



ANHANG: MUSTERDECKBLATT

Name Autor/Autorin: ...Nathalie Geisler...

(Email²:...nathalie.geisler@gmx.de...)

Titel und ggf. Untertitel der Arbeit: ...Female Leadership – Führungsqualitäten weiblicher Führungskräfte im Tourismus.....

Name Betreuer/Betreuerin: ...Stefanie Haselwanter.....

Name Ausbildungseinrichtung: ...MCI The Entrepreneurial School.....

Kontakt Daten Ausbildungseinrichtung/Institut (E-Mail-Adresse):

...stefanie.haselwanter@mci.edu.....

SDG-Kategorie³:

- SDG 1: **Armut** in all ihren Formen und überall beenden
- SDG 2: Den **Hunger** beenden, **Ernährungssicherheit** und eine bessere **Ernährung** erreichen und eine nachhaltige **Landwirtschaft** fördern
- SDG 3: Ein **gesundes Leben** für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern
- SDG 4: Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige **Bildung** gewährleisten und Möglichkeiten **lebenslangen Lernens** für alle fördern
- SDG 5: **Geschlechtergerechtigkeit** erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen
- SDG 6: Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von **Wasser und Sanitärversorgung für alle** gewährleisten
- SDG 7: Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner **Energie** für alle sichern
- SDG 8: Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges **Wirtschaftswachstum**, produktive **Vollbeschäftigung** und **menschenwürdige Arbeit** für alle fördern
- SDG 9: Eine widerstandsfähige **Infrastruktur** aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige **Industrialisierung** fördern und Innovationen unterstützen
- SDG 10: **Ungleichheit** in und zwischen Ländern **verringern**
- SDG 11: **Städte und Siedlungen** inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten
- SDG 12: Nachhaltige **Konsum- und Produktionsmuster** sicherstellen
- SDG 13: Umgehend Maßnahmen zur **Bekämpfung des Klimawandels** und seiner Auswirkungen ergreifen
- SDG 14: **Ozeane, Meere und Meeresressourcen** im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen
- SDG 15: **Landökosysteme** schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, **Wälder** nachhaltig bewirtschaften, **Wüstenbildung bekämpfen**, **Bodendegradation beenden und umkehren** und dem Verlust der **biologischen Vielfalt** ein Ende setzen
- SDG 16: **Friedliche und inklusive Gesellschaften** für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen **Zugang zur Justiz** ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive **Institutionen** auf allen Ebenen aufbauen
- SDG 17: **Umsetzungsmittel stärken** und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen

Haupt-SDG der Arbeit: SDG 5, Geschlechtergerechtigkeit

3-5 **Keywords**⁴:...Aufbrechen von Stereotypen, Führungsqualitäten, Gläserne Decke & Gender Pay Gap, Gleichstellung der Geschlechter.....

² Die Angabe ist optional und soll Interessentinnen und Interessenten dazu dienen, mit dem Autor/der Autorin in Kontakt zu treten.

³ Welchen der 17 SDGs kann diese Arbeit zugeordnet werden? Es sind alle Ziele anzugeben, zu denen die Forschungsarbeit einen wesentlichen Bezug herstellt sowie jenes Haupt-SDG, das von der Arbeit am meisten betroffen ist.

⁴ Zentrale Begriffe zur inhaltlichen Erfassung der wesentlichen behandelten Aspekte.

**Female Leadership – Führungsqualitäten weiblicher
Führungskräfte im Tourismus**

MASTERARBEIT

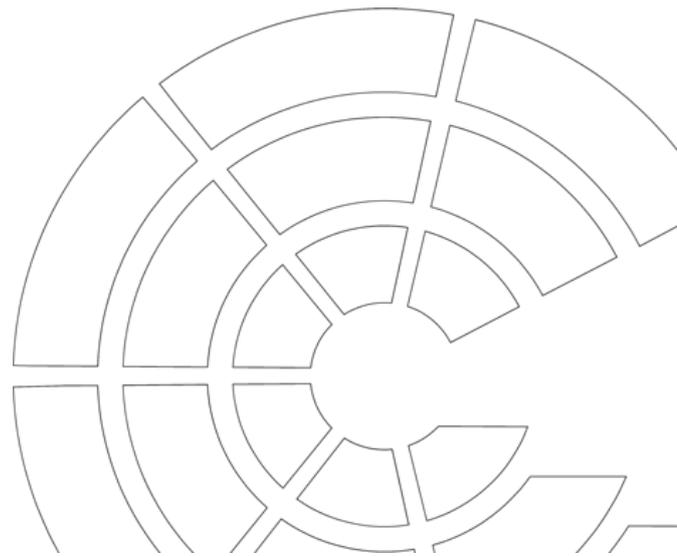
Zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts (MA)

Studiengang:
Entrepreneurship & Tourism
Schwerpunkt “Marketing Management and Tourism”
Management Center Innsbruck

Betreuerin:
Stefanie Haselwanter

Verfasserin:
Nathalie Geisler
2010487044

Abgabedatum:
15. Juli 2022

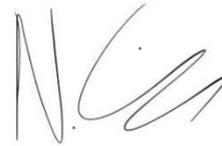


Eidesstattliche Erklärung

Durch meine Unterschrift erkläre ich hiermit an Eides statt, die vorliegende Masterarbeit selbständig verfasst zu haben. Alle direkt oder indirekt übernommenen Gedanken aus fremden Quellen sind als solche kenntlich gemacht. Die vorliegende Arbeit wurde bisher in keiner Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und noch nicht veröffentlicht.

12.07.2022

Datum



Nathalie Geisler

Danksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen Menschen bedanken, die mich während meines Studiums und insbesondere während der Anfertigung dieser Masterarbeit persönlich sowie fachlich unterstützt haben.

Ein spezieller Dank gebührt meiner Betreuerin Stefanie Haselwanter, die stets größtes Verständnis für all meine Fragen zeigte und mir während der Erarbeitung immer mit Rat und Tat zur Seite stand. Der spannende Austausch und die unkomplizierte Betreuung gaben mir die Möglichkeit, mit Zuversicht und Neugierde an diese Arbeit heranzutreten.

Darüber hinaus möchte ich mich bei allen Interview-Teilnehmerinnen bedanken, die durch ihre geschenkte Zeit und Offenheit einen großen Teil zu der vorliegenden Arbeit beigetragen haben.

Ein großes Dankeschön gilt außerdem meiner langjährigen Schulfreundin Teresa Seibold, die sich bereit erklärt hat, das Korrekturlesen meiner Masterarbeit zu übernehmen und auf die ich mich in jeder Lebenslage verlassen kann.

Außerdem möchte ich mich bei meiner Familie bedanken, die mir immer das Vertrauen gegeben hat, meine Ziele erreichen zu können. Besonderer Dank gilt meinen Eltern und Großeltern, ohne deren Unterstützung dieses Studium nicht möglich gewesen wäre und die mich immer bei all meinen Vorhaben bestärkt und gefördert haben.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage.....	1
1.2	Problemstellung	2
1.3	Forschungsleitende Frage	3
1.4	Zielsetzung	3
1.5	Methodische Vorgehensweise	3
1.6	Theoretischer Hintergrund.....	4
2	Theoretische Grundlage.....	6
2.1	Leadership.....	6
2.1.1	Definition.....	6
2.1.2	Leadership-theorien.....	8
2.1.2.1	Trait Theory	8
2.1.2.2	Situative Führung/ Kontingenztheorie/ Reifegradmodell.....	10
2.1.2.3	Transaktionale Führung	14
2.1.2.4	Transformationale Führung	16
2.2	Female Leadership	20
2.2.1	Geschichtlicher Hintergrund /Feminist Theory.....	20
2.2.2	Die Ursprünge des Female Leadership.....	21
2.2.3	Rollenkongruenz-Theorie.....	23
2.2.4	Charakteristika weiblicher Führung	26
2.2.4.1	Hard skills weiblicher Führung	26
2.2.4.2	Soft skills weiblicher Führung.....	28
2.2.5	Qualitäten weiblicher Führung	30
2.3	Kleine und Mittlere Unternehmen im Tourismus.....	32
2.3.1	Definition KMUs	32
2.3.1.1	Quantitative Merkmale	32
2.3.1.2	Qualitative Merkmale	34
2.3.2	KMUs im Tourismus	36
2.4	Zwischenfazit Leadership weiblicher Führungskräfte in touristischen KMUs	37
3	Empirie	41
3.1	Methodik.....	41
3.1.1	Qualitative teilstrukturierte Interviews	41

3.1.2	Eignung und Begründung der Wahl	42
3.1.3	Kritische Betrachtung der Methode.....	43
3.2	Studiendesign.....	44
3.2.1	Ziel der Studie	44
3.2.2	Auswahl der Interviewpartner und Durchführung der Datenerhebung.....	44
3.2.3	Aufbau des teilstrukturierten Leitfadeninterviews.....	45
3.2.4	Pretest	47
3.2.5	Auswertung und Inhaltsanalyse nach Mayring.....	47
4	Ergebnisse zu Female Leadership Qualitäten in touristischen KMUs.....	50
4.1	Präsentation der Ergebnisse	50
4.2	Interpretation der Ergebnisse	61
4.3	Beantwortung der Forschungsfragen	69
4.4	Qualitäten-Profil weiblicher Leader in touristischen KMUs.....	70
5	Abschließende Betrachtung	74
5.1	Zusammenfassung	74
5.2	Kritische Reflexion.....	76
5.3	Implikationen	77
5.4	Ausblick für weitere Forschung.....	78
6	Literaturverzeichnis.....	79
	Anhang	A1

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: The Big Five Personality Traits	9
Abbildung 2: Das situative Führungsmodell	12
Abbildung 3: Definition transaktionaler und transformationaler Führung	16
Abbildung 4: Transformationale Führung Dimensionen.....	17
Abbildung 5: Androgynität und Frauen in Führungspositionen.....	24
Abbildung 6: Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungsverhalten	31
Abbildung 7: Quantitative Schwellenwerte zur Definition von KMUs	34
Abbildung 8: Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung.....	49
Abbildung 9: Alter der Befragten	50
Abbildung 10: Ausbildung der Befragten	51
Abbildung 11: Unternehmensgröße	51
Abbildung 12: Familiengeführte Unternehmen.....	52
Abbildung 13: Dauer der Führungstätigkeit.....	52

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

In der Managementliteratur hat sich in den letzten Jahrzehnten eine Diskussion darüber entwickelt, ob es geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungsstil von Frauen und Männern gibt (Cleveland et al., 2000). Bis Anfang der 90er Jahre wurde eine Reihe von Studien mit der These veröffentlicht, dass es keine geschlechtsspezifischen Unterschiede im Führungsstil und Verhalten gebe (Burke & Collins, 2001). Infolge der Veröffentlichung eines Artikels im Harvard Business Review mit dem Titel "Ways women lead" (Rosener, 1990), in welchem Unterschiede zwischen Frauen und Männern untersucht, gefunden und dargestellt wurden, begannen jedoch viele bekannte Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen, frühere Schlussfolgerungen in Frage zu stellen (Powell, 1990; 1993, Bass et al., 1996).

Die Debatte ist heute aktueller denn je, da es seit einigen Jahren einen Anstieg von Frauen in Führungspositionen auf allen Ebenen zu verzeichnen gibt (Eagly & Carli, 2003). Auch in der Tourismusbranche ist die Anzahl an Frauen in entscheidungstragenden Rollen angestiegen (Freund & Hernandez-Maskivker, 2021). Besonders die Europäische Union unterstützt und fördert weibliche Führungsqualitäten und Unternehmertum, um die Indikatoren für die Beschäftigung und Selbstständigkeit von Frauen zu verbessern. Zu diesem Zweck forderte der Europäische Rat eine Erhöhung der Frauenbeschäftigungsquote auf Managementebene von 60 Prozent bis zum Jahr 2010. Mit der steigenden Zahl von Frauen in Führungspositionen wird sich in den kommenden Jahren auch der Einfluss von Frauen auf die Weltwirtschaft deutlich erhöhen (Sarri & Trihopoulou, 2005).

Besonders soft skills und Führungsqualitäten werden immer wichtiger, um künftige Führungsaufgaben bewältigen zu können. Es besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass sich von Frauen geführte Unternehmen besonders dadurch auszeichnen, auf allen Stufen des Unternehmenslebenszyklus häufig auf kooperative Partnerschaften und Netzwerke zurückzugreifen. Die Verbindung zwischen Arbeit, Familie und Gemeinschaft wird dabei als Hauptmotivation von Frauen in führenden Positionen beschrieben (Smeltzer & Fann, 1989; Lerner & Almor, 2002).

Bei der Untersuchung von geschlechterspezifischen Fähigkeiten ist es jedoch auch wichtig zu beurteilen, ob sie auf beobachteten Verhaltensweisen und Merkmalen von männlichen und weiblichen Führungskräften oder auf stereotypischen Vorstellungen beruhen (Cleveland et al., 2000).

1.2 Problemstellung

Nicht nur in der Managementliteratur ist im Laufe der Zeit viel über die Beziehung zwischen Geschlecht und Führung veröffentlicht worden. Quellen aus verschiedenen Bereichen, darunter Psychologie, Soziologie, Wirtschaft, Politikwissenschaft und Frauenforschung, beschäftigen sich seit Jahren mit der Untersuchung der Beziehung und der Unterschiede im Führungsverhalten von Männern und Frauen (Shen & Joseph, 2020). Auch die Herausforderungen, mit denen Frauen bei der Erlangung von Führungspositionen konfrontiert sind, wurden in vielen Veröffentlichungen behandelt (Arvate et al., 2018). Durch die Zunahme an Literatur im Bereich Leadership, werden mechanistische Managementkonzepte immer mehr in Frage gestellt. Besonders die Charakteristika weiblicher Führung werden in verschiedenen Bereichen der Unternehmensführung als hilfreich angesehen. So wird die Diskussion über die Vorteile von Frauen in Führungspositionen besonders in Bezug auf die Umgestaltung von Unternehmen auch in der Diskussion außerhalb des wissenschaftlichen Rahmens lauter (Burel et al., 2020).

Trotz der beträchtlichen Anzahl von Studien im Bereich der Führung wurde nur wenig Forschung mit Fokus auf kleine und mittelständische Unternehmen im weiteren KMUs genannt durchgeführt. Insbesondere in Bezug auf das Geschlecht der Führungskräfte in diesen Unternehmen fehlt es an Forschung (Franco & Matos, 2015). Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen legen bisher den Schwerpunkt auf Mikroregionen anstatt sich auf das Geschlecht der Führungskräfte und deren Identität in KMUs zu konzentrieren (Kimbu et al., 2021).

Darüber hinaus haben sich in den letzten Jahrzehnten seit der letzten empirischen Studie die gesellschaftlichen Rollenerwartungen an Frauen und Männer in Führungspositionen über die Entstehung des Geschlechtergefälles in der Führung verändert, was auf die Relevanz des Themas für Forschung und Literatur hinweist (Badura et al., 2018). Der explizite Bedarf an Literatur und Forschung zu den Themen

Female Leadership im touristischen Kontext wird ersichtlich, sobald der Bestand an Forschung zu diesen Themenbereichen überprüft wird (Freund & Hernandez-Maskivker, 2021). Laut Figueroa-Domecq et al. (2015) beschäftigt sich nur rund 10 Prozent der veröffentlichten Literatur zum Thema Female Leadership mit dem Tourismus und Gastgewerbe, was eine Lücke in der bestehenden Forschung nahelegt (Figueroa-Domecq et al., 2015).

1.3 Forschungsleitende Frage

Aus dieser Problemstellung ergibt sich folgende Forschungsfrage:

Wie lässt sich Female Leadership in Klein und mittelständischen Unternehmen im touristischen Kontext charakterisieren?

1) Welche Führungsstile sind bei weiblichen Führungskräften festzustellen?

2) Welche Führungsqualitäten lassen sich aus den Führungsstilen ableiten?

1.4 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, herauszuarbeiten, welche Führungsstile und Eigenschaften weiblichen Führungskräften in touristischen KMUs zugeschrieben werden können und welche Führungsqualitäten sich aus diesen ableiten lassen. Im Hinblick auf das deskriptive Ziel wird nach einer allgemeinen Literaturanalyse verschiedener Führungstheorien die weibliche Führung näher beleuchtet und Merkmale dieser erarbeitet. Des Weiteren soll auf der Basis bestehender Führungskonzepte herausgefunden werden, ob es Gemeinsamkeiten im Führungsverhalten von Frauen in KMUs gibt, was das empirisch-analytische Ziel der Arbeit repräsentiert. Als Endprodukt soll zudem ein Führungsqualitäten-profil weiblicher Führung dieser Unternehmen abgeleitet werden, um das präskriptiv-normative Ziel zu erfüllen.

1.5 Methodische Vorgehensweise

Der erste Schritt der Arbeit ist eine Literaturübersicht, gefolgt von der empirischen Untersuchung zur Beantwortung der Forschungsfragen. Die Literatursuche erfolgt über Google Scholar, Scencedirect und andere Quellen mit Stichworten wie Female

Leadership, Geschlecht und Führungsstile, weibliches Unternehmertum und Führungsqualitäten weiblicher Führung sowie Literatur über KMUs und Allgemeiner Leadership Theorien. Im nächsten Schritt werden die gefundenen Artikel auf ihre Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfrage und der Spezifikation überprüft. Nach dem Aussortieren der irrelevanten Artikel werden die verbleibenden Artikel vollständig gelesen und sortiert, wobei die Literatursuche auf deutsch- und englischsprachige Literatur beschränkt wird. Für die empirische Untersuchung werden anhand eines Interviewleitfadens 16 Tiefeninterviews mit weiblichen Führungskräften von KMUs durchgeführt. Hierzu wird ein narratives Format gewählt, um durch eine explorative qualitative Befragung Forschungsergebnisse zu erhalten um als Endprodukt der Arbeit ein Führungsprofil weiblicher Führungskräfte in KMUs ableiten zu können.

1.6 Theoretischer Hintergrund

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird zunächst im Allgemeinen der Begriff Leadership erläutert (Hinterhuber, 2015) und folgend verschiedene Theorien über Führung vorgestellt. Die Great man Theorie war eine der ersten Versuche, das Konzept der Führung in eine wissenschaftliche Form zu bringen. Diese Theorie besagt, dass Menschen als Führungspersönlichkeiten geboren werden. Trotz vieler weiblicher Vorbilder von Führungspersönlichkeiten der Geschichte, beschränkt sich diese Theorie nur auf männliche Führungskräfte und lässt weibliche Führung außen vor. Daher wird dieser Ansatz im Folgenden nicht weiter behandelt (Organ, 1996). Die aus der Great Man Theory entwickelte Trait Theory und die Big 5 Persönlichkeitsmerkmale werden hingegen für die vorliegende Arbeit herangezogen, da nach diesem Konzept die Wirkung von Persönlichkeitsmerkmalen auf die Führung genauer untersucht werden soll (Benmira & Agboola, 2021; Colbert et al., 2012; Gray, 2017). Zudem lassen sich nach Burns (1978) zwei Führungskonzepte definieren, die keinen Unterschied im Geschlecht der Führungskraft machen: die transaktionale Führung und die transformationale Führung. Auf der Grundlage der von Burns entwickelten Theorie ist die Literatur zu diesem Themenbereich in den letzten Jahrzehnten stark angestiegen, was ihre Relevanz unterstreicht (Birasnav, 2014; Bryant, 2003; İşcan et al., 2014; Lowe et al., 1996; Vito et al., 2014). Durch weitere Führungskonzepte wie die Kontingenztheorie nach Fiedler (1964) und das Reifegradmodell von Paul Hersey und Ken Blanchard (1979), wird das Konzept der situativen Führung außerdem näher beleuchtet (Blanchard et al., 1993). Die

Bedeutung des situativen Führungsstils wird ersichtlich, da viele weitere Leadership Theorien auf dem Grundgerüst dieses Konzeptes aufbauen (Reddin, 1981; Cairns et al., 1998; Nicholls, 1985).

Um im Folgenden näher auf Female Leadership einzugehen, wird zunächst mit der Feminist Theory an das Thema herangeführt (Ackerly & True, 2010, Allen, 2018, ebrary, Inc, 2007, Palestini, 2013). Im Weiteren werden die Charakteristika von weiblichen Führungskräften anhand von Literatur wie "Führungsstile von Frauen und Männern" von Eagly und Johannesen-Schmidt (2001) und „Führungskompetenz: Selbst- und Fremdwahrnehmung männlicher und weiblicher Führungskräfte“ (Sczesny, 2003) erarbeitet und sollen dabei helfen die Eigenschaften und Qualitäten weiblicher Leader zu identifizieren.

Zum Abschluss des theoretischen Teils werden KMUs anhand ihrer qualitativen und quantitativen Merkmale definiert und beschrieben. Darauf folgend spezialisiert sich dieser Teil auf die Besonderheiten von KMUs im touristischen Kontext (Pechlaner, 2003; Tschurtschenthaler, 2010; Siller et al., 2016)

2 Theoretische Grundlage

2.1 Leadership

2.1.1 Definition

Um Leadership definieren zu können müssen nach Hersey et al. (2013), zunächst die Begriffe Leadership und Management voneinander unterschieden werden. Während das Management auf das Erreichen der Unternehmensziele ausgerichtet ist, wird das Konzept Leadership als ein Prozess bezeichnet, bei dem eine Person versucht das Verhalten einer Gruppe zu beeinflussen. Die Gründe und Ziele für diese Beeinflussung können mit den Unternehmenszielen übereinstimmen, müssen es anders als beim Management jedoch nicht (Hersey et al., 2013). Nach Hinterhuber (2010) baut Management eher auf einem technokratischen Ansatz auf, bei dem die Effizienz im Vordergrund steht. Leadership hingegen beschreibt den Weg innovative Möglichkeiten zu finden etwas umzusetzen oder umsetzen zu lassen mit der Prämisse ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Die Führungspersönlichkeit gibt hierbei eine Richtung vor und inspiriert die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dieser Richtung zu folgen (Hinterhuber, 2010).

Die Literatur über Leadership unterscheidet sich im Allgemeinen an der Herangehensweise. Während einige Forschende den Prozess der Führung als Verhalten oder Eigenschaft betrachten, versuchen andere den Prozess aus der Sichtweise der Informationsverarbeitung oder Beziehung untersuchen (Northouse, 2010). Die ersten schriftlichen Veröffentlichungen, die sich mit der Thematik Leadership und ihrer Definition beschäftigen, gehen auf die 1950er Jahre zurück. Laut Definitionen dieser Zeit beschreibt Leadership, im Weiteren auch Führung genannt, einen Vorgang, bei dem eine Person die Überlegungen, das Verhalten und die Emotionen anderer Personen steuert, kontrolliert oder Einfluss auf diese nimmt (Haiman, 1951). Die wohl bedeutendste Entwicklung in diesem Jahrzehnt war der Einfluss der demokratischen Weltanschauung auf die Definition von Führung. Die Mehrheit der Definitionen dieser Zeit deuten darauf hin, dass Führung als ein Vorgang der Beeinflussung betrachtet wird, der auf das Erreichen gemeinsamer Ziele ausgerichtet ist (Rost, 1993). Auch viele Definitionen aus den 1960er Jahren bauen auf der Annahme auf, dass Führung ein Verhalten ist, das Menschen im Hinblick auf bestimmte Ziele beeinflusst (Montgomery, 1961; Lowry, 1962).

Anfang der 1970er Jahre wurde erstmals die dienende Führung (Servant Leadership) als ein Führungsstil und eine Führungsphilosophie formuliert, bei der eine Person mit anderen interagiert, sei es als Führungskraft oder als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin mit dem Ziel Autorität zu erlangen. Die Macht über den einzelnen stand hierbei im Vergleich zu vergangenen Formulierungen über Führung nicht mehr im Fokus (Greenleaf, 1970). Auch Hollander (1978) beschreibt den Prozess der Führung als eine gegenseitige Beeinflussung, die auf das Erreichen gemeinsamer Ziele innerhalb einer Gruppe, einer Organisation oder einer Gesellschaft ausgerichtet ist. Die Zusammenarbeit mit anderen ist hierbei essenziell und die Aufgabe der Führung liegt nicht nur in der Hand der Führungskraft. Auch die Reaktionen der zu führenden Gruppe muss im Führungsverhalten mitberücksichtigt werden, da die Führung als ein Prozess gesehen werden muss, bei dem ein ständiger Austausch zwischen der Führungskraft und der zu führenden Gruppe stattfindet (Hollander, 1978).

Nach Hollander müssen außerdem die Begriffe Leader und Leadership unterschieden werden (1978). Leadership wird als das Verhalten einer Person beschrieben, die einen anhaltenden positiven Einfluss auf andere Menschen innerhalb einer Gruppe ausübt. Im Vordergrund dieses Verhaltens steht die Lösung eines Problems oder das Erreichen eines Zieles (Misumi, 1988), wobei Führungspersönlichkeiten zum Wandel innerhalb einer Gemeinschaft bewegen. Dementsprechend wird die Motivation durch die Führung so verändert, dass das Handeln auf bestimmte Ziele ausgerichtet wird. (Bass, 1990). Obwohl die Führungskraft oftmals ein wichtiger Teil des Führungsprozesses ist, liegt die eigentliche Macht der Führungskraft in ihrer Kompetenz ihre Anhänger und Anhängerinnen zu steuern, ohne hierbei Druck auf diese auszuüben (Hollander, 1978). Auch Burns (1978) stütze sich bei der Entwicklung seines Modells der transaktionalen Führung auf die Theorie des Austausches. Er beschreibt den Prozess der Führung als eine Art und Weise wie Menschen in Kontakt treten, um bedeutende wirtschaftliche, politische oder emotionale Ressourcen auszutauschen (Burns, 1978).

Obwohl Führung in den letzten Jahrzehnten auf vielfältige Weise konzeptualisiert wurde, lassen sich bestimmte Elemente in den Definitionen als wesentlich erkennen. Demnach beschreibt Führung im Großteil der Definitionen einen Prozess, bei dem es um die Einflussnahme einer Gruppe geht, die gemeinsame Ziele verfolgt (Northouse, 2010).

2.1.2 Leadership-theorien

Die Führung von Menschen innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation ist mit spezifischen Aufgaben und Fähigkeiten verbunden (Amann et al., 2020). Als Führungskraft ist es daher wichtig, eine möglichst genaue Vorstellung davon zu haben, was von einer Führungskraft erwartet wird und welche Instrumente eingesetzt werden können, um diese Erwartungen zu erfüllen (Felfe & Elprana, 2022). Um die Sinnhaftigkeit der Führung gewährleisten zu können, liefern verschiedene Theorien grundlegende Rahmenbedingungen (Komives et al., 2011). Auch Day et al. (2009) beschreibt, dass es ohne theoretischen Bezug der die Erfahrungen bündelt, keine Möglichkeit der Sinnhaftigkeit und somit auch keinen Lernprozess geben kann. Aus diesem Hintergrund beschäftigt sich das folgende Kapitel mit einer Auswahl von Führungstheorien, die einen spezifischen Einblick in verschiedene Formen der Führung geben sollen.

2.1.2.1 *Trait Theory*

Die Trait Theory oder auch Eigenschaftstheorie entwickelte sich aus der Great man Theorie, die davon ausgeht, dass Menschen mit den Eigenschaften einer Führungspersönlichkeit geboren werden und diese nicht durch Schulung oder Erfahrung erlernen können. (Benmira & Agboola, 2021). Die Trait-Theorie der Führung hingegen erläutert, dass bestimmte angeborene und im Laufe des Lebens erworbene Eigenschaften und Merkmale einen Menschen zu einer Führungspersönlichkeit reifen lassen. Diese Eigenschaften reichen laut Theorie von Persönlichkeitsmerkmalen über physische Faktoren bis hin zu Intelligenzfaktoren und Umwelteinflüssen (Bans-Akutey, 2021). Die Persönlichkeit entwickelt sich demnach aus genetischen und umweltbedingten Faktoren und wird als eine der wichtigsten Elemente für die Entwicklung des Führungsverhaltens gesehen. Bei der Aufteilung in angeborene und erlernte Fähigkeiten, bauen Umweltfaktoren auf Familie, Bildung und Erfahrung einer Person auf, hingegen genetische Merkmale vererbt werden (Kurtuluş et al., 2019). All diese Merkmale sollen Einfluss auf die Effektivität des Führungsverhaltens nehmen (Colbert et al., 2012). Kaiser et al. (2015) erläutern, dass die Wirksamkeit der Führung jedoch schwierig zu messen sei, da sich neben den persönlichen Merkmalen auch der Kontext auf das Führungsverhalten auswirken kann. Um die Effektivität der Führung zu bestimmen, werden infolgedessen neben der Persönlichkeit auch andere Kriterien wie kulturübergreifende Kompetenz,

politische Kompetenz, Führungsstil und Organisationskultur zur Bewertung herangezogen (Caligiuri & Tarique, 2012; Goff et al., 2014).

Die Trait Theory wurde in Bezug auf die persönlichen angeborenen Merkmale als integratives Modell entwickelt, das unterschiedliche Reaktionen auf Situationen beschreibt (Jayawickreme et al., 2019).

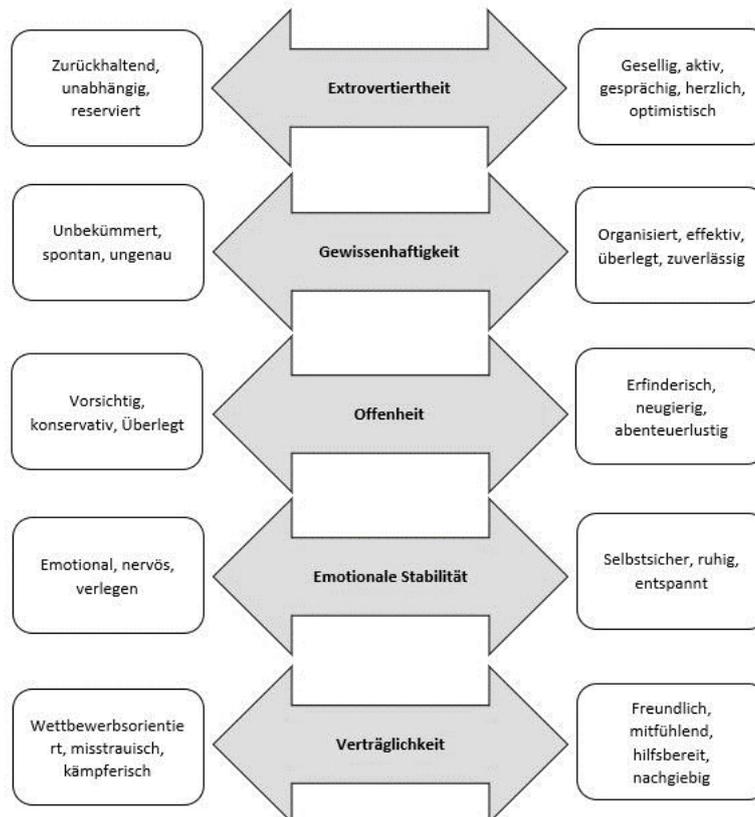


Abbildung 1: The Big Five Personality Traits
Quelle: Eigene Darstellung nach Gray, 2017, S.1

Bei den Big Five ist es wichtig zu beachten, dass bei der Untersuchung der Persönlichkeitsmerkmale ein hoher Wert der einzelnen Eigenschaften eine starke emotionale Stabilität anzeigt (Gray, 2017). Ein Kritikpunkt der Big 5 in Bezug auf gute Führung ist, dass Eigenschaftsperspektiven und Merkmale nicht zu erlernen oder zu entwickeln sind und diese daher durch äußere Einflüsse schwer zu ändern sind (Northouse, 2016). Trotz dieser Kritik wurde in verschiedener wissenschaftlicher Literatur eine starke Wechselwirkung zwischen Führungsqualitäten und den Big 5 Personality Traits festgestellt. Nach Judge et al. (2002) weisen erfolgreiche Führungskräfte häufig ein hohes Maß an Extrovertiertheit, gefolgt von Gewissenhaftigkeit, Offenheit, Emotionaler Stabilität und Verträglichkeit auf. Es ist

jedoch auch anzumerken, dass sich die Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften je nach Situation, Organisationsstruktur und Kontext ändern können und dass diese Merkmale nicht zwingend zu einer guten Führung beitragen müssen (Judge et al., 2002).

Forschende sind sich indes weitestgehend einig, dass gewisse Persönlichkeitsmerkmale dabei helfen können als Führungskraft wahrgenommen zu werden (Wilmot et al., 2019; Zaccaro et al., 2018). Besonders die Attribute Durchsetzungsvermögen, Kühnheit sowie gute Kommunikationsfähigkeit werden als Schlüsselmerkmale beschrieben, die Personen dabei helfen in Gruppensituationen selbstbewusst aufzutreten und so als Führungskraft gesehen zu werden (Do & Minbashian, 2014). Auch Gardner (1989) definierte Eigenschaften erfolgreicher Führungspersönlichkeiten. Nach seinen Studien sind diese Eigenschaften körperliche Fitness, Entscheidungsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Bewusstsein für die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Vertrauenswürdigkeit (Gardner, 1989).

Dass das Führungsverhalten einer Person zum einen aufgrund von persönlichen Eigenschaften, zum anderen aber auch durch situationsabhängige Variablen bestimmt wird, merkte erstmals Stogdill (1948) an. Aus diesem Grundgedanken wandelte sich in der Leadership-Forschung der Schwerpunkt von der Eigenschaftstheorie hin zu Verhaltenstheorien und situativen Führungskonzepten, die neben Handlungen von Führungskräften die auf individuellen Eigenschaften beruhen, auch situationsbedingte Handlungskonzepte in Betracht ziehen (Deshwal & Ashraf Ali, 2020).

2.1.2.2 Situative Führung/ Kontingenztheorie/ Reifegradmodell

Das Konzept der situativen Führung wurde erstmal von Fred Fiedler (1967) anhand der Kontingenztheorie wissenschaftlich dargestellt. Nach seiner Annahme handeln Führungskräfte entweder aufgabenorientiert oder beziehungsorientiert. Führungskräfte, die aufgabenorientiert führen, konzentrieren sich auf die prozessorientierten Ziele des Unternehmens und die damit verbundenen Aufgaben (Daft & Lane, 2015). Beziehungsorientierte Führungskräfte hingegen legen großen Wert auf die zwischenmenschliche Beziehung zu ihren Mitarbeitern und

Mitarbeiterinnen und sehen in dieser Beziehung die Grundlage für die Bewältigung von Aufgaben und Situationen (Weibler, 2016a).

Das Leadership Modell der Kontingenztheorie nach Fred Fiedler besagt, dass es drei wichtige situative Variablen gibt, die dazu beitragen, wie sich die Führungskraft in einer bestimmten Situation verhält. Diese sind ihre persönlichen Beziehungen zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen oder Personen einer Gruppe, der Grad der Struktur der Aufgabe, die der Gruppe zugewiesen wurde und die Macht und Autorität die ihre Position bietet (Fiedler, 1964). Nach Fiedler (1967) geht es bei diesem Konzept jedoch nicht darum, einen universellen Stil zu finden, vielmehr sollte der effektivste Stil für eine bestimmte Situation gewählt werden. Wie beschrieben, sollte bei der Auswahl des Führungsstils neben der Beziehung zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin auch der Grad der Schwierigkeit und die Komplexität der Aufgaben berücksichtigt werden. Darüber hinaus sollte darauf geachtet werden, ob die Machtposition der Führungskraft stark oder schwach ausgebildet ist (Kest, 2006). Im Gegensatz zu beziehungsorientierten Führungskräften, die in einer Position mit weniger Macht am effektivsten sind, handeln aufgabenorientierte Führungskräfte in einem Arbeitsumfeld, in dem sie entweder sehr viel oder sehr wenig Kontrollmacht ausüben können besonders effektiv (Henkel & Bourdeau, 2018).

Trotz der Popularität der Theorie stießen Fiedlers Annahmen im Laufe der Jahre auch immer wieder auf die Kritik in Bezug auf die Durchsetzbarkeit (Lippold, 2021). Ungeachtet dessen leistet Fiedlers Kontingenztheorie jedoch bis heute einen bedeutenden Beitrag zum Verständnis der Führungseffektivität, auch wenn sich das Augenmerk mittlerweile auf aktuellere und umfassendere Konzepte der situativen Führung richtet (Yukl, 2011).

Eines dieser Konzepte, ist die Theorie der situativen Führung (Situational Leadership Theory) nach Hersey und Blanchard im Weiteren auch SLT genannt. Die Theorie baut neben der Kontingenztheorie auf dem Lifecycle of Leadership (Hersey & Blanchard, 1969) auf und besagt, dass je nach Erfahrung und Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, das Führungsverhalten und somit der Führungsstil individuell angepasst werden sollte (Thompson & Vecchio, 2009). Die situative Führung bietet Entscheidungsträgern so die Möglichkeit sich verschiedene Führungsstile

anzueignen und den am besten geeigneten zu wählen, der auf die Bereitschaft und die Motivation eines Teammitgliedes sowie auf die Situation angepasst ist (Hersey et al., 2013). Um diese Erkenntnis in ein Modell zu übertragen, lieferten Hersey und Blanchard im Jahr 1977 eine überarbeitete Version ihrer theoretischen Grundlage (Hersey & Blanchard, 1988; Blanchard et al., 1985).

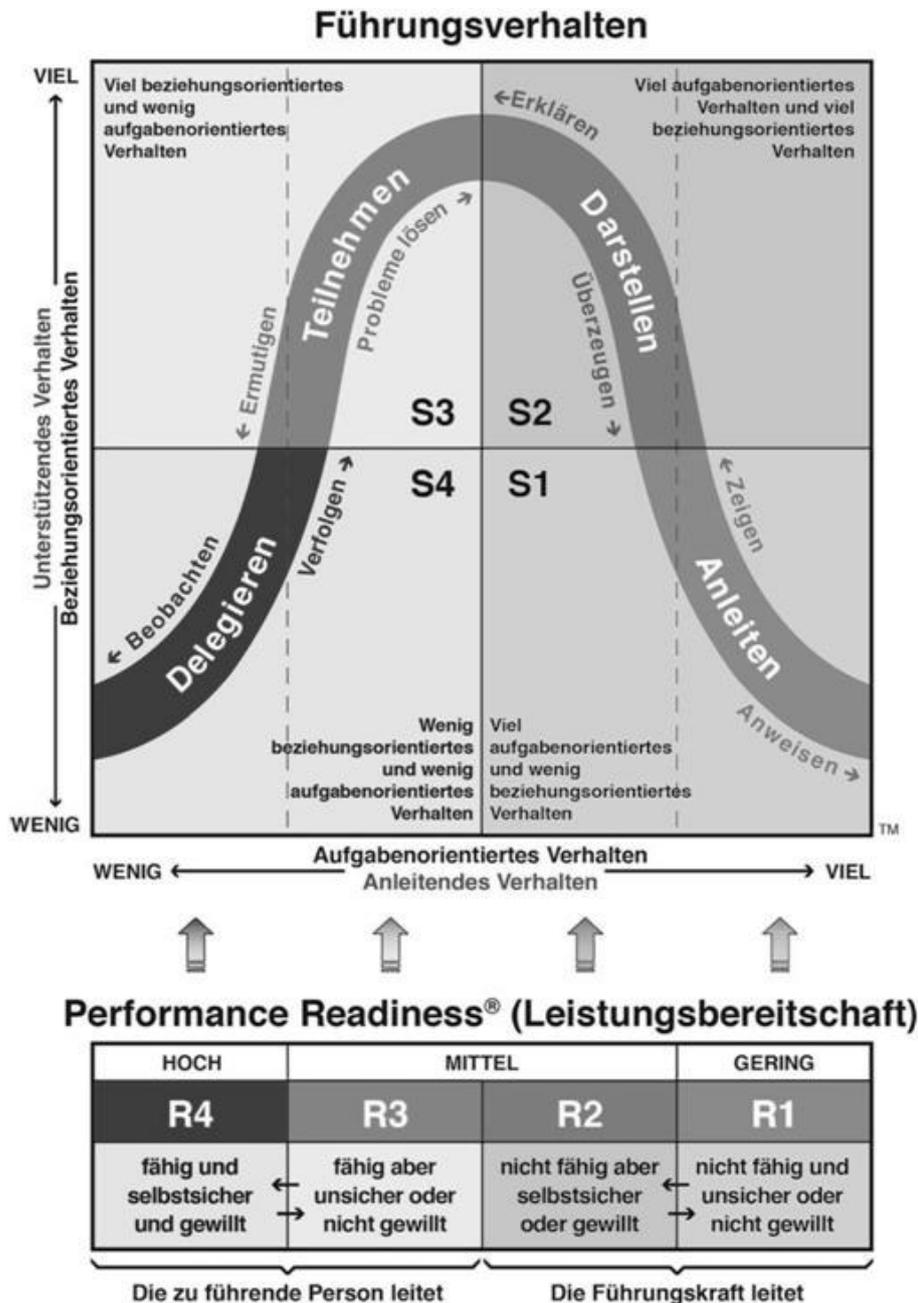


Abbildung 2: Das situative Führungsmodell

Quelle: Hersey & Blanchard, 1987 in Pfister & Neumann, 2019, S. 48

Das Modell der situativen Führung basiert auf zwei Kategorien von Verhaltensweisen, die erstmals von Fiedler (1967) beschrieben wurden. Diese Kategorien umfassen das Aufgabenverhalten und das Beziehungsverhalten, das je nach Reifegrad und Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterschiedlich stark ausgeprägt und somit ausschlaggebend für das Führungsverhalten ist (Blanchard, 2010). Im Weiteren umfasst das Modell auch die Ausarbeitung der unterschiedlichen Entwicklungsstufen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Blanchard et al., 1985).

Nach der Theorie der situativen Führung sind Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf der niedrigsten Reifestufe (R1) nicht in der Lage eigenständig Aufgaben zu erfüllen und/oder verfügen über eine geringe Motivation oder Unsicherheiten. Die Führungskraft sollte demnach den anleitenden Stil anwenden, bei welchem der Fokus stark auf der Aufgabenorientierung liegt. Bei diesem Führungsstil geht es darum, eine gewisse Struktur vorzugeben, an die sich der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin halten kann. Hierbei sollten dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin klare Anweisungen gegeben werden welche Aufgaben wie ausgeführt werden sollen (Graeff, 1997). Der Einsatz autoritären Führungsverhaltens führt demnach bei diesen Personen zu einer höheren Leistungsfähigkeit (Pfister & Neumann, 2019).

Bei der zweiten Reifestufe (R2) werden geringe Fähigkeiten jedoch eine hohe Bereitschaft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen identifiziert. Um die Motivation beizubehalten, sollte in dieser Phase Wert auf eine hohe Aufgaben- und Beziehungsorientierung gelegt werden. Der Führungsstil S2 beinhaltet dementsprechend den Beschäftigten ihre Aufgaben und dessen Sinn zu erklären und dabei Rücksicht auf eine positive Entwicklung der Beziehung zu legen (Hersey et al., 2013).

Wenn sich ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin in der Reifestufe R3 befindet, besitzt diese Person die fachlichen Kenntnisse, ist jedoch unsicher oder nicht gewillt diese eigenständig im Unternehmen einzusetzen. In dieser Situation sollte die Führungskraft nach dem situativen Führungsmodell den Führungsstil S3 verwenden und sich stark auf die Beziehung zur unterstellten Person konzentrieren (Setiawan et al., 2019). Aufgrund von Unsicherheiten oder geringer Motivation sollte die Führungskraft eher unterstützend als anleitend handeln, da der Mitarbeiter oder die

Mitarbeiterin die aufgabenbezogenen Fähigkeiten schon besitzt jedoch auf persönlicher Ebene Unterstützung benötigt (Pfister & Neumann, 2019).

Beschäftigte der Reifestufe R4 besitzen die fachlichen Fähigkeiten sowie ein hohes Maß an Motivation und Selbstsicherheit (Pfister & Neumann, 2019). Diese Personen im Unternehmen arbeiten am effizientesten, wenn die Führungskraft ihnen Vertrauen schenkt und sie in ihrer Eigenständigkeit fördert. Von der Führungspersönlichkeit wird hierbei wenig aufgabenorientiertes und wenig beziehungsorientiertes Verhalten verlangt. Die Aufgabe der Führungskraft besteht darin, das Verhalten des Mitarbeiters und der Mitarbeiterin aus der Entfernung zu beobachten und nur selten einzugreifen (Hersey et al., 2013).

2.1.2.3 Transaktionale Führung

Der Ursprung der transaktionalen Führung geht auf den deutschen Wissenschaftler Max Weber zurück, der im Jahr 1947 bei der Untersuchung verschiedener Führungsstile den Begriff der rechtlich rationalen Autorität beschrieb. Dieser wurde im Laufe der Jahre, insbesondere von Burns (1978) weiterentwickelt und in der Literatur als transaktionale Führung populär (Arenas, 2019).

Nach Rosener (1990) basiert die transaktionale Führung auf dem Austausch von Entlohnungen für erbrachte Arbeitsleistung oder Bestrafungen für mangelhafte Leistungen. Jeglicher Austausch von Arbeitszeit und Belohnung gründet somit auf der Transaktion mit Untergeordneten (Rosener, 1990). Werden die zuvor vereinbarten Ziele nicht innerhalb des vorgeschriebenen Zeitraums erreicht, ergeben sich daraus Konsequenzen für den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin. Werden hingegen die vereinbarten Ziele innerhalb des vereinbarten Zeitraums eingehalten, wird der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin dafür belohnt (Furtner & Baldegger, 2016). Um die Erfüllung oder Nichterfüllung der festgelegten Ziele zu überprüfen, wird die Arbeitsleistung stetig überwacht und gegebenenfalls interveniert (Dörr et al., 2013). Durch diesen Austausch können Führungskräfte zudem mit geringem Aufwand Leistungsziele erreichen, da der Fokus auf die Abarbeitung von Aufgaben gerichtet ist (Sadeghi & Pihie, 2012).

Das zweite Merkmal transaktionaler Führung, neben dem oben beschriebenen Austauschmodell ist das Konzept des Management by Exemption (Thien, 2018). Dieser

Führungsstil, sieht vor die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen so zu konditionieren, dass nur die Probleme an die Führungskraft getragen werden, die keine andere Möglichkeit bieten. So will die Führungspersönlichkeit gewährleisten, sich auf die wichtigen Aufgaben im Unternehmen zu beschränken. Um diese Form der Führung durchsetzen zu können, müssen die Bedingungen für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen optimal sein, damit diese ihre Aufgaben im Unternehmen erfüllen können. Die Führungskraft überwacht die Arbeit ihrer Untergebenen genau und greift nur dann ein, wenn diese es für unbedingt notwendig hält (Deluga, 1990).

Eine klar geregelte Rollen- und Aufgabenverteilung stellt somit die Grundlage der transaktionalen Führung dar (Waldman et al., 2001). Aufgrund von vertraglichen Vereinbarungen werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen motiviert sich ausschließlich auf das Erreichen von organisatorischen Zielen zu konzentrieren (Sadeghi & Pihie, 2012). Dies steigert im Unternehmen die Effektivität von Kosten und Nutzen, da flexibler und schneller auf die vom Markt verlangten Anforderungen eingegangen werden kann (Burns, 1978). Besonders in Krisensituationen, die oftmals mit einer chaotischen, unvorhersehbaren und unkontrollierten Umgebung zusammenhängen können klar definierte Regeln dabei helfen effektiv zu führen (Waldman et al., 2001). Im Weiteren beschreiben Purwanto et al. (2019) transaktionale Führung als einen kollaborativen Prozess, der zu einem routinierten, un kreativen, aber stabilen Arbeitsumfeld beiträgt.

Die transaktionale Führung stößt in der Literatur jedoch vermehrt auf Kritik. Es wird bemängelt, dass diese Art der Führung jeglichen situativen Führungsansatz außer Acht lässt. Besonders in Bezug auf organisatorische Herausforderungen wird kritisiert, dass es im Laufe der Zeit zu einer Verringerung der Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und zu einer Verschlechterung der Unternehmensleistung kommt (Beyer, 1999; Yukl & Mahsud, 2010). Nach Burns (1978) entstehen diese Spannungen, da die Beziehung zwischen den Austauschpartnern lediglich auf oberflächlichen Werten beruht und keinerlei Individualisierung vorgenommen wird. Zudem wirkt sich die transaktionale Führung negativ auf die Innovationskraft eines Unternehmens aus, da besonders die emotionale Verbindung von Angestellten zum Unternehmen als einer der Bedingungen für die innovative Entwicklung beschrieben wird (Liu et al., 2011). Im

Vergleich zu Frauen beschreiben sich zudem Männer eher in einer Art und Weise die in der Literatur als transaktionale Führung beschrieben wird (Brandt, 2020).

2.1.2.4 Transformationale Führung

Die transformationale Führung ist eine Erweiterung des Konzepts der transaktionalen Führung. Der Hauptgedanke dieses Konzepts wurde von Burns (1978) entwickelt und liefert den Gegenpol zur transaktionalen Führung (Heyna & Fittkau, 2021). Im Vergleich zur transaktionalen Führung bei dem die Beziehung der Angestellten und der Führungskraft auf dem Austausch von Leistung und Entlohnung beruht, stützt sich die transformationale Führung auf eine partnerschaftliche Beziehung in dem gegenseitiges Vertrauen, Anerkennung und Respekt entscheidende Schlüsselfaktoren darstellen (Khan et al., 2020).

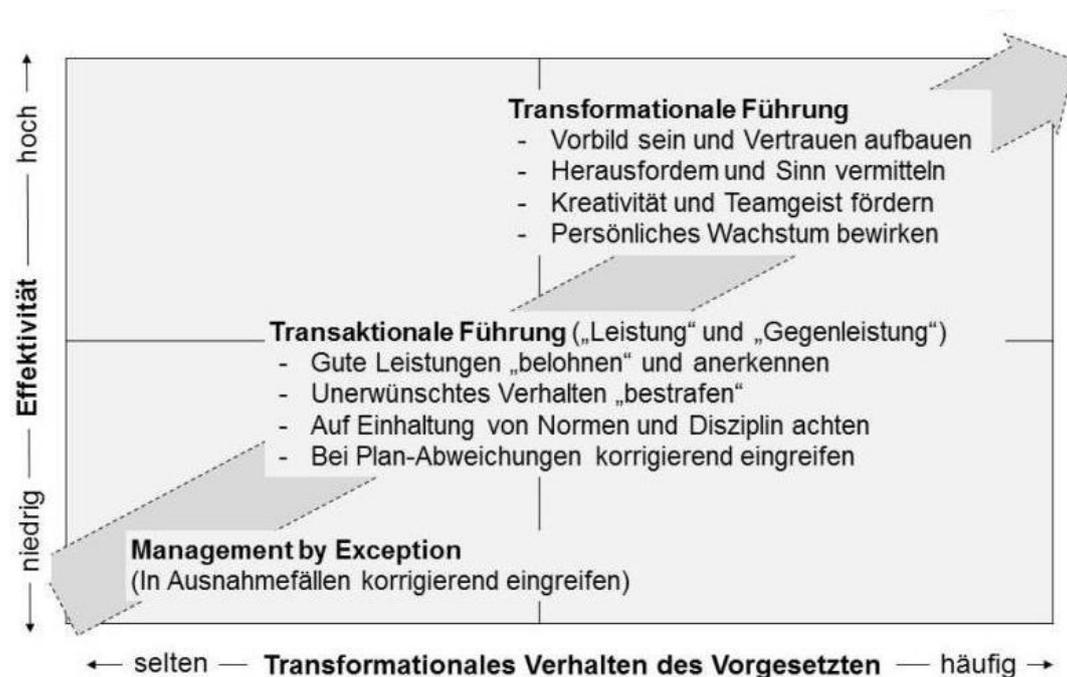


Abbildung 3: Definition transaktionaler und transformationaler Führung

Quelle: Bass & Avolio, 1994 in Pelz, 2021, S. 3

Um die Ziele der transformationalen Führung zu erreichen, müssen transformationale Führungspersönlichkeiten ein hohes Maß an Teamfähigkeit, Kooperation und Gemeinschaftlichkeit beweisen (Khan et al., 2020). Während bei der transaktionalen Führung übergeordnete Ziele am bedeutendsten sind, werden bei der transformationalen Führung übergeordnete Ideale und Wertvorstellungen als entscheidend für den Führungserfolg angesehen (Heyna & Fittkau, 2021). Die

transformationale Führung verfolgt im Gegensatz zur transaktionalen Führung das Ziel einen positiven Wandel von Idealen und Werten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erreichen (Weibler, 2016b). Um diesen Wandel zu realisieren werden nach Bass (1999) vier übergeordnete Merkmale der transformationalen Führung unterschieden. Diese sind der idealisierte Einfluss, die inspirierende Motivation, die intellektuelle Stimulierung sowie die individuelle Rücksichtnahme (Bass, 1999).

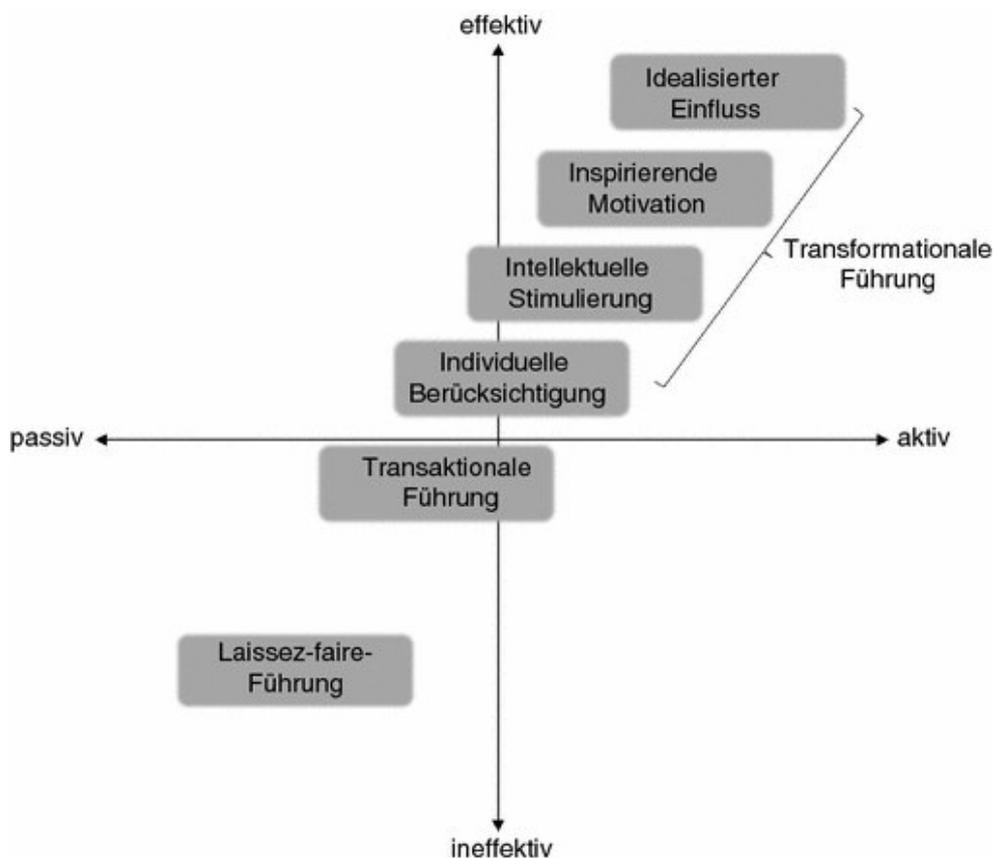


Abbildung 4: Transformationale Führung Dimensionen

Quelle: Furtner, 2016, S. 18

Der idealisierte Einfluss, beschreibt die Funktion der Führungskraft den gewünschten Wertewandel der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbst zu verinnerlichen und vorzuleben. Durch dieses Verhalten agiert die Führungskraft als Vorbild und steigert die Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich ebenso für die gleichen Werte und Ideale einzusetzen. Im Weiteren stärkt das engagierte Verhalten der Führungskraft das Vertrauen (Nerdinger et al., 2019) und die wertschätzende Beziehung zwischen der Führungskraft und den Angestellten (Islam et al., 2021). Durch das Verhalten der Führungskraft können sich die Angestellten zudem stärker

mit den Vorgesetzten und dem Unternehmen identifizieren, da positive Emotionen durch das Führungsverhalten geweckt werden (Unkrig, 2021).

Die zweite Ebene der transformationalen Führung beschreibt die inspirierende Motivation. Demnach haben Führungskräfte die nach transformationalen Führungswerten streben, bestimmte Vorstellungen und Ideen von zukünftigen Entwicklungen innerhalb des Unternehmens und vermitteln diese auf überzeugende positive Weise an ihre Arbeitsgruppe (Felfe, 2015). Hierbei handelt die Führungspersönlichkeit individuell und geht auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Stärken der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein, um zukünftige Ziele zu erreichen. Zudem muss die Sinnhaftigkeit der Unternehmensziele gegeben sein, um die Motivation und Eigeninitiative konstant aufrecht zu halten (Cetin & Kinik, 2015). Die Führungskräfte, die sich transformational verhalten, zeigen zudem positive Emotionen wie Enthusiasmus und Zuversicht, um ihre unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu inspirieren. Auch in der verbalen und schriftlichen Kommunikation arbeiten diese Führungspersönlichkeiten mit positiven Emotionen und zeigen im Vergleich zu anderen Führungspersönlichkeiten ein höheres Maß an Optimismus (Chauhan et al., 2021). Durch die Anerkennung der Arbeitsleistung der Unterstellten, wird diesen zudem vermittelt, wie wichtig deren Fähigkeiten für das Erreichen der Ziele und Visionen der Unternehmung sind (Connelly & Ruark, 2010). Das Erleben dieser positiven Emotionen kann bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Laufe der Zeit zu einem höheren Maß an Kreativität, Fachkompetenz, sozialer Zugehörigkeit und Widerstandsfähigkeit führen (Cohn et al., 2009).

Die intellektuelle Stimulierung wird von Bass (1985) als Fähigkeit definiert, bei der die Führungskraft selbst als Problemlöser auftritt, jedoch auch den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit gibt, Probleme eigenständig zu erkennen, diese zu verstehen und zu konzeptualisieren. Hierbei verlangt die Führungskraft Gedanken und Ideen aus einer kreativen und innovativen Perspektive neu zu beurteilen und diese gegeben falls anzupassen (Yukl, 2008). Durch dieses Verhalten werden die zu Führenden immer wieder neu mit Herausforderungen konfrontiert und dazu ermutigt aktiv neue Lösungswege zu entwickeln (Chauhan et al., 2021).

Das vierte Merkmal der transformationalen Führung ist die individuelle Rücksichtnahme (Bass, 1985). Dazu gehört, dass die Führungskraft Beratung,

Förderung und Feedback in einer Weise anbietet, die den Bedürfnissen und Wünschen des Einzelnen entspricht (Anderson, 2017). Die individuelle Rücksichtnahme wird nach Bass (1985) in unterstützende und entwicklungsbezogene Aspekte unterschieden. Der unterstützende Faktor beschreibt die individuelle Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Bass, 1985). Die Führungskraft agiert hierbei in beratender Funktion und behandelt die unterstellten Personen je nach Wissensstand und persönlicher Fähigkeiten auf individuelle Art und Weise. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen so motiviert werden eigenständig Entscheidungen zu treffen, wobei die Führungskraft unterstützend zur Seite steht (Huynh, 2021).

Der entwicklungsbezogene Faktor hingegen fokussiert sich darauf, Angestellte zu ermutigen arbeitsrelevante Fähigkeiten zu entwickeln. Aufgrund der Ermutigung durch die Führungskraft, fühlt sich der Mitarbeiter und die Mitarbeiterin wertgeschätzt und als wichtiger Teil der Unternehmung (Rafferty & Griffin, 2006). Durch Coaching und Feedback zeigt die Führungskraft so Toleranz gegenüber Fehlern und bietet gleichzeitig die Förderung des Einzelnen an. Durch die individuelle Rücksichtnahme verschiebt sich so im Laufe der Zeit der Fokus vom Eigeninteresse hin zum Gruppeninteresse (Avolio & Bass, 1995).

Die transformationale Führung wird allgemein als wichtiger Faktor für den Erfolg von Unternehmen verstanden (Alamir et al., 2019). Der Führungsstil gilt als einer der effektivsten zur Verbesserung der unternehmerischen Leistung und der Förderung von Mitarbeitern (Afshari, 2022). In der Literatur wird zudem beschrieben, dass die transformationale Führung einen positiven Einfluss auf die Effizienz der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hat. (Khan et al., 2020). Aus diesem Grund hat sich diese Art der Führung zu einer der wichtigsten modernen Leadership Theorien entwickelt (Görgens-Ekermans & Roux, 2021). Diese Art der Führung stellt jedoch auch hohe Leistungsanforderungen an die Führungspersönlichkeiten, weshalb es erforderlich ist, sie mit den notwendigen Ressourcen auszustatten (Zwingmann et al., 2016). Um den Umgang der Führungskraft mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu optimieren, ist es folglich wichtig herauszufinden, welche individuellen Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit die Führungskraft ihre Energie und Ressourcen bestmöglich für transformationale Führung einsetzen kann (Geibel & Otto, 2022). Auf Basis der Theorie der sozialen Identität von Turner et al. (1979) wird

angeführt, dass Führungspersonen ihre verfügbaren Ressourcen nur dann für die Leistung im Unternehmen einsetzen, wenn sie ein starkes Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation empfinden und sich dieser positiv verbunden fühlen (Turner et al., 1979). Nach Bass et al. (1996) weisen weibliche Führungskräfte häufiger Merkmale der transformationalen Führung auf als ihre männlichen Kollegen. Besonders die Merkmale Charisma und individuelle Rücksichtnahme sind Schlüsselaspekte des transformationalen Führungsstils die oftmals Frauen in führenden Rollen zugeordnet werden können (Bass et al., 1996).

2.2 Female Leadership

Trotz der nach wie vor bestehenden patriarchalischen Strukturen ist in den vergangenen Jahren eine Zunahme von Frauen in Führungspositionen zu verzeichnen. In der Realität befinden sich jedoch viele Frauen trotz ihrer führenden Position noch immer in der Machthierarchie am unteren Ende des mittleren und oberen Managements (Abadi et al., 2022). Darüber hinaus sehen sich viele weibliche Führungskräfte mit der Herausforderung konfrontiert, in einem Umfeld zu bestehen, das von männlichen Führungsstrukturen dominiert wird und in dem Frauen als weniger fähige Führungskräfte angesehen werden. Zudem werden Frauen oftmals mit stereotype Denkweise konfrontiert, wonach Führungsaufgaben eher mit männlichen Charakteristika in Verbindung gebracht werden (Esser et al., 2018).

Aus den genannten Gründen ist es notwendig, ein umfassendes Verständnis dafür zu entwickeln, welche Herausforderungen diese Frauen bewältigen müssen und welche Führungsstile und Führungsqualitäten sich aus der weiblichen Führung ergeben (Ardichvili & Dirani, 2017).

2.2.1 Geschichtlicher Hintergrund /Feminist Theory

Die Theorie des Feminismus wird als ein inhärent modernes Konstrukt verstanden, das sich mit der Emanzipation, der Handlungsfreiheit und den Rechten von Frauen auseinandersetzt (Ahmed, 1998). Im Allgemeinen beschäftigt sich die Theorie mit verschiedenen Themen, die vom Wahlrecht der Frauen, der Gleichberechtigung am Arbeitsplatz und dem Recht auf Reproduktion bis hin zu kulturellen Rollenbildern und patriarchalischer Unterdrückung reichen (Sharma, 2019). Dementsprechend fordert die Bewegung des Feminismus ein Ende des Sexismus, der sexistischen Ausbeutung

und Unterdrückung (Hooks, 2000). Die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern ist universell und stellt die wichtigste Form der Ungleichheit in der feministischen Theorie dar. Als Hauptursache für die Ungleichheit zwischen Männern und Frauen wird das Patriarchat gesehen, das Männer über mehr Macht verfügen lässt. Diese Geschlechternormen sind jedoch aufgrund gesellschaftlicher Unterdrückung konstruiert und nicht biologisch determiniert und können aus diesem Grund geändert werden (Haralambos & Holborn, 2013).

Besonders populär wurde die feministische Bewegung in den 1960er Jahren und die bestehenden gesellschaftlichen Familien Konstrukte gerieten ins Wanken. Durch die sogenannte Frauenbefreiungs-Bewegung setzte ein Umdenken in Bezug auf die Aufteilung der familiären und wirtschaftlichen Pflichten ein (Forster & Bruley, 2019). Aktivistinnen ergriffen die Gelegenheit, geschlechts- und rassenbedingte Ungleichheiten im familiären Lohnsystem anzugreifen, und traten öffentlich für eine alternative Version der familiären und wirtschaftlichen Beziehung ein. Das Familienkonzept des männlichen Ernährers und der weiblichen Hausfrau, das sich über Jahre hinweg gehalten hatte, wurde zum ersten Mal in größerem Umfang in Frage gestellt (Swinth, 2018). Durch diese und viele andere feministische Interventionen haben sich die Bedingungen für Frauen in der Unternehmenstätigkeit in den vergangenen Dekaden verändert. Indem sie die Stimme der Frauen an den Tisch brachten, die Gleichberechtigung vorantrieben und feministische Werte praktizierten, konnten Frauen das veraltete Rollenmodell der ausschließlichen Hausfrau und Mutter bis zu einem gewissen Grad hinter sich lassen und genauso wie Männer die ökonomische Unabhängigkeit anstreben (Harquail, 2020). Die Ungleichheit zwischen den Geschlechtern in der Arbeitswelt, insbesondere auf der Führungsebene, ist auch Jahrzehnte nach der Popularität der feministischen Bewegung ein globales Problem (Hradil, 2005)

2.2.2 Die Ursprünge des Female Leadership

Die Führung eines Unternehmens ist eine Chance für Frauen, sich selbst zu ermächtigen und ihr Recht auf Entscheidungsfindung und Ressourcenkontrolle geltend zu machen, um ihre Unterordnung in männerdominierten Hierarchien und Unternehmensmustern in Frage zu stellen und zu beseitigen (Ratten & Tajeddini, 2018). Die Führung eines Unternehmens bringt jedoch auch Herausforderungen für Frauen mit sich. Ein in der Literatur häufig diskutierter Punkt ist auch heute noch die

Kompatibilität von Familie und Beruf (Yamamoto, 2016). Für weibliche Führungskräfte besteht ein ständiges Spannungsfeld zwischen den Anforderungen in Bezug auf Familie und Kinder und den Anforderungen an eine Führungsposition. Oft sind die Aufgaben von Frauen in Haushalt und Familie noch immer nicht mit denen von Männern geteilt, sodass diese Geschlechterrollen die für die Ausübung einer unternehmerischen Tätigkeit verfügbare Zeit einschränken (Handaragama & Kusakabe, 2021).

Nicht nur die Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben, sondern auch andere mit der sozialen Rolle zusammenhängende Barrieren stellen Hindernisse für Frauen im Berufsleben dar (Ratten & Tajeddini, 2018). Der Begriff der gläsernen Decke (Glass ceiling) wurde von Hymowitz und Schelhardt (1986) geprägt, um eine unsichtbare Barriere zu beschreiben, die den Aufstieg und die Beförderung von Frauen und Minderheiten in Führungspositionen behindert. Es handelt sich um eine Barriere, die unsichtbar erscheint, aber stark genug ist, um Frauen von Spitzenpositionen fernzuhalten (Hymowitz & Schellhardt, 1986). Auslöser für dieses Verhalten sind wiederum soziale Ungleichheiten zwischen Männern und Frauen, die trotz der feministischen Bewegung noch nicht gänzlich überwunden werden konnten (Sharma, 2019).

Die Thematik der weiblichen Führung und die Forschung über Female Leadership wird von einigen Forschern indes auch als problematisch angesehen, da es von vornherein eine Unterscheidung zwischen Männern und Frauen ins Gespräch bringt, da weibliche Führung als etwas anderes dargestellt als männliche Führung (Mooney, 2020). Die Art und Weise, wie die Geschlechterforschung durchgeführt wird, hat laut Mooney (2020) erheblich zu der von Männern dominierten Führungskultur beigetragen. In der Tourismusforschung (Khoo-Lattimore et al., 2019) sowie im Gastgewerbe (Morgan & Pritchard, 2019) sind geschlechtsspezifische Ungleichheiten zu beobachten, die Männer in Führungspositionen privilegieren. So wurde festgestellt, dass Expertengremien in Unternehmen, Organisationen und auf Landesebene auch heute noch überwiegend aus Männern bestehen (Walters, 2018).

Eine Vielzahl von Forschungen haben ergeben, dass zudem weibliche Führungspersönlichkeiten bei gleicher Anstellung deutlich geringer entlohnt werden als ihre männlichen Kollegen (Albanesi et al., 2015; Wolfers, 2006, Fernandes &

Ferreira, 2021). Neben dem eben behandelten ‚Gender Pay Gap‘ wird auch der ‚Gender Position Gap‘ als ein Faktor bezeichnet, der die Ungleichheit der Geschlechter in der Arbeitswelt verdeutlicht (Lee & Kray, 2021). Um die Verteilung von Führungspositionen zwischen Männern und Frauen darzustellen, wird jährlich der Bericht ‚Women in the Workplace‘ von LeanIn und McKinsey veröffentlicht. Die Untersuchungen von 2021 zeigen, dass auf Eintrittsebene Frauen mit 48 Prozent vertreten sind, bei weiblichen Mitarbeiterinnen in leitenden Positionen fällt der Prozentsatz auf 35 und in Positionen auf höchster Managementebene sind Frauen mit lediglich 24 Prozent vertreten (McKinsey & LeanIn.Org, 2021). Dies zeigt, dass der Feminismus in Bezug auf die Arbeitswelt ein wichtiger Bereich des Kampfes für die Gleichstellung und Gleichberechtigung der Geschlechter ist. Die Schwierigkeit liegt jedoch oft in der Definition des Feminismus, da er vielfältige Ursprünge hat und sich die intellektuellen und politischen Anliegen stetig ändern. Besonders in Bezug auf die gleichmäßige Verteilung zwischen Männern und Frauen in Führungspositionen spielt der feministische Ansatz eine zentrale Rolle (Pollard, 2020).

2.2.3 Rollenkongruenz-Theorie

Die Rollenkongruenztheorie nach Eagly und Karau (2002) besagt, dass die mangelnde Übereinstimmung zwischen den stereotypischen Geschlechterrollen und der Führungsrolle zu zwei Arten von Vorurteilen gegenüber Frauen in Führungspositionen geführt hat (Eagly & Karau, 2002). Zum einen werden weibliche Führungskräfte generell als weniger geeignet für Führungsaufgaben wahrgenommen als Männer. Zum anderen werden die Verhaltensweisen von Frauen in Führungspositionen als weniger positiv angesehen als bei ihren männlichen Kollegen. Diese Vorurteile schaffen eine negative Einstellung gegenüber Frauen in führenden Positionen (Schock et al., 2019). Infolgedessen erschwert es den Frauen, eine Führungsposition zu erreichen und in dieser Funktion auf Dauer zu bestehen. Diese Situationen machen sich besonders bemerkbar, wenn die gesellschaftlich gesehene Ungleichheit zwischen der weiblichen Geschlechterrolle und der Führungsrolle besonders ausgeprägt ist, was vor allem in Berufen und Positionen, die als typisch männlich gelten, zu beobachten ist (Steffens & Ebert, 2016).

Um als Frau in einer Führungsposition dennoch erfolgreich zu sein, bedarf es nach Eagly und Carli (2007) einer Mischung aus Handlungsfähigkeit und

Gemeinschaftlichkeit. Diese Fähigkeiten sind androgyn und können somit sowohl der weiblichen Geschlechterrolle als auch der Rolle als Führungspersönlichkeit zugeordnet werden (Eagly & Carli, 2007). Schon Bem (1974) stellte fest, dass die meisten Menschen, anders als im stereotypischen Rollendenken angenommen, sowohl männliche als auch weibliche Eigenschaften besitzen. Androgynität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Menschen sowohl handelnde als auch gemeinschaftliche Eigenschaften aufweisen, was sie befähigt, in verschiedenen Situationen angemessen zu reagieren. Auch hier wird argumentiert, dass genau diese Androgynität vorhanden sein muss, um in der heutigen Gesellschaft innerhalb der Geschlechterrollen in unterschiedlichen Lebenssituationen erfolgreich zu sein (Bem, 1974). Eine Studie, die sich auf die Annahmen von Eagly und Carli (2007) stützt, ergab zudem, dass die als androgyn zu bezeichnenden Handlungs- und Gemeinschaftseigenschaften von den Befragten als besonders förderlich für das Führungspotenzial und die Führungsqualität angesehen wurden (Schock et al., 2019).

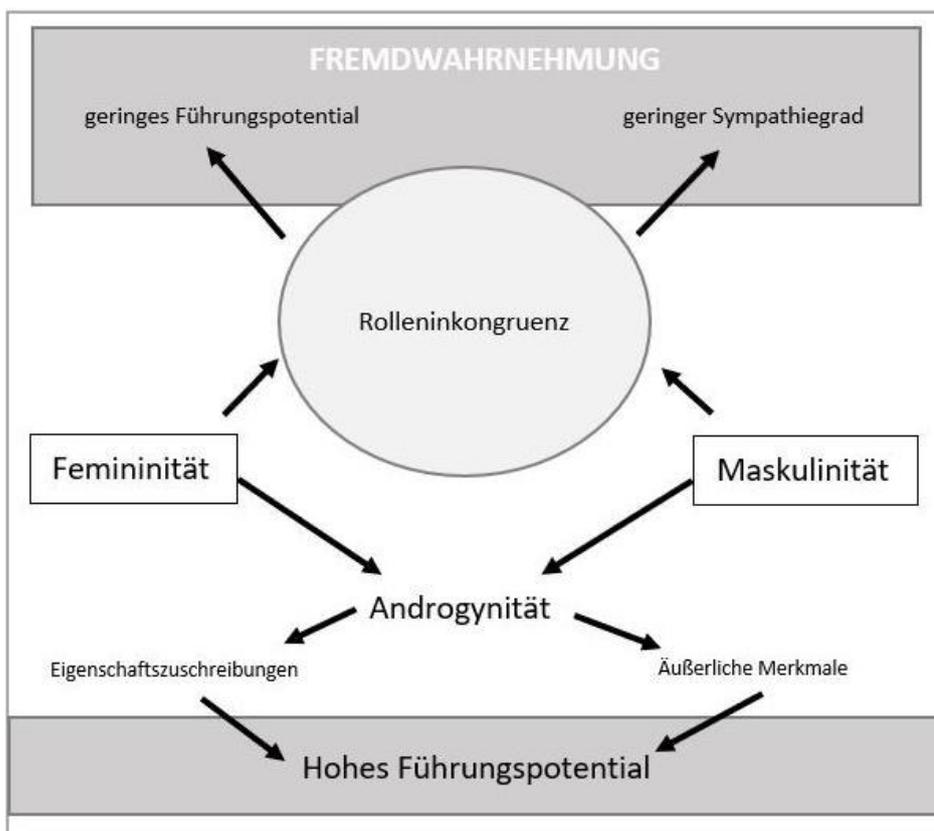


Abbildung 5: Androgynität und Frauen in Führungspositionen
 Quelle: Eigene Darstellung nach Marte & Wenzel, 2018, S. 6

Jedoch kann durch Literatur belegt werden, dass die Gesellschaft Männer als handlungsorientiert und weniger gemeinschaftlich ansieht und Frauen als besonders gemeinschaftlich und weniger handlungsorientiert beschreibt (Haines et al., 2016; Diekman & Eagly, 2000).

Diese Rollen der Geschlechter werden dem Individuum jedoch nicht nur von der Gesellschaft auferlegt, sondern auch von ihm oder ihr selbst verinnerlicht (Abele, 2003). Die Fähigkeit, Handlungen zu steuern und deren Folgen abwägen zu können, beziehen sich in erster Linie auf Attribute wie Durchsetzungsfähigkeit, Selbstbewusstsein und Kontrolle, welche im Allgemeinen stärker mit Männern assoziiert werden. Die Fähigkeit der Gemeinschaftlichkeit hingegen wird eher mit Frauen assoziiert, da diese mit Attributen wie Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Sensibilität und Fürsorglichkeit in Verbindung gebracht wird (Eagly & Karau, 2002).

In Hinblick auf Frauen in Führungspositionen beeinträchtigen diese Assoziationen den Aufstieg von weiblichen Führungskräften, da Führungsqualitäten in der Gesellschaft eher stereotypischen männlichen Attributen zugeschrieben werden (Koenig et al., 2011). Wenn Frauen sich gemeinschaftlich zeigen, entsprechen sie dem Bild der Geschlechterrolle jedoch nicht der einer Führungskraft. Wenn sie sich jedoch handlungsorientiert zeigen und weniger gemeinschaftlich handeln, entsprechen sie dem Bild einer Führungspersönlichkeit indes nicht der Geschlechterrolle. Dies führt zu dem Problem, dass Frauen egal ob sie sich gemeinschaftlich oder handlungsorientiert verhalten, eher negativ bewertet werden (Eagly & Karau, 2002).

Die bestehenden Entlohnungs- und Belohnungssysteme neigen ebenfalls dazu, diese Inkongruenz zu intensivieren. So werden weibliche Führungskräfte aufgrund ihres Geschlechts für dieselbe Leistung in der Regel schlechter entlohnt (Preißing, 2019). Die Entwicklung hin zu einer ergebnisorientierten Arbeitsweise, die sich auf Erfolgskennzahlen konzentriert, führt zu einer Überbetonung von Dominanz, Aggression und Wettbewerb in Organisationen. Qualitative Erfolgsfaktoren wie Zusammenarbeit, Kommunikationsfähigkeit und Unterstützung, die als traditionell weiblich angesehen werden, gelten als weniger wichtig (Belasen, 2017). Besonders Frauen sind in einem männerdominierten Umfeld anfällig für diese Art von einseitiger Bewertung. Die Inkongruenz im Gehalts- und Bewertungssystem führt zu negativen

Konsequenzen, obwohl Frauen über die erforderlichen Führungs- und Kommunikationsqualitäten verfügen (Heilman et al., 2004).

2.2.4 Charakteristika weiblicher Führung

Es wird angenommen, dass weibliche und männliche Führungskräfte grundlegend verschiedene Eigenschaften und Führungsstile aufweisen (Wille et al., 2018). Dies dürfte auch erklären, warum Unternehmen mit einem gemischtgeschlechtlichen Führungsteam auf ökonomischer und sozialer Ebene besser abschneiden als Unternehmen mit weniger vielfältiger Führungsebene (Hoobler et al., 2018; Post & Byron, 2015). Dies kann durch die Studie von Hoobler et al. (2018) belegt werden, bei der durch eine Meta-Analyse herausgefunden wurde, dass Unternehmen mit weiblichen Führungskräften im mittleren und oberen Management finanziell und zwischenmenschlich höherer Erfolge erzielen als rein männliche Führungsteams in vergleichbaren Unternehmen. Die Art und Weise, wie Frauen führen und wie sie in Führungsrollen agieren, wird dabei als entscheidender Faktor für das Ergebnis dieser Untersuchung beschrieben (Hoobler et al., 2018). Aus diesem Umstand heraus befasst sich das nächste Kapitel sowohl mit den äußeren Faktoren als auch mit den persönlichen Eigenschaften von weiblichen Führungskräften. Hierzu wird erwähnt, dass der Einfluss von Geschlechterrollenstereotypen in Bezug auf das weibliche Geschlecht stärker ausgeprägt sein kann und dass die Merkmale nicht auf alle weiblichen Führungskräfte zutreffen müssen (Ramaley, 2019). Geschlechtsbedingte Unterschiede im Verhalten können jedoch auch durch Institutionen, Anreizstrukturen und gesellschaftliche Ziele bedingt werden (Gangadharan et al., 2019).

2.2.4.1 *Hard skills weiblicher Führung*

Hard skills sind Fähigkeiten einer Person, die sich auf technische Aspekte beziehen, um gewisse Aufgaben innerhalb der beruflichen Umwelt ausführen zu können. In den meisten Fällen wird hierbei der Erwerb von Wissen berücksichtigt, der auf Schule, Ausbildung, Weiterbildung und Erfahrung gründet. Hard skills können somit als Bündel an Fähigkeiten beschrieben werden, die auf kognitiver Kompetenz beruhen und die durch den Intelligenzquotienten (IQ) beeinflusst werden. Im Vergleich zu soft skills lassen sich hard skills leichter quantifizieren, da sie auf vorhandenen und erworbenen Fachkenntnissen sowie soziodemografischen Fakten beruhen. (Hendarman & Cantner, 2018). Trotz der Messbarkeit von hard skills beschäftigen

sich Leadership Studien in Bezug auf das Tourismus und Gastgewerbe neben individuellen Fähigkeiten und soft skills nur selten mit der Tatsache, dass bestimmte äußere Faktoren wie Bildungsniveau, soziale Schicht, Alter oder Ethnie Auswirkungen auf den Karriereweg und die Arbeits- und Verhaltensweise weiblicher Führung haben (Tatli & Özbilgin, 2012).

Hinsichtlich des Bildungsniveaus von weiblichen und männlichen Beschäftigten in der Tourismusbranche ist festzustellen, dass deutlich mehr Frauen als Männer tourismusbezogene Ausbildungen beginnen und abschließen. Im Jahr 2021 absolvierten in Österreich 140 Männer und 451 Frauen die Prüfung zum Hotel- und Gastgewerbeassistenten und zur Hotel- und Gastgewerbeassistentin. Auch der Lehrberuf des Hotelkaufmanns/ der Hotelkauffrau wurde 2021 mit 65 Frauen zu 19 Männern deutlich von weiblichen Absolventinnen dominiert (WKO, 2021). Auch an Hochschulen und Universitäten entscheiden sich deutlich mehr Frauen als Männer für tourismusbezogene Studiengänge. Nach Angaben des Statistisches Bundesamtes (2022b) waren im Jahr 2021 2461 Männer und 8288 Frauen in Deutschland für den Studiengang Tourismuswirtschaft eingeschrieben (Statistisches Bundesamt, 2022b).

Eine Studie von Blayney und Blotnicky (2010) zeigte jedoch, dass Frauen und Männer in der Tourismusbranche unterschiedliche Karrierewege einschlagen. Frauen wechseln ihre Position während ihrer Karriere deutlich seltener als ihre männlichen Kollegen, was wiederum dazu führt, dass weitaus weniger Frauen Führungspositionen besetzen. Die Forschung zeigte jedoch auch, dass der weibliche Anteil in Führungspositionen in klein und mittelständischen Unternehmen deutlich höher ist als in Großbetrieben, was sich besonders durch generationsübergreifende familiengeführte Strukturen erklären lässt (Blayney & Blotnicky, 2010). Generell ist zu erkennen, dass der Tourismus ein stark nach Geschlechtern getrennter Wirtschaftszweig ist, der eine starke horizontale und vertikale Segregation der Berufe und eine Dominanz von Männern in Top-Management-Positionen aufweist (Baum, 2015; Baum et al., 2016). Diese Geschlechtertrennung lässt sich besonders im Hotel- und Gaststättengewerbe erkennen, da Frauen hier in der Regel als Kellnerinnen, Reinigungsdamen und in Teilzeitbeschäftigungen angestellt sind. Die meisten Geschäftsführer im Hotel- und Gaststättengewerbe im Vereinigten Königreich, in Europa und in den Vereinigten Staaten sind männlich, während Frauen an der

Rezeption und im Housekeeping dominieren. Auch in den Bereichen Marketing, Gastronomie und Finanzen haben Männer überwiegend Führungspositionen inne (Cave & Kilic, 2010). Dieses Problem lässt sich nach R. Weber und Crocker (1983) besonders durch das Vorherrschen von Stereotypen und tief verwurzelten gesellschaftlichen Strukturen und Normen erklären. Obwohl sich die negativ behafteten Stereotypen von Frauen in Führungsrollen in den vergangenen Jahren verbessert haben, bleiben diese tief verankerten Rollenbilder bestehen und erschweren es Frauen in höhere Positionen aufzusteigen, auch wenn sie über das gleiche Fachwissen verfügen wie ihre männlichen Mitstreiter (Claus et al., 2013).

In Bezug auf das Fachwissen im Hotel und Gastgewerbe wurden zwischen den Jahren 1994 und 2013 unterschiedliche Kompetenzkategorien untersucht, die Aufschluss darüber geben sollten, welches Wissen für Führungskräfte in dieser Branche tatsächlich notwendig zu erlernen ist. Ältere Studien beschrieben Kommunikation, Informationstechnologie sowie Managementwissen als die wichtigsten technischen Wissensgrundlagen für Führungskräfte (Cho & Connolly, 1999; Su & Miller, 1997; K. Weber, 1998). Aktuellere Studien von Gursoy und Swanger (2004, 2005) empfehlen Wissenstransfer durch Schulungen in den Kategorien Führung, Kommunikation, Kundenservice, Arbeitsverhalten, Ethik, Teambildung, Streitkultur und Zielsetzung in die Managementlehre aufzunehmen.

2.2.4.2 *Soft skills weiblicher Führung*

Soft skills bündeln die Fähigkeiten einer Person, effektiv mit ihrer Umwelt zu interagieren und in komplexen Situationen sinnstiftend zu handeln. Persönliche Charaktereigenschaften, Stärken, Verhaltensweisen und Werte, die über erlerntes und spezifisches Fachwissen hinausgehen, bilden hierbei das Grundgerüst und können als die soft skills eines Individuums betrachtet werden (Moser, 2018). Da soft skills die Art und Weise wie Menschen mit anderen umgehen bestimmen, spielen diese auch in der Führung eine entscheidende Rolle. In der Leadership Theorie wird zudem oft der Begriff der emotionalen Intelligenz dem Begriff der soft skills gleichgesetzt (Ebert, 2020). Nach Albrecht (2021) sind die drei grundlegenden soft skills einer guten Führung, Glaubwürdigkeit, Anpassungsfähigkeit und Konsistenz des Führungsstils. Der Aufbau von Vertrauensbeziehungen, die Fähigkeit zur Anpassung und die Bereitschaft, die Erwartungen anderer zu erfüllen, werden als entscheidend für nachhaltige Führung beschrieben (Albrecht, 2021).

Die Kompetenz weiblicher Führungskräfte zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, Teams effektiv aufzubauen und Entscheidungen auch in Krisenzeiten zu treffen. Darüber hinaus werden Frauen in Führungspositionen als besonders belastbar beschrieben, die Wert auf die Entwicklung von Beziehungen zu ihren Mitarbeitern legen und diese fördern, anregen und motivieren wollen (Acevedo-Duque et al., 2021). Durch offenes Zuhören schaffen weibliche Führungskräfte positive soziale Beziehungen zu ihren Unterstellten, was zu einer emotionalen Verbindung führen kann (Wikaningrum & Yuniawan, 2018). Außerdem wird beschrieben, dass sich Frauen im Vergleich zu Männern mehr Gedanken über ihre Handlungen machen und ob diese anderen schaden könnten, was zu überlegteren und weniger impulsiven Entscheidungen führt (Alan et al., 2019).

Studien haben zudem gezeigt, dass Frauen in Führungspositionen eher bereit sind, andere Frauen und Minderheiten, die eine Führungs- und Aufsichtsfunktion anstreben, zu ermutigen und zu fördern (Cohen & Broschak, 2013; Arvate et al., 2018). Insbesondere die Verbesserung des allgemeinen Betriebs- und Arbeitsklimas wird als positiver Effekt dieses Verhaltens gesehen (Dadanlar & Abebe, 2020). Um jedoch eine Führungsposition in einem Unternehmen zu besetzen, müssen Frauen unter Beweis stellen, dass sie sich von anderen Frauen in ihrem Umfeld differenzieren und mehr als nur typisch weibliche Eigenschaften wie Fürsorge, Verständnis und Nachsicht zeigen können. Um dies zu erreichen, beschreiben sich weibliche Führungskräfte oft mit eher männlichen Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen, Konkurrenzfähigkeit und Risikobereitschaft (Arvate et al., 2018).

Was die Motivation von weiblichen Führungskräften betrifft, so beschreibt Iverson (2000), dass Frauen im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen mehr Wert auf Beziehungen als auf wirtschaftliche Entlohnung legen. Insbesondere der Aufbau von Beziehungen, die auf Kooperationen beruhen, treiben weibliche Führungskräfte an, was sich folglich in ihrem Führungsstil widerspiegelt. Die Interaktion zwischen dem oder der Vorgesetzten und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und das Vermitteln von Zugehörigkeit zum Unternehmen werden ebenfalls als ein häufig beobachteter Aspekt weiblicher Führung beschrieben (Schaap et al., 2008). Mehrere Studien belegen zudem, dass viele Frauen eher gefühlsorientiert als aufgabenorientiert handeln und der Führungsstil aus diesem Grund eher auf die Belange und

Bedürfnisse anderer ausgerichtet ist. Es ist jedoch auch anzumerken, dass eine Führungskraft gleichzeitig gemeinschaftlich und aufgabenorientiert handeln kann. Die Unterschiede innerhalb des Geschlechts müssen hierbei also noch einmal individuell unterschieden werden und lassen sich in vielen Fällen nicht als typisch männlich oder typisch weiblich deklarieren (Carli & Eagly, 2011).

2.2.5 Qualitäten weiblicher Führung

Eine mögliche Erklärung für das geschlechtsspezifische Gefälle in der Führung ist die stereotypische Vorstellung, dass es Frauen an den Qualitäten und Verhaltensweisen mangelt, die für eine effektive Führung entscheidend sind (Eagly & van Engen, 2017). Entgegen der Annahme, dass Frauen für Führungsaufgaben weniger geeignet sind als Männer, wird weiblichen Führungskräften in der Literatur und Praxis oft ein kollegialer und kooperativer Führungsstil nachgesagt, der zu gewinnbringenden Ergebnissen führen kann (Eagly & van Engen, 2017). Als Führungskompetenzen werden allgemein die Verhaltensweisen einer Person verstanden, die für die effektive Ausführung der beruflichen Tätigkeit wichtig sind (Esser et al., 2018). Führungsqualitäten hingegen umfassen die Fähigkeit einer Führungskraft, spezifische Führungsmethoden und -kenntnisse einzusetzen, um das Verhalten ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen so zu steuern und Aufgaben so zu koordinieren, dass die angestrebten Ergebnisse erzielt werden (Maxwell, 2011). Im Allgemeinen werden Führungsqualitäten als wesentlicher Aspekt für die Gesamtleistung eines Unternehmens beschrieben, da Führungskräfte, die über gewisse Qualitäten und Eigenschaften verfügen, die Entwicklung eines Unternehmens positiv beeinflussen können (Zirkler, 2019).

Da mehr als die Hälfte der Hochschulabsolventen Frauen sind, stellen sie einen großen Teil der potenziellen nächsten Generation von Fach- und Führungskräften dar (Statistisches Bundesamt, 2021). Zudem haben sich in den vergangenen Jahren die Anforderungen an Führungskräfte verändert. Besonders soft skills werden immer entscheidender, um zukünftige Veränderungen und strukturelle Aufgaben zu bewältigen (Schreurs & Leis, 2014).

Von neun typischen Verhaltensweisen, die zu einer höheren Leistung eines Unternehmens beitragen, zeigen Frauen tendenziell im Vergleich zu Männern:			
Stärker	Leicht stärker	Gleich	Schwächer
<ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung • Erwarten und Belohnungen • Rollenmodell 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspiration • Partizipative Entscheidungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Intellektuelle Stimulierung • Effiziente Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Allein getroffene Entscheidungen • Kontrolle und Korrektur

Abbildung 6: Geschlechtsspezifische Unterschiede im Führungsverhalten
 Quelle: Eigene Darstellung nach Schreurs & Leis, 2014, S. 16

Da diese Fähigkeiten vor allem Frauen zugeschrieben werden, bringen Frauen in Führungspositionen mit ihrer individuellen Betrachtungsweise mehr Diversität in Unternehmen (Schreurs & Leis, 2014). Weil viele Frauen, die eine Führungsposition innehaben oder anstreben, Familie und Beruf vereinbaren müssen, wird ihnen die Qualität zugeschrieben, flexibel mit Situationen und Problemen umzugehen (Ratten & Tajeddini, 2018). Demnach gehen Frauen mit Herausforderungen anders um und suchen effektiv nach wirksamen Lösungen. Eine weitere Qualität weiblicher Führung ist die Fähigkeit, gut in unterschiedlichen Teams zu arbeiten und kollegial zu führen. Im Vergleich zu Männern beziehen weibliche Führungskräfte die Betriebsebene stärker in Entscheidungen ein, was dazu führt, dass diese Entscheidungen von vielen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mitgetragen werden. Bestimmte Vorstellungen und Ideen von zukünftigen Entwicklungen innerhalb des Unternehmens vermitteln weibliche Führungskräfte auf überzeugende positive Weise an ihre Arbeitsgruppe (Al-Sadik-Lowinski, 2020). Die Eigenschaft von Frauen, sich in Führungsrollen als Motivatorinnen und Unterstützerinnen zu verstehen, die ihr Verhalten an fachlicher und sachbezogener Kompetenz ausrichten, wirkt sich ebenfalls vorteilhaft auf das Arbeitsumfeld und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus (Schreurs & Leis, 2014).

Frauen in Führungspositionen stellen außerdem einen Vorteil für das Unternehmen dar, wenn es darum geht, neue Beschäftigte zu rekrutieren (Schreurs & Leis, 2014). Auch Arvate et al. (2018) beschreibt mit dem "Queen B Myth", dass Unternehmen als besonders innovative Arbeitgeber wahrgenommen werden, wenn Frauen Führungsrollen innehaben, zudem wird die Motivation und Arbeitsleistung durch ein weibliches Vorbild gesteigert. Auch Kundinnen bewerten ein Unternehmen mit weiblicher Führung besser, da dies ein modernes, unterstützendes Arbeitsumfeld

demonstriert (Schreurs & Leis, 2014). Die Qualitäten weiblicher Führung nach Schreurs und Leis (2014, S. 28–29) werden im Folgenden nochmals dargestellt:

1. Großes Potenzial an gut ausgebildetem weiblichen Fachpersonal
2. Steigerung der Diversität der Unternehmenskultur/Modernität der Unternehmenskultur
3. Größere Meinungsvielfalt aufgrund unterschiedlicher Sichtweisen
4. Stärkere Integration mit anderen Arbeitsebenen
5. Verbessertes Unternehmensimage und erfolgreichere Anwerbung von engagierten und leistungsfähigen Mitarbeiterinnen
6. Bessere Außenwirkung bei weiblichen Kunden, Kundinnen/Gästen
7. Motivation der Beschäftigten steigt und Betriebsklima wird verbessert

2.3 Kleine und Mittlere Unternehmen im Tourismus

2.3.1 Definition KMUs

Das nächste Kapitel der Arbeit beschäftigt sich mit der Definition von klein und mittelständischen Unternehmen. In der Literatur werden diese Unternehmen nach quantitativen Kriterien und qualitativen Merkmalen von anderen Unternehmenstypen unterschieden (Haag, 2021). Im Vergleich zu qualitativen Merkmalen lassen sich quantitative Charakteristika einfach messen. Durch bestimmte Schwellenwerte lassen sich Klein und mittelständische Unternehmen so einfach von großen Unternehmen abgrenzen. Qualitative Merkmale sind hingegen schwieriger zu bestimmen, da hier zur Identifikation nicht ohne Weiteres auf Zahlen und Daten zurückgegriffen werden kann. Jedoch lassen sich auch hier viele Merkmale erkennen, die Klein und mittelständische Unternehmen als homogene Gruppe kennzeichnen (Zaunmüller, 2015).

2.3.1.1 *Quantitative Merkmale*

Im Jahr 2017 gab es in Europa mehr als 23 Millionen klein- und mittelständische Unternehmen, die 99,8 Prozent aller europäischer Unternehmen ausmachten (Federal Ministry for Economic Affairs, 2017). Diese Art von Unternehmen können auch als die Motoren der Wirtschaft in Europa bezeichnet werden (Europäische Kommission, 2015), da sie einen wichtigen Beitrag zu Beschäftigung, Wachstum, sozialem Miteinander und Innovation leisten (Federal Ministry for Economic Affairs,

2017). Auch in Österreich machen klein- und mittelständische Unternehmen im Folgenden auch als KMUs bezeichnet, den Großteil der Unternehmen aus. Im Jahr 2019 wurden 99,6 Prozent aller österreichischen Unternehmen als KMUs eingestuft (KMU Forschung Austria, 2022). Diese Unternehmen sind für die heimische Wirtschaft von großer Bedeutung, da sie insgesamt 2,1 Millionen Arbeitsplätze und 53.200 Lehrstellen bieten (Bundesministerium Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2021).

Um klein- und mittelständische Unternehmen zu definieren, wird in der Literatur und in der Lehre eine Einordnung auf der Grundlage quantitativer und qualitativer Merkmale vorgenommen (Ihlau et al., 2013). Um KMUs quantitativ zu klassifizieren, wird allgemein die KMU-Definition der Europäischen Kommission angewendet (WKO, 2022). Nach diesen Richtlinien zählen zu den KMUs Ein-Personen-Unternehmen sowie Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kleine Unternehmen mit zehn bis 49 Beschäftigten und mittelgroße Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten (Europäische Kommission, 2015). Der größte Anteil im Jahr 2019 entfällt mit 87 Prozent der KMUs in Österreich auf Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von weniger als 2 Millionen Euro (Bundesministerium Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, 2021).

Bei der Entscheidung, ob ein Unternehmen zu den klein- und mittelständischen Unternehmen eingestuft werden kann, spielen verschiedene Faktoren eine Rolle, wobei nicht nur die Größe des Unternehmens berücksichtigt wird. So können Betriebe, die nach der Zahl der Beschäftigten unter die Definition von KMUs fallen, aufgrund anderer Faktoren aus der Klassifizierung ausscheiden. Die Kriterien für die Einordnung eines Unternehmens als KMU liegen zum einen in der Anzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Umsatz und Bilanzsumme sowie den Ressourcen mit den Faktoren Eigentum, Partnerschaften und Verflechtungen. Die quantitativen Hauptkriterien für die Einstufung in kleinst-, klein- und mittelgroße Unternehmen bilden jedoch die Mitarbeiterzahl, der Jahresumsatz und die Jahresbilanzsumme (Europäische Kommission, 2015).

Kategorie des Unternehmens	Mitarbeiterzahl: Jahresarbeits- einheit (JAE)	Jahresumsatz	oder	Jahresbilanz- summe
Mittelgroß	< 250	≤ 50 Mio. EUR	oder	≤ 43 Mio. EUR
Klein	< 50	≤ 10 Mio. EUR	oder	≤ 10 Mio. EUR
Kleinst	< 10	≤ 2 Mio. EUR	oder	≤ 2 Mio. EUR

Abbildung 7: Quantitative Schwellenwerte zur Definition von KMUs
Quelle: Europäische Kommission, 2015, S. 11

Da klein- und mittelständische Unternehmen oftmals nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen, was sich vor allem durch fehlende Geldmittel und einem Mangel an Fachpersonal feststellen lässt, stehen KMUs vor der ständigen Herausforderung am nationalen und internationalen Markt zu bestehen (Peters, 2001). Da die Eigentümer dieser Unternehmen häufig in das Tagesgeschäft eingebunden sind, fehlt ihnen oft die Zeit, sich mit der Strategieplanung und langfristigen Projekten zu befassen. Außerdem stehen diese Unternehmen oft vor der Herausforderung, neue Ideen und Innovationen umzusetzen, da diese aufgrund fehlender finanzieller Sicherheit oft weniger bereit sind, Risiken einzugehen (Zehrer & Muskat, 2016).

2.3.1.2 Qualitative Merkmale

Klein- und mittelständische Unternehmen weisen bestimmte Gemeinsamkeiten auf, die neben quantitativen Merkmalen auch auf qualitative Charakteristika zurückzuführen sind (Schmid, 2021). Diese Merkmale können jedoch aufgrund der Heterogenität der verschiedenen Arten von KMUs variieren. So treffen bestimmte Merkmale von Kleinstunternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitern nicht unbedingt auf mittlere Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern zu. Obwohl sich die Merkmale zudem nach Branche und Standort unterscheiden, können einige qualitative Gemeinsamkeiten gefunden werden (Smallbone et al., 1995).

So gibt es aufgrund der Unternehmensgröße oftmals kürzere Informationswege und eine weniger strenge Abteilungsbindung als in Großbetrieben, was dazu führt, dass die Unternehmer und Unternehmerinnen flexibler agieren können und im Tagesgeschäft die Möglichkeit haben, intuitiv schneller auf Situationen zu reagieren (Zehrer & Muskat, 2016). Dies führt im Unternehmen zu flacheren Hierarchien, was die persönliche Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern stärkt. Ein weiteres Merkmal ist außerdem das Zusammentreffen von Inhaberschaft und Leitung. In vielen Fällen ist der Inhaber selbst im Unternehmen tätig und übernimmt Führungsaufgaben. Familiengeführte Leitungsstrukturen, die über Generationen bestehen, können außerdem oft bei klein- und mittelständischen Unternehmen beobachtet werden (Reinemann, 2019). Für die Vereinbarkeit von Familie und Unternehmen ist es jedoch wichtig, durch Regeln gewisse Rechte und Pflichten zu definieren, da es bei Konflikten sonst zu Spannungen kommen kann, die sich negativ auf den Erfolg des Unternehmens auswirken können (Reinemann & Ludwig, 2015).

Aufgrund fehlender Professionalisierung stoßen KMUs jedoch in den strategischen Bereichen wie Innovation und Wissenstransfer oftmals auf Probleme (Zehrer & Muskat, 2016). So stehen klein- und mittelständische Unternehmen vor großen Herausforderungen, sobald sie aufgrund der Globalisierung mit neuen Technologien konfrontiert werden (Cranmer et al., 2021). Durch die Zunahme computergestützter Systeme und die ständige Weiterentwicklung der Technologie entsteht ein zunehmender Wettbewerb zwischen den Unternehmen. Vor allem KMUs könnten sich aufgrund ihrer Flexibilität einen Vorteil verschaffen. Der Mangel an Ressourcen wie Zeit, Geldmittel und Know-how hindert jedoch viele kleine und mittlere Unternehmen daran, neue Technologien einzuführen (Borah et al., 2022). Darüber hinaus stehen KMUs häufig vor der Herausforderung der Diversifizierung. Vor allem in den Bereichen Produkt- und Finanzstruktur besteht in vielen Fällen ein Mangel an Vielfalt und Innovation (Ihlau et al., 2013).

Eine weitere Besonderheit von service-orientierten KMUs ist der hohe Anspruch von Konsumenten und Konsumentinnen an die angebotenen Dienstleistungen. Es wird erwartet, dass mehr Wert auf die Personalisierung und die individuelle Betreuung gelegt wird. Diese Erwartungshaltung birgt sowohl Chancen als auch Risiken. So kann die persönliche Beziehung die Kundenbindung stärken, jedoch besteht die

Gefahr der Abwanderung zur Konkurrenz, wenn die Erwartungen nicht erfüllt oder übertroffen werden (Selamat & Windasari, 2021).

2.3.2 KMUs im Tourismus

Die globale Tourismusindustrie besteht im Wesentlichen aus kleinen- und mittelständischen Unternehmen, die eine Schlüsselrolle für das weltweite Wachstum des Tourismus spielen (UNWTO, 2021). Im Jahr 2018 war der Tourismussektor direkt für 5,4 Prozent und 20,7 Milliarden Euro des Bruttoinlandsproduktes in Österreich verantwortlich. Wenn die indirekte Wertschöpfung, die die Branche leistet, mit in Betracht gezogen wird, steigt der Anteil auf 7,3 Prozent der Gesamtwertschöpfung (Tirol Tourism Research, 2018). Die Mehrheit der touristischen Unternehmen ist auch in Deutschland dem Mittelstand zuzurechnen. So waren allein im Jahr 2019 im Gastgewerbe 2,2 Millionen Menschen in kleinen und mittelständischen Unternehmen beschäftigt. (Statistisches Bundesamt, 2022a).

Wie die Zahlen zeigen, ist besonders die Tourismus und Freizeitwirtschaft durch eine Vielzahl an KMUs geprägt (Pechlaner et al., 2006). Insbesondere in ländlichen Gebieten spielt der Tourismus eine wichtige Rolle und schafft neben Arbeitsplätzen auch die Entwicklung wichtiger Infrastrukturen (Innerhofer, 2020). Es ist außerdem zu beobachten, dass es sich bei klein und mittelständischen Unternehmen innerhalb der Tourismusbranche in vielen Fällen um familiengeführte Betriebe handelt. Dies spiegelt sich auch in der Statistik der WKO (2020) wider, in der die Tourismusbranche mit einem Anteil von 67 Prozent der Wirtschaftszweig mit dem größten Anteil an familiengeführten Unternehmen in Österreich ist. KMUs mit familiengeführter Struktur im Hotel- und Gaststättengewerbe kennzeichnen sich außerdem dadurch aus, dass sie im Vergleich zu anderen Dienstleistern in den meisten Fällen im ländlich-alpinen Raum angesiedelt sind (WKO, 2020).

Grundsätzlich verfügen diese Art von Unternehmen über ein positives Image innerhalb der Destination und sind stark mit der Region verbunden. Die Stärken dieser Betriebe liegen außerdem in der Authentizität und der Nähe zu den Gästen, welche einen Gegensatz zu Konzernen und Großbetrieben darstellt (Zehrer, 2021). Durch die große Auswahl an touristischen Produkten und dem Wunsch der Gäste, stetig etwas Neues zu erleben, stehen jedoch viele touristische KMUs im alpinen Raum vor

großen Herausforderungen. Die ständig steigenden Ansprüche der Besucher und Besucherinnen und die Erwartungen, die an die Unternehmen gestellt werden, stellen auch für die Führungskräfte eine zusätzliche Schwierigkeit dar. Qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden benötigt, um die Erwartungen an die Dienstleistungen erfüllen zu können, was in ländlichen Gebieten oftmals ein zusätzliches Hindernis darstellt (Tschurtschenthaler, 2004).

Wie sich in den letzten Jahren gezeigt hat, sind KMU im Tourismus besonders durch Krisen wie Naturkatastrophen, Kriege oder andere externe Einflüsse gefährdet (Elmo et al., 2020). Familienunternehmen im Tourismus, die bereits seit Generationen bestehen, haben in den meisten Fällen schon viele Hürden überwunden und können daher auf einen reichen Erfahrungsschatz zurückgreifen, der im besten Fall an die nächsten Generationen weitergegeben wird (Ismail et al., 2019). Gerade diese Erfahrung wird immer wieder als Stärke dieser Betriebe gesehen und beeinflusst maßgeblich das Führungsverhalten der Gastgeber und Gastgeberinnen (Farrell & Twining-Ward, 2004).

2.4 Zwischenfazit Leadership weiblicher Führungskräfte in touristischen KMUs

Während sich das gastronomische Angebot, die Qualitätsanforderungen und die Arbeitsstrukturen stetig anpassen, bleibt es eine Tatsache, dass in der Tourismusbranche mehr angeboten wird als nur Übernachtung und Versorgung. Emotionale Werte wie Sicherheit, Zuverlässigkeit und Herzlichkeit haben schon immer eine entscheidende Rolle innerhalb touristischer KMUs gespielt (Langreiter, 2003). Die Gastfreundschaft der Gastgeber und Gastgeberinnen wird im touristischen Kontext dabei besonders häufig mit KMUs in Verbindung gebracht und als das grundlegende Element der touristischen Dienstleistung gesehen (Rösch, 2007). Nach Heiss (2000) können Frauen im Tourismus zudem den Charakter einer Destination am wirkungsvollsten abbilden, da sie für die Gäste Tradition, Authentizität und Natürlichkeit verkörpern. Darüber hinaus transportieren Gastgeberinnen und weibliche Führungskräfte das Image der Region, insbesondere im ländlichen Raum, da sie aufgrund von stereotypischen Rollenbildern oftmals in das Bild der freundlichen Gastgeberin und herzlichen Hausherrin gedrängt werden (Heiss, 2000). Diese Stereotypen führten im Laufe der Jahre dazu, dass diese für viele Frauen zur sozialen Realität wurden (Langreiter, 2003). Besonders in KMUs sind die Geschlechterrollen

meist stark ausgeprägt, da oftmals ein Zusammenhang zwischen der Vorstellung von Weiblichkeit in Bezug auf die häuslichen Tätigkeiten und der beruflichen Beschäftigung herrscht (Bourdieu, 2020; Heuwinkel, 2021). Die Frage, ob das Bild der freundlichen Gastgeberin auch Auswirkungen auf die Qualität der Führung hat, indem die Führungskraft von den Angestellten als Vorbild gesehen wird und so die Visionen vorlebt wie beim idealisierten Einfluss und der inspirierenden Motivation der transformationalen Führung beschrieben (Nerdinger et al., 2019; Cetin & Kinik, 2015) stellt einen zu untersuchenden Aspekt für die nachfolgende Forschung dar.

Die stetig steigenden Anforderungen der Gäste bringen jedoch auch große Herausforderungen mit sich. Da sich besonders das Hotel- und Gaststättengewerbe um eine wettbewerbsintensive Dienstleistungsbranche handelt, wird auch von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein gewisses Maß an Kreativität und Engagement verlangt (Huertas-Valdivia et al., 2019; Lin et al., 2019). Auf der anderen Seite sind die Arbeitsbedingungen in diesen Betrieben oftmals von Unsicherheiten, Stress, Überlastung und niedriger Bezahlung geprägt (Zhou et al., 2018), was folglich zu hohen Abwanderungsraten und Ausfällen führt (Huertas-Valdivia et al., 2019). Aus diesen Gründen liegt es in der Verantwortung der Führungskräfte, die Beschäftigten durch Führung zu ermutigen, sich an Entscheidungsprozessen proaktiv zu beteiligen, um gemeinsam Lösungen zu finden und die Sinnhaftigkeit der Arbeit zu verdeutlichen (Hassi, 2019). Wie Bass (1985) bei der transformationalen Führung anhand der intellektuellen Stimulierung und der individuellen Rücksichtnahme beschreibt, kann durch eigenständige Entscheidungs- und Lösungsfindung die Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gesteigert werden. Diese theoretischen Erkenntnisse legen die Notwendigkeit nahe, zu untersuchen, inwieweit weibliche Führungskräfte in KMUs des Tourismussektors ihre Mitarbeiter und Mitarbeiter motivieren und deren Identifikation mit dem Unternehmen fördern.

Neben den Beschäftigten stehen jedoch oftmals auch die Führungskräfte selbst unter großem Druck (Langreiter, 2004). Besonders Gastgeberinnen sehen sich dabei häufig mit der Situation konfrontiert, keine zeitliche und örtliche Abgrenzung von Familie und Beruf zu finden, da in familiengeführten Tourismus-Betrieben Beruf und Freizeit eng miteinander verbunden sind (Langreiter, 2004), was den Schluss nahe legt, dass weibliche Führungskräfte in dieser Branche und Unternehmensform

besonders flexibel, belastbar und entscheidungsfreudig sein müssen. In der folgenden Studie sollen demnach diese Qualitäten überprüft werden.

Hochschild (2003) stellt fest, dass rund die Hälfte aller berufstätigen Frauen emotionale Arbeit leisten, bei Männern sind es hingegen nur rund 30 Prozent. Dass in Dienstleistungsbranchen wie dem Tourismus der Anteil von Frauen noch höher liegt, beschreibt Heuwinkel (2021). Zudem wird angemerkt, dass diese weibliche Emotionalität gerade in der Tourismusbranche sehr oft für kommerzielle Zwecke genutzt wird. Die Herausforderung für Frauen besteht aus diesem Grund darin, diese Emotionalität auf der einen Seite erfolgreich zu nutzen und sich auf der anderen Seite durch diese im Unternehmen nicht unterordnen zu lassen (Heuwinkel, 2021). Es wird außerdem angeführt, dass Frauen in touristischen Betrieben auf Führungsebenen sowie im mittleren Management in zwischenmenschlichen Beziehungen besser abschneiden als ihre männlichen Kollegen (Bartol et al., 2003). Laut Perathoner (2018) basiert die touristische Dienstleistung stets auf dem zwischenmenschlichen Austausch unabhängig von Gast und Gastgeber oder Gastgeberin oder in der Beziehung zu Angestellten. Um diesen Austausch so positiv wie möglich zu gestalten, wird die Emotionalität als grundlegend beschrieben. Eben diese Emotionalität und Fähigkeit zum Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen (Perathoner, 2018) soll dabei als Qualität weiblicher Führungskräfte in touristischen KMUs für die nachfolgende Studie untersucht werden.

Wie in Kapitel 2.2.3 beschrieben (Eagly & Carli, 2007) bedarf es nach der Rollenkongruenztheorie jedoch auch einer Mischung aus Handlungsfähigkeit und Gemeinschaftlichkeit, die im Zuge dieser Theorie als Androgynität beschrieben wird. Eben diese soll für Frauen in führenden Positionen förderlich für das Führungspotenzial und die Führungsqualität sein (Schock et al., 2019). Da die Gemeinschaftlichkeit mit den Attributen Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Sensibilität und Fürsorglichkeit besonders häufig als Qualität weiblicher Führung beschrieben wird und den Bogen zur Gastfreundschaft spannen lässt (Eagly & Karau, 2002), sollen eben diese Erkenntnisse für die nachfolgende Untersuchung herangezogen werden und überprüft werden, inwiefern die Androgynität auch bei weiblichen Führungskräften in touristischen KMUs zu identifizieren ist und welche Qualitäten sich ableiten lassen.

Wie von Schreurs und Leis (2014) beschrieben, stellen Frauen in Führungspositionen einen Vorteil für Unternehmen dar, wenn es um die Rekrutierung neuer Beschäftigter geht. Zudem werden Unternehmen als besonders innovative Arbeitgeber wahrgenommen werden, wenn Frauen Führungsrollen innehaben (Arvate et al., 2018). Außerdem werden von Frauen geleitete Unternehmen häufig mit einem modernen und unterstützenden Arbeitsumfeld in Verbindung gebracht (Schreurs & Leis, 2014). Zudem konnte die theoretische Erkenntnis gewonnen werden, dass durch weibliche Vorbilder andere Frauen im Unternehmen eher den Mut fassen, auch Führungspositionen anzustreben (Arvate et al., 2018). Überdies kann aus der vorliegenden Theorie entnommen werden, dass weibliche Führungspersönlichkeiten generell eher dazu bereit sind, andere Frauen zu fördern und zu unterstützen (Cohen & Broschak, 2013; Arvate et al., 2018). Ob diese Qualität der Führung auch auf weibliche Führungskräfte in touristischen KMUs zutrifft, soll die folgende Untersuchung zeigen.

Wie bereits in der vorangegangenen Theorie beschrieben, können nach der Trait-Theorie und den Big 5 außerdem bestimmte Persönlichkeitsmerkmale für den Führungserfolg entscheidend sein, da eine starke Ausprägung dieser Merkmale auf eine erfolgreiche Führung hindeuten (Gray, 2017; Judge et al., 2002; Fiske, 1949). Dementsprechend soll in der folgenden Studie auch ermittelt werden, inwieweit sich die Befragten mit den Persönlichkeitsmerkmalen der Big 5 identifizieren können und ob diese als Führungsqualitäten von weiblichen Führungskräften in touristischen KMUs betrachtet werden können.

Alle gewonnenen theoretischen Erkenntnisse weisen auf einen Bedarf an empirischer Forschung hin. Da es jedoch an wissenschaftlicher Forschung zu den Qualitäten weiblicher Führungskräfte in touristischen KMUs fehlt, soll die folgende Studie Aufschluss darüber geben, welche Qualitäten weibliche Führungspersönlichkeiten in touristischen KMUs aufweisen und somit positiv auf das Unternehmen wirken (Schreurs & Leis, 2014).

3 Empirie

3.1 Methodik

3.1.1 Qualitative teilstrukturierte Interviews

Für den empirischen Teil der Arbeit wird ein qualitatives Format anhand teilstrukturierter Interviews mittels mündlicher Befragung gewählt. Im Vergleich zur quantitativen Forschung, die hauptsächlich mit Theorien und Hypothesen arbeitet, können qualitative Methoden als theoriengeneriert beschrieben werden (Laudel & Gläser, 2010). Zudem kann anhand qualitativer Forschung spezifisch auf die Untersuchung eingegangen werden und eine genaue Beschreibung und Analyse vorgenommen werden, was im Weiteren die Ausarbeitung von Annahmen und Theorien ermöglicht (Döring & Bortz, 2016). Qualitative Interviews leisten somit einen nützlichen Beitrag, um gesellschaftliche Sachverhalte zu erfassen. Das teilstrukturierte Interview stellt eine Herangehensweise der qualitativen Forschung dar und ermöglicht dem Forschenden oder der Forschenden anhand eines Interviewleitfadens Antworten auf vorformulierte Fragen zu erhalten, die Struktur des Gespräches jedoch situativ anzupassen (Ermisch, 2007). Die Reihenfolge der Fragen können nach dem Ermessen des Forschenden oder der Forschenden verändert werden und tragen so dazu bei, den Gesprächsfluss nicht zu stören. Außerdem wird dem Interviewpartner oder der Interviewpartnerin so die Möglichkeit gegeben, so frei wie möglich zu sprechen und durch Nachfragen bestimmte Themen zu vertiefen (Atteslander, 2010).

Auf der Grundlage qualitativer teilstrukturierter Interviews werden in der folgenden Studie weibliche Führungskräfte in touristischen KMUs befragt. Diese Forschungsmethode wird verwendet, um eine dialogische, teilstrukturierte Befragung zu ermöglichen, bei dem die Interview-Partnerinnen ein freies Rederecht erhalten. Um die Vergleichbarkeit der Befragungen sicherzustellen und Kommunikationsmuster und Textgattungen zu erhalten, basieren alle Fragestellungen auf Themen (Kruse, 2015). Zudem setzt diese Art der qualitativen Forschung ein hohes Maß an Flexibilität voraus, da durch die teilstrukturierte Form der Leitfaden an die Situation angepasst werden muss. Hierzu wird der Leitfaden anhand offener Fragen so strukturiert, dass den Befragten keine vorgefertigten Antwortmöglichkeiten zur Verfügung stehen (Mayer, 2013). Außerdem muss

genügend Raum für Nachfragen geschaffen werden, um während des Interviews zu jeder Zeit spontan Fragen zu stellen oder detailliert auf geschilderte Sachverhalte einzugehen (Döring & Bortz, 2016).

3.1.2 Eignung und Begründung der Wahl

Die Entscheidung darüber einen qualitativen Ansatz für die vorliegende Forschungslücke zu wählen, resultiert aus der Erkenntnis, dass es in der tourismusbezogenen Managementliteratur noch keine Untersuchungen über die Führungsqualitäten von weiblichen Führungspersönlichkeiten in KMUs gibt (Figuroa-Domecq et al., 2015; Freund & Hernandez-Maskivker, 2021). Da vor allem die soft skills weiblicher Leader erörtert werden sollen, stellt ein teilstrukturiertes Interviewformat die notwendigen Rahmenbedingungen dar. Dies lässt sich durch die Möglichkeit erklären, den Interview-Partnerinnen Raum zu geben, aus ihrer eigenen Sichtweise Situationen zu schildern, die wiederum Aufschluss über Führungsstil und Führungsqualitäten der Befragten geben (Kruse, 2015). Eine weitere Besonderheit von teilstrukturierten Interviews gegenüber standardisierten Befragungen ist, dass die Fragen in ihrer Reihenfolge und Formulierung konfiguriert werden können. Gerade diese Flexibilität ermöglicht eine individuelle Anpassung an die jeweilige Befragung. Durch die Verwendung offener Fragen gestattet diese Interviewform den Befragten zudem, ihre Antworten in ihren eigenen Worten und in beliebigem Umfang zu geben (Atteslander, 2010; Döring & Bortz, 2016).

Da es sich bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen um Frauen handelt, die in ihrem Arbeitsalltag aufgrund ihrer Führungsposition stark ausgelastet sind, werden die Befragungen aufgrund zeitlicher und geografischer Begebenheiten anhand digitaler Videotelefonate und nur vereinzelt persönlich durchgeführt. Dies ermöglicht eine Live-Befragung, die durch den persönlichen und mündliche Rahmen, in kurzer Zeit wichtige Informationen liefern kann (Döring & Bortz, 2016). Da es bei der folgenden Untersuchung um individuelle Verhaltensweisen und Einschätzungen von Situationen geht, bietet sich eine mündliche Befragung im Vergleich zur schriftlichen Überprüfung an. Zudem können durch Nachfragen und angepasste Fragestellungen ausführliche Informationen generiert werden (Kruse, 2015) und die persönliche Sichtweise und Einschätzung auf gestellte Fragen detailliert erforscht werden (Bryman, 2003; Lamneck, 2010). Des Weiteren werden in der Leadershipforschung bereits Erhebungen anhand qualitativer teilstrukturierter Befragungen durchgeführt, was die

Eignung dieser Methodik für diese Arbeit begründet (Martin & Wallace, 2015, James et al., 2022).

3.1.3 Kritische Betrachtung der Methode

Ein kritischer Aspekt von teilstrukturierten Interviews im Vergleich zu anderen wissenschaftlichen Erhebungen ist der hohe Zeitaufwand, der mit dieser Methode verbunden ist. Neben der Recherche und der Auswahl der Interviewpartner nach bestimmten Kriterien ist es notwendig, alle zu Befragenden persönlich zu kontaktieren, um einen geeigneten Termin zu vereinbaren (Döring & Bortz, 2016). Während der Interviews wird zudem ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft sowie linguistischer und kommunikativer Fähigkeit von den Teilnehmern und Teilnehmerinnen verlangt (Schnell et al., 2008; Spöhring, 1989). Darüber hinaus kann es als problematisch angesehen werden, dass Teilnehmer und Teilnehmerinnen mit wenig Erfahrung möglicherweise nicht zu längeren und ausführlichen Erzählungen in der Lage sind. Da qualitative teilstrukturierte Interviewformate in dieser Hinsicht als anspruchsvoll gelten, verfügen unter Umständen zudem nicht alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen über den Willen und die Kompetenz, Situationen so wiederzugeben, wie sie es möchten (Mey & Mruck, 2020; Mey & Mruck, 2010). Außerdem besteht die Problematik, dass Fragen unverständlich oder negativ auf die Befragten Personen wirken können (Birkner, 2002; Kruse, 2015).

Auch die Analyse und Auswertung der erhobenen Daten ist zeitaufwendiger als bei anderen Forschungsmethoden, da die Angaben nur bedingt vergleichbar sind und auf den subjektiven Wahrnehmungen der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen beruhen (Knoblauch, 2021). Aus diesem Grund werden die gewonnenen Daten aus qualitativer Forschung oftmals als ungenau beschrieben (Lucius-Hoene, 2010). Im Weiteren lassen sich Erzählungen, die zu unterschiedlichen Zeiten von unterschiedlichen Personen erlebt, wurden nur schwer vergleichen (Quasthoff, 2005). Gerade diese subjektive Wahrnehmung kann im Weiteren zu Verzerrungen bei der Datenerhebung führen und das Gütekriterium der Objektivität beeinflussen (Flick, 2020).

Trotz dieser Kritik wird ein qualitatives teilstrukturiertes Interviewformat für die Studie als angemessen erachtet. Die Vorteile dieser Forschungsmethode überwiegen die der standardisierten Interviews, da diese Art der Datenerhebung einen detaillierteren

Einblick in das Verhalten und die Eigenwahrnehmung der Befragten ermöglicht (Kruse, 2015).

3.2 Studiendesign

3.2.1 Ziel der Studie

Das übergeordnete Ziel dieser Studie ist es herauszufinden, welche Führungsstile und Führungsqualitäten weiblichen Führungspersönlichkeiten zugeschrieben werden können. Anhand teilstrukturierter Interviews sollen im Speziellen weibliche Führungskräfte innerhalb touristischer KMUs befragt werden. Wie aus dem Zwischenfazit zu entnehmen ist, besteht die Notwendigkeit, durch die folgende Studie die bestehende Forschungslücke zu füllen und im Weiteren ein Qualitäten-Profil weiblicher Führungskräfte in touristischen KMUs abzuleiten.

3.2.2 Auswahl der Interviewpartner und Durchführung der Datenerhebung

Die richtige Auswahl der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen spielt in der qualitativen Forschungsarbeit eine entscheidende Rolle (Kruse, 2015). Im Vergleich zu quantitativen Vorgehensweisen werden die Befragten nicht nach dem Zufallsprinzip ausgewählt, sondern gezielte, auf Theorie basierte Fälle für die Stichprobe herangezogen (Marshall, 1996). Die Auswahl der Stichprobe der qualitativen Forschung, im Weiteren auch Samples genannt, unterscheidet sich hierbei stark von standardisierten Erhebungen (Kruse, 2015). Bei der qualitativen Fallauswahl wird das Sample anhand gewisser Kriterien und Merkmale ausgewählt, um die Qualität und Aussagekraft der generierten Daten sicherzustellen (Przyborski & Wohlrab, 2008). Hierbei werden drei Stichprobenverfahren unterschieden: die Datenerhebung anhand theoretischer Stichproben, die Selektion von Fällen nach einem qualitativen Sampling-Plan sowie die spezifische Wahl bestimmter Falltypen (Glaser & Strauss, 1999, S. 244ff), wobei sich die vorliegende Studie auf Letzteres bezieht.

Die für die Arbeit ausgewählten Falltypen umfassen ausschließlich weibliche Personen aus dem deutschsprachigen Raum, die zum Zeitpunkt der Datenerhebung eine Führungsposition innehaben. Zudem werden nur weibliche Führungskräfte ausgewählt, die in touristischen Unternehmen arbeiten, welche unter die qualitativen

und quantitativen Merkmale von KMUs aus dem Kapitel 2.3.1 fallen. Die Auswahl dieser Personengruppe beruht auf der Anforderung an qualitative Forschung, dass die Befragten über die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen verfügen müssen, um die Fragestellungen beantworten zu können (Laudel & Gläser, 2010).

Nach der Erarbeitung des Leitfadens im April und Mai 2022 werden die im Vorhinein recherchierten und ausgewählten Interviewpartnerinnen über E-Mail kontaktiert und zunächst über die Studie informiert und gebeten, telefonisch an dieser teilzunehmen. Vor der Durchführung der teilstrukturierten Interviews wird der Leitfaden im Rahmen eines Pretests wie in 3.2.4 näher auf Verständlichkeit, Ausführlichkeit, Dauer und technische Gegebenheiten geprüft (Döring & Bortz, 2016). Nach der Zusage zur Studie durch die Interviewpartnerin wird die Einverständniserklärung mit Bitte um Kenntnisnahme und Unterschrift zugesendet und ein Termin für das Gespräch vereinbart. Um eine genaue Datenerfassung zu ermöglichen, wird jedes Interview zusätzlich mithilfe der Sprachmemofunktion des Smartphones aufgezeichnet und im Anschluss für die Transkription, Datenverarbeitung und Analyse gesichert. Zudem werden technische Daten wie das Datum der Datenerhebung und die Dauer des Interviews festgehalten (Fuß & Karbach, 2019). Auch die Anfertigung eines Transkripts gehört zum Standard der qualitativen Forschung. Anhand der Verschriftlichung des gesprochenen Wortes sollen die Daten der Befragten im Anschluss an das Interview so genau wie möglich erfasst werden, was für die spätere Sichtung und Analyse eine wichtige Rolle spielt. Der essenzielle Prozess, bei dem Audio- oder Videoaufzeichnungen in Schriftform gewandelt werden, ist außerdem notwendig, um spätere Schlussfolgerungen in der Auswertung nachvollziehbar zu machen (Dresing & Pehl, 2010).

3.2.3 Aufbau des teilstrukturierten Leitfadeninterviews

Die Erarbeitung des Leitfadens baut auf den Erkenntnissen auf, die im theoretischen Teil der Arbeit gewonnen werden. Alle Fragestellungen werden von wissenschaftlicher Literatur abgeleitet und sind im digitalen Anhang A2 detailliert einzusehen. Der verwendete Leitfaden befindet sich im Anhang A1. Abweichungen in der Reihenfolge oder der Wortwahl der Fragestellungen sowie Nachfragen lassen sich durch den teilstrukturierten Charakter der Studie erklären und bauen auf der Voraussetzung der Offenheit von qualitativer Forschung auf (Kruse, 2015; Mayer, 2013). Teilstrukturierte Leitfadeninterviews bieten Forschenden somit die Möglichkeit,

mit Hilfe vorgefertigter offener Fragestellungen Informationen zu erhalten, wobei die Fragen situationsbedingt in ihrer Reihenfolge und in ihrem Wortlaut verändert werden können. Auf diese Weise können detaillierte Antworten, insbesondere durch Nachfragen generiert werden. Der Leitfaden dient hierbei als Rahmenwerk für die Forschung, um die Vergleichbarkeit der gewonnenen Daten gewährleisten zu können (Döring & Bortz, 2016; Mayer, 2013).

Der verwendete Leitfaden gliedert sich in die Grundpfeiler biografische Basisinformationen, theoriebezogene Fragestellungen und abschließende Fragen sowie Differenzierungsfragen, die bei Bedarf gestellt werden können (Döring & Bortz, 2016). Der Aufbau sieht zunächst eine Danksagung an die Teilnehmerin vor, gefolgt von einer kurzen Vorstellung der Forschenden sowie einer Zusammenfassung über die Thematik und das Ziel der Studie. Vor Beginn der Befragung wird die Teilnehmerin zudem noch einmal über den Datenschutz als auch die digitale Aufzeichnung des Gesprächs informiert. Nachdem die Interviewpartnerin ihre Einwilligung erteilt hat, werden grundlegende biografische und themenbezogene Informationen eingeholt, um sich ein Bild von der befragten Person zu machen und um im Weiteren individuell auf die Befragte eingehen zu können (Laudel & Gläser, 2010; Döring & Bortz, 2016). Eine einleitende Frage, die sich auf das Forschungsthema bezieht, soll das Gespräch eröffnen und der Teilnehmerin die Möglichkeit bieten, eine erste persönliche Sichtweise zur Thematik wiederzugeben. Die darauffolgenden offenen Hauptfragen ohne vorgefertigte Antwortmöglichkeiten dienen während des Gesprächs als Grundgerüst, um zu einer anderen Thematik oder einem anderen Sachverhalt überleiten zu können. Zudem können durch Nachfragen oder Differenzierungsfragen geschilderte Sachverhalte noch einmal detailliert erfragt werden, falls die Notwendigkeit hierzu besteht (Laudel & Gläser, 2010). Besonders sensible Fragen werden außerdem am Ende des Interviews gestellt, um den Erzählfluss nicht durch Irritationen zu gefährden (Kruse, 2015). Allgemein gehaltene Abschlussfragen dienen als sanfte Hinleitung zum Ende des Gesprächs. Diese sollen die Befragten zudem noch einmal dazu anregen, Informationen zusammenzufassen und noch nicht besprochene Themen zu ergänzen. Das Interview schließt mit einer Verabschiedung sowie einer weiteren Danksagung an die Teilnehmerin.

3.2.4 Pretest

Um zusätzlich die Verständlichkeit und Vollständigkeit des Interviews zu überprüfen, wird vor Beginn der Datenerhebung ein Pretest durchgeführt. Auf diese Weise soll die etwaige Dauer der Befragungen ermittelt werden (Döring & Bortz, 2016) und die Durchführung der Befragung optimieren sowie die Möglichkeit geben werden, den Leitfaden vor Beginn der Datenerhebungen anzupassen. Zudem kann das Probeinterview genutzt werden, um technische Anforderungen zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen (Weichbold, 2014). Der Pretest für die vorliegende Studie fand am 24.05.2022 statt und lieferte wichtige Erkenntnisse für die Anpassungen der nachfolgenden Interviews. Die Zurückhaltung der Forschenden, die sich durch den narrativen Rahmen des Interviews erklären lässt, wurde als leicht irritierend empfunden, weshalb während der Datenerhebung Geräusche zur Veranschaulichung des aktiven Zuhörens eingesetzt wurden. Außerdem soll durch das aktive Zuhören das Erlebte und die innere Haltung der Befragten gestärkt werden (Misoch, 2015). Da der Leitfaden im Aufbau sowie bei den Fragestellungen keine Schwachstellen in Bezug auf Verständlichkeit und Vollständigkeit gezeigt hat, wurde dieser unverändert für die Forschung verwendet.

3.2.5 Auswertung und Inhaltsanalyse nach Mayring

Um die in den Interviews gewonnenen Daten zu sichern und verwenden zu können, wird im ersten Schritt der qualitativen Auswertung von jedem Interview ein Transkript angefertigt (Dresing & Pehl, 2010). Die Transkription soll neben der Vereinfachung der Auswertung auch den Zweck erfüllen, Dritten die Gespräche zugänglich zu machen. Alle Transkripte sind aus diesem Grund im digitalen Anhang A2 einzusehen (Dittmar, 2009). Obwohl die Transkription die Verschriftlichung von Gesprochenem anhand einer Audioaufzeichnung möglich macht, liefert ein Transkript nach Dresing und Pehl (2010) niemals die vollständige Wiedergabe eines Interviews und muss daher eher als eine Reduktion von Informationen verstanden werden. Um die Lesbarkeit und Verwendbarkeit der Transkripte sicher zu stellen, werden aus diesem Grund auch bei den Transkripten dieser Arbeit phonetische Gestaltungen wie Tonhöhe oder Lautstärke nicht erfasst. Im Weiteren werden Füllwörter wie „ähm“ und „hm“ nicht transkribiert, da auch hierbei die Leserlichkeit gestört wird und diese nicht zu einer verbesserten Erfassung der Daten führt (Kowal & O'Connell, 2019). Nach Dittmar (2009) müssen zu Beginn des Transkriptionsprozesses zudem gewisse

Regeln von dem oder der Forschenden aufgestellt werden, um die notwendige Transparenz gewährleisten zu können. In den Transkripten der vorliegenden Arbeit wird wie von Dittmar (2009) und Dresing und Pehl (2010) vorgeschlagen ein grundlegendes Transkriptdesign verwendet. Um diese Regeln nachvollziehbar zu machen, werden die Transkripte nach dem einfachen Transkriptionssystem von Dresing und Pehl (2010) angefertigt. Außerdem werden am Anfang jedes Dokuments Informationen über das Datum und die Dauer des Interviews festgehalten. Zum anderen sind die transkribierten Textpassagen jeweils mit einem großen „I“ für Interviewer und einem großen „B“ für Befragte gekennzeichnet. In der Fußzeile ist zudem ersichtlich, um welches Interview es sich handelt, da hier die Abkürzung ITN sowie die Nummer des Interviews zu entnehmen ist (Kowal & O'Connell, 2019).

Da die allgemeinen Fragen, die zu Beginn der Interviews gestellt werden, einen geschlossenen Charakter aufweisen und auf die Erfassung von Fakten abzielen, werden die Antworten auf diese in der Auswertung mithilfe von Grafiken und Erläuterungen dargestellt. Um im Weiteren die durch die Interviews und die Transkription gewonnenen Daten aus dem Hauptteil der Interviews analysieren zu können, wird für die vorliegende Forschung die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt. Diese hat sich in der Sozialforschung in den letzten Jahren zu einer beliebten Methode zur Analyse von Texten entwickelt und bietet Forschenden die Möglichkeit, Texte und deren Inhalt auf Grundlage theoretischer Erkenntnisse zu analysieren (Dresing & Pehl, 2010).

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse wird zwischen den drei Grundformen zusammenfassend, explizierend und strukturiert unterschieden, wobei für die Analyse der vorliegenden Forschung die strukturierte Inhaltsanalyse gewählt wurde. Anhand dieser Methode ist es möglich, die gewonnenen Daten auf Grundlage vordefinierter Kriterien (deduktive Kategorien) zu betrachten und zu bewerten (Mayring, 2015). Die Auswahl der strukturierten Inhaltsanalyse lässt sich zudem durch die im Leitfaden vordefinierten Themen erklären. Zudem bietet die strukturierte Inhaltsanalyse die Möglichkeit, auf Basis eines im Vorhinein erarbeiteten Kodierleitfadens, gewonnenes Material zu analysieren.

Der Kodierleitfaden baut auf Grund der Themenabgrenzung auf dem Interview-Leitfaden auf und enthält Kategorien mit Unterkategorien, Ankerbeispiele und Kodier-

regeln (Mayring, 2010). Um den Kodierleitfaden auf Vollständigkeit und mögliche Mängel zu überprüfen, wird dieser nach der Erstellung mittels eines Pretests geprüft. Für die Erfassung werden zunächst die relevanten Textstellen aus den Interviews anhand der im Kodierleitfaden entwickelten Kategorien mit einer Farbe markiert und so der jeweiligen Kategorie sowie Unterkategorie zugeordnet. Anschließend werden die Textpassagen paraphrasiert, wobei die Texte auf ihre wesentliche Aussage reduziert werden. Im letzten Schritt werden die reduzierten Passagen zusammengefasst, um diese für die folgende Auswertung heranziehen zu können (Mayring, 2002). Während des gesamten Prozesses sollen die Kategorien stetig geprüft und falls notwendig angepasst werden (Wernitz & Weber, 2021). Der Kodierleitfaden kann im Anhang A2 eingesehen werden. Zudem kann der detaillierte Ablauf des Analyseprozesses nachfolgend in der Abbildung 8 eingesehen werden.

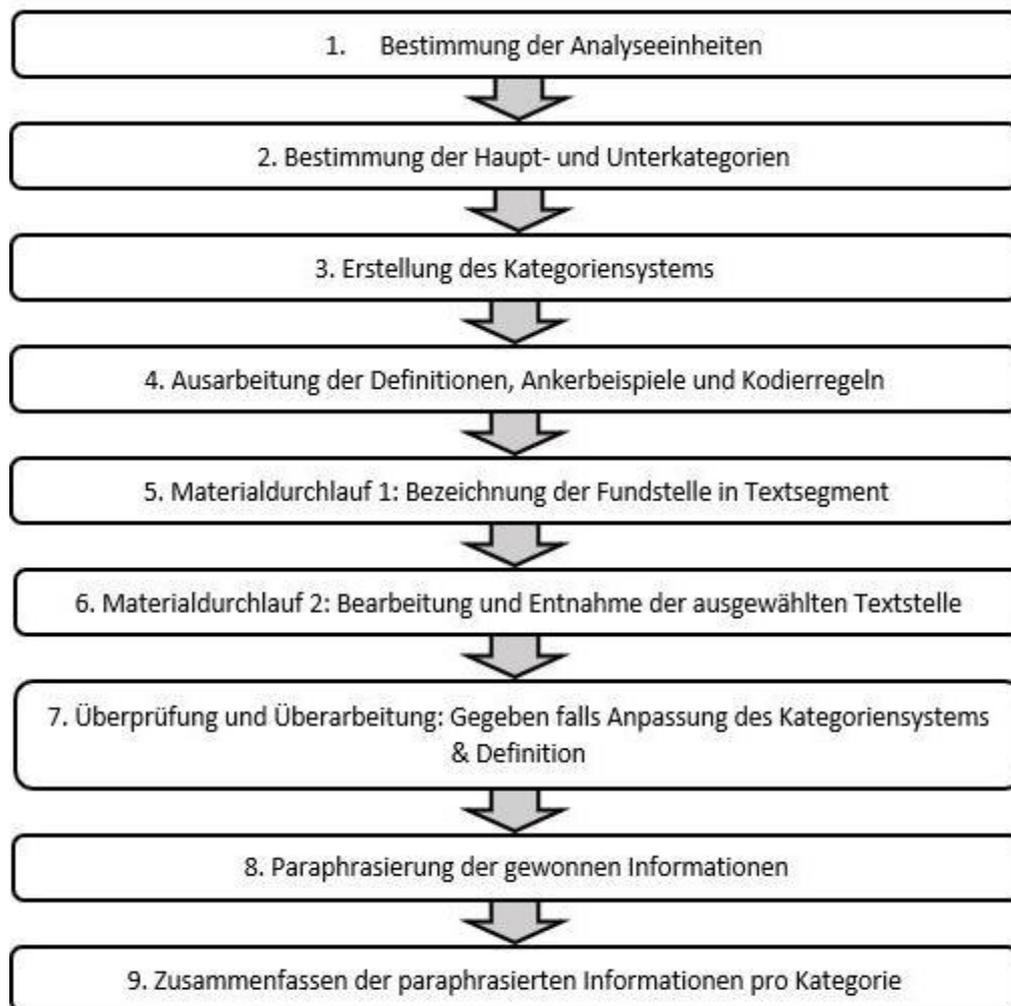


Abbildung 8: Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung

Quelle: Eigene modifizierte Darstellung nach Mayring, 2010, S. 93

4 Ergebnisse zu Female Leadership Qualitäten in touristischen KMUs

Der nächste Abschnitt präsentiert die wichtigsten Ergebnisse der Studie. Zunächst werden die Resultate des einleitenden allgemeinen Teils mittels Grafiken und Erklärungen dargestellt. Im Weiteren werden die Ergebnisse des Hauptteiles gegliedert in die Haupt- und Unterkategorien der Big Five Persönlichkeitsmerkmale sowie der einzelnen abgefragten Konzepte der Führung und der soft skills weiblicher Führung vorgestellt. Hier werden die Antworten der Befragten samt spezifischer Zitate abgebildet, wobei die detaillierte Auswertung der Inhaltsanalyse nach Mayring im Anhang A4 zu einzusehen ist. Nach der daten- und faktenbasierten Darstellung der Ergebnisse folgt mit der Interpretation der Ergebnisse die Bezugnahme zur Theorie. Im Anschluss wird außerdem die Forschungsfrage beantwortet ferner das Endprodukt der Arbeit, das Qualitäten Profil weiblicher Leader im Tourismus vorgestellt.

4.1 Präsentation der Ergebnisse

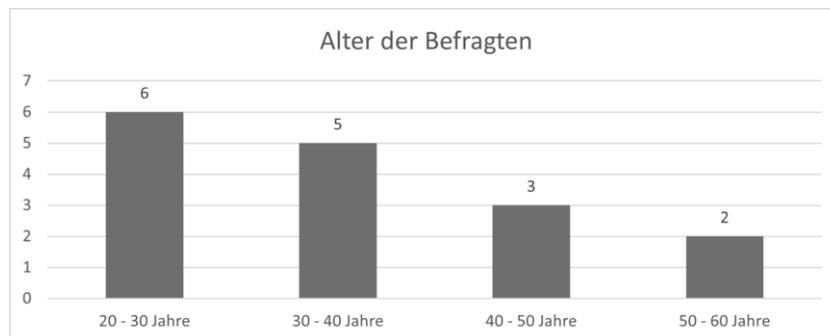


Abbildung 9: Alter der Befragten

Quelle: Eigene Darstellung

Die überwiegende Mehrheit der befragten weiblichen Führungskräfte gaben zum Zeitpunkt der Interviews an, zwischen 20 und 30 Jahre alt zu sein ($n=6$). Einen fast ebenso großen Teil machen Führungspersönlichkeiten zwischen 30 und 40 Jahren aus ($n=5$). Gefolgt von 3 Interviewpartnerinnen, die angeben zwischen 40 und 50 Jahre alt zu sein ($n=3$). Den geringsten Teil der Stichprobe machen Frauen in der Altersspanne zwischen 50 und 60 Jahre aus ($n=2$).

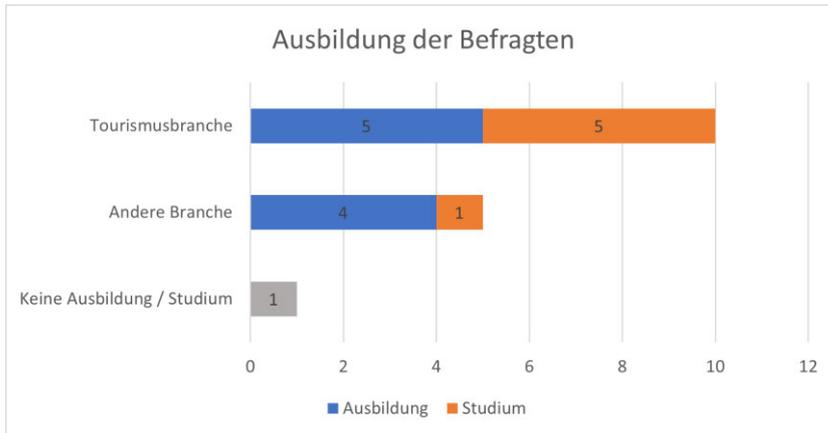


Abbildung 10: Ausbildung der Befragten

Quelle: Eigene Darstellung

Von den befragten weiblichen Führungskräften ($n=16$) gibt außerdem eine deutliche Mehrheit an, eine Ausbildung oder ein Studium im touristischen Bereich absolviert zu haben ($n=10$). Die Unterteilung in Ausbildung ($n=5$) oder Studium ($n=5$) ist hierbei ausgeglichen und liegt jeweils bei 50 Prozent. Die anderen Führungspersönlichkeiten absolvierten eine Ausbildung innerhalb einer anderen Branche ($n=4$), eine von Ihnen schloss ein tourismusfremdes Studium ab ($n=1$). Eine der Befragten gab außerdem an, keinerlei Ausbildung oder Studium in ihrer Laufbahn absolviert zu haben ($n=1$).

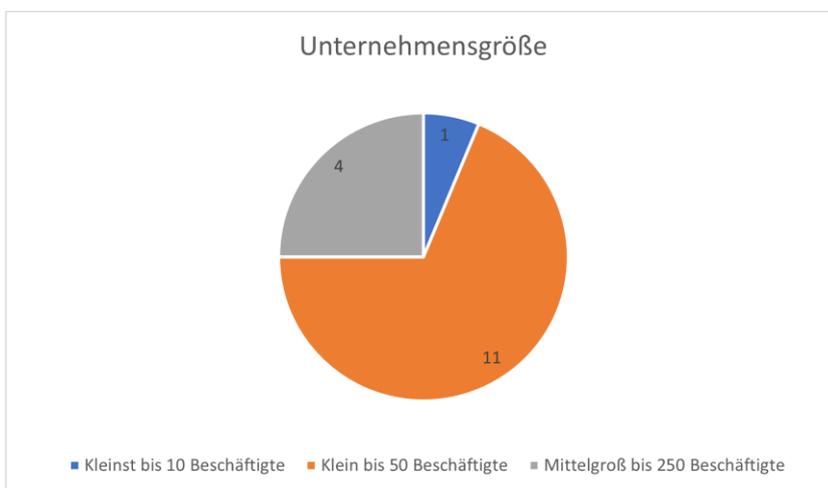


Abbildung 11: Unternehmensgröße

Quelle: Eigene Darstellung

Weibliche Führungskräfte in Tourismusunternehmen, die als Kleinunternehmen mit mehr als 10 und weniger als 50 Beschäftigten eingestuft werden können, dominieren die Stichprobe ($n=11$). Ein Viertel der befragten weiblichen Führungskräfte gibt an, eine Führungsrolle in einem mittelgroßen Tourismusunternehmen mit mehr als 50,

aber weniger als 250 Beschäftigten innezuhaben (n=4). Nur eine der Befragten ist in einem Kleinunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten tätig (n=1).

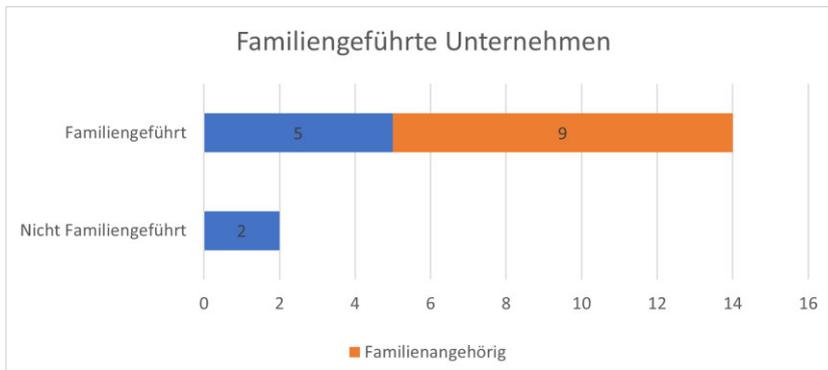


Abbildung 12: Familiengeführte Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Zudem geben die Befragten größtenteils an, derzeit in einem familiengeführten touristischen Unternehmen tätig (n=14) und gleichzeitig dieser Familie zugehörig zu sein (n=9). Die übrigen Führungskräfte, die angeben, in familiengeführten Unternehmen beschäftigt zu sein, haben keine verwandtschaftliche Beziehung zur Inhaberfamilie (n=5). Nur zwei der befragten Führungskräfte geben an, in einem nicht familiengeführten Unternehmen beschäftigt zu sein (n=2).

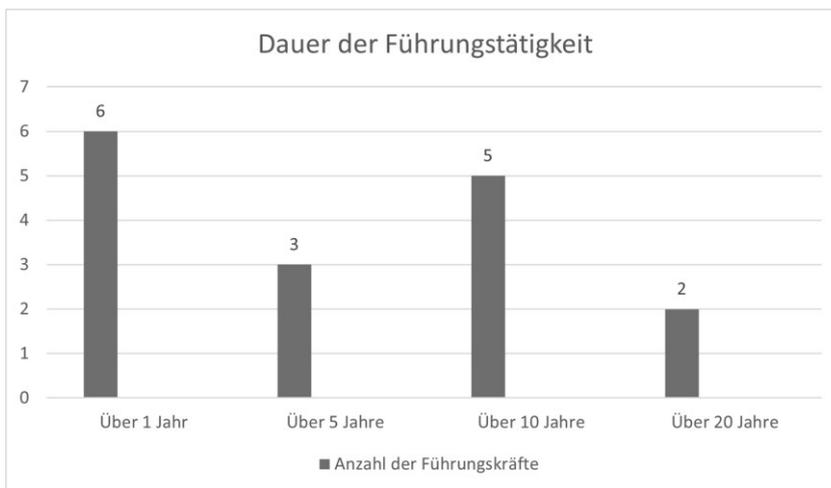


Abbildung 13: Dauer der Führungstätigkeit

Quelle: Eigene Darstellung

Die Dauer der Beschäftigung als Führungskraft liegt beim Großteil der Interviewpartnerinnen zwischen einem und fünf Jahren (n=6). Dass die Dauer der Führungstätigkeit zwischen fünf und zehn Jahren liegt, beschreiben drei der

Befragten (n=3). Etwa ein Drittel der Führungskräfte geben an, seit über zehn Jahren in dieser Rolle beschäftigt zu sein (n=5), die Minderheit der Interviewpartnerinnen über 20 Jahre (n=2).

Der Großteil der befragten weiblichen Führungskräfte geben an, sich teilweise oder vollständig mit dem Persönlichkeitsmerkmal der Extraversion zu identifizieren (n=12). Von diesen beschreibt sich die deutliche Mehrheit als besonders extrovertiert (n=10). Die Hälfte der befragten Führungskräfte, die sich als besonders extrovertiert beschreiben, geben zudem an, dass diese Eigenschaft insbesondere im Tourismus eine entscheidende Rolle spielt (n=5). Eine Befragte greift den Aspekt auf, dass man *"extrovertiert sein muss, da man viel mit Menschen zu tun hat"* (ITN13, ZZ. 108-111). Auch die Eigenschaft Gespräche führen zu können (n=4) samt Optimismus (n=3) wird im Zuge der Extraversion genannt. Die Minderheit der Befragten, die Angaben zum Persönlichkeitsmerkmal der Extraversion gegeben haben, können sich nur teilweise mit dieser Eigenschaft identifizieren (n=2). So beschreibt eine Befragte, dass die Extrovertiertheit situativ bedingt unterschiedliche Ausprägungen aufweist (n=1). Außerdem beschreibt sich die Mehrheit der Befragten nach den Big Five zudem als gewissenhaft (n=9). Ein Teil der Befragten sieht es als Ihre Verantwortung in ihrer Rolle als Führungskraft gewissenhaft zu handeln (n=2), was sich besonders durch die organisierte und effektive Arbeitsweise der Führungspersönlichkeiten bemerkbar macht (n=5). Andere geben an, nur bedingt gewissenhaft zu sein (n=3). So beschreibt eine Befragte, dass es auch Situationen gibt, die aufgrund ihrer Unplanbarkeit spontanes Handeln erfordern (n=2). Nur ein geringer Teil der Stichprobe gibt an, sich mit der Eigenschaft der Gewissenhaftigkeit nicht identifizieren zu können (n=2). Bis auf eine Teilnehmerin haben alle Befragten Angaben zur Offenheit gemacht (n=15). Die knappe Mehrheit dieser kann sich mit der Eigenschaft identifizieren (n=8). Die Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen wird als wichtige Eigenschaft für Führungspersönlichkeiten in der Tourismusbranche beschrieben: *"Offenheit für neue Erfahrungen, die ist für uns natürlich ganz wichtig, weil sich jetzt wahnsinnig viel tut"* (ITN3, ZZ. 40-42). Ein Drittel der Befragten, die Angaben zur Offenheit machen, können sich nur teilweise oder bedingt mit dieser Persönlichkeitseigenschaft identifizieren (n=5). Die Offenheit ist demnach bei Entscheidungen, die nicht leicht rückgängig gemacht werden können, eingeschränkt und diese werden bewusster und weniger wagemutig getroffen (n=3). Die Minderheit der Befragten kann sich mit dem Merkmal der Offenheit nicht identifizieren (n=2). Von den rund 80 Prozent der

Befragten die Aussagen zu ihrer emotionalen Stabilität gemacht haben (n=13), stuft sich die Mehrheit als emotional stabil ein (n=10). Dass sich die emotionale Stabilität besonders dadurch bemerkbar macht, dass die Führungskräfte entspannt, selbstsicher und ruhig an Situationen herantreten (n=9) werden durch Aussagen wie: *"ich weiß einfach in der Ruhe liegt die Kraft und als Führungskraft muss man schon auch diese Ruhe ein bisschen ausstrahlen"* (ITN15, 96-104) untermauert. Andere stufen sich als teilweise emotional stabil ein (n=3). So wird beschrieben, dass es bei alltäglichen gewohnten Situationen leichter fällt, die Ruhe zu bewahren als bei Ungewohntem (n=3). Im Weiteren geben etwas mehr als die Hälfte der weiblichen Führungskräfte (n=7), die Angaben zur Persönlichkeitseigenschaft der Verträglichkeit (n=13) gemacht haben, an sich mit dieser Eigenschaft identifizieren können. Zwei Interviewpartnerinnen betonten hierbei einen spezifischen Aspekt: *"ich arbeite täglich mit den unterschiedlichsten Menschen, wenn man da nicht eine hohe Verträglichkeit hat, wäre das glaube ich schwierig"* (ITN16, ZZ.39-41) und *"Verträglich muss man auch sein, wie gesagt, man hat so viel mit Menschen zu tun, da ist das ein Muss"* (ITN13, ZZ.114-115). Weitere Merkmale der Verträglichkeit nach den Big 5 werden genannt: *"Und die Verträglichkeit ist in jedem Fall freundlich, mitfühlend, hilfsbereit und nachgiebig"* (ITN9, 99-105) und: *„Da trifft besonders freundlich, mitfühlend, hilfsbereit und nachgiebig zu.“* (ITN11, 28-30. Die Befragten, die sich teilweise mit der Verträglichkeit identifizieren können (n=6) beschreiben ihr Verhalten auf der einen Seite ebenso als mitfühlend (n=4), freundlich (n=5) und hilfsbereit (n=2) andererseits spielen auch wettbewerbsorientierte (n=4) sowie kämpferische Persönlichkeitsmerkmale (n=4) eine Rolle.

Die deutliche Mehrheit der Interviewpartnerinnen kann sich mit dem Konzept der situativen Führung identifizieren (n=13). Das Verhalten der Führungskräfte ändert sich nach den Aussagen der Befragten aufgrund der Leistungsbereitschaft und der Erfahrung (n=13). So werden unerfahrene Angestellte deutlich mehr angeleitet (n=10) und kontrolliert (n=7). Zudem werden leistungsbereiten und erfahrenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mehr Freiräume gelassen und selbstständiges Arbeiten ermöglicht (n=10). Für eine der Befragten spielt in diesem Zusammenhang außerdem die Gewissenhaftigkeit der Angestellten eine Rolle: *"Wenn wir merken, dass der Mitarbeiter etwas gewissenhaft macht, was wir von ihm erwarten, dann lässt man dem immer mehr Freiräume und lässt los"* (ITN3, ZZ. 47-58). Zudem erhalten Beschäftigte aufgrund ihrer Erfahrung und Leistungsbereitschaft mehr

Mitspracherecht (n=2). Dass sich das Vertrauen in die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie die Möglichkeit, selbstständig zu arbeiten, mit der Zeit aufbaut, wird zudem angemerkt (n=5). Deutlich weniger Interviewpartnerinnen können sich hingegen nicht mit dem Konzept der situativen Führung identifizieren (n=3).

Nur eine der Befragten gibt an, sich mit dem Konzept der transaktionalen Führung identifizieren zu können (n=1). Zum Teil mit der transaktionalen Führung identifizieren können sich etwa ein Drittel der Befragten Frauen (n=7). Belohnungen erfolgen in Form von Lob und Anerkennung (n=7). Konsequenzen auf der anderen Seite folgen in Form von Feedbackgesprächen (n=7). Hier beschreibt eine Befragte: *"Ich, würde erst mal den Austausch wählen, woran es gelegen hat und warum er jetzt so handelt oder warum es so ist und ob man das vielleicht gemeinsam angehen könnte"* (ITN14, ZZ.106-111). Rund die Hälfte der Befragten können sich nicht mit dem transaktionalen Konzept der Führung identifizieren (n=7). So sehen die Interviewpartnerinnen diese Art der Führung als veraltete Methode an (n=3). Andere beschreiben diese Art der Mitarbeiterführung zudem als nicht zielführend (n=1) und nicht durchsetzbar aufgrund der Unternehmensform und Unternehmensgröße und der nicht strikt vorgefertigten Zielvereinbarungen (n=3). Untermuert wird dies zudem mit der Aussage: *„Weder noch, das ist ja deren Job, da brauch es keine extra Belohnung. Und wenn jemand jetzt nicht so Super fit ist, kann ich den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin auch nicht jedes Mal dafür bestrafen“* (ITN4, ZZ. 53-55)

Dreiviertel der Befragten bestätigen die Relevanz der Vorbildfunktion in ihrer Rolle als Führungskraft (n=12). Den Befragten ist es dabei wichtig, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch eigenes Vorleben zu ermutigen, gewisse Werte selbst zu verinnerlichen (n=11). Dass das Verhalten der Führungskraft sich direkt auf das Verhalten der Angestellten auswirkt, wird durch Aussagen wie: *"Also, wenn ich zum Beispiel von meinen Mitarbeitern verlange, dass sie alle immer mit gebügelter Bluse kommen, dann kann ich nicht mit einer unterbügelten Bluse erscheinen"* (ITN16, ZZ. 67-73) deutlich. Außerdem wird beschrieben, dass sich die Beschäftigten durch ein Vorbild mehr mit dem Unternehmen identifizieren können (n=1) und die Motivation, durch den Anreiz, ebenso Leistung zu erbringen gesteigert wird (n=1). Ebenso werden gegenseitiger Respekt (n=1) und Wertschätzung (n=2) als Eigenschaften angesehen, die ein Vorbild erfüllen sollte. Nur ein geringer Teil empfindet es als unwichtig, von den Angestellten als Vorbild gesehen zu werden (n=3).

Dreiviertel der Interviewpartnerinnen beschreiben, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an der Vision und den Zielen des Unternehmens teilhaben zu lassen und diese regelmäßig zu kommunizieren (n=12). Dass die Integration und gemeinsame Erarbeitung dieser Ziele mit den Angestellten hierbei eine wichtige Rolle spielt wird angemerkt (n= 4). So beschreiben die Befragten zudem durch die Integration der Angestellten, deren Motivation deutlich zu steigern (n=2): *"Das ist ein wichtiger Faktor, um die Mitarbeiter auch zu motivieren"* (ITN15, ZZ.47-49). Drei der Befragten weiblichen Führungskräfte beschreiben sich nicht vollkommen mit der inspirierenden Motivation identifizieren zu können (n=3). So werden aufgrund der begrenzten Mitarbeiterzahl eher kurzfristige Ziele kommuniziert und diese im Arbeitsalltag an die Angestellten vermittelt (n=1). Nur eine Befragte gab an, die Vision und die Ziele in keiner Weise an ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu kommunizieren (n=1).

Alle befragten weiblichen Führungskräfte beschreiben, dass sie ihren Angestellten die Möglichkeit bieten, Probleme selbstständig zu lösen, entweder vollständig (n=11) oder in begrenztem Umfang (n=5). Die Mehrheit der Befragten beschreibt zudem, dass diese Fähigkeit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nicht nur angeboten, sondern auch abverlangt wird (n=9). Vier der Befragten geben zudem an, dass die Delegation von Verantwortung und Aufgaben zu einer Verringerung der Arbeitsbelastung der Führungskraft führt (n=4). Dass die Möglichkeit, eigenständig Probleme zu lösen, jedoch nur bei unwichtigeren Sachverhalten möglich ist, beschreiben zwei der Teilnehmerinnen (n=2). Darüber hinaus wird das Problem beschrieben, dass gerade in gastronomischen Betrieben viele Menschen als Aushilfskräfte beschäftigt sind und ihnen aufgrund der Entfernung zum Betrieb die Möglichkeit zur eigenständigen Problemlösung verwehrt wird (n=1).

Rund 75 Prozent der Befragten geben an, ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen regelmäßig individuelles Feedback zu übermitteln (n=12). Dass die individuelle Ansprache der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch die Führungskraft einen wichtigen Stellenwert einnimmt, bestätigen sechs der Teilnehmerinnen (n=6). So beschreibt eine Interviewpartnerin zudem die Wichtigkeit der individuellen Rücksichtnahme im Hinblick auf die schnellere Verbesserung von Problemen: *"dann achte ich auch sehr darauf, immer mit den Mitarbeitern auch einzeln zu sprechen...Im Endeffekt sehen wir dadurch auch, dass sich Sachen eben viel schneller verbessern"*

(ITN11, ZZ.95-100). Zum Teil wird die individuelle Rücksichtnahme besonders zu Beginn des Arbeitsverhältnisses angeboten, verringert sich jedoch im Laufe der Anstellung (n=2). Neben individuellen Gesprächen mit den Angestellten finden Feedbacks auch innerhalb der Arbeitsgruppe statt (n=5). Nur wenige der interviewten Führungskräfte geben an, ihren Angestellten unregelmäßig individuelles Feedback anzubieten (n=3). Eine Befragte beschreibt ihren Angestellten keine individuellen Feedbacks oder Rückmeldungen anzubieten (n=1).

Über 80 Prozent der Teilnehmerinnen beschreiben sich als durchsetzungsfähig (n=13). Aussagen wie: *"es gibt auch mal Sachen, die einfach so von uns entschieden werden, dann auch so umgesetzt werden müssen"* (ITN5, ZZ.162-167) und *"es gibt auch viele Situationen, wo ich sage, ich möchte das nicht, das wird so gemacht"* (ITN8, ZZ. 137-141) untermauern diese Fähigkeit. Zudem wird angemerkt, dass eine gewisse Durchsetzungsfähigkeit von Nöten ist, um als Führungskraft von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ernst genommen zu werden (n=2). Dass situationsbedingt gewisse Kompromisse mit den Unterstellten gefunden werden müssen, merkt eine weitere Teilnehmerin an (n=1). Führungskräfte, die gemeinsam mit anderen führen, geben außerdem an, durch die Unterstützung der anderen Führungspersönlichkeiten eher bereit sind durchsetzungsfähiger aufzutreten (n=2). Eine weitere Führungskraft beschreibt Probleme in der Durchsetzungsfähigkeit zu haben und diese Situationen gerne an eine andere Führungskraft abzugeben (n=1).

Die überwiegende Mehrheit der Befragten gibt an, in ihrer Rolle als Führungskraft gemeinschaftlich zu handeln (n=13). Diese Gemeinschaftlichkeit zeigt sich besonders durch verständnisvolles und sensibles Reagieren in schwierigen Situationen (n=7). Zudem beschreiben vier der Interviewpartnerinnen, sich leicht in anderer hineinversetzen zu können (n=4). Dass ein gewisses Einfühlungsvermögen seitens der Führungspersönlichkeit nötig ist, wird ebenso beschrieben (n=7). Um den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen unterstützend zur Seite zu stehen, beschreiben andere Befragte, Hilfe direkt anzubieten und gemeinsame Lösungen zu finden (n=3) und um unternehmerische Ziele zu erreichen (n=2). Hierbei bedarf es laut Aussage einer Befragten zudem jedoch auch immer die ehrliche Rückmeldung der Angestellten (n=1). Die Tatsache, dass dieses kooperative Verhalten einerseits dazu führt, dass die Menschen gerne mit der Führungskraft zusammenarbeiten (n=2), andererseits aber auch die Problematik der schnelleren Nachgiebigkeit seitens der

Führungskraft aufwirft (n=2), wird erwähnt. Ein Viertel der Befragten beschreibt die weibliche Führung generell als emotional (n=4). Ob die Führungskraft sich gut in eine andere Person hineinversetzen kann und verständnisvoll reagiert, hängt nach Aussage von zwei Befragten von der jeweiligen Situation ab (n=2). Zudem wird angegeben, dass wenn möglich diese Thematiken gerne an andere befugte Personen abgegeben werden (n=2). Lediglich eine der Befragten gibt an, nicht mit den Eigenschaften der Gemeinschaftlichkeit übereinzustimmen (n=1).

Das Verhältnis zu ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen beschreibt die Mehrheit der Befragten als freundschaftlich (n=9) und familiär (n=6). Neben rein beruflichen Themen werden auch private Angelegenheiten besprochen (n=6) und eine emotionale Beziehung zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wird als wichtig empfunden (n=5). Um Privates und Geschäftliches besser trennen zu können, geben drei der weiblichen Führungskräfte an, eine gewisse Distanz zu wahren (n=3). Zwei der Befragten erklären, dass keine emotionale Beziehung zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besteht, es sich vielmehr um eine rein berufliche Verbindung handelt (n=2).

Nur drei der Befragten geben an, andere Frauen in ihren Unternehmen aktiv zu fördern (n=3). Zudem beschreiben Befragte, dass sich Frauen leicht unterdrücken lassen und sehen es daher als ihre Aufgabe, diese Frauen in ihrem Selbstbewusstsein zu unterstützen (n=2). Dass hierbei auch das Alter der Frauen eine Rolle spielt, wird durch folgende Aussage deutlich: *"gerade die jüngeren Frauen brauchen sicher oft mehr Unterstützung..., weil sie einfach eher dazu neigen sich unterbuttern zu lassen"* (ITN4, ZZ. 132-134). Dass Frauen im Allgemeinen mehr gefördert werden sollten, beschreiben weitere Befragte (n=2). Die Hälfte der Interviewpartnerinnen gibt an, keine Unterscheidungen im Geschlecht, bei Weiterbildungen und Förderungen zu machen (n=8) oder diese nur im Führungskreis anzubieten (n=1). Dass eine gewisse Offenheit für Förderungen von motivierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besteht, wird von einem knappen Drittel der Befragten beschrieben (n=5), wobei ebenso viele angeben, aufgrund der begrenzten Mitarbeiterzahl wenig bis keine Beförderungen oder Aufstiegschancen anbieten zu können (n=5). Zudem beschreiben ein Viertel der Befragten aufgrund der Branche fast nur mit weiblichen Mitarbeiterinnen zusammenzuarbeiten, weshalb viele Frauen im Tourismus automatisch eine Führungsposition einnehmen (n=4). Anderen fällt

außerdem auf, dass weibliche Führungskräfte oftmals auch mehr weibliche Mitarbeiterinnen haben (n=4). Nur zwei der Befragten geben an, keinerlei Weiterbildungen und Förderungen für ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anzubieten (n=2).

Über 80 Prozent der Interviewpartnerinnen fällt es leicht, Entscheidungen zu treffen (n=13). Die Fähigkeit, hinter Entscheidungen zu stehen und diese zu vertreten, beschreiben weitere Führungspersönlichkeiten (n=6). Dass Entscheidungen begründet und überlegt getroffen werden sollten, merken auf der anderen Seite zwei der Teilnehmerinnen an (n=2). Eine weitere Befragte gibt außerdem an, Entscheidungen gerne gemeinsam mit anderen zu treffen (n=1). Dass Entscheidungen allgemein schwerfallen und sich eine Unzufriedenheit einstellt, sobald diese getroffen wurden, wird nur von einer Teilnehmerin erläutert (n=1).

Zudem erklärt ein Viertel der Interviewpartnerinnen, alle Arbeitsebenen in wichtige Entscheidungen miteinzubeziehen (n=4). Der Großteil der befragten Führungskräfte gibt an, nur Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei Entscheidungen mit einzubeziehen, die sie betreffen (n=7). So sagt eine Teilnehmerin, dass *„wenn der Mitarbeiter das Gefühl hat, er konnte jetzt an dieser Entscheidung mitwirken, dann steht er auch ganz anders dahinter und kann sich ganz anders mit der Materie auch identifizieren“* (ITN15, ZZ.38-41). Die Frage, ob und in welchem Ausmaß andere Arbeitsebenen miteinbezogen werden, hängt jedoch auch von der Thematik selbst ab (n=5). So werden Entscheidungen, die das operative Geschäft beeinflussen, mit den entsprechenden Abteilungen besprochen, Entscheidungen auf Managementebene nicht (n=5). Zwei der Befragten geben an, Entscheidungen allein oder im Führungsteam zu besprechen und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht in den Entscheidungsprozess mit einzubeziehen (n=2).

Dreiviertel der befragten weiblichen Führungskräfte beschreiben sich im Weiteren als sehr belastbar (n=12). Zudem wird angemerkt, dass Frauen deutlich besser mit schwierigen Situationen umgehen können als Männer (n=3) und dass diese Fähigkeit besonders im Tourismus eine wichtige Rolle spielt (n=1): *„Das braucht man im Tourismus auch sehr. Ich glaube, dass da Frauen einfach belastbarer sind, manchmal wie Männer“* (ITN5, ZZ.264-267). Eine andere Teilnehmerin merkt an, froh darüber zu sein die Belastung innerhalb des Führungsteams aufteilen zu können (n=1). Eine

weitere beschreibt sich als wenig belastbar und gibt an, viele Dinge persönlich an sich heranzulassen (n=1).

Ein Teil der Befragten erklärt sich flexibel an Situationen anpassen zu können (n=6). Diese Fähigkeit wird von zwei der Befragten zudem als notwendig für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beschrieben (n=2). So erklärt eine weibliche Führungskraft: *"ich muss ja flexibel sein, auch gerade, wenn es um den Spagat zwischen Job und Familie geht"* (ITN7, ZZ. 288-289). Dass diese Eigenschaft besonders in Zeiten von Krisen hilfreich ist, wird von einer Teilnehmerin angemerkt (n=1).

Die Hälfte der Interviewpartnerinnen beschreibt die Bedeutung einer strukturierten Arbeitsweise (n=8). Die Befragten charakterisieren sich selbst als strukturiert (n=4), organisiert (n=3) und zuverlässig (n=1). Zwei der Befragten sind der Meinung, dass auch ein gewisser Perfektionismus in ihrer eigenen Arbeitsweise eine Rolle spielt (n=2). Zudem werden weibliche Führungskräfte im Allgemeinen als strukturierter (n=4) und effizienter (n=1) wahrgenommen und können nach Aussage einer Führungskraft außerdem besser planen (n=1).

Die Mehrheit der Befragten erwähnt die Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit (n=11). Diese Zufriedenheit wird erreicht, indem man den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Aufmerksamkeit (n=2) und Vertrauen (n=3) schenkt. Darüber hinaus wird die Motivation der Mitarbeiter erhöht, indem ihnen Verantwortung übertragen und Freiräume geschaffen werden (n=3). Drei Befragte geben an, vor allem Frauen seien in der Lage, eine Wohlfühlatmosphäre zu schaffen und der Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen generell große Beachtung zu schenken (n=3). Dass diese Wertschätzung insbesondere in den kommenden Jahren eine noch entscheidendere Rolle spielen wird, darüber sind sich zwei der Befragten einig (n=2).

Dass die persönliche Entfaltung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine wichtige Rolle für die eigene Führung spielt, ergänzen zusätzlich 50 Prozent der Befragten (n=8). So wird beschrieben, dass es wichtig ist, auf die Bedürfnisse der Angestellten einzugehen (n=3) und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, indem sich die Beschäftigten entfalten können (n=2). Dass besonders Frauen in Führungspositionen den

Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Freiraum für die eigene Entfaltung anbieten, wird von einer der Teilnehmerinnen erwähnt (n=1).

Darüber hinaus wiesen sieben der Befragten auf die Bedeutung der Kommunikation zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hin (n=7). Eine offene Kommunikation ist demnach besonders in Krisenzeiten wichtig (n=2), um den Kontakt zu den Mitarbeitern nicht zu verlieren (n=1) und um gemeinsam Lösungen zu finden (n=1). Eine Teilnehmerin beschreibt außerdem (n=1), dass sie bestimmte Kommunikationsmittel wie Briefe und Programme einsetzt, um die Kommunikation zu optimieren (n=1).

Die Hälfte der Teilnehmerinnen beschreibt den Zusammenhang zwischen weiblicher Führung im Tourismus und Gastfreundschaft (n=8). Nach Ansicht der Befragten können Frauen die touristische Dienstleistung der Gastlichkeit besser vermitteln (n=6) und Emotionen besser verkaufen (n=1) als ihre männlichen Kollegen. Außerdem schaffen Frauen ein familiäres Umfeld (n=2) und legen großen Wert darauf, dass sich die Gäste wohlfühlen (n=5). Darüber hinaus stellt eine Führungskraft fest, dass Frauen deutlich mehr Kontakt und eine engere Bindung zu den Gästen aufbauen als männliche Führungskräfte (n=1).

4.2 Interpretation der Ergebnisse

Wie von Judge et al. (2002) beschrieben, weisen erfolgreiche Führungskräfte ein hohes Maß an Extraversion auf. Auch die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der Befragten sich mit dieser Eigenschaft und den damit verbundenen Merkmalen wie Geselligkeit und Optimismus identifizieren können. Dass diese Persönlichkeitseigenschaft im Tourismus eine entscheidende Rolle spielt, wird bestätigt: *"extrovertiert sein muss, da man viel mit Menschen zu tun hat"* (ITN13, ZZ. 108-111). Die empirische Untersuchung zeigt außerdem ein hohes Maß an Gewissenhaftigkeit der Befragten, was wiederum eine Verknüpfung zu den Big Five Persönlichkeitsmerkmalen herstellen lässt, da dieser Aspekt als zweitwichtigstes Merkmal zielgerichteter Führung beschrieben wird (Gray, 2017). Die empirischen Ergebnisse zeigen zudem eine strukturierte Arbeitsweise an, die mit Organisation und Zuverlässigkeit einhergeht. Das lässt wiederum den Bogen zur Eigenschaft der Gewissenhaftigkeit der Big Five spannen (Gray, 2017) und bestätigt zusätzlich die

starke Ausprägung dieser Eigenschaft weiblicher Führungskräfte in touristischen KMUs. Auch die Identifikation der Offenheit für neue Erfahrungen stimmt mit den theoretischen Belegen überein (Judge et al., 2002). Die Wichtigkeit für den Tourismus wird zudem deutlich: *"Offenheit für neue Erfahrungen, die ist für uns natürlich ganz wichtig, weil sich jetzt wahnsinnig viel tut"* (ITN3, ZZ. 40-42). Die empirischen Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass die Offenheit von weiblichen Führungskräften im Tourismus je nach Situation variieren kann und dass wichtige Entscheidungen von einigen Befragten eher mit Bedacht getroffen werden. Dieses Ergebnis wird von der Theorie gestützt, da Judge et al. (2002) beschreibt, dass die Eigenschaften der Big Five auch von den Führungskräften an die Situation und die Organisationsstruktur angepasst werden können. Die emotionale Stabilität der befragten weiblichen Führungskräfte werden durch Aussagen wie *"ich weiß einfach in der Ruhe liegt die Kraft und als Führungskraft muss man schon auch diese Ruhe ein bisschen ausstrahlen"* (ITN15, 96-104) bestätigt und lassen auf ein hohes Maß an Selbstsicherheit schließen, was gleichzeitig als positive Eigenschaften von Führungskräften gesehen wird (Judge et al., 2002). Auch die empirischen Ergebnisse über die Verträglichkeit der Teilnehmerinnen zeigen durch Aussagen wie *"ich arbeite täglich mit den unterschiedlichsten Menschen, wenn man da nicht eine hohe Verträglichkeit hat, wäre das glaube ich schwierig"* (ITN16, ZZ.39-41) und *"Verträglich muss man auch sein, wie gesagt, man hat so viel mit Menschen zu tun, da ist das ein Muss"* (ITN13, ZZ.114-115) die Relevanz dieser Eigenschaft für weibliche Führungskräfte im Tourismus auf. Besonders die Merkmale Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Nachgiebigkeit sowie ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen wurden in Bezug auf die Verträglichkeit genannt. Daraus kann gefolgert werden, dass die Mehrheit der befragten weiblichen Führungskräfte aus dem Tourismus die von Gray (2017) beschriebenen Merkmale einer hohen Verträglichkeit aufweisen.

Dass sich das Führungsverhalten weiblicher Führungskräfte im Tourismus situativ und je nach Reifegrad der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verändert (Hersey et al., 1979), kann durch die empirischen Ergebnisse der Forschung bestätigt werden. Es wird deutlich, dass die Mehrheit der befragten weiblichen Führungspersönlichkeiten nach dem Konzept der situativen Führung handeln, da die Ergebnisse der Forschung zeigen, dass sich die Angestellten eigenständiges Handeln im Unternehmen durch den Aufbau von Vertrauen erarbeiten können. Dieses Ergebnis der empirischen Studie kann somit in Verbindung mit den verschiedenen Entwicklungsstufen des

situativen Führungsmodell nach Blanchard et al. (1985) gebracht werden. Aussagen wie: *"Wenn wir merken, dass der Mitarbeiter etwas gewissenhaft macht, was wir von ihm erwarten, dann lässt man dem immer mehr Freiräume und lässt los"* (ITN3, ZZ. 47-58), lassen zudem auf einen starken Zusammenhang zwischen der Leistungsbereitschaft und dem Verhalten der Führungskraft schließen (Hersey et al., 1979) und legen nahe, dass diese Art der Führung bei weiblichen Leadern im Tourismus verbreitet ist. Dass sich dies positiv auf die Effektivität der Führung auswirkt und somit eine Qualität darstellt, wird im theoretischen Teil der Arbeit erläutert (Thompson & Vecchio, 2009). Das angepasste Verhalten der Führungskräfte führt dazu, dass in Bezug auf die Leistungsbereitschaft die Motivation und die Situation der am besten geeignete Führungsstil eingesetzt wird (Hersey et al., 2013).

Dass sich weibliche Führungskräfte allgemein eher weniger mit dem Konzept der transaktionalen Führung identifizieren können (Brandt, 2020), kann durch die Ergebnisse der vorliegenden Studie auch für touristische KMUs unterstützt werden. Außerdem wird die transaktionale Führung als veraltete Führungsmethode angesehen. Diese Einstellung kann auf das mehrheitlich junge Alter der Teilnehmerinnen zurückgeführt werden. Jedoch zeigen die Ergebnisse auch, dass die Befragten ein auf Austausch basiertes Arbeitsverhältnis mit ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen führen. Die Art der Konsequenzen und Belohnungen entsprechen jedoch nicht dem traditionellen Konzept der transaktionalen Führung wie von Rosener (1990) und Furtner und Baldegger (2016) beschrieben. So kann ein Austauschmodell das auf der Abarbeitung von Aufgaben mit entsprechender Belohnung oder Konsequenz (Sadeghi & Pihie, 2012) nicht bestätigt werden. Aufgrund der begrenzten Unternehmensgröße von KMUs und der im Tourismus selten vorherrschenden Zielvereinbarungen basiert das Austauschmodell wie die Ergebnisse zeigen, auf Lob und Anerkennung für erbrachte Leistung und Konsequenzen in Form von Mitarbeitergesprächen. Dass die Gespräche zur Verbesserung der Arbeitsleistungen führen sollen, erklärt eine Teilnehmerin: *"Ich würde erstmal den Austausch wählen, woran es gelegen hat und warum er jetzt so handelt oder warum es so ist und ob man das vielleicht gemeinsam angehen könnte"* (ITN14, ZZ.106-111). Dass die Beziehung zwischen den Parteien auf oberflächlichen Werten beruht und nur die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens betrachtet werden, wie von Burns mit der transaktionalen Führung beschrieben (Burns, 1978) kann für weibliche Führungskräfte in touristischen KMUs somit nicht identifiziert werden.

Die transformationale Führung stützt sich nach Khan et al. (2020) hingegen auf eine Beziehung, die auf Vertrauen, Anerkennung und Respekt beruht. Auch die Ergebnisse der empirischen Forschung belegen, dass gegenseitiger Respekt und Wertschätzung von den Befragten als wichtig erachtet werden. Dass die Mitarbeiterzufriedenheit einen großen Stellenwert für weibliche Führungskräfte im Tourismus einnimmt, wird durch die empirischen Ergebnisse ersichtlich und spannen den Bogen zum Konzept der transformationalen Führung (Khan et al., 2020; Burns, 1978). Insbesondere Frauen sind nach den Erkenntnissen der Untersuchung in der Lage, Anerkennung und Wertschätzung in positiver Form an die Angestellten zu übermitteln. Auch Schreurs und Leis (2014) beschreiben, dass weibliche Führung mit einem unterstützenden Arbeitsumfeld einhergeht.

Außerdem können Merkmale des idealisierten Einflusses der transformationalen Führung identifiziert werden, bei dem der Wandel durch das Vorleben von Werten im Vordergrund steht (Nerdinger et al., 2019): *"Also, wenn ich zum Beispiel von meinen Mitarbeitern verlange, dass sie alle immer mit gebügelter Bluse kommen, dann kann ich nicht mit einer unterbügelter Bluse erscheinen"* (ITN16, ZZ. 67-73). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen darüber hinaus, dass durch ein Vorbild die Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhöht wird und sich die Angestellten stärker mit dem Unternehmen identifizieren können (Unkrig, 2021). Das gegenseitige Vertrauen in Bezug auf die transformationale Führung von Bedeutung ist (Nerdinger et al., 2019) wird außerdem durch die Ergebnisse der Studie gestützt. Zudem wird das Bewusstsein der befragten weiblichen Führungskräfte darüber eine Vorbildfunktion innezuhaben und Ideale und Werte zu vermitteln, als Führungsqualität interpretiert, da diese Fähigkeiten nach Heyna und Fittkau (2021) als entscheidend für den Führungserfolg gelten. Dass die Gastfreundschaft ein wichtiges Element touristischer KMUs darstellt, wird in der Theorie beschrieben (Rosener, 1990). Die Forschung stellt dar, dass insbesondere weibliche Führungskräfte diese Gastfreundschaft praktizieren. Zudem wird aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung ersichtlich, dass weibliche Führungskräfte die touristische Dienstleistung sowie Emotionen auf positive Weise vermitteln können, was auch von (Heiss, 2000) bestätigt wird. Um die Verbindung zur Führungsqualität herzustellen, wird interpretiert, dass der idealisierte Einfluss der transformationalen Führung (Nerdinger et al., 2019) dazu führt, dass die Mitarbeiter die von ihnen vorgelebte

Gastfreundschaft ebenfalls verinnerlichen und praktizieren. Im Weiteren geben die Teilnehmerinnen an, die Vision und die Ideen zukünftiger Entwicklungen an ihre Angestellten zu kommunizieren (Felfe, 2015). Allerdings wird auch angemerkt, dass aufgrund der Unternehmensgröße im Arbeitsalltag nur kurzfristige Ziele kommuniziert werden, was gegen das Konzept der inspirierenden Motivation spricht. Die Häufigkeit von Aussagen wie: *"Das ist ein wichtiger Faktor, um die Mitarbeiter auch zu motivieren"* (ITN15, ZZ.47-49) lassen jedoch auf die verbreitete Existenz der inspirierenden Motivation der transformationalen Führung bei weiblichen Führungskräften im Tourismus schließen.

Außerdem wird von allen Befragten bestätigt, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu ermutigen, eigenständig Probleme zu lösen, was sich wiederum mit dem Konzept der transformationalen Führung und im Speziellen mit der intellektuellen Stimulierung in Verbindung bringen lässt (Bass, 1985). Eine Besonderheit von touristischen KMUs im Vergleich zu anderen Unternehmen ist, dass viele Mitarbeiter als Aushilfskräfte beschäftigt sind. Aufgrund der Entfernung zum Betrieb und der fehlenden Erfahrung wird durch die Studie ersichtlich, dass aus diesem Grund nur eingeschränkt intellektuelle Stimulierung stattfinden kann.

Dass weibliche Leader im Tourismus die individuelle entwicklungsbezogene Rücksichtnahme der einzelnen Angestellten (Bass, 1985) anbieten wird durch die vorliegende Studie deutlich: *"dann achte ich auch sehr darauf, immer mit den Mitarbeitern auch einzeln zu sprechen...Im Endeffekt sehen wir dadurch auch, dass sich Sachen eben viel schneller verbessern"* (ITN11, ZZ.95-100). Individuelle Gespräche sowie Feedbackgespräche in der Gruppe bieten so die schnelle Verbesserung von Fehlern und die arbeitsrelevante Förderung der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Avolio & Bass, 1995). Dass den Befragten auch das Schaffen eines Arbeitsumfeldes für die persönliche Entwicklung der Unterstellten wichtig ist, wird in der Umfrage ebenfalls deutlich. So wird beschrieben, dass es von Bedeutung ist, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einzugehen (Bass, 1985). Dies ermöglicht, neben dem entwicklungsbezogenen Faktor zudem einen Zusammenhang mit dem unterstützenden Faktor der individuellen Rücksichtnahme (Bass, 1985) für die vorliegende Forschung herzustellen. Somit kann die transformationale Führung mit den oben genannten Merkmalen als

verbreitetes und eingesetztes Konzept und als Qualität von weiblichen Führungskräften im Tourismus verstanden werden.

In der Literatur wird die Auffassung vertreten, dass Frauen, die in einer Führungsposition erfolgreich sind, nach der Rollenkongruenztheorie eine Mischung aus Handlungsfähigkeit und Gemeinschaftlichkeit aufweisen (Eagly, 2007). Auch in den empirischen Ergebnissen wird dies sichtbar. Handlungsorientierte Merkmale wie Durchsetzungsvermögen werden in der Literatur gesellschaftlich als typisch männliche Attribute beschrieben (Eagly & Karau, 2002). Die Erkenntnisse der vorliegenden Studie zeigen indes, dass sich fast alle befragten weiblichen Führungskräfte aus dem Tourismus mit dieser Eigenschaft identifizieren können: *"es gibt auch viele Situationen, wo ich sage, ich möchte das nicht, das wird so gemacht"* (ITN8, ZZ. 137-141). Wie auch in der Literatur diskutiert (Heuwinkel, 2021, Steffens & Ebert, 2016) bestätigt die vorliegende Studie zudem die Wichtigkeit dieser Eigenschaft für Frauen, um von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ernst genommen zu werden. Dass einige Befragten die Durchsetzungsfähigkeit sowie die Gemeinschaftlichkeit ihrer Person auch auf die Unterstützung anderer Führungskräfte zurückführen, lässt Parallelen zur Androgynität ziehen, da hierbei gemeinschaftliche und handlungsorientierte Attribute verschwimmen (Marte & Wenzel, 2018).

Die Tatsache, dass sich ebenso viele befragte weibliche Führungskräfte im Tourismus als gemeinschaftlich wie durchsetzungsfähig beschreiben, unterstützt die theoretischen Erkenntnisse über Androgynität und Frauen in Führungspositionen (Schock et al., 2019) und deutet auf die Relevanz der Kombination dieser Eigenschaften für KMUs im Tourismus hin. Die Aussagen über die Gemeinschaftlichkeit der vorliegenden Untersuchung decken sich ebenso mit der Literatur. Ausprägungen der Gemeinschaftlichkeit sind demnach das sensible und verständnisvolle Reagieren in schwierigen Situationen (Eagly & Karau, 2002). Die Fähigkeit, gemeinschaftlich zu handeln, lässt außerdem Parallelen zur transformationalen Führung erkennen, in der die Gemeinschaftlichkeit als ein Schlüsselfaktor gesehen wird (Khan et al., 2020). Merkmale wie Zusammenarbeit, Unterstützung und Kommunikation werden in der Literatur als weibliche qualitative Erfolgsfaktoren beschrieben, was wiederum durch die empirische Untersuchung bestätigt werden kann (Belasen, 2017). Die Untersuchung zeigt demnach eine ausgeglichene Ausprägung von Gemeinschaftlichkeit und Handlungsorientiertheit,

was als Androgynität der weiblichen Führungskräfte in tourismusbezogenen KMUs interpretiert wird. Dass diese Androgynität als Qualität zu verstehen ist, wird von Schock et al. (2019) beschrieben.

Die gewonnenen Daten der Untersuchung über den Aufbau familiärer und freundschaftlicher Beziehungen decken sich mit der Literatur, in der beschrieben wird, dass die Entwicklung emotionaler Beziehungen eine Qualität weiblicher Führung darstellt (Acevedo-Duque et al., 2021). Da, nach Perathoner (2018) die touristische Dienstleistung stets auf dem zwischenmenschlichen Austausch beruht und die Verbesserung des Arbeitsklimas nach den Ergebnissen der Untersuchung eine wichtige Rolle für weibliche Führende spielt (Dadanlar & Abebe, 2020), kann diese Qualität auch für touristische KMUs untermauert werden.

Die von der Theorie gestützte Gegebenheit, dass Frauen einen großen Teil der Beschäftigten in der Tourismusbranche ausmachen und dass aus diesem Grund naturgemäß viele Frauen Führungspositionen innehaben (Blayney & Blotnicky, 2010), wird durch Aussagen der Interviewpartnerinnen deutlich. Auch die Tatsache, dass weibliche Führungskräfte oft viele andere Frauen in der Arbeitsgruppe aufweisen, geht aus den empirischen Ergebnissen hervor und kann mit den theoretischen Erkenntnissen des „Queen B Myth“ von Arvate et al. (2018) in Verbindung gebracht werden. Die empirischen Ergebnisse über die Förderungen anderer Frauen, die eine Führungsposition anstreben, decken sich jedoch nicht mit den Erkenntnissen aus der Literatur (Cohen & Broschak, 2013; Arvate et al., 2018). Die Unternehmensgröße von KMUs führt demnach zu begrenzten Möglichkeiten, Förderungen speziell für Frauen anzubieten. Aussagen wie: *„gerade die jüngeren Frauen brauchen sicher oft mehr Unterstützung..., weil sie einfach eher dazu neigen, sich unterbuttern zu lassen“* (ITN4, ZZ. 132-134) sprechen auf das fehlende Selbstbewusstsein von Frauen in der Arbeitswelt an und decken sich mit theoretischen Erkenntnissen (Cohen & Broschak, 2013). Diese sind jedoch im Vergleich zu den Aussagen, die sich nicht mit der Förderung von Frauen identifizieren, gering. Dass die Förderung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen durch weibliche Führungskräfte in touristischen KMUs als relevant angesehen wird, dabei aber nicht generell nach Geschlecht unterschieden wird und die Förderung aufgrund der Vielzahl von Frauen besteht, ist durch die Forschung bestätigt.

Fast alle der Befragten beschreiben außerdem, dass es Ihnen leicht fällt, Entscheidungen auch in schwierigen Situationen zu treffen, was eine Parallele zu den theoretischen Erkenntnissen von Langreiter (2004) herstellen lässt. Demnach werden besonders weibliche Führungskräfte in familiengeführten Tourismusbetrieben aufgrund der Nähe von Familie und Beruf als entscheidungsfähig angesehen (Langreiter, 2004). Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung über die Flexibilität und Spontanität der Befragten lassen außerdem einen Bogen zu familiengeführten Tourismusbetrieben spannen, da sich diese mit der Literatur decken (Bourdieu, 2020, Heuwinkel, 2021): „*ich muss ja flexibel sein auch gerade, wenn es um den Spagat zwischen Job und Familie geht*“ (ITN7, ZZ. 288-289). Die theoretische Erkenntnis, dass Frauen in Führungspositionen andere Betriebsebenen in diese Entscheidungsprozesse einbeziehen (Al-Sadik-Lowinski, 2020), decken sich mit den Erkenntnissen der empirischen Studie. Der Großteil der befragten weiblichen Führungskräfte gibt an, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei allen Entscheidungen mit einzubeziehen oder bei solchen, die sie direkt betreffen. Diese Integration wird aufgrund der engen Verbindung der Arbeitsebenen in touristischen KMUs (Zehrer, 2021) als Qualität weiblicher Führungspersönlichkeiten interpretiert.

Dass die deutliche Mehrheit der befragten weiblichen Führungskräfte zudem beschreibt, sehr belastbar zu sein und diese Eigenschaft im Speziellen auf Frauen im Tourismus zutrifft, wird deutlich: „*Das braucht man im Tourismus auch sehr. Ich glaube, dass da Frauen einfach belastbarer sind, manchmal wie Männer*“ (ITN5, ZZ.264-267). Diese Qualität weiblicher Führung lässt sich somit durch theoretische Erkenntnisse belegen (Acevedo-Duque et al., 2021) und durch die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Studie auch für den Tourismus feststellen.

Dass die Gastfreundschaft ein wichtiges Element touristischer KMUs darstellt, wird in der Theorie beschrieben (Rosener, 1990). Die Forschung stellt dar, dass insbesondere weibliche Führungskräfte diese Gastfreundschaft praktizieren. Zudem wird aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung ersichtlich, dass weibliche Führungskräfte die touristische Dienstleistung sowie Emotionen auf positive Weise vermitteln können, was auch von (Heiss, 2000) bestätigt wird. Um die Verbindung zur Führungsqualität herzustellen, wird interpretiert, dass der idealisierte Einfluss der transformationalen Führung (Nerdinger et al., 2019) dazu führt, dass die Mitarbeiter die von ihnen vorgelebte Gastfreundschaft ebenfalls verinnerlichen und praktizieren.

4.3 Beantwortung der Forschungsfragen

Die Erkenntnisse aus der Theorie und der empirischen Untersuchung bestätigen einige der in der Literatur beschriebenen Führungsstile und Qualitäten weiblicher Führung und lassen Führungsqualitäten ableiten, die im Speziellen auf weibliche Führung in touristischen KMUs zutreffen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass das Konzept der situativen Führung (Hersey et al., 1979) von weiblichen Führungskräften in touristischen KMUs praktiziert wird. Die Qualität dieses Führungsstils liegt dabei in der Anpassung des Verhaltens an die Situation und die Leistungsbereitschaft und Motivation der Angestellten (Thompson & Vecchio, 2009). Im Weiteren kann festgestellt werden, dass weibliche Führung in touristischen KMUs auf einem Austauschmodell basiert, was jedoch nicht dem Konzept der transaktionalen Führung nach Burns (1978) folgt, sondern vielmehr durch Feedback und Hilfestellungen sowie Lob und Anerkennung gekennzeichnet ist. Dass vielmehr Elemente des transformationalen Führungsstils (Burns, 1978) vorherrschend sind, wird deutlich. Der idealisierte Einfluss insbesondere in Bezug auf das Vorleben von Gastfreundschaft und die Weitergabe der eigenen und unternehmerischen Werte an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch eine weibliche Führungskraft in touristischen KMUs stellt eine Führungsqualität dar. In Bezug auf die inspirierende Motivation wird die Vermittlung von unternehmerischen Zielen und die einhergehende gesteigerte Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen als weitere Qualität gesehen. Zudem praktizieren weibliche Leader in touristischen KMUs die individuelle Rücksichtnahme (Bass, 1985) und schaffen ihren Angestellten ein Arbeitsumfeld zur persönlichen Weiterentwicklung und offenen Kommunikation. Die Führungskräfte weisen im Weiteren die Qualität auf androgyn zu handeln (Schock et al., 2019), indem sie sowohl einfühlsam und gemeinschaftlich als auch durchsetzungsstark und handlungsorientiert auftreten, was wiederum auf den transformationalen Führungsstil (Khan et al., 2020) zurückzuführen ist. Auch die Qualität, familiäre, freundschaftliche und wertschätzende Beziehungen zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aufzubauen, kann von der transformationalen Führung (Khan et al., 2020) abgeleitet werden und stellt insbesondere für den Tourismus eine wichtige Eigenschaft dar, da besonders dienstleistungsbezogene Branchen auf den zwischenmenschlichen Austausch angewiesen sind (Dadanlar & Abebe, 2020). Dass auch die Persönlichkeit der weiblichen Führungskräfte in

touristischen KMUs wichtig für den Führungserfolg sind, wird angeführt. Demnach zeichnen sich diese Frauen nach den Big Five Persönlichkeitsmerkmalen (Gray, 2017) durch eine starke Extraversion aus, die nach den Ergebnissen der Studie besonders im Tourismus von großer Bedeutung ist. Zudem kann eine starke Ausprägung des Persönlichkeitsmerkmals der Gewissenhaftigkeit, die mit einer strukturierten Arbeitsweise einhergeht, bestätigt werden. Deutlich wird im Weiteren die Relevanz der Offenheit für neue Erfahrungen weiblicher Führungskräfte im Tourismus, die aber entgegen Gray (2017) Annahme auch mit bewusstem und überlegtem Handeln der weiblichen Führungskräfte verbunden ist, was sich wiederum von der Handlungsorientiertheit ableiten lässt. Darüber hinaus sind auch die Persönlichkeitsmerkmale der emotionalen Stabilität und der Verträglichkeit in hohem Maße gegeben und lassen wiederum eine Verbindung zur Gemeinschaftlichkeit der Rollenkongruenz spannen. Da erfolgreiche Führungskräfte eine starke Ausprägung all dieser Persönlichkeitsmerkmale aufweisen (Judge et al., 2002), werden diese als weitere Qualität weiblicher Führung in touristischen KMUs verstanden.

4.4 Qualitäten-Profil weiblicher Leader in touristischen KMUs

Das folgende Qualitäten-Profil stellt das Endprodukt der vorliegenden Arbeit dar und fasst die in der empirischen Forschung identifizierten Führungsqualitäten von weiblichen Führungskräften in touristischen KMUs zusammen. Es ist anzumerken, dass das Qualitäten Profil einen Überblick über die gewonnenen Forschungsergebnisse darstellen soll und nicht unbedingt jede Qualität auf jede weibliche Führungskraft in touristischen KMUs zutreffen muss. Das Qualitäten-Profil ermöglicht jedoch durch die tabellarische Darstellung einen verständlichen und anschaulichen Gesamtüberblick über die erforschten Qualitäten weiblicher Führung in touristischen KMUs. Bei der Auswertung der Daten stellten sich zudem zwei Kategorien von Qualitäten heraus. Die erste Kategorie bildet zunächst die persönlichkeitsbezogenen Merkmale weiblicher Führungskräfte in touristischen KMUs ab und beschreibt, wie diese teils angeborenen, aber auch erlernten Persönlichkeitsmerkmale im beruflichen Kontext und insbesondere in der Rolle als Führungskraft als Führungsqualität eingesetzt werden. Die zweite Kategorie der Führungsqualitäten umfasst die verhaltensbezogenen Qualitäten und beschreibt das Verhalten der weiblichen Führungskraft zu ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und in gewissen Situationen.

Persönlichkeitsbezogene Qualitäten weiblicher Führungskräfte in touristischen KMUs

Qualität	Beschreibung
Extraversion	Die Extrovertiertheit zeigt sich besonders im Umgang mit anderen Menschen und der Fähigkeit, problemlos mit anderen Mitmenschen in Kommunikation zu treten. Außerdem äußert sich dieses Persönlichkeitsmerkmal durch die gesellige und optimistische Art der weiblichen Führungskraft.
Gewissenhaftigkeit & Verantwortungsbewusstsein	Die Gewissenhaftigkeit äußert sich durch ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und Perfektionismus. Aufgaben werden gewissenhaft bearbeitet und von einer strukturierten Arbeitsweise geleitet. Wichtige Entscheidungen werden überlegt und mit Bedacht getroffen.
Offenheit	Die Offenheit für neue Erfahrungen wird von der Führungskraft durch das unstetige Arbeitsumfeld verlangt. Die Offenheit zeigt sich besonders im Umgang mit Gästen und Angestellten.
Emotionale Stabilität	Die Führungskraft tritt selbstbewusst und ruhig auf und vermittelt so eine gewisse Sicherheit an ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die Führungskraft kann sowohl psychisch als auch physisch gut mit ihren Emotionen umgehen.
Verträglichkeit mit anderen	Durch die Begegnung mit den unterschiedlichsten Menschen besitzt die Führungskraft die Eigenschaft, freundlich, mitfühlend und hilfsbereit mit diesen umzugehen. Außerdem fällt es der Führungspersönlichkeit nicht schwer, nachgiebig zu sein, wenn es die Situation von ihr verlangt und so Konflikten aus dem Weg zu gehen. In Bezug auf unternehmerische Aufgaben zeigt die Führungskraft jedoch auch eine kämpferische und wettbewerbsorientierte Haltung.

Verhaltensbezogene Qualitäten weiblicher Führungskräfte in touristischen KMUs

Qualität	Beschreibung
Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten	Die Führungskraft passt ihr Führungsverhalten situativ an den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin an und bietet so eine individuelle, auf den Einzelnen angepasste Behandlung.
Androgynes Führungsverhalten	Die Führungskraft weist die Fähigkeit auf, situativ durchsetzungsfähig und handlungsorientiert aufzutreten, was ihr dabei hilft von den Angestellten ernst genommen zu werden. Andererseits besitzt die Führungskraft die Fähigkeit, situationsbedingt sensibel und gemeinschaftlich zu handeln, was die Beziehung zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen stärkt.
Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und Wertschätzung	Die Führungskraft schafft eine positive Arbeitsatmosphäre, in der sich die Angestellten persönlich und beruflich weiterentwickeln können. Die Unterstützung bei Problemen und Wertschätzung der Arbeitsleistung des Einzelnen wird von der Führungskraft als wichtig erachtet.
Steigerung der Mitarbeitermotivation durch offene Kommunikation	Die Führungskraft steigert die Motivation der Angestellten durch die Kommunikation und das Einbeziehen in unternehmensinterne Vorgänge. Die Mitarbeiter und Mitarbeiter können sich so stärker mit dem Unternehmen identifizieren und die Arbeit wird als sinnstiftend erachtet.
Wertewandel der Unterstellten durch Vorbildrolle	Die Führungskraft ermutigt ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch das Vorleben von persönlichen und unternehmensbezogenen Werten, diese zu verinnerlichen und selbst zu leben. Besonders in der Rolle der Gastgeberin wird die Vorbildfunktion deutlich.
Aufbau emotionaler Beziehungen	Die Führungskraft legt Wert auf eine familiäre, freundschaftliche Beziehung zu ihren Mitarbeitern und

	<p>Mitarbeiterinnen. Durch die begrenzte Unternehmensgröße und die oft familiengeführten Strukturen entstehen auch persönliche Beziehungen zu den Angestellten, besonders wenn diese schon lange im Unternehmen beschäftigt sind.</p>
<p>Flexibilität & Spontaneität bei Entscheidungen</p>	<p>Die Führungskraft ist entscheidungsfreudig und kann spontan und flexibel auf Unvorhergesehenes reagieren. Die Flexibilität zeigt sich besonders in familiengeführten Unternehmen, da hier die Führungskraft aufgrund der Vereinbarkeit von Familie und Beruf schnell, flexibel und spontan Entscheidungen treffen muss.</p>
<p>Belastbarkeit</p>	<p>Die Führungskraft behält auch in schwierigen Situationen den Überblick und kann sowohl psychisch auch physisch gut mit Stresssituationen umgehen. Die emotionale Stabilität hilft der Führungskraft zudem, eine gewisse Sicherheit gegenüber ihren Mitmenschen auszustrahlen.</p>

5 Abschließende Betrachtung

Das abschließende Kapitel der vorliegenden Arbeit fasst die Erkenntnisse aus Theorie und empirischer Untersuchung zusammen und bietet neben einer kritischen Reflexion der Arbeit auch Implikationen für Theorie und Praxis sowie einen Ausblick für die weitere Erforschung des Themengebiets.

5.1 Zusammenfassung

Aufgrund der steigenden Zahl qualifizierter und engagierter Frauen, die eine Führungsposition anstreben, ist es unerlässlich zu erforschen, welche Qualitäten weibliche Führung ausmachen und welche positiven Auswirkungen Frauen in Führungspositionen auf Unternehmen haben. Die veröffentlichte Literatur zu den Qualitäten von weiblichen Führungskräften bezieht sich bisher jedoch noch nicht auf touristische KMUs, obwohl gerade in diesen Unternehmen aufgrund oft vorherrschender familiengeführter Strukturen schon seit geraumer Zeit Frauen Führungs- und Gastgeberfunktionen innehaben.

Der theoretische Teil der Arbeit legt den grundlegenden wissenschaftlichen Rahmen für die empirische Forschung und enthält bedeutsame Literatur zu den Themenbereichen: Leadership, Female Leadership, Kleine und mittlere Unternehmen im Tourismus sowie das zusammenführende theoretische Kapitel über Leadership weiblicher Führungskräfte in touristischen KMUs. Besonders die theoretischen Erkenntnisse aus den Kapiteln Leadership und Female Leadership liefern zu überprüfende Führungsstile und Führungsqualitäten für die nachfolgende Forschung. Das theoretische Kapitel über KMUs im Tourismus identifiziert spezifische Anforderungen an weibliche Führungskräfte dieser Unternehmensform und Branche, was für die nachfolgende Untersuchung wichtige Erkenntnisse über mögliche Qualitäten ableiten lässt.

Ziel der Studie zu Führungsqualitäten weiblicher Leader in touristischen KMUs war es herauszufinden, welche Führungsstile der im theoretischen Kapitel behandelten Konzepte bei den Befragten vorherrschend sind und welche Qualitäten sich von diesen ableiten lassen. Hierzu wurden 16 weibliche Führungskräfte aus touristischen Unternehmen, die sich als KMU kennzeichnen lassen, anhand teilstrukturierter Leitfadenterviews befragt.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung entsprechen dabei weitestgehend den theoretischen Erkenntnissen aus der Literatur, zeigen jedoch auch Qualitäten, die spezifisch weiblichen Führungskräften touristischer KMUs zugeordnet werden können. Die Ergebnisse zeigen die Ausprägung der Big 5 Persönlichkeitsmerkmale, die nach den theoretischen Erkenntnissen zu einer erfolgreichen Führung beitragen und somit als Qualität weiblicher Führung in touristischen KMUS verstanden wird. In Bezug auf die Führungsstile stellen der situative Führungsstil sowie weitestgehend die transformationale Führung Führungskonzepte dar, mit denen sich die Befragten identifizieren können. So wird situativ auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingegangen und das Verhalten an die Leistungsbereitschaft und Motivation angepasst. Übereinstimmungen von idealisierendem Einfluss, inspirierender Motivation sowie individueller Berücksichtigung der transformationalen Führung können gefunden werden. Die intellektuelle Stimulierung kann hingegen nicht bestätigt werden, da den Mitarbeitern zwar die Möglichkeit gegeben wird, Probleme eigenständig zu lösen, aufgrund der überwiegenden Anzahl von Aushilfskräften aber keine weitreichenden Belege für die Durchführung intellektueller Stimulierung gefunden werden können. In Bezug auf die inspirierende Motivation wird eine Besonderheit für den Tourismus deutlich, da durch die Vorbildrolle und das Vorleben von Gastfreundschaft eben diese Fähigkeit auch an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen übertragen wird. Dass die weibliche Führung in touristischen KMUs zudem auf einem Austauschmodell gründet, dass auf Anerkennung und Feedback beruht, wird durch die Untersuchung deutlich und zeigt zudem die Wichtigkeit von Mitarbeiterzufriedenheit und Wertschätzung. Die bei der Rollenkongruenztheorie beschriebene Androgynität, die eine Verbindung aus Handlungsorientierung und Gemeinschaftlichkeit darstellt, wird zudem als Qualität weiblicher Führungskräfte in touristischen KMUs festgestellt. In diesem Zusammenhang wird aus den Erkenntnissen der Studie zudem deutlich, dass besonders in touristischen KMUs mit familiengeführter Struktur die Flexibilität und Spontaneität eine entscheidende Rolle spielt, besonders wenn die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewährleistet werden muss. Außerdem können eine hohe Belastbarkeit und eine schnelle Entscheidungsfindung als weitere Qualität bestätigt werden. Die Fähigkeit, aufgrund der begrenzten Unternehmensgröße emotionale Beziehungen zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aufzubauen und diesen ein Arbeitsumfeld zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung schaffen, wird durch die empirische Studie belegt. Im

Weiteren wird die Mitarbeitermotivation durch offene Kommunikation durch die weibliche Führungskraft gesteigert.

Auf der Grundlage der theoretischen und empirischen Befunde wird als Endprodukt der Arbeit ein Qualitäten-Profil weiblicher Führungskräfte in touristischen KMUs erstellt. Alle im Studienteil gefundenen Führungsqualitäten werden hierbei in einem geordneten Rahmen zusammengefasst und dargestellt.

5.2 Kritische Reflexion

Da der vorliegenden Arbeit ein begrenzter Umfang zugrunde liegt, konnten im theoretischen Teil nur ausgewählte Führungskonzepte berücksichtigt werden, die als relevant für das Führungsverhalten weiblicher Leader erachtet werden. Entsprechend beschränkt sich die Untersuchung auf die Erkenntnisse dieser Führungsmethoden und lässt andere Führungsansätze unberücksichtigt. Darüber hinaus beruhen die Annahmen des literaturbasierten Abschnitts der Arbeit zum Teil auf stereotypischen Rollenbildern, die es erschweren ein unvoreingenommenes, von der Gesellschaft vorgegebenes Verständnis von weiblicher Führung zu erhalten. Durch die Konzentration auf die Führungsqualitäten von weiblichen Führungskräften, ohne sie in der empirischen Studie mit männlichen Führungskräften zu vergleichen, wurde jedoch versucht diesen Stereotypen und Rollenbildern entgegenzuwirken.

Die Forschungsarbeit befasst sich zudem nur mit der eigenen Wahrnehmung und Einschätzung des Führungsverhaltens der Befragten und lässt die Wahrnehmung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen außen vor, was jedoch wiederum auf den begrenzten Forschungsrahmen zurückzuführen ist und Möglichkeiten für weitere Forschung bietet. Zumal keine weitere Differenzierung hinsichtlich des Alters der Befragten und der Art des Unternehmens vorgenommen wurde, fließen unterschiedliche Perspektiven in die empirische Untersuchung ein. Da sich bei der Auswertung eine Vielzahl unterschiedlicher Kategorien ergab, was zu einer Herausforderung bei der Auswertung führte, wäre ein strukturierterer Leitfaden zwar hilfreich gewesen, hätte aber andererseits auch die Möglichkeit verwehrt, individuell auf die Befragten einzugehen. Aus diesem Hintergrund ist die vorliegende Arbeit als Grundlage für weitere spezifischere Untersuchungen einzuordnen, die einen ersten Überblick über die Führungsqualitäten von weiblichen Führungskräften in touristischen KMUs gibt.

5.3 Implikationen

Die vorliegende Masterarbeit impliziert durch die theoretisch und empirisch gewonnen Erkenntnisse, dass die Führungsqualitäten von weiblichen Leadern positive Auswirkungen auf touristische KMUs haben und trägt somit zur Ergänzung des wissenschaftlichen Kenntnisstandes bei.

Durch die Erforschung weiblicher Führungsqualitäten kann zudem ein Umdenken der teils festgefahrenen Rollenbilder und tief verwurzelten gesellschaftlichen Strukturen (R. Weber & Crocker, 1983) stattfinden. Die hohe Zahl gut ausgebildeter weiblicher Beschäftigten im Tourismus (WKO, 2021, Statistisches Bundesamt, 2022b), die auch heute noch mit dem Problem der gläsernen Decke (Hymowitz & Schellhardt, 1986) zu kämpfen haben legen nahe, dass die Erforschung dieser Thematik und das Herausstellen der Vorteile einer weiblichen Führungspersönlichkeit für zukünftige Entwicklungen von großer Bedeutung ist.

Indem die Vorteile weiblicher Führungsqualitäten hervorgehoben und diese Qualitäten wertgeschätzt werden, werden außerdem mehr Frauen dazu ermutigt eine Führungsrolle einzunehmen. Auch Unternehmen erkennen durch die Verbreitung der Führungsqualitäten weiblicher Leader die Vorteile und positiven Auswirkungen, die eine Frau in einer Führungsrolle dem Unternehmen zu bieten hat. Um das Einbeziehen von Stereotypen und Rollenbildern zu vermeiden, ist es zudem wichtig, die Qualitäten weiblicher Führungskräfte herauszustellen, ohne dabei direkt den Vergleich mit Männern anzustreben. Diese Forschungsarbeit trägt zu dieser Entwicklung bei, indem Sie keine generelle Unterscheidung zwischen Männern und Frauen in der empirischen Erforschung der Führungsqualitäten vornimmt, sondern unabhängig vom Vergleich zu männlichen Führungskräften die Qualitäten weiblicher Führungskräfte aufzeigt.

Die vorliegende Forschung kann zudem als Ausgangspunkt für weitere spezifischere Untersuchungen in Bezug auf Führungsqualitäten im Tourismus herangezogen werden, wie im abschließenden Kapitel der Arbeit erkenntlich wird.

5.4 Ausblick für weitere Forschung

Wie beschrieben, geben die Ergebnisse der qualitativen Forschung der vorliegenden Arbeit einen Überblick über die Führungsqualitäten weiblicher Führungskräfte in touristischen KMUs. Um einen noch spezifischeren Einblick in die Thematik zu gewinnen, sind weitere Forschungen mit einer Differenzierung nach dem Alter der befragten Führungskräfte oder auch nach der Art des touristischen Unternehmens sinnvoll. Da besonders familiengeführte Unternehmen in touristischen KMUs vorherrschend sind, wäre es nach Ansicht der Forschenden zudem spannend zu erfahren, welches Führungsverhalten und somit auch welche Qualitäten weibliche Führungspersönlichkeiten innerhalb bestimmter Generationen aufweisen und ob es Qualitäten gibt, die sie von ihren Vorgängerinnen übernehmen. So könnten im Weiteren Generationskonflikte in touristischen Betrieben besser verstanden und bewältigt werden. Darüber hinaus kann die Erforschung der Fremdwahrnehmung des Führungsverhaltens durch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dabei helfen, die Qualitäten weiblicher Führungskräfte in tourismusbezogenen KMUs weiter zu vertiefen und der Erforschung der Führungsqualitäten im touristischen Kontext eine zusätzliche Sichtweise ermöglichen

6 Literaturverzeichnis

- Abadi, M., Dirani, K. M. & Rezaei, F. D. (2022). Women in leadership: a systematic literature review of Middle Eastern women managers' careers from NHRD and institutional theory perspectives. *Human Resource Development International*, 25(1), 19–39. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1840847>
- Abele, A. E. (2003). The dynamics of masculine-agentive and feminine-communal traits: findings from a prospective study. *Journal of personality and social psychology*, 85(4), 768–776. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.768>.
- Acevedo-Duque, Á., Gonzalez-Diaz, R., Vargas, E. C., Paz-Marcano, A., Muller-Pérez, S., Salazar-Sepúlveda, G., Caruso, G. & D'Adamo, I. (2021). Resilience, Leadership and Female Entrepreneurship within the Context of SMEs: Evidence from Latin America. *Sustainability*, 13(15), 8129. <https://doi.org/10.3390/su13158129>
- Ackerly, B. & True, J. (2010). Back to the future: Feminist theory, activism, and doing feminist research in an age of globalization. *Women's Studies International Forum*, 33(5), 464–472. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2010.06.004>
- Afshari, L. (2022). Idealized influence and commitment: a granular approach in understanding leadership. *Personnel Review*, 51(2), 805–822. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0153>
- Ahmed, S. (1998). *Differences that matter: Feminist theory and postmodernism* (1. publ.). Cambridge Univ. Press. <http://www.loc.gov/catdir/samples/cam032/98020051.html>
- Alamir, I., Ayoubi, R. M., Massoud, H. & Hallak, L. A. (2019). Transformational leadership, organizational justice and organizational outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 749–763. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0033>
- Alan, S., Ertac, S., Kubilay, E. & Loranth, G. (2019). Understanding Gender Differences in Leadership *The Economic Journal*, Artikel uez050. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.1093/ej/uez050>
- Albanesi, S., Olivetti, C. & Prados, M. J. (2015). Gender and Dynamic Agency: Theory and Evidence on the Compensation of Top Executives. In S. W. Polachek, K. Tatsiramos & K. F. Zimmermann (Hrsg.), *Research in Labor Economics. Gender in the Labor Market* (Bd. 42, S. 1–59). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0147-912120150000042001>
- Albrecht, A. (2021). Führungsstil-Portfolio. In A. Albrecht (Hrsg.), *Zukunftsgerecht führen* (S. 29–51). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34253-1_2
- Allen, A. (2018). *The Power of Feminist Theory. Feminist Theory and Politics*. Routledge. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=5323479>
- Al-Sadik-Lowinski, B. (2020). *Der Aufstieg der Topmanagerinnen: Weibliche Rollenvorbilder aus fünf Wirtschaftsnationen über Erfolgswege zu Spitzenpositionen*. De Gruyter Oldenbourg. <https://www.degruyter.com/books/9783110709094>
- Amann, K., Petzold, J. & Westerkamp, M. (2020). *Management und Controlling: Instrumente - Organisation - Digitalisierung - Ziele* (3. Aufl.). Springer eBook Collection. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28795-5>

- Anderson, M. (2017). Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1–13. <https://www.jstor.org/stable/90012919>
- Ardichvili, A. & Dirani, K. (2017). *Leadership Development in Emerging Market Economies*. Palgrave Macmillan US. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-58003-0>
- Arenas, F. J. (2019). *A Casebook of Transformational and Transactional Leadership*. Routledge. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5646051>
- Arvate, P. R., Galilea, G. W. & Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 533–548. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.002>
- Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Erich Schmidt Verlag.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Badura, K. L., Grijalva, E., Newman, D. A., Yan, T. T. & Jeon, G. (2018). Gender and leadership emergence: A meta-analysis and explanatory model. *Personnel Psychology*, 71(3), 335–367. <https://doi.org/10.1111/peps.12266>
- Bans-Akutey, A. (2021). The Path-Goal Theory of Leadership. *Academia Letters*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.20935/AL748>
- Bartol, K. M., Martin, D. C. & Kromkowski, J. A. (2003). Leadership and the Glass Ceiling: Gender and Ethnic Group Influences on Leader Behaviors at Middle and Executive Managerial Levels. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(3), 8–19. <https://doi.org/10.1177/107179190300900303>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3. ed.). Free Pr.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. & Avolio, B. (Hrsg.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* [2. Dr.]. Sage Publ.
- Bass, B., Avolio, B. & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology*(45(1).
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204–212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001>
- Baum, T., Kralj, A., Robinson, R. N. & Solnet, D. J. (2016). Tourism workforce research: A review, taxonomy and agenda. *Annals of Tourism Research*, 60, 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.04.003>
- Belasen, A. T. (2017). *Women in management: A framework for sustainable work-life integration*. Routledge.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), 155–162. <https://doi.org/10.1037/h0036215>

- Benmira, S. & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, leader-2020-000296. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Beyer, J. M. (1999). Taming and promoting charisma to change organizations. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 307–330. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00019-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00019-3)
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622–1629. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.006>
- Birkner, K. (2002). Wörter in der Gruppe: Zur Soziolinguistik der Wörter. In J. Dittmann & C. Schmidt (Hrsg.), *Rombach Grundkurs: Bd. 5. Über Wörter: Grundkurs Linguistik* (1. Aufl., S. 233–258). Rombach.
- Blanchard, K. H. (2010). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations* (Rev. and updated ed., 1. print). FT Press.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D. & Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership® After 25 Years: A Retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21–36. <https://doi.org/10.1177/107179199300100104>
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D. & Zigarmi, P. (1985). *Leadership and the one minute manager*. William Morrow.
- Blayney, C. & Blotnick, K. (2010). The Impact of Gender on Career Paths and Management Capability in the Hotel Industry in Canada. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(3), 233–255. <https://doi.org/10.1080/15332845.2010.487014>
- Borah, P. S., Iqbal, S. & Akhtar, S. (2022). Linking social media usage and SME's sustainable performance: The role of digital leadership and innovation capabilities. *Technology in Society*, 68, 101900. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101900>
- Bourdieu, P. (2020). *Die männliche Herrschaft* (5. Aufl.). Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft. Suhrkamp.
- Brandt, T. (2020). Relationship of Psychological Capital and Transformational Leadership: Comparison of Women and Men. In P. Griffiths (Hrsg.), *Proceedings of the 16th European Conference on Management Leadership and Governance*. ACPI. <https://doi.org/10.34190/ELG.20.028>
- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32–44. <https://doi.org/10.1177/107179190300900403>
- Bryman, A. (2003). *Research methods and organisation studies*. Oxford University Press.
- Bundesministerium Digitalisierung und Wirtschaftsstandort. (2021). *KMU im Fokus 2020: Bericht über die Situation und Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen der österreichischen Wirtschaft*. Bundesministerium Digitalisierung und Wirtschaftsstandort. <https://www.bmdw.gv.at/Services/Zahlen-Daten-Fakten/KMU-in-%C3%96sterreich.html>
- Burel, S., Saur, F. & Tsehaye, W. (2020). *Quick Guide Female Leadership: Frauen in Führungspositionen in der Arbeitswelt 4.0. Quick Guide*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-61303-0>

- Burke, S. & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244–257.
<https://doi.org/10.1108/09649420110395728>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). Harper & Row.
- Cairns, T. D., Hollenback, J., Preziosi, R. C. & Snow, W. A. (1998). Technical note: a study of Hersey and Blanchard's situational leadership theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(2), 113–116.
<https://doi.org/10.1108/01437739810208692>
- Caligiuri, P. & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612–622.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.014>
- Carli, L. L. & Eagly, A. H. (2011). Gender and leadership. In A. Bryman, K. Grint, B. Jackson, M. Uhl-Bien & D. Collinson (Hrsg.), *The SAGE handbook of leadership* (S. 103–117). Sage.
- Cave, P. & Kilic, S. (2010). The Role of Women in Tourism Employment With Special Reference to Antalya, Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(3), 280–292. <https://doi.org/10.1080/19368621003591400>
- Cetin, M. O. & Kinik, F. S. F. (2015). An Analysis of Academic Leadership Behavior from the Perspective of Transformational Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 519–527. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.122>
- Chauhan, R. S., Howe, D. C. & Soderberg, A. (2021). Reviewing and rebalancing the positive skew of emotions in transformational leadership. *Management Research Review*, 44(8), 1085–1107. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2020-0496>
- Cho, W. & Connolly, D. J. (1999). U.S.-Based Hospitality Programs: Looking to Keep Pace with Today's High-Tech Industry Needs. *International Journal of Hospitality Information Technology*, 1(1), 27–43.
<https://doi.org/10.3727/153373499819494759>
- Claus, V. A., Callahan, J. & Sandlin, J. R. (2013). Culture and leadership: women in nonprofit and for-profit leadership positions within the European Union. *Human Resource Development International*, 16(3), 330–345.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2013.792489>
- Cleveland, J., Murphy, K. R. & Stockdale, M. S. (2000). *Women and men in organizations: Sex and gender issues at work. Series in applied psychology*. Lawrence Erlbaum Associates. <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10346781>
- Cohen, L. E. & Broschak, J. P. (2013). Whose Jobs Are These? The Impact of the Proportion of Female Managers on the Number of New Management Jobs Filled by Women versus Men. *Administrative Science Quarterly*, 58(4), 509–541.
<https://doi.org/10.1177/0001839213504403>
- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A. & Conway, A. M. (2009). Happiness unpacked: positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion (Washington, D.C.)*, 9(3), 361–368. <https://doi.org/10.1037/a0015952>
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D. & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670–685.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.004>

- Connelly, S. & Ruark, G. (2010). Leadership style and activating potential moderators of the relationships among leader emotional displays and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 745–764. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.005>
- Cranmer, E., Urquhart, C., Claudia tom Dieck, M. & Jung, T. (2021). Developing augmented reality business models for SMEs in tourism. *Information & Management*, 58(8), 103551. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103551>
- Dadanlar, H. H. & Abebe, M. A. (2020). Female CEO leadership and the likelihood of corporate diversity misconduct: Evidence from S&P 500 firms. *Journal of Business Research*, 118, 398–405. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.011>
- Daft, R. L. & Lane, P. L. (2015). *Leadership* (6. ed.). Cengage Learning.
- Day, D. V., Harrison, M. M. & Halpin, S. M. (2009). *An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity, and expertise*. Routledge.
- Deluga, R. J. (1990). The Effects of Transformational, Transactional, and Laissez Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 11(2), 191–203. https://doi.org/10.1207/s15324834basp1102_6
- Deshwal, V. & Ashraf Ali, M. (2020). A Systematic Review of Various Leadership Theories. *Shanlax International Journal of Commerce*, 8(1), 38–43. <https://doi.org/10.34293/commerce.v8i1.916>
- Diekman, A. B. & Eagly, A. H. (2000). Stereotypes as Dynamic Constructs: Women and Men of the Past, Present, and Future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(10), 1171–1188. <https://doi.org/10.1177/0146167200262001>
- Dittmar, N. (2009). *Transkription: Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien* (3. Aufl.). *Qualitative Sozialforschung: Bd. 10*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Do, M. H. & Minbashian, A. (2014). A meta-analytic examination of the effects of the agentic and affiliative aspects of extraversion on leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1040–1053. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.004>
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer Verlag.
- Dörr, S., Schmidt-Huber, M., Winkler, B. & Klebl, U. (2013). Führung. In M. Landes & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft* (S. 247–278). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18957-4_12
- Dresing, T. & Pehl, T. (2010). Transkription: Technische Hinweise für die Durchführung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (1. Aufl., S. 723–733). VS Verlag.
- Eagly, A. H. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1–12. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders* (2. Aufl.). *Leadership for the common good*. Harvard Business School Press.

- Eagly, A. H. & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H. & van Engen, M. L. (2017). Women and Men as Leaders. In G. R. Goethals (Hrsg.), *Berkshire essentials. Women and leadership: History, theories, and case studies* (S. 3–11). Berkshire.
- Ebert, C. (2020). *Verteiltes Arbeiten kompakt*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30243-6>
- Women and leadership: Transforming visions and diverse voices*. (2007). Blackwell Pub. <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10182222>
<https://doi.org/10.1002/9780470692332>
- Elmo, G. C., Arcese, G., Valeri, M., Poponi, S. & Pacchera, F. (2020). Sustainability in Tourism as an Innovation Driver: An Analysis of Family Business Reality. *Sustainability*, 12(15), 6149. <https://doi.org/10.3390/su12156149>
- Ermisch, R. (2007). *Management strategischer Kooperationen im Bereich Forschung und Entwicklung: Eine empirische Untersuchung von Technologieunternehmen in Deutschland und den USA*. Zugl.: Karlsruhe, Techn. Univ., Diss., 2007 (1. Aufl.). Gabler Edition Wissenschaft. Deutscher Universitäts-Verlag.
- Esser, A., Kahrens, M., Mouzoghi, Y. & Eomois, E. (2018). A female leadership competency framework from the perspective of male leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 33(2), 138–166. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2017-0077>
- Europäische Kommission. (2015). *Benutzerleitfaden zur Definition von KMU*. https://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0004.01/DOC_1#:~:text=Die%20Kategorie%20der%20Kleinstuntern%20%20Klei,EUR%20bel%C3%A4uft.
- Farrell, B. H. & Twining-Ward, L. (2004). RECONCEPTUALIZING TOURISM. *Annals of Tourism Research*, 31(2), 274–295. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2003.12.002>
- Federal Ministry for Economic Affairs. (2017). *European SME-Action Programme*. Federal Ministry for Economic Affairs. <https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Publikationen/Mittelstand/european-sme-action-programme.html>
- Felfe, J. (2015). *Charisma, transformationale Führung und Commitment*. Kölner Studienverlag.
- Felfe, J. & Elprana, G. (2022). Leadership Theories as Knowledge Base in Coaching. In S. Greif, H. Möller, W. Scholl, J. Passmore & F. Müller (Hrsg.), *International Handbook of Evidence-Based Coaching* (S. 531–541). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-81938-5_43
- Fernandes, A. P. & Ferreira, P. (2021). Executives' gender pay gap and financing constraints. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 192, 381–404. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.10.009>
- Fiedler, F. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Bd. 1, S. 149–190). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)

- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Figueroa-Domecq, C., Pritchard, A., Segovia-Pérez, M., Morgan, N. & Villacé-Molinero, T. (2015). Tourism gender research: A critical accounting. *Annals of Tourism Research*, 52, 87–103. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.02.001>
- Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *Journal of abnormal psychology*, 44(3), 329–344. <https://doi.org/10.1037/h0057198>
- Flick, U. (2020). Gütekriterien qualitativer Forschung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren* (2. Aufl., S. 247–263). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Forster, L. & Bruley, S. (2019). Introduction: Historicising the Womens Liberation Movement. In L. Forster & S. Bruley (Hrsg.), *Historicising the Women's Liberation Movement in the Western World: 1960-1999* (S. 1–5). Taylor & Francis.
- Franco, M. & Matos, P. G. (2015). Leadership styles in SMEs: a mixed-method approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(2), 425–451. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0283-2>
- Freund, D. & Hernandez-Maskivker, G. (2021). Women managers in tourism: Associations for building a sustainable world. *Tourism Management Perspectives*, 38, 100820. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100820>
- Furtner, M. (2016). Transformationale Führung: Dimensionen. In M. Furtner (Hrsg.), *essentials. Effektivität der transformationalen Führung* (S. 17–23). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15321-2_4
- Furtner, M. & Baldegger, U. (2016). *Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung* (2., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Springer Fachmedien. <http://www.springer.com/> <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13045-9>
- Fuß, S. & Karbach, U. (2019). *Grundlagen der Transkription: Eine praktische Einführung* (2. Aufl.). *UTB Sozialwissenschaften: Bd. 4185*. Verlag Barbara Budrich.
- Gangadharan, L., Jain, T., Maitra, P. & Vecchi, J. (2019). Female leaders and their response to the social environment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 164, 256–272. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.06.001>
- Gardner, J. W. (1989). Leadership: Attributes and Context. *NASSP Bulletin*, 73(514), 58. <https://doi.org/10.1177/019263658907351409>
- Geibel, H. V. & Otto, K. (2022). Commitment is the key: A moderated mediation model linking leaders' resources, work engagement, and transformational leadership behavior. *Psychological reports*, 332941221074256. <https://doi.org/10.1177/00332941221074256>
- Goff, P. T., Goldring, E. & Bickman, L. (2014). Predicting the gap: perceptual congruence between American principals and their teachers' ratings of leadership effectiveness. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 26(4), 333–359. <https://doi.org/10.1007/s11092-014-9202-5>
- Görgens-Ekermans, G. & Roux, C. (2021). Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate: (How) does emotional intelligence matter to effective leadership? *SA Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1279>

- Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153–170. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90014-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90014-X)
- Gray, R. M. (2017). *The Importance of Personality Trait: Screening for Today's Organizations – Application of the Five Factor Model (FFM)*. PennState. <https://sites.psu.edu/leadership/2017/09/02/the-importance-of-personality-trait-screening-for-todays-organizations-application-of-the-five-factor-model-ffm/>
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Greenleaf Publishing Center.
- Gursoy, D. & Swanger, N. (2004). An Industry-Driven Model of Hospitality Curriculum for Programs Housed in Accredited Colleges of Business. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 16(4), 13–20. <https://doi.org/10.1080/10963758.2004.10696804>
- Gursoy, D. & Swanger, N. (2005). An Industry-Driven Model of Hospitality Curriculum for Programs Housed in Accredited Colleges of Business: Part II. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 17(2), 46–56. <https://doi.org/10.1080/10963758.2005.10696824>
- Haag, P. (2021). Einführung: Management von Start-ups und KMU. In P. Haag (Hrsg.), *KMU- und Start-up-Management* (S. 1–13). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34700-0_1
- Haiman, F. (1951). *Group Leadership and democratic action*. Houghton Mifflin.
- Haines, E. L., Deaux, K. & Lofaro, N. (2016). The Times They Are a-Changing ... or Are They Not? A Comparison of Gender Stereotypes, 1983–2014. *Psychology of Women Quarterly*, 40(3), 353–363. <https://doi.org/10.1177/0361684316634081>
- Handaragama, S. & Kusakabe, K. (2021). Participation of women in business associations: A case of small-scale tourism enterprises in Sri Lanka. *Heliyon*, 7(11), e08303. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08303>
- Haralambos, M. & Holborn, M. (2013). *Sociology: Themes and perspectives* (8. Auflage). Collins.
- Harquail, C. V. (2020). *Feminism: A Key Idea for Business and Society. Key Ideas in Business and Management Ser.* Routledge. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5789255>
- Hassi, A. (2019). Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1785–1800. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0003>
- Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D. & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *The Journal of applied psychology*, 89(3), 416–427. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.416>
- Heiss, H. (2000). Selbständigkeit bis auf Widerruf? Zur Rolle von Gastwirtinnen bis 1914. In I. Bandhauer-Schöffmann (Hrsg.), *Unternehmerinnen: Geschichte & Gegenwart selbständiger Erwerbstätigkeit von Frauen* (S. 49–87). Lang.
- Hendarman, A. F. & Cantner, U. (2018). Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. *Eurasian Business Review*, 8(2), 139–169. <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0076-6>
- Henkel, T. & Bourdeau, D. (2018). A Field Study: An Examination Of Managers' Situational Leadership Styles. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 13(2), 7–14. <https://doi.org/10.19030/jdm.v13i2.10218>

- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership: Training & Development Journal, 23(5), 26–34.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1987). *Situatives Führen*. Moderne Industrie.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Situational Leadership II*. Blanchard Training and Development.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418–428. <https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- Heuwinkel, K. (2021). Das Berufsfeld Tourismus in der Postwachstumsgesellschaft: Chance oder Risiko für Gendergerechtigkeit. In R. Freericks & D. Brinkmann (Hrsg.), *Erlebnis - Gemeinschaft - Transformation: Berufsfeld Freizeit und Tourismus im Umbruch* (6. Aufl., S. 99–121).
- Heyna, P. & Fittkau, K.-H. (2021). Das Konzept der transformationalen Führung. In P. Heyna & K.-H. Fittkau (Hrsg.), *essentials. Transformationale Führung kompakt: Genese, Theorie, Empirie, Kritik* (S. 3–18). Springer Gabler.
- Hinterhuber, H. H. (2010). *Die 5 Gebote für exzellente Führung*. Frankfurter Allgemeine Buch.
- Hinterhuber, H. H. (2015). *Leadership — mehr als Management: Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen* (5. Aufl.). Springer eBook Collection. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4687-4>
- Hochschild, A. R. (2003). *The managed heart*. University of California Press.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships* (5. print). Free Press.
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M. & Michel, E. J. (2018). The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473–2499. <https://doi.org/10.1177/0149206316628643>
- Hooks, B. (2000). *Feminism is for everybody: Passionate Politics*. South End Press. <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy1409/00036589-d.html>
- Hradil, S. (2005). *Soziale Ungleichheit in Deutschland* (8. Aufl.). Lehrbuch. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-8100-3000-9>
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R. & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, 71, 402–420. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.027>
- Huynh, T. T. G. (2021). The influence of transformational leadership dimensions on intrapreneurial behaviour through mediators. *Management Science Letters*, 2099–2114. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.2.017>
- Hymowitz, C. & Schellhardt, T. D. (1986). *THE GLASS CEILING: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs*. The Wall Street Journal.
- Ihlau, S., Duscha, H. & Gödecke, S. (2013). *Besonderheiten bei der Bewertung von KMU: Planungsplausibilisierung, Steuern, Kapitalisierung*. Springer Gabler.
- Innerhofer, E. (2020). Schrumpfung als Entwicklungsstrategie für zukünftige Destinationen und Regionen. In H. Pechlaner (Hrsg.), *Springer eBooks Business and Economics*.

- Destination und Lebensraum: Perspektiven touristischer Entwicklung* (S. 225–234). Springer Gabler.
- İşcan, Ö. F., Ersarı, G. & Naktiyok, A. (2014). Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership Beyond the Impact of Transactional Leadership – An Application among Turkish SME's. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 881–889. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.097>
- Islam, M. N., Furuoka, F. & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>
- Ismail, H. N., Mohd Puzi, M. A., Banki, M. B. & Yusoff, N. (2019). Inherent factors of family business and transgenerational influencing tourism business in Malaysian islands. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 17(5), 624–641. <https://doi.org/10.1080/14766825.2018.1549058>
- Iverson, K. (2000). The paradox of the contented female manager. *International Journal of Hospitality Management*, 19(1), 33–51. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(99\)00032-8](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(99)00032-8)
- Jayawickreme, E., Zachry, C. E. & Fleeson, W. (2019). Whole Trait Theory: An integrative approach to examining personality structure and process. *Personality and Individual Differences*, 136, 2–11. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.06.045>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *The Journal of applied psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Kaiser, R. B., LeBreton, J. M. & Hogan, J. (2015). The Dark Side of Personality and Extreme Leader Behavior. *Applied Psychology*, 64(1), 55–92. <https://doi.org/10.1111/apps.12024>
- Khan, S. U. R., Anjam, M., Abu Faiz, M., Khan, F. & Khan, H. (2020). Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction With Interaction of Organizational Learning Culture. *SAGE Open*, 10(2), 215824402093077. <https://doi.org/10.1177/2158244020930771>
- Kimbu, A. N., Jong, A. de, Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O. & Figueroa-Domecq, C. (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- KMU Forschung Austria. (2022). *KMU-DATEN*. KMU Forschung Austria. <https://www.kmuforschung.ac.at/zahlen-fakten/kmu-daten/>
- Knoblauch, H. (2021). Relationale Phänomenologie, reflexive Methodologie und empirische Wissenschaftstheorie. Zur Kritik und Weiterführung der "Kommunikativen Konstruktion der Wirklichkeit". *Zeitschrift für Qualitative Forschung*, 21(2-2020), 245–257. <https://doi.org/10.3224/zqf.v21i2.07>
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A. & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological bulletin*, 137(4), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Komives, S., Dugan, J., Owen, J., Slack, C. & Wagner, W. (2011). *The handbook for student leadership development* (2. Aufl.). *The Jossey-Bass Higher and adult education*

- series. Jossey-Bass.
<http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10446726>
- Kowal, S. & O'Connell, D. C. (2019). Zur Transkription von Gesprächen. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Rororo Rowohlt's Enzyklopädie: Bd. 55628. Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (13. Aufl., S. 437–447). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz* (2. Aufl.). Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (3. Aufl.). *Lehrbuch*. VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Kurtuluş, E., Katrinli, Ş. & Katrinli, A. (2019). The Influence of Personality Trait on Effective Leadership: The Role of Dopamine. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1), 65–93. <https://doi.org/10.24889/ifede.433230>
- Lamneck, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch*. Beltz Verlag.
- Langreiter, N. (2003). Nähe und Distanz. Methodische Reflexionen nach einer Feldforschung über Gastwirtinnen in Tirol. *Schweizerisches Archiv für Volkskunde*, 88(2), 183–208.
- Langreiter, N. (2004). Nur eine Frage der richtigen Einstellung: Wirtinnen über ihren Umgang mit Zeit und Raum. *Tourismus-Journal Zeitschrift für tourismuswissenschaftliche Forschung und Praxis*, 8(1), 111.
- Laudel, G. & Gläser, J. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. VS Verlag.
- Lee, M. & Kray, L. J. (2021). A gender gap in managerial span of control: Implications for the gender pay gap. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 167, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.06.001>
- Lerner, M. & Almor, T. (2002). Relationships among Strategic Capabilities and the Performance of Women-Owned Small Ventures. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 109–125. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00044>
- Lin, M., Ling, Q., Luo, Z. & Wu, X. (2019). Why does empowering leadership occur and matter? A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100556. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100556>
- Lippold, D. (2021). *Personalführung im digitalen Wandel*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110752625>
- Liu, J., Liu, X. & Zeng, X. (2011). Does transactional leadership count for team innovativeness? *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 282–298. <https://doi.org/10.1108/095348111111132695>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Lowry, R. (1962). *Who's running the town?* Harper & Row.
- Lucius-Hoene, G. (2010). Narrative Analysen. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (1. Aufl., S. 584–600). VS Verlag.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family practice*, 13(6), 522–525. <https://doi.org/10.1093/fampra/13.6.522>
- Marte, A. V. & Wenzel, J. A. (2018). *Leaders are made, not born - Was wir wirklich über führende Frauen denken*. <https://letsim.com/journal/leaders-are-made-not-born-was-wir-wirklich-ueber-fuehrende-frauen-denken-a-v-marte-j-a-wenzel/>

- Maxwell, J. C. (2011). *Das Maxwell-Konzept: Entwickeln Sie Ihre Führungsqualität* (A. Schieberle, Übers.) (2. Auflage). Wiley-VCH Verlag & Co.KGaA.
- Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung*. Oldenbourg.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Aufl.). Beltz-Studium. Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (1. Aufl., S. 601–631). VS Verlag.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarb. Aufl.). Beltz. <http://www.beltz.de/fileadmin/beltz/leseproben/978-3-407-25730-7.pdf>
- McKinsey & LeanIn.Org. (2021). *Women in the Workplace: 2021*. https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2021.pdf
- Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.). (2010). *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (1. Auflage). VS Verlag. <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-531-16726-8>
- Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.). (2020). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren* (2., erw. u. überarb. Auflage 2020). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <http://www.springer.com/>
- Misoch, S. (2015). *Qualitative Interviews*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110354614>
- Misumi, J. (1988). *The behavioral science of leadership: An interdisciplinary japanese research program*. Wiley & Sons.
- Montgomery, B. (1961). *The Path to Leadership*. Collins.
- Mooney, S. K. (2020). Gender research in hospitality and tourism management: time to change the guard. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1861–1879. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2019-0780>
- Moser, M. (2018). *Bedeutung von Soft Skills in einer sich wandelnden Unternehmenswelt: Eine Studie zu dem besonderen Stellenwert von Kompetenzen im Personalmanagement. Research*. Springer Gabler. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5391865>
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., Schaper, N. & Solga, M. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Springer-Lehrbuch. Springer Berlin Heidelberg. <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1621497>
- Nicholls, J. R. (1985). A New Approach to Situational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 6(4), 2–7. <https://doi.org/10.1108/eb053578>
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7. ed., internat. student ed.). Sage Publ.
- Organ, D. W. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business Horizons*, 39(3), 1–4. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(96\)90001-4](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(96)90001-4)
- Palestini, R. (2013). *Feminist Theory and Educational Leadership: Much Ado About Something!* R&L Education. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=1203891>
- Pechlaner, H. (2003). Strategie, Struktur und Konkurrenz. In H. Pechlaner (Hrsg.), *Tourismus-Destinationen im Wettbewerb* (S. 45–70). Deutscher Universitätsverlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-88958-4_5

- Pechlaner, H., Priglinger, P. & Fischer, E. (2006). Die Entwicklung von Innovationen in Destinationen: Die Rolle der Tourismusorganisation. In B. Pikkemaat, M. Peters & K. Weiermair (Hrsg.), *Schriften zu Tourismus und Freizeit: Bd. 6. Innovationen im Tourismus: Wettbewerbsvorteile durch neue Ideen und Angebote* (S. 121–136). Erich Schmidt.
- Pelz, W. (2021). *Transformationale und transaktionale Führung: Transformationale Führung: Definition, Test, und Tipps zur Umsetzung*. Institut für Management-Innovation. <https://www.transformationale-fuehrung.com/Transformationale-Fuehrung-Definition.html>
- Perathoner, G. (2018). Gastfreundschaft im Tourismus im Zeitalter der Migrationsströme: Eine tugendethische Perspektive. In H. Pechlaner, C. Nordhorn & A. Marcher (Hrsg.), *Wirtschaft: Band 37. Flucht, Migration und Tourismus: Perspektiven einer "New Hospitality"* (S. 59–83). LIT.
- Peters, M. (2001). *Wachstum und Internationalisierung: Überlebenschancen für touristische Klein- und Mittelbetriebe*. Linde Verlag.
- Pfister, A. & Neumann, U. (2019). Führungstheorien. In E. Lippmann, A. Pfister & U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen* (S. 39–73). Springer.
- Pollard, J. (2020). Feminism and Work. In *International Encyclopedia of Human Geography* (S. 21–28). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102295-5.10179-9>
- Post, C. & Byron, K. (2015). Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Powell, G. N. (1990). One More Time: Do Female and Male Managers Differ? *Academy of Management Perspectives*, 4(3), 68–75. <https://doi.org/10.5465/ame.1990.4274684>
- Powell, G. N. (1993). *Women & men in management* (2. ed.). Sage Publ. <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0655/93009487-d.html>
- Preißing, D. (Hrsg.). (2019). *Frauen in der Arbeitswelt 4.0: Chancen und Risiken für die Erwerbstätigkeit*. De Gruyter Oldenbourg. http://www.degruyter.com/search?f_0=isbnissn&q_0=9783110585810&searchTitel=true
- Przyborski, A. & Wohlrab, M. (2008). *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. Oldenbourg.
- Purwanto, Agus, Wijayanti, L. M., Hyun, C. C. & Asbari, M. (2019). The Effects of Transformational, Transactional, Authentic, Authoritarian Leadershipstyle toward lecture Performance of Private University in Jakarta. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(1), 29–42. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i1.88>
- Quasthoff, U. M. (Hrsg.). (2005). *Studies in narrative: Bd. 5. Narrative interaction*. Benjamins.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 37–61. <https://doi.org/10.1348/096317905X36731>
- Ramaley, J. A. (Hrsg.). (2019). *Covert discrimination and women in the sciences*. Routledge.

- Ratten, V. & Tajeddini, K. (2018). Women's entrepreneurship and internationalization: patterns and trends. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(9/10), 780–793. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-01-2018-0001>
- Reddin, W. J. (1981). *Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements: = Managerial effectiveness. mi-Paperbacks*. Verl. Moderne Industrie.
- Reinemann, H. (2019). *Mittelstandsmanagement: Einführung in Theorie und Praxis* (2. Aufl.). *Springer eBook Collection*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25355-4>
- Reinemann, H. & Ludwig, D. (2015). Die qualitative Dimension des Mittelstandsbegriffs. In W. Becker & P. Ulrich (Hrsg.), *BWL im Mittelstand: Grundlagen, Besonderheiten, Entwicklungen* (1. Aufl., S. 38–52). Verlag W. Kohlhammer.
- Rösch, P. (2007). Gastfreundschaft und Tourismus. In H. Pechlaner (Hrsg.), *Gastfreundschaft und Gastlichkeit im Tourismus: Kundenzufriedenheit und -bindung mit Hospitality Management* (S. 25–31). Schmidt.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*(68), 119–125.
- Rost, J. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. ABC-CLIO.
<http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=492275>
- Sadeghi, A. & Pihie, Z. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 186–197.
- Sarri, K. & Trihopoulou, A. (2005). Female entrepreneurs' personal characteristics and motivation: a review of the Greek situation. *Women in Management Review*, 20(1), 24–36. <https://doi.org/10.1108/09649420510579559>
- Schaap, J. I., Stedham, Y. & Yamamura, J. H. (2008). Casino management: Exploring gender-based differences in perceptions of managerial work. *International Journal of Hospitality Management*, 27(1), 87–97. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.004>
- Schmid, G. (2021). KMU-spezifische Aspekte der Erarbeitung von Marketingkonzeptionen. In P. Haag (Hrsg.), *KMU- und Start-up-Management* (S. 333–370). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34700-0_16
- Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (2008). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (8. Aufl.). *Lehrbuch*. Oldenbourg.
- Schock, A.-K., Gruber, F. M., Scherndl, T. & Ortner, T. M. (2019). Tempering agency with communion increases women's leadership emergence in all-women groups: Evidence for role congruity theory in a field setting. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 189–198. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.003>
- Schreurs, M. & Leis, T. (2014). *Frauen in Führungspositionen – Erfolgreiche Unternehmensführung im Mittelstand: Ein Überblick*. RKW Kompetenzzentrum. <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/frauen-in-fuehrungspositionen-erfolgreiche-unternehmensfuehrung-im-mittelstand/erfolgsweg-fachchancen-gleichheit-unternehmensfuehrung-wie-unternehmen-von-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen-profitieren/>
- Sczesny, S. (2003). Führungskompetenz: Selbst- und Fremdwahrnehmung weiblicher und männlicher Führungskräfte. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 34(3), 133–145. <https://doi.org/10.1024//0044-3514.34.3.133>

- Selamat, M. A. & Windasari, N. A. (2021). Chatbot for SMEs: Integrating customer and business owner perspectives. *Technology in Society*, 66, 101685. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101685>
- Setiawan, T. H., Firdaus, A. & Putra, A. D. (2019). The study of Situational Leadership style on a Indonesian Construction Company. *Malaysian Journal of Civil Engineering*, 31(1). <https://doi.org/10.11113/mjce.v31n1.499>
- Sharma, M. (2019). Applying feminist theory to medical education. *The Lancet*, 393(10171), 570–578. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(18\)32595-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)32595-9)
- Shen, W. & Joseph, D. L. (2020). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 100765. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100765>
- Siller, H. J., Zehrer, A. & Siller, H. (Hrsg.). (2016). *Linde international. Entrepreneurship und Tourismus: Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis* (2. Aufl.). Linde Verlag.
- Smallbone, D., Leig, R. & North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1(3), 44–62. <https://doi.org/10.1108/13552559510100657>
- Smeltzer, L. R. & Fann, G. L. (1989). Comparison of Managerial Communication Patterns in Small, Entrepreneurial Organizations and Large, Mature Organizations. *Group & Organization Studies*, 14(2), 198–215. <https://doi.org/10.1177/105960118901400208>
- Spöhring, W. (1989). *Qualitative Sozialforschung. Studienskripten zur Soziologie: Bd. 133*. Vieweg+Teubner Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-15836-3>
- Statistisches Bundesamt. (2021). *Bildung in Deutschland 2020: Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung in einer digitalisierten Welt*. Bundesministerium für Bildung und Forschung. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Bildungsstand/aktuell-bildungsstand.html;jsessionid=F18ABD959D30C13F6AC8F21E0A8B5534.live732>
- Statistisches Bundesamt. (2022a). *Anzahl der Beschäftigten in KMU in Deutschland nach Wirtschaftszweigen im Jahr 2019*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/731972/umfrage/beschaeftigte-in-kmu-in-deutschland-nach-wirtschaftszweigen/>
- Statistisches Bundesamt. (2022b). *Studierende: Deutschland, Semester, Nationalität, Geschlecht, Studienfach*. Statistisches Bundesamt. <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=ergebnistabelleUmfang&levelindex=1&levelid=1650816064809&downloadname=21311-0003#abreadcrumb>
- Steffens, M. C. & Ebert, I. D. (2016). *Frauen – Männer – Karrieren*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10750-5>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25, 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Su, A. Y.-L. & Miller, J. L. (1997). Perceptions of Industry Professionals and Program Administrators about Accreditation Curriculum Standards for Hospitality Programs. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 9(4), 36–40. <https://doi.org/10.1080/10963758.1997.10685349>

- Swinth, K. (2018). *Feminism's forgotten fight: The unfinished struggle for work and family*. Harvard University Press.
- Tatli, A. & Özbilgin, M. F. (2012). An Emic Approach to Intersectional Study of Diversity at Work: A Bourdieuan Framing. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 180–200. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00326.x>
- Thien, L. M. (2018). Transactional Leadership: What do we know? In D. Adams (Hrsg.), *Mastering theories of educational leadership and management* (S. 39–47). University of Malaya Press.
- Thompson, G. & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 837–848. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.014>
- Tirol Tourism Research. (2018). *Tourismus als regionaler Wirtschaftsfaktor: Ergebnisse der regionalen Tourismus-Satellitenkonten für das Berichtsjahr 2018*. https://www.ttr.tirol/sites/default/files/2021-11/2021_Factsheets_Tourismus%20als%20regionaler%20Wirtschaftsfaktor.pdf
- Tschurtschenthaler, P. (2004). Unternehmerische Aus- und Weiterbildung im Tourismus. In K. Weiermair (Hrsg.), *Unternehmertum im Tourismus: Führen mit Erneuerungen* (S. 105–122). Schmidt.
- Tschurtschenthaler, P. (2010). Neue Herkunftsmärkte und regionale Tourismusstruktur. Ein tourismuspolitisches Spannungsfeld im alpinen Tourismus. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 2(2), 147–164. <https://doi.org/10.1515/tw-2010-0206>
- Turner, J. C., Brown, R. J. & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9(2), 187–204. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420090207>
- Unkrig, E. R. (2021). *Resilienz im Unternehmen - den Faktor Mensch fördern*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34591-4>
- UNWTO. (2021). *THE IMPORTANCE OF SMES IN THE TOURISM INDUSTRY*. <https://www.unwto.org/node/12378>
- Vito, G., Higgins, G. & Denney, A. (2014). Transactional and transformational leadership. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(4), 809–822. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-01-2014-0008>
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J. & Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134–143. <https://doi.org/10.5465/3069341>
- Walters, T. (2018). Gender equality in academic tourism, hospitality, leisure and events conferences. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 10(1), 17–32. <https://doi.org/10.1080/19407963.2018.1403165>
- Weber, K. (1998). Women's Career Progression in the Las Vegas Casino Industry: Facilitators and Constraints. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 22(4), 431–449. <https://doi.org/10.1177/109634809802200407>
- Weber, R. & Crocker, J. (1983). Cognitive Processes in the Revision of Stereotypical Beliefs. *Journal of personality and social psychology*, 45(5), 961–977.
- Weibler, J. (2016a). *Personalführung* (3., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage). Verlag Franz Vahlen. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=4652617>

- Weibler, J. (2016b). *Personalführung* (3., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage). Verlag Franz Vahlen.
- Weichbold, M. (2014). Pretest. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch. Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 299–304). Springer VS.
- Wernitz, F. & Weber, S. (2021). Die Inhaltsanalyse nach Mayring als Auswertungsmethode für wissenschaftliche Interviews. *IUBH Discussion Papers - Business & Management*(6). <http://hdl.handle.net/10419/235486>
- Wikaningrum, T. & Yuniawan, A. (2018). The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: A study on equal employment opportunity in leadership. *Journal of Business & Retail Management Research*, 13(01). <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V13IS01/ART-14>
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., Vrijdags, A. & Trbovic, N. (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220–235. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.005>
- Wilmot, M. P., Wanberg, C. R., Kammeyer-Mueller, J. D. & Ones, D. S. (2019). Extraversion advantages at work: A quantitative review and synthesis of the meta-analytic evidence. *The Journal of applied psychology*, 104(12), 1447–1470. <https://doi.org/10.1037/apl0000415>
- WKO. (2020). *Familienunternehmen in Österreich 2019: Endbericht*. <https://news.wko.at/news/oesterreich/kmu-forschung-bericht-familienunternehmen-2019.pdf>
- WKO. (2021). *Lehrlingsstatistik: Hauptergebnisse der WKO-Lehrlingsstatistik*. WKO. <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/daten-lehrlingsstatistik.html>
- WKO. (2022). *Klein- und Mittelbetriebe in Österreich: Definition: Was versteht man unter KMU?* WKO. <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html>
- Wolfers, J. (2006). Diagnosing Discrimination: Stock Returns and Ceo Gender. *Journal of the European Economic Association*, 4(2-3), 531–541. <https://doi.org/10.1162/jeea.2006.4.2-3.531>
- Yamamoto, Y. (2016). *Trade Winds of Change: Women Entrepreneurs on the Rise in South Asia*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34234.29126>
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- Yukl, G. (2011). Contingency theories of effective leadership. In A. Bryman, K. Grint, B. Jackson, M. Uhl-Bien & D. Collinson (Hrsg.), *The SAGE handbook of leadership* (Bd. 7, S. 286–298). Sage.
- Yukl, G. & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>
- Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S. & Kolze, M. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 2–43. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.003>

- Zaunmüller, H. (2015). *Anreizsysteme für das Wissensmanagement in KMU: Gestaltung von Anreizsystemen für die Wissensbereitstellung der Mitarbeiter*. SpringerLink Bücher. Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-09272-8>
- Zehrer, A. (2021). *Familienunternehmen im Tourismus: Wodurch zeichnen sich Familienunternehmen aus und mit welchen Herausforderungen sind diese konfrontiert?* Tirol Tourism Research. <https://www.ttr.tirol/innovation-und-inspiration/familienunternehmen-im-tourismus>
- Zehrer, A. & Muskat, B. (2016). Der Treiber Innovation in touristischen Unternehmen. In H. J. Siller, A. Zehrer & H. Siller (Hrsg.), *Linde international. Entrepreneurship und Tourismus: Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis* (2. Aufl., S. 29–46). Linde Verlag.
- Zhou, X., Ma, J. & Dong, X. (2018). Empowering supervision and service sabotage: A moderated mediation model based on conservation of resources theory. *Tourism Management*, 64, 170–187. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.016>
- Zirkler, M. (2019). Entwurf einer "lebensdienlichen" Organisation. In D. Süss & C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie: Beiträge zu einer menschenwürdigen Gesellschaft* (1. Aufl., S. 60–63). Springer Berlin Heidelberg.
- Zwingmann, I., Wolf, S. & Richter, P. (2016). Every light has its shadow: a longitudinal study of transformational leadership and leaders' emotional exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(1), 19–33. <https://doi.org/10.1111/jasp.12352>

Anhang

Anhang A1: Eingesetzter Interview-Leitfaden	2
Anhang A2: Anonymisierte Liste der Interviewpartnerinnen	11
Anhang A3: Kodierleitfaden	12
Anhang A4: Auswertung Inhaltsanalyse in Textform	17

Die Operationalisierungstabelle (Anhang A5), alle Transkripte (Anhang A6), sowie die Inhaltsanalyse nach Mayring (Anhang A7) können im digitalen Anhang eingesehen werden.

INTERVIEW-LEITFADEN
<p>Female Leadership – Führungsqualitäten weiblicher Führungskräfte im Tourismus</p> <p>Nathalie Geisler</p> <p>Management Center Innsbruck Masterstudiengang Entrepreneurship & Tourism</p> 
<p>Vor dem Interview / keine Aufnahme</p>
<ul style="list-style-type: none">• Danksagung an die Teilnehmerin• Persönliche Vorstellung• Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden, welche Führungsstile und Charakteristika weiblichen Führungskräften zugeschrieben werden können und welche Führungsqualitäten sich ableiten lassen. Als Endprodukt der Arbeit wird ein Führungsqualitäten-profil weiblicher Führungskräfte im touristischen Kontext von Klein und Mittelständischen Unternehmen abgeleitet.• Mit ihrem Einverständnis wird dieses Interview digital aufgezeichnet und dient dazu, das gesprochene Wort im Rahmen der Masterarbeit so genau wie möglich zu erfassen und zu verwenden. Die im Rahmen dieses Interviews gewonnenen Informationen werden vertraulich behandelt und in der Masterarbeit ohne namentliche Kennzeichnung verwendet

ALLGEMEINE FRAGEN / HARD SKILLS

1. Seit wann sind sie als Führungskraft beschäftigt?

2. Wie viele Angestellte leiten Sie an?

2. Wie viele Mitarbeiter beschäftigt ihr Unternehmen derzeit?

3. Ist ihr Unternehmen Familiengeführt und gehören Sie dieser Familie an?

5. Haben Sie eine Ausbildung / Studium im touristischen Bereich absolviert?

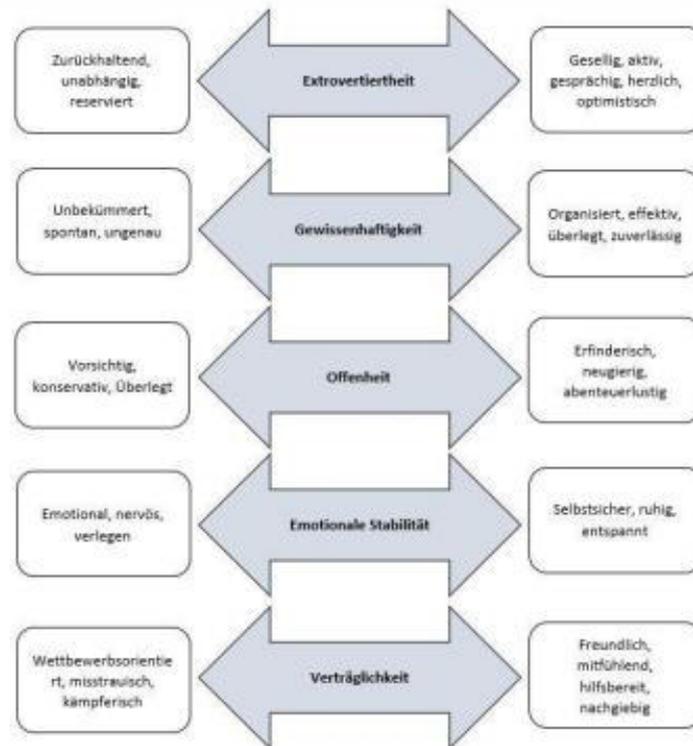
6. Wie alt sind sie?

SELBSTBILD

7. Was verstehen Sie unter Führung und wie würden Sie ihre eigene Führung beschreiben?

PERSÖNLICHKEIT / TRAIT THEORY

8. Ich zeige Ihnen jetzt eine Grafik der BIG 5 Persönlichkeitsmerkmale, bitte beschreiben Sie mir welche dieser Merkmale am besten auf ihre Persönlichkeit zutreffen und nennen Sie mir Beispiele, warum Sie diese ausgewählt haben?



- Nachfrage: Können Sie mir Beispiele aus ihrem beruflichen Leben geben, warum Sie genau diese Merkmale ausgewählt haben?
- Nachfrage: Anhand welcher dieser Merkmale würden ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Sie beschreiben?

SITUATIVE FÜHRUNG

9. Können sie mir beschreiben, wie und ob sich ihr Führungsverhalten ändert, je nachdem wie hoch die Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters/ einer Mitarbeiterin ist?



10. Inwiefern leiten Sie unerfahrene, weniger leistungsbereite Angestellte an? Geben Sie diesen Mitarbeitern mehr Anweisungen für ihre Aufgaben?



- Nachfrage: Was machen Sie um ihren erfahrenen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen Freiraum für ihre Aufgaben zu geben?

TRANSAKTIONALE FÜHRUNG

11. Ich lese Ihnen nun eine Situation vor, bitte nehmen Sie Stellung zu dieser und beschreiben Sie mir, inwiefern diese Aussage auch auf ihr Führungsverhalten zutrifft:
Erreicht ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin die vereinbarten Ziele nicht innerhalb des festgelegten Zeitraums, folgen Konsequenzen. Werden die vereinbarten Ziele hingegen innerhalb des vereinbarten Zeitraums erreicht, wird der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin dafür belohnt (Furtner & Baldegger, 2016)

- Nachfrage: Was genau stört sie an dieser Aussage und warum können Sie sich mit dieser Aussage nicht identifizieren?
- Nachfrage: Wenn Ihnen diese Art der Führung zusagt, können Sie mir Beispiele nennen wie die Belohnungen und Konsequenzen für die

TRANSFORMATIONLE FÜHRUNG

12. Wie wichtig ist Ihnen, dass ihre Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen Sie als Vorbild sehen und wie setzen Sie diese Vorbildfunktion in Ihrem Unternehmen um (Idealisierter Einfluss)?

- Nachfrage: Können Sie mir ein konkretes Beispiel nennen in welcher Situation Sie als Vorbild gegenüber ihren Angestellten gehandelt haben?
- Nachfrage: Wie möchten Sie von Ihren Angestellten wahrgenommen werden?

13. Wie kommunizieren Sie ihren Angestellten die Vision und die Ziele des Unternehmens für die Zukunft und wie motivieren Sie die Angestellten diese umzusetzen (Inspirierende Motivation)?

- Nachfrage: Können Sie mir ein konkretes Beispiel geben, wie sie Ihre Mitarbeiter dazu motivieren die Unternehmensziele zu erreichen?

14. Inwiefern bieten Sie ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit eigenständig Probleme zu lösen (Intellektuelle Stimulierung)

- Nachfrage: Gab es eine spezielle Situation, die sie mir beschreiben können?
- Nachfrage: inwiefern entlastet Sie es, wenn Sie Entscheidungen, Aufgaben abgeben?

15. Bitte beschreiben Sie mir eine typische Feedbacksituation, Inwiefern ist es Ihnen dabei möglich ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen individuelles Feedback anzubieten (individuelle Rücksichtnahme)?

- Nachfrage: Achten Sie darauf regelmäßiges Feedback zu geben?
- Nachfrage: Würden Sie sagen, dass sich dieses Feedback auch auf die individuellen Fähigkeiten der einzelnen Angestellten bezieht?

ROLLENKONONGRUENZTHEORIE / ANDROