

Mitarbeiterfluktuation der Generation Y in der Freizeitbranche
– Ausdruck von Unzufriedenheit oder der Wunsch nach Abwechslung?
Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Landal GreenParks GmbH

**-Zusammenfassung-
Bachelorarbeit**

Im Studienbereich Wirtschaft,
Studiengang BWL – Tourismus, Hotellerie und Gastronomie
Studienschwerpunkt Freizeitwirtschaft

An der Dualen Hochschule Baden-Württemberg
Ravensburg

Verfasserin:	Elena Thiex
Kurs:	WTB 515
Ausbildungsbetrieb:	Landal GreenParks GmbH Max-Planck-Str. 12 54296 Trier
Betreuender Dozent:	Uwe Störmer
Betrieblicher Betreuer:	Thorsten Heck
Abgabedatum:	30.07.2018

Stempel und Unterschrift des Betriebes



Management Summary

Ausgangslage

Die Landal GreenParks GmbH ist eine Vermieterin von Ferienunterkünften in Ferienparks und zählte 2017 im Jahresdurchschnitt ca. 460 Angestellte. Sowohl Betriebsrat als auch Personalabteilung weisen häufig auf das Problem einer zu hohen Fluktuation hin. Dieses Phänomen der hohen Abwanderung scheint in der Tourismus- und Freizeitbranche keine Seltenheit zu sein. Laut einer Studie der BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2017) liegt der Fluktuationskoeffizient hier fast doppelt so hoch, als im Branchendurchschnitt. Eine hohe Fluktuation von Mitarbeitern ist jedoch auch mit hohen Kosten und einem nicht unerheblichen Verlust von Knowhow verbunden (vgl. GERTZ 2004, S. 61). Gerade in Tourismusunternehmen, die aufgrund der Besonderheiten von Dienstleistungen sehr stark von der Qualität ihrer Mitarbeiter abhängen, können ebendiese sogar als das wichtigste Gut angesehen werden (vgl. BAUM 1993, S. 3). Allerdings wird die Frage nach dem Warum in konkreten Fällen oft nicht gestellt (vgl. GERTZ 2004, S. 61). Dies scheint zunächst unverständlich, stellt doch dieses Warum, also der tatsächliche Grund des Arbeitgeberwechsels, den Schlüssel zu erfolgreichen Gegenmaßnahmen dar.

Ziele

Als Ziel der vorliegenden Arbeit wurde das Aufdecken des tatsächlichen Grundes der hohen Fluktuation der Mitarbeiter der Generation Y bei LGP definiert. Gleichzeitig sollte eine Grundlage geschaffen werden, um die Gründe für einen Arbeitsplatzwechsel auch bei anderen Mitarbeitergruppen oder in anderen Unternehmen abfragen zu können. Schließlich galt auch die Ableitung von Handlungsempfehlen als Ziel der Arbeit.

Methodik

Nach dem Einlesen in die einschlägige Literatur und diverse Statistiken zum Arbeitsmarkt fand eine umfangreiche Sekundärrecherche statt, aus der neben Begriffsdefinitionen auch der dieser Arbeit zugrundeliegende theoretische Forschungsrahmen abgeleitet wurde. Auf Grundlage dieses Forschungsrahmens und der daraus gewonnenen Erkenntnisse wurde ein quantitativer Fragebogen entwickelt, welcher als Online-Umfrage an die Stichprobe versandt wurde. Die Ergebnisse des Fragebogens wurden anschließend verdichtet und analysiert, um eine Interpretation abgeben zu können. In einem Fazit wurden die Forschungsfragen beantwortet und Handlungsbedarf aufgedeckt.

Ergebnisse

Wechselbereitschaft der Mitarbeiter der Generation Y bei Landal GreenParks

Die Mitarbeiter der Landal GreenParks GmbH zeigen trotz erhöhter Fluktuation eine relativ starke Mitarbeiterbindung. Die Schlussfolgerung, dass von der Mitarbeiterbindung auf die Wechselbereitschaft geschlossen werden kann, muss jedoch sehr kritisch gesehen werden und kann nicht als Regel angenommen werden. Denn aufgrund der geänderten Werte der Generation Y im Vergleich zu den Vorgängergenerationen ist diese zwar als emotional gebundener an den Arbeitgeber zu bezeichnen. Wegen der gleichzeitig vorhandenen Illoyalität kann mit dieser Bindung jedoch auch schnell gebrochen werden, weshalb unbewusst immer eine gewisse Wechselbereitschaft angenommen werden kann.

Gründe der Wechselbereitschaft

Auch wenn Arbeitszufriedenheit grundsätzlich als Wechselgrund angesehen werden muss, ist diese nicht der Hauptgrund der hohen Fluktuation bei Landal GreenParks. Die Abwechslungssuche kann mithilfe der Ergebnisse dieser Arbeit zwar nicht sicher als Hauptgrund angesehen werden, da die Art der Abfrage dieser Eigenschaft nicht als reliabel angesehen werden kann. Dennoch sollte von der Abwechslungssuche als Hauptgrund ausgegangen werden.

Handlungsempfehlungen für Landal GreenParks

Steigerung der Arbeitszufriedenheit durch Verbesserung der Arbeitssituation

Die Verbesserung der Umstände und eine einhergehende Steigerung der Arbeitszufriedenheit sind zwar auf lange Sicht empfehlenswert, werden kurzfristig jedoch keine starke Auswirkung auf die Fluktuationsquote haben. Langfristig besteht vor allem in den Punkten Teamarbeit, unternehmerische wie betriebliche Mitbestimmung und Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung Optimierungsbedarf. Weiterhin ist es notwendig, die Arbeitszufriedenheit nicht weiter sinken zu lassen und die Bedingungen zunächst allgemein konstant zu halten, da die Gefahr besteht, dass die Arbeitnehmer bei gleichbleibenden Bedingungen unzufriedener werden, da sie sich an die Situation gewöhnen (vgl. ZOLLONDZ 2011, S. 133 ff.).

Schaffung von mehr Abwechslung im Arbeitsalltag

Empfehlenswert ist das Schaffen von Abwechslung durch den Arbeitgeber selbst, beispielsweise in Form von Job Rotation. Gerade bei Landal GreenParks ist ein solches attraktiv umsetzbar, da die diversen Standorte des Unternehmens zahlreiche Möglichkeiten zum Wechsel bieten.

Steigerung der Mitarbeiterbindung

Um die Mitarbeiter noch stärker an das Unternehmen zu binden, sollte die Zusammenarbeit innerhalb der Teams weiter optimiert werden. Weiterhin sollte der Arbeitgeber aktiv die Möglichkeit unterstützen, Freundschaften entstehen zu lassen, da dies der wohl wichtigste Grund für einen Mitarbeiter ist, zu bleiben.

Anpassung der Personalstrategie

Möglicherweise muss sich ein Unternehmen schlicht darauf einstellen, dass die Fluktuation in Zukunft steigen wird und nicht vermeidbar ist. Bisher definierte Soll-Fluktuationsquoten sind womöglich als nicht mehr haltbar zu bezeichnen, weshalb eine Zielkorrektur stattfinden und die Soll-Fluktuationsquote höher angesetzt werden sollte. Wichtig ist, die Nachteile einer erhöhten Fluktuation durch deren Vorteile zu kompensieren. Als Ziel könnte man also das Erreichen der optimalen Fluktuationsquote (im Gegensatz zu einer möglichst Niedrigen) nennen.

Personalcontrolling

Landal GreenParks sollte einen stetigen Vergleich von Ist-Kennzahlen (wie die Fluktuationsquote) mit vorab definierten Soll-Kennzahlen anstreben. Diese Kennzahlen sollten im Anschluss zum Benchmarking sowie als Frühwarnsystem genutzt werden. Sehr langfristig könnte eine Möglichkeit, das Unternehmen für die Zukunft zu wappnen, in der Szenario-Methode liegen. Das Ziel der Szenario-Technik ist dabei, möglichst extreme Entwicklungen zu betrachten und bereits langfristig im Voraus Maßnahmen für das eigene Unternehmen abzuleiten (vgl. KRIPPENDORF 1987, S. 145 und SIMON 2017, S. 29 ff.). In Bezug auf diese Arbeit könnte man also darüber nachdenken, welche Wesenszüge, Werte und Eigenschaften eine völlig neue Generation haben wird. Denn wo gerade die Mitglieder der Generation Z auf den Arbeitsmarkt strömen, werden es in 20 Jahren Mitglieder einer Generation sein, die bis heute niemand kennt.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	II
Management Summary	III
Inhaltsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Forschungsfrage.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	4
1.3 Methodischer Aufbau der Arbeit.....	4
1.4 Begriffsdefinitionen.....	5
1.4.1 Unternehmen und Betrieb.....	6
1.4.2 Mitarbeiter.....	6
1.4.3 Arbeitgeber.....	7
2 Theoretischer Forschungsrahmen	8
2.1 Generation Y.....	8
2.1.1 Zum Begriff Generation.....	8
2.1.2 Umriss der Generationen im Zeitverlauf.....	9
2.1.3 Die Generation Y in Arbeit und Freizeit.....	10
2.1.3.1 Typische Werte und Eigenschaften der Generation Y.....	10
2.1.3.2 Typisch Generation Y: Ableitung einer Persona.....	14
2.2 Mitarbeiterfluktuation und -bindung.....	15
2.2.1 Zu den Begriffen Fluktuation und Turnover.....	16
2.2.2 Fluktuationsquote: Begriff und Berechnung.....	22
2.2.3 Zum Begriff Mitarbeiterbindung.....	24
2.2.4 Auswirkungen von Fluktuation auf das Unternehmen.....	25
2.2.4.1 Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile von Fluktuation.....	26
2.2.4.2 Überlegungen zur optimalen Fluktuationsquote.....	28
2.2.5 Gründe der Fluktuation.....	30
2.2.5.1 Zum Begriff Arbeitszufriedenheit.....	31
2.2.5.2 Erklärungsansätze aus der Turnover-Forschung.....	33
2.2.5.3 Erklärungsansätze aus der Mitarbeiterbindungsforschung.....	35
2.2.5.4 Zusammenführung.....	39
2.3 Situation bei Landal GreenParks.....	42
2.3.1 Freizeit- und Tourismusbranche.....	42
2.3.1.1 Zum Begriff Freizeit- und Tourismusbranche.....	42
2.3.1.2 Situationsbeschreibung: Generation Y und Fluktuation.....	45

2.3.2 Landal GreenParks GmbH – Vorstellung und Situationsbeschreibung ...	46
3 Empirie	48
3.1 Konzeptualisierung der Erhebung	48
3.2 Operationalisierung und Erstellung des Fragebogens	49
4 Praktische Ausarbeitung und Interpretation.....	50
4.1 Analyse der Ergebnisse.....	50
4.1.1 Analyse der demografischen Merkmale.....	50
4.1.2 Analyse der Arbeitszufriedenheit	51
4.1.2.1 Arbeitszufriedenheit im Merkmal Geschlecht.....	54
4.1.2.2 Arbeitszufriedenheit pro Abteilungszugehörigkeit.....	55
4.1.2.3 Arbeitszufriedenheit pro Beschäftigungszeit.....	56
4.1.3 Analyse der Abwechslungssuche	56
4.1.3.1 Abwechslungssuche im Merkmal Geschlecht.....	60
4.1.3.2 Abwechslungssuche pro Abteilungszugehörigkeit.....	60
4.1.3.3 Abwechslungssuche pro Beschäftigungszeit.....	61
4.1.4 Analyse der Wechselbereitschaft.....	62
4.1.4.1 Wechselbereitschaft im Merkmal Geschlecht.....	67
4.1.4.2 Wechselbereitschaft pro Abteilung.....	67
4.1.4.3 Wechselbereitschaft pro Beschäftigungszeit.....	68
4.1.5 Korrelationsanalysen zur Hypothesenprüfung.....	69
4.2 Interpretation der Ergebnisse	71
5 Fazit.....	74
5.1 Beantwortung der Forschungsfragen	74
5.2 Handlungsempfehlungen und Ausblick.....	75
5.3 Kritische Betrachtung und Zielüberprüfung	77
Literaturverzeichnis.....	79
Anhangsverzeichnis.....	85
Anhang.....	86
Ehrenwörtliche Erklärung.....	134

Literaturverzeichnis

- BADURA, B. (2017) (Hrsg.):** Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert.
Mitarbeiterbindung durch Kulturentwicklung. Bielefeld.
- BADURA, B. / EHRESMANN, C. (2017):** Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung und Gesundheit. – In: BADURA, B. (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert. Mitarbeiterbindung durch Kulturentwicklung. Bielefeld. S. 189-209.
- BAUM, T. (1993):** Human resources in tourism: an introduction. – In: BAUM, T. (Hrsg.): Human Resource Issues in International Tourism. Oxford u.a.
- BAUM, T. (Hrsg.) (1993):** Human Resource Issues in International Tourism. Oxford u.a. S. 3-21.
- BECKER, W. / ULRICH, P. (Hrsg.) (2016):** Unternehmensführung & Controlling.
Bamberg.
- BELSCH, S. (2016):** Mitarbeiterbindung. So sichern Sie Ihre wertvollste Ressource.
Hamburg.
- BETRIEBSVERFASSUNGSGESETZ (BETRVG) (2018).** 3. Aufl.
- BIBLIOGRAPHISCHES INSTITUT GMBH (2018a):** Duden. Eigenschaft, die.
<https://www.duden.de/rechtschreibung/Eigenschaft> (21.04.2018)
- BIBLIOGRAPHISCHES INSTITUT GMBH (2018b):** Duden. Mitglied, das.
<https://www.duden.de/rechtschreibung/Mitglied> (28.04.2018)
- BÜDENBENDER, U. / STRUTZ / H. (2011):** Gabler Kompaktlexikon Personal. Wichtige Begriffe zu Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht. 3. Aufl., Wiesbaden.
- BURKHOLZ, R. (2017):** Entwicklung einer Buyer Persona. – In: HANNIG U. (Hrsg.) Marketing und Sales Automation. Grundlagen – Tools – Umsetzung. Alles, was Sie wissen müssen. Wiesbaden. S. 49-58.
- BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2017):** Fluktuationskoeffizient der Beschäftigung in Deutschland nach Wirtschaftszweigen 2015. – In: STATISTA GMBH (Hrsg.): Statista. Das Statistik-Portal. <https://de.statista.com/> (24.04.2018)
- BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2018):** Kennzahlensteckbrief Fluktuationskoeffizient (der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung)
https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_586704/Statischer-Content/Grundlagen/Kennzahlensteckbriefe/Fluktuationskoeffizient.html
(26.4.2018)

- EINRAMHOF-FLORIAN, H. (2016):** Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y. Lösungsansätze für erhöhte Mitarbeiterbindung und gesteigerten Unternehmenserfolg. Wien.
- ERPENBECK, J. / SAUTER, W. (2018):** Wertungen, Werte. Das Fieldbook für ein erfolgreiches Wertemanagement. (essentials) Berlin.
- EWINGER, D. / TERNÈS, A. / KOERBEL, J. / TOWERS, I. (2016):** Arbeitswelt im Zeitalter der Individualisierung. Trends: Multigrafie und Multi-Option in der Generation Y. Berlin.
- EXAMIO GMBH (2018):** Arbeitsrecht. Arbeitgeber – Begriff und Definition. Juracademy. Dein Jura Online-Repertorium.
<https://www.juracademy.de/arbeitsrecht/arbeitgeber-definition.html> (27.04.2018)
- FÜRST, A. (2012):** Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. – In: HOMBURG, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 8. Aufl., Wiesbaden. S. 123-153.
- GARDINI, M. (2014):** Personalmanagement im Tourismus zwischen theoretischen Anforderungen und betrieblicher Realität: Eine kritische Bestandsaufnahme. – In: Zeitschrift für Tourismuswissenschaft, Jahrgang 6, Heft 1, S. 57-74.
- GERTZ, W. (2004):** Mitarbeiterbindung. Talente halten, Loyalität erhöhen, Fluktuation verringern. o.O.
- GESELLSCHAFT FÜR KONSUMFORSCHUNG (2011):** Was wären für Sie Gründe für einen Arbeitsplatzwechsel? – In: STATISTA GMBH (Hrsg.): Statista. Das Statistik-Portal.
<https://de.statista.com/> (21.06.2018)
- HANDELSGESETZBUCH (HGB) (2015).** 57. Aufl.
- HANNIG, U. (2017) (Hrsg.):** Marketing und Sales Automation. Grundlagen – Tools – Umsetzung. Alles, was Sie wissen müssen. Wiesbaden.
- HANGELBERGER, D. (2013):** Arbeitszufriedenheit und Flexibilität. Europäischer Vergleich und Adaptions- und Antizipationseffekte. (Schriften des Forschungsinstituts Freie Berufe, Band 21) Lüneburg.
- HÄUSSER, T. (2016):** Vorlesung: Grundlagen der Statistik. o.O. (Unveröffentlichtes Skript zur Veranstaltung „Methodische Grundlagen“ an der DHBW Ravensburg)
- HAUTZINGER, H. (2009):** Der Ruf von Branchen. Eine empirische Untersuchung zur Messung, Wechselwirkung und Handlungsrelevanz der Branchenreputation. Witten u.a.
- HEMMERICH, W.A. (2018):** Prüfung auf Normalverteilung. Variablen in SPSS auf Normalverteilung prüfen. <https://statistikguru.de/spss/vorraussetzungen-ueberpruefen/pruefung-auf-normalverteilung/einleitung-7.html> (16.06.2018)

- HINTERHUBER, H. / RAICH, M. (2004):** Strategie und Führungsverantwortung im Tourismus. – In: WEIERMAIR, K. / PETERS, M. / PECHLANER, H. / KAISER, M. (Hrsg.): Unternehmertum im Tourismus. Führen mit Erneuerungen. Innsbruck. S. 91-101.
- HOMBURG, C. (2012) (Hrsg.):** Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 8. Aufl., Wiesbaden.
- JENSEN, S. (2004):** Determinanten der Mitarbeiterbindung. – In: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jahrgang 33, Heft 4, S. 233-236.
- KAGELMANN, J. (2017):** Psychologie & Soziologie der Erlebniswelten (Themenparks/Freizeitgroßanlagen). Ravensburg. (Unveröffentlichtes Skript zur Vorlesung „Integriertes Freizeitmanagement“ an der DHBW Ravensburg).
- KAHN, B. / KALWANI, M. / MORRISON, D. (1986):** Measuring Variety-Seeking and Reinforcement Behaviors Using Panel Data. – In: Journal of Marketing Research (JMR), Jahrgang 23, Heft 2, S. 89-100.
- KÄNEL, SIEGFRIED VON (2018):** Betriebswirtschaftslehre. Eine Einführung. Dresden u.a.
- KLANDT, H. / HEIDENREICH, S. (2017):** Empirische Forschungsmethoden in der Betriebswirtschaftslehre. Von der Forschungsfrage zum Untersuchungsdesign. Eine Einführung. Berlin u.a.
- KRIPPENDORF, J. / KRAMER, B. / MÜLLER, H. (1987):** Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in die Theorie und Politik. (Berner Studien zum Fremdenverkehr, Heft 22). 2. Aufl., Bern.
- LANDAL GREENPARKS GMBH (2018a):** Übersicht Mitarbeiteranzahl 2010 bis 2017. Trier. (Unveröffentlichtes Firmendokument der Landal GreenParks GmbH)
- LANDAL GREENPARKS GMBH (2018b):** Übersicht der Austritte 2010 bis 2017. Trier. (Unveröffentlichtes Firmendokument der Landal GreenParks GmbH)
- LANDAL GREENPARKS GMBH (2018c):** Liste der E-Mail-Adressen der Mitarbeiter (geboren 1980 bis 1995). Trier. (Unveröffentlichtes Firmendokument der Landal GreenParks GmbH)
- LANDAL GREENPARKS GMBH (2018d):** Unternehmen. <https://www.landal.de/ueber-landal/unternehmen> (23.06.2018)
- LANDAL GREENPARKS GMBH (2018e):** Platinum Equity wird neuer Eigentümer von Landal GreenParks. <https://www.landal.de/neuigkeiten/platinum-equity-wird-neuer-eigentuemmer-von-landal-greenparks> (23.06.2018)
- LISGES, G. / SCHÜBBE, D. (2009):** Personalcontrolling. Personalbedarf planen, Fehlzeiten reduzieren, Kosten steuern. 3. Aufl., Freiburg u.a.
- MANGELSDORF, M. (2014):** 30 Minuten. Generation Y. Offenbach.

- MANPOWERGOUPTOLUNA (2017):** Fast jeder Zweite ist reif für den Jobwechsel. – In: STATISTA GMBH (Hrsg.): Statista. Das Statistik-Portal. <https://de.statista.com/> (21.06.2018)
- MÖLLER, M. (2016):** Management von Personalturnover. Eine Fallanalyse von Unternehmensberatungen. – In: BECKER, W. / ULRICH, P. (Hrsg.): Unternehmensführung & Controlling. Bamberg. S. 1-185.
- PFEL, S. (2016):** Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen. Eine empirisch fundierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Generation Y. (Schriftenreihe der HHL Leipzig Graduate School of Management) Leipzig.
- PHILLIPS, J. J. / EDWARDS L. (2009):** Managing Talent Retention. An ROI Approach. San Francisco.
- POPHAM, L. E. / KENNISON, S. M. / BRADLEY, K. I. (2011):** Ageism, Sensation-Seeking, and Risk-Taking Behavior in Young Adults. – In: Current Psychology, Jahrgang 30, Heft 2, S. 184-193.
- RAITHEL, J. (2008):** Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs. 2. Aufl., Wiesbaden.
- SAGGAU, BJÖRN (2007):** Organisation elektronischer Beschaffung. Entwurf eines transaktionstheoretischen Beschreibungs- und Erklärungsrahmens. Wiesbaden.
- SIMON, V. (2017):** Instrumente eines strategischen Controlling-Systems. Sicherung und Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit durch Steuerung eines profitablen Wachstums. Ravensburg. (Unveröffentlichtes Skript zur Vorlesung "Controlling" an der DHBW Ravensburg).
- SPRINGER FACHMEDIEN WIESBADEN GMBH (2018):** Arbeitnehmer. Definition. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeitnehmer-29883#head2> (27.04.2018)
- STATISTA GMBH (2018) (Hrsg.):** Statista. Das Statistik-Portal. <https://de.statista.com/> (24.04.2018)
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2008):** Klassifikation der Wirtschaftszweige. Mit Erläuterungen. Wiesbaden.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2017):** Statistisches Jahrbuch 2017. Deutschland und Internationales. Zwickau
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2018a):** Anteil der Wirtschaftszweige an der Bruttowertschöpfung in Deutschland im Jahresvergleich 1991 und 2017. – In: STATISTA GMBH (Hrsg.): Statista. Das Statistik-Portal. <https://de.statista.com/> (24.04.2018)

- STATISTISCHES BUNDESAMT (2018b):** Verteilung der Bruttowertschöpfung in Deutschland nach Wirtschaftszweigen im Jahr 2017 – In: STATISTA GMBH (Hrsg.): Statista. Das Statistik-Portal. <https://de.statista.com/> (24.04.2018)
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2018c):** Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Gastgewerbe in Deutschland von 2007 bis 2017. – In: Statista GmbH: Statista. Das Statistik-Portal. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/330163/umfrage/anzahl-der-beschaefigten-im-gastgewerbe-in-deutschland/> (23.06.2018)
- STÖRMER, U. (2017):** Mitarbeiterführung. o.O. (Unveröffentlichtes Skript zur Vorlesung „Integriertes Management“)
- TRÄGER, T. (2017):** Organisation. Grundlagen der Organisationslehre mit Beispielen, Übungsaufgaben und Musterlösungen. (Vahlen Kompakt) Berlin u.a.
- TRENDEANCE INSTITUT (2018):** Top 10 der beliebtesten Arbeitgeber bei jungen Berufseinsteigern in Deutschland im Jahr 2014. – In: Statista GmbH (2018): Statista. Das Statistik-Portal. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/347485/umfrage/ranking-der-beliebtesten-arbeitgeber-bei-jungen-arbeitnehmern-in-deutschland/>
- OPASCHOWSKI, H. W. (1996):** Tourismus. Systematische Einführung – Analysen und Prognosen. 2. Aufl., Opladen.
- WALTER, B. VON / WEIS, F. / KREMMEL, D. (2016):** Strategische Situationsanalyse: Ausgangssituation der Arbeitgebermarke analysieren. – In: WALTER, B. VON / KREMMEL, D. (Hrsg.): Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern. St.Gallen. S. 71-96.
- WALTER, B. VON / KREMMEL, D. (2016) (Hrsg.):** Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern. St.Gallen.
- WEIERMAIR, K. / PETERS, M. / PECHLANER, H. / KAISER, M. (Hrsg.) (2004):** Unternehmertum im Tourismus. Führen mit Erneuerungen. Innsbruck.
- WEIS, F. (2015):** Mastermodul 2. Semester. Forschungstools (WAFT). Lernblock 4: Quantitative Datenauswertung – Induktive Statistik. St.Gallen. (Unveröffentlichte Präsentation zur Vorlesung WAFT an der Fachhochschule St.Gallen)
- WIDMANN, T. (2015a):** Einführung in die Freizeitwissenschaft. Ravensburg. (Unveröffentlichtes Skript zur Vorlesung „Grundlagen und Leistungsträger der Freizeitwirtschaft I“ an der DHBW Ravensburg)
- WIDMANN, T. (2015b):** Grundlagen der Tourismus-BWL. Definitorische Grundlagen des Tourismussystems. Ravensburg. (Unveröffentlichtes Skript zur Vorlesung „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“ an der DHBW Ravensburg)

- YÜKSEL A. / YÜKSEL F. (2001):** The Expectancy-Disconfirmation Paradigm. A critique. –
In: Journal of Hospitality & Tourism Research, Jahrgang 25, Heft 2, S. 107-131
- ZAJONTZ, Y. (2016):** Marktforschung und empirische Sozialforschung im Tourismus.
(Unveröffentlichtes Skript zur Vorlesung „Tourismusmanagement“ an der DHBW
Ravensburg). Heilbronn.
- ZOLLONDZ, H. (2011):** Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte,
Begriffe, Systeme und Konzepte. 3. Aufl., München u.a.