



DHBW

Duale Hochschule
Baden-Württemberg
Ravensburg

Bachelorarbeit

Zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.)

(Kurzfassung)

Tourismuswirtschaft – von Frauen dominiert, von Männern geführt?

Ursachen der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Tourismuswirtschaft in der Region Bodensee-Oberschwaben

Studienbereich	Wirtschaft
Studienzentrum	Tourismus, Hotellerie und Gastronomie
Studiengang	Destinations- und Kurortemanagement
Betreuer	Prof. Dr. Günther Suchy
Verfasserin:	Theresa Keßler
Kurs:	WTB321

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung	3
2 Grundlagen	3
2.1 Begriffliche und Konzeptionelle Grundlagen	3
2.2 Methodische Grundlagen	9
3 Ergebnisse der Arbeit	11
3.1 Ergebnisse aus wissenschaftlicher Sicht	11
3.2 Ergebnisse aus praktischer Sicht	15
3.3 Kritische Würdigung	16
4 Fazit / Ausblick	17
4.1 Fazit.....	17
4.2 Ausblick auf zukünftige Entwicklung und Forschungsfelder	17
Literatur- und Quellenverzeichnis	II

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

„Zu einem 400-Meter-Lauf treten ein Mann und eine Frau an: Der Mann mit zwanzig Metern Vorsprung und im sportlichen Outfit. Die Frau mit Rucksack, aus dem zwei Kinder gucken, vor ihr mehrere Hürden. Da ist die Frage, wer schneller ist, müßig.“¹
– Regine Hildebrandt

Regine Hildebrandt war ein bedeutendes Mitglied der SPD und bekleidete unter anderem das Amt der Ministerin für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen.² In ihrer eingangs zitierten Aussage kritisierte sie die ungleichen Ausgangsbedingungen von Frauen und Männern³ in der Arbeitswelt, die zusätzlichen Lasten und Hindernisse für Frauen, den unfairen Wettbewerb und die gesellschaftlichen Strukturen. Die zentrale Frage, die sich daraus ergibt, lautet: Inwieweit ist dieses Zitat noch zeitgemäß und charakteristisch für die Situation von Frauen in der Arbeitswelt und wie stellt sich die Situation in einer Branche wie dem Tourismus dar?

Die positiven Effekte eines vielfältigen Teams auf die Unternehmensleistung sind bereits durch Forschung belegt. Besonders die Veröffentlichungen von McKinsey sind hier von Bedeutung. Organisationen, die von hoher Vielfalt geprägt sind, haben eine höhere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich gewinnbringend zu sein. Dies zeigt sich besonders im Bereich der Geschlechterdiversität im Topmanagement. Unternehmen mit geschlechterdiversem Topmanagement haben eine um 21 % höhere Chance, überdurchschnittlich profitabel zu sein.⁴

Aktuelle Zahlen zum Anteil von Frauen in Führungspositionen zeichnen jedoch ein anderes Bild. Laut dem Gleichstellungsreport 2022 des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts sind im Vorstand der 160 größten deutschen börsennotierten Unternehmen lediglich 11 % Frauen vertreten. Bei den Aufsichtsräten beträgt die Quote indes bereits 32 %.⁵ Von Geschlechtergleichstellung kann jedoch nicht die Rede sein. Auf Landesebene ist das Ungleichgewicht ebenso deutlich erkennbar. In Baden-Württemberg liegt der Frauenanteil

¹ Frauenkultur Leipzig 2021, o. S.

² Vgl. Brandenburgische Landeszentrale für politische Bildung 2024, o. S.

³ Die Bezeichnungen ‚Frau‘ und ‚Mann‘ beziehen sich im Rahmen vorliegender Arbeit auf alle Personen, die sich selbst damit identifizieren. Auch werden Statistiken aufgegriffen, die rein nach dem biologischen Geschlecht kategorisieren, in der Realität kann die Geschlechtsidentität davon abweichen.

⁴ Vgl. McKinsey & Company 2018, S. 8

⁵ Vgl. Hans Böckler Stiftung 2024, o. S.

auf der ersten Führungsebene bei 29 %, eine Ebene darunter beträgt der Wert 39 %, während Frauen 47 % der Gesamtbeschäftigung ausmachen.⁶ Die Tourismuswirtschaft wird oft als eine durch Frauen dominierte Branche angesehen. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich jedoch, dass auch hier in den Führungsebenen eine ähnliche Situation wie in der Gesamtwirtschaft vorherrscht.

Laut dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz stellt die Tourismuswirtschaft einen bedeutenden Sektor der deutschen Wirtschaft dar, der viele Arbeitsplätze bietet und einen erheblichen Beitrag zur nationalen Wertschöpfung leistet. Stand 2019 waren in Deutschland 2,8 Millionen direkte Beschäftigte in der Tourismuswirtschaft tätig, was mehr als 6 % aller Erwerbstätigen entspricht.⁷ Demzufolge ist der hohe Anteil weiblicher Beschäftigter von 65,3 % von besonderem Interesse.⁸

Trotz der statistischen Dominanz von Frauen in der Branche sind sie auf den mittleren und oberen Führungsebenen der Tourismusunternehmen unterrepräsentiert. Frauen sind zwar gut im Service und in allgemeinen Bürotätigkeiten vertreten, jedoch selten in Führungspositionen. Dieses Phänomen wirft Fragen zu den Gründen und Ursachen der beschriebenen geschlechterbezogenen Disparität auf. Besonders, da im akademischen Bereich weit mehr Student*innen⁹ in touristischen Studiengängen zu finden sind.¹⁰

Das Geschlechterverhältnis innerhalb der Tourismusbranche variiert jedoch stark je nach Bereich. Daher muss hier differenziert betrachtet werden. Die Hotellerie zeigt in der Regel einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen, während Frauen in Transportunternehmen seltener in leitenden Positionen vertreten sind.¹¹

Obwohl also Vielfalt und Offenheit in Unternehmen und diverse Führungsetagen intensiv bekräftigt werden, weicht die Realität weiterhin von diesem Ideal ab. Die Tourismusbranche kann provokativ als eine von Frauen betriebene, aber von Männern geführte Branche beschrieben werden. Diese Diskrepanz unterstreicht die Relevanz von wissenschaftlichen Arbeiten, die sich mit diesem Themenschwerpunkt befassen.

⁶ Vgl. Frau und Beruf Baden-Württemberg 2022, o. S.

⁷ Vgl. BMWK 2019, o. S.

⁸ Vgl. BMFSFJ 2020, o. S.

⁹ Da die Verwendung des Gendersternchens den Lesefluss nicht beeinflusst, kommt es in dieser Arbeit zum Einsatz. Ebenfalls werden geschlechtsneutrale Oberbegriffe und Relativsätze verwendet.

¹⁰ Vgl. UNWTO 2019, S. 60

¹¹ Vgl. Statista 2019, o. S.

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, die Ursachen und Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Tourismusbranche in der Region Bodensee-Oberschwaben zu ergründen. Dadurch soll ein besseres Verständnis für die Hintergründe dieser Ungleichheit gewonnen werden, um Handlungsempfehlungen für Akteur*innen der Branche in der Region zu entwickeln. Dazu werden die möglichen Hindernisse und Barrieren, denen Frauen gegenüberstehen, empirisch erhoben und analysiert.

Ausgehend von der einleitenden Problemstellung und der dargestellten Zieldefinition ergibt sich folgende Forschungsfrage, die im Rahmen dieser Bachelorarbeit und der empirischen Untersuchung beantwortet werden soll:

Welche Ursachen und Faktoren führen zu dem Geschlechterungleichgewicht in der obersten Führungsebene der Tourismusinstitutionen in der Region Bodensee-Oberschwaben?

2 Grundlagen

2.1 Begriffliche und Konzeptionelle Grundlagen

Konstruktion Geschlecht

In der Geschlechterforschung hat sich eine differenzierte Verwendung der Begriffe *Geschlecht* und *Gender* etabliert. Der Begriff *Geschlecht* (engl. Sex) bezieht sich auf die biologischen Merkmale einer Person, einschließlich der inneren und äußeren Geschlechtsorgane, Chromosomen und Hormonstrukturen.¹² Im Gegensatz dazu wird *Gender* als soziale Konstruktion verstanden, die die geschlechtliche Identität und Orientierung einer Person beschreibt. Dies umfasst die gesellschaftlichen Erwartungen hinsichtlich des Auftretens und der geschlechtsspezifischen Eigenschaften einer Person. Innerhalb dieser Kategorie wird zwischen männlich, weiblich und nichtbinär unterschieden. Eine nichtbinäre Geschlechtsidentität beschreibt Menschen, die sich außerhalb der binären, also zweigeschlechtlichen Geschlechterordnung verorten und sich überhaupt nicht oder weder ausschließlich als männlich noch als weiblich identifizieren. In der deutschen Sprache gibt es keine sprachliche Unterscheidung für den Begriff *Geschlecht*, weswegen für die Nutzung des sozialen Geschlechts die englische Variante *Gender* verwendet wird.¹³

In dieser Arbeit bezieht sich die Beschreibung *Frau* auf alle Personen, die sich selbst als solche definieren, unabhängig von ihrem biologischen Geschlecht.

¹² Vgl. Voß 2010, S. 11

¹³ Vgl. Lucke 2003, S. 4f.

Führungsebenen

Personen, die innerhalb eines Unternehmens eine Führungsrolle tragen, sind Teil der internen Führung. Diese finden sich in jeglicher Einheit des Unternehmens und auf allen hierarchischen Ebenen. Man bezeichnet sie als Führungskräfte oder Manager. Entsprechend der hierarchischen Struktur werden Führungskräfte in verschiedene Führungsebenen unterteilt: die untere Ebene (Lower Management), die mittlere Ebene (Middle Management) und die obere Ebene (Top Management).¹⁴

Im Lower Management sind Führungskräfte tätig, die direkt mit den Beschäftigten ohne Führungsverantwortung interagieren. Zu dieser Ebene gehören Teamleiter*innen, Gruppenleiter*innen und Meister*innen. Die nächste Ebene, das Middle Management, ist dem Lower Management übergeordnet. Die Größe eines Unternehmens oder einer Institution bestimmt, ob eine oder mehrere mittlere Führungsebenen erforderlich sind. In diesen Bereich fallen Bereichsleiter*innen und Abteilungsleiter*innen.¹⁵ Das Top Management steht an der Spitze der Hierarchie eines Unternehmens und übernimmt die übergeordnete Führungsfunktion für das gesamte Unternehmen oder die Institution. Diese Verantwortung liegt bei der Geschäftsführung oder dem Vorstand der Einrichtung. Die Abbildung 2 veranschaulicht die dargestellte Kategorisierung grafisch.¹⁶

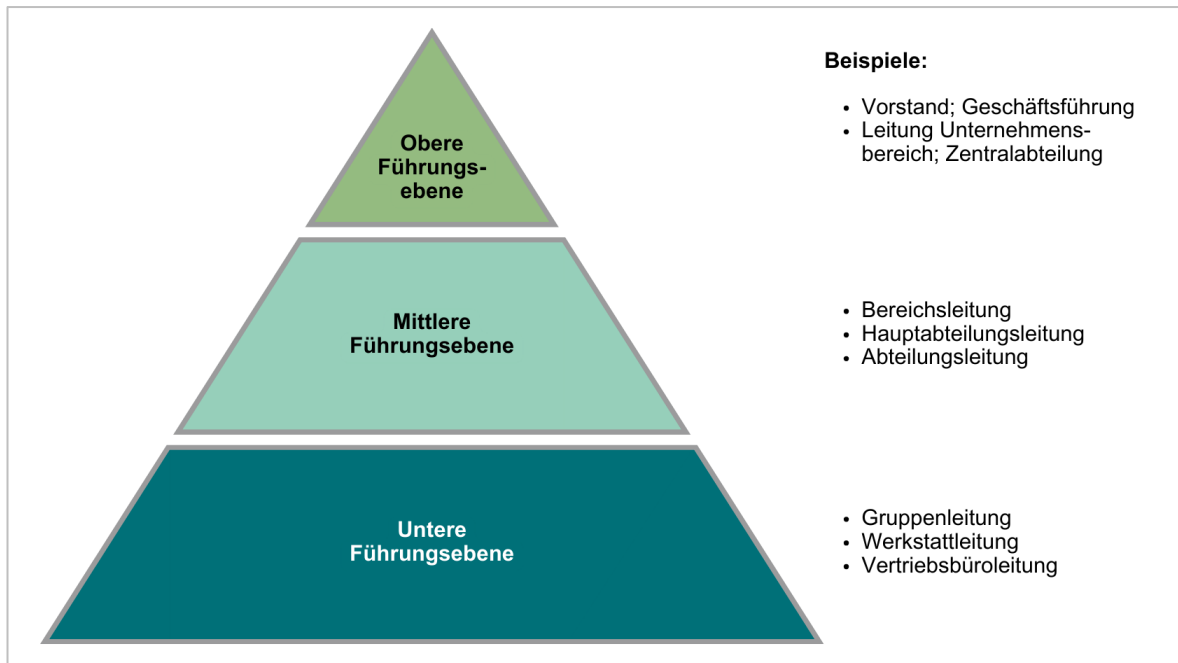
Eine klare Definition der Führungsebenen ist für das Ziel dieser Arbeit und die Auswahl der Stichprobe von großer Bedeutung. Die Forschungsfrage, die die Untersuchung leitet, zielt darauf ab, die Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen auf oberster Führungsebene zu identifizieren. Hierfür werden Frauen, die auf mittlerer Führungsebene tätig sind, mittels einer qualitativen Befragung befragt. Dies ermöglicht die Ermittlung von Ursachen und Faktoren, die zur Unterrepräsentanz beitragen.

¹⁴ Vgl. Hungenberg/Wulf 2021, S. 20f.

¹⁵ Vgl. ebd., S. 20f.

¹⁶ Vgl. ebd., S. 20f.

Abbildung 1: Ebenen der Unternehmensführung



Quelle: In Anlehnung an Hungenberg/Wulf 2021, S. 21

Tourismuswirtschaft

Früher wurde häufig der Begriff Tourismusindustrie verwendet, während heute eher von Tourismuswirtschaft oder -branche die Rede ist, wenn es um den Bereich Tourismus geht. Dieser Wandel entstand, weil der Begriff Industrie in diesem Zusammenhang eine unpräzise Formulierung darstellt. Im Gegensatz zu klassischen Industrieprodukten sind touristische Leistungen Dienstleistungen, weshalb der Begriff Tourismuswirtschaft oder -branche treffender ist. Zudem ist die Tourismuswirtschaft kein eigenständig definierter Wirtschaftszweig.¹⁷

Die Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes orientiert sich an den angebotenen Produkten einer jeweiligen Branche und erfolgt somit angebotsorientiert. Die Abgrenzung des Produkts ‚Tourismus‘ erfolgt nach der Nachfrage. Was als touristisches Produkt gilt, wird durch die Nachfrage bestimmt, unabhängig davon, welcher der klassifizierten Wirtschaftszweige die Güter oder Dienstleistungen produziert. Viele der als touristisch geltenden Leistungen stammen aus verschiedenen Branchen. Dies macht die Tourismuswirtschaft zu einer Querschnittsbranche. Folglich ergibt sich außerdem eine Lücke in Bezug auf Kennzahlen und die Struktur der Branche, da diese sich nicht aus der amtlichen Statistik durch die Klassifikation als Wirtschaftszweig ableiten lassen.¹⁸

¹⁷ Vgl. Feyer 2015, S. 149

¹⁸ Vgl. BMWI 2017, S. 12

Nach Freyer lassen sich aus den Abgrenzungskriterien Art der Leistungserstellung, den Nachfragern und der Absatzintensität drei Bereiche der Tourismuswirtschaft identifizieren und werden im Folgenden erläutert:

1. Tourismuswirtschaft im engeren Sinne

Dieser Bereich ist direkt dem Tourismus zuzuordnen und umfasst Einrichtungen, die klassische touristische Leistungen anbieten und direkt mit der Reise in Verbindung stehen. Das Angebot richtet sich hauptsächlich an Reisende selbst. Die Nachfrage ergibt sich zum Großteil durch die Reisenden, ein kleinerer Teil ergibt sich aus anderen Tourismusanbietern. Beispiele für Anbieter sind Beherbergungsbetriebe, Reiseveranstalter, Reisemittler, aber auch die Verkehrslandschaft.

2. Ergänzende Tourismuswirtschaft

Dieser Bereich umfasst Leistungsersteller, die nicht ausschließlich dem Tourismus zugeordnet werden können. Diese Einrichtungen bieten typische Tourismusprodukte an, welche allerdings nur einen Teil ihres Leistungsspektrums ausmachen.

3. Touristische Randwirtschaft

Die touristische Randwirtschaft bezieht sich auf Einrichtungen, die keine klassischen Tourismusprodukte erstellen, deren Absatz je nach Lage oder Saisonalität jedoch stark vom Tourismus abhängt.¹⁹

Im Hinblick auf das eingangs erläuterte Ziel und den Umfang der Untersuchung konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf den ersten der drei Teilbereiche der Tourismuswirtschaft. Dieser umfasst die Tourismuswirtschaft im engeren Sinne. Diese Eingrenzung ist wesentlich für den empirischen Teil.

Gläserne Decke

Der Begriff der *gläsernen Decke* dient als Metapher für die unsichtbaren Barrieren, die Frauen am Aufstieg in die oberen Führungsetagen hindern. Ab einem gewissen Punkt in der Hierarchie prallen sie demnach symbolisch an eine durchsichtige Decke. Obwohl sie sehen können, dass es noch weiter nach oben geht, bleibt ihnen der Zugang zum Topmanagement verwehrt. Dieses Phänomen basiert auf genderspezifischen Stereotypisierungen gegenüber Frauen.²⁰ Beispiele für diese Vorurteile sind die Annahme, dass bei Frauen in einem bestimmten Alter mit einer Schwangerschaft gerechnet werden muss, oder die Unterstellung, dass Frauen schlichtweg über unzureichendes technisches Wissen verfügen.²¹

¹⁹ Vgl. Freyer 2015, S. 152ff.

²⁰ Vgl. Blessin/Wick 2021, S. 344

²¹ Vgl. Heuwinkel 2021, S. 91

Eagly und Carli kritisierten den Begriff der gläsernen Decke, da er ihrer Meinung nach die Situation unzutreffend darstellt. Ihrer Ansicht nach gibt es nicht die eine Barriere, die Frauen nur den Zugang zum Topmanagement verwehrt. Stattdessen halten sie die Metapher des Labyrinths für passender. Dies steht als Sinnbild für die diversen Hindernisse entlang des Karriereweges von Frauen. Die Bewältigung dieser wiederkehrenden Herausforderungen benötigt zusätzliche Energie und Ausdauer.²²

Männerbünde

Das Konzept der Homophilie hat maßgeblichen Einfluss auf soziale Netzwerke, die durch zwischenmenschliche Beziehungen, Gruppenbildung und soziale Verbindungen gekennzeichnet sind.²³ Homophilie bezeichnet die Tendenz, sich bevorzugt mit Personen zu umgeben, die einem in verschiedenen Aspekten ähnlich sind.²⁴ Innerhalb einer Organisation dominieren häufig sog. *Männerbünde*. Netzwerke, die hauptsächlich von Männern überwogen werden und die Struktur und Funktionsweise der Organisation maßgeblich beeinflussen. Diese Verbünde tragen dazu bei, dass Macht und Kontrolle innerhalb der Organisation von Männern gesichert und aufrechterhalten werden. Das Management in Organisationen ist entsprechend männerbündisch organisiert. Die Unterrepräsentanz von Frauen im Management-Bereich lässt sich daher nicht auf fehlende Qualifikation oder „Sozialisationsdefizite“ zurückführen. Vielmehr wird Frauen der Zugang systematisch verwehrt.²⁵ Dabei spielen Netzwerke eine entscheidende Rolle bei der Rekrutierung von Führungspersonen für das obere Management.²⁶

Gendered Organizations Theorie

Die *Gendered Organizations Theorie* nach Acker besagt, dass Organisationen nicht geschlechtsneutral sind, sondern dass das Geschlecht die Strukturen und Prozesse innerhalb einer Organisation prägt und umgekehrt von diesen geformt wird. Organisationen werden demnach maßgeblich von geschlechtsspezifischen Annahmen, Werten und Normen beeinflusst. Laut Acker werden Aufgaben und Verantwortlichkeiten aufgrund stereotypischer Genderrollen zugewiesen. Dies führt zu einer Segregation von Frauen und Männern, wobei Frauen eher in gering qualifizierten, und schlecht bezahlten Positionen tätig sind. Außerdem

²² Vgl. Carli/Eagly 2007, o. S.

²³ Vgl. Barrios et al. 2022, S. 1295

²⁴ Vgl. GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften 2024, o. S.

²⁵ Vgl. Blessin/Wick 2021, S. 347

²⁶ Vgl. Barrios et al. 2022, S. 1295

weisen Organisationsstrukturen, wie Hierarchien oder Kommunikationspraktiken, geschlechtsspezifische Machtstrukturen auf. Die Organisationskultur ist demnach oft eine von männlichen Genderrollen geprägte Umgebung.²⁷

In diesem Zusammenhang spielen insbesondere Geschlechterstereotype eine Rolle. Die typische Führungskraft entspricht dem Stereotyp eines Mannes. Laut Spreemann führt die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen zu unterschiedlichen Benachteiligungen bereits während der Rekrutierungsphase. Ein besonders feminines Auftreten führt häufiger zu Ablehnungen. Ebenso wirkt sich ein feminines Erscheinungsbild negativ auf die Leistungseinstufung und Gehaltskategorisierung aus. Dies hat zur Folge, dass die Motivation, eine höhere Beförderung anzustreben, grundsätzlich leidet. Frauen wählen daher eher Berufe mit geringeren Aufstiegsmöglichkeiten, da sie ihre Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt negativer einschätzen.²⁸

Zukünftige Entwicklung

Auch in Zukunft wird das Thema Gleichstellung ein zentrales Anliegen der Politik bleiben. Richtungsweisend sind hierbei die sogenannten Megatrends. Diese Megatrends entstehen aus der Beobachtung langfristiger Entwicklungen, die grundlegende Veränderungen in Bereichen wie Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Technologie bewirken.²⁹

Einer dieser Megatrends ist der sogenannte *Gender Shift*. Laut Prognosen des Zukunftsinstituts entwickelt sich unsere Gesellschaft dahingehend, dass das Geschlecht immer mehr an Relevanz verliert und nicht mehr den Verlauf einer Karriere bestimmt. Geschlechterrollen werden zunehmend irrelevant, traditionelle Geschlechterstereotype werden abgelehnt, und das Familienverständnis verändert sich. Dies eröffnet neue Möglichkeiten zur Lebensgestaltung für Frauen und Männer. Außerdem wird die Vielfalt in Organisationen zur Norm. Machtverhältnisse werden aufgebrochen, und Frauen in Führungspositionen werden zur Selbstverständlichkeit. Das Bewusstsein für Gender wird höchste Priorität haben, um *Gender Biases* zu erkennen und zu verstehen. Individuen werden sich zudem zunehmend außerhalb der Kategorie Geschlecht definieren.³⁰

Inwieweit diese Prognosen die zukünftige Entwicklung widerspiegeln und welche weiteren Maßnahmen auf politischer Ebene zur Förderung der Gleichberechtigung umgesetzt werden, wird die Zukunft zeigen.

²⁷ Vgl. Acker 1990, S. 145ff.

²⁸ Vgl. Blessin/Wick 2021, S. 246f.

²⁹ Vgl. Zukunftsinstitut 2023a, o. S.

³⁰ Vgl. Zukunftsinstitut 2023b, o. S.

Frauen in der Tourismusbranche – Status quo

Aktuelle Zahlen zur Beschäftigungssituation in der Tourismuswirtschaft in Deutschland wurden bereits in der Einleitung dargelegt. Eine detaillierte Datenlage zur statistischen Verteilung der Geschlechter auf den Führungsebenen touristischer Institutionen für die Region Bodensee-Oberschwaben sucht man bedauerlicherweise vergebens. Dies liegt insbesondere an der Struktur der Tourismuswirtschaft. Zum einen ist der Wirtschaftszweig nicht eindeutig abgrenzbar und zum anderen umfasst die Tourismuswirtschaft viele Teilzeitbeschäftigte und Personen in geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen. Dies würde eine statistische Datenerhebung äußerst komplex machen.

Dennoch lässt sich in der Region Bodensee-Oberschwaben nach Zahlen des Statistischen Landesamts Baden-Württemberg eine ähnliche Situation, wie in ganz Deutschland, erkennen. Sozialversicherungspflichtige Frauen machen im Gastgewerbe, nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige, in der Region in den Bereichen Gastgewerbe, Beherbergung und Gastronomie insgesamt die Mehrheit der Beschäftigten aus. Gegliedert nach Anforderungsniveau zeigt sich jedoch ein gegenteiliges Bild. Auf dem höchsten Anforderungsniveau, im Bereich Experten dominieren die Männer deutlich.³¹

2.2 Methodische Grundlagen

Forschungsmethodik

Für diese Arbeit wurde die Methode eines qualitativen Fragebogens gewählt. Dieser enthält offene Fragen, die schriftlich beantwortet werden. Man unterscheidet zwischen der unstrukturierten und der halbstrukturierten schriftlichen Befragung. Die *unstrukturierte schriftliche Befragung* zielt darauf ab, die Teilnehmenden durch meist nur eine gestellte Frage zum Verfassen eines Textes zu bewegen. Die *halbstrukturierte schriftliche Befragung* verwendet hingegen einen vorher erstellten Fragenkatalog, wobei die Fragen offen gestellt sind und keine Antwortvorgaben enthalten.

