



Hochschule Macromedia für
angewandte Wissenschaften,
University of Applied Sciences

BACHELORARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Bachelor of Arts

Der „smartPORT“ als Employer Brand

Neue Herausforderungen und Potenziale in der Arbeitgeber-
kommunikation und im Recruiting für den Hamburger Hafen

im Studiengang Medienmanagement

Studienrichtung PR und
Kommunikationsmanagement

Erstprüfer:

Prof. Dr. Dominik Pietzcker

Vorgelegt von:

Marcel Peter

Matr.-Nr.: H-32085

Studiengang: Medienmanagement

Fachrichtung: PR und Kommunikationsmanagement

Hamburg, im Februar 2016

Management Summary

Die vorliegende Bachelorarbeit thematisiert die Arbeitgeberattraktivität des Hamburger Hafens als aggregierte Branche und untersucht Potenziale eines übergeordneten Employer Brandings durch branchenübergreifende Kommunikationsaktivitäten auf Verbandsebene. Eine Reihe von Herausforderungen wie der intensive Wettbewerb und die steigenden Transportspitzen im Containerumschlag treiben den Rationalisierungs- und Automatisierungsbedarf der Hafenprozesse voran. Durch die einhergehende Substitution von Einfacharbeiten durch Computerisierung benötigt der Hafen im Kontext von Logistik 4.0 vermehrt andere Fachkräfte als bisher, was zu neuen Anforderungen an die Rekrutierungs- und Arbeitgeberkommunikation der Hafenunternehmen führt. Hochqualifizierte Informatiker, Ingenieure und andere Techniker sind nun essentiell für die erfolgreiche Prozessoptimierung auf Terminals und in der Hafeninfrastruktur, werden allerdings auch in vielen anderen Branchen akut benötigt. Der Fachkräftemangel in den technischen Entwicklungsbereichen und der intensive Wettbewerb auch unter nichtverwandten Branchen erhöhen die Relevanz des Branchenimages als maßgeblich beeinflussendes Kriterium der Arbeitgeberattraktivität einer Branche. Unterschiedliche Entwicklungen wie ein veränderter Anspruch der jungen Generationen an ihren Arbeitsplatz und konservierte Stereotype der Hafenarbeit und der Logistik haben zur Folge, dass die Hafenbranche im Vergleich zu anderen Branchen nicht optimal positioniert und im möglichen Maße zukunftsfähig aufgestellt ist.

Die empirische Untersuchung dieser Arbeit ermittelt Korrelationen von möglichen Determinanten wie Brancheneigenschaften und der Arbeitgeberattraktivität des Hafens über die Auswertung von Bewertungen und Einschätzungen Studierender technischer Fachbereiche an der Technischen Universität Hamburg-Harburg (TUHH). Als essentielles Kriterium hat sich neben der Zukunftsperspektive und dem allgemeinen Branchenimage in erster Linie die wahrgenommene Spannung der erbrachten Dienstleistungen der Branche herausgestellt. Optimierungspotenziale für die Kommunikation, die sich daraus ableiten lassen, liegen in der zielgruppengerechten Imagearbeit und in der konkreten Verarbeitung der vorhandenen Herausforderungen und anspruchsvoller Aufgaben im Bereich der Digitalisierung und der Ressourcenschonung in entsprechenden Kommunikationskampagnen. Auch die Ausweitung der Marke smartPORT zu einer Employer Brand für die Hamburg Port Authority oder für die gesamte Hafenbranche kann im Hinblick auf eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität des Hafens für technische Nachwuchskräfte eine positive Wirkung erzielen.

Abstract

This Bachelor thesis deals with the employer attractiveness of the Port of Hamburg as an aggregated industry. It examines the potential of superordinated employer branding through intersectoral communication activities at the level of industry associations. Rationalization and automation needs of the port processes are driven by a number of challenges such as the intense competition between European ports and increasing transport peaks in container handling. Due to the inherent substitution of simple work by computerization in the context of Logistics 4.0, the port needs to attract different types of workers and has to fulfill new requirements in recruitment and employer communication. Highly qualified computer scientists, engineers and other technicians are now essential for successful process optimization on terminals and in the port infrastructure. As these specialists are also acutely needed in many other industries, the lack of workforce in technical development areas is going to intensify in the future. The relevance of industry images as a decisive criterion for the employer attractiveness even among non-related industries will increase simultaneously. Different developments such as the change in demands of younger generations regarding their workplace or conserved stereotypes of dockworkers lead to the fact that the port industry is not optimally positioned as an employer in relation to other industries.

The empirical study of this thesis investigates correlations of possible determinants such as industry characteristics and the employer attractiveness of the Port of Hamburg by assessing ratings by students of technical disciplines at the Hamburg University of Technology (TUHH). In addition to the future perspective and the general image of the industry, the essential criterion turned out to be the perceived excitement of services provided by the port industry. Potentials for optimization, which can be derived from this for future communication campaigns, are the following: Apart from target-oriented image cultivation, the inclusion of existing challenges and demanding tasks in the areas of digitization and resource conservation might also increase employer attractiveness of the Port of Hamburg for potential technical junior staff. Moreover, the expansion of the smartPORT brand into an employer brand for the Hamburg Port Authority or for the entire port sector can be considered as an opportunity with a positive effect.

Schlüsselbegriffe:

Hafen, Hamburg, Employer Branding, Arbeitgeberattraktivität, Branchenimage

Key words:

Port, Hamburg, Employer Branding, Employer Attractiveness, Industry Image

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 Zielsetzung und These.....	2
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
2 Forschungsstand und theoretischer Bezugsrahmen.....	3
2.1 Der Hamburger Hafen als Hamburgs wichtigster Arbeitgeber.....	3
2.2 Der Hafen im Kontext von Logistik 4.0.....	5
2.2.1 Rationalisierung und Automatisierung von Arbeitsprozessen.....	6
2.2.2 Auswirkungen auf die Arbeit im Hamburger Hafen.....	7
2.2.3 Die kommunikative Dimension des Wandels.....	8
2.3 Nachwuchs- und Personalgewinnung als kritischer Erfolgsfaktor.....	10
2.3.1 War for Talent und Fachkräftemangel im Hafen.....	10
2.3.2 (An-)Forderungen der Generation Y und Z.....	11
2.3.3 Besonderheiten bei Studierenden und Absolventen technischer Studiengänge.....	13
2.3.4 Mögliche Entscheidungskriterien und der Prozess der Arbeitgeberwahl...	14
2.4 Arbeitgeberattraktivität aus Unternehmens- und Branchenperspektive.....	16
2.4.1 Vom Personalmarketing zum Employer Branding.....	17
2.4.2 Ziele und Erfolgskriterien des Employer Brandings.....	18
2.4.3 Endogene und exogene Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität.....	19
2.4.4 Das Branchenimage als Determinante der Arbeitgeberattraktivität.....	21
2.4.4.1 Forschungsstand.....	21
2.4.4.2 Attraktivität von Logistik und Hafen im Kontext des Branchenimages...	24
2.4.4.3 Erste Implikationen für die vorliegende Arbeit	25
2.5 Zwischenfazit und Aufstellung der Hypothesen.....	26

3 Empirische Untersuchung	27
3.1 Methodenwahl.....	27
3.2 Auswahl der Zielgruppe und Abgrenzung der Stichprobe von der Grundgesamtheit.....	28
3.3 Design des Fragebogens.....	29
3.4 Methoden der Auswertung.....	31
3.5 Zentrale Ergebnisse.....	33
3.5.1 Deskriptive Statistik.....	33
3.5.2 Bivariate Inferenzstatistik.....	37
3.5.3 Überprüfung möglicher Abweichungen bei ausschließlicher Betrachtung der technischen Studiengänge.....	42
3.6 Bewertung der Ergebnisse und kritische Würdigung der Vorgehensweise...	44
 4 Schlussfolgerungen und Implikationen für die Praxis	 45
 5 Fazit und Ausblick	 50
 Anhang	 52
Literatur- und Quellenverzeichnis	98
Eidesstattliche Erklärung	

Tabellenverzeichnis

<u>Tab. 1:</u> Hypothesen zur empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit	27
<u>Tab. 2:</u> Frage 3a: Tabellarische Aggregation der Antworten	34
<u>Tab. 3:</u> Ergebnis des Mann-Whitney-U-Tests in SPSS für Fragen 2d & 4g	38
<u>Tab. 4:</u> Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests in SPSS für Fragen 3b & 4g	39
<u>Tab. 5:</u> Ergebnis des Mann-Whitney-U-Tests in SPSS für Fragen 3c & 4g	40
<u>Tab. 6:</u> Ergebnisse der Korrelationstests in SPSS der Fragen 4a-4f & 4g.....	41
<u>Tab. 7:</u> Entscheidungen über Bestätigung der Hypothesen der vorliegenden Arbeit ...	42
<u>Tab. 8:</u> Absolute und relative Häufigkeiten in SPSS zu Frage 1a	74
<u>Tab. 9:</u> Absolute und relative Häufigkeiten in SPSS zu Frage 1b.....	74
<u>Tab. 10:</u> Absolute und relative Häufigkeiten in SPSS zu Frage 1c.....	75
<u>Tab. 11:</u> Lage- und Streumaße in SPSS zu Frage 1e	76
<u>Tab. 12:</u> Lage- und Streumaße in SPSS zu Frage 2a	77
<u>Tab. 13:</u> Lage- und Streumaße in SPSS zu Frage 2b	78
<u>Tab. 14:</u> Absolute und relative Häufigkeiten in SPSS zu Frage 2c	79
<u>Tab. 15:</u> Absolute und relative Häufigkeiten in SPSS zu Frage 2d.....	80
<u>Tab. 16:</u> Absolute und relative Häufigkeiten in SPSS zu Frage 3b.....	82
<u>Tab. 17:</u> Absolute und relative Häufigkeiten in SPSS zu Frage 3c.....	83
<u>Tab. 18:</u> Absolute und relative Häufigkeiten in SPSS zu Frage 3d.....	84
<u>Tab. 19:</u> Lage- und Streumaße in SPSS zu Fragen 4a-4g	86
<u>Tab. 20:</u> Test auf Normalverteilung der metrischen Skalen in SPSS für Fragen 4a-4g	87
<u>Tab. 21:</u> Zusammenfassung der Mann-Whitney-U-Tests der Fragen 2d & 4g.....	87
<u>Tab. 22:</u> Mittelwertvergleich in SPSS der Fragen 2d & 4g.....	88
<u>Tab. 23:</u> Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests der Fragen 3b & 4g	88
<u>Tab. 24:</u> Mittelwertvergleich in SPSS der Fragen 3b & 4g.....	88
<u>Tab. 25:</u> Mittelwertvergleich in SPSS der Fragen 3b & 4g.....	88
<u>Tab. 26:</u> Mittelwertvergleich in SPSS der Fragen 3b & 4g.....	89
<u>Tab. 27:</u> Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests der Fragen 3c & 4g.....	89
<u>Tab. 28:</u> Mittelwertvergleich in SPSS der Fragen 3c & 4g	89
<u>Tab. 29:</u> Korrelationstest in SPSS der Fragen 4a & 4g	90
<u>Tab. 30:</u> Korrelationstests in SPSS der Fragen 4b & 4g.....	90
<u>Tab. 31:</u> Korrelationstests in SPSS der Fragen 4c & 4g.....	91
<u>Tab. 32:</u> Korrelationstests in SPSS der Fragen 4d & 4g.....	92
<u>Tab. 33:</u> Korrelationstests in SPSS der Fragen 4e & 4g:.....	92
<u>Tab. 34:</u> Korrelationstests in SPSS der Fragen 4f & 4g:.....	93
<u>Tab. 35:</u> Ergebnis des Kruskal-Wallis-Tests in SPSS für Fragen 1d & 4g	94
<u>Tab. 36:</u> Mittelwertvergleich in SPSS der Fragen 1d & 4g.....	94

<u>Tab. 37</u> : Ergebnis des Mann-Whitney-U-Tests in SPSS für Fragen 2d & 4g bei reduzierter Stichprobe.....	95
<u>Tab. 38</u> : Ergebnis des Mann-Whitney-U-Tests in SPSS für Fragen 3b & 4g bei reduzierter Stichprobe.....	95
<u>Tab. 39</u> : Ergebnis des Mann-Whitney-U-Tests in SPSS für Fragen 3b & 4g bei reduzierter Stichprobe.....	95
<u>Tab. 40</u> : Ergebnis des Mann-Whitney-U-Tests in SPSS für Fragen 3b & 4g bei reduzierter Stichprobe.....	96
<u>Tab. 41</u> : Ergebnis des Mann-Whitney U-Tests in SPSS für Fragen 3c & 4g bei reduzierter Stichprobe.....	96
<u>Tab. 42</u> : Ergebnisse der Korrelationstests in SPSS für Fragen 4a-4f & 4g bei reduzierter Stichprobe.....	97

Abbildungsverzeichnis

<u>Abb. 1:</u> Phasen im Arbeitgeberwahlprozess.....	15
<u>Abb. 2:</u> Säulendiagramm zu Frage 1d.....	33
<u>Abb. 3:</u> Säulendiagramm mit Datentabelle zu Fragen 4a-4f	36
<u>Abb. 4:</u> Säulendiagramm zu Frage 4g.....	37
<u>Abb. 5:</u> Balkendiagramm zu Frage 1a.....	74
<u>Abb. 6:</u> Balkendiagramm zu Frage 1b.....	75
<u>Abb. 7:</u> Balkendiagramm zu Frage 1c.....	76
<u>Abb. 8:</u> Balkendiagramm zu Frage 1f.....	76
<u>Abb. 9:</u> Säulendiagramm zu Frage 2a.....	77
<u>Abb. 10:</u> Säulendiagramm zu Frage 2b.....	78
<u>Abb. 11:</u> Balkendiagramm zu Frage 2d.....	80
<u>Abb. 12:</u> Balkendiagramm zu Frage 3b.....	82
<u>Abb. 13:</u> Balkendiagramm zu Frage 3c.....	83
<u>Abb. 14:</u> Balkendiagramm zu Frage 3d.....	85

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
CTA	Container Terminal Altenwerder
CTB	Container Terminal Burchardkai
CTT	Container Terminal Tollerort
ebd.	ebenda
EVP	Employer Value Proposition
GenY	Generation Y (Geburtsjahrgänge von 1980-1995)
GenZ	Generation Z (Geburtsjahrgänge ab 1995)
HHLA	Hamburger Hafen und Logistik AG
HHM	Hafen Hamburg Marketing e.V.
HPA	Hamburg Port Authority AöR (Anstalt des öffentlichen Rechts)
HTKW	Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
LI	Logistik-Initiative Hamburg e.V.
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik
o. A.	Ohne Seitenangabe
o. J.	Ohne Jahresangabe
Sig	Signifikanzniveau
TUHH	Technische Universität Hamburg-Harburg
UEP	Unique Employment Proposition
UVHH	Unternehmensverband Hafen Hamburg e.V.

1 Einleitung

Der Hamburger Hafen ist Deutschlands größtes Logistikzentrum, ein wichtiger Bestandteil globaler Warenverkehre und der wichtigste Arbeitgeber der Metropolregion Hamburg. Der harte Wettbewerb unter den europäischen Häfen und die steigenden Transportspitzen im Containerumschlag setzen die Häfen einem hohen Rationalisierungsdruck aus. Die zunehmende Automatisierung des Umschlags an den Terminals, der Einsatz von vernetzten Maschinen und IT-Systemen oder auch die verstärkten Bemühungen um eine modernere Hafeninfrastruktur sind Beispiele dafür, wie der Hamburger Hafen dem immer anspruchsvolleren Güterumschlag zwischen den Großschiffen und dem Hinterland entgegentreten will. Die anhaltende Transformation der Branche schließt auch Auswirkungen für die Arbeit im Hafen ein. Die klassischen Hafenberufe an der Kai-mauer verlieren weiter an Bedeutung, der Bedarf an hochqualifizierten Informatikern, Ingenieuren und anderen technischen und hochumworbene Berufsgruppen steigt hingegen signifikant an. Der Wandel des Arbeitsplatzes Hafen von körperlicher Arbeit und Maschinenbedienung zu hochkomplexen, digitalisierten und automatisierten Prozessen verändert nicht nur den Personalbedarf der Hafenunternehmen, sondern stellt sie auch vor neue kommunikative Herausforderungen: Die übergeordnete Employer Brand, die branchenweite Arbeitgebermarke des Hamburger Hafens, muss derart gestaltet sein, dass sie insbesondere die umworbene Talente aus den technischen Studienrichtungen erreichen kann und auf diese Weise die erfolgskritische Nachwuchsgewinnung sichert.

Diese Bachelorarbeit bezieht Theorien verschiedener wissenschaftlicher Fachgebiete und Erfahrungsberichte aus der Praxis ein, um eine interdisziplinäre Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes anzustellen. Neben dem Personalmarketing und dem Human Resources Management, der Arbeitssoziologie, der Logistik und der Generationenforschung liegt der Schwerpunkt dabei auf dem Fachgebiet des Kommunikationsmanagements. Die vermutete Diskrepanz zwischen dem Stellenwert des Hafens und der gesamten Logistikbranche als Wohlstandsgaranten der deutschen Volkswirtschaft und dem vermeintlich schlechten oder farblosen Image der Branche in der öffentlichen Wahrnehmung, das im Zuge dieser Arbeit untersucht werden soll, könnte auf die Notwendigkeit verstärkter Kommunikationsaktivitäten hindeuten.

Die Branchenreputation und das Branchenimage sind insbesondere im Bereich Logistik und Hafen hinsichtlich möglicher Determinationseffekte auf die Arbeitgeberattraktivität der Unternehmen einer Branche bisher wenig bis gar nicht erforscht worden. Die Studien von BURMANN ET AL. (2007) und HAUTZINGER (2009), die diese Thematik anhand anderer

Branchen erstmals systematisch untersuchten, bilden einen Schwerpunkt im theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit und den Ausgangspunkt der vorliegenden empirischen Untersuchung.

1.1 Zielsetzung und These

Im Fokus stehen zwei Fragestellungen, die im Laufe der Arbeit beantwortet werden sollen. Erstens: Mit welchen neuartigen Herausforderungen in der Nachwuchsgewinnung und in der Arbeitgeberkommunikation werden die Arbeitgeber im Hamburger Hafen konfrontiert? Zweitens: Erfüllt die übergeordnete Employer Brand des Hamburger Hafens die Anforderungen, um bei neuen Zielgruppen wie den umworbenen Talenten der technischen Studienrichtungen eine hohe Arbeitgeberattraktivität zu gewährleisten – und wo lassen sich für Bestandteile der Markenidentität gegebenenfalls Optimierungspotenziale und mögliche Stoßrichtungen für Kommunikationskampagnen identifizieren?

Folgende These bildet den Ausgangspunkt der Untersuchungen: Im Kampf um hochqualifizierte Nachwuchskräfte aus den MINT-Fächern zählt der Hafen wie auch die gesamte Logistikbranche nicht zur ersten Wahl. Es ist wahrscheinlich, dass die Meinungen und Assoziationen des gesuchten Nachwuchses zu Attributen wie der Zukunftsträchtigkeit, zur Fortschrittlichkeit und auch zur wahrgenommenen Attraktivität des Arbeitsplatzes Hafen nicht der volkswirtschaftlichen Bedeutsamkeit und den heutigen, realen Begebenheiten der Branche entsprechen. Eine firmenübergreifende Kommunikationsstrategie für ein branchenweites Employer Branding wäre in diesem Fall ratsam, um die anhaltende Rationalisierung der Prozesse im Terminalbetrieb und der Hafeninfrastuktur personell umsetzen und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Hamburger Hafens langfristig aufrechterhalten zu können. Die empirische Untersuchung soll dann einen Beitrag zur strategischen Situationsanalyse als Ausgangspunkt eines modernen Employer-Branding-Konzepts für die Hafenbranche leisten.

1.2 Aufbau der Arbeit

Im ersten Teil der Arbeit werden der theoretische Bezugsrahmen bestimmt und passende Theorien und Forschungsstände der genannten wissenschaftlichen Disziplinen dargelegt, um über die Literatur und den dort geltenden, allgemeinen Erkenntnissen deduktiv auf die speziellen Begebenheiten der Hafenbranche zu schließen. Zum Auftakt werden einige Hintergrundinformationen zum Hafen als Arbeitgeber und zu bestimmten Hafenunternehmen geschildert und die Entwicklung der Hafenarbeit in den Kontext von Industrie und Logistik 4.0 gestellt. Es folgen Ausführungen zur Nachwuchsgewinnung und zum Fachkräftemangel im Hafen, wobei der Schwerpunkt auf der Zielgruppe der Studierenden und Absolventen der technischen Fachrichtungen und ihrer Generationenangehörigkeit liegen wird. Im Zentrum stehen anschließend die Arbeitgeberattraktivität

als das hier behandelte Zielkonstrukt und das Employer Branding als Managementaufgabe aus der Unternehmens- und Branchenperspektive. Durch Zitate aus eigens durchgeführten, qualitativen Interviews mit drei hochrangigen Vertretern von Hafenunternehmen und Experten im Hafenumfeld werden zudem vorgefundene Aussagen aus der Forschung um konkrete Einschätzungen aus Sicht der Hafenwirtschaft angereichert. Die qualitativen Interviews fließen allerdings nur in den Bezugsrahmen ein und werden im empirischen Teil dieser Arbeit nicht weiter ausgewertet. Im Anhang befinden sich gekürzte Transkripte der Interviews und Hintergrundinformationen zur Position und Tätigkeit der befragten Personen.

Da die empirische Sozialforschung eine wesentliche Methodik des Kommunikationsmanagements ist, bildet die Erhebung und Auswertung von Daten aus einer quantitativen Umfrage den empirischen Teil der vorliegenden Arbeit. Auf diese Weise werden die Hypothesen getestet, die auf Basis des theoretischen Bezugsrahmens vorher im Zwischenfazit aufgestellt werden. Die Stichprobe wird an der Technischen Universität Hamburg-Harburg (TUHH) gezogen. Die induktive Ableitung der Allgemeingültigkeit für die Branche und für die Grundgesamtheit aus den empirischen Ergebnissen bildet gemeinsam mit den gewonnenen Erkenntnissen und Implikationen für die unternehmerische Praxis, insbesondere für Branchenverbände wie Hafen Hamburg Marketing e.V. (HHM), den Schlussteil der vorliegenden Bachelorarbeit.

2 Forschungsstand und theoretischer Bezugsrahmen

2.1 Der Hamburger Hafen als Hamburgs wichtigster Arbeitgeber

„Hafenarbeit im Sinne des Gesetzes vom 03. August 1950 ist das Be- und Entladen von Schiffen sowie die damit im Zusammenhang stehenden vorgelagerten, begleitenden und nachgelagerten Tätigkeiten“ (GHB GESAMTHAFENBETRIEBS-GESELLSCHAFT 1997, zit. nach SCHEMMER 2010, S. 24). Diese Definition und bis heute geltende gesetzliche Festsetzung des Terminus Hafenarbeit deutet auf ein breit gefächertes Berufsspektrum hin, das in und um den Hafen Ausübung findet. Damit ist explizit nicht nur der Umschlag an der Kaikante inbegriffen, wichtig ist ebenso der Einbezug der organisatorischen, angrenzenden und begleitenden Tätigkeiten, die nur indirekt am eigentlichen Umschlag beteiligt sind. Folglich sind zum Beispiel auch die Tätigkeiten der Hamburg Port Authority (HPA), die vor allem für die Hafeninfrastruktur auf Land und im Wasser zuständig ist, zur Hafenarbeit zu zählen.

Die HPA untersteht als Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR) der Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation der Freien und Hansestadt Hamburg und gehört somit zum öffentlichen Dienst. Die rund 1600 Mitarbeiter der HPA werden nach Tarifvertrag vergütet

(HPA 2016). Neben der Zuständigkeit für die Infrastruktur, zu der beispielsweise auch die Fahrrinnenanpassung zählt, betreibt die HPA außerdem die Hafensbahn, verpachtet Grundstücke und vermietet Immobilien im Hafengebiet. Ein wichtiger Teilbereich ist die Initiative „smartPORT“, die mehrere Projekte im Bereich Digitalisierung und Ressourcenschonung entwickelt und implementiert. DR. PHANTHIAN ZUESONGDHAM, zuständige Koordinatorin von smartPORT bei der HPA, hat das Ziel formuliert, den Hafen und die HPA durch smartPORT zum „Innovationsvorreiter und -treiber“ (ZUESONGDHAM 2016, eigenes Interview, S. 61) zu entwickeln. Sie sieht allerdings auch Hemmnisse wie das konservative Sicherheitsbedürfnis der Branche oder die Schwierigkeiten bei der passenden Personalakquise, die zum Beispiel mit den eingeschränkten und nicht konkurrenzfähigen Möglichkeiten der Vergütung im Zusammenhang stehen könnten. Da smartPORT im disruptiven Umfeld der Digitalisierung agilere Strukturen braucht, versuche die HPA, den Teilbereich smartPORT von der behördlichen Struktur zu lösen.

Die Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) betreibt in Hamburg mit insgesamt 5.345 Mitarbeitern (HHLA 2015) unter anderem drei Containerterminals (CTA, CTB und CTT) und ist damit für den Großteil des Containerumschlags im Hafen Hamburg verantwortlich. Durch Tochterfirmen agiert die HHLA zudem als Bahnoperateur im Hinterland. In Broschüren bezeichnet sich die HHLA als „Innovationsführer“ (HHLA 2013). THOMAS LÜTJE, Vertriebsdirektor bei der HHLA, bezeichnet beispielsweise das modernste und nahezu vollautomatische Terminal der HHLA, das CTA, als ein „Rechencenter“, ein „Hochregallager mit Wasseranschluss“ und als „state-of-the-art“-Terminal (LÜTJE 2016, eigenes Interview, S. 53f.). Die HHLA habe als Arbeitgeber durch die Konzerngröße aus seiner Sicht eine bessere Ausgangslage im Recruiting als andere Hafenunternehmen. Dennoch spüre die HHLA den Fachkräftemangel zurzeit insbesondere bei akademischen Berufen wie Informatikern und Ingenieuren. Die Zahl der Bewerber auf solche Posten habe sich in den letzten Jahren deutlich reduziert. LÜTJE ist davon überzeugt, dass viele simple und vergleichsweise unproduktive Tätigkeiten und Berufe durch die weitere Automatisierung der Terminals wegfallen, andere hingegen in den Büros und in der Technik neu geschaffen werden. Gleichzeitig werde das Qualifikationsniveau weiter steigen, da verstärkt IT- und Ingenieursleistung zur Optimierung der Terminalflächen und des Zu- und Abflusses der Container abverlangt werde (LÜTJE 2016, S. 53).

Der Hamburger Hafen kann in seiner Funktion als Universalhafen ein breites Spektrum an Unternehmen mit einer Vielzahl an unterschiedlichen Tätigkeiten vorweisen. Neben der Eurogate Container Terminal Hamburg GmbH, die als zweitgrößter Terminalbetreiber ebenfalls in Waltersdorf ein großes Containerterminal betreibt, gibt es mehrere Umschlagbetriebe in anderen Ladungssegmenten wie dem Schwergut oder dem Massengut. Zum Spektrum der Hafenunternehmungen zählen zusätzlich Logistikdienstleister

und Speditionen, maritime Dienstleister, hafenauffine Industriebetriebe und viele andere. Im Unternehmensverband Hafen Hamburg e.V. (UVHH), dem Arbeitgeberverband des Hamburger Hafens, sind knapp über 100 Hafenunternehmen zusammengeschlossen (UVHH 2016). Bei Hafen Hamburg Marketing e.V. (HHM), der Marketingorganisation des Hafens, sind es über 280 Unternehmen, die direkt im Hamburger Hafen und im Hafenumfeld tätig sind oder anderweitig mit dem Hafen assoziiert sind (HHM 2016).

Wieso der Hafen für die Wirtschaft, aber auch für die Beschäftigung und die Einkommen vieler Arbeitnehmer in Hamburg und der Bundesrepublik derart bedeutend ist, zeigen folgende Statistiken: In Deutschland gab es im Jahr 2014 Berechnungen der PLANCO CONSULTING GMBH (2015, S. 2ff.) zufolge insgesamt 268.689 Arbeitsplätze, die direkt oder indirekt vom Hamburger Hafen abhängig sind. In Hamburg entfallen 10,9% aller Arbeitsplätze auf den Hafen, die im Jahr 2014 eine Wertschöpfung von 12,64 Mrd. Euro erzielten, die wiederum einen Anteil von 13,6% der gesamten Bruttowertschöpfung der Freien und Hansestadt Hamburg ausmacht. Somit ist die Hafenwirtschaft im Vergleich zum Anteil an der Gesamtbeschäftigung überdurchschnittlich produktiv.

2.2 Der Hafen im Kontext von Logistik 4.0

Im folgenden Kapitel wird dargelegt, wie die an den Begriff Industrie 4.0 angelehnte Evolutionsstufe der Logistik 4.0 die Arbeit im Hamburger Hafen verändert. Da ein Hafen einen essentiellen Bestandteil der Transportketten bildet und damit auch unlösbar mit der Logistik als übergeordnete Branche verbunden ist, sind viele Entwicklungen der Logistik 4.0 auch im Hamburger Hafen zu beobachten.

TEN HOMPEL und KERNER (2015, S. 176ff.) bezeichnen Logistik 4.0 als einen Paradigmenwechsel, der einen fundamentalen Einfluss auf das Verständnis der Rolle des Menschen im soziotechnischen Kontext habe. Bislang sei das Ausmaß der Veränderungen noch nicht in Gänze abzusehen, weshalb ein Neudenken des zukünftigen Verständnisses von logistischer Arbeit eine Notwendigkeit sei, um als Unternehmen zukunftsfähig zu bleiben.

LEHMACHER (2015, S. 6ff.) hält die Vernetzung der Transportbestandteile für den entscheidenden Erfolgsfaktor der Logistik, um mit den steigenden und komplexeren Anforderungen der Lieferketten Schritt zu halten. Bereits in früheren Entwicklungsstufen habe die enge Verknüpfung der Investitionen in der Logistik mit dem technischen Fortschritt der jeweiligen Zeit zur Sicherheit, Transparenz und Schnelligkeit der globalen Lieferketten beigetragen. LEHMACHER sieht einen hohen Investitionsbedarf in der Ressourcenschonung und der Digitalisierung, die im Bereich des Hafens über die beiden Teilbereiche smartPORT logistics und smartPORT energy im Rahmen der Initiative der HPA bearbeitet werden. Ineffiziente Häfen zählt LEHMACHER ähnlich wie marode Straßen zu

„Hemmschuhen des Wirtschaftswachstums“ (2015, S. 9), er misst der Funktionsfähigkeit der Häfen somit eine hohe Bedeutung für den gesellschaftlichen Wohlstand bei. Gleichzeitig deutet seine Formulierung auch darauf hin, dass ein Hafen als Engpass des Warenflusses einem besonders hohen Optimierungsbedarf unterliegt. Das gilt insbesondere bei einem Stadthafen wie Hamburg, dessen Hafenflächen räumlich stark begrenzt sind. LEHMACHER (2015, S. 13ff.) prognostiziert eine weitere Zunahme des Einflusses der Logistik auf die Wirtschaft und Gesellschaft bis 2050 und sieht klare Chancen einer höheren Wertschöpfung der Branche durch intelligente und zukunftsweisende Lösungen.

Die LOGISTIK-INITIATIVE HAMBURG (LI, o. J.) richtet im Positionspapier ihres Arbeitskreises für Personal und Qualifizierung den Blick auf den Erfolgsfaktor Mensch. Neben einer Prozess- und Veränderungskompetenz der Führungskräfte, der Identifikation von Herausforderungen an der Schnittstelle zwischen Mensch und Technik und der Vorbereitung aller Altersgruppen auf einen konstruktiven Umgang mit dem Wandel sei insbesondere die Rekrutierung neuer Mitarbeiter und die Talentförderung ein essentieller Bestandteil der Arbeitswelt in der Logistik 4.0.

2.2.1 Rationalisierung und Automatisierung von Arbeitsprozessen

Die umfassenden Veränderungen der Arbeitsprozesse im Hafen, die mit einer Rationalisierung, Automatisierung und mit einer parallelen Substitution von menschlicher Arbeit durch Computerisierung einhergehen, lassen sich anhand der Entwicklungen im Bereich der Industrie 4.0 sehr gut nachvollziehen. Insbesondere das produzierende Gewerbe, zum Beispiel die Automobilindustrie, ist bereits einige Jahre früher als die Logistik und der Hafen in die Implementierung von Robotik und IT-Technik in die Produktionsprozesse eingestiegen. HARTMUT HIRSCH-KREINSEN ET AL. (2015, S. 9ff.) vom Lehrstuhl für Industrie- und Arbeitssoziologie der TU Dortmund haben im Rahmen von Industrie 4.0 Zusammenhänge zwischen dem technischen Fortschritt und der Rolle der menschlichen Arbeit untersucht. Auch wenn direkte soziale Beschäftigungseffekte kaum ableitbar seien, könne der Mehrzahl an Studien zufolge aber davon ausgegangen werden, dass Arbeitnehmer mit gewöhnlichen Kompetenzen und Einfacharbeiten einer höheren Substitutionsgefahr ausgesetzt seien, während wissensintensive Arbeitsbereiche fokussiert und damit auch die Qualifikationsanforderungen der Beschäftigten steigen werden. Die Arbeitssoziologen bezeichnen Industrie 4.0 noch als eine Vision und weniger als einen tatsächlich umgesetzten Anwendungsfall, da die Einführung der notwendigen Strukturen mit schwer überwindbaren Barrieren im technischen, ökonomischen und sozialen Bereich konfrontiert werde (HIRSCH-KREISEN ET AL. 2015, S. 16). Für den Hamburger Hafen, für den ähnliches gelten wird, ergibt sich folglich die Aufgabe der Identifikation dieser Barrieren für die eigenen Prozessoptimierungen und die Notwendigkeit einer offenen Haltung gegenüber Neuartigem und gegenüber tiefgreifenden Change-Prozessen.

Diese unternehmerische Haltung ist für die tradierte und konservativ denkende Hafenbranche nicht leicht einzunehmen, wie auch ZUESONGDHAM und RENNER (2016, eigene Interviews, S. 61; S. 66) befürchten.

2.2.2 Auswirkungen auf die Arbeit im Hamburger Hafen

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit ermittelt für verschiedene Berufsgruppen das Substituierbarkeitspotenzial, also den Anteil an Berufen, die bereits heute durch Computer oder computergesteuerte Maschinen ersetzt werden können. Bei den Verkehrs- und Logistikberufen, zu denen auch die Berufe im Hafen zählen, wird diese Quote für Hamburg mit aktuell 38,6 % beziffert. Dies ist eine der wenigen klassifizierten Berufsgruppen, bei denen der Wert Hamburgs über dem Bundesdurchschnitt liegt, was im Wesentlichen auf die Bedeutung des Hafens in Hamburg und dessen hohe Rationalisierungspotenziale zurückzuführen ist (BUCH ET AL. 2016, S. 15f.).

Die Mitarbeiterstruktur logistischer Unternehmen ist insbesondere bei Transport- und Logistikdienstleistungen wie dem Hafenumschlag noch sehr heterogen. Momentan entfällt die Mehrheit der Mitarbeiter bei vielen Unternehmen noch auf den gewerblichen und weniger den akademischen Bereich, da es nach wie vor viele gleichförmige und dennoch personalintensive Prozesse gebe (SCHROVEN 2015, S. 24). Wie ZUESONGDHAM und LÜTJE im Gespräch für die HPA und die HHLA ebenfalls erklärten, gehen auch Vertreter aus der Wissenschaft von einer Veränderung der Mitarbeiterstruktur in Logistikunternehmen aus, wobei es SCHROVEN (2015, S. 24f.) zufolge nur eine bedingte Steigerung der Qualifikierungsgrade geben werde. Viele digitalisierte Prozesse lassen sich aus seiner Sicht auch von Anwendern ohne akademische Vorkenntnisse durchführen, da die Mitarbeiter durch Umschulungen, Weiterbildungen oder einfach durch die mitgebrachte Medienkompetenz der Digital Natives den neuen Anforderungen gerecht werden können. SCHROVEN lässt dabei außer Acht, dass für den technischen Fortschritt nicht nur der Betrieb, sondern in erster Linie die Entwicklung und Implementierung neuer Maschinen und IT-Systeme in die bestehenden Abläufe im Hafen von Relevanz sind. Für die Erbringung dieser spezifischen Leistungen werden hochqualifizierte Fachkräfte benötigt, die bisher nicht oder nur punktuell im Hafen tätig waren. ZUESONGDHAM (2016, S. 61) von der HPA erläutert dazu, dass Technologien nicht zwangsläufig auch dem Zweck des Hafens dienen, nur, weil sie sich woanders bereits bewährt hätten. Auch bei der Implementierung neuer Technik in die laufenden Prozesse würden die Entwickler für smartPORT-Projekte stets Neuland betreten, weswegen Standardlösungen häufig nicht in Frage kämen. Da der Personalbedarf im Rahmen von smartPORT sehr unterschiedlich sei, greife die HPA zurzeit auf die Expertise interner und externer Fachkräfte zurück. In beiden Fällen sei die Suche nach geeignetem Personal zunehmend schwierig.

Blickt man einige Jahrzehnte zurück, dann zeigt sich, dass die Transformation von Arbeitsplätzen im Hafen ein stetiger Prozess ist. Nicht erst durch die Digitalisierung, sondern bereits seit Ende der 1960er-Jahre und der Erfindung des containerisierten Gütertransports unterliegt die Arbeitswelt tiefgreifenden Einschnitten. Die Historikerin SCHEMMER (2016, S. 133ff.) untersuchte in ihrem Dissertationsprojekt den damaligen Wandel der Arbeitswelt Hafen und leitete aus berufsbiographischen Erzählungen langjähriger Hafentarbeiter die Auswirkungen des technologischen Fortschritts auf ihren Beruf ab. So beschrieben die Interviewten und heutigen Pensionäre eine Verdrängung der Exotik, der Freiheitsgefühle und des Abenteuers der Hafentarbeit durch die Automatisierung, was insbesondere auf die schwindende Bedeutung des körperlichen Arbeitseinsatzes zurückzuführen sein könnte, der zuvor einen Großteil des Arbeitsstolzes der Hafentarbeiter ausmachte. SCHEMMER identifizierte einen herrschenden Topos der Hafentarbeiter, lange Zeit nicht an den Siegeszug der Rationalisierung durch den Containertransport geglaubt zu haben. Die verspäteten internen Eingeständnisse des Wandels ihrer Arbeitswelt könnten einen bremsenden Einfluss auf die externe Wahrnehmung der modernisierten Hafentarbeit gehabt haben, wie das folgende Kapitel zeigt.

2.2.3 Die kommunikative Dimension des Wandels

Veränderungsprozesse und Umbrüche in Unternehmen oder ganzen Branchen, die in den vergangenen Jahren an Radikalität und Schnelligkeit zugenommen haben, bringen generell einen hohen Kommunikationsbedarf der Führungskräfte mit allen relevanten Stakeholdern mit sich. Insbesondere die bestehenden Mitarbeiter, die aus Sorge vor dem Verlust ihres Arbeitsplatzes die Notwendigkeit des Change-Prozesses möglicherweise nicht akzeptieren wollen, müssen aktiv eingebunden werden. Begreifen sie die berufliche Perspektive nach dem Wandel als reizvoll, kann der Change-Prozess sogar als Chance begriffen werden (KURAR 2013, S. 167ff.).

Beim Hamburger Hafen ist die Gewerkschaftskommunikation mit der Fachgruppe Häfen der Gewerkschaft ver.di insbesondere für die größeren Konzerne wie der HHLA von entscheidender Relevanz im Bereich der Mitarbeiterkommunikation, auch wenn sich die Verhandlungen in den vergangenen Jahren dort in erster Linie um die Tarifverträge und um die Folgen der Verzögerungen durch den Baustopp der sogenannten Elbvertiefung drehten (VER.DI 2016). Der Abbau von physischen Arbeitsplätzen im Hafen durch die Rationalisierung an den Terminals werde in den meisten Fällen nicht über betriebsbedingte Kündigungen, sondern über Altersteilzeitmodelle und Nicht-Neubesetzung freierwerdender Stellen geregelt (LÜTJE 2016, S. 53). Auf die Notwendigkeit der internen Kommunikation im Rahmen der Change-Prozesse der Hafentarbetriebe und der Hafenbranche soll an dieser Stelle zwar deutlich hingewiesen werden, im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll hingegen der Blick auf die potenziellen neuen Mitarbeiter gelegt werden.

Der veränderte Mitarbeiterbedarf im Hafen führt zu neuen Zielgruppen der externen Kommunikation. Selbige Kommunikation über die Arbeitswelt Hafen wird in ihrer Wahrnehmung von mehreren Faktoren und Ausgangspunkten beeinflusst. Das können zum Beispiel bestehende Assoziationen mit dem Hafen und der Hafendarbeit sein, die über viele Jahre über die Vermittlung in den Medien und über andere Einflüsse das Image geprägt haben. So weist beispielsweise SCHEMMER (2016, S. 136) darauf hin, dass die Arbeiterschaft im Hafen seit Jahrzehnten in vielen Publikationen durch die Berufsbezeichnung des Hafendarbeiters als eine „homogene Berufsgruppe“ mit einem gesteigerten Eigensinn und einer hohen Solidarität untereinander deklariert wird, obwohl die im Hafen Beschäftigten schon immer in unterschiedlichsten Berufen und hierarchischen Positionen tätig waren. Gab es früher zumindest noch Überschneidungen und Ähnlichkeiten der unterschiedlichen Berufe an der Kaikante, so diffundiert der Begriff Hafendarbeit durch den Einbezug der ehemals fachfremden Techniker und Informatiker in den Büros heute umso mehr.

Ein weiterer Aspekt ist das Phänomen der sogenannten Hafenromantik: Obwohl die Hafendarbeit mittlerweile gänzlich aus der Innenstadt, dem Bereich der Speicherstadt und der HafenCity verschwunden ist und stattdessen am südlichen Elbufer ausgeübt wird, geht vom Hafengeschehen eine ungebrochene Faszination aus, die Einheimische und Touristen in Massen anlockt. Ein Beleg dafür ist der große Andrang auf die Hafentourfahrten und auf die sogenannte „Tour der Giganten“. Nach Angaben von LÜTJE (2016, S. 57) buchen jährlich etwa 50.000 Personen die geführten Bustouren über die Terminals der HHLA, die sonst nicht öffentlich zugänglich sind. SCHEMMER (2010, S. 21f.) beschreibt den Hafen deswegen als einen „Erlebnisraum“, der in vielen Darstellungen aus einem romantisierenden Blickwinkel mit exotischen Bildern, gängigen Klischees und Stereotypen gespeist werde. Es werden demnach exakt die Assoziationen und Emotionen konserviert, die den früheren Hafendarbeitern zufolge durch die Automatisierung des Umschlags eigentlich verloren gegangen seien. Auch das Hamburger Stadtmarketing fördert die Inszenierung der Hafenromantik seit Jahrzehnten, um den Hafen als Werbesymbol für die gesamte Hansestadt zu nutzen, wie der damalige Wirtschaftssenator und spätere HHLA-Vorsitzende Helmuth Kern öffentlich bekräftigte (STAATSARCHIV HAMBURG 622-1/634, zit. nach SCHEMMER 2010, S. 22). Auch wenn diese Markenzuschreibung dem Hafen unbestritten eine Menge Aufmerksamkeit zukommen lässt, beeinflusst sie möglicherweise auch die öffentliche Wahrnehmung des Hafens als Arbeitsplatz. Ob diese romantisierenden Attribute denen einer hochtechnologischen Arbeitswelt des Hafens nicht widersprechen oder selbige gar mindern, ist zumindest in Frage zu stellen.

2.3 Nachwuchs- und Personalgewinnung als kritischer Erfolgsfaktor

In diesem Kapitel soll mit der Nachwuchsgewinnung eine der größten Herausforderungen und wichtigsten Aufgaben der Unternehmen näher beleuchtet werden. Arbeitgeber, auch im Hafen, werden mit einer Vielzahl an Hürden konfrontiert, die die Rekrutierung neuer Mitarbeiter erschweren: Der demographische Wandel, der Fachkräftemangel in technischen Berufen und auch die veränderten Anforderungen, die von den jungen Generationen an ihren Arbeitsplatz gestellt werden, sind einige Faktoren, die es zu beachten gilt. Bei einer hohen Umweltdynamik, wie sie im Hafen definitiv vorliegt, ist es überlebenswichtig, die Unternehmenspolitik bereits vor dem Eintritt von gravierenden Engpässen darauf auszurichten, innovativ denkende und qualifizierte Mitarbeiter gewinnen und halten zu können (SÜß 1996, S. 1).

Die Personalgewinnungsstrategie ist eng mit der Erreichung der Unternehmensziele verknüpft, da die Einbringung neuer Kenntnisse und Kompetenzen zu einem Ausbau der strategischen Wettbewerbsvorteile führen soll. Relevant sind dabei sowohl die quantitative Perspektive, also die hinreichende Anzahl an Arbeitskräften, als auch die qualitative Perspektive der fachlichen und sozialen Qualifizierung. Für eine erfolgreiche Gewinnungsstrategie bei mittleren bis hochqualifizierten Experten muss einerseits eine Verfügbarkeit an entsprechenden Arbeitskräften und andererseits eine starke Positionierung des rekrutierenden Unternehmens gegeben sein (STOCK-HOMBURG 2010, S. 140ff.). Während die Verfügbarkeit an Kräften in jedem Fall eingeschränkt ist, ist letzterer Punkt bei den Hafenebetrieben zumindest fraglich.

2.3.1 War for Talent und Fachkräftemangel im Hafen

Der Begriff „War for Talent“ wurde zuerst von CHAMBERS ET AL. im McKinsey Quarterly Nr. 3/1998 genannt und beschreibt heute den Wettbewerb um Fachkräfte und High Potentials, der vom soziodemographischen Wandel, der Entwicklung der Wissensgesellschaft und der Internationalisierung des Arbeitsmarkts getrieben wird (NAGEL 2011, S. 11f.). Die Fachkräfteengpassanalyse der BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016a, S. 4ff.) vom Juni 2016 zeigt Besetzungsschwierigkeiten in Form von akuten Mängeln oder Anzeichen für kommende Engpässe bei akademischen und nichtakademischen Positionen, von denen mehrere konkrete Relevanz für den Hamburger Hafen haben: Auf Experten- und Spezialistenniveau zählen dazu Ingenieure in der Fahrzeugtechnik, der Mechatronik, der Automatisierungstechnik, der Energietechnik, der Elektrotechnik und der Informationstechnik. Sämtliche genannte Berufsgruppen stehen auch auf der Positivliste der BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016b, S. 2f.), internationale Bewerber dieser Berufsgruppen können demnach aus Nicht-EU-Staaten nach Deutschland migrieren. Dadurch

ergibt sich folglich ein größerer Arbeitnehmerpool, sofern die internationale Perspektive im Recruiting eingenommen wird. Für den Bereich Verkehr und Logistik waren bei der BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016c) im September 2016 exklusive der Fahrzeugführung 51.800 Stellen gemeldet, was den ersten Platz der Berufshauptgruppen und einen Zuwachs von 21,6% im Vergleich zum Vorjahr bedeutet. Mit durchschnittlich 73 Vakanztagen zwischen dem Freiwerden und der Neubesetzung einer Stelle wiesen diese Berufe 2015 dennoch eine vergleichsweise gute Rekrutierungssituation auf (BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 2015, S. 433). Hier gilt es zu beachten, dass der Bedarf an klassischen Logistikberufen im Hafen künftig sinken und stattdessen der Bedarf an den oben genannten Engpassberufen steigen wird. Es besteht demnach die Gefahr, dass die Betriebe sich aufgrund der aktuell schnellen Neubesetzung der Stellen im Bereich der Logistik in Sicherheit wiegen. Es muss demzufolge eine klare Trennung der verschiedenen Berufsgruppen im Recruiting vorgenommen werden, um dem Fachkräftemangel in den technischen Entwicklungsbereichen entgegenzutreten zu können. Diese Fachkräfte seien das „intellektuelle Kapital“ (GERLMAIER & LATNIAK 2016, S. 1f.), ohne das keine Prozessinnovation möglich sei. Gerade in diesem Bereich wird zudem eine weitere Verschärfung des Fachkräfteengpasses erwartet. Auch SCHROVEN (2015, S. 22ff.) geht von einer drastischen Verschärfung bis 2030 aus, da der demographische Wandel zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht seine volle Schlagkraft entfaltet habe. Die Logistik werde darunter aus seiner Sicht noch stärker leiden als andere Branchen, da das Know-How-Spektrum entlang der komplexen Lieferketten mit unterschiedlichen Qualifikationsniveaus sehr umfangreich sei.

2.3.2 (An-)Forderungen der Generation Y und Z

Im Rahmen der Nachwuchsgewinnung gewinnt die Generationenforschung zunehmend an Bedeutung. Die Generation Y, die die Geburtsjahrgänge 1980 bis 1995 umfasst, unterscheidet sich den Forschern zufolge in ihren Charakteristika und insbesondere in ihrem Verständnis vom Berufsleben deutlich von den Vorgängergenerationen wie den Traditionalisten, den Babyboomern und der Generation X. Bis die Generation Z der Jahrgänge 1995 und aufwärts ab dem Jahr 2020 signifikant in den Arbeitsmarkt eintreten wird, hat die Generation Y (GenY) als mittlerweile größter Teil der Weltbevölkerung eine kaum zu überschätzende Bedeutung (RADERMACHER 2013, S. 6ff.). Der GenY wird gemeinhin eine Reihe an Attributen zugeschrieben. Im Bereich des Arbeitslebens zählen dazu unter anderem der Wunsch nach der Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit mit einem messbaren Eigenbeitrag zum Unternehmenserfolg, die Teilhabe an Prestigeprojekten, die ausgewogene Work-Life-Balance oder auch die Vorliebe für agile und innovative Arbeitgeber mit Zukunftsorientierung und hochmodernen Arbeitsmitteln. Durch den von

Grund auf erlernten Umgang mit Informationstechnologien bestehe zudem eine Relevanzgefährdung der Wissensvermittlung durch Vorgängergenerationen, wie sie früher noch nach dem Prinzip Jung-lernt-von-Alt bestanden hat. Die GenY sei im Erlernen des Umgangs mit der digitalisierten Welt Selbstversorger. Damit könnte auch in Zusammenhang stehen, dass die GenY als besonders kritisch hinsichtlich der durch die Vorgängergenerationen geschaffenen Bedingungen für ihre zukünftigen Lebensumstände gesehen wird. Die Abkehr von „anachronistischen Werten und Strukturen“ (RADERMACHER 2013, S. 13) könnte für traditionelle Branchen wie dem Hafen und der Logistik zu einem Problem werden, sodass die Innovationskraft des Hafens aufgrund der tief verwurzelten Traditionen nicht wahrgenommen wird.

Die gesteigerte Anspruchshaltung der GenY hänge mit einer veränderten Machtverteilung durch den demographischen Wandel zusammen, wodurch sich der Arbeitsmarkt vom Verkäufer- zum Käufermarkt entwickelt (STOTZ & WEDEL-KLEIN 2013, o. A., zit. nach MERK 2016, S. 1). Auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Arbeitnehmer müsse daher bei der Arbeitsplatzgestaltung verstärkt geachtet werden, um den Zugang zu den wichtigen Humanressourcen zu gewährleisten (WILKINSON 2001, o. A., zit. nach MERK 2016, S. 1). Die LOGISTIK-INITIATIVE HAMBURG (o. J.) stellt diesbezüglich die berechtigte Frage, inwiefern die Personalgewinnung auf Wünsche einzelner Arbeitnehmergruppen eingehen kann, um keine Sonderbehandlung der Jüngeren zulasten älterer Arbeitnehmer auszulösen.

Weitere relevante Eigenschaften der GenY sind beispielsweise der verstärkte Erfahrungsaustausch mit Gleichaltrigen, der sogenannten Peer Group, der häufig höher gewertet wird als die Gespräche mit den Unternehmensvertretern (ALLIHN 2013, S. 31). Auch die Orientierungslosigkeit in der Berufswahl in Folge der unzähligen Wahlmöglichkeiten und der verspürte Druck, nicht alle Möglichkeiten des Lebens ausschöpfen zu können, treten bei der GenY häufiger auf als bei ihren Vorgängern (RUTHUS 2013, S. 20ff.). Letzterer Faktor könnte die Notwendigkeit einer weiteren Komplexitätsreduktion in der Jobsuche durch das Individuum verursachen, wie an späterer Stelle dieser Arbeit erklärt wird. Auch die fachliche Weiterentwicklung, die für viele Vertreter der GenY laut RUTHUS ein zentraler Attraktivitätsfaktor sei, könnte im Bereich des Hafens zum Problem werden, weil in vielen Fällen erprobte Strukturen und langjährige Experten in den technischen Entwicklungsbereichen noch nicht in hohem Maße vorhanden sind. Eine empirische Untersuchung von RUTHUS (2013, S. 81) zu Faktoren der Arbeitgeberattraktivität für die GenY im Vergleich mit Vertretern der Vorgängergenerationen hat zudem ergeben, dass zusätzlich zu den bereits genannten Faktoren auch der Unternehmenskultur, der Flexibilität, den Arbeitsbedingungen und den Unternehmensimages eine steigende Bedeutung in der Beurteilung von Arbeitgebern zuteilwird.

Bei der Generation Z (GenZ), zu der die Geburtenjahrgänge nach 1995 gezählt werden, prognostizieren die Generationenforscher in Bezug auf Wunscharbeitgeber und -tätigkeiten ähnliche Phänomene wie schon bei der GenY, es sei dennoch zu vermuten, dass Trends wie der Hang zum Einzelkämpfer und die Rigorosität in der Umsetzung eigener Ansprüche nochmals zunehmen. Traditionen seien dann noch weniger bedeutsam, unkonventionelle Entscheidungen hingegen im Kurs (SPARKS & HONEY 2013, S. 6, zit. nach HESSE ET AL. 2015, S. 84). Das Aufbrechen der starren und tradierten Strukturen im Hafen könnte zukünftig demnach essentiell wichtig werden, um die Talente der jüngeren Generationen noch zu erreichen.

In der Betrachtung der Generationen ist es wichtig, die genannten Charakteristika nur als grobe Tendenzen zu begreifen, die letztendlich aber für jedes Individuum unterschiedlich ausfallen. HESSE ET AL. (2015, S. 69) gehen aber nicht davon aus, dass unterschiedliche Studienrichtungen große Unterschiede der Wertevorstellungen im Lebens- und Karrierekontext bedeuten, da alle gleichermaßen von den Generationenunterschieden betroffen seien. Dennoch wird im folgenden Kapitel kurz auf eine Studienreihe mit Informatikern eingegangen, um diese sehr spezielle Zielgruppe im Hinblick auf ihre Erwartungshaltungen näher zu betrachten.

2.3.3 Besonderheiten bei Studierenden und Absolventen technischer Studiengänge

Die Studienreihe GET IN IT der gleichnamigen Plattform und kommerziellen IT-Jobbörse hat 2015 und 2016 gemeinsam mit der HTKW Leipzig untersucht, was Studierende und Young Professionals von ihrem Berufseinstieg erwarten. Demzufolge sind IT-Einsteiger optimistisch in Bezug auf ihre späteren Jobchancen und Auswahlmöglichkeiten, sie wünschen sich eine intensive Betreuung für ihren Einstieg und nur wenige wollen ins sprichwörtliche „kalte Wasser“ geworfen werden (GET IN IT 2015, S. 5). Hier gilt erneut die Problematik im Hafen, dass es bisher nur wenige vorhandene IT-Strukturen gibt, über die der Nachwuchs angelernt werden könnte. Viele Projekte beruhen hingegen komplett auf Neuartigem. Die persönliche Weiterentwicklung und die Umsetzung herausfordernder Projekte sei den Befragten zudem wichtiger als die Hierarchiestufe, die Fachlaufbahn also erstrebenswerter als die Führungskarriere (ebd.). In der Studie von 2016 haben sich wesentliche Erkenntnisse bestätigt, lediglich die Work-Life-Balance kam als neuer Topfaktor der „idealen Tätigkeit“ neu hinzu (GET IN IT 2016, S. 12). Die Studie kommt zu dem Schluss, dass IT-Berufseinsteiger besonders stark über Onboarding- und Personalentwicklungsmaßnahmen angesprochen werden und dass sie ein anderes Verständnis von Karriere haben als andere Nachwuchskräfte, welches eher durch Expertise als durch Status definiert ist (GET IN IT 2015, S. 18f.). Das könnte hinsichtlich des Hafens neben dem eben genannten Hindernis auch eine Chance bedeuten: Wenn die Relevanz

des persönlichen Status und damit die Notwendigkeit der Rechtfertigung vor der eigenen Peer Group niedriger ist, könnten allgemeingültige Faktoren der öffentlichen Wahrnehmung wie der Ruf einer Branche weniger Kraft entfalten, was wiederum Branchen mit einem eher schlechten Ruf zugutekommen könnte. Die Art der Aufgaben und die fachliche Perspektive könnten dann im Zweifel den Ausschlag geben. Der Industriekonzern ThyssenKrupp hat zum Beispiel in Folge derartiger Erkenntnisse den Fokus in der Zielgruppenansprache bei technischen Fachkräften neu ausgerichtet: Sie werben nun mit mehr Details über innovative Produkte, eingesetzte Technologien und Zukunftsmärkte (RADERMACHER 2013, S. 16).

2.3.4 Mögliche Entscheidungskriterien und der Prozess der Arbeitgeberwahl

Die Arbeitgeberwahl eines Individuums ist komplex und nur sehr schwer in allgemeingültige Ablaufmodelle zu fassen. Im Prozess vom potenziellen Bewerber, der vielleicht noch nie etwas von dem Unternehmen gehört hat, bis zum leistungsbereiten Mitarbeiter, der langfristig an das Unternehmen gebunden werden kann, sind jedoch einige relevante Entscheidungskriterien und theoretische Erklärungsansätze zu identifizieren.

Die Similaritäts-Attraktions-Theorie von BYRNE aus dem Jahr 1971 geht davon aus, dass Menschen sich von Personen und Organisationen angezogen fühlen, die sie als selbstähnlich wahrnehmen (zit. nach VON WALTER & KREMMEL 2016, S. 9). Wie soeben bei der GenY vermutet, könnte dies zur möglichen Ablehnung einer tradierten Branche wie dem Hafen beitragen, weil das Bild des Hafens nicht mit der eigenen, digitalisierten Weltansicht der Digital Natives in Einklang steht. Die Theorie der sozialen Identität von TAJFEL & TURNER aus dem Jahr 1986 zählt die Mitgliedschaft in sozialen Gruppen wie dem Unternehmen zu den prägenden Bestandteilen der menschlichen Identität, weswegen das Individuum nach Mitgliedschaft in Gruppen strebe, die ihnen eine positive Selbsteinschätzung ermögliche (zit. nach VON WALTER & KREMMEL 2016, S. 9). HUBER ET AL. (2012, S. 14ff.) schließen daraus, dass symbolische Arbeitgebereigenschaften wie Erfolg und Innovationsfähigkeit des Unternehmens maßgeblich prägend wirken.

In der Forschung hat sich eine Unterteilung des Arbeitgeberwahlprozesses in folgende drei Phasen durchgesetzt, von denen im Folgenden die ersten beiden Phasen näher betrachtet werden:

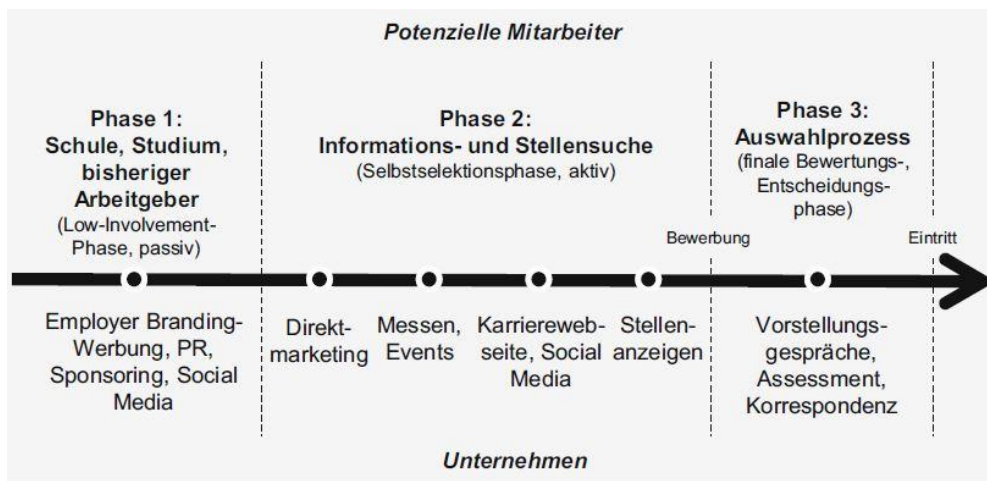


Abb. 1: Phasen im Arbeitgeberwahlprozess (Kremmel et al. 2016, S. 171)

In der ersten Phase, der sogenannten Low-Involvement-Phase, ist der potenzielle Bewerber noch passiv und hat nur wenig Interesse an der Arbeitsplatzsuche. Er ist dennoch hinsichtlich der späteren Suche kein unbeschriebenes Blatt, da sich Eindrücke und Vorstellungen von Arbeitgebern trotz der latenten Informationsbereitschaft bereits in diesem Stadium verfestigen können. Diese Phase durchläuft das Individuum häufig während der Schulzeit und der ersten Studienhälfte (SÜß 1996, S. 73f.).

PETRY & CACIOPPO (1986, zit. nach BURMANN ET AL. 2007, S. 162) haben mit ihrem „Elaboration-Likelihood-Modell“ zwei idealtypische Routen der Informationsbeschaffung und -auswertung aufgestellt: Entweder neige das Individuum zu einer umfangreichen, rationalen und auf Informationsqualität basierenden Route oder zu einer weniger detaillierten und auf kontextuellen Faktoren basierenden Entscheidungsfindung über Images, indirekte Stimuli und Heuristiken. Letztere Herangehensweise sei zumeist dominanter, weil sie unterbewusst auftritt. Insbesondere in der ersten Phase des obigen Modells, in der sich der potenzielle Bewerber noch nicht aktiv mit möglichen Arbeitgebern beschäftigt und Daten über Unternehmen auswertet, ist folglich von einem höheren Einfluss von Faktoren wie dem Branchenimage auszugehen.

In der zweiten Phase tritt der potenzielle Bewerber aktiv in die Jobsuche und Informationsbeschaffung ein, wobei der Fokus auf bekannten und attraktiv wahrgenommenen Arbeitgebern liegt. Hier findet parallel die sogenannte Selbstselektion statt, die in Abgrenzung zur Fremdselektion den Entscheidungsprozess für und gegen bestimmte Arbeitgeber und Branchen aus Sicht der Bewerber beschreibt (FREIMUTH 1990, S. 354, zit. nach SÜß 1996, S. 43). Diese münde in ein automatisches Wissensdefizit der Unternehmen, da sie nicht mehr in hohem Maße mit denjenigen in Berührung kommen, die sich aus bestimmten oder unbestimmten Motiven gegen eine Bewerbung oder weitere Informationsbeschaffung entschieden haben. Das kann wiederum zu einer Fehleinschätzung über die tatsächliche Größe des Bewerberpools und zu ungenauen Einschätzungen

über die eigene Arbeitgeberattraktivität führen. Laut Süß (1996, S. 89) nimmt der potenzielle Bewerber zur Komplexitätsreduzierung eine unterbewusste Sortierung der Arbeitgeber in drei Sets vor: Im „Relevant Set“ sind akzeptierte und präferierte Arbeitgeber, im „Inert Set“ die in der Masse an Möglichkeiten gar nicht beurteilten Arbeitgeber und im „Inept Set“ die abgelehnten Arbeitgeber zusammengefasst, die für den Stellensuchenden beispielsweise wegen eines schlechten Branchenimages definitiv nicht in Frage kommen. Die vorliegende Arbeit setzt demnach im Übergang von Phase 1 zu Phase 2 an, wo abstrakte Konstrukte wie das Branchenimage die größte Entfaltung als dominantes (Nicht-)Beurteilungskriterium und bei geringer Branchenattraktivität gegebenenfalls als K.O.-Kriterium erlangen. Später bieten sich den Unternehmen einer Branche keine ausreichenden Möglichkeiten mehr, um im direkten Kontakt die vorherrschenden Vorurteile und Vorprägungen des Bewerbers zu revidieren (Süß 1996, S. 123, 257). In der Frühphase ist die Bekanntmachung der Branche und der Arbeitgeber und die Imagewerbung am wirksamsten: Insbesondere Unternehmen in Branchen mit geringer Anziehungskraft wird die frühe und aktive Kontaktabbahnung empfohlen, um die negative Selbstselektion der Bewerber in Phase 2 zu umgehen (KREMMEL ET AL. 2016, S. 171ff.; Süß 1996, S. 262).

Da die Unternehmens- und Branchenimages auch für den hier vorliegenden Fall des Hamburger Hafens eine hohe Relevanz in der Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität zu haben scheinen, werden beide Konstrukte im nächsten Kapitel näher betrachtet.

2.4 Arbeitgeberattraktivität aus Unternehmens- und Branchensperspektive

Wie in den vorherigen Kapiteln deutlich wurde, eröffnen sich jungen Nachwuchskräften aus ihrer vorteilhaften Generationenzugehörigkeit und der Diversifizierung und Internationalisierung des Arbeitsmarktes immer mehr Optionen bei der Arbeitgeberwahl. Speziell die begehrten Talente technischer Fachrichtungen können in vielen Fällen frei aus verschiedenen Branchen und Arbeitgebern wählen. Diese Wahlmöglichkeiten erhöhen gleichzeitig jedoch auch die Gefahr einer gefühlten Fehlentscheidung. Aus informationsökonomischer Sicht spielen gerade in solchen Fällen Marken eine besonders wichtige Rolle als Entscheidungskriterium, da sie bei Leistungen mit vorab nicht eindeutig überprüfbaren Erfahrungseigenschaften als Symbol für die Leistungsqualität herangezogen werden. Das gilt auch für Arbeitsverhältnisse und vorwiegend für junge Nachwuchskräfte, die aufgrund ihrer kurzen oder nicht vorhandenen Erwerbsbiographie keine Vergleichswerte diverser Arbeitgeber in die Entscheidungsfindung einbeziehen können. Zum Ausgleich dieses Informationsdefizits steigt demnach die Orientierung an der Positionierung eines Unternehmens (TURBAN 2001, o. A., zit. nach MERK 2016, S. 3).

Die Positionierung eines Unternehmens wird maßgeblich durch die Marken des Unternehmens geprägt. Zu diesen zählt auch die Arbeitgebermarke, gemeinhin Employer Brand genannt, die in diesem Kapitel näher betrachtet werden soll. Obwohl die Employer Brand in Forschung und Praxis meist ausschließlich auf ein konkretes Unternehmen bezogen wird, ist sie auch von hoher Bedeutung für das Verständnis über das übergeordnete Arbeitgeberimage einer ganzen Branche, das in der vorliegenden Arbeit für die Hafenbranche untersucht wird. Die Erfolgskriterien der beiden Perspektiven liegen nah beieinander und lassen sich in Teilen vom Employer Branding auf die entsprechende Branchenebene übertragen.

Im Zusammenhang mit den Arbeitgebermarken und dem öffentlichen Ruf von Unternehmen oder Branchen werden in der Kommunikationsforschung einige Begriffe wie Image, Reputation oder Attraktivität teils synonym und teils unterschiedlich als Komposita mit den Begriffen „Branche“, „Unternehmen“ oder „Arbeitgeber“ verwendet, weswegen die relevanten Termini im Vorfeld für die nachfolgenden Kapitel einmal definiert werden sollen: Als Branchenimage wird in Anlehnung an MEFFERT (2000, S. 118) ein „Set von Assoziationen [bezeichnet], das fest verankert, zusammengefasst und evaluiert in den Köpfen der Menschen hinsichtlich einer Gruppe von Unternehmen [ist], die unter Berücksichtigung der subjektiv abweichenden Einordnung dieselben Zielgruppen mit denselben Technologien adressiert, um dieselben Kundenbedürfnisse zu erfüllen“ (zit. nach BURMANN ET AL. 2007, S. 158, Übersetzung d. Autors ins Deutsche). Die Branchenreputation wird synonym mit dem Branchenruf als „die von Stakeholdern wahrgenommene öffentliche Anerkennung der Leistungsfähigkeit und des Leistungswillens einer Branche“ (HAUTZINGER 2009, S. 34) definiert. Als Attraktivität, meist in Komposita wie Branchenattraktivität oder Arbeitgeberattraktivität, wird hingegen die tatsächliche Anziehungskraft einer Branche oder eines Arbeitgebers bezeichnet, die zusätzlich auch von anderen Determinanten beeinflusst werden und viele subjektive Ausprägungen annehmen kann.

2.4.1 Vom Personalmarketing zum Employer Branding

Mit der einsetzenden Verknappung des Arbeitskräfteangebots begannen Anfang der 1970er-Jahre die ersten Unternehmen, Kompetenzen aus der Personalabteilung und dem Marketing unter dem Begriff Personalmarketing zu koppeln, um aktiv auf die wichtige Zielgruppe der potenziellen Mitarbeiter zuzugehen (SÜß 1996, S. 2). Der Begriff Employer Branding tauchte erst 25 Jahre später auf und geht zurück auf AMBLER & BARROW (1996, S. 187). Die Disziplin bezeichnet den Prozess des Aufbaus und der Führung einer einzigartigen Arbeitgeberidentität zur positiven Abgrenzung gegenüber Mitbewerbern auf dem Arbeitsmarkt. Dabei sollen vorteilhafte funktionelle und symbolische Arbeitgeberattribute mit dem Arbeitgeber in Verbindung gebracht werden (MERK 2016, S. 2, 74). NAGEL (2011, S. 48) weist dem Employer Branding als Management Tool einen

hohen Beitrag zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenserfolgs zu, ihr und RADERMACHER (2013, S. 1) zufolge sei dabei das Employer Branding keine Aktionsoption, die man vollziehen oder lassen könnte, da sich die Arbeitgebermarke als das Produkt und Zielobjekt dessen kontinuierlich und auch bei Untätigkeit weiterentwickle. Die Frage für ein Unternehmen sei daher viel eher, ob man diesen Gestaltungsprozess durch Markenführung zum eigenen Gunsten mitsteuere oder sich selbst überlasse.

VON WALTER & KREMMEL (2016, S. 5) legen in ihrer Betrachtung des Employer Brandings Wert auf drei zentrale Aspekte, die es zu beachten gelte: Erstens sei die Arbeitgebermarke nicht nur über sichtbare Elemente definiert, sondern auch über individuelle Vorstellungen in den Köpfen der Anspruchsgruppen, zweitens sei die Ausrichtung der spezifischen Arbeitgebermarke auf den Arbeitsmarkt das wesentliche Unterscheidungsmerkmal zu den anderen Unternehmensmarken, deren gegenseitigen Übertragungseffekte, zum Beispiel der Produktmarken auf die Arbeitgebermarke, dennoch beachtet werden müssen. Das Employer Branding müsse daher drittens immer als Teil der integrierten Markenführung und -kommunikation verstanden werden.

Weitere Schlagworte im Bereich des Employer Brandings sind die Employer Value Proposition (EVP), die das zentrale Set an Arbeitgeberereigenschaften umfasst, mit denen die Arbeitgebermarke am Arbeitsmarkt positioniert wird (ESCH ET AL. 2014, o. A., zit. nach VON WALTER & KREMMEL 2016, S. 20), sowie die Unique Employment Proposition (UEP), mit der die Einzigartigkeit des Arbeitgebers in Abgrenzung zu anderen und damit die Kernbotschaft des Employer Brandings umfasst wird (MELDE & BENZ 2014, S. 7).

Die Anzahl an wissenschaftlichen Publikationen und Zitationen zum Employer Branding ist in den letzten Jahren korrelierend mit Themen wie dem Fachkräftemangel angestiegen, wodurch sich auf eine wachsende Bedeutung des Employer Brandings schließen lässt (MELDE & BENZ 2014, S. 12). In der Logistikbranche sei die eigene Markenführung der Unternehmen hingegen lange vernachlässigt worden: Aus Sicht von WOLPERT ET AL. (2015, S. 210f.) transportieren Logistiker zwar seit Jahrzehnten Marken von A nach B, ihr eigenes Unternehmen hätten sie aber nicht als Marke verstanden und dementsprechend auch ihrer eigenen Arbeitgebermarke wenig bis keine Beachtung geschenkt. Im Logistik-Mittelstand habe erst vor wenigen Jahren ein Umdenken eingesetzt.

2.4.2 Ziele und Erfolgskriterien des Employer Brandings

Das zentrale Ziel des Employer Brandings ist die Profilierung des Arbeitgebers im War for Talent um qualifizierte Fach- und Führungskräfte durch gezielte Erhöhung der Reputation des Arbeitgebers. Im Zuge der angesprochenen Diversifizierung des Arbeitsmarktes diene das Employer Branding potenziellen und bestehenden Mitarbeitern als Mittel

der Informationseffizienz, mit der die Entscheidungsfindung über einen Arbeitgeber effizienter gestaltbar werde, als Mittel der Risikoreduktion für Fehlentscheidungen und als Mittel zur Schaffung eines ideellen Nutzens, der über einen Imagetransfer die Identifikation der Mitarbeiter mit den Werten des Unternehmens erhöhen soll (SPONHEUER 2010, o. A., zit. nach MERK 2016, S. 2f.). Grundvoraussetzung, um als Unternehmen ins Awareness Set beziehungsweise ins Relevant Set des potenziellen Bewerbers aufgenommen zu werden, ist die Bekanntheit des Unternehmens bei selbigem. Deswegen ist eine Steigerung des Bekanntheitsgrades neben der inhaltlichen Ausgestaltung des Markenversprechens eine zentrale Aufgabe (HOLTBRÜGGE & RYGL 2002, o. A., zit. nach MERK 2016, S. 7).

Die Bedeutung des Kommunikationsmanagements als integraler Bestandteil des Employer Brandings werde häufig unterschätzt, wenn es zu stark an den Zielen der Human Resources-Abteilung orientiert sei. Die Vermittlung der Werte und Charakteristika eines Arbeitgebers müsse anhand eines strategischen und langfristigen Kommunikationskonzepts erfolgen (LATZEL ET AL. 2015, S. 39f.).

Aus Sicht einiger Forscher sei Employer Brand Management in vielerlei Hinsicht eine Gratwanderung: Einerseits müsse auf Trends und externe Veränderungen wie Zielgruppenpräferenzen eingegangen werden, andererseits schwanken diese mitunter über die Jahre und zwischen einzelnen Teilzielgruppen so stark, dass eine Flexibilität in der Strategie bei gleichzeitiger Konsistenz der Kampagnen sichergestellt werden müsse (MELDE & BENZ 2014, S. 10). Eine weitere Gefahr liegt dem Fachkräftemangel zugrunde: Durch die hohe Wettbewerbsintensität um qualifizierte Mitarbeiter hat ein Arbeitgeber starke Anreize, ein besonders begehrenswertes Bild von sich zu vermitteln, in das die korrekten und realistischen Informationen nicht immer allumfänglich hineinpassen. Die Arbeitgebermarke kann jedoch Schaden nehmen, wenn die hohe Erwartungshaltung eines neuen Mitarbeiters und die Versprechungen der vorherigen Kampagne nicht eingehalten werden können und er das Unternehmen frustriert wieder verlässt. Die Identifikation des schwierigen Mittelwegs zwischen Authentizität und der Vermittlung eines vorteilhaften Bildes ist Herausforderung wie auch wesentlicher Erfolgsfaktor des Employer Brandings (LATZEL ET AL. 2015, S. 41).

2.4.3 Endogene und exogene Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität

Um die Grenzen des unternehmensinternen Employer Brandings und des eigenen Einflusses auf die Arbeitgeberattraktivität zu erkennen, bietet sich die Unterteilung der Einflussfaktoren in endogene, also intern beeinflussbare Determinanten, die direkt aus der Markenidentität ableitbar und durch Management anpassbar sind, sowie in exogene

Faktoren, die außerhalb des direkten Einflussbereichs des Unternehmens liegen (BURMANN ET AL. 2007, S. 158). Die Wissenschaftler sind sich nicht vollständig einig darüber, nach welchen Kriterien die Faktoren in die Kategorien zugeordnet gehören, was damit in Zusammenhang stehen könnte, dass es sich hierbei nicht um eindeutig trennscharfe Kategorien handelt. Einige Faktoren sind nur teilweise direkt oder nur indirekt vom Unternehmen beeinflussbar und entziehen sich deshalb einer klaren Zuordnung.

Einen endogenen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben in erster Linie funktionelle Attribute wie zum Beispiel das Arbeitsklima, die Aufgaben und die Weiterbildungsmöglichkeiten. Die Hygiene- und Differenzierungsfaktoren, also die Einschätzungen der Mitarbeiter über Arbeitsplatzbedingungen als Selbstverständlichkeit oder als Mehrwert im Vergleich zu anderen Arbeitgebern, gehören ebenso in den endogenen Bereich, da sie sich durch Managemententscheidungen verändern lassen (NAGEL 2011, S. 27). LATZEL ET AL. (2015, S. 34ff.) zählen alle fünf Treiberkategorien des Employer Brandings nach NAGEL (2011, S. 29ff.) zu den endogenen Faktoren: Das sind die Jobcharakteristika, die Menschen und Unternehmenskultur, die Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten, die Glaubwürdigkeit und zuletzt das Image und die Reputation des Unternehmens. Da die Ausgestaltung aller eigenen Marken bis zu einem gewissen Grad im Handlungsbereich des Unternehmens und seines Corporate Brand Managements liegen, zählen laut LATZEL ET AL. auch die Spillover-Effekte, also die Wechselwirkungen der unterschiedlichen Marken eines Unternehmens, zu den endogenen Faktoren.

Zu den exogenen, nicht direkt beeinflussbaren Faktoren gehört das Wettbewerbsniveau, die Qualität und Aktivität der Wettbewerber, aber auch die Wirtschaftslage und die eingehenden Budgets für Kommunikationskampagnen im Employer Branding (NAGEL 2011, S. 37f.). LATZEL ET AL. (2015, S. 38) zählen auch den Einfluss der Medienberichterstattung hinzu. Dieser Faktor ist schwer zu beurteilen: Einerseits lässt sich die mediale Berichterstattung in den herkömmlichen und den Neuen Medien durch PR-Maßnahmen mittelbar beeinflussen, zunehmend schwieriger ist dies hingegen beim Meinungsaustausch in sozialen Medien oder in Arbeitgeberbewertungsportalen im Web. Da die Mund-zu-Mund-Propaganda über vertraute Bekannte in der Regel andererseits als glaubwürdiger erachtet wird als direkte Informationen vom Unternehmen oder aus den Medien (BÖTTGER 2012, S. 105ff., zit. nach LATZEL ET AL. 2015, S. 38), schrumpft hier der endogene Einflussbereich des Unternehmens zunehmend.

Einig sind sich die Wissenschaftler hingegen in der Einordnung des Faktors der Branchenreputation in die Kategorie der exogenen Einflüsse. So beschreiben LATZEL ET AL. (2015, S. 37) die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche als „stark normativen Vorfilter“ in der Wahrnehmung eines Arbeitgebers durch die Zielgruppen. Dabei seien die

Möglichkeiten der Beeinflussung dieses kollektiv geprägten Branchenimages für einzelne Unternehmen sehr beschränkt.

Der Einfluss des Branchenimages auf die Employer Brands der Unternehmen der Branche und die eventuelle Existenz einer branchenübergreifenden Employer Brand scheint jedoch noch eine Blackbox zu sein, wie die bisherigen Erkenntnisse, die Vermutung der Branchenvertreter in den Interviews und die wenigen wissenschaftlichen Untersuchungen auf dem Gebiet vermuten lassen. Gerade für Branchen wie dem Hafen und der Logistik, die im Kampf um begehrte Talente häufig das Nachsehen zu haben scheinen, ist von einer hohen Relevanz des Branchenimages als Determinante für die Arbeitgeberattraktivität auszugehen. Im Folgenden soll der zentrale Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit daher das Branchenimage sein, das in der anschließenden empirischen Untersuchung konkret mit Bezug auf den Hamburger Hafen und dessen Arbeitgeberattraktivität untersucht werden soll.

2.4.4 Das Branchenimage als Determinante der Arbeitgeberattraktivität

Die Wechselbeziehungen zwischen den Arbeitgebermarken und dem Branchenimage sind nicht nur komplex, sie sind auch nicht unbedingt für alle Branchen in ähnlich starker Ausprägung vorhanden. Bevor im Rahmen dieser Arbeit die Arbeitgeberattraktivität der Hafenbranche auf ihre Einflüsse durch das Branchenimage getestet wird, soll zunächst über die beiden zentralen Studien von BURMANN ET AL. (2007) und HAUTZINGER (2009) sowie über zentrale Erkenntnisse ihrer Vorgänger der aktuelle Forschungsstand auf diesem Gebiet dargelegt werden.

2.4.4.1 Forschungsstand

FOPP hat im Jahr 1975 (S. 80f., 126f., 251) bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt des Personalmarketings Branchenimages einzelner Branchen untersucht. Auch wenn er sie nicht auf konkrete Employer Brands bezog und den Einfluss der Images nicht signifikant nachweisen konnte, identifizierte er in seiner Studie bereits wichtige Teilaspekte wie die Dynamik und die wirtschaftliche Potenz einer Branche. FREIMUTH (1990, S. 35, zit. nach HAUTZINGER 2009, S. 144) wertete Studien aus, die eine Korrelation vom Rückgang öffentlicher Wertschätzung einer Branche und dem sinkenden Bewerberverhalten in selbiger zeigten. SÜß (1996, S. 2, 74ff., 85) hat die Bewertung von Branchenimages mit dem oben dargelegten Drei-Phasen-Modell des Arbeitgeberwahlprozesses in Verbindung gesetzt. Die Branche eines Unternehmens habe sich seiner Untersuchung zufolge in jeder Phase als relevantes Kriterium herausgestellt. Er vermutet, dass die Branchenimages die Masse an unterschiedlichen Umständen und Sachlagen der einzelnen Unternehmen einer Branche überlagern und somit komplexitätsreduzierend wirken. Eine weitere Kom-

plexitätsreduktion stünde in Zusammenhang mit Stereotypen, einem Sonderfall von Einstellungen, der die Verhaltensmöglichkeiten einengt: Dem Stereotypen widersprechende Informationen werden gemäß der Dissonanztheorie gemieden, um auf der Basis weniger Merkmale die induktive Zuordnung eines Objekts in Kategorien zu ermöglichen und diese deduktiv auf alle Objekte der Kategorie zu übertragen (TAJFEL 1975, S. 348, zit. nach SÜß 1996, S. 62). Zentrale Elemente der Stereotypisierung sind die Vornahme einer Bewertung, die Akzentuierung zwischen einzelnen Kategorien und die Generalisierung innerhalb einer Kategorie (SCHÄFER & SIX 1978, S. 36ff., zit. nach SÜß 1996, S. 62f.). Warum diese Orientierungserleichterung durch Stereotypen eine hohe Gefahr der Fehleinschätzung über eine Branche mit sich bringt, zeigt das Beispiel der Logistik: LÜTJE (2016, S. 56) geht davon aus, dass die Vielschichtigkeit der Branche für das Individuum nicht in Gänze greifbar ist und das Image der Branche deswegen vor allem von direkten Kontaktpunkten mit dem Endkonsumenten der Lieferkette wie dem DHL-Paketboten oder dem Lkw-Fahrer geprägt wird. Auch das Sinnbild des Hafenarbeiters als „Astra-Trinkenden und Kaffeesack-Schmeißenden“ (LÜTJE 2016, S. 55) habe eine ganze Berufsgruppe in ihrer öffentlichen Wahrnehmung geprägt.

Determinanten der Branchenattraktivität unterliegen in ihrer Intensität ebenso Schwankungen wie die Branchen selbst, wie das Beispiel des Umweltverhaltens verdeutlicht: Während TEUFER im Jahr 1999 (S. 186, zit. nach BURMANN ET AL. 2007, S. 160) von einem geringen Einfluss des Umweltverhaltens auf die Employer Brands der jeweiligen Industrien ausging, messen WINN ET AL. diesem Faktor 2008 (S. 52, zit. nach HAUTZINGER 2009, S. 4) für Branchen, die in sehr negativem oder sehr positivem Maße mit Umweltaspekten in Verbindung stehen, eine hohe Bedeutung zu, was wiederum auf das gestiegene Umweltbewusstsein der Gesellschaft zurückzuführen sei. Von möglichen Verschiebungen des „Reputationsbonus“ beziehungsweise des „Branchenmalus“ (FREIMUTH 1990, S. 315f., zit. nach HAUTZINGER 2009, S. 71) einzelner Branchen im Zeitverlauf sei daher auszugehen.

Einig sind sich mehrere Wissenschaftler darüber, dass die Zukunfts- und Wachstumsaussichten einer Branche einen gewichtigen Faktor als Determinante der Branchenattraktivität darstellen (TEUFER 1999, S. 186, zit. nach BURMANN ET AL. 2007, S. 160; KIRCHGEORG & LORBEER 2002, o. A., zit. nach SCHÄFER 2006, S. 25).

JEPP (2014, S. 47) unterscheidet beim Einfluss des Branchenimages auf die Arbeitgeberattraktivität die Branchen zusätzlich über ihre Endkundennähe, da sich Unternehmen mit direktem Konsumentenkontakt die Möglichkeit der Differenzierung beispielsweise anhand der Prestigeträchtigkeit des Endproduktes eröffnen, wie er am Beispiel des Automobilherstellers Daimler erläutert. Eine Branche wie der Hafen kann sich nicht durch

derartige Endprodukte gegenüber anderen Branchen profilieren, weswegen die erbrachten Dienstleistungen der Branche die maßgeblichen Beurteilungsgegenstände sind.

BURMANN ET AL. (2007) und HAUZINGER (2009) schlussfolgerten aus dem bisherigen Forschungsstand ausreichende Evidenz für die Relevanz des Branchenimages für die Arbeitgeberattraktivität, auch wenn diese von den anderen Forschern bisher nicht hinlänglich empirisch belegt werden konnte. BURMANN ET AL. (2007, S. 157ff.) untersuchten am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) der Universität Bremen deshalb den Zusammenhang zwischen Branchenimage und den Corporate Brand Images, speziell der entsprechenden Employer Brands der Branchenunternehmen. Sie erhoben Daten über eine standardisierte Befragung von High Potentials und Studierenden des Stipendiennetzwerks e-fellows.net. Die Probanden machten Angaben zu ihren Arbeitgeberpräferenzen und bewerteten funktionale und symbolische Arbeitgeberattribute für Unternehmen und ganze Branchen. Signifikante Ergebnisse lieferten dabei die gegenseitige Beziehung und der kausale Einfluss von Branchenimage und Corporate Brand Image sowie der funktionellen und symbolischen Arbeitgeberattribute, die den Branchen und gleichzeitig den Unternehmen zugesprochen wurden (ebd., S. 170f.). Eine mögliche Abmilderung des Einflusses des Branchenimages auf die Arbeitgeberattraktivität der Unternehmen bei einem höheren Grad an Wissen über die Unternehmen oder einem höheren Grad an Involvement bei der Stellensuche konnte hingegen nur in Teilen bestätigt werden. Die Tendenz der Ergebnisse deutete allerdings auf einen leicht höheren Determinationseffekt des Branchenimages bei einem niedrigeren Kenntnisstand über die Branche oder bei geringem Involvement der potenziellen Bewerber hin (ebd., S. 171). BURMANN ET AL. (2007, S. 172) schließen aus ihrer Untersuchung, dass in Bezug auf das Employer Branding eindeutig ein signifikanter Einfluss des Branchenimages vorliege, die Zugehörigkeit zu einer Branche also bereits wesentliche Vorzeichen positiver oder negativer Art für das unternehmensbezogene Employer Branding mit sich bringe.

HAUZINGER (2009, S. 250ff.) untersuchte zwar in erster Linie die Einflüsse der Branchenreputation auf die Unternehmensreputation, durch eine empirische Untersuchung der Bewerbungsabsichten der Studierenden liegt allerdings auch hier ein klarer Arbeitgeberwahlbezug vor. Zentrale Ergebnisse seiner Studie sind vor allem die starke Abhängigkeit des öffentlichen Rufs eines Unternehmens von der zugehörigen Branchenreputation, die höhere Bewerbungsabsicht für ein Unternehmen bei einer hohen geäußerten Bewerbungsabsicht gegenüber der Branche und der hohe Zusammenhang zwischen dem Ruf und der erwarteten Arbeitgeberattraktivität einer Branche. Während der gute Ruf einer Branche die Bewerbungsabsicht eines Bewerbers für die Branche nur leicht unterstütze, wirke sich die erwartete Arbeitgeberattraktivität der Branche stärker auf die

Bewerbungsabsicht in selbiger aus. Ein direkter Zusammenhang zwischen dem Branchenruf und der Bewerbungsabsicht für bestimmte Unternehmen der Branche konnte zumindest in der postulierten positiven Wirkungsrichtung nicht bestätigt werden, wohingegen eine schlechte Branchenreputation im negativen Fall die Bewerbungsabsichten für Unternehmen der Branche verringere. Ein guter Ruf der Branche bedeute demnach nicht automatisch, dass auch die Anzahl an Bewerbern hoch sei, ein schlechter Ruf könne jedoch für viele Bewerber als Ausschlusskriterium gelten und verringere somit den potenziellen Bewerberpool für die Unternehmen dieser Branche. Für die Moderatorvariablen des Wissens über Unternehmen und Branche und des Involvements bei der Stellensuche konnte der postulierte Zusammenhang ähnlich wie bei BURMANN ET AL. nicht signifikant nachgewiesen werden (ebd., S. 253).

HAUTZINGER stellte außerdem durch vertiefende Literaturlauswertung und den Pre-Test seiner empirischen Untersuchung weitere Thesen auf: Eine Reihe von ökonomischen Faktoren wie die Profitabilität oder Stabilität einer Branche seien weniger an die stakeholderspezifischen Belange der Bewerber gebunden als es dieselben Faktoren bei der Bewertung der Unternehmen beispielsweise auf dem Finanzmarkt sind. Indikatoren wie die Innovationsrate, die Einflussnahme auf Politik und Gesellschaft, die Nähe zum Endverbraucher oder der Beitrag zur nationalen Wirtschaftsleistung wären zwar wichtige Bestandteile bei der Messung der Corporate Reputation von Unternehmen, hätten aber wenig bis keine Relevanz für den Branchenruf. Dieser Kontrast unterstreiche die Eigenständigkeit der Branchenreputation und die Notwendigkeit, ihr neben den Unternehmensmarken gesonderte Beachtung zu schenken (ebd., S. 250). Da HAUTZINGER dieses Ergebnis selbst nicht logisch nachvollziehen konnte und der erste rationale Impuls von einer Bedeutsamkeit dieser wesentlichen Unterscheidungsmerkmale und Potenzkriterien von und zwischen Branchen ausgehen lässt, soll im Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Arbeit für ausgewählte Indikatoren wie dem Beitrag zur Wirtschaftsleistung eine Gegenprobe erfolgen.

2.4.4.2 Attraktivität von Logistik und Hafen im Kontext des Branchenimages

Wie die Attraktivität der Logistikbranche zurzeit einzuordnen ist, lässt sich zum Teil aus Aussagen von Praktikern und Forschern, zum anderen Teil aus vorhandenen Branchenrankings schließen. SCHROVEN (2015, S. 28f.) sieht in seiner Funktion als Executive Vice President des Paketkuriernkonzerns DPD einen großen Bedarf der Imagearbeit für die Logistik. Aus seiner Sicht leide die Beschäftigungssituation sowohl unter dem „miserablen Image“, als auch unter tatsächlich nicht hinnehmbaren Arbeitsbedingungen. Für LEHMACHER (2015, S. 6f.) ist ein wesentliches Problem der Logistik, dass die Branche in der öffentlichen Wahrnehmung der Industrienationen als Selbstverständlichkeit angenommen werde, ohne dass der große Beitrag zum wirtschaftlichen und gesellschaftlichen

Wohlergehen berücksichtigt wird. Auch die bereits angesprochene Stereotypisierung und Reduzierung auf einzelne Berufe wie den Berufskraftfahrern steuere dazu bei, dass den vielfältigen Karrieremöglichkeiten der Logistik wenig Beachtung geschenkt werde: LÜTJE (2016, S. 56) spricht von einem Spektrum in der Arbeitswelt der Logistik, in welchem der Hafen aus technologischer Sicht eigentlich weit oben angesiedelt ist, dem Image des Hafens aber auch die sehr gewerbliche und dominante Komponente der niedrigqualifizierten Berufsgruppen der Logistik anhafte, was zu einer Missachtung des technologischen Fortschritts des Hafens führen könnte.

In vorhandenen Branchenrankings, die meist nur übergeordnete Branchen wie Verkehr und Transport oder die Logistik einbeziehen, fällt die Bilanz ebenfalls eher durchwachsen aus: In HAUTZINGERS (2009, S. 177) Pre-Test belegte die Kategorie Transport/Logistik Platz 13 von 20 in der Einschätzung von Studierenden der Universität Mannheim über den öffentlichen Branchenruf. In der aktuellen Fachkraft 2020-Studie liegen die Logistik- und Verkehrsbranche mit 2,6% der Antworten einer repräsentativen Studie über die beruflichen Zielbranchen der deutschen Studierenden nur auf Platz 18 von 23 (SEEGERS 2016, S. 38). Kein Arbeitgeber aus dem Hafen oder der maritimen Wirtschaft zählt zudem zu den fünf beliebtesten Arbeitgebern in der Kategorie Logistik und Verkehr (ebd., S. 43), was auf die fehlende bundesweite Aktivität und überregionale Bekanntheit der Hafenbetriebe zurückzuführen sein könnte.

2.4.4.3 Erste Implikationen für die vorliegende Arbeit

Der Forschungsstand zum Zusammenhang von Branchenimage und -reputation und der Arbeitgeberattraktivität ist durch die umfangreichen Studien von BURMANN ET AL. und HAUTZINGER vorangeschritten. Im Fazit beider Studien werden die Erkenntnisse als Indikator für weitere Forschungsvorhaben genannt, dabei sollten insbesondere weitere Branchen und Firmen untersucht werden, die im Rahmen ihrer Arbeit nicht behandelt wurden. In beiden Beispielen wurden Branchen mit besonders gutem oder schlechtem Ruf wie die Automobilbranche oder die Mineralölindustrie untersucht, HAUTZINGER (2009, S. 271) empfiehlt deswegen auch die Untersuchung von eher „farblosen“ Branchen und nennt Transport und Logistik als konkretes Beispiel. Fehlendes Grundverständnis über determinierende Faktoren des Rufs und der Arbeitgeberattraktivität einer Branche sei in vielen Branchenverbänden der Grund, warum die Potenziale des Branchenrufes nicht durch Kommunikationsbemühungen ausgeschöpft werden (BUß 2000, S. 11, zit. nach HAUTZINGER 2009, S. 6). In der empirischen Untersuchung dieser Arbeit werden Teile der verwendeten Testansätze aus diesem Grund zur Untersuchung des Branchenimages bei der Hafenbranche herangezogen. Im folgenden Kapitel werden über eine kurze Rekapitulierung des theoretischen Bezugsrahmens die zu untersuchenden Hypothesen aufgestellt.

2.5 Zwischenfazit und Aufstellung der Hypothesen

Eine Reihe neuer Herausforderungen, die teilweise noch nicht in Gänze absehbar sind, verpflichtet die traditionelle Hafenbranche in Hamburg zu einem tiefgreifenden Neudeuten ihres Selbstverständnisses und ihrer Kommunikation gegenüber bestimmten Zielgruppen. Der demographische Wandel, die hohen Anforderungen der GenY und der Fachkräftemangel vor allem in den dringend benötigten technischen Berufsgruppen erschweren das Recruiting von jungen und talentierten Ingenieuren, Informatikern und anderen Technikern für alle Branchen, weswegen sich der War for Talent zwischen verschiedenen Branchen weiter intensiviert. Hilfsheuristiken wie das Branchenimage dienen den potenziellen Bewerbern als Mittel der Komplexitätsreduktion in einer immer diversifizierteren Arbeitswelt und als ein möglicher Unterscheidungs- und Entscheidungsfaktor. Auch die Forschung misst dem Branchenimage im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität der Unternehmen einer Branche deswegen eine zunehmende Bedeutung zu, die eine gesonderte Betrachtung neben dem unternehmensinternen Employer Branding verdient.

Die umfangreich angestellte Auswertung der Einschätzungen aus Forschung und Praxis hat gezeigt, dass der Hafen und die Logistik mit einem suboptimalen Branchenimage zu kämpfen haben könnten: Die Wahrnehmung als eine selbstverständliche Branche ohne signifikante eigene Wertschöpfung, eine vermeintlich schlechte Umweltbilanz oder die Stereotypisierung und nicht mehr zeitgemäßen homogenen und romantisierenden Attribute, die der Hafearbeit häufig zugeschrieben werden, sind mögliche Ursachen dafür. Gleichzeitig können der Hafen und die Logistikbranche starke Argumente in Abgrenzung zu anderen Branchen vorweisen: Als eine Querschnittsindustrie mit einem hohen Beitrag zum gesellschaftlichen Wohlstand, die große Potenziale der Prozessoptimierung und der Ressourcenschonung durch die Implementierung zeitgemäßer Technologien in sich trägt und zumindest in der Metropolregion als identitätsstiftender Markenbestandteil Hamburgs eine kontinuierlich hohe Aufmerksamkeit genießt, kann sich der Hafen durchaus gegenüber anderen Branchen als Arbeitgeber profilieren.

Entscheidend für die spätere Ausrichtung von branchenweiten Kommunikationskampagnen ist daher die Kenntnis, wie die einzelnen Determinanten in positiver oder negativer Hinsicht die Arbeitgeberattraktivität des Hafens prägen und welche Bestandteile der Markenidentität besonderer Aufmerksamkeit bedürfen.

In der empirischen Untersuchung dieser Arbeit werden deshalb die folgenden Hypothesen untersucht, die der Konsistenz halber alle in positiver Wirkungsrichtung postuliert werden.

H₁	Je besser der öffentliche Ruf des Hafens bewertet wird, desto höher wird die Arbeitgeberattraktivität der Hafenbranche bewertet.
H₂	Je höher der Beitrag des Hafens zur deutschen Wirtschaftsleistung eingeschätzt wird, desto höher wird die Arbeitgeberattraktivität der Hafenbranche bewertet.
H₃	Je besser die Umweltbilanz des Hafens eingeschätzt wird, desto höher wird die Arbeitgeberattraktivität der Hafenbranche bewertet.
H₄	Je höher die Möglichkeiten zur Implementierung neuer Technologien im Hafen eingeschätzt werden, desto höher wird die Arbeitgeberattraktivität der Hafenbranche bewertet.
H₅	Je höher die Wachstumsaussichten/Zukunftsperspektiven des Hafens bewertet werden, desto höher wird die Arbeitgeberattraktivität der Hafenbranche bewertet.
H₆	Je spannender die Dienstleistungen im Hafen eingeschätzt werden, desto höher wird die Arbeitgeberattraktivität der Hafenbranche bewertet.

Tab. 1: Hypothesen zur empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit

3 Empirische Untersuchung

Ein Veränderungsprozess kann auch im Bereich des Employer Brandings nur gelingen, wenn ihm eine möglichst schonungslose Analyse des Ist-Zustands unter Einbeziehung kritischer, externer Stimmen vorausgeht (RADERMACHER 2013, S. 11). Die strategische Situationsanalyse wird gemeinhin als systematische Analyse der für die Strategiefindung relevanten Entscheidungsparameter bezeichnet (MEFFERT ET AL. 2008, o. A., zit. nach VON WALTER ET AL. 2016, S. 72). Diese empirische Untersuchung soll als Ausgangspunkt der Überlegungen einen Beitrag für eine branchenweite Strategie leisten. Sie kann keineswegs als vollumfängliche Situationsanalyse für eine neue Employer-Branding-Strategie begriffen werden, weil dazu die umfangreiche Auswertung von Bestandsdaten der Personaladministration und interner Dokumente mehrerer großer Hafenunternehmen notwendig wäre. Auch die Analyse mehrerer Zielgruppen ist im Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit nicht möglich, weswegen nur ausgewählte Teilzielgruppen untersucht wird, deren Einschätzungen aus ihrer externen Perspektive dennoch einige Schlüsse über den Ist-Zustand des Branchenimages und der Arbeitgeberattraktivität des Hamburger Hafens zulassen.

3.1 Methodenwahl

Beim Employer Branding, an dessen Methodik sich die vorliegende Untersuchung anlehnt, wird die Analyse der unternehmensspezifischen Arbeitgebereigenschaften über die Erhebung und Auswertung von Daten aus standardisierten, quantitativen Befragun-

gen vollzogen (VON WALTER & KREMMEL 2016, S. 14). Zusätzlich zum dadurch erhobenen Fremdbild wird außerdem eine Analyse des Selbstbilds der Unternehmen empfohlen. Im begrenzten Rahmen dieser Arbeit sind einige wenige qualitative Interviews mit Hafenvetretern zwar in den Bezugsrahmen eingeflossen, diese können allerdings keiner umfassenden Auswertung unterzogen werden. Im Anhang sind die Skripte der Interviews nachzulesen.

Die empirische Untersuchung soll unterdessen Beobachtungen systematisch mit Zahlenwerten belegbar machen und intersubjektiv nachvollziehbare Aussagen auf Basis der zählbaren Ergebnisse generieren. Als Methode wurde daher eine onlinebasierte Umfrage gewählt.

3.2 Auswahl der Zielgruppe und Abgrenzung der Stichprobe von der Grundgesamtheit

Zur Abgrenzung einzelner Zielgruppen während der strategischen Situationsanalyse ist die Unterscheidung auf Basis berufsbezogener Kriterien eine gängige Methode. Typische Kriterien sind dabei die Berufserfahrung, der Funktionsbereich, die Fach- und Studienrichtung, die Art des Ausbildungsabschlusses oder sogar die besuchte Universität (VON WALTER & KREMMEL 2016, S. 11f.; VON WALTER ET AL. 2016, S. 76). Für die vorliegende Untersuchung wurde mit immatrikulierten Studierenden verschiedener technischer Fachrichtungen eine konkret relevante Zielgruppe für das Recruiting im Hamburger Hafen gewählt. Um nach abgesteckten demographischen und geographischen Kriterien wie der Altersspanne, der akademischen Bildung und dem aktuellen Wohnort vorgehen zu können, wurde die Stichprobe ausschließlich unter den rund 7.000 Studierenden der Technischen Universität Hamburg-Harburg (TUHH) gezogen, da diese renommierte, im Süden Hamburgs gelegene Universität eine unmittelbare geographische Nähe zum Hamburger Hafen aufweist und die Beurteilungsfähigkeit der Probanden über die Charakteristika der Hafenbranche daher höher einzuschätzen ist als bei technischen Universitäten im Binnenland. Zweitens spricht die hohe Dichte an für den Hafen relevanten Studiengängen, darunter alle bereits genannten Engpassberufe wie Informatiker, Ingenieure, Elektro-, Energie- und Umwelttechniker, ebenfalls für diese Stichprobenauswahl. Da die Grundgesamtheit aller Studierender technischer Studiengänge in Deutschland oder gar international nicht in geordnetem Maße vorliegt und auch die „Rekrutierung der dispersen Zielgruppe potenzieller Bewerber“ (HAUTZINGER 2009, S. 256) an einer ausgewählten Universität mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist, ist die Repräsentativität der Studie nicht mit vertretbarem Aufwand zu erreichen. Die vorliegende Untersuchung erhebt deshalb ausdrücklich nicht den Anspruch, repräsentativ zu sein.

THOMAS LÜTJE (2016, S. 59) von der HHLA hat am Ende des Interviews festgehalten, dass das Ziel des Hafens und seiner Unternehmen sein sollte, für die Studierenden in Norddeutschland eine attraktive Option zu werden, da ein Student aus Süddeutschland im Umfeld der dort angesiedelten, prestigeträchtigen Industrien deutlich unwahrscheinlicher eine Tätigkeit im Hafen in Erwägung ziehe. Es ist demzufolge für die vorliegende Untersuchung davon auszugehen, dass die Bewertung der Arbeitgeberattraktivität der Hafenbranche im Durchschnitt besser ausfällt als es bei einer bundesweiten Umfrage der Fall wäre, da eine spätere Tätigkeit im Hafen durch die geographische Nähe und den Wegfall der Notwendigkeit eines Wohnortwechsels, aber auch durch möglicherweise bereits im Studium geknüpfte Kontaktpunkte der Studierenden mit dem Hamburger Hafen, wahrscheinlicher ist.

Die Grundgesamtheit, über die in der vorliegenden, einmaligen Querschnittsuntersuchung Aussagen getroffen werden soll, begrenzt sich folglich auf die Studierenden der TUHH und nicht auf alle Studierenden technischer Studiengänge in Deutschland. Eine Strukturgleichheit zwischen Grundgesamtheit und Stichprobe wird im Hinblick auf den Studienfortschritt und die Quoten der Studiengänge jedoch auch in diesem Fall durch die Bias in Folge des Schneeballsystems bei der Probandenakquise, der automatischen Befragung der am leichtesten Erreichbaren und der Selbstselektion der potenziellen Teilnehmer, nicht vollumfänglich erreicht werden.

Da sich unter den Studiengängen an der TUHH zum Beispiel mit den Fächern „Logistik und Mobilität“ oder „Schiffbau“ auch solche befinden, die die Logistik- oder die Hafenbranche als eine natürliche Zielbranche aufweisen, wird im Zuge der statistischen Auswertung eine Unterteilung in die vorgruppierten Teilmengen der Studiengänge im Sinne von Klumpenstichproben vorgenommen, um eine gesonderte Betrachtung der Einschätzungen der rein technischen, nicht-logistischen und nicht-maritimen Studiengänge wie Maschinenbau, Elektrotechnik oder Informatik im zweiten Teil der Datenauswertung durchführen zu können.

3.3 Design des Fragebogens

Der standardisierte Fragebogen (vgl. Anhang D, S. 69), der auf der Umfragesoftware Typeform basiert, ist in vier Kategorien unterteilt und bittet die Teilnehmer im ersten Schritt um einige demographische Angaben. Neben dem Geschlecht und der Altersgruppe in engen Drei-Jahres-Schritten wird dabei auch nach dem Bundesland gefragt, in dem der Teilnehmer hauptsächlich aufgewachsen ist. Es schließen sich in dieser Kategorie noch drei Fragen zum Studium an, die den Studiengang, den geplanten Zeitpunkt

des höchsten akademischen Abschlusses und den voraussichtlichen Tätigkeitsschwerpunkt in der Wahl zwischen der freien Wirtschaft oder der universitären Forschung und Lehre abdecken.

In der zweiten Kategorie bewerten die Studierenden die Bedeutung von Branchen bei ihrer Arbeitgeberwahl zunächst über zwei Likert-Skalen, die den Grad der Zustimmung von „*Stimme überhaupt nicht zu*“ bis „*Stimme voll und ganz zu*“ auf sieben Stufen zu einer getroffenen Aussage messen: Einmal geht es um die Einschätzung zum Einfluss des Branchenimages bei der eigenen Arbeitgeberwahl und anschließend um den Grad der vermuteten Wahlfreiheit zwischen unterschiedlichen Branchen aufgrund der eigenen akademischen Qualifikation. Eine erste Multiple-Choice-Frage überprüft den aktuellen Fortschritt der Branchenwahl beim Teilnehmer zwischen sehr exakter Festlegung und noch vollständiger Offenheit, eine zweite überprüft mit mehreren Antwortmöglichkeiten die Grundvoraussetzungen für Branchenattraktivität in Anlehnung an SÜß (1996, Anhang, o. A.): Dazu zählen das Interesse an Produkten oder Dienstleistungen, die Zukunftsperspektive, die moralische Unbedenklichkeit, die Gehaltsaussichten, agile Strukturen, Innovationsfähigkeit und ein hoher Anspruch der Aufgaben.

Ab der zweiten Hälfte der Umfrage liegt der Fokus auf dem Hamburger Hafen. Die dritte Kategorie nimmt mögliche Assoziationen mit dem Hafen und der Hafendarbeit in den Blick. Nach einer offenen Frage zum ersten Gedanken beim Begriff „smartPORT“ sollen die Teilnehmer aus mehreren Antwortmöglichkeiten eines Sets an Attributen und Eigenschaften wählen, die sie mit dem Hamburger Hafen in Verbindung bringen. In bewussten Gegensatzpaaren sind das die Begriffe Innovation, Fortschritt, Tradition, Tourismus, Spannung, Romantik und Technik. Im Anschluss sollen die Studierenden auswählen, welche Tätigkeiten sie aus einem Set von „Handwerk/körperlicher Arbeit“, „Bedienung von Maschinen“, „Management in Hafenunternehmen“ und „Forschung und Entwicklung zur Prozessoptimierung“ zum Begriff Hafendarbeit zählen. Es werden in den beiden Fragen somit Rückgriffe zu den vorher abgefragten Branchenkriterien und zu möglichen Assoziationen der touristischen und veralteten Markenidentität angestellt, um mögliche Zusammenhänge der Hafenromantik und des Stereotyps der Hafendarbeit auf die Arbeitgeberattraktivität des Hafens untersuchen zu können. Eine weitere Multiple-Choice-Frage ermittelt, welchen übergeordneten Branchen wie beispielsweise der Logistik oder der maritimen Wirtschaft der Hafen zugeordnet wird.

Die letzte und wichtigste Kategorie setzt sich mit der Arbeitgeberattraktivität der Hafenbranche und den möglichen Determinanten auseinander, deren möglicher Zusammenhang im Vorfeld in den Hypothesen aufgestellt wurde: Für die Messung des Branchenrufs empfiehlt HELM (2007, S. 288, zit. nach HAUTZINGER 2009, S. 221) eine bipolare Beurteilungsskala zwischen sehr schlechtem und sehr gutem Ruf in sieben Stufen und mit

einer „weiß nicht“-Option. Für die Erfassung von Probandeneinstellungen zu den möglichen Reputationsbestandteilen und der Arbeitgeberattraktivität werden ebenfalls in Anlehnung an den Fragebogen von HAUTZINGER (2009, S. 277ff.) die gängigen Likert-Skalen verwendet und die dazugehörigen Aussagesätze in positiver Form gebildet, dem die Probanden erneut ihren Grad der Zustimmung zuordnen sollen. Ein Beispiel dafür lautet: „Die Ökobilanz des Hamburger Hafens schätze ich positiv ein“.

Anders als bei den bisherigen Studien auf diesem Gebiet wird auf eine Untersuchung von Employer Brands und Corporate Brand Images einzelner Hafenunternehmen verzichtet, da der Wirkungszusammenhang zwischen Branche und Unternehmen in anderen Studien bereits weitestgehend belegt wurde und eine vollumfängliche Validierung der Testansätze von BURMANN ET AL. oder HAUTZINGER für die Hafenbranche im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich ist.

Durch einen Pre-Test mit drei Studierenden der TUHH wurden vor der Veröffentlichung der Umfrage mögliche Fehlerquellen beseitigt. Insbesondere in der eindeutigen Frageformulierung wurden auf diese Weise Verbesserungen des Fragebogens erzielt. Im Hinblick auf den Kontexteffekt, dem ein unterschiedliches Fachbegriffsverständnis zwischen dem Forscher und den Probanden zugrunde liegen kann, wurden möglicherweise missverständliche Begriffe durch allgemeingültige ersetzt.

Die erhobenen Daten aus dem Fragebogen sind zum großen Teil nominalskaliert, lediglich die auf Bewertungsskalen basierenden Fragen und die Angabe des geplanten Studienabschlusses folgen einer metrischen Skalierung.

3.4 Methoden der Auswertung

Die Auswertung der erhobenen Daten aus der Umfrage wird über das Programm IBM SPSS Statistics angestellt. Im ersten Schritt wird im Rahmen der deskriptiven Statistik die numerische und grafische Präsentation der systematisierten und komprimierten Datensätze erfolgen. Neben der Ermittlung von absoluten und relativen Häufigkeiten der Antwortmöglichkeiten aller Fragen werden bei den metrischen Skalen die Lage- und Streumaße wie Mittelwert und Standardabweichung ermittelt und die Daten mittels Kolmogorov-Smirnov-Test auf Normalverteilung getestet.

Im zweiten Schritt werden Verfahren der bivariaten Statistik angewendet, um Muster in den Daten anhand von zweidimensionalen, aus zwei Merkmalen bestehenden Datensätzen aufzuspüren. Bei zwei nominalskalierten Variablen werden Kreuztabellen und Zusammenhangsmaße wie Cramers V, bei einer nominalskalierten und einer metrischen Variable Mittelwertvergleiche genutzt. Letztere Tests kommen beispielsweise zum Ein-

satz, um die Bewertung der Arbeitgeberattraktivität des Hafens und der möglichen Image-determinanten zwischen Studierenden der logistischen und der technischen Studiengänge vergleichen zu können. Bei zwei metrischen Variablen, insbesondere im Fall der zuvor aufgestellten Hypothesen der Zusammenhänge zwischen möglichen Determinanten und der Arbeitgeberattraktivität des Hafens, werden über Korrelationskoeffizienten die Stärke und die Richtung des möglichen Zusammenhangs zweier Variablen ermittelt.

Gleichzeitig werden die aufgestellten Hypothesen mithilfe der Inferenzstatistik getestet, um durch Wahrscheinlichkeitsrechnung Aussagen durch die erhobenen Daten der Stichprobe über die Grundgesamtheit anstellen zu können. Um einen signifikanten Zusammenhang zweier Variablen annehmen zu können, soll in dieser Untersuchung das gängige Signifikanzniveau von $< 0,05$ erreicht werden. Die vorläufige Annahme der Alternativhypothese H_1 , die sich im Gegensatz zur Nullhypothese H_0 mit der jeweiligen Erwartung des Forschers hinsichtlich des Zusammenhangs oder des Unterschieds aufgetretener Merkmale deckt, geschieht dann erst bei einem verbleibenden Restrisiko zufällig aufgetretener Stichprobenwerte von unter fünf Prozent. Je näher die Signifikanz sich dem Wert 0 nähert, desto entschiedener können entsprechende Schlussfolgerungen auf die Grundgesamtheit übertragen werden. Verwendete Tests sind bei einer nominalskalierten und einer metrischen Variable der Mann-Whitney U-Test bei zwei unabhängigen Stichproben und der Kruskal-Wallis-Test bei mehr als zwei unabhängigen Stichproben. Auf diese Weise kann beispielsweise überprüft werden, ob sich die Bewertungen der Arbeitgeberattraktivität des Hafens zwischen denjenigen, die dem Hafen ein bestimmtes Attribut wie Romantik oder Fortschritt zugewiesen haben und denjenigen, die es nicht getan haben, signifikant unterscheiden. Bei zwei metrischen Variablen werden im Hauptuntersuchungsfall bei der Arbeitgeberattraktivität und den möglichen Determinanten die Rangkorrelationen nach Spearman (ρ) und nach Kendall (Tau-B) für den Signifikanztest der vorgefundenen Korrelationsmaße verwendet.

Zur näheren Betrachtung der technischen Studiengänge werden anschließend im Kapitel 3.5.3 die Fälle der Studiengänge der Logistik, des Schiffbaus und der Bioverfahrenstechnik ausgeblendet und die vorgefundenen Erkenntnisse der Gesamtstichprobe erneut bei den ausgewählten Studierenden geprüft, um durch die gesonderte Betrachtung mögliche Ergebnisabweichungen für die spezifischen Zielgruppen der rein technischen Studiengänge zu identifizieren.

3.5 Zentrale Ergebnisse

Die Anzahl der vollständig ausgefüllten Fragebögen beläuft sich nach dem dreiwöchigen Umfragezeitraum von Mitte Dezember 2016 bis Anfang Januar 2017 auf 87, was eine Vervollständigungsquote der Umfrage von 71% bei 123 Unique Visits auf der Webpage der Umfrage ergibt.

3.5.1 Deskriptive Statistik

Rund zwei Drittel der Teilnehmer sind männlich. Über 85% aller Teilnehmer sind maximal 23 Jahre alt, knapp 37% befinden sich in der Altersgruppe von 18-20. Rund 86% der Teilnehmer sind entweder in Hamburg, in Niedersachsen oder in Schleswig-Holstein aufgewachsen, es liegt demnach eine stark regionale Konzentration mit nur wenigen Zugezogenen vor. Über 95% planen schwerpunktmäßig eine Karriere in der freien Wirtschaft und nicht in der universitären Forschung und Lehre. Ihren höchsten akademischen Abschluss wollen die Studierenden im Durchschnitt und im Median in drei Jahren im Jahr 2020 erreichen. Da die Spannweite hier allerdings von 2017 bis ins Jahr 2030 reicht, liegen große Unterschiede in der verbleibenden Distanz bis zum Eintritt ins Arbeitsleben vor.

Neben den demographischen Daten, die detailliert im Anhang aufgeführt werden, ist zunächst insbesondere die Aufteilung der Fallzahl $n=87$ auf die Studiengänge von Relevanz für die weitere Auswertung.

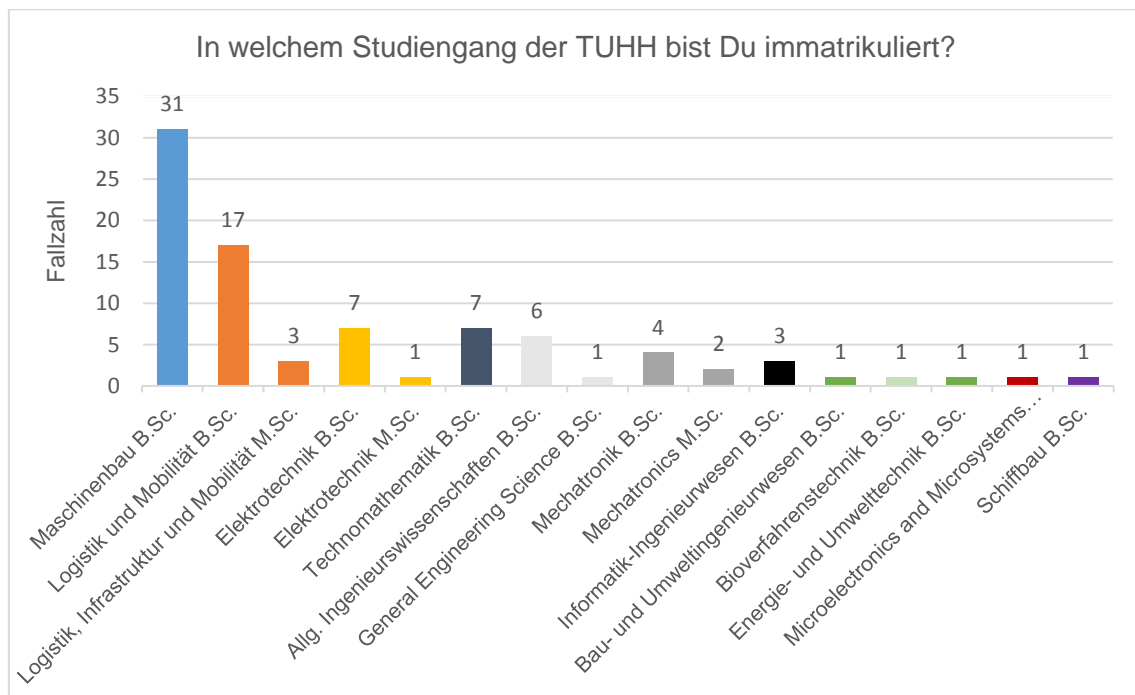


Abb. 2: Säulendiagramm zu Frage 1d, In welchem Studiengang der TUHH bist Du immatrikuliert? $n=87$

Deutlich zu erkennen ist die überproportionale Vertretung der beliebten Studiengänge Maschinenbau und Logistik. Dennoch sind Fälle vieler weiterer relevanter Studiengänge, die vom Fachkräftemangel betroffen sind, im Set vertreten. Durch die niedrigen Fallzahlen pro individuellem Studiengang wird auf Einzelbetrachtungen der Studiengänge weitestgehend verzichtet und eine kumulative Betrachtung der Fälle für höhere Stichprobengrößen angestellt.

Die vierstufige Frage nach dem Grad der bereits vollzogenen Branchenfestlegung (Frage 2c) hat ergeben, dass sich viele Teilnehmer im mittleren Bereich befinden: 47% haben bereits einige Branchen als Favoriten im Kopf, 28% haben sich eher noch nicht festgelegt. Die extremen Antwortmöglichkeiten der exakten Festlegung und des noch gänzlich fehlenden Überblicks über die Optionen sind mit 9% beziehungsweise 16% etwas seltener vertreten. In Bezugnahme auf die drei Phasen des Arbeitgeberwahlprozesses befinden sich viele Teilnehmer folglich noch in der passiven, ersten Phase, einige haben aber bereits die zweite Phase betreten und sich aktiv mit möglichen Arbeitgebern auseinandergesetzt.

Bei den Grundvoraussetzungen für eine attraktive Branche in Bezug auf eine berufliche Tätigkeit (Frage 2d) haben sich besonders zwei Kriterien hervorgetan: Die Zukunftsperspektive der Branche ist für 75% der Teilnehmer essentiell, ein Interesse an den Produkten und Dienstleistungen der Branche ist für 71% unverzichtbar.

Die Antworten auf die offene Frage nach Assoziationen mit dem Begriff smartPORT (Frage 3a) lassen sich wie folgt kategorisieren und aggregieren:

Kategorie	n		
Gar keine/nichts/leer	20	Kluger/intelligenter Hafen	4
Moderne Hafenoptimierung	12	Kabel/Verbindungssysteme	3
Dig. Vernetzung/Computerisierung	12	Gaming/Smartphone	3
Automatisierung/Maschinen	10	Nachhaltigkeit/Emissionsfreiheit	2
Zukunft/Fortschritt/Innovation	6	Institut	1
Logistik	4	Arbeitsplatzabbau	1
Industrie 4.0	4	Hamburg	1
Transporteffizienz	4	Sonstige	9

Tab. 2: Frage 3a: Tabellarische Aggregation der Antworten, Was ist Dein erster Gedanke, wenn Du den Begriff smartPORT hörst? Offene Frage, n=87

Die Vermutung von PROF. RENNER (2016, S. 68) von der Arbeitsgruppe smartPORT an der TUHH, dass die Studierenden den Begriff „smartPORT“ hauptsächlich mit der logistischen und weniger der technologischen Komponente der Hafenoptimierung in Verbindung bringen, bestätigt sich hier nicht, da die Mehrheit der gegebenen Antworten mit den Zielen der HPA-Initiative unter demselben Namen tatsächlich Parallelen aufweist.

Der Umstand, dass die Fragestellung im Kontext einer eindeutig dem Hafen zugeordneten Umfrage gestellt wurde und sie damit nicht gänzlich den Kriterien der Überprüfung der ungestützten Markenbekanntheit entspricht, lässt folgende Schlussfolgerung zu: Es besteht selbst beim gemeinsamen Auftreten des Begriffs smartPORT im Kontext des Hamburger Hafens noch Steigerungspotenzial in der Markenbekanntheit bei dieser Zielgruppe, die inhaltliche Stoßrichtung des Begriffs oder der Marke, sollte man diese zu einer solchen weiterentwickeln, scheint aber bereits zielführend zu sein.

Die weiteren Multiple-Choice-Fragen im dritten Abschnitt des Fragebogens zeigen folgende Antworttendenzen: Technik und Tradition sind mit 75% und 72% die beiden Attribute aus dem Set, die mit Abstand am häufigsten mit dem Hamburger Hafen in Verbindung gebracht werden, Spannung, Romantik und Innovation hingegen am seltensten (Frage 3b). Unter Hafearbeit verstehen 86% der Teilnehmer die Bedienung von Maschinen, gefolgt von Management und Handwerk mit jeweils knapp über 50% der abgegebenen Antworten. Forschung und Entwicklung als letzte mögliche Kategorie aus dem Set fällt bei 22% der Studierenden unter den Oberbegriff Hafearbeit (Frage 3c). Bei der Zuordnung der Hafenbranche zu übergeordneten Branchen rangieren erwartungsgemäß die Logistik, Verkehr und Transport und die maritime Wirtschaft mit 92%, 91% und 64% mit deutlichem Abstand vor den weiteren Antwortmöglichkeiten.

Von zentraler Relevanz für die vorliegende Untersuchung sind die Antworten und Einschätzungen im vierten Abschnitt der Umfrage, wo es um die Bestandteile der Reputation der Hafenbranche und um die letztendliche Arbeitgeberattraktivität der Branche für die Studierenden geht.

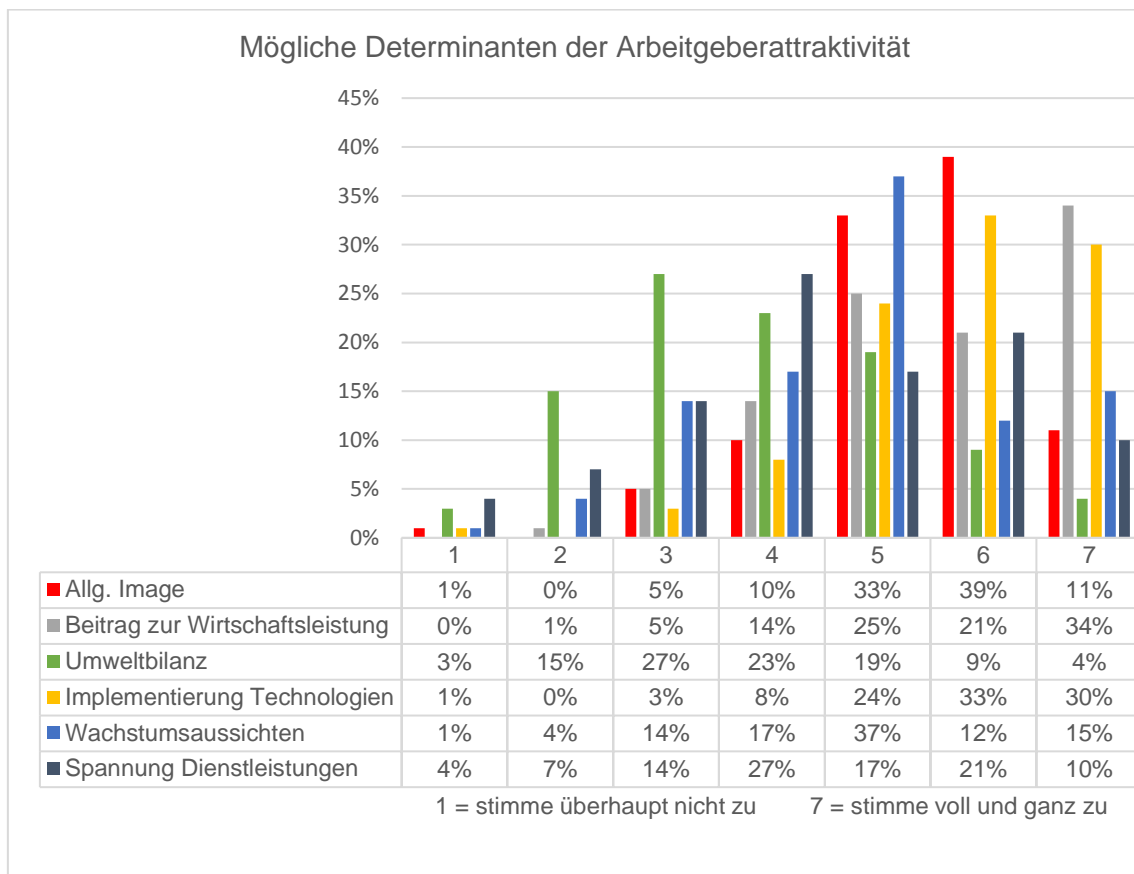


Abb. 3: Säulendiagramm mit Datentabelle zu Fragen 4a-4f: Mögliche Determinanten der Arbeitgeberattraktivität, n=87

Bei Betrachtung der kombinierten Säulendiagramme wird ersichtlich, dass sich die Mehrheit der insgesamt abgegebenen Einschätzungen zu den einzelnen Reputationsbestandteilen in der oberen Hälfte der siebenstufigen Skalen der Fragen 4a-4f befinden. Das zeigt auch der Blick auf die Mittelwerte: Am höchsten wurden bei gleichzeitig niedriger Standardabweichung die Möglichkeiten zur Implementierung neuer Technologien (\bar{x} 5,73) und der Beitrag der Hafenbranche zur deutschen Wirtschaftsleistung (\bar{x} 5,62) bewertet, auch das allgemeine Image der Branche folgt knapp dahinter (\bar{x} 5,37). VON WALTER ET AL. (2016, S. 87) empfehlen für die Entwicklung oder Aktualisierung einer Arbeitgebermarke die Fokussierung auf Imagedeterminanten, die auf über 70% des möglichen Bestwertes auf einer solchen Skala kommen, weil diese aufgrund bereits vorhandener Assoziationen und einer höheren Glaubwürdigkeit erfolgsversprechende Faktoren werden können. Die beiden erstgenannten Faktoren liegen nach Umrechnung bei über 80% und sollten demnach in zukünftigen Kampagnen Beachtung finden.

Während die Faktoren der Wachstumsaussichten (\bar{x} 4,81) und der Spannung der Dienstleistungen im Hafen (\bar{x} 4,49) im Schnitt noch oberhalb der Mitte verortet sind, zeigt sich beim Faktor der Umweltbilanz (\bar{x} 3,85) eine etwas schlechtere durchschnittliche Bewertung. In diesem Bereich, der in den letzten Jahren an gesellschaftlicher Relevanz gewonnen hat, liegt somit einerseits zwar ein Optimierungspotenzial für den Hafen,

andererseits nach derselben Argumentation aber auch die Gefahr der höheren Unglaubwürdigkeit bei der Thematisierung des Faktors in entsprechenden Kommunikationsaktivitäten.

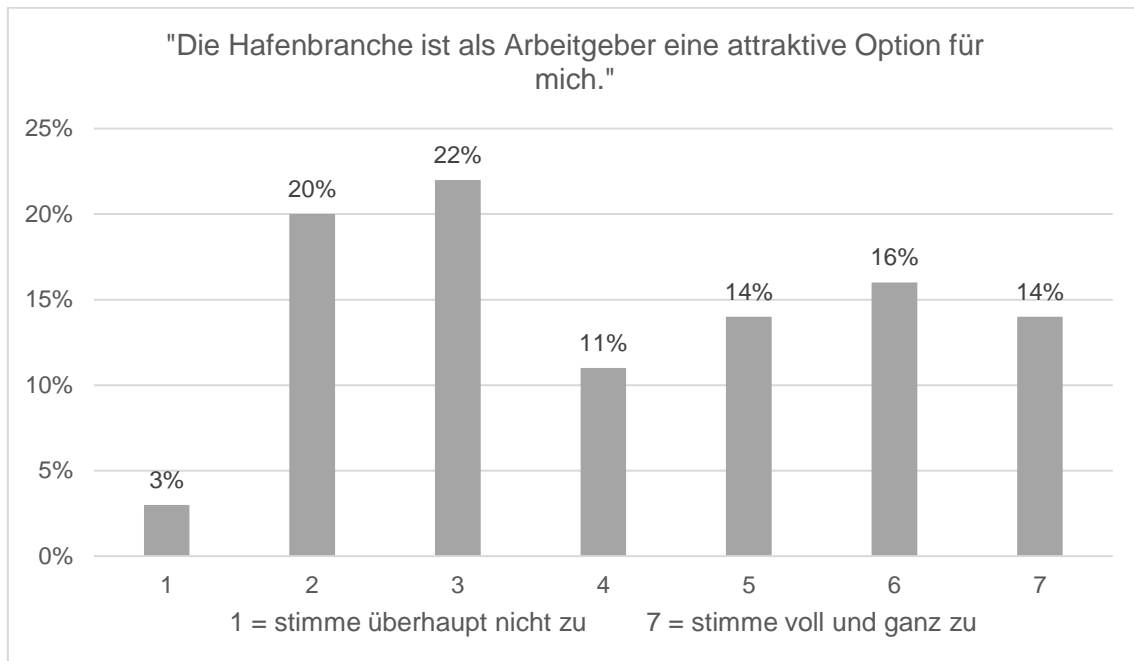


Abb. 4: Säulendiagramm zu Frage 4g: "Die Hafenbranche ist als Arbeitgeber eine attraktive Option für mich.", n=87

Die letzte und wichtigste Skala der Umfrage zeigt eine breite Verteilung der abgegebenen Antworten mit einer leichten Polarisierungstendenz. Knapp 90% sind dazu in der Lage, zumindest eine leichte Tendenz für oder gegen eine Tätigkeit in der Hafenbranche anzugeben, was mit der umfangreichen gedanklichen Auseinandersetzung mit möglichen Begebenheiten des Hafens in den vorherigen Fragen in Zusammenhang stehen könnte. Aus der Verteilung lässt sich nicht sicher schließen, wie häufig der Hafen in den drei Sets der präferierten, nicht-beurteilten und abgelehnten Arbeitgebern und Branchen nach Süß (1996, S. 89) bei den potenziellen Bewerbern aus der vorliegenden Stichprobe vertreten ist. Bei vielen Teilnehmern könnte erst im Laufe der Umfrage eine Entscheidung für oder gegen die Attraktivität der Branche gefallen sein, während sie zuvor in Anbetracht der unzähligen Optionen an Branchen und Arbeitgebern noch gar keine Beurteilung der Hafenbranche vorgenommen haben.

3.5.2 Bivariate Inferenzstatistik

Es ist nach Durchführung des Kolmogorov-Smirnov-Tests anzunehmen, dass alle erhobenen Daten bei den metrischen Skalen in dieser Untersuchung nicht normalverteilt sind und in der Inferenzstatistik daher nur mit nichtparametrischen Tests verfahren werden kann (vgl. Anhang F).

Bei der Auswertung der erhobenen Daten mithilfe der bivariaten Inferenzstatistik liegt der Fokus auf möglichen Zusammenhängen zwischen einer ausgewählten Variable und der Variablen der Arbeitgeberattraktivität. Von Interesse ist es, ob die Arbeitgeberattraktivität signifikant höher oder niedriger beurteilt wurde, wenn gleichzeitig ein bestimmtes Merkmal auftritt. Dies wurde zunächst anhand der Multiple-Choice-Fragen für jede Antwortmöglichkeit getestet, wodurch jeweils zwei Stichproben in binären Merkmalskategorien vorliegen: Diejenigen, die beispielsweise ein bestimmtes Attribut ausgewählt haben, bilden die erste Stichprobe und diejenigen, die es nicht ausgewählt haben, die zweite:

Signifikante Unterschiede dieser Stichproben in der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität zeigten die folgenden Tests: Diejenigen, die bei der Frage nach den Grundvoraussetzungen für die Attraktivität einer Branche (Frage 2d) „Hoher Anspruch/Anforderung der Aufgaben“ ausgewählt haben, haben die Arbeitgeberattraktivität des Hafens im arithmetischen Mittel mit \bar{x} 3,14 schlechter bewertet als die Teilnehmer aus der anderen Stichprobe (\bar{x} 4,51), für die selbiges kein essentielles Branchenkriterium ist.

Hypothesentestübersicht

	Nullhypothese	Test	Sig.	Entscheidung
1	Die Verteilung von Arbeitgeberattraktivität_Hafen ist über die Kategorien von hoher_Anspruch_Anforderungen_Aufgaben identisch.	Mann-Whitney-U-Test bei unabhängigen Stichproben	,002	Nullhypothese ablehnen

Asymptotische Signifikanzen werden angezeigt. Das Signifikanzniveau ,05.

Tab. 3: Ergebnis des Mann-Whitney-U-Tests in SPSS für Fragen 2d & 4g: Variable "Hoher Anspruch/Anforderungen der Aufgaben", n=87

Es hatten zwar zuvor nur 25% der Teilnehmer diese Option aus dem Set der Branchenkriterien ausgewählt, die hochgradige Signifikanz des Tests von 0,002 deutet aber darauf hin, dass diesem Faktor durchaus eine Relevanz für zukünftige Kommunikationsaktivitäten beigemessen werden sollte, da es sich hierbei um ein entscheidendes K.O.-Kriterium gegen die Hafenbranche bei einer Zielgruppe mit hohem Selbstanspruch handeln könnte. Resultierend daraus sind beispielsweise die Herausforderungen der konkreten Aufgaben, denen sich der Hafen im Kontext von Logistik 4.0 stellen muss, in die Rekrutierungskommunikation einzubeziehen, um die Spannung des Arbeitsfeldes Hafen für diese Zielgruppe zu erhöhen. Für die anderen sechs Optionen dieser Frage wurden keine signifikanten Unterschiede in der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität festgestellt (vgl. Anhang F).

Anhaltspunkte für weitere mögliche Kommunikationsschwerpunkte liefert auch die Frage 3b nach den Eigenschaften und Attributen, die mit dem Hamburger Hafen in Verbindung gebracht werden: Wie der Mittelwertvergleich zeigt, liegt eine bessere Bewertung der

Arbeitgeberattraktivität des Hafens dann vor, wenn die Teilnehmer die Attribute Romantik (\bar{X} 5,15 bei Auswahl des Attributs zu \bar{X} 3,99 bei Nichtauswahl), Fortschritt (\bar{X} 4,79 zu \bar{X} 3,78) oder Innovation (\bar{X} 4,94 zu \bar{X} 3,96) ausgewählt haben. Bei allen drei Variablen wird der Signifikanzbereich von $<0,05$ erreicht. Bemerkenswert ist insbesondere die Signifikanz beim Attribut Romantik. Die Vermutung des Autors, dass die Romantisierung der Arbeitswelt Hafen in der öffentlichen Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität des Hafens bei potenziellen Nachwuchskräften entgegenstehen könnte, kann somit entscheidend negiert werden.

Hypothesentestübersicht				
	Nullhypothese	Test	Sig.	Entscheidung
1	Die Verteilung von Arbeitgeberattraktivität_Hafen ist über die Kategorien von Romantik unabhängig identisch.	Mann-Whitney-U-Test bei unabhängigen Stichproben	,038	Nullhypothese ablehnen

Asymptotische Signifikanzen werden angezeigt. Das Signifikanzniveau ,05.

Hypothesentestübersicht				
	Nullhypothese	Test	Sig.	Entscheidung
1	Die Verteilung von Arbeitgeberattraktivität_Hafen ist über die Kategorien von Innovation unabhängig identisch.	Mann-Whitney-U-Test bei unabhängigen Stichproben	,038	Nullhypothese ablehnen

Asymptotische Signifikanzen werden angezeigt. Das Signifikanzniveau ,05.

Hypothesentestübersicht				
	Nullhypothese	Test	Sig.	Entscheidung
1	Die Verteilung von Arbeitgeberattraktivität_Hafen ist über die Kategorien von Fortschritt unabhängig identisch.	Mann-Whitney-U-Test bei unabhängigen Stichproben	,012	Nullhypothese ablehnen

Asymptotische Signifikanzen werden angezeigt. Das Signifikanzniveau ,05.

Tab. 4: Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests in SPSS für Fragen 3b & 4g: Variablen "Romantik", "Innovation" und "Fortschritt", n=87

Da auch diese drei Antwortmöglichkeiten in der absoluten und relativen Häufigkeit der abgegebenen Antworten eher im mittleren bis unteren Bereich rangieren (Romantik: 15%; Innovation: 21%; Fortschritt: 38%) und für diese Zielgruppe damit insgesamt weniger prägnant mit dem Hamburger Hafen in Verbindung stehen als Attribute wie Technik oder Tradition, gilt auch hier wieder gleichzeitig eine Chance und eine Herausforderung bei Fokussierung dieser Werte in zukünftigen Kommunikationsaktivitäten: Einerseits bie-

tet die Verknüpfung und Stärkung dieser ausgewählten Attribute für den Hafen noch Optimierungspotenziale, andererseits ist die Gefahr der Unglaubwürdigkeit parallel auch höher als bei bereits stärker assoziierten Attributen wie der Technik oder der Tradition.

Bei Frage 3c, die um die Zuordnung von Tätigkeiten zum Oberbegriff Hafenarbeit gebeten hat, stellte sich erneut eine Option mit einem signifikanten Unterschied in der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität heraus, die zuvor in absoluten und relativen Häufigkeiten eher selten ausgewählt wurde. Die 19 Teilnehmer, die auch die Tätigkeit „Forschung & Entwicklung zur Prozessoptimierung“ zum Oberbegriff Hafenarbeit zählen, haben die Arbeitgeberattraktivität mit \bar{X} 5,42 und damit deutlich besser bewertet als die 68 Studierenden der anderen Stichprobe (\bar{X} 3,81), die diesen Tätigkeitsbereich nicht dazu zählen. Die hochgradige Signifikanz des Tests lässt darauf schließen, dass diese Merkmalsverteilung nicht zufällig vorliegt und auch bei der Grundgesamtheit eine Korrelation der beiden Merkmale anzunehmen ist.

Hypothesentestübersicht

	Nullhypothese	Test	Sig.	Entscheidung
1	Die Verteilung von Arbeitgeberattraktivität_Hafen ist über die Kategorien von Forschung_Entwicklung_Prozessoptimierung identisch.	Mann-Whitney-U-Test bei unabhängigen Stichproben	,001	Nullhypothese ablehnen

Asymptotische Signifikanzwerte werden angezeigt. Das Signifikanzniveau ,05.

Tab. 5: Ergebnis des Mann-Whitney-U-Tests in SPSS für Fragen 3c & 4g: Variable "F&E zur Prozessoptimierung", n=87

Stellvertretend für Berufsbilder im hochqualifizierten Segment zeigt das Tätigkeitsfeld Forschung und Entwicklung, das im klaren Gegensatz zu der körperlichen Arbeit an der Kaikante steht, wie sie seit Jahrzehnten mit Hafenarbeit stereotypisiert in Verbindung gebracht wird, dass eine kommunikative Öffnung des Begriffs Hafenarbeit für ein größeres Tätigkeitsspektrum anstelle der weiteren Konservierung des tradierten Bildes des Arbeitsplatzes Hafen gewinnbringend für die Arbeitgeberattraktivität sein könnte.

Im Zentrum der vorliegenden Untersuchung und der basierend auf dem theoretischen Bezugsrahmen aufgestellten Hypothesen in Kapitel 2.5 stehen die Tests auf nicht-parametrische Korrelationen zwischen den möglichen Determinanten und der Arbeitgeberattraktivität (Fragen 4a-4f und 4g): Für drei der sechs möglichen Determinanten konnten signifikante Zusammenhänge der Skalen in der postulierten Wirkungsrichtung nachgewiesen werden. Das allgemeine Branchenimage des Hafens, die Wachstumsaussichten der Hafenbranche und die Spannung der Dienstleistungen der Hafenbranche stehen in Korrelation zur Arbeitgeberattraktivität der Hafenbranche, der Beitrag der Branche zur

Wirtschaftsleistung, die Umweltbilanz und die Möglichkeiten zur Implementierung neuer Technologien hingegen nicht.

Mögliche Determinante der Arbeitgeberattraktivität	Korrelationskoeffizient	Signifikanz nach Kendall-Tau-B
Allgemeines Image	0,247	0,007
Beitrag zur deutschen Wirtschaftsleistung	0,162	0,063
Umwelt-/Ökobilanz	0,148	0,108
Implementierung von Technologien	0,038	0,661
Wachstumsaussichten	0,223	0,011
Spannung der Dienstleistungen	0,524	0,000

Tab. 6: Ergebnisse der Korrelationstests in SPSS der Fragen 4a-4f & 4g, n=87

Je stärker der Korrelationskoeffizient, der Werte zwischen -1 und +1 annehmen kann, von dem Wert 0 abweicht, desto stärker ist die Korrelation der Variablen in negativer beziehungsweise positiver Wirkungsrichtung. Die Korrelation zwischen dem allgemeinen Branchenimage und der Arbeitgeberattraktivität, die BURMANN ET AL. (2007) und HAUTZINGER (2009) in ihren Untersuchungen für andere Branchen ebenso und darüber hinaus auch hinsichtlich der Kausalität der Merkmale feststellten, gilt demnach auch für die Hafenbranche, auch wenn die Stärke der Korrelation bei hochgradiger Signifikanz eher als schwach bis mittelstark einzuschätzen ist. Ähnliches gilt für die Determinante der Wachstumsaussichten der Hafenbranche: Eine schwache bis mittelstarke Korrelation liegt signifikant vor und lässt in Anbetracht der Tatsache, dass die Zukunftsperspektive einer Branche von den Teilnehmern als wichtigstes Branchenkriterium unter Frage 2d eingeschätzt wurde, die Schlussfolgerung eines wichtigen Faktors für die Arbeitgeberattraktivität des Hafens zu. Die höchste Signifikanz und die mit Abstand stärkste Korrelation ergab hingegen die Auswertung der Variable der Spannung der Dienstleistungen im Hafen: Obwohl die Kausalität über die verwendeten Tests nicht nachgewiesen werden kann, ist eindeutig davon auszugehen, dass es sich hierbei um die wichtigste Determinante und um einen erfolgskritischen Faktor in zukünftigen Kommunikationsaktivitäten handeln kann. Das Interesse an den Produkten und Dienstleistungen einer Branche zählte ebenso wie die Zukunftsperspektive zu den beiden Topkriterien in Frage 2d. Aus den Korrelationstests der möglichen Determinanten ergeben sich die folgenden Entscheidungen über die aufgestellten Hypothesen:

Nr.	Hypothese	Entscheidung
H ₁	Je besser der öffentliche Ruf des Hafens bewertet wird, desto höher wird die Arbeitgeberattraktivität der Hafenbranche bewertet.	Hypothese bestätigt
H ₂	Je höher der Beitrag des Hafens zur deutschen Wirtschaftsleistung eingeschätzt wird, desto höher wird die Arbeitgeberattraktivität der Hafenbranche bewertet.	Hypothese nicht bestätigt
H ₃	Je besser die Umweltbilanz des Hafens eingeschätzt wird, desto höher wird die Arbeitgeberattraktivität der Hafenbranche bewertet.	Hypothese nicht bestätigt
H ₄	Je höher die Möglichkeiten zur Implementierung neuer Technologien im Hafen eingeschätzt werden, desto höher wird die Arbeitgeberattraktivität der Hafenbranche bewertet.	Hypothese nicht bestätigt
H ₅	Je höher die Wachstumsaussichten/Zukunftsperspektiven des Hafens bewertet werden, desto höher wird die Arbeitgeberattraktivität der Hafenbranche bewertet.	Hypothese bestätigt
H ₆	Je spannender die Dienstleistungen im Hafen eingeschätzt werden, desto höher wird die Arbeitgeberattraktivität der Hafenbranche bewertet.	Hypothese bestätigt

Tab. 7: Entscheidungen über Bestätigung der Hypothesen der vorliegenden Arbeit

3.5.3 Überprüfung möglicher Abweichungen bei ausschließlicher Betrachtung der technischen Studiengänge

Eingangs wurde die Vermutung aufgestellt, dass die Studierenden logistischer Studiengänge die Parameter der Hafenreputation möglicherweise besser bewerten, da die Hafenbranche für sie im Gegensatz zu den Studierenden rein technischer Studiengänge eine natürliche Zielbranche darstellt. In diesem Kapitel soll daher überprüft werden, ob die vorgefundenen Korrelationen auch dann signifikant sind, wenn bestimmte Studiengänge in der Auswertung ausgeklammert werden. Der Kruskal-Wallis-Test für die Unterschiedshypothese der Arbeitgeberattraktivität aufgeteilt nach Studiengängen erreicht zwar nicht ganz das Signifikanzniveau (Sig. 0,076), der Mittelwertvergleich lässt aber die Relevanz der aufgestellten Vermutung dennoch zu: Die beiden logistischen Studiengänge bewerten die Arbeitgeberattraktivität des Hafens mit \bar{X} 5,47 und \bar{X} 5,00 am höchsten, gefolgt von Maschinenbau, Informatik-Ingenieurwesen und Elektrotechnik, die alleamt knapp oberhalb oder auf dem Mittelpunkt der Skala in der Nähe des Wertes \bar{X} 4,00 liegen. Alle anderen Studiengänge mit Ausnahme des Einzelfalls des Bau- und Umweltingenieurwesens bewerten die Arbeitgeberattraktivität im Schnitt unterhalb von \bar{X} 4,00. Bei einer erneuten Durchführung der Tests der bisher signifikanten Variablen und der

Korrelationstests der möglichen Determinanten der Arbeitgeberattraktivität unter Ausschluss der logistischen, maritimen oder für den Hafen irrelevanten Studiengänge (Logistik und Mobilität B.Sc., Logistik, Infrastruktur und Mobilität M.Sc., Schiffbau B.Sc. und Bioverfahrenstechnik B.Sc.) mit der neuen Fallzahl $n = 65$ zeigen sich die folgenden Kongruenzen und Abweichungen der Resultate:

Bei den Branchenkriterien (Frage 2d) ist ebenfalls wie bei der gesamten Stichprobe ein signifikanter Unterschied in der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität nur bei der Option „Hoher Anspruch/Anforderungen der Aufgaben“ (Sig. 0,005) gegeben. Kongruent ist ebenso das Ergebnis bei den Tätigkeiten, die unter den Begriff Hafenarbeit fallen (Frage 3c). Nur die Option „Forschung und Entwicklung zur Prozessoptimierung“ (Sig. 0,010) kann einen signifikanten Unterschied vorweisen.

Bei den Attributen, die dem Hafen zugeschrieben werden (Frage 3b), liegt nur noch bei der Option „Innovation“ (Sig. 0,013) eine signifikant bessere Bewertung der Arbeitgeberattraktivität derjenigen vor, die das Attribut ausgewählt haben. Für alle anderen Attribute, inklusive der beiden Attribute „Fortschritt“ und „Romantik“, die in der Gesamtbetrachtung noch einen signifikanten Unterschied vorweisen konnten, liegt in der kleineren Stichprobe der ausschließlich technischen Studiengänge kein signifikanter Unterschied mehr vor. Ohne den Beweis eines kausalen Einflusses der einen Variable auf die andere anstellen zu können, deutet diese Abweichung daraufhin, dass die Assoziation der Hafensoromantik anders als bei den Logistikern im Falle der Techniker keinen positiven Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben kann, sofern ein kausaler Einfluss bestehen sollte.

Die festgestellten Korrelationen der möglichen Determinanten und der Arbeitgeberattraktivität konnten auch bei der kleineren Stichprobe bestätigt werden. Das allgemeine Image (Korrelationskoeffizient 0,262 bei Sig. 0,014), die Wachstumsaussichten der Hafenbranche (0,259 bei Sig. 0,012) und die Spannung der Dienstleistungen (0,467 bei Sig. 0,000) korrelieren auch hier mit der Arbeitgeberattraktivität in der postulierten positiven Wirkungsrichtung. Die Bestätigung der vorliegenden Korrelationen auch in der reduzierten und verdichteten Stichprobe unterstreicht die Relevanz dieser Determinanten für zukünftige Kommunikationsaktivitäten, wenn sie in Richtung der speziellen Zielgruppe der technischen Studiengänge ausgerichtet sein sollen. Zusätzlich liegt in diesem Fall auch eine schwache Korrelation zwischen der Arbeitgeberattraktivität und der Umweltbilanz der Hafenbranche vor (0,244 bei Sig. 0,021). Diese Abweichung zur Gesamtstichprobe könnte damit in Zusammenhang stehen, dass für die Studierenden logistischer Studiengänge die Umweltbilanz ein weniger wichtiges Entscheidungskriterium ist, da sich die möglichen Zielbranchen innerhalb der übergeordneten Logistikbranche nicht gravierend in ihrer Umweltbilanz unterscheiden. Für die technischen Studiengänge,

die aufgrund ihrer hohen Freiheit in der Branchenauswahl auch zusätzliche Entscheidungskriterien zur Branchenunterscheidung heranziehen können, kann die Umweltbilanz durchaus eine zu beachtende Determinante der Branchenattraktivität sein.

3.6 Bewertung der Ergebnisse und kritische Würdigung der Vorgehensweise

RYNES (1991, S. 436, zit. nach HAUTZINGER 2009, S. 144) hat sich mit der Frage beschäftigt, ob Absichtserklärungen von Befragten in Umfragen eine hohe Aussagekraft für die reale Anziehungskraft von Unternehmen besitzen. Aus seiner Sicht liegt in der sogenannten „Applicant Attraction Research“ die unlösbare Problematik, dass die Teilnehmer ohne jegliche Kosten angeben können, ob etwas für sie attraktiv erscheint oder nicht. Nur reale Jobwahlsituationen mit verbundenen Opportunitätskosten für den potenziellen Bewerber seien daher wirklich aussagekräftig für die Attraktivität eines Arbeitgebers oder einer Branche. Da eine solche Situation nur sehr schwer in ein Forschungsdesign zu transferieren ist, musste wie in der bisherigen Forschung auf dem Gebiet auch im vorliegenden Fall dennoch auf die quantitative Umfrage als Mittel der Datenerhebung zurückgegriffen werden. Durch die bisher nicht vorhandenen Forschungsbemühungen innerhalb der Hafenbranche in diesem konkreten Gebiet ist die gewählte Methodik durchaus als sinnvoll zu erachten, um mögliche Beweggründe der potenziellen Bewerber zu identifizieren. Darüber kann durch die vorliegenden Erkenntnisse mehr ausgesagt werden als über den Status Quo und die zukünftige Bewerbersituation für die Hafenbranche in quantitativer Hinsicht, die hier auch durch den Mangel an internen Unternehmensinformationen aus den HR-Abteilungen der Hafenunternehmen weniger im Fokus der Untersuchung lagen.

Die Ergebnisse der durchgeführten empirischen Untersuchung können zwar als Erkenntnisgewinn für die Hafenbranche bezeichnet werden, müssen aber in klar definierte Grenzen ihrer Interpretierbarkeit eingeordnet werden. Wie mehrfach erwähnt wurde, dienen die genutzten statistischen Verfahren nicht zur Identifikation kausaler Zusammenhänge zwischen den Variablen, sondern können lediglich ein paralleles Auftreten und damit eine bestimmte Korrelation der Merkmale nachweisen. Für die Überprüfung von Kausalität wären umfangreiche Regressions- und Faktorenanalysen notwendig, die im begrenzten Rahmen der Bachelorarbeit und aufgrund nicht vorliegender Normalverteilung der metrischen Variablen jedoch nicht möglich waren. Die Schlussfolgerungen, die vorgefundenen Determinanten mit signifikanter Korrelation zur Arbeitgeberattraktivität bei zukünftigen Kommunikationsaktivitäten auf Unternehmens- und Branchenebene besonders zu fokussieren, basieren demnach immer noch auf der Vermutung kausaler Zusammenhänge.

Im Bereich der in der Methodik bereits angesprochenen Stichprobenfehler ist zu nennen, dass die vorliegende Stichprobe zu geringe Fallzahlen beispielsweise im wichtigen Studiengang der Informatiker enthielt. Die vermuteten Hürden in der Probandenakquise wie der fehlende Direktkontakt zu einigen Studiengängen sind ebenfalls nicht mit vertretbarem Aufwand zu kompensieren gewesen, um eine deutlich höhere Fallzahl und eine statistisch gänzlich vor Zufall abgesicherte Stichprobengröße zu erreichen. Die vollzogene Zusammenfassung der eigentlich heterogenen technischen Studiengänge könnte die Vermutung implizieren, dass sich Vertreter derselben zum Beispiel in ihren Einschätzungen über die Hafenbranche oder in ihren Selbstansprüchen größtenteils ähneln. Im vorliegenden Fall war diese Zusammenfassung unumgänglich, es sei aber durchaus darauf hingewiesen, dass sich beispielsweise Informatiker und Maschinenbauer durchaus in ihren Entscheidungen unterscheiden können und die überproportionale Vertretung der Maschinenbauer mögliche Abweichungen der kleineren Gruppen in den hiesigen Ergebnissen der Stichprobe überlagert hat.

Nichtsdestotrotz lassen sich die Erkenntnisse, insbesondere im Kontext des theoretischen Bezugsrahmens und den dort vorgefundenen Zielgruppenbedürfnissen aus früherer Forschung, in der beruflichen Praxis verwenden. Da im Employer Branding stets mehrere aggregierte Zielgruppen zur selben Zeit bedient werden, ergibt auch der Einbezug der logistischen Studiengänge im zentralen Teil der empirischen Untersuchung einen Sinn: Es werden im Hafen zukünftig nicht nur Techniker gebraucht, sondern auch weiterhin hochqualifizierte Logistiker und Supply Chain Manager. Die Ausrichtung der Kommunikation auf gemeinsame Nenner der verwandten Zielgruppen im akademischen Spektrum ist die gängige Handhabung in der Praxis, vor allem, wenn diese auf Branchenebene ohne einen konkreten Unternehmensbezug betrieben wird. Trotzdem ist festzuhalten, dass durch die Aggregation der Studiengänge die Aussagekraft der Ergebnisse für ausgewählte, besonders wichtige Zielgruppen wie die Informatiker und Ingenieure etwas reduziert wurde.

4 Schlussfolgerungen und Implikationen für die Praxis

Die zentrale Forschungsfrage der Arbeit, ob die übergeordnete Employer Brand des Hamburger Hafens den Ansprüchen an eine attraktive Branche als Arbeitgeber der wichtigen jungen Zielgruppen gerecht wird, lässt sich nach Auswertung der Literatur und der eigenen empirischen Untersuchungen nicht final beantworten. Auch die These, dass der Hafen als Arbeitgeber für viele Studierende keine attraktive Option ist und in den Beurteilungen nicht die Wertschätzung erfährt, die er aufgrund der essentiellen Bedeutung für die deutsche Volkswirtschaft und für die Hansestadt Hamburg dem Selbstbild zufolge

verdient hätte, kann nur teilweise bestätigt werden. Die Bewertung der Reputationsbestandteile in der empirischen Untersuchung ist besser ausgefallen, als es nach Auswertung der Meinungen aus Wissenschaft und Praxis zu erwarten war. Da die Arbeitgeberattraktivität besonders von den Studierenden technischer Studiengänge in vielen Fällen nicht gleichermaßen hoch eingeschätzt wurde wie einige der möglichen Determinanten, kann davon ausgegangen werden, dass die Arbeitgeberattraktivität einer Branche weiteren Variablen wie der Anziehungskraft möglicher Konkurrenzbranchen unterliegt. Durch ihren hohen Grad an Subjektivität sind die Arbeitgeberattraktivität und auch das Branchenimage schwer zu erfassende Konstrukte, die sich kaum auf wenige Adjektive herunterbrechen oder in Zahlenwerten auf Skalen festhalten lassen. Für die Hafenbranche lassen die Erkenntnisse aus der Theorie und der Empirie dennoch klar die Empfehlung zu, das Employer Branding auf Branchenebene anzugehen, um die vorhandenen Optimierungspotenziale auszureizen und zur zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit der Branche beizutragen. Dabei sind einige Faktoren und Resultate der vorliegenden Arbeit zu berücksichtigen:

Ganz eindeutig ist zunächst die Relevanz des Branchenimages und der Arbeitgeberattraktivität für die Unternehmen einer Branche festzustellen: BURMANN ET AL. (2007, S. 171f.) und HAUTZINGER (2009, S. 263f.) schließen aus ihren Untersuchungen eine limitierte Freiheit für Unternehmen im Management der eigenen Employer Brand durch die Determination eines hohen Prozentsatzes der Varianz individueller Attribute durch das Branchenimage. Deswegen müssen Unternehmen gemeinsam, geschlossen und trotz des harten Wettbewerbs untereinander an selbigem durch branchenübergreifendes Reputationsmanagement über PR-Arbeit ansetzen. Das gilt insbesondere dann, wenn das Image angeschlagen oder aus einem anderen Grund nicht zufriedenstellend ist. Über gemeinsame Branchen- und Unternehmensverbände kann auf lange Sicht und bei konsistenten Maßnahmen eine ökonomisch vorteilhafte Wirkung erzielt werden, die finanzielle und zeitliche Aufwände der Branchenaktivitäten durchaus auch betriebswirtschaftlich rechtfertigt (SCHÄFER 2006, S. 172).

Anders als beispielsweise die Rüstungsindustrie hat die Hafenbranche zwar nicht mit stark negativen Assoziationen zu kämpfen, die attestierte Farblosigkeit der Branche als Arbeitgeber bestätigt sich allerdings weitestgehend in der Theorie, den Branchenrankings und in Teilen auch in der Empirie der vorliegenden Arbeit. Sie zeigt deutlich auf, dass der Hafen noch nicht sein volles Potenzial als attraktive Branche ausspielt und dem erfolgskritischen Faktor der Gewinnung technischer Nachwuchskräfte nicht die Aufmerksamkeit schenkt, die im intensiven Wettbewerb mit anderen Branchen benötigt wird. In Folge dessen könnte der Hafen häufiger gegenüber anderen Branchen das Nachsehen haben und in quantitativer und qualitativer Hinsicht potenzielle Bewerber verlieren, wie

zuvor in der zentralen These der Arbeit vermutet wurde. Für die aufgestellte These sprechen in erster Linie die folgenden Punkte, die bereits im Zwischenfazit angesprochen wurden: Die Arbeitswelt des Hafens unterliegt einer negativen Färbung durch die übergeordnete Transport- und Logistikbranche, die trotz ihrer hohen beruflichen Diversität in der öffentlichen Wahrnehmung häufig auf stereotypisierte und gleichförmige Einfacharbeiten reduziert wird. Die Wertschöpfungsleistung wird daher weniger wertgeschätzt als zum Beispiel die der produzierenden Industrie oder anderer Dienstleistungsbranchen. Auch die Hafenarbeit als Berufsspektrum wird mehrheitlich noch mit homogenen, gewerblichen oder gar veralteten Berufsbildern in Verbindung gebracht, wodurch die Hafenbranche für viele Akademiker aus technischen Fachbereichen nicht zu den zuerst assoziierten Branchen zählt. Des Weiteren stehen einige Werte wie die Tradition des Hafens im Kontrast zu den Wertevorstellungen der jüngeren Generationen und den Ansprüchen an ihre berufliche Zukunft.

Aus dem empirischen Teil der Arbeit lassen sich nun folgende Optimierungspotenziale und Impulse für die Branchenkommunikation ableiten, um den Herausforderungen an das Recruiting in Zeiten von Logistik 4.0 und Fachkräfteengpässen gerecht zu werden: Neben der weiteren, stetigen Stärkung des allgemeinen Branchenimages sollten in zukünftigen Employer-Branding-Kampagnen vor allem zwei zentrale Elemente der Arbeitgeberidentität des Hafens vermittelt werden. Zum einen muss die Spannung der Dienstleistungen im Hafen kommunikativ gefördert werden, um die vorherrschenden Eindrücke der gleichförmigen Prozesse im Warenumsatz eines Hafens durch konkrete Herausforderungen mit hoher Prozesskomplexität zu ersetzen, mit denen insbesondere der Hamburger Hafen als Stadthafen gegenwärtig und zukünftig konfrontiert wird. Es muss verdeutlicht werden, dass der Digitalisierung auch für eine ursprünglich sehr analoge Branche wie dem Hafen eine immense Bedeutung beigemessen wird, dass in erster Linie die Implementierung und nicht die Bedienung der Systeme und Maschinen die hohe technische Expertise des potenziellen Nachwuchses verlangt und dass die Mitarbeit an der technischen Evolution im Hafen auch der Befriedigung des hohen Selbstanspruches der GenY Genüge tut. Auch die Herausforderungen im Bereich der Ressourcenschonung lassen sich im Hinblick auf die bisher eher negativ eingeschätzte Umweltbilanz des Hafens zu spannenden Aufgaben ummünzen, die dem gesteigerten gesellschaftlichen Umweltbewusstsein entgegenkommen. Zum anderen ist stets zu betonen, dass ein Hafen auch in Zeiten disruptiver Branchenveränderungen eine aussichtsreiche Zukunftsperspektive mit guten Wachstumsaussichten hat. Dabei darf neben dem Vergleich zu anderen Häfen und direkten Mitbewerbern auch der Vergleich mit anderen, nichtverwandten Branchen nicht gescheut werden. Ein offensiver und ironisch vergleichender Umgang mit anderen Branchen könnte in diesem Kontext hohe Aufmerksamkeit

bei den potenziellen Bewerbern aus der Zielgruppe erzeugen, die bisher ihre berufliche Zukunft eher in anderen Branchen sehen.

Weiterhin kann eine kommunikative Ausgestaltung der vorgefundenen, korrelierenden Attribute zur Arbeitgeberattraktivität wie Innovation, Fortschritt und Romantik positive Auswirkungen haben. Auch die bereits angesprochene Diversifizierung der Tätigkeiten unter dem Begriff Hafendarbeit, die ähnlich wie bei Entwicklungen in der Industrie 4.0 mit einem gesteigerten Qualifizierungsgrad und dem sogenannten Upgrading einhergeht, kann bei kommunikativer Förderung die Arbeitswelt der Hafenbranche für weitere Zielgruppen öffnen und auch hochqualifizierte Forscher und Entwickler gezielter erreichen.

Zuletzt besteht eine große Chance in der Etablierung von smartPORT als eine Employer Brand für die HPA und darüber hinaus auch für die gesamte Hafenbranche. Obwohl der Begriff bisher hauptsächlich in Zusammenhang mit der HPA-Initiative auf B2B-Ebene verwendet wird, deuten die Assoziationen der Studierenden in der empirischen Untersuchung durchaus auf weitere Einsatzmöglichkeiten für andere Zielgruppen hin. In Kombination mit konkreten Projekten unter smartPORT energy und smartPORT logistics kann die stärkere Betonung der Megatrends Digitalisierung und Ressourcenschonung als zentrale Elemente der UEP im Employer Branding des Hafens angestellt werden.

Für die berufliche Praxis sind im Rahmen der Implikationen dieser Arbeit nicht nur inhaltliche Stoßrichtungen wichtig, sondern auch die Art und Weise der tatsächlichen Umsetzung neuer Kommunikationsaktivitäten. Branchenverbände wie Hafen Hamburg Marketing oder der Unternehmensverband Hafen Hamburg könnten sich dafür eignen, müssen aber einige Grenzen und Hürden der Branchenkommunikation berücksichtigen, die bei einem sonst stark unternehmensbezogenen Thema wie dem Employer Branding besondere Relevanz entfalten und hier in Kürze aufgeführt werden sollen:

RAUPP (2010, S. 90) unterscheidet Branchenverbände und Unternehmen nach der Ausrichtung ihrer Aktivitäten: Während einzelne Unternehmen eher themenbezogen beispielsweise Lobbying betreiben, versuchen Verbände Einfluss auf strukturelle Rahmenbedingungen zu nehmen, von denen die gesamte Branche betroffen ist. Das Branchenimage ist eine solche strukturelle Rahmenbedingung, die auf Branchenebene bearbeitet werden muss. Anders als bei Unternehmen stehen bei Verbänden und Vereinen nicht die Gewinnerwirtschaftung, sondern die Bedarfswirtschaftlichkeit und die Erstellung von Leistungen zur Befriedigung festgelegter Interessen im Fokus, wodurch Leistung und Gegenleistung nicht direkt in Abhängigkeit voneinander stehen (VON VELSEN-ZERWECK 2010, S. 431ff.). Da das Leistungsangebot im hohen Maß vom Budget des Verbands determiniert ist, müssen finanzielle und personelle Ressourcen für die Bearbeitung zusätzlicher Zielgruppen bereitgestellt und auch die Mitgliedergremien von einer

Notwendigkeit entsprechender Maßnahmen überzeugt werden (ebd., S.452). Da sich Kollektivleistungen der Verbände an den durchschnittlichen Erwartungen und Bedürfnissen der Mitglieder ausrichten, ist eine individuelle und bedarfsspezifische Mitgliederzufriedenheit schwerer zu erreichen (ebd., S. 441). Die Bündelung einer Vielzahl an heterogenen Wünschen und Forderungen zu einheitlichen Zielen und programmatischen Aussagen zählt zu den größten Herausforderungen in der Verbandskommunikation (STRAßNER 2010, S.26f.). In diesem Fall können folglich nur übergeordnete Kampagnen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität der Branche ohne die direkte Verknüpfung zu Einzelinteressen der HR-Abteilungen der Unternehmen entwickelt werden. Anstelle von konkreten Stellenbeschreibungen muss die Kommunikation auf aggregierte Bedarfe und diejenigen Interessen ausgerichtet werden, die auf möglichst viele Mitglieder zutreffen, realistisch durchsetzbar sind und für wichtig erachtet werden. Da das Personalmarketing im Hafen bisher auf Verbandsebene nicht mit hoher Priorität ausgestattet ist, scheint hier interne Überzeugungsarbeit im ersten Schritt notwendig zu sein.

Entscheiden sich die Verantwortlichen beispielsweise bei HHM für die Übernahme von Verantwortung für Aktivitäten im Bereich Employer Branding, so sind abgesehen von umfangreich angelegten Kampagnen mit den oben beschriebenen Inhalten auch folgende erste Maßnahmen denkbar: Als Verband mit hoher Reichweite in eigenen Print- und Onlinekanälen kann eine Gateway-Funktion in Vorstufe zu den einzelnen Unternehmen des Hafens über ein Jobportal auf der Hafen-Hamburg-Website eingenommen werden. Zusätzlich zu einer aktuellen Jobdatenbank kann dort auch die Arbeitswelt Hafen multimedial präsentiert werden. Denkbar wäre auch ein kooperatives Auftreten mit Hafen-Hamburg-Ständen auf spezialisierten Recruiting-Messen, auf dem alljährlichen Hafengeburtstag oder bei Campusevents an technischen Universitäten. Ebenso zielführend sind auch Anstrengungen zur Erweiterung des Modells der Besuchergruppen auf weitere Fachbereiche, weil die Berufsschüler und Studiengruppen, die den Hamburger Hafen momentan besuchen, fast ausschließlich einen logistischen Fachhintergrund haben.

Insbesondere bei kleinen und mittelständischen Hafenunternehmen ist davon auszugehen, dass zum jetzigen Zeitpunkt auch unternehmensintern erst wenige Bemühungen im Employer Branding angestellt werden und es an Fachwissen über die Kommunikationsdisziplin, aber auch an Verständnis für die komplexen inneren und äußeren Rahmenbedingungen der sich wandelnden Hafenbranche mangelt. Ein Mitgliederworkshop, der die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit diskutiert und die weitere Maßnahmenentwicklung erarbeitet, könnte folglich ein erster Schritt in die richtige Richtung sein.

5 Fazit und Ausblick

Die Herausforderungen, die der Hamburger Hafen im täglichen Betrieb bewältigen muss, sind nicht die einzigen, die es anzugehen gilt. Die vorliegende Arbeit hat klar aufgezeigt, dass die Branchenentwicklungen auch einen hohen Veränderungsbedarf in der Arbeitgeberkommunikation implizieren und der branchenübergreifenden Kooperation der Hafenunternehmen zukünftig eine höhere Bedeutung zuteilwird. Das heißt nicht, dass jegliche Rekrutierungsmaßnahmen der Unternehmen in Frage gestellt werden müssen, da insbesondere die größeren Konzerne ihre Arbeitgebermarke unter Einbezug technischer Fachkräfte seit Jahren erfolgreich pflegen. Dennoch ist zusammenfassend festzuhalten, dass die noch nicht gänzlich abschätzbaren Auswirkungen von Logistik 4.0, die prognostizierte Verschärfung des Fachkräftemangels und die zunehmende Substitution einiger Hafenberufe die Branche zu einer proaktiven Auseinandersetzung mit ihrem Image und ihrer Arbeitgeberattraktivität bei den entscheidenden Zielgruppen zwingen. Hierbei müssen vor allem die KMU des Hafens, die keine eigenen Personal- und Budgetressourcen für Employer Branding zur Verfügung haben, durch Kommunikationskampagnen auf Branchenebene unterstützt werden.

Diese Arbeit kann bereits den ersten Schritt des Entwicklungsprozesses eines modernen Employer Brandings für den Hafen darstellen. Im nächsten Schritt muss ein Bewusstsein für die kommunikativen Herausforderungen innerhalb der Branche geschaffen werden. Es müssen die Potenziale für branchenübergreifende Kommunikation identifiziert und in Kampagnen und Maßnahmen verarbeitet werden. Die zentrale Botschaft sollte dabei lauten, dass die tief in der Branche verwurzelten Traditionen zwar nicht gänzlich vernachlässigt werden sollten, künftig aber mutig und entschlossen auch Werte wie Modernität und Offenheit für tiefgreifende Veränderungsprozesse in die Markenidentität der Hafenbranche einzug erhalten müssen. Auf lange Sicht kann der War for Talent sonst zu einem Problem werden, das der Leistungsfähigkeit des Hamburger Hafens im europäischen Wettbewerb Schaden zufügen kann. Gemessen an der hohen Bedeutung des Hafens für die Exportnation Deutschland muss auch auf politischer Ebene für attraktivitätsfördernde Maßnahmen wie der enge Einbezug des Hafens in die bundesweiten MINT-Initiativen geworben werden.

Der Hamburger Hafen bringt gute Voraussetzungen mit, in Norddeutschland zu einem sehr beliebten Arbeitsumfeld für den technischen Nachwuchs zu werden, das es auch mit Branchen mit hoher Anziehungskraft wie der Digitalwirtschaft aufnehmen kann. Entscheidend wird sein, ob die vorhandenen Potenziale wie die hohe öffentliche Aufmerk-

samkeit ausgeschöpft und auch bei den entscheidenden Zielgruppen in eine höhere Arbeitgeberattraktivität durch Entwicklung einer einzigartigen Branchenidentität verwertet werden können.

Anhang

A: Qualitatives Interview: Thomas Lütje.....	52
B: Qualitatives Interview: Dr. Phanthian Zuesongdham.....	60
C: Qualitatives Interview: Prof. Dr. Bernd-Christian Renner.....	64
D: Fragebogen der quantitativen Umfrage.....	69
E: Quantitative Umfrage: Tabellen und Abbildungen der deskriptiven Statistik....	74
F: Quantitative Umfrage: Tabellen und Abbildungen der bivariaten Inferenzstatistik.....	87
G: Quantitative Umfrage: Überprüfung möglicher Abweichungen bei ausschließlicher Betrachtung technischer Studiengänge.....	94

A. Qualitatives Interview: Thomas Lütje

Auswahl des Gesprächspartners mit Position und Aufgabenbereich: Thomas Lütje bekleidet mehrere hohe Posten bei der Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA). Neben seiner Tätigkeit als Geschäftsführer des Container Terminals Tollerort (CTT) ist er in seiner Funktion als Vertriebsdirektor mitverantwortlich für das Containergeschäft des Konzerns, dem mit Abstand größten Geschäftsbereich der HHLA. Er ist Teil des oberen Managements und hierarchisch direkt unter der Vorstandsebene angesiedelt. Als Aufsichtsratsvorsitzender von Hafen Hamburg Marketing e.V. verfügt er des Weiteren über umfangreiche Einblicke auf Verbands- und Branchenebene, was auf eine gesteigerte Beurteilungsfähigkeit über die gesamte Hafenbranche und über die Konzerngrenzen der HHLA hinaus schließen lässt. Im Jahr 2013 hielt Lütje zudem eine Keynote auf der Messe „PERSONAL2013“ zum Thema Employer Branding im Hafen, in der er auf auch wesentliche Schwerpunkte der vorliegenden Arbeit wie der Wandlung der Hafenarbeit eingegangen ist. Eine entsprechende Expertise im Personalbereich ist ihm aus diesem Grunde auch ohne eine funktionelle Verbindung zur HR-Abteilung zu bescheinigen.

MP: Autor / TL: Thomas Lütje

MP: [...] Herr Lütje, da Sie im Jahre 2013 – ich weiß nicht, ob Sie das noch genau vor Augen haben – eine Keynote auf der Messe PERSONAL2013 gehalten haben, habe ich bei der Auswahl der Experten für diesen Themenbereich an Sie gedacht. [...] Aus meiner Sicht können wir dann auch direkt mit dem ersten Themenbereich starten, der allgemeinen Arbeitsmarktsituation im Hafen.

TL: Einverstanden.

MP: Sie werden in Nachberichten der eben angesprochenen Messe so zitiert, dass die HHLA vor drei Jahren kaum Probleme in der Rekrutierung von Ingenieuren und Informatikern, dafür aber im gewerblichen Bereich hatte. Zum Beispiel bei Eisenbahnern und Lkw-Fahrern – ist das drei Jahre später auch noch so oder hat sich bei dem höheren Qualifikationsniveau ebenfalls die Marktlage verschärft?

TL: So kann ich das eigentlich nicht gesagt haben. Wir haben im gewerblichen Bereich einen sehr hoch angesiedelten Tarif, der etwa mit der Chemiebranche vergleichbar ist. Im Moment haben wir keinerlei Sorgen, gewerbliche Mitarbeiter zu rekrutieren, perspektivisch kann es durch die alternde Bevölkerung aber durchaus dazu kommen. Anders sieht es im Bereich der Ingenieure und Informatiker aus, da sind wir voll im Fachkräftemangel und –krieg angelangt. Wenn wir für ein ausgeschriebenes, duales IT-Studium früher so viele *[gestikuliert einen hohen Stapel]* Bewerbungen gekriegt haben, bekommen wir jetzt nur noch so viele *[gestikuliert einen kleinen Stapel]*. Das ist mittlerweile die Realität und wird bei uns auch im gewerblichen Bereich dazu führen, dass das Thema Automatisierung an den Terminals weiter voranschreiten wird. Das liegt gar nicht ausschließlich an der Frage, ob wir in zwanzig Jahren jemanden kriegen, der Lkw fährt, sondern hängt in erster Linie mit der Aufgabe zusammen, mehr Menge über dieselbe Fläche zu ziehen. Das bedeutet einen klaren Automatisierungsbedarf für alle Terminals. Das CTA ist da ja bereits führend.

MP: Welche Auswirkungen haben die angesprochene Rationalisierung und Automatisierung auf die Beschäftigungsstruktur?

TL: Ich könnte mir vorstellen, ohne genaue Studien vorliegen zu haben, dass wir in Zukunft mehr Mengen mit derselben Mannschaftsstärke bewältigen können. Wir treten also nicht an, große Kündigungswellen in die Wege zu leiten. Wenn man sich beispielsweise den Burchardkai anschaut, dann sind da durch die Installation der Yard-Blöcke die ursprünglichen Kranfahrer nicht mehr existent. Es wird in den nächsten Jahren also verstärkt dazu kommen, dass pensionierte Van-Carrier-Fahrer nicht durch eine neue Stelle ersetzt werden. Dafür werden wir dann in den Büros, in der Technik dementsprechend mehr Leute brauchen.

MP: Also geht damit auch ein gesteigertes Qualifikationsniveau einher?

TL: Genau, höher und auch anders. Unser Technikleiter sagt immer, dass unser CTA eigentlich ein Rechencenter ist, das nur ganz ungewöhnlich aussieht. Es wird immer stärker Ingenieurs- und IT-Leistung abverlangt werden, aber die simplen Arbeiten wie das Fahren einer Box von A nach B werden eher der Vergangenheit angehören, weil es unproduktiv ist.

MP: Ich habe kürzlich in einer Studie des IAB gelesen, dass das Substituierbarkeitspotenzial von Logistik- und Verkehrsberufen in Hamburg aktuell auf knapp 40% taxiert wird – wieviel Luft nach oben ist da noch?

TL: Klar wird das möglich sein, dafür muss man sich eigentlich nur vorstellen, dass der Automatisierungsgrad vom CTA auch auf die anderen Terminals übertragbar ist und über kurz oder lang kommen wird. Der gesamte Horizontaltransport auf einer begrenzten Fläche eignet sich für eine solche Automatisierung. Es kommt eher aus der anderen Ecke, es wird in Zukunft schwieriger sein, Naturflächen in Gewerbeflächen umzuwandeln – daher muss die vorhandene Gewerbefläche einfach optimal genutzt werden. Das bedeutet dann nicht mehr, mit dem Van-Carrier an der Kaikante entlangzufahren, sondern beschleunigt eigentlich eher die Entwicklung zum Hochregallager. Bei der Zuführung der Container, wenn man sich beispielsweise den Burchardkai genauer anschaut, liegen die Containerblöcke in unmittelbarer Nähe zum Schiff, um die Transporte auf der begrenzten Fläche extrem kurz zu halten und sich nicht kreuzen zu lassen. Da kann man sich sehr wohl vorstellen, weitere automatisierte Flurförderfahrzeuge mit den schweren Chassis einzusetzen – oder sogenannte Sprinter, das sind kleine Van-Carrier, die auch automatisch fahren. Die Automatisierung wird heute in der Forschung so weit vorangetrieben – was heute nicht möglich ist, wird wahrscheinlich in drei Jahren zum Standard.

MP: Wenn man jetzt mal auf den internationalen Wettbewerb blickt, wie steht Hamburg mit seinen Terminals im Vergleich aktuell da? [...]

TL: Im Bereich der Terminals sieht es noch sehr unterschiedlich aus. Altenwerder ist vollautomatisch, am Burchardkai sind wir dabei, zu automatisieren, auf Tollerort werden wir das auf der aktuellen Fläche nicht können, weil die leicht abschüssig liegt und dort aufgrund der Bauweise keine Blocksysteme installiert werden können. Bei Eurogate sehe ich das durchaus anders, die können im Grunde genau dasselbe machen wie wir beim Burchardkai. Die stehen mit ihren Leuten aus meiner Sicht aber noch am Anfang der Diskussionen, wie sie ihre Abläufe automatisieren wollen. Bei uns ist Automatisierung ja kein Schimpfwort, wir machen das bereits seit 16 Jahren. [...]

MP: Vielen Dank, kommen wir zum zweiten Themenblock, dem Employer Branding im Hafen. In Broschüren bezeichnet sich die HHLA als „Innovationsführer“ mit „intelligenten Lösungen“. Woran genau kann der potenzielle Bewerber, dem nach seinem Studium viele Türen offenstehen, das festmachen?

TL: Da ist wieder das Thema Automatisierung von zentraler Bedeutung. Was wir in Altenwerder gemacht haben und an den anderen Terminals machen werden, das ist schon state-of-the-art. Andere Häfen überlegen erst noch, ob sie das Thema überhaupt angehen wollen. Insbesondere die digitale Vernetzung der Spieler in der Transportkette und

die Implementierung von IT-Systemen sind schon Aufgaben, die im Umfeld der Logistik ziemlich einmalig sind. Im Hafen zu arbeiten ist nicht einfach, 24/7 hört sich toll an, die Scheidungsrate ist dementsprechend aber auch relativ hoch. Dreischichtbetrieb ist anstrengend. Punkt. [...]

MP: Wie sieht es im Vergleich zu anderen Branchen aus? Der Informatiker kann ja genauso gut in jeder anderen Branche tätig werden.

TL: In der Logistikbranche sind wir oben mit dabei, für andere Branchen kann ich das nicht sagen, dafür bin ich nicht nah genug dran. [...]

MP: Ich möchte gern noch auf das Thema der Branchenwahrnehmung von Hafen und Logistik eingehen, insbesondere bei den jungen Generationen. Gibt es eigentlich noch die Hafendarbeit in ihrem ursprünglichen Sinne, wie sie mal vom GHB definiert wurde? Ausgenommen von den Arbeitern an den Stückgutterminals oder den Containerbrückenfahrer, die noch da sind – Ist dieser Berufswandel in den Köpfen des Nachwuchses schon angekommen?

TL: Als wir Altenwerder hochfahren vor etwa 15-16 Jahren, da haben wir gerade einen Betrieb für konventionellen Papierumschlag geschlossen und diverse Leute zum Terminal in Altenwerder rübergeschoben. Einen davon, Mitte 50, schickte ich hin und nach kurzer Zeit kam er wieder, kreidebleich im Gesicht. Ich fragte, was denn los sei. Er meinte zu mir, dass das kein Terminal sei, sondern eine Containerfabrik. Und das bringt es auf den Punkt. Wenn Sie rumfahren und überall die Hochregallager von Kühne+Nagel & Co. sehen, die Kommissioniertechnik darin, das sind im Grunde wir – bei uns fehlt nur das Dach. Wir sind eigentlich ein großes Hochregallager mit Wasseranschluss geworden. Die Zeit der Kaffeesack-Schmeißenden und Astra-Trinkenden als Sinnbild der Hafendarbeit ist vorbei. Früher hatten wir Arbeiter, die nach all der Anstrengung in den letzten Jahren vor ihrer Pensionierung auf sogenannten Schonarbeitsplätzen eingesetzt werden mussten. Das gibt es durch die Automatisierung alles nicht mehr. Bei der Einfahrt des Lkw durch das Gate gibt es keinen Menschen mehr. Alles automatisch, und wir sprachen am Anfang davon: Das wird die Zukunft sein. Das Berufsbild wandelt sich eigentlich mehr zu so einem Logistiker, der mit unheimlich viel IT-Unterstützung arbeitet, weg von der harten, körperlichen Arbeit.

MP: Was mich in diesem Zusammenhang noch interessiert: Ich habe in einem Fachartikel über Logistik 4.0 ein Loblied auf diese essentielle Querschnittsindustrie gelesen, die eine außerordentliche Bedeutung für die Wirtschaft besitzt und nah am Puls der Megatrends Digitalisierung und Energieressourcen agiert. Trotzdem ist es zumindest in meiner Wahrnehmung noch immer so, dass viele bei der Logistik nur an den Stereotyp Berufskraftfahrer denken und dort der Horizont bereits aufhört. Wie ist das zu erklären,

dass sich der eigentliche Wandel der Berufswelt nicht auch in der Öffentlichkeit durchgesetzt hat und dass es doch eigentlich mehr gibt als nur den Lkw-Fahrer?

TL: Das ist eine gute Frage. Ich bin einmal im Jahr in meiner alten Schule in Stade und halte einen Vortrag über Verkehr, Logistik und so weiter. Zum Schluss zeige ich, natürlich auch im eigenen Interesse, was wir für Ausbildungsjobs und vakante Stellen haben. Und dann verdrehen die immer alle die Augen – das sind mitunter Bezeichnungen, die die gar nicht kennen. Ich glaube, dass der Berufskraftfahrer, der mit seinem stinkenden Lkw durch die Gegend fährt, oder auch der DHL-Postbote, der das Päckchen in die Hand drückt, das Bild der Logistik am stärksten prägen. Es wandelt sich leicht. [...] 16% aller Jobs hier im Großraum gehören zur Logistik, wachsend. Im Bundesschnitt haben wir 12%. Der Hafen zieht natürlich. Wenn man sich Deutschland anschaut, haben wir geographisch gesehen einfach Glück, dass wir zwischen großen Märkten liegen und die Ware entweder direkt aus der Region kommt oder zumindest durch sie durchmuss, aber die Logistiker – auch in den großen Firmen – die braucht man halt, um etwas von A nach B zu kriegen. Bei der Weihnachtsfeier darf der Logistikverantwortliche einer Firma dann aber nicht neben dem CEO sitzen. Wir hatten da auch mal die Theorie, dass der kostenlose Rücktransport von Zalando dazu führt, dass der Logistik kein Wert beigemessen wird. Das ist ein Grundübel, was wir haben – Das, was wir machen, wird nicht als Wert angesehen. Das Produkt kannst du in die Hand nehmen, aber der DHL-Mensch an der Tür ist wieder verschwunden. Das zu ändern, auch zum Beispiel bei mir im Dorf in York: Da steht links ein Schild „Keine Elbvertiefung“ und rechts „Keine Lkw“, und ich sage darauf: Ihr müsst euch mal überlegen, was ihr wollt. Es fehlt den meisten einfach an der Vorstellung, wo so ein Tisch [*deutet auf den Tisch*] herkommt. Oder so ein Handy, das aus Shanghai verschifft wird. Jeder findet es toll, dass so ein Ding wenig kostet, aber was das mit dem Transport zu tun hat, versteht keiner. Wir müssen da gebetsmühlenartig weitermachen, auch wenn wir damit gegen den Trend arbeiten, dass Logistik nicht mehr als ein notwendiges Übel ist.

MP: „Mr. Hafen“ Helmuth Kern ist leider vor kurzem verstorben – er sagte als Wirtschafts-senator damals öffentlich, dass man den Hafen als Werbesymbol für die Stadt nutzen müsse, was ja bis heute auch sehr gut funktioniert, wenn man sich die touristische Bedeutung des Hafens unter dem Stichwort Hafenromantik anschaut. Ich habe mich dann gefragt, ob das nicht der öffentlichen Wahrnehmung des Arbeitsumfelds Hafen als hochmodernes und technologisches Arbeitsumfeld eher entgegensteht – Wenn man auf der anderen Elbseite steht und melancholisch zu den Kränen schaut, alles ganz toll findet – aber die Veränderungen der Arbeitswelt dort nicht richtig wahrnimmt.

TL: Aus meiner Sicht gilt beides, aber ich glaube einfach mal, dass für Leute, die aus der Strandperle blickend ein großes Schiff vorbeifahren sehen oder den Sonnenaufgang

über den Terminals fotografieren, ein gewisser Reiz besteht. Dem will ich selbst auch nicht widersprechen, ich finde es ja selbst wunderschön. Andersherum gesehen, wenn Sie mal zur Kaffeelagerei auf der Hohen Schaar [*südliches Elbufer, Anm. d. Autors*] fahren, da ist von außen nichts zu sehen, nur eine geschlossene Halle. Bei uns ist das anders, da sehen Sie alles. Sind die Kräne unten, wird gearbeitet, sind sie oben, wird nicht gearbeitet. Sie hören es, sehen es, riechen es vielleicht sogar. Wir können keinen anlügen, man muss uns nur anschauen, um zu sehen, was da passiert. Dieses Direkte, nicht-Anonyme, das macht den Hafen aus – das gibt es woanders nicht. Wann kommen Sie denn mal in Wolfsburg ans Band, wo Sie die Arbeit wirklich sehen. Ich glaube auch, dass wir gut daran tun, diese Romantik und den touristischen Wert für die Stadt auch weiterhin zu pflegen. Wir haben jede Menge Führungen. [...] Wir haben jetzt seit einigen Jahren einen Deal mit einer Busgesellschaft, die wir ausbilden, damit die Guides wirklich was erzählen können. Die dürfen bei uns auf das Terminal, was sonst keiner darf. Wir ziehen damit jedes Jahr 50.000 Leute über die Terminals und befriedigen damit ein Bedürfnis. Es ist die beste Lobby für uns, weil 48.000 davon begeistert wieder nach Hause fahren. Wir müssen das nicht tun, machen es aber. Auch Airbus macht das so und baut sich damit eine Lobby, die dem Hafen und dem Standort Hamburg letztendlich zugutekommt. Der Hafen hat noch immer eine enorm hohe Bedeutung für die Stadt und das gilt es zu verteidigen. Im Rathaus sitzen Leute, die nichts dagegen hätten, wenn wir stattdessen einen großen Beachclub eröffnen oder wenn da Wohnungsbau betrieben wird. Das hat dann wieder was mit der Wertschätzung der Logistik im Allgemeinen zu tun. Der Ministerpräsident von Schleswig-Holstein hat sich mal mit den Grünen im Parlament angelegt: Für sie sei Infrastruktur Teufelswerk, für uns ist es die Voraussetzung für Wohlstand. Wenn die Lkw hier nicht mehr fahren können, klappt die Versorgung nicht mehr. Das ist beim Thema Image für die Stadt schon ein Glück, dass unser Hafen direkt im Kern ist und dass er gesehen wird, egal von wo man kommt. In Rotterdam ist das anders, da ist der Hafen im übertragenen Sinne „in Cuxhaven“ und nicht in der Stadt wie bei uns. Da kann man nicht mal eben auf dem Deich an der Elbe entlang spazieren gehen und sich angucken, was da auf der anderen Seite gerade passiert. Das ist bei uns schon ein echter Vorteil. [...]

MP: Also sehen Sie da durchaus Potenzial, diese einzigartige Rolle des Hafens auch für die Nachwuchsgewinnung zu nutzen?

TL: Absolut.

MP: Kommen wir nochmal zum Branchenimage: Die Wissenschaft geht mittlerweile davon aus, dass das Branchenimage ein determinierender Faktor für die Arbeitgeberi-

mages seiner einzelnen Unternehmen ist. Gibt es da aus Ihrer Sicht Unterschiede zwischen Konzernen wie der HHLA und kleineren Hafenfirmen? Ist die HHLA in dieser Hinsicht selbstständiger und unabhängiger vom Branchenimage von Hafen und Logistik?

TL: Ja, das glaube ich schon, weil wir einfach ein sehr großer Arbeitgeber sind. [...] Wenn Sie in Ihrem Betrieb nur vier Leute haben, dann können Sie aufgrund der Masse nicht dieselbe Flexibilität bieten wie wir. [...] Für Eurogate gilt das ähnlich, Hafenbetriebe, die wirklich nur 20 Leute haben, können da aber nicht mithalten. Ein Fahrer verdient bei uns ohne Überstunden 55.000 Euro, in einer kleinen Logistikfirma an der Hohen Schaar ist es vielleicht nur die Hälfte. Das Thema Mindestlohn hat zum Beispiel niemanden richtig erschrocken bei der HHLA. Wir stöhnen noch auf hohem Niveau, weil wir im Spektrum der Logistik eher oben angesiedelt sind. Ein Packbetrieb hingegen ist eher unten und kann auch gar nicht so viel zahlen, weil die Margen dort viel zu klein sind.

MP: Wenn man den Hafen nun, wie es faktisch ja auch ist, in die Logistikbranche einordnet, dann wird das Image des Hafens durch die Bandbreite und die unteren Teilbereiche des Spektrums folglich auch heruntergezogen, wenn man der Argumentation folgt. Wie schätzen Sie in diesem Zusammenhang die Möglichkeit ein, die Branche Hafen als eigenständige Branche zu etablieren, also stärker von der Branche Logistik zu lösen und die möglichen negativen Effekte des Branchenimages der Logistik somit abzumildern, die durch die Assoziation mit den eben genannten Berufsgruppen entstehen?

TL: Ehrlich gesagt möchte ich das gar nicht, denn im Grunde sitzen wir da wie die Spinne im Netz. Wir haben mit allen Fahrzeugen auf der Wasserseite und auf der Landseite zu tun, bei uns muss alles durch. Deswegen müssen wir die Konzepte aller Beteiligten verstehen, weil wir uns ohne die anderen nicht optimieren können, sondern nur miteinander. Wenn Sie sich das Slotbuchungsverfahren anschauen, das wir im Sommer nächsten Jahres haben werden: Das wurde sehr intensiv in Absprache mit den Lkw-Unternehmen und Speditionen entwickelt und diskutiert. Trotzdem werden viele Trucker schimpfen, weil sie nicht verstehen werden, wozu der Hafen sowas braucht, wenn sie doch eigentlich nur wie immer ihren Container holen wollen. Ansonsten wollen sie nichts wissen. Wir sind da viel komplexer unterwegs, weil wir die Anforderungen und Bedürfnisse aller Beteiligten erfassen und darauf reagieren müssen. Da gibt es aber nicht viele Betriebe, aus derer eigenen Sicht diese Notwendigkeit besteht. Gleichzeitig ist es aber auch ein unglaublicher Reiz der Arbeit, bei diesen Herausforderungen mitzuwirken. Deswegen sehen wir uns als ganz bedeutenden Teil der Logistikkette und werden uns deswegen auch nicht zurückziehen und sagen: Wir sind Hafen. Dass wir den zum Teil miesen Ruf der Logistik auch mit abbekommen, das ist dann so.

MP: Letzte Frage: Welche Potenziale bestehen aus Ihrer Sicht für eine mögliche Verbandskommunikation hinsichtlich des Branchenimages, also der Vorstufe der Arbeitgeberimages, das sich beispielsweise bei Studierenden einstellt, ohne eine konkrete Stellensuche bereits gestartet zu haben? Was kann demnach ein Verband wie HHM an Kommunikationsarbeit leisten, um positiv auf das Branchenimage des Hafens einzuwirken?

TL: Wir haben als HHM ja unsere Zielsetzung geändert. Wir hatten früher ganz klar die Aufgabe, draußen über den Hamburger Hafen zu informieren. Dann stellten wir fest, dass die Menschen da draußen mittlerweile besser Bescheid wissen als die Hamburger selbst – deswegen haben wir jetzt auch Hamburg mit einbezogen. Zentral ist der Kontakt mit den Schulen und Universitäten. Hier trifft man die jungen Leute, die dann auch noch zu Hause von ihren Erfahrungen erzählen. [...]. Aber wenn ich mir anschau, was HHM und die Mitarbeiter auf dem Zettel haben, dann ist so eine Charme-Offensive in Schulen und Universitäten wahrscheinlich zu viel. Ich bin da schon echt zufrieden, die Publikationen, die wir haben, die Besuchergruppen, [...] das läuft alles. Und den Studierenden aus Heidelberg zu bekommen, der sich gerade mit Branchen auseinandersetzt und nicht direkt auf die Logistik kommt: Schwer. Wenn diejenigen in Kiel, Lübeck und Harburg über uns Bescheid wissen, dann bin ich schon zufrieden. Unten in Süddeutschland ist das produzierende Gewerbe einfach zu stark.

MP: Vielen Dank für das aufschlussreiche Gespräch!

B: Qualitatives Interview: Dr. Phanthian Zuesongdham

Auswahl der Gesprächspartnerin mit Position und Aufgabenbereich: Dr. Phanthian Zuesongdham arbeitet seit 2010 bei der Hamburg Port Authority in der Abteilung Prozessmanagement, deren Leiterin sie seit Oktober 2015 ist. In dieser Funktion zeichnet sie sich auch hauptverantwortlich für die smartPORT-Initiative der HPA. Zuesongdham arbeitet an der Schnittstelle zwischen der Hafenvirtschaft und der innovativen Entwicklungsfelder und kennt die Probleme, mit der die HPA und andere Hafenunternehmen zu kämpfen haben. Auch im Hinblick auf Personalthemen kann sie durch die vielen geplanten Projekte einige Erfahrungen vorweisen. Als gebürtige Thailänderin ist zudem ihr Werdegang von Interesse, da sie als Internationale den Weg zum Hamburger Hafen gefunden hat.

MP: Autor / PZ: Phanthian Zuesongdham

MP: [...] Frau Dr. Zuesongdham, ich habe bei der Auswahl meiner Interviewpartner an Sie gedacht, um unmittelbar mit einer Verantwortlichen über mögliche Herausforderungen durch oder in Bezug zu smartPORT zu sprechen. [...] Aus meiner Sicht können wir dann auch direkt loslegen, wenn Sie keine Fragen mehr haben?

PZ: Alles klar, gerne.

MP: Das Programm smartPORT besteht ja aus mehreren kleinen Teilprojekten. Wo liegen Ihrer Erfahrung nach die größten Herausforderungen in der Entwicklung und Implementierung neuer Prozesse in Teilbereichen des Programms?

PZ: Zuerst ist es wichtig, dass wir eine gute Projektvorbereitung und -definition machen, weil es ein elementarer Erfolgsfaktor ist, dass man sich über die Ziele im Klaren ist. Das Projekt muss in die Philosophie von smartPORT passen und von anderen abgegrenzt werden können. Nur so kann man die Komplexität im Rahmen halten und auch die gegenseitigen Abhängigkeiten und Schnittstellen der Projekte im Auge behalten und steuern. Dabei muss immer auch die Verbindung zum Betrieb, also der HPA, aber auch zur Außenwahrnehmung in der Stakeholder-Landschaft integriert werden. Viele Dinge, die wir entwickeln oder ausprobieren, sind ja erstmal Neuland für uns. Wir erforschen die neuen Technologien und schauen, ob das in unsere Prozesse passen könnte. Eine große Schwierigkeit ist es bei jedem Projekt, das passende Personal zu finden. Man kann da auch keine Leute nehmen, die zu tief in der Materie sind, weil sie dann zu fachlich orientiert sind und den Bezug zu den bestehenden Prozessen im Projekt oder der Projektsteuerung nicht mehr herstellen können. Für uns ist elementar wichtig, dass wir bei jedem Projekt den Überblick haben, ob die Ziele, der Zeitrahmen, das Budget und der Anwendungsbereich passen. Dadurch, dass wir von der HPA öffentlich auch oft als

„Der Hamburger Hafen“ bezeichnet werden und in der Aufmerksamkeit der Medien stehen, möchten wir mit den Projekten auch den Nutzen für die Allgemeinheit zeigen können. Da besteht also auch eine gewisse Überzeugungsarbeit, die wir machen müssen. Nicht jeder Stakeholder ist gleich begeistert von Digitalisierung und den Wandel auch mit denen zu machen, ist eine große Herausforderung. smartPORT bezeichnen wir hier bei uns als Philosophie und nicht als Hardcore-Multiprojektmanagement, bei dem schon alles vorweg durchdefiniert ist. Wir wählen eher den experimentellen Ansatz, um innovativ sein zu können, müssen aber auch Risikobereitschaft an den Tag legen. Einige Technologien, die irgendwo vielleicht schon funktionieren, müssen nicht zwangsläufig auch unserem Zweck dienen. Da ist das dann auch wieder Neuland für die Entwickler. Wir möchten Innovationsvorreiter und -treiber werden. Risiko ist ja bekanntlich nicht jedermanns Sache, besonders die Konservativen in der Industrielandschaft von Hafen und Logistik sind eher getrieben von Sicherheit und gesättigten Rahmenbedingungen, deswegen ist die disruptive Umgebung etwas Neues für sie. smartPORT besteht aus vielen kleinen Puzzlestücken – wir haben vielleicht ein grobes Bild, aber die Umrisse können wir erst peu à peu sehen. Früher hat man autonomes Fahren ja auch für eine Spinnerei gehalten, heute ist das fast schon Realität.

MP: Wenn man einzelne Teilprojekte im smartPORT-Programm herausgreift, entwickeln Sie diese eher mit Festangestellten der HPA und Partnern oder beauftragen Sie eher externe Experten zeitlich auf die Projektdauer begrenzt?

PZ: Sehr unterschiedlich. Wir gucken natürlich erst, ob wir für bestimmte Projekte eigene Leute haben oder ob wir Externe einkaufen müssen. Wir haben alle Modelle im Einsatz.

MP: Sicherlich hat auch die HPA wie viele andere Unternehmen bereits Probleme bei der Rekrutierung von Ingenieuren, Informatikern oder Energietechnikern. Ist bei dem höheren Qualifikationsniveau eine Verschärfung der Marktlage zu beobachten und inwieweit ist das bereits ein kritischer Erfolgsfaktor für die Projekte geworden – oder bremst es die Sache nur?

PZ: Das wird es zunehmend erschweren, gute Leute zu kriegen. Unsere tarifliche Situation ist natürlich nicht konkurrenzfähig zu Arbeitgebern der freien Wirtschaft und Industrieunternehmen, die vielleicht 20% mehr zahlen können als wir. Nichtsdestotrotz glaube ich, dass der Hamburger Hafen ein Flair hat, das eigentlich jeden anzieht.

MP: [...] Dazu passend noch ein anderes Thema: In Hamburg wird das Substituierbarkeitspotenzial von Logistik- und Verkehrsberufen aktuell auf knapp 40% taxiert – Wie bewerten Sie den aktuellen und zukünftigen Computerisierungsgrad auf dem Hoheitsgebiet der HPA? Werden beispielsweise Arbeitsplätze im Bereich der Hafenbahn verloren gehen?

PZ: Ich glaube, dass sich die Berufsbilder verändern und weiterentwickeln werden. Gerade die traditionelle Handarbeit kann ja bereits durch moderne Technologien ersetzt werden, womit dann auch höhere Werte erreicht werden. Man muss sich in dem Bereich ja auch zukunftsfähig aufstellen. Wenn wir hier beispielsweise Ausbildungsplätze bei der HPA anbieten, sind das manchmal immer noch Handwerksberufe, dann lernen die Azubis aber andere Dinge als früher – zum Beispiel den Umgang mit Maschinen und somit auch höhere Qualifikationen. [...]

MP: Kommen wir zum nächsten Thema, dem Employer Branding in unserem Hafen: Woran genau kann der potenzielle Bewerber, dem nach seinem Studium viele Türen offenstehen, das Innovationspotenzial der möglichen Arbeit der HPA festmachen? Wo liegt das Besondere?

PZ: Wenn ein neues Projekt bei uns aufgesetzt wird, müssen wir zuerst sehen, wer ein Interesse an den Zielen des Projektes hat und wer sich gar dafür begeistern kann. Das sind dann ja die Leute mit dem meisten Potenzial, daran mitzuarbeiten. Ohne Begeisterung gibt es keine Eigenmotivation – das heißt auch immer wieder aufzustehen, wenn Fehler dazwischenkommen oder wenn sich nicht sofort der Erfolg einstellt. Das ist also auch für uns aus Unternehmenssicht eine wichtige Aufgabe, diese Leute zu identifizieren, weil das am Ende zum Erfolg beiträgt.

MP: Ist es Ihrer Meinung nach also auch notwendig, diese Begeisterung für die Projekte kommunikativ mehr nach draußen zu tragen und die Bedeutsamkeit zu zeigen?

PZ: Absolut, absolut. Wir haben ja in unserer Außendarstellung einen gewollten Schwerpunkt auf Modernität gelegt und wir möchten nicht warten, bis eine Technologie uns erreicht – wir gehen der Technologie entgegen und probieren aus, machen eigene Erfahrungen und können dadurch auch die Eignung besser feststellen, als wenn wir sie nur aus Büchern oder Erklärvideos kennen würden. Ich glaube, dass das ein großer Vorteil auch hinsichtlich junger Leute ist. Die jungen Leute haben nicht mehr diese Berührungängste mit Neuartigem, das sind andere Generationen als früher, wie ich immer häufiger beobachte. Auch bei mir selbst ist das so, ich bin immer aufgeregt, wenn ich neue Themen anfassen darf. Die Generation Y ist neugierig und der Entdeckergeist spielt da eine zunehmende Rolle.

MP: [...] Sie hatten vorhin erwähnt, dass die Tarifverträge und die Tatsache, dass die HPA zum öffentlichen Dienst gehört, ein Nachteil im Wettbewerb um Nachwuchs ist. Gibt es noch andere Nachteile?

PZ: Gewisse Strukturen, die Bestandteile der öffentlichen Verwaltung sind, sind nicht agil genug. Das disruptive Potenzial der Digitalisierung braucht agile Strukturen, wenn sich aber Entscheidungswege über den normalen Weg verfangen, dann ist es vielleicht

auch schon vorbei. Deswegen versuchen wir hier bei der HPA eine Parallelwelt zum sonstigen Betrieb aufzubauen, vielleicht kennen Sie den Begriff bimodal. Damit wollen wir den innovativen Bereich von smartPORT abgrenzen und gewisse Regelungen hier außer Kraft setzen. Es gibt Toleranzbereiche, die das erlauben. Solche Strukturen muss man aber erst einmal schaffen – früher gab es gesättigte Strukturen wie beim Strom- und Hafenbauamt [Vorgängerbehörde der HPA bis 2005; Anm. d. Autors], also eine typische Behörde, jetzt ist es eher eine öffentliche Verwaltung und in Zukunft soll es immer mehr hin zu einer modernen Organisation gehen. Dieser Change-Prozess dauert mehrere Jahre, wie man damals ja auch bei der Deutschen Post gesehen hat. [...]

MP: Der Hafen befindet sich bekanntlich im Spektrum und der Transportkette der Logistik und auch die öffentliche Wahrnehmung der Logistik könnte die des Hafens als Arbeitgeber folglich beeinflussen. Insbesondere bei jungen Generationen greifen da möglicherweise eher die Assoziationen Berufskraftfahrer und Paketboten und weniger die hochtechnologischen Berufe. Warum wird die das Image der Logistik ihrer essentiellen Bedeutung nicht gerecht?

PZ: Das hängt wesentlich damit zusammen, welche Berührungspunkte der Endkonsument hat. Was da alles hintersteckt, wird weniger wahrgenommen, weil es nicht vor der Haustür passiert. Deswegen muss die Branche auch mehr Marketing für ihre vielfältigen Berufe betreiben. Es gibt Verkehrsplaner, Supply-Chain-Manager, Einkäufer, Prozessingenieure – das ist nicht nur Transport von A nach B, sondern vieles mehr. Das ist Intelligenz, ohne die der Welthandel nicht funktioniert.

MP: [...] Ich möchte gern auch nochmal die globale Perspektive einnehmen: Die Arbeitsagentur veröffentlicht ja für Berufe, bei denen ein Fachkräftemangel besteht, eine Positivliste für Zuwanderung. Sie sind selbst Internationale und vor einigen Jahren nach Hamburg gekommen. Welche Chancen messen Sie der Zuwanderung durch internationale Forscher oder Absolventen bei?

PZ: Deutschland ist in Europa eine der letzten offenen Gesellschaften und Hamburg ist der beste Standort, weil wir im Umgang mit Ausländern auch durch die Geschichte mit Hafen und Handel weniger Vorurteile haben. Hamburg ist offen gegenüber allen Nationalitäten und begrüßt diese Internationalität sogar, weil sie ihr den Wohlstand und das Wachstum zu verdanken hat. Ich glaube, dass das auch ein Grund war, warum ich hierhergekommen bin. Wenn man international bleiben will und gleichzeitig in einem Land leben möchte, in dem man sich als Ausländer gut fühlen kann, dann gibt es nur eine Handvoll Städte. Hamburgs Ruf vermittelt das sehr gut. [...] Also eine große Chance liegt in der Zuwanderung, definitiv.

MP: Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihre Antworten!

C. Qualitatives Interview: Prof. Dr. Bernd-Christian Renner

Auswahl des Gesprächspartners mit Position und Aufgabenbereich: Prof. Dr. Bernd-Christian Renner ist seit April 2016 Juniorprofessor an der Technischen Universität Hamburg-Harburg und leitet die neugegründete Arbeitsgruppe smartPORT am Exzellenzkolleg der Universität. Im neuartigen Kooperationsmodell aus Wirtschaft und Wissenschaft trägt die HPA als Stifter das Institut zu 50 Prozent. Renner ist als promovierter Informatik-Ingenieur ein Beispiel für atypische Werdegänge in die Arbeitswelt des Hafens. Mit seinem Team forscht er an technischen Vorentwicklungen, die später den Hafen effizienter, nachhaltiger und katastrophensicherer machen sollen.

MP: Autor / BCR: Bernd-Christian Renner

MP: Herr Prof. Renner, wir haben uns vor einigen Wochen auf der maritimen Nacht der TUHH kennengelernt, wo ich Ihren Vortrag hören durfte. Sie haben dort gesagt, dass sie eigentlich gar kein Wasser mögen. Wie sind Sie dann hier ans Institut geraten? Skizzieren Sie bitte einmal kurz Ihren Werdegang.

BCR: Ich bin in der Nähe von Hamburg im nördlichen Niedersachsen aufgewachsen und zur Schule gegangen, habe mich dann für ein Studium der Informatik und des Ingenieurwesens an der TU Harburg entschieden. Anschließend habe ich dann bei Prof. Thuru im Bereich Sensornetze mit regenerativer Energieversorgung promoviert. [...] Dann habe ich als Postdoc in Lübeck ein Projekt übernommen, das die Anfänge der Unterwasserkommunikation über Akustikmodems behandelte – und das dann erstmal weiterentwickelt. [...] Hier an der TUHH wurde im Verlauf dann die Arbeitsgruppe smartPORT gegründet und die Juniorprofessur ausgeschrieben, auf die ich mich erfolgreich beworben habe. Das fügte sich dann ganz glücklich, weil die HPA als Teilsponsor des Kollegs eigentlich Sensornetzwerke oberhalb der Wasseroberfläche für das Hafengebiet erforschen wollte – der Unterwasseraspekt stieß dann aber auch auf großes Interesse. Das hat sicherlich entscheidend mitgeholfen, dass ich letztendlich hierhergekommen bin. Wir beschäftigen uns jetzt seit dem 1. April 2016 mit zwei Dingen: Erstens die besagten Sensornetzwerke im Hafen, genauer gesagt WLAN-Knotenpunkte, die mit regenerativer Energie versorgt werden. Zweitens dann die Unterwasserkommunikation und Selbstlokalisierung, das Projekt läuft unter dem Akronym „MoSAIK“.

MP: Wie war Ihr Eindruck vom Hafen vor und nach dem Beginn ihrer beruflichen Tätigkeit bzw. der Forschung im Umfeld des Hafens? Hat Ihr Eindruck sich gewandelt?

BCR: Vorher habe ich mich mit dem Hafen nicht groß auseinandergesetzt. Den gab es halt. Da sind Schiffe, ab und zu sieht man die Kräne der Containerterminals, wenn man zum Beispiel an den Elbbrücken langfährt. Mehr habe ich da nicht wahrgenommen. Ein

Kollege von mir hat sich mit den selbstfahrenden Fahrzeugen im Hafengebiet beschäftigt, das war vielleicht der einzige richtige Berührungspunkt bis dato. Jetzt ist es schon ganz spannend zu sehen, was da im Hafen alles gemacht wird, dass da vieles Bewegung ist und viel versucht wird im Rahmen dieser sagenumwobenen Digitalisierung. [...] Wenn der Umschlag im Hafen so steigt, wie es prognostiziert wird, dann muss natürlich auch jeder Ablauf effizienter gestaltet werden, da der Hafen ja mitten in der Stadt liegt und somit flächenmäßig begrenzt ist. Umso wichtiger ist es also, die Straßen und Schienen für den Containerfluss aus und ins Hafengebiet zu optimieren. Zusammengefasst: Vorher gab es gar kein Kontakt, jetzt ist es aber schon alles sehr spannend. Und wir schauen natürlich, wie wir das Ganze mit vorantreiben können.

MP: Sie haben vor wenigen Wochen an einer Podiumsdiskussion zur Chance der digitalen Revolution teilgenommen. Wie schätzen Sie das Potenzial ein, durch die Implementierung weiterer Informationstechnik den technischen Fortschritt des Hafens voranzutreiben? Wie sieht es mit dem Thema Ressourcenschonung aus?

BCR: Doch sehr viel. Ich kann leider nicht ganz genau einschätzen, wieviel und wo überall es bereits IT-Strukturen gibt, weil wir ja noch relativ frisch dabei sind und es eine gewisse Zeit dauert, bis man sich in einem neuen Umfeld die Rahmenbedingungen angeeignet hat. Ich weiß aber, dass bereits einiges gemacht wird und noch gemacht werden kann. Man kann noch deutlich mehr Sensoren im Hafen integrieren, man kann Module zur Überwachung einsetzen – auch wenn die Leute das Wort nicht mögen – damit ist gemeint, dass Umweltparameter wie Temperatur, CO₂-Gehalt und Schadstoffausstöße erhoben werden und damit der Hafen dann letztendlich umweltfreundlicher gestaltet werden kann. In Altenwerder gibt es ja bereits die autonomen Transportfahrzeuge, auf dem Gebiet kann man sicherlich auch noch einiges rausholen. Auch der Containerfluss ist noch recht unoptimiert – auch darüber haben wir schon mal diskutiert, ob man in diesem Bereich ein Projekt initiieren kann. Wenn der Container intelligent gemacht wird, findet er selbst raus, wo er denn bestenfalls stehen möchte. Das sind alles Teilaspekte, die man unter smartPORT verstehen kann. Genauso unsere Unterwassergeschichte, da gibt es bisher noch gar nichts Vergleichbares. Bisher werden manuelle Gewässerproben entnommen, beim Schadstoffaustritt braucht man jemanden, der das sieht, was eigentlich nur bei Öl der Fall ist. Alles andere wird gar nicht erst wahrgenommen. Mithilfe der Tauchroboter würden dann Signale gesendet werden und Vertreter der Umweltbehörde könnten zum entsprechenden Ort hinfahren und das Katastrophenmanagement durchführen, also beispielsweise das Öl binden und entfernen. Wenn man solche Untersuchungen mit den Tauchrobotern systematisch und routinemäßig durchführt, ist das also auch ein Beitrag der Digitalisierung und Optimierung – geringe Verzögerungen und deutlich kosteneffizienter, als wenn man den Großeinsatz fahren muss,

wenn es eigentlich schon zu spät ist. Insgesamt sehe ich da in vielen Bereichen großes Potenzial.

MP: Ich hatte im Vorfeld auch mit Frau Dr. Zuesongdham von der HPA gesprochen und mit ihr eruiert, welche Vorteile die HPA durch die Kofinanzierung des Exzellenzkollegs hat, also, dass zum Beispiel die starren Behördenstrukturen hier in der Forschung nicht greifen und das hier junge, neugierige Wissenschaftler am Werk sind. Sehen Sie noch andere Vorteile an dieser Kooperation?

BCR: Der Aspekt der Freiheit ist definitiv ein großer Vorteil gegenüber den unternehmerischen Strukturen. Wenn ich das richtig verstanden habe, ist es üblicherweise so, dass die HPA für ihre Projekte häufig externe Dienstleister beauftragt. Da muss dann natürlich schon sehr genau definiert sein, welche konkreten Ideen transportiert werden sollen – nach dem Motto „Das möchten wir haben und jetzt überlegt euch, wie man das umsetzen kann“. [...] An einer Uni ist man da etwas besser aufgestellt, da wir hier kein Dienstleister sind, der für etwas bezahlt wird. Da reicht eine grobe Stoßrichtung. Wir haben als Team von momentan zwei Leuten natürlich nur begrenzte personelle Ressourcen, aber können diese Aspekte zur Entwicklung neuer Ideen nehmen und Modelle bauen, die bisher noch nicht in anderer Weise im Einsatz waren und sich bewährt haben. Da geht es eher um den explorativen Charakter: „Wäre dies und jenes nicht vielleicht von Nutzen für euch“ – Ein Unterschied liegt dann auch darin, dass wir hier keine fertigen Produkte entwickeln, die man direkt verwenden kann. Es handelt sich bestenfalls um Vorentwicklungen, die dann später bei positiver Resonanz wiederum mit Dienstleistern implementiert werden können. Wir können uns hier erstmal unsere Nische suchen und mit verschiedenen Techniken Lösungen austüfteln. Dadurch, dass wir vorher noch nie was im Hafen gemacht haben, geht man da wahrscheinlich auch etwas unvoreingenommener ran. [...] Es ist jedenfalls Abstimmung notwendig, da manchmal auch Projekte aus unserer Sicht spannend sind, die für den Hafen aber vielleicht gar keine Relevanz haben. So sind wir beispielsweise stets an selbstorganisierenden Ansätzen interessiert, also Netzwerke, die ihre Aufgaben wie eine Art Blackbox ausführen, ohne dass der Mensch genau weiß, wie sie das machen. Es ist üblicherweise aber so, dass die Firmen gerne wissen, was genau da passiert. Das ist also ein Konflikt, bei dem man dann immer von Fall zu Fall gucken muss, inwieweit das miteinander vereinbar ist. [...]

MP: Wie hat sich das noch junge Kolleg hier an der TUHH bisher etabliert? Ist die Wahrnehmung unter Studierenden hoch?

BCR: Bisher sehr gut. Wir hatten im Sommersemester eine Vorlesung über Sensornetze, wo auch viele internationale Studenten waren, die das Thema ganz spannend fanden.

Im Master-Studienplan ist außerdem in Vorbereitung auf die Masterarbeit ein Forschungsprojekt vorgesehen, das jetzt drei Studierende bei uns im Institut absolvieren. Die haben wir also über die Vorlesung erreicht. Außerdem haben wir einen Bacheloranden bei uns, der aus der Informatik kommt, aber auch im Bereich Elektrotechnik forschen möchte – der ist dann so auf uns zugekommen, weil wir ihm genau diesen Mix bieten können. Es gibt auch noch ein paar andere, mit denen wir uns unterhalten haben, es haben einige unsere Infoveranstaltung besucht und sich informiert, was wir so machen und über welche Projekte man bei uns mitarbeiten kann. Insgesamt sind also jetzt sechs Studierende bei uns oder mit uns assoziiert. Das ist alles schon sehr positiv und bei zwei Mitarbeitern und einem Professor schon eine ordentliche Zahl. [...]

MP: Wenn Studierende Sie für ein Projekt kontaktieren, nennen sie dann die Gründe für den Wunsch der Mitarbeit? Spielt der Hafen, also der smartPORT dabei eine Rolle oder ist es eher das Interesse an den technischen Aspekten?

BCR: Da zumindest das alles im Rahmen von definierten Projekten stattfindet und auch in der angesprochenen Vorentwicklungsphase, spielt die Technik meist die Hauptrolle. [...] Die Studierenden arbeiten nicht im übergeordneten und großen Kontext, sondern kleinteiliger an den Elektronikkomponenten, an der Software, an mathematischen Auswertungen und so weiter. Die formen also nicht direkt den „smartPORT“, sondern sind ein Rädchen im Gesamtprojekt.

MP: Kommen wir nochmal zurück zur Bedeutung und dem Image des Hafens. Wenn Sie Ihre „Peer Group“ an Young Professionals der MINT-Berufe betrachten: Woran könnte es liegen, dass die Relevanz des Hafens für die nationale Wirtschaft und der Ruf der Branche bei dieser Zielgruppe auseinanderklaffen? Erstmal als These in den Raum gestellt, die empirische Untersuchung folgt ja noch.

BCR: Ich kann da natürlich nur für den Bereich Informatik und Elektrotechnik sprechen. Vielen ist hier gar nicht klar, was im Bereich des Hafens gemacht wird und was alles möglich ist. Was gibt es für Jobs, welche Technologien müssen entwickelt werden? Die HPA versucht es ja verstärkt, dass durch die smartPORT-Initiative zu transportieren. Sie wollen zeigen, dass es nicht nur die Schiffe, Container und die Kräne gibt, sondern auch künstliche Intelligenz in den Abläufen, die bestenfalls automatisiert werden müssen. Das ist in der Wahrnehmung bisher gar nicht wirklich enthalten. Ein Flugzeug, ein Handy – das sind Dinge, die allgegenwärtig sind und auch mehr Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Ich bin in meinem Leben auch deutlich öfter geflogen als ich Schiff gefahren bin. Und wenn, dann denkt man gar nicht dran, wieviel Elektronik selbst ein Schiff oder eben der Hafen mittlerweile beherbergen. Wir versuchen es hier auch zu unterstützen, dass die

Wahrnehmung darauf unter den Studierenden steigt. Es hängt tatsächlich sehr stark davon ab, wie das Bild von etwas ist und wie stark man mit den Objekten in Berührung kommt. Bei den Schiffbauern hier an der TUHH wird das sicherlich ganz anders aussehen – würde ich einfach mal vermuten, ohne es zu wissen. Wenn man als Hafen an der Uni dann einen „Brückenkopf“ hier an der Uni hat, hilft das natürlich schon mal als Kontaktpunkt mit den jungen Studierenden.

MP: Das ist vermutlich auch ein zentrales Ziel der Kooperation und darauf könnte auch meine Untersuchung hinauslaufen. Diejenigen, die aufgrund ihrer Studienwahl schon einen maritimen Touch in ihrer beruflichen Ausrichtung haben, nehmen den Hafen womöglich anders wahr als die Elektrotechniker.

BCR: Ganz bestimmt. Das Beispiel „Autonomes Fahren“ deutet auch darauf hin: Alle reden von den Teslas und BMWs und Mercedes und wer da noch alles involviert ist von den Autobauern – der Fokus liegt da auf den Personenkraftwagen. Das es sowas aber auch im Hafen gibt, im großen Stil sogar, das wird weniger wahrgenommen, weil es ja auch alles eingezäunt und nicht wirklich zugänglich ist. Wenn sich die Wahrnehmung dahingehend ändern würde und die Leute sich bewusstwerden, was im Hafen noch alles möglich ist in der Entwicklung von Informatik und Elektrotechnik, dann ist das für die Leute sicherlich auch deutlich interessanter. [...]

MP: [...] Haben Sie sonst noch Wünsche oder Anregungen für meine Umfrage hier an der TUHH?

BCR: [...] Mich interessiert sehr, welche Ergebnisse die Umfrage haben wird, insbesondere was die Studierenden unter dem Begriff „smartPORT“ verstehen. Ich glaube, dass viele darunter eher die logistische Komponente assoziieren, also wieder an Schiffe und Kräne denken – weniger an die Technik und die Sensoren, die da überall verbaut sind und die wir ja hier im Institut in erster Linie betrachten.

MP: [...] Vielen Dank für Ihre Zeit und die hilfreichen Einschätzungen!

D: Fragebogen der quantitativen Umfrage

TUHH

Technische Universität Hamburg



1. Moin moin! Zunächst ein paar Infos über Dich:

Keine der folgenden Antworten können zur Identifizierung Deiner Person verwendet werden. Alle Antworten werden streng vertraulich behandelt und lediglich in der Gesamtheit ausgewertet.

1a. Was ist Dein Geschlecht?

- Männlich
- Weiblich
- Sonstige: _____

1b. Wie alt bist Du?

- Unter 18
- 18-20
- 21-23
- 24-26
- 27-29
- 30+

1c. In welchem Bundesland bist Du (hauptsächlich) aufgewachsen?

Solltest Du nicht in Deutschland aufgewachsen sein, wähle bitte „International“.

- Baden-Württemberg
- Bayern
- Berlin
- Brandenburg
- Bremen
- Hamburg
- Hessen
- International
- Mecklenburg-Vorpommern

- Niedersachsen
- Nordrhein-Westfalen
- Rheinland-Pfalz
- Saarland
- Sachsen
- Sachsen-Anhalt
- Schleswig-Holstein
- Thüringen

1d. In welchem Studiengang/Programm der TUHH bist Du immatrikuliert?

- Bachelor of Science
- Master of Science
- Sonstige: _____

1e. In welchem Jahr planst Du ungefähr Deinen höchsten akademischen Abschluss erreicht zu haben?

_____ (Jahr zwischen 2016-2030)

1f. Wo siehst Du deinen zukünftigen Tätigkeitsschwerpunkt nach Deinem Studium?

- In der freien Wirtschaft
- In der universitären Forschung & Lehre
- Sonstige: _____

2. Die Bedeutung von Branchen bei Deiner Arbeitgeberwahl

Es folgen nun einige Aussagen, die auf Skalen den Grad Deiner Zustimmung messen.

2a. „Das Image der Branche spielt bei der Entscheidung über einen Arbeitgeber eine wichtige Rolle für mich.“

Stimme überhaupt nicht zu |-----|-----|-----|-----|-----|-----| stimme voll und ganz zu

Für „weiß nicht“ bitte einfach diese Skala überspringen.

2b. „Ich bin davon überzeugt, mir aufgrund meiner akademischen Qualifikation die Branche frei aussuchen zu können, in der ich später arbeiten möchte.“

Stimme überhaupt nicht zu |-----|-----|-----|-----|-----|-----| stimme voll und ganz zu

Für „weiß nicht“ bitte einfach diese Skala überspringen.

2c. „Ich weiß bereits, in welcher Branche ich nach meiner akademischen Laufbahn tätig werden will.“

- Ja, sehr exakt.
- Ich habe ein paar Favoriten.
- Ich habe mich eher noch nicht festgelegt.
- Ich habe noch gar keinen Überblick über meine Optionen.
- Sonstige: _____

2d. Was sind die Grundvoraussetzungen, damit eine Branche für Dich für eine berufliche Tätigkeit in Frage kommt?

Mehrere Auswahlmöglichkeiten:

- Interesse an den Produkten/Dienstleistungen
- Zukunftsperspektive der Branche
- Ethisch/moralisch unbedenkliche Tätigkeit
- Gute Gehaltsaussichten
- Agile Strukturen/ wenig Bürokratie
- Hohe Innovationsfähigkeit
- Hoher Anspruch/Anforderungen der Aufgaben
- Weiß nicht
- Sonstige: _____

3. Assoziationen mit dem Hamburger Hafen und Hafendarbeit

3a. Was ist Dein erster Gedanke, wenn Du den Begriff „smartPORT“ hörst?

3b. Welche Eigenschaften/Attribute bringst du mit dem Hamburger Hafen in Verbindung?

Mehrere Auswahlmöglichkeiten:

- Innovation
- Fortschritt
- Tradition

- Tourismus
- Spannung
- Romantik
- Technik
- Sonstige: _____

3c. Was verstehst Du in erster Linie unter Hafenarbeit?

Mehrere Auswahlmöglichkeiten:

- Bedienung von Maschinen (z.B. Hafenkräne)
- Handwerk/körperliche Arbeit
- Management in Hafenunternehmen
- Forschung & Entwicklung zur Prozessoptimierung
- Sonstige: _____

3d. Zu welchen übergeordneten Branchen kann man die Hafenbranche aus Deiner Sicht auch zählen?

Mehrere Auswahlmöglichkeiten:

- Verkehr und Transport
- Logistik
- IT
- (Elektro-)Industrie
- Maschinenbau
- Maritime Wirtschaft
- Energie
- Öffentlicher Dienst
- Sonstige: _____

4. Reputation der Hafenbranche

Zum Abschluss noch ein paar Fragen und Aussagen zum Ruf der Hafenbranche.

4a. Wie gut ist das allgemeine Image des Hamburger Hafens aus Deiner Sicht?



(1= sehr schlecht; 7= sehr gut)

Für „weiß nicht“ bitte einfach diese Skala überspringen.

4b. „Der Hamburger Hafen leistet einen bedeutenden Beitrag für die deutsche Wirtschaftsleistung.“

Stimme überhaupt nicht zu |-----|-----|-----|-----|-----|-----| stimme voll und ganz zu

Für „weiß nicht“ bitte einfach diese Skala überspringen.

4c. „Die Umwelt-/Ökobilanz des Hamburger Hafens schätze ich positiv ein.“

Stimme überhaupt nicht zu |-----|-----|-----|-----|-----|-----| stimme voll und ganz zu

Für „weiß nicht“ bitte einfach diese Skala überspringen.

4d. „Durch die Implementierung neuer Technologien kann die Leistungsfähigkeit eines Hafens deutlich erhöht werden.“

Stimme überhaupt nicht zu |-----|-----|-----|-----|-----|-----| stimme voll und ganz zu

Für „weiß nicht“ bitte einfach diese Skala überspringen.

4e. „Die zukünftigen Wachstumsaussichten der Hafenbranche schätze ich positiv ein.“

Stimme überhaupt nicht zu |-----|-----|-----|-----|-----|-----| stimme voll und ganz zu

Für „weiß nicht“ bitte einfach diese Skala überspringen.

4f. „Die Dienstleistungen, die von der Hafenbranche erbracht werden, empfinde ich als spannend.“

Stimme überhaupt nicht zu |-----|-----|-----|-----|-----|-----| stimme voll und ganz zu

Für „weiß nicht“ bitte einfach diese Skala überspringen.

4g. „Die Hafenbranche ist als Arbeitgeber eine attraktive Option für mich.“

Stimme überhaupt nicht zu |-----|-----|-----|-----|-----|-----| stimme voll und ganz zu

E: Quantitative Umfrage: Tabellen und Abbildungen der deskriptiven Statistik

Frage 1a: Was ist Dein Geschlecht?

Geschlecht

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig				
Andere	1	1,1	1,1	1,1
Weiblich	29	33,3	33,3	34,5
Männlich	57	65,5	65,5	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	

Tab. 8: Absolute und relative Häufigkeiten in SPSS zu Frage 1a: Was ist Dein Geschlecht? n=87

Was ist Dein Geschlecht?

87 von 87 Personen haben diese Frage beantwortet



Abb. 5: Balkendiagramm zu Frage 1a: Was ist Dein Geschlecht? n=87

Frage 1b: Wie alt bist Du?

Alter

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig				
18-20	32	36,8	36,8	36,8
21-23	42	48,3	48,3	85,1
24-26	10	11,5	11,5	96,6
27-29	3	3,4	3,4	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	

Tab. 9: Absolute und relative Häufigkeiten in SPSS zu Frage 1b: Wie alt bist Du? n=87

Wie alt bist Du?

87 von 87 Personen haben diese Frage beantwortet

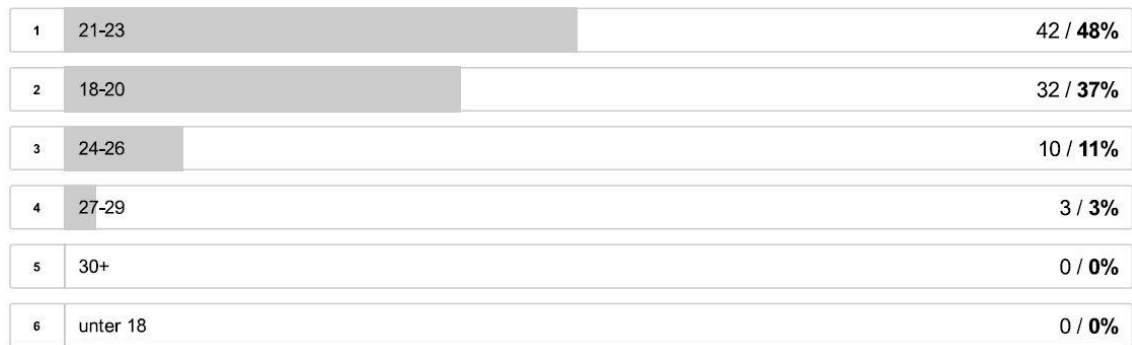


Abb. 6: Balkendiagramm zu Frage 1b: Wie alt bist Du? n=87

Frage 1c: In welchem Bundesland bist Du hauptsächlich aufgewachsen?

		Bundesland			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig	Baden-Württemberg	3	3,4	3,4	3,4
	Bayern	1	1,1	1,1	4,6
	Hamburg	33	37,9	37,9	42,5
	Hessen	1	1,1	1,1	43,7
	International	1	1,1	1,1	44,8
	Mecklenburg-Vorpommern	2	2,3	2,3	47,1
	Niedersachsen	24	27,6	27,6	74,7
	Nordrhein-Westfalen	3	3,4	3,4	78,2
	Rheinland-Pfalz	1	1,1	1,1	79,3
	Schleswig-Holstein	18	20,7	20,7	100,0
	Gesamtsumme	87	100,0	100,0	

Tab. 10: Absolute und relative Häufigkeiten in SPSS zu Frage 1c: In welchem Bundesland bist Du hauptsächlich aufgewachsen? n=87

In welchem Bundesland bist Du (hauptsächlich) aufgewachsen?

87 von 87 Personen haben diese Frage beantwortet

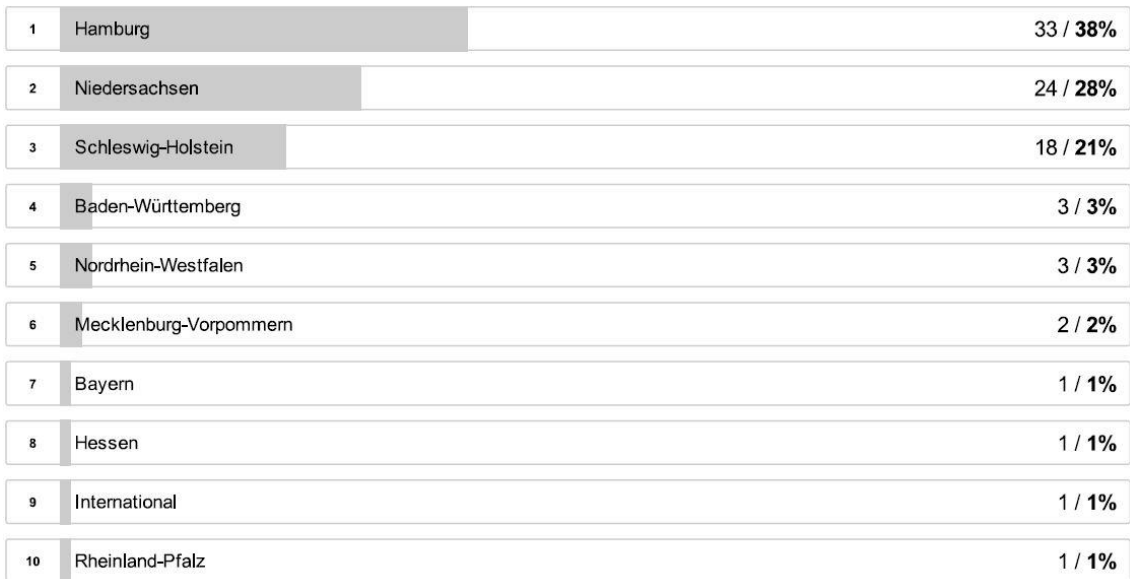


Abb. 7: Balkendiagramm zu Frage 1c: In welchem Bundesland bist Du hauptsächlich aufgewachsen? n=87

Frage 1e: In welchem Jahr planst Du ungefähr Deinen höchsten akademischen Abschluss erreicht zu haben?

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
geplantes_Abschlussjahr	86	2017	2030	2020,23	2,050

Tab. 11: Lage- und Streumaße in SPSS zu Frage 1e: In welchem Jahr planst Du ungefähr Deinen höchsten akademischen Abschluss erreicht zu haben? n=86

Frage 1f: Wo siehst du Deinen zukünftigen Tätigkeitsschwerpunkt nach Deinem Studium?

Wo siehst Du Deinen zukünftigen Tätigkeitsschwerpunkt nach Deinem Studium?

86 von 87 Personen haben diese Frage beantwortet



Abb. 8: Balkendiagramm mit absoluten und relativen Häufigkeiten zu Frage 1f: Wo siehst Du deinen zukünftigen Tätigkeitsschwerpunkt nach dem Studium? n=86

Frage 2a: „Das Image der Branche spielt bei der Entscheidung über einen Arbeitgeber eine wichtige Rolle für mich.“

		N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Image_Branche_spielt_wichtige_Rolle		85	1	6	4,49	1,250
N	Gültig	85				
	Fehlend	2				
Median		5,00				
Modalwert		5				
Perzentile	25	3,00				
	50	5,00				
	75	5,00				

Tab. 12: Lage- und Streumaße in SPSS zu Frage 2a: "Das Image der Branche spielt bei der Entscheidung über einen Arbeitgeber eine wichtige Rolle für mich.", n=85

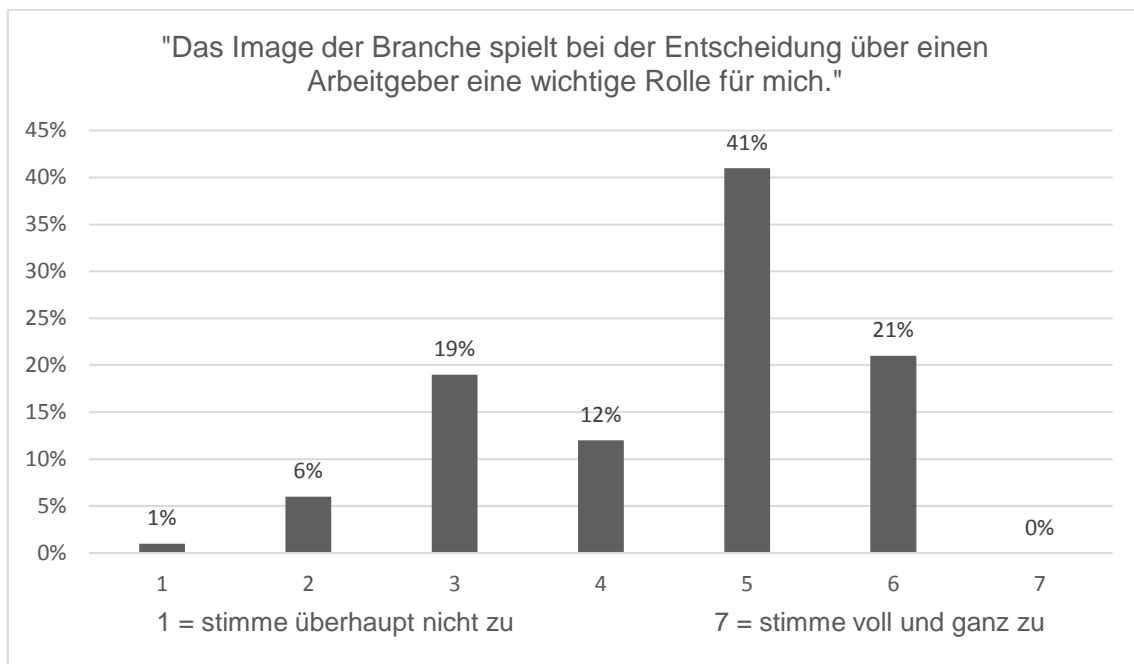


Abb. 9: Säulendiagramm mit relativen Häufigkeiten zu Frage 2a: "Das Image der Branche spielt bei der Entscheidung über einen Arbeitgeber eine wichtige Rolle für mich.", n=85

Frage 2b: „Ich bin davon überzeugt, mir aufgrund meiner akademischen Qualifikation die Branche frei aussuchen zu können, in der ich später arbeiten möchte.“

		N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Auswahlfreiheit_bzgl_der_Branche		85	1	7	4,88	1,426
N	Gültig	85				
	Fehlend	2				
Median		5,00				
Modalwert		5 ^a				
Perzentile	25	4,00				
	50	5,00				
	75	6,00				

Tab. 13: Lage- und Streumaße in SPSS zu Frage 2b: "Ich bin davon überzeugt, mir aufgrund meiner akademischen Qualifikation die Branche frei aussuchen zu können, in der ich später arbeiten möchte.", n=85

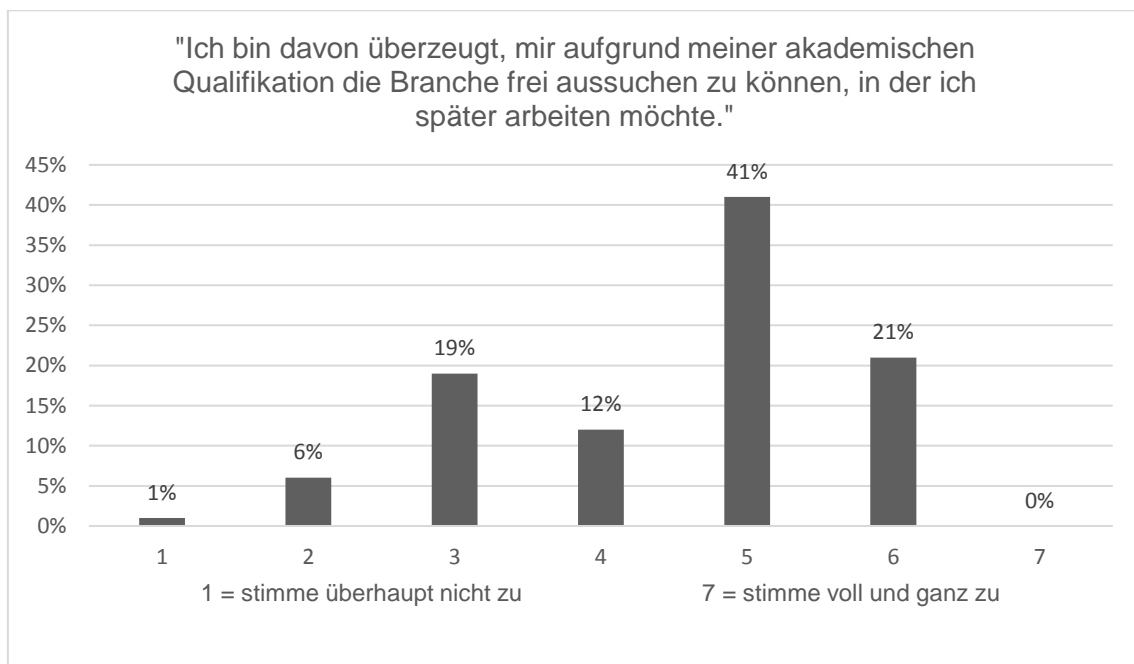


Abb. 10: Säulendiagramm mit relativen Häufigkeiten zu Frage 2b: "Ich bin davon überzeugt, mir aufgrund meiner akademischen Qualifikation die Branche frei aussuchen zu können, in der ich später arbeiten möchte.", n=85

Frage 2c: „Ich weiß bereits, in welcher Branche ich nach meiner akademischen Laufbahn tätig werden will.“

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig Ich habe ein paar Favoriten.	41	47,1	47,1	47,1
Ich habe mich eher noch nicht festgelegt.	24	27,6	27,6	74,7
Ich habe noch gar keinen Überblick über meine Optionen.	14	16,1	16,1	90,8
Ja, sehr exakt.	8	9,2	9,2	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	

Tab. 14: Absolute und relative Häufigkeiten in SPSS zu Frage 2c: "Ich weiß bereits, in welcher Branche ich nach meiner akademischen Laufbahn tätig werden will", n=87

Frage 2d: Was sind die Grundvoraussetzungen, damit eine Branche für Dich für eine berufliche Tätigkeit in Frage kommt?

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig n/a	25	28,7	28,7	28,7
Interesse an den Produkten/Dienstleistungen	62	71,3	71,3	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig n/a	22	25,3	25,3	25,3
Zukunftsperspektive der Branche	65	74,7	74,7	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig n/a	50	57,5	57,5	57,5
ethisch/moralisch unbedenkliche Tätigkeit	37	42,5	42,5	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente

Gültig				
n/a	43	49,4	49,4	49,4
gute Gehaltsaussichten	44	50,6	50,6	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig				
n/a	77	88,5	88,5	88,5
agile Strukturen/ wenig Bürokratie	10	11,5	11,5	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig				
n/a	62	71,3	71,3	71,3
hohe Innovationsfähigkeit	25	28,7	28,7	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig				
n/a	65	74,7	74,7	74,7
hoher Anspruch/Anforderungen der Aufgaben	22	25,3	25,3	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	

Tab. 15: Absolute und relative Häufigkeiten in SPSS zu Frage 2d: Was sind die Grundvoraussetzungen, damit eine Branche für Dich für eine berufliche Tätigkeit in Frage kommt? n=87

Was sind die **Grundvoraussetzungen**, damit eine Branche für Dich für eine berufliche Tätigkeit in Frage kommt?

87 von 87 Personen haben diese Frage beantwortet

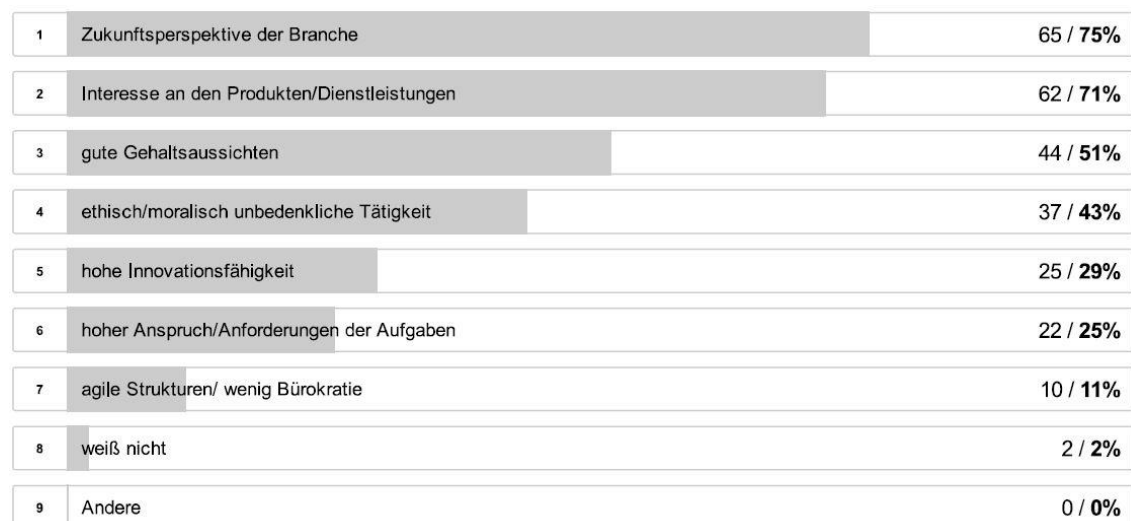


Abb. 11: Balkendiagramm zu Frage 2d: Was sind die Grundvoraussetzungen, damit eine Branche für Dich für eine berufliche Tätigkeit in Frage kommt? n=87

Frage 3b: Welche Eigenschaften/Attribute bringst Du mit dem Hamburger Hafen in Verbindung?

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig				
n/a	74	85,1	85,1	85,1
Romantik	13	14,9	14,9	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig				
n/a	24	27,6	27,6	27,6
Tradition	63	72,4	72,4	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig				
n/a	54	62,1	62,1	62,1
Fortschritt	33	37,9	37,9	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig				
n/a	69	79,3	79,3	79,3
Innovation	18	20,7	20,7	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig				
n/a	22	25,3	25,3	25,3
Technik	65	74,7	74,7	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig				
n/a	79	90,8	90,8	90,8
Spannung	8	9,2	9,2	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig				
n/a	45	51,7	51,7	51,7
Tourismus	42	48,3	48,3	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	

Tab. 16: Absolute und relative Häufigkeiten in SPSS zu Frage 3b: Welche Eigenschaften bringst du mit dem Hamburger Hafen in Verbindung? n=87

Welche **Eigenschaften/Attribute** bringst Du mit dem Hamburger Hafen in Verbindung?

87 von 87 Personen haben diese Frage beantwortet

1	Technik	65 / 75%
2	Tradition	63 / 72%
3	Tourismus	42 / 48%
4	Fortschritt	33 / 38%
5	Innovation	18 / 21%
6	Romantik	13 / 15%
7	Spannung	8 / 9%
8	Andere	0 / 0%

Abb. 12: Balkendiagramm zu Frage 3b: Welche Eigenschaften/Attribute bringst Du mit dem Hamburger Hafen in Verbindung? n=87

Frage 3c: Was verstehst du in erster Linie unter Hafenarbeit?

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig				
n/a	43	49,4	49,4	49,4
Handwerk/ körperliche Arbeit	44	50,6	50,6	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig				
n/a	12	13,8	13,8	13,8
Bedienung von Maschinen (z. B. Hafenkräne)	75	86,2	86,2	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig				
n/a	68	78,2	78,2	78,2

Forschung & Entwicklung zur Prozessoptimierung	19	21,8	21,8	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig n/a	42	48,3	48,3	48,3
Management in Hafenunternehmen	45	51,7	51,7	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	

Tab. 17: Absolute und relative Häufigkeiten in SPSS zu Frage 3c: Was verstehst Du in erster Linie unter Hafendarbeit? n=87

Was verstehst Du in erster Linie unter **Hafendarbeit**?

87 von 87 Personen haben diese Frage beantwortet

1	Bedienung von Maschinen (z . B. Hafenkräne)	75 / 86%
2	Management in Hafenunternehmen	45 / 52%
3	Handwerk/ körperliche Arbeit	44 / 51%
4	Forschung & Entwicklung zur Prozessoptimierung	19 / 22%
5	Andere	1 / 1%

Abb. 13: Balkendiagramm zu Frage 3c: Was verstehst Du in erster Linie unter Hafendarbeit? n=87

Frage 3d: Zu welchen übergeordneten Branchen kann man die Hafenbranche aus Deiner Sicht auch zählen?

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig n/a	7	8,0	8,0	8,0
Logistik	80	92,0	92,0	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig n/a	8	9,2	9,2	9,2
Verkehr & Transport	79	90,8	90,8	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig n/a	77	88,5	88,5	88,5

Öffentlicher Dienst	10	11,5	11,5	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig				
n/a	77	88,5	88,5	88,5
(Elektro-)Industrie	10	11,5	11,5	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig				
n/a	70	80,5	80,5	80,5
IT	17	19,5	19,5	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig				
n/a	81	93,1	93,1	93,1
Energie	6	6,9	6,9	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig				
n/a	58	66,7	66,7	66,7
Maschinenbau	29	33,3	33,3	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Pro- zente
Gültig				
n/a	31	35,6	35,6	35,6
Maritime Wirtschaft	56	64,4	64,4	100,0
Gesamtsumme	87	100,0	100,0	

Tab. 18: Absolute und relative Häufigkeiten in SPSS zu Frage 3d: Zu welchen übergeordneten Branchen kann man die Hafenbranche aus Deiner Sicht auch zählen? n=87

Zu welchen **übergeordneten Branchen** kann man die Hafenbranche aus Deiner Sicht auch zählen?

87 von 87 Personen haben diese Frage beantwortet

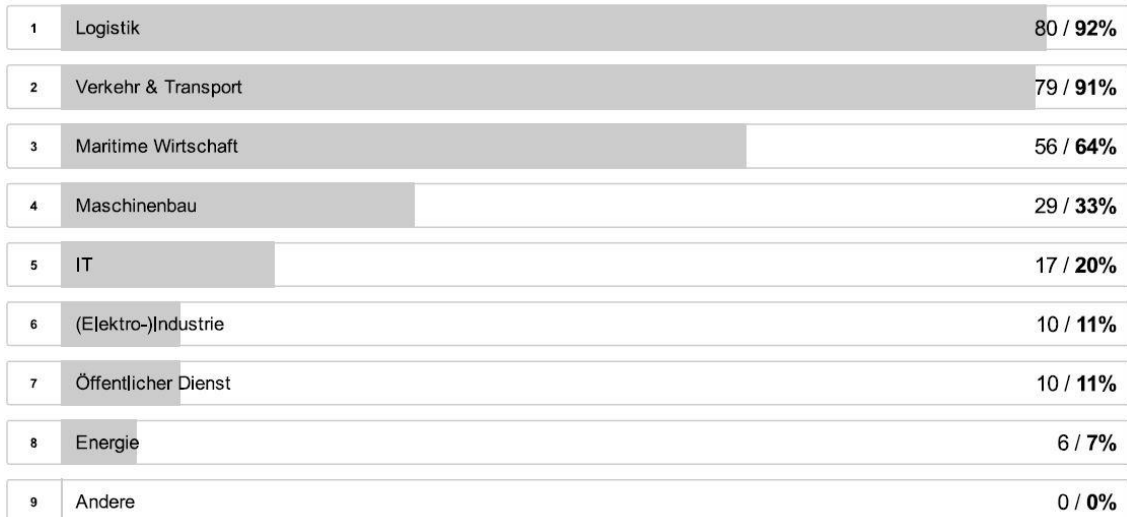


Abb. 14: **Balkendiagramm zu Frage 3d:** Zu welchen übergeordneten Branchen kann man die Hafenbranche aus Deiner Sicht auch zählen? n=87

Fragen 4a-4g: Mögliche Determinanten & Arbeitgeberattraktivität des Hafens

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Allgemeine_Image_Hafen	79	1	7	5,37	1,111
Beitrag_Wirtschaftsleistung	85	2	7	5,62	1,282
Umweltbilanz	74	1	7	3,85	1,430
Implementierung_Technologien	86	1	7	5,73	1,192
Wachstumsaussichten_Hafenbranche	81	1	7	4,81	1,397
Spannung_Dienstleistungen_Hafen	84	1	7	4,49	1,556
Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen	87	1	7	4,16	1,829
Gültige Anzahl (listenweise)	63				

		Allgemeine_Image_Hafen
N	Gültig	79
	Fehlend	8
Median		6,00
Modalwert		6
Perzentile	25	5,00
	50	6,00
	75	6,00

		Beitrag_Wirtschaftsleistung	Umweltbilanz	Implementierung_Technologien	Wachstumsaussichten_Hafenbranche
N	Gültig	85	74	86	81
	Fehlend	2	13	1	6
Median		6,00	4,00	6,00	5,00
Modalwert		7	3	6	5
Perzentile	25	5,00	3,00	5,00	4,00
	50	6,00	4,00	6,00	5,00
	75	7,00	5,00	7,00	6,00
		Spannung_Dienstleistungen_Hafen		Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen	
N	Gültig	84		87	
	Fehlend	3		0	
Median		4,00		4,00	
Modalwert		4		3	
Perzentile	25	3,25		3,00	
	50	4,00		4,00	
	75	6,00		6,00	

Tab. 19: Lage- und Streumaße in SPSS zu Fragen 4a-4g: Mögliche Determinanten & Arbeitgeberattraktivität, n=87

Kolmogorov-Smirnov-Test bei einer Stichprobe

		Allgemeine_Image_Hafen	Beitrag_Wirtschaftsleistung	Umweltbilanz
H		79	85	74
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	5,37	5,62	3,85
	Standardabweichung	1,111	1,282	1,430
Extremste Differenzen	Absolut	,222	,200	,170
	Positiv	,171	,141	,170
	Negativ	-,222	-,200	-,113
Teststatistik		,222	,200	,170
Asymp. Sig. (2-seitig)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c
		Implementierung_Technologien	Wachstumsaussichten_Hafenbranche	Spannung_Dienstleistungen_Hafen
H		86	81	84
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	5,73	4,81	4,49
	Standardabweichung	1,192	1,397	1,556
Extremste Differenzen		Absolut	,217	,195

	Positiv	,144	,176	,147
	Negativ	-,217	-,195	-,144
Teststatistik		,217	,195	,147
Asymp. Sig. (2-seitig)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c
			Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen	
H				87
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert			4,16
	Standardabweichung			1,829
Extremste Differenzen	Absolut			,185
	Positiv			,185
	Negativ			-,142
Teststatistik				,185
Asymp. Sig. (2-seitig)				,000 ^c

Tab. 20: Test auf Normalverteilung der metrischen Skalen in SPSS für Fragen 4a-4g

F: Quantitative Umfrage: Tabellen und Abbildungen der bivariaten Inferenzstatistik

Fragen 2d & 4g: Was sind die Grundvoraussetzungen, damit eine Branche für Dich für eine berufliche Tätigkeit in Frage kommt? Plus: „Die Hafenbranche ist als Arbeitgeber eine attraktive Option für mich.“

Variable	Signifikanz	Entscheidung
Interesse an den Produkten/Dienstleistungen	0,155	H ₀ : kein Unterschied
Zukunftsperspektive der Branche	0,921	H ₀ : kein Unterschied
Ethisch/moralisch unbedenkliche Tätigkeit	0,284	H ₀ : kein Unterschied
Gute Gehaltsaussichten	0,361	H ₀ : kein Unterschied
Agile Strukturen/ wenig Bürokratie	0,348	H ₀ : kein Unterschied
Hohe Innovationsfähigkeit	0,199	H ₀ : kein Unterschied
Hoher Anspruch/Anforderungen der Aufgaben	0,002	H ₁ : Unterschied

Tab. 21: Zusammenfassung der Mann-Whitney-U-Tests der Fragen 2d & 4g: Variablen von Frage 2d auf die Arbeitgeberattraktivität (4g)

Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen			
hoher_Anspruch_Anforderungen_Aufgaben	Mittelwert	H	Standardabweichung
n/a	4,51	65	1,804
hoher Anspruch/Anforderungen der Aufgaben	3,14	22	1,521
Gesamtsumme	4,16	87	1,829

Tab. 22: Mittelwertvergleich in SPSS der Fragen 2d & 4g: Variable "Hoher Anspruch/Anforderungen der Aufgaben"

Fragen 3b & 4g: Welche Eigenschaften/Attribute bringst Du mit dem Hamburger Hafen in Verbindung? Plus: „Die Hafenbranche ist als Arbeitgeber eine attraktive Option für mich.“

Variable	Signifikanz	Entscheidung
Romantik	0,038	H ₁ : Unterschied
Tradition	0,791	H ₀ : kein Unterschied
Fortschritt	0,012	H ₁ : Unterschied
Innovation	0,038	H ₁ : Unterschied
Technik	0,460	H ₀ : kein Unterschied
Spannung	0,084	H ₀ : kein Unterschied
Tourismus	0,976	H ₀ : kein Unterschied

Tab. 23: Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests der Fragen 3b & 4g: Variablen von Frage 3b auf die Arbeitgeberattraktivität (4g)

Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen			
Romantik	Mittelwert	H	Standardabweichung
n/a	3,99	74	1,824
Romantik	5,15	13	1,573
Gesamtsumme	4,16	87	1,829

Tab. 24: Mittelwertvergleich in SPSS der Fragen 3b & 4g: Variable "Romantik"

Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen			
Fortschritt	Mittelwert	H	Standardabweichung
n/a	3,78	54	1,787
Fortschritt	4,79	33	1,746
Gesamtsumme	4,16	87	1,829

Tab. 25: Mittelwertvergleich in SPSS der Fragen 3b & 4g: Variable "Fortschritt"

Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen			
Innovation	Mittelwert	H	Standardabweichung
n/a	3,96	69	1,851
Innovation	4,94	18	1,552
Gesamtsumme	4,16	87	1,829

Tab. 26: Mittelwertvergleich in SPSS der Fragen 3b & 4g: Variable "Innovation"

Fragen 3c & 4g: Was sind die Grundvoraussetzungen, damit eine Branche für Dich für eine berufliche Tätigkeit in Frage kommt? Plus: „Die Hafenbranche ist als Arbeitgeber eine attraktive Option für mich.“

Variable	Signifikanz	Entscheidung
Bedienung von Maschinen (z. B. Hafenkräne)	0,950	H ₀ : kein Unterschied
Handwerk/körperliche Arbeit	0,734	H ₀ : kein Unterschied
Management in Hafenunternehmen	0,461	H ₀ : kein Unterschied
Forschung & Entwicklung zur Prozessoptimierung	0,001	H ₁ : Unterschied

Tab. 27: Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests der Fragen 3c & 4g: Variablen von Frage 3c auf die Arbeitgeberattraktivität (4g)

Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen			
Forschung_Entwicklung_Prozessoptimierung	Mittelwert	H	Standardabweichung
n/a	3,81	68	1,677
Forschung & Entwicklung zur Prozessoptimierung	5,42	19	1,835
Gesamtsumme	4,16	87	1,829

Tab. 28: Mittelwertvergleich in SPSS der Fragen 3c & 4g: Variable "Forschung & Entwicklung"

Fragen 4a & 4g: Wie gut ist das allgemeine Image des Hamburger Hafens aus Deiner Sicht? Plus: „Die Hafenbranche ist als Arbeitgeber eine attraktive Option für mich.“

Korrelationen

			Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen	Allgemeine_Image_Hafen
Kendall-Tau-b	Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen	Korrelationskoeffizient	1,000	,247**
		Sig. (2-seitig)	.	,007
		N	87	79

	Allgemeine_Image_Hafen	Korrelationskoeffizient	,247**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,007	.
		N	79	79
Spearman-Rho	Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen	Korrelationskoeffizient	1,000	,297**
		Sig. (2-seitig)	.	,008
		N	87	79
	Allgemeine_Image_Hafen	Korrelationskoeffizient	,297**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,008	.
		N	79	79

Tab. 29: Korrelationstest in SPSS der Fragen 4a & 4g: Variablen Allg. Image & Arbeitgeberattraktivität

Fragen 4b & 4g: „Der Hamburger Hafen leistet einen bedeutenden Beitrag für die deutsche Wirtschaftsleistung.“ Plus: „Die Hafenbranche ist als Arbeitgeber eine attraktive Option für mich.“

Korrelationen

			Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen	Beitrag_Wirtschaftsleistung
Kendall-Tau-b	Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen	Korrelationskoeffizient	1,000	,162
		Sig. (2-seitig)	.	,063
		N	87	85
	Beitrag_Wirtschaftsleistung	Korrelationskoeffizient	,162	1,000
		Sig. (2-seitig)	,063	.
		N	85	85
Spearman-Rho	Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen	Korrelationskoeffizient	1,000	,202
		Sig. (2-seitig)	.	,064
		N	87	85
	Beitrag_Wirtschaftsleistung	Korrelationskoeffizient	,202	1,000
		Sig. (2-seitig)	,064	.
		N	85	85

Tab. 30: Korrelationstests in SPSS der Fragen 4b & 4g: Variablen Beitrag zur Wirtschaftsleistung & Arbeitgeberattraktivität

Fragen 4c & 4g: „Die Umwelt-/Ökobilanz des Hamburger Hafens schätze ich positiv ein.“ Plus: „Die Hafenbranche ist als Arbeitgeber eine attraktive Option für mich.“

Korrelationen

			Arbeitgeberat- traktivitaet_Hafen	Umweltbilanz
Kendall-Tau-b	Arbeitgeberat- traktivitaet_Ha- fen	Korrelationskoeffi- zient	1,000	,148
		Sig. (2-seitig)	.	,108
		N	87	74
	Umweltbilanz	Korrelationskoeffi- zient	,148	1,000
		Sig. (2-seitig)	,108	.
		N	74	74
Spearman-Rho	Arbeitgeberat- traktivitaet_Ha- fen	Korrelationskoeffi- zient	1,000	,188
		Sig. (2-seitig)	.	,108
		N	87	74
	Umweltbilanz	Korrelationskoeffi- zient	,188	1,000
		Sig. (2-seitig)	,108	.
		N	74	74

Tab. 31: Korrelationstests in SPSS der Fragen 4c & 4g: Variablen Umweltbilanz & Arbeitgeberattraktivität

Fragen 4d & 4g: „Durch die Implementierung neuer Technologien kann die Leistungsfähigkeit eines Hafens deutlich erhöht werden.“ Plus: „Die Hafenbranche ist als Arbeitgeber eine attraktive Option für mich.“

Korrelationen

			Arbeitgeberat- traktivitaet_Hafen	Implementie- rung_Techno- logien
Kendall-Tau-b	Arbeitgeberat- traktivitaet_Ha- fen	Korrelationskoeffi- zient	1,000	,038
		Sig. (2-seitig)	.	,661
		N	87	86
	Implementierung_Techno- logien	Korrelationskoeffi- zient	,038	1,000
		Sig. (2-seitig)	,661	.
		N	86	86

Spearman-Rho	Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen	Korrelationskoeffizient	1,000	,059
		Sig. (2-seitig)	.	,591
		N	87	86
	Implementierung_Technologien	Korrelationskoeffizient	,059	1,000
		Sig. (2-seitig)	,591	.
		N	86	86

Tab. 32: Korrelationstests in SPSS der Fragen 4d & 4g: Variablen Implementierung von Technologien und Arbeitgeberattraktivität

Fragen 4e & 4g: „Die zukünftigen Wachstumsaussichten der Hafenbranche schätze ich positiv ein.“ Plus: „Die Hafenbranche ist als Arbeitgeber eine attraktive Option für mich.“

Korrelationen

			Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen	Wachstumsaussichten_Hafenbranche
Kendall-Tau-b	Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen	Korrelationskoeffizient	1,000	,223 [*]
		Sig. (2-seitig)	.	,011
		N	87	81
	Wachstumsaussichten_Hafenbranche	Korrelationskoeffizient	,223 [*]	1,000
		Sig. (2-seitig)	,011	.
		N	81	81
Spearman-Rho	Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen	Korrelationskoeffizient	1,000	,274 [*]
		Sig. (2-seitig)	.	,013
		N	87	81
	Wachstumsaussichten_Hafenbranche	Korrelationskoeffizient	,274 [*]	1,000
		Sig. (2-seitig)	,013	.
		N	81	81

Tab. 33: Korrelationstests in SPSS der Fragen 4e & 4g: Variablen Wachstumsaussichten & Arbeitgeberattraktivität

Fragen 4f & 4g: „Die Dienstleistungen, die von der Hafenbranche erbracht werden, empfinde ich als spannend.“ Plus: „Die Hafenbranche ist als Arbeitgeber eine attraktive Option für mich.“

Korrelationen

			Arbeitgeberat- traktivitaet_Ha- fen	Span- nung_Dienst- leistungen_Ha- fen
Kendall-Tau-b	Arbeitgeberat- traktivitaet_Ha- fen	Korrelationskoeffi- zient	1,000	,524**
		Sig. (2-seitig)	.	,000
		N	87	84
	Spannung_Dienstleistun- gen_Hafen	Korrelationskoeffi- zient	,524**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,000	.
		N	84	84
Spearman-Rho	Arbeitgeberat- traktivitaet_Ha- fen	Korrelationskoeffi- zient	1,000	,635**
		Sig. (2-seitig)	.	,000
		N	87	84
	Spannung_Dienstleistun- gen_Hafen	Korrelationskoeffi- zient	,635**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,000	.
		N	84	84

Tab. 34: Korrelationstests in SPSS der Fragen 4f & 4g: Variablen Spannung der Dienstleistungen & Arbeitgeberattraktivität

G: Überprüfung möglicher Abweichungen bei ausschließlicher Betrachtung technischer Studiengänge

Fragen 1c & 4g: In welchem Studiengang/Programm der TUHH bist Du immatrikuliert? Plus: „Die Hafenbranche ist als Arbeitgeber eine attraktive Option für mich.“

Hypothesentestübersicht

	Nullhypothese	Test	Sig.	Entscheidung
1	Die Verteilung von Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen ist über die Kategorien von Studiengang identisch.	Kruskal-Wallis-Test unabhängigen Stichproben	,076	Nullhypothese beibehalten

Asymptotische Signifikanz werden angezeigt. Das Signifikanzniveau 05.

Tab. 35: Ergebnis des Kruskal-Wallis-Tests in SPSS für Fragen 1d & 4g: Variable Studiengang auf die Arbeitgeberattraktivität

Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen			
Studiengang	Mittelwert	H	Standardabweichung
Allgemeine Ingenieurwissenschaften B.Sc.	3,83	6	2,137
Bau- und Umweltingenieurwesen B.Sc.	6,00	1	.
Bioverfahrenstechnik B.Sc.	3,00	1	.
Elektrotechnik B.Sc.	4,29	7	1,799
Elektrotechnik M.Sc.	1,00	1	.
Energie- und Umwelttechnik B.Sc.	2,00	1	.
General Engineering Science B.Sc.	2,00	1	.
Informatik-Ingenieurwesen B.Sc.	4,00	3	1,000
Logistik und Mobilität B.Sc.	5,47	17	1,625
Logistik, Infrastruktur und Mobilität M.Sc.	5,00	3	2,000
Maschinenbau B.Sc.	4,13	31	1,765
Mechatronics M.Sc.	2,50	2	,707
Mechatronik B.Sc.	3,25	4	,500
Microelectronics and Microsystems M.Sc.	2,00	1	.
Schiffbau B.Sc.	2,00	1	.
Technomathematik B.Sc.	3,57	7	1,902
Gesamtsumme	4,16	87	1,829

Tab. 36: Mittelwertvergleich in SPSS der Fragen 1d & 4g: Arbeitgeberattraktivität nach Studiengängen

Fragen 2d & 4g: Was sind die Grundvoraussetzungen, damit eine Branche für Dich für eine berufliche Tätigkeit in Frage kommt? Plus: „Die Hafenbranche ist als Arbeitgeber eine attraktive Option für mich.“ (Reduzierte Stichprobe)

Hypothesentestübersicht

	Nullhypothese	Test	Sig.	Entscheidung
1	Die Verteilung von Arbeitgeberattraktivität_Hafen ist über die Kategorien von hoher_Anspruch_Anforderungen_Aufgaben identisch.	Mann-Whitney-U-Test bei unabhängigen Stichproben	,005	Nullhypothese ablehnen

Asymptotische Signifikanz werden angezeigt. Das Signifikanzniveau ,05.

Tab. 37: Ergebnis des Mann-Whitney-U-Tests in SPSS für Fragen 2d & 4g bei reduzierter Stichprobe: Variable „Anspruch der Aufgaben“ auf die Arbeitgeberattraktivität, n=65, nur techn. Studiengänge

Fragen 3b & 4g: Welche Eigenschaften/Attribute bringst du mit dem Hamburger Hafen in Verbindung? Plus: „Die Hafenbranche ist als Arbeitgeber eine attraktive Option für mich.“ (Reduzierte Stichprobe)

Hypothesentestübersicht

	Nullhypothese	Test	Sig.	Entscheidung
1	Die Verteilung von Arbeitgeberattraktivität_Hafen über die Kategorien von Innovationen identisch.	Mann-Whitney-U-Test bei unabhängigen Stichproben	,013	Nullhypothese ablehnen

Asymptotische Signifikanz werden angezeigt. Das Signifikanzniveau ,05.

Tab. 38: Ergebnis des Mann-Whitney-U-Tests in SPSS für Fragen 3b & 4g bei reduzierter Stichprobe: Variable Innovation auf die Arbeitgeberattraktivität, n=65, nur techn. Studiengänge

Hypothesentestübersicht

	Nullhypothese	Test	Sig.	Entscheidung
1	Die Verteilung von Arbeitgeberattraktivität_Hafen über die Kategorien von Fortschritten identisch.	Mann-Whitney-U-Test bei unabhängigen Stichproben	,071	Nullhypothese beibehalten

Asymptotische Signifikanz werden angezeigt. Das Signifikanzniveau ,05.

Tab. 39: Ergebnis des Mann-Whitney-U-Tests in SPSS für Fragen 3b & 4g bei reduzierter Stichprobe: Variable Fortschritt auf die Arbeitgeberattraktivität, n=65, nur techn. Studiengänge

Hypothesentestübersicht

	Nullhypothese	Test	Sig.	Entscheidung
1	Die Verteilung von Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen ist über die Kategorien von Romantik identisch.	Mann-Whitney-U-Test bei unabhängigen Stichproben	,153	Nullhypothese beibehalten

Asymptotische Signifikanz werden angezeigt. Das Signifikanzniveau ,05.

Tab. 40: Ergebnis des Mann-Whitney-U-Tests in SPSS für Fragen 3b & 4g bei reduzierter Stichprobe: Variable Romantik auf die Arbeitgeberattraktivität, n=65, nur techn. Studiengänge

Fragen 3c & 4g: Was verstehst Du in erster Linie unter Hafenarbeit? Plus: „Die Hafenbranche ist als Arbeitgeber eine attraktive Option für mich.“ (Reduzierte Stichprobe)

Hypothesentestübersicht

	Nullhypothese	Test	Sig.	Entscheidung
1	Die Verteilung von Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen ist über die Kategorien von Forschung_Entwicklung_Prozessoptimierung identisch.	Mann-Whitney-U-Test bei unabhängigen Stichproben	,010	Nullhypothese ablehnen

Asymptotische Signifikanz werden angezeigt. Das Signifikanzniveau ,05.

Tab. 41: Ergebnis des Mann-Whitney U-Tests in SPSS für Fragen 3c & 4g bei reduzierter Stichprobe: Variable "F & E zur Prozessoptimierung" auf die Arbeitgeberattraktivität, n=65, nur techn. Studiengänge

Fragen 4a-4f & 4g: Mögliche Determinanten plus „Die Hafenbranche ist als Arbeitgeber eine attraktive Option für mich.“

Korrelationen

			Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen	Allgemeine_Image_Hafen
Kendall-Tau-b	Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen	Korrelationskoeffizient	1,000	,262*
		Sig. (2-seitig)	.	,014
		N	65	59
Spearman-Rho	Arbeitgeberattraktivitaet_Hafen	Korrelationskoeffizient	1,000	,314*
		Sig. (2-seitig)	.	,016
		N	65	59

			Arbeitgeberat- traktivitaet_Ha- fen	Beitrag_Wirt- schaftsleistung
Kendall-Tau-b	Arbeitgeberat- traktivitaet_Ha- fen	Korrelationskoeffizient	1,000	,139
		Sig. (2-seitig)	.	,171
		N	65	63
Spearman-Rho	Arbeitgeberat- traktivitaet_Ha- fen	Korrelationskoeffizient	1,000	,176
		Sig. (2-seitig)	.	,167
		N	65	63

			Umweltbilanz	Implementie- rung_Technolo- gien
Kendall-Tau-b	Arbeitgeberat- traktivitaet_Ha- fen	Korrelationskoeffizient	,244 [*]	-,096
		Sig. (2-seitig)	,021	,346
		N	56	64
Spearman-Rho	Arbeitgeberat- traktivitaet_Ha- fen	Korrelationskoeffizient	,312 [*]	-,107
		Sig. (2-seitig)	,019	,401
		N	56	64

			Wachstumsaus- sichten_Hafen- branche	Span- nung_Dienst- leistungen_Ha- fen
Kendall-Tau-b	Arbeitgeberat- traktivitaet_Ha- fen	Korrelationskoeffizient	,259 [*]	,467 ^{**}
		Sig. (2-seitig)	,012	,000
		N	60	62
Spearman-Rho	Arbeitgeberat- traktivitaet_Ha- fen	Korrelationskoeffizient	,321 [*]	,569 ^{**}
		Sig. (2-seitig)	,012	,000
		N	60	62

Tab. 42: Ergebnisse der Korrelationstests in SPSS für Fragen 4a-4f & 4g bei reduzierter Stichprobe:
Mögliche Determinanten und die Arbeitgeberattraktivität, n=65, nur techn. Studiengänge

Literatur- und Quellenverzeichnis

ALLIHN, LILLI (2013). GenY. Kinder unserer Zeit. In: Künzel, Hansjörg (Hrsg.). Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. Berlin: Springer Gabler. S. 17-34.

AMBLER, TIM & BARROW, SIMON (1996). The employer brand. In: The Journal of Brand Management: An international Journal. Basingstoke: Palgrave Macmillan. Vol. 4, No. 3 (1996/12). S. 185-206.

BUCH, TANJA, DENGLER, KATHARINA & STÖCKMANN, ANDREA (2016). Digitalisierung der Arbeitswelt. Folgen für den Arbeitsmarkt in der Freien und Hansestadt Hamburg. No. 5/2016 (= IAB-Regional. Berichte und Analysen aus dem regionalen Forschungsnetz). S. 15-16. In: http://doku.iab.de/regional/N/2016/regional_n_0516.pdf, aufgerufen am 26.01.2017.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016a). Fachkräfteengpassanalyse [PDF]. In: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraeftebedarf-Stellen-Nav.html>, aufgerufen am 02.01.2017.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016b). Positivliste. Zuwanderung in Ausbildungsberufe [PDF]. September 2016. In: <https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mta4/~edisp/l6019022dstbai447048.pdf>, aufgerufen am 02.01.2017.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2016c). Gemeldete Stellen im September 2016. Top Ten der Berufe [PDF]. September 2016. In: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201609/arbeitsmarktberichte/topten-top-ten/top-ten-d-0-201609-pdf.pdf>, aufgerufen am 02.01.2017.

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (2015). Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2015. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung [PDF]. Bonn: BIBB. In: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb_datenreport_2015.pdf, aufgerufen am 02.01.2017.

BURMANN, CHRISTOPH, SCHÄFER, KATHARINA & MALONEY, PHILIP (2007). Industry image. Its impact on the brand image of potential employees. In: The Journal of Brand Management: An international Journal. Basingstoke: Palgrave Macmillan. Vol. 15, No. 3 (2007/08). S. 157-176.

FOPP, LEONHARD (1975). Die Bedeutung des Branchen-Images für Stellenwahl und Stellenwechsel. Bern & Frankfurt: Lang.

GERLMAIER, ANJA & LATNIAK, ERICH (2016). Einleitung. In: Gerlmaier, Anja, Gül, Katrin, Hellert, Ulrike, Kämpf, Tobias & Latniak, Erich (Hrsg.). Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Fachkräftepotenziale in technischen Entwicklungsbereichen erschließen und fördern. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 1-18.

GET IN IT (2015). Get started {2015}. Was IT-Fachkräfte von ihrem Berufseinstieg erwarten [PDF]. In: <https://www.get-in-it.de/whitepaper/2015>, aufgerufen am 06.01.2017.

GET IN IT (2016). Get started {2016}. Was IT-Fachkräfte von ihrem Berufseinstieg erwarten [PDF]. In: <https://www.get-in-it.de/whitepaper/2016>, aufgerufen am 06.01.2017.

HAFEN HAMBURG MARKETING (HHM) (2016). Mitglieder [HTML-Seite]. In: <https://www.hafen-hamburg.de/de/hhm/mitglieder>, aufgerufen am 29.12.2016.

HAMBURGER HAFEN UND LOGISTIK AG (HHLA) (2013). Innovationsführer durch die Hamburger Hafen und Logistik AG [PDF]. In: https://hlla.de/fileadmin/download/HHLA_Innovationsfuehrer_2013.pdf, aufgerufen am 06.01.2017.

HAMBURGER HAFEN UND LOGISTIK AG (HHLA) (2015). Geschäftsbericht 2015 [PDF]. In: http://bericht.hlla.de/geschaeftsbericht-2015/serviceseiten/downloads/files/HHLA_Gesch%C3%A4ftsbericht_2015.pdf, aufgerufen am 29.12.2016.

HAMBURG PORT AUTHORITY (HPA) (2016). Was wir Ihnen bieten [HTML-Seite]. In: <http://www.hamburg-port-authority.de/de/hamburg-port-authority/karriere/was-wir-ihnen-bieten/Seiten/default.aspx>, aufgerufen am 29.12.2016.

HAUZINGER, HENRIK (2009). Der Ruf von Branchen. Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wechselwirkung und Handlungsrelevanz der Branchenreputation. Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage.

HESSE, GERO, MAYER, KATJA, ROSE, NICO & FELLINGER, CHRISTOPH (2015). Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. In: Hesse, Gero & Mattmüller, Roland (Hrsg.). Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 53-104.

HIRSCH-KREINSEN, HARTMUT, ITTERMANN, PETER, NIEHAUS, JONATHAN, TEN HOMPEL, MICHAEL, DREGGER, JOHANNES, MÄTTIG, BENEDIKT & KIRKS, THOMAS (2015). Zwischenbericht des Forschungsprojektes „Social Manufacturing and Logistics“. Ein Leitbild der technologischen, organisatorischen und sozialen Herausforderungen der Industrie 4.0. Dortmund: Technische Universität Dortmund.

HUBER, FRANK, WEIHRAUCH, ANDREA & WEINDEL, JULIA (2012). Erfolgreiche Arbeitgebermarken. Gestaltung bei potentiellen und bestehenden Arbeitnehmern. Lohmar: Eul Verlag (= Schriftenreihe Marketing, Band 62).

JEPP, JANKA (2014). Employer Branding. Identifikation von Entscheidungskriterien zur Arbeitgeberwahl. Hamburg: Igel Verlag RWS.

KREMMEL, DIETMAR, HOFER-FISCHER, SIGRID & VON WALTER, BENJAMIN (2016). Kommunikationsprogramm: Arbeitgebermarke kommunikativ umsetzen. In: Von Walter, Benjamin & Kremmel, Dietmar (Hrsg.). Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 169-200.

KURAR, CIGDEM (2013). Change-Kommunikation [sic!]. In turbulenten Zeiten Mitarbeiter binden und gewinnen. In: Künzel, Hansjörg (Hrsg.). Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. Berlin: Springer Gabler. S. 167-184.

LATZEL, JANA, DÜRIG, UTA-MICHAELA, PETERS, KAI & WEERS, JAN-PHILIPP (2015). Marke und Branding. In: Hesse, Gero & Mattmüller, Roland (Hrsg.). Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 17-51.

LEHMACHER, WOLFGANG (2015). Wirtschaft, Gesellschaft und Logistik 2050. In: Voß, Peter (Hrsg.). Logistik - eine Industrie, die (sich) bewegt. Strategien und Lösungen entlang der Supply Chain 4.0. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 1-18.

LOGISTIK-INITIATIVE HAMBURG (LI) (o. J.). Arbeitswelt im Wandel. Zukunft der Logistik. Positionspapier des Arbeitskreises Personal+Qualifizierung [PDF]. In: http://www.hamburg-logistik.net/fileadmin/user_upload/arbeitskreise/Personal_Qualifizierung/Einfuehrung_Arbeitskreis_P_Q_Arbeitswelt_im_Wandel_Positionspapier.pdf, aufgerufen am 30.12.2016.

LÜTJE, THOMAS (2016). Eigenes Interview. November 2016. Anhang A.

MELDE, ADRIENNE & BENZ, MICHAEL (2014). Employer Branding in Wissenschaft und Praxis. Wie mittelständische Unternehmen ihre Arbeitgeberpositionierung international erfolgreich gestalten können [PDF]. Leipzig: Fraunhofer MOEZ. S. 7-12. In: https://www.imw.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/Working_Paper/Employer%20Branding_8.pdf, aufgerufen am 26-01.2017.

MERK, JANINA (2016). Employer Branding. Empirische Analyse des Aufbaus und der Führung einer nachhaltigen Arbeitgebermarke. Dissertation. Hohenheim: Universität Hohenheim.

NAGEL, KATJA (2011). Employer Branding. Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken. Wien: Linde.

PLANCO CONSULTING GMBH (2015). Fortschreibung der Berechnungen zur regional- und gesamtwirtschaftlichen Bedeutung des Hamburger Hafens für das Jahr 2014. Schlussbericht für die Hamburg Port Authority AöR. Essen: PLANCO Consulting GmbH.

RADERMACHER, STEPHAN (2013). Die Herausforderungen des Employer Brandings. In: Künzel, Hansjörg (Hrsg.). Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen. Berlin: Springer Gabler. S. 1-16.

RAUPP, JULIANA (2010). Verbandskommunikation aus der Perspektive der Agenturforschung und der Netzwerkforschung. In: Hoffjahn, Olaf & Stahl, Roland (Hrsg.). Handbuch Verbandskommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 81-94.

RENNER, BERND-CHRISTIAN (2016). Eigenes Interview. Dezember 2016. Anhang C.

RUTHUS, JULIA (2013). Employer of Choice der Generation Y. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Wiesbaden: Springer Gabler.

SCHÄFER, KATHARINA (2006). Branchenimages als Determinanten der Markenprofilierung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage.

SCHEMMER, JANINE (2010). Schicht(en)wechsel. Eine empirische Untersuchung zum Umbruch der Arbeitswelt im Hamburger Hafen. In: Volkskundlich-Kulturwissenschaftliche Schriften. VOKUS. Hamburg: Inst. für Volkskunde/Kulturanthropologie der Universität. 2010 (20). S. 15-30.

SCHEMMER, JANINE (2016). Die interessantere Zeit? Berufsbiographische Erzählungen über den Wandel der Arbeitswelt im Hamburger Hafen. In: Garstenauer, Therese, Hübel, Thomas & Löffler, Klara (Hrsg.). Arbeit im Lebenslauf. Verhandlungen von (erwerbs)biographischer Normalität. Bielefeld: Transcript (= Schriftenreihe Gesellschaft der Unterschiede). S.133-153.

SCHROVEN, ARNOLD (2015). Demographischer Wandel. Herausforderung für die Logistik. In: Voß, Peter (Hrsg.). Logistik - eine Industrie, die (sich) bewegt. Strategien und Lösungen entlang der Supply Chain 4.0. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 19-30.

SEEGERS, PHILIPP (2016). Fachkraft 2020. 5. und 6. Erhebung zur wirtschaftlichen und allgemeinen Lebenssituation der Studierenden in Deutschland. Maastricht: Studitemps. In: <http://fachkraft2020.de/wp-content/uploads/2016/09/2016-fachkraft2020.pdf>, aufgerufen am 26.01.2017.

- STOCK-HOMBURG, RUTH (2010). Personalmanagement: Theorien, Konzepte, Instrumente. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- STRAßNER, ALEXANDER (2010). Verbände. Funktionen und Strukturen. In: Hoffjahn, Olaf & Stahl, Roland (Hrsg.). Handbuch Verbandskommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 21-38.
- SÜß, MARTIN (1996). Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität. München: Rainer Hampp Verlag.
- TEN HOMPEL, MICHAEL & KERNER, SÖREN (2015). Logistik 4.0. In: Informatik-Spektrum. 2015 (38). S. 176-182.
- UNTERNEHMENSVERBAND HAFEN HAMBURG (UVHH) (2016). Startseite [HTML-Seite]. In: <http://www.uvhh.de/home/>, aufgerufen am 29.12.2016.
- VER.DI (2016). Fachgruppe Häfen [HTML-Seite]. In: <http://verkehr-hamburg.verdi.de/branchen/haefen>, aufgerufen am 02.01.2017.
- VON VELSEN-ZERWECK, BURKHARD (2001). Verbandsmarketing. Grundlagen, Besonderheiten und Handlungsfelder. In: Tschulin, Dieter & Helmig, Bernd (Hrsg.). Branchenspezifisches Marketing. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 429-461.
- VON WALTER, BENJAMIN & KREMMEL, DIETMAR (2016). Employer Branding Management. Grundlagen, Strategie, Umsetzung. In: Dies. (Hrsg.). Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 3-36.
- VON WALTER, BENJAMIN, WEIS, FRANZISKA & KREMMEL, DIETMAR (2016). Strategische Situationsanalyse. Ausgangssituation der Arbeitgebermarke analysieren. In: Von Walter, Benjamin & Kremmel, Dietmar (Hrsg.). Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 71-86.
- WOLPERT, JÜRGEN, PIRCK, PETER & MICKSTEIN, TINO (2015). Faktor Image. Logistiker müssen an ihrer Marke arbeiten. In: Voß, Peter (Hrsg.). Logistik - eine Industrie, die (sich) bewegt. Strategien und Lösungen entlang der Supply Chain 4.0. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 209-216.
- ZUESONGDHAM, PHANTHIAN (2016). Eigenes Interview. November 2016. Anhang B.



Eidesstattliche Erklärung

Ich, _____

geboren am _____

erkläre hiermit, die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt zu haben. Dabei habe ich mich keiner anderen Hilfsmittel bedient als derjenigen, die im beigefügten Quellenverzeichnis genannt sind.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind von mir als solche kenntlich gemacht.

....., den

Studienort/Datum

Unterschrift Studierende/r (= Verfasser/in)