Die Erstellung der Fragen für die qualitative halbstrukturierte schriftliche Befragung wurde individuell auf die Untersuchung angepasst. Gemäß Döring diene das Forschungsziel als primärer Rahmen bei der Konzeption der einzelnen Fragen und des gesamten Fragebogens. Außerdem basierten die Fragen auf den relevanten Theorien, die im theoretischen Teil dieser Arbeit dargestellt wurden.³²

³¹ Vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2024, S. 1

³² Vgl. Döring 2023, S. 399

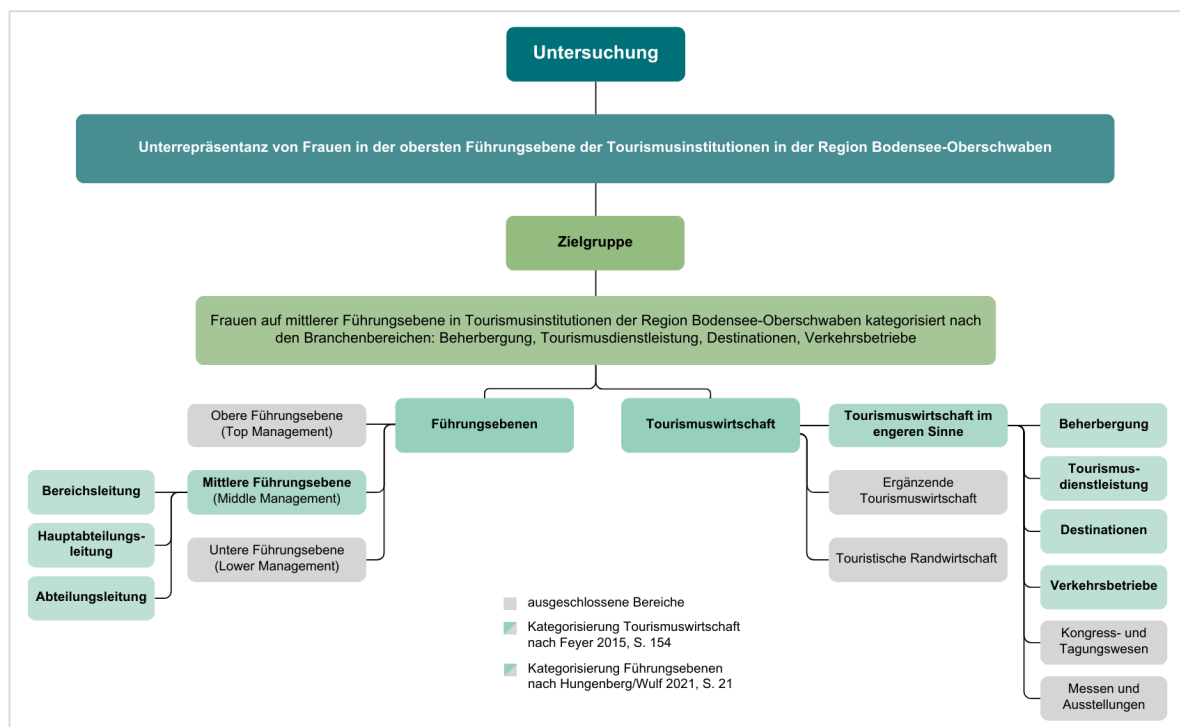
Die Zielgruppe umfasste Frauen, die auf mittlerer Führungsebene in Tourismusinstitutionen der Region Bodensee-Oberschwaben beschäftigt waren. Wie in Kapitel 2.1 erläutert, ist die Tourismuswirtschaft als Branche breit aufgestellt und lässt sich nach Feyer in drei Bereiche gliedern,³³ wobei diese Untersuchung sich auf den Bereich *Tourismuswirtschaft im engeren Sinne* konzentrierte, unter Ausschluss des Kongress- und Tagungswesen sowie Messen und Ausstellungen, da deren Zugehörigkeit zur Tourismuswirtschaft umstritten ist.³⁴ Die restlichen Teilbereiche, die nach Feyer zum Bereich *Tourismuswirtschaft im engeren Sinne* gehören, wurden in die folgenden Kategorien gegliedert:

- Beherbergung
- Tourismusdienstleistung
- Destinationen
- Verkehrsbetriebe

Dies waren die für die Zielgruppe relevanten Teilbereiche.

In Abbildung 2 ist die zuvor beschriebene Zielgruppe zur Übersichtlichkeit nochmals grafisch dargestellt.

Abbildung 2: Darstellung der Zielgruppe



Quelle: eigene Darstellung

³³ Vgl. Feyer 2015, S. 154

³⁴ Vgl. Schreiber 2012, S. 3

Datenerhebung

Nach Durchführung eines Pretests erfolgte die eigentliche Datenerhebung mit der zuvor identifizierten Stichprobe. Die Erhebung fand innerhalb von zwei Wochen zwischen dem 21. Juni 2024 und dem 5. Juli 2024 statt. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer betrug 42 Minuten, und letztendlich nahmen 15 Frauen an der Befragung teil. Kategorisiert nach den Branchenbereichen nahmen fünf von Beherbergungsbetrieben, acht von Destinationen und zwei aus dem Bereich Tourismusdienstleistung teil. Der Bereich Verkehrsbetriebe wurde nicht repräsentiert.

Datenanalyse

Die mittels der halbstrukturierten schriftlichen Befragung erhobenen Daten wurden mit Hilfe der *qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring* ausgewertet. Dieses methodische Vorgehen erfolgt nach festgesetzten Regeln, um die Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten. Kennzeichnend für diese Methode ist die theoriegeleitete Analyse, bei der das Material auf Basis einer theoretisch gestützten Fragestellung untersucht wird und am theoretischen Wissen anknüpft.³⁵ Im Vordergrund dieser Art der qualitativen Datenanalyse steht das erhobene Text- oder Bildmaterial zu verarbeiten, indem Kategorien gebildet werden und so die wesentlichen Inhalte herausgefiltert werden.³⁶

3 Ergebnisse der Arbeit

3.1 Ergebnisse aus wissenschaftlicher Sicht

Abgeleitete Thesen

Ein Abriss der aktuellen Situation der Tourismuswirtschaft in der Region Bodensee-Oberschwaben wird nachfolgend punktiert anhand von 10 aus den dargestellten Ergebnissen abgeleiteten Thesen präsentiert.

Tradierte Rollenbilder führen zu Ungerechtigkeiten, die es Frauen erschweren im Job ernstgenommen zu werden.

In der Tourismuswirtschaft der Region Bodensee-Oberschwaben bestimmen teilweise nach wie vor traditionelle Rollenbilder und Geschlechterstereotype die Wahrnehmung und das Verhalten der Akteur*innen. Diese tiefverankerten und impliziten Denkweisen beeinflussen die Arbeit von Frauen unterschwellig. Demnach kommt es zu Situationen, in denen Frauen trotz gleichem Fachwissen und Kompetenzen eher unterstützende Aufgaben übernehmen, anstatt ihre Expertise zur Diskussion beizusteuern. Dies führt dazu, dass Frauen immer

³⁵ Vgl. Mayring 2015, S. 12f.

³⁶ Vgl. Döring 2023, S. 592

noch unterschätzt werden und sich immer wieder unter Beweis stellen müssen. Um diese Ungerechtigkeit aus dem Weg zu schaffen und mehr Frauen den Weg in die obere Führungsebene zu ermöglichen, müssen diese traditionellen Denkmuster aufgebrochen werden, hin zu einer unvoreingenommenen Haltung unabhängig von der Geschlechtsidentität.

Aufstiegschancen sind mit geringer Berufserfahrung in jungen Jahren begrenzt.

Der Gegenstand dieser Untersuchung zeigte deutlich, dass jungen Personen leitende Positionen oftmals nicht zugetraut werden. Obwohl die entsprechenden Grundlagen durch fundierte Ausbildungen und oder eine akademische Laufbahn gegeben sind. Ohne entsprechende Berufserfahrung direkt nach dem Erlangen der grundlegenden Ausbildung, ist ein Aufstieg kurz nach Einstieg in den Beruf oder gar ein Einstieg als Führungskraft kaum denkbar.

Die Annahme einer möglichen Schwangerschaft bei Frauen im gebärfähigen Alter kann sich im Rekrutierungsprozess negativ auswirken.

Anknüpfend an die vorherige These kommt es im Vergleich zu Männern zur zusätzlichen Benachteiligung von Frauen im gebärfähigen Alter. Sobald ausreichend Berufserfahrung gesammelt wurde und die Chance auf eine Führungsposition daher steigt, kann die Annahme einer möglichen Schwangerschaft ins Spiel kommen und eine Hürde darstellen. Unternehmen oder Institutionen befürworten eine gewisse Stabilität und Sicherheit und daher auch Kontinuität in den Führungsebenen. Die Arbeitgebenden haben Bedenken hinsichtlich eines Ausfalls, der mögliche zusätzliche Kosten verursacht, da durch Schwangerschaft und Elternzeit eine Langzeitvertretung benötigt wird. Es wird jedoch nicht darüber nachgedacht, Arbeitsverhältnisse familienfreundlich zu gestalten, wozu es heutzutage durchaus unterschiedlichste Möglichkeiten geben würde. Dieses Vorgehen sorgt für Chancenungleichheit und führt zur Diskriminierung der Frau.

Ein geringerer Drang zur Selbstdarstellung bei Frauen führt zur Bevorzugung von Männern bei der Rekrutierung.

Frauen legen im Berufsalltag eine größere Bescheidenheit an den Tag und durch größere Selbstkritik stufen sie ihre eigenen Qualitäten und Leistungen niedriger ein. Durch Zweifel an der Eignung leitender Positionen, kommt es vor, dass Frauen sich erst gar nicht bewerben oder bei der Rekrutierung weniger überzeugend auftreten als männliche Mitbewerber. Außerdem haben Frauen ein geringeres Bedürfnis sich übertrieben zu präsentieren, sondern vertrauen auf ihr Können und setzen das ohne große Selbstdarstellung ein. Männer hingegen gelingt die Selbstdarstellung in kurzen Bewerbungsgesprächen besser. Hinzu kommt, dass den Frauen dadurch praktische Führungserfahrung fehlt. Gerade durch Herausforderungen und das Verlassen der Komfortzone und einhergehende Erfolge kann Selbstvertrauen aufgebaut werden.

Es herrscht nach wie vor eine Unvereinbarkeit der privaten Familienplanung und des beruflichen Aufstiegs.

Die Familienplanung zwingt Frauen dazu ihre beruflichen Karrieren durch die Schwangerschaft und Elternzeit zu unterbrechen. Die Elternrolle bringt Verantwortung für ein Lebewesen mit sich. Mütter sehen sich oftmals damit konfrontiert ihre beruflichen Ziele für die Familie zurückzustellen oder aber auf private Angelegenheiten zu verzichten. Hinzu kommt die soziale Kritik und die Vorverurteilung Müttern gegenüber, die nicht das traditionelle Rollenbild verkörpern. Die Care-Arbeit und der Mental Load für die Familie liegt nach wie vor deutlich häufiger bei den Müttern als bei den Vätern. Damit der Wiedereinstieg in den Job gelingt und Mütter trotz Nachwuchs erfolgreich im Berufsleben sein können, fehlt es an unterstützenden Angeboten und agileren Systemen und eine Veränderung der gesellschaftlichen Erwartungen, sowie der Unternehmenskulturen.

Mütter in Führungspositionen sind oft einer Doppelbelastung durch die Verantwortung im Beruf und der Familie gegenüber ausgesetzt.

Die Doppelbelastung durch eine hohe Verantwortung als Führungskraft sowie die Pflichten gegenüber der Familie und den Kindern stellt Mütter vor eine Herausforderung. Den beruflichen Anforderungen und familiären Verpflichtungen gerecht zu werden, kann eine Frau stark belasten, zu Erschöpfung und Ausbildung von psychosomatischen Erkrankungen führen. Von leitenden Positionen wird viel Engagement und eine uneingeschränkte Verfügbarkeit erwartet. Zusätzlich erfordern insbesondere Kleinkinder eine intensive Betreuung und die volle Aufmerksamkeit der Eltern. Die gesellschaftliche Erwartung, die eine Mutterrolle mit sich bringt, kann zu zusätzlichem psychischem Stress führen. Diese Bürde gilt es zu reduzieren, indem eine partnerschaftliche Aufgabenteilung Selbstverständnis erlangt und durch die Arbeitgebenden, sowie die Gesellschaft ein unterstützender Rahmen geschaffen wird.

Das Anzweifeln weiblicher Fachkompetenzen schwächt die Stellung von Frauen im Berufsleben.

Das Anzweifeln der Fachkompetenzen von Frauen stellt eine berufliche Barriere dar, die Frauen immer wieder zu Konfrontation und Rechtfertigung zwingt. Dieses Problem resultiert aus tiefverankerten stereotypischen Rollenbildern, wodurch die Meinung von Frauen weniger geschätzt und ihre Expertise hinterfragt wird. Aufgrund dessen gelangen Frauen in Situationen, in denen sie sich unter Beweis stellen und behaupten müssen. Obwohl sie ausgesprochen gute Qualifikationen und fundiertes Fachwissen aufzuweisen haben, wird auf die Aussagen von Männern häufig mehr gegeben. Das Erfordernis sich ständig rechtfertigen zu müssen, kann belastend sein und sich wiederum negativ auf das Selbstvertrauen auswirken. In jungen Jahren mag es vielleicht noch motivierend wirken, wenn man es

schaft, den Gegenüber von den eigenen Kompetenzen zu überzeugen. Im Laufe der Jahre kann sich jedoch eine Demoralisierung einstellen.

Etablierte Männerbünde, insbesondere in den oberen Entscheidungsgremien der Kommunalpolitik, erschweren die Arbeit von Frauen im Destinationsmanagement.

Die männlichen Netzwerke beruhen meist auf persönlichen Beziehungen und sind informell strukturiert. Das erschwert den Zugang für Frauen erheblich. Im Destinationsmanagement zeigt sich dieses Problem oft in den Entscheidungsgremien, von denen die Touristiker*innen maßgeblich abhängig sind. Der Gemeinderat ist oftmals von Männern dominiert und auch das Amt der*des Bürgermeisters*in wird überwiegend von Männern besetzt. Diese Strukturen festigen die Machtposition von Männern und beeinträchtigen Frauen in ihrem Schaffen, ihre Ideen und Vorschläge umzusetzen, da auch hier wieder Rechtfertigung gefragt ist. Um diesen gefestigten Strukturen entgegenzuwirken, bedarf es aktiver Bemühungen.

Patriarchale Strukturen und tiefverankerte stereotypische Gedankenmuster älterer Generationen stellen auch heute noch Barrieren für Frauen im Berufsalltag dar.

Traditionelle Geschlechterrollen schreiben Männern die Managerpositionen und die Rolle des Entscheiders zu, während Frauen in unterstützenden Prozessen und als Familienmanagerinnen gesehen werden. Diese tiefverankerten Geschlechterstereotype prägen unternehmerische Strukturen und Entscheidungsprozesse durch vorurteilsbehaftete Annahmen und können so zur Diskriminierung der Gruppe Frau führen. Jüngere Generationen sind hingegen deutlich liberaler eingestellt. Der Generationswechsel sowie ein Wandel gesellschaftlicher Normen können langfristig zu einer besseren Geschlechtergerechtigkeit führen.

Im Topmanagement fehlt es an weiblichen Repräsentantinnen.

Die diskutierten Herausforderungen bedingen, dass Frauen auf der oberen Führungsebene unterrepräsentiert sind. Es fehlt an der Sichtbarkeit weiblicher Führungskräfte in der Tourismuswirtschaft und somit auch an Vorbildern für junge Touristikerinnen. Diese Situation vermittelt Nachwuchskräften ein Gefühl der begrenzten Möglichkeiten. Vorbilder können Motiv für das eigene Schaffen sein, selbst nach ähnlichen Erfolgen zu streben. Sie inspirieren, wirken aber auch unterstützend. Außerdem birgt Diversität ein hohes Maß an Kreativität und Innovation und die Nichtausschöpfung dessen ist verschwendetes Potenzial. Die stärkere Förderung von Frauen im Topmanagement bedarf gezielter Maßnahmen zur Schaffung von Sichtbarkeit und zur Anerkennung der Leistungen von Frauen.

3.2 Ergebnisse aus praktischer Sicht

Im Folgenden werden auf Basis der Untersuchung Handlungsempfehlungen für Akteur*innen der Tourismuswirtschaft in der Region Bodensee-Oberschwaben dargelegt.

Empowerment

Zur aktiven Förderung einer geschlechtergerechten Tourismuswirtschaft und der Schaffung von Chancengleichheit für alle Akteur*innen der Branche bedarf es der Mitwirkung aller. Die Benachteiligungen gegenüber Frauen sind nicht nur ein Problem von Frauen. Es benötigt gesamtgesellschaftliche Anstrengungen und insbesondere die Unterstützung derjenigen, die durch eine Mehrzahl in der obersten Führungsebene in einer gewissen Machtposition stehen. Um das volle Potenzial an Kreativität der Akteur*innen der Branche auszuschöpfen, wird Empowerment benötigt. Die Selbstbemächtigung andere in die Verantwortung zu ziehen, ihr Leben so zu gestalten, wie sie es gerne möchten. Dabei sind die drei folgenden Punkte von zentraler Bedeutung: Selbstbewusstsein sollte früh gefördert und Mut befürwortet werden, Frauen sollten Sicherheit gewinnen und nutzen und ebenso unterstützendes Mentoring und Coaching annehmen.

Veränderung gesellschaftlicher Strukturen und Normen

Die vorliegende Untersuchung ergab, dass in der Tourismuswirtschaft der Region Bodensee-Oberschwaben in Teilen immer noch patriarchale Strukturen zu erkennen sind. Das bedeutet, dass das Gebilde Tourismus teilweise immer noch von Männern geprägt wird und dadurch die Stellung von Männern begünstigt werden kann. Um nachhaltig ein geschlechtergerechteres Umfeld zu schaffen, bedarf es zielgerichteter Veränderungen der gesellschaftlichen Strukturen und Normen. Die Herbeiführung dieses Wandels ist ein komplexes Unterfangen und liegt in der Verantwortung der Gesamtgesellschaft. Durch das Schaffen von Bewusstsein für die vorherrschende Situation, die Diskussion darüber und eine aktive Lenkung durch politische Maßnahmen könnte langfristig jedoch eine höhere Geschlechtergerechtigkeit in touristischen Institutionen erzielt werden. Folgende Maßnahmen könnten zur Verbesserung dieser Situation ergriffen werden: die Schaffung eines bewertungsfreien Umfelds, weibliche Talente bewusst fördern und Akzeptanz als langfristigen Prozess zu sehen.

Vereinbarkeit Familie und Beruf

Vorliegende Untersuchung zeigte auf, dass die Vereinbarkeit einer beruflichen Karriere als Führungskraft und die private Familienplanung in der Tourismuswirtschaft der Region Bodensee-Oberschwaben noch immer eine Herausforderung für Frauen darstellt. Dies gilt es

durch Schaffung einer besseren Vereinbarkeit beider Lebensbereiche zu überwinden. Damit dies gelingt müssen Rahmenbedingungen etabliert werden, die Doppelbelastung reduziert und Familienfreundlichkeit konstituiert werden.

3.3 Kritische Würdigung

Bei vorliegender Untersuchung wurde deutlich, dass die Ergebnisse des untersuchten Gegenstands in Bezug auf das Gütekriterium Validität teilweise kein eindeutiges Untersuchungsergebnis lieferten. Zum einen wurde von der Forschenden festgestellt, dass nicht alle Fragen des Fragenkatalogs eine Relevanz in Bezug auf die Forschungsfrage aufgewiesen haben. Dies lag zum einen daran, dass manche Fragen schlicht nicht hätten gefragt werden müssen. In einigen Fällen wich die Frage bereits zu weit vom Forschungsgegenstand ab. Somit konnte auch die Antwort nichts zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen. Des Weiteren waren die Ergebnisse oft nicht eindeutig. Bspw. waren nicht alle der befragten Frauen der Meinung, dass sie sich mit Männerbünden im Arbeitsleben konfrontiert sehen und diese eine Herausforderung darstellen. Daher sind die Ergebnisse so einzuordnen, dass nicht alle genannten Herausforderungen für jede Frau im Berufsalltag tatsächlich auch eine Hürde darstellen muss. Jedes Individuum hat mit seinen persönlichen Herausforderungen zu kämpfen. Inwieweit die genannten Herausforderungen eine Unterrepräsentanz bedingen, ist schwer einzuordnen. In Summe könnten die aufgegriffenen Aspekte allerdings ausschlaggebend sein.

Weiter ist kritisch zu würdigen, dass die schriftliche Beantwortung der Fragen durch die Teilnehmerinnen, kein Rückfragen zuließ. Dies hatte zur Folge, dass die Untersuchungsergebnisse teilweise schwer zu interpretieren waren. Ein Rückfragen schafft Klarheit für den Forschenden und die Ergebnisse können eindeutig in den Forschungsgegenstand eingeordnet werden. Die halbstrukturierte schriftliche Befragung ließ dies allerdings nicht zu. Dasselbe Problem bedingt die teilweise sehr knapp formulierten Antworten und unzureichenden Erläuterung der Teilnehmerinnen.

Für die Autorin stellte sich die Frage, ob eine unstrukturierte schriftliche Befragung möglicherweise die geeignetere Forschungsmethode dargestellt hätte. Diese hätte zum Vorteil gehabt, die persönliche Wahrnehmung besser einfangen zu können, ohne die Teilnehmenden durch die Formulierung der Fragen in irgendeiner Form zu lenken. Obwohl die Forschende explizit darauf geachtet hat die Fragen nicht suggestiv zu stellen. Eine freiere Befragungsform würde potenziell weniger beeinflussend wirken, da frei erzählt werden könnte.

Ein weiterer Kritikpunkt der Untersuchung in Bezug auf das Gütekriterium der Objektivität ist die eigene Betroffenheit der Forschenden. Die Forschende definiert sich selbst als Frau

und ist ebenso Arbeitnehmerin in der Tourismuswirtschaft. Eine vollständige Unabhängigkeit des Forschungsergebnisses von der Person, die die Forschung durchgeführt hat, ist daher bereits kritisch zu hinterfragen. Dies könnte insbesondere bei der Auswertung als auch bei der Interpretation der Ergebnisse eine Rolle gespielt haben. Inwieweit aufgrund dessen die Reliabilität gegeben ist, müsste durch die Wiederholung der Untersuchung mittels eines weiteren Forschenden überprüft werden. Im Rahmen dieser Arbeit ist diese Revision aus forschungsökonomischen Gründen allerdings nicht durchführbar.

4 Fazit / Ausblick

4.1 Fazit

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass die Unterrepräsentanz von Frauen auf der obersten Führungsebene in der Tourismuswirtschaft der Region Bodensee-Oberschwaben nicht aufgrund einer bestimmten Ursache oder dem einen Faktor verursacht wird. Die vorherrschende Situation bedingt sich durch eine Synthese multipler Faktoren aus Geschlechterstereotypen und Gesellschaftsstrukturen. Die Auflösung dieser Ungleichheit in der Tourismuswirtschaft wird langfristig durch die Veränderung dieser Denkweisen und vorherrschenden Strukturen gelingen. Um diesen Prozess hin zu einer Geschlechtergleichberechtigung in der Tourismuswirtschaft zu bewerkstelligen, sind alle Akteur*innen gefragt.

4.2 Ausblick auf zukünftige Entwicklung und Forschungsfelder

Die Ergebnisse vorliegender Untersuchung zeigten auf, dass sich Rollenbilder vermehrt auflösen und die Kategorisierung in Geschlechter bereits mehr an Bedeutung verliert. Inwieweit dieser Trend sich zukünftig fortsetzen wird und ob sich die Prognosen des Zukunftsinstituts in Sachen Gender Shift bewahrheiten, wird nur die Zukunft zeigen.

Forschungsbedarf besteht in der Erhebung einer detaillierten Datenlage zur Beschäftigungssituation in den verschiedenen Bereichen der Tourismuswirtschaft kategorisiert nach Geschlecht und aufgeteilt auf die einzelnen Führungsebenen. Dies würde die Problemidentifizierung in den einzelnen Branchenbereichen vereinfachen und die Konkretisierung der Maßnahmen ermöglichen.

Diversität in Führungsebenen ist allerdings nicht mit einer Vielfalt der Geschlechter erreicht. Es besteht die Notwendigkeit die Intersektionalität in der Tourismuswirtschaft umfassend zu beleuchten. Damit Gerechtigkeit für alle Personen geschaffen werden kann, unabhängig vom Geschlecht, der Ethnie, der sexuellen Orientierung oder weiteren Marginalisierungsfaktoren.

Literatur- und Quellenverzeichnis

(der gesamten Arbeit)

ACKER, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies. A Theory of Gendered Organizations.- in: Gender & Society, Jg. 4, Heft 2, S. 139-158.

ALLBRIGHT (2017): Ein Ewiger Thomas-Kreislauf? Wie deutsche Börsenunternehmen ihre Vorstände rekrutieren. <https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/5cda985836d36b00013b5cfa/1557829765572/Allbright-Bericht-2017-Thomas.pdf> (05.06.2024)

ALLBRIGHT (2023): Einsam an der Spitze. Unternehmen holen Frauen in die Vorstände, aber in der Regel nur eine. <https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/6529ae5e1d7b10502ac056c9/1697230435965/Allbright-Bericht-Herbst+2023.pdf> (05.06.2024)

AMANCHUKWU, Rose Ngozi; OLOLUBE, Nwachukwu Prince; STANLEY, Gloria Jones (2015): A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management.- in: International Journal of Economics & Management Sciences, Jg. 5, Heft 1, S. 6-14.

ARCHBOLD, Carol A.; HASSELL, Kimberly D.; STICHMAN, Amy J. (2010): Strength in numbers? A test of Kanter's theory of tokenism.- in: Journal of Criminal Justice, Jg. 38, S. 633-639.

BARRIOS, John M.; BIANCHI, Pietro A.; ISIDRO, Helena; NANDA, Dhananjay (2022): Boards of a Feather. Homophily in Foreign Director Appointments Around the World.- in: Journal of Accounting Research, Jg. 60, Heft 4, S. 1293-1335.

BENDL, Regine; LEITNER, Andrea; ROSENBICHLER, Ursula; WALENTA, Christa (2007): Geschlechtertheoretische Perspektiven und Gender Mainstreaming.- in: EEQUAL-Entwicklungspartnerschaft Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming (Hrsg.): Qualitätsentwicklung Gender Mainstreaming. Band 2, Wien, S. 33-63.

BEYER, Dörte; MENKING, Kendra; WOTHA, Brigitte (2017): Gender in sustainable tourism. how women and men take part in the transformation to a more sustainable tourism in German tourism industry.- in: Revista Turismo & Desenvolvimento, Heft 27/2017, S. 185-187.

BEYER, Dörte; WOTHA, Brigitte (2019): Hoteldirektor vs. Zimmermädchen. Die geschlechtsspezifische berufliche Segregation von Männern und Frauen in der deutschen Tourismusbranche.- in: ZfTW, Jg. 11, Heft 3, S. 357-380.

BIEHL, Brigitte (2023): Gender und Leadership. Führung jenseits der Geschlechterklichs. Wiesbaden.

- BLESSIN, Bernd; WICK, Alexander (2021): Führen und führen lassen. Ergebnisse, Kritik und Anwendungen der Führungsforschung. 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, München.
- BMFSFJ (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. Heidelberg.
- BMFSFJ (2020): Konjunkturpaket setzt wichtige Impulse für die Gleichstellung. Bundesfrauenministerin Giffey: Milliarden-Hilfen kommen gerade auch Frauen zugute. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/presse/pressemitteilungen/konjunkturpaket-setzt-wichtige-impulse-fuer-die-gleichstellung--156414> (25.05.2024)
- BMFSFJ (2021): Gender Mainstreaming. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/gleichstellung-und-teilhabe/strategie-gender-mainstreaming#:~:text=Das%20Leitbild%20der%20Geschlechtergerechtigkeit%20bedeutet,grundsätzlich%20und%20systematisch%20zu%20berücksichtigen.> (04.06.2024)
- BMFSFJ (2023): Väterreport 2023. Entwicklungen und Daten zur Vielfalt der Väter in Deutschland. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/230374/1167ddb2a80375a9ae2a2c9c4bba92c9/vaeterreport-2023-data.pdf> (28.06.2024)
- BMFSFJ (2024): Gesetze für mehr Frauen in Führungspositionen. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/frauen-in-fuehrungspositionen> (27.06.2024)
- BMW (2017): Wirtschaftsfaktor Tourismus in Deutschland. Kennzahlen einer umsatzstarken Querschnittsbranche. Ergebnisbericht. https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Tourismus/wirtschaftsfaktor-tourismus-in-deutschland-lang.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (08.06.2024)
- BMWK (2019): Tourismus. Bedeutsam für Wachstum und Beschäftigung in Deutschland. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/tourismus.html> (25.05.2024)
- BOHNSACK, Ralf; GEIMER, Alexander; MEUSER, Michael (Hrsg.) (2018): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. 4., vollst. überarbeitete und erweiterte Auflage. Op-laden, Toronto.
- BRANDENBURGISCHE LANDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (2024): Dr. Regine Hildebrandt. <https://www.politische-bildung-brandenburg.de/dr-regine-hildebrandt> (27.06.2024)
- BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (2022): Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. <https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html> (27.06.2024)

- CARLI, Linda L.; EAGLY, Alice (2007): Women and the Labyrinth of Leadership.- in: Harvard Business Review <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership> (06.06.2024)
- DÉCIEUX, Jean Philippe; EIRMBTER, Prof. Dr. Willy H.; HEINZ, Dr. Andreas; JACOB, PD Dr. Rüdiger (2011): Umfrage. Einführung in die Methoden der Umfrageforschung. 2., erweiterte und korrigierte Auflage, München.
- DESTATIS (2023): Gleichstellungsindex 2022. Gleichstellung von Frauen und Männern in den obersten Bundesbehörden. https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/Publikationen/Downloads-Oeffentlicher-Dienst/gleichstellungsindex-5799901227004-1_2021449.pdf?__blob=publicationFile (01.07.2024)
- DEUTSCHE BODENSEE TOURISMUS (2024): Faszination Bodensee. <https://www.echtbodensee.de/der-bodensee/typisch-bodensee/bodenseefakten> (19.07.2024)
- DIE BUNDESREGIERUNG (2024): Gleichstellung von Männern und Frauen. Der Gleichstellungsauftrag des Grundgesetzes. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/75-jahre-grundgesetz/gleichberechtigung-grundgesetz-2262564#:~:text=Die%20rechtliche%20Gleichheit%20der%20Geschlechter,die%20Beseitigung%20bestehender%20Nachteile%20hin.> (27.06.2024)
- DÖRING, Nicola (2023): Forschungsmethoden und Evaluation. In den Sozial- und Humanwissenschaften. 6., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin.
- EAGLY, Alice H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary C. (2001): The Leadership Styles of Women and Men.- in: Journal of Social Issues, Jg. 57, Heft 4, S. 781-791.
- EQUALITY IN TOURISM (2018): Sun, Sand and Ceilings. Women in Tourism and Hospitality Boardrooms. <https://www.equalityintourism.org/wp-content/uploads/2018/11/SUN-SAND-AND-CEILINGS-new.pdf> (29.06.2024)
- FÄRBER, Gisela; SPANGENBERG, Ulrike; SPÄTH, Corinna (2020): Mittelbare Diskriminierung im Lohnsteuerverfahren. Auswirkungen der Lohnsteuerklassen auf Nettoeinkommen und Lohnersatzleistungen.- Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- FRAU UND BERUF BADEN-WÜRTTEMBERG (2022): Daten & Fakten zu Frau und Beruf. <https://www.frauundberuf-bw.de/zahlen-daten-fakten-frau-und-beruf> (25.05.2024)
- FRAUENKULTUR LEIPZIG (2021): Zitate von Frauen*, die ermutigen, die stärken, die leichter machen.... <https://www.frauenkultur-leipzig.de/angebote/aktuelle-projekte/zitate-von-frauen/> (29.06.2024)
- FREYER, Walter (2015): Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 11., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Berlin, München, Boston.

- GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (2024): Gender Bias in der Wissenschaft. Einführung und Definitionen. <https://www.gesis.org/cews/daten-und-informationen/forschungsfelder/gender-bias/einfuehrung-und-definitionen> (29.06.2024)
- GÄRTNER, Marc (2024): Care-Arbeit, Gleichstellung und der Blick auf Männer. Bundesstiftung Gleichstellung. <https://www.bundesstiftung-gleichstellung.de/static/d18a947bb5bdaab582340a2676e5fba2/Care-und-Maennlichkeit-Langfassung-1.pdf> (28.06.2024)
- HÄDER, Michael (2010): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden.
- HANS BÖCKLER STIFTUNG (2010): Ehegattensplitting verletzt Gleichheitsgebot. <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-ehegattensplitting-verletzt-gleichheitsgebot-9482.htm> (28.06.2024)
- HANS BÖCKLER STIFTUNG (2024): Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit. <https://www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-studien-zu-gleichstellung-und-geschlechtergerechtigkeit-21085.htm> (25.05.2024)
- HEIDENREICH, Sven; KLANDT, Heinz (2017): Empirische Forschungsmethoden in der Betriebswirtschaftslehre. Von der Forschungsfrage zum Untersuchungsdesign, eine Einführung. Berlin, Boston.
- HELMOLD, Marc (2022): Leadership. Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends. Wiesbaden.
- HEUWINKEL, Kerstin (2021): Frauen im Tourismus. Tourismus kompakt. München, Tübingen.
- HUNGENBERG, Harald; WULF, Torsten (2021): Grundlagen der Unternehmensführung. 6. Auflage, Wiesbaden.
- KANTER, Rosabeth Moss (1977): Some Effects of Proportions on Group Life. Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women.- in: American Journal of Sociology, Jg. 82, Heft 5, S. 965-990.
- KARIOTI, Vassiliki; POULAKI, Ioulia; TSOULOGIANNI, Charalampia (2023): Women in Tourism Industry. From Glass Ceiling Effect to #MeToo Movement.- in: KATSONI, Vicky (Hrsg.) (2023): Tourism, Travel, and Hospitality in a Smart and Sustainable World. 9th International Conference, IACuDiT, Syros, Greece, 2022—Vol. 2. Cham, S. 307-318"
- KATSONI, Vicky (Hrsg.) (2023): Tourism, Travel, and Hospitality in a Smart and Sustainable World. 9th International Conference, IACuDiT, Syros, Greece, 2022—Vol. 2. Cham.

- KORTENDIEK, Beate; RIEGRAF, Birgit; SABISCH, Katja (Hrsg.) (2020): Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung. Wiesbaden.
- LANDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG BADEN-WÜRTTEMBERG (2022): Landeskunde Baden-Württemberg. Region Bodensee-Oberschwaben. <https://www.landeskunde-baden-wuerttemberg.de/region-bodenseeoberschwaben> (24.06.2024)
- LEHMANN, Günter (2022): Die effektive Befragung. Ein Ratgeber für die Datenerhebung in der beruflichen und wissenschaftlichen Arbeit. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Tübingen."
- LEIBFRIED, Alexandra (2024b): So wollen Frauen in der Touristik aufsteigen. <https://www.fvw.de/counter/karriere/studie-so-wollen-frauen-aufsteigen-240999> (25.05.2024)
- LUCKE, Doris (2003): Die Kategorie Geschlecht in der Soziologie. https://www.fu-berlin.de/sites/gpo/soz_eth/Geschlecht_als_Kategorie/Die_Kategorie_Geschlecht_in_der_Soziologie/doris_lucke.pdf (03.06.2024).
- MAYRING, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarbeitete Auflage, Weinheim, Basel.
- MCKINSEY & COMPANY (2018): Delivering through Diversity. New York.
- MÖLLER, Heidi; MÜLLER-KALKSTEIN, Ronja (Hrsg.) (2014): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen.
- MORGAN, Nigel; PITCHARD, Annette (2017): Tourism's lost leaders. Analysing gender and performance.- in: Annals of Tourism Research, Jg. 63, S. 43-47.
- NATHUSIUS, Ingo (2024): Was die neue Steuerklasse für Paare bedeutet. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/finanzen/steuerklasse-paare-100.html> (28.06.2024)
- OBERSCHWABEN TOURISMUS (2024): Moorgebiete erleben. <https://www.oberschwaben-tourismus.de/themenwelten/natur-gesundzeit/moore> (19.07.2024)
- PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE FREIBURG (2024): Die drei Analysetechniken. Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. <https://www.ph-freiburg.de/qua-sus/was-muss-ich-wissen/daten-auswerten/qualitative-inhaltsanalyse/die-drei-analysetechniken-zusammenfassung-explikation-strukturierung.html> (05.07.2024)
- PARNOW, Hanna (2022): Frauen in Führungspositionen. Eine länderübergreifende Analyse der Barrieren und Erfolgsfaktoren. Berlin.
- PIMMINGER, Irene (2014): Geschlechtergerechtigkeit. Ein Orientierungsrahmen für emanzipatorische Geschlechterpolitik. <https://library.fes.de/pdf-files/dialog/10739-20140513.pdf> (04.06.2024). "

- PIMMINGER, Irene (2020): Gleichheit – Differenz. Die Debatten um Geschlechtergerechtigkeit in der Geschlechterforschung.- in: KORTENDIEK, Beate; RIEGRAF, Birgit; SABISCH, Katja (Hrsg.): Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung. Wiesbaden, S. 1-10.
- POPPELREUTER, Dr. Stefan (2009): Führungserfolg in Theorie und Praxis - und wie man ihn (vielleicht) vorhersagen kann. https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/sites/www.wissenschaftsmanagement-online.de/files/migrated_wimoarticle/FhrungserfolgInTheorieundPraxis.pdf (23.06.2024)
- REFIONALVERBAND BODENSEE-OBERSCHWABEN (2024): Region Bodensee-Oberschwaben. <https://www.rvbo.de/Region> (24.06.2024)
- SACKSOFSKY, Ute (2020): Geschlechterverhältnisse im Recht. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/izpb/geschlechterdemokratie-342/307456/geschlechterverhaeltnisse-im-recht/> (27.06.2024)
- SCHREIBER, Prof. Dr. Michael-Thadäus (2012): Kongresse, Tagungen und Events. Potenziale, Strategien und Trends der Veranstaltungswirtschaft. München.
- SCHULTZ, Ulrike (2003): Ein Quasi-Stürmlein und Waschkörbe voller Eingaben. Die Geschichte von Art. 3 Abs. 2 Grundgesetz.- in: Frauen und Recht. Reader für die Aktionswochen der kommunalen Gleichstellungsbeauftragten 2003. S. 54-60.
- STATISTA (2019): Frauenführungsanteil bei ausgewählten Unternehmen der Reisebranche in Deutschland im Jahr 2019. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1078440/umfrage/frauenanteil-in-fuehrungsstellen-von-unternehmen-der-deutschen-reisebranche/> (10.03.2024)
- STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG (2024): Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Gastgewerbe nach Anforderungsniveau und Geschlecht in Baden-Württemberg und der Region Bodensee-Oberschwaben 2023. Frankfurt.
- TROCHE, Stefan J.; RAMMSAYER, Thomas H. (2017): Eine Revision des deutschsprachigen Bem Sex- Role Inventory.- in: Klin. Diagnostik und Evaluation, Jg. 4, S. 262-283.
- TUIDER, Elisabeth (2014): Ansätze der Geschlechterforschung in Beratung und Coaching.- in: MÖLLER, Heidi; MÜLLER-KALKSTEIN, Ronja (Hrsg.): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen. S. 137-154. "
- UNIPARK (2024): Online-Umfrage. Einfach erstellen. <https://www.unipark.com> (03.07.2024)
- UNIVERSITÄT LEIPZIG (2024a): Qualitativ vs. quantitativ. <https://home.uni-leipzig.de/methodenportal/qualivsquant/> (02.07.2024)

- UNIVERSITÄT LEIPZIG (2024b): Deduktion und Induktion. https://home.uni-leipzig.de/methodenportal/deduktion_induktion/ (04.07.2024)
- UNWTO (2019): Global Report on Women in Tourism. 2. Auflage, Madrid.
- VILLA, Paula-Irene (2020): Sex - Gender: Ko-Konstitution statt Entgegensetzung.- in: KORTENDIEK, Beate; RIEGRAF, Birgit; SABISCH, Katja (Hrsg.): Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung. Wiesbaden, S. 1-11.
- VOß, Heinz-Jürgen (2010): Making Sex Revisited. Dekonstruktion des Geschlechts aus biologisch-medizinischer Perspektive. Bielefeld.
- WEIBLER, Jürgen (2023): Personalführung. 4., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage, München.
- WILLIAMS, Christine L. (1992): The Glass Escalator. Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions.- in: Social Problems, Jg. 39, Heft 3, S. 253-267.
- WIRTSCHAFTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTLICHES INSTITUT (2022): WSI Gender-DatenPortal: Bildung. SCHULISCHE BILDUNG 1991-2020. <https://www.wsi.de/de/bildung-14616-hoechster-schulabschluss-14828.htm> (24.06.2024)
- ZUKUNFTSINSTITUT (2023a): Die Megatrends. <https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/megatrends> (25.05.2024)
- ZUKUNFTSINSTITUT (2023b): Megatrend Gender Shift. <https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/megatrend-gender-shift> (25.05.2024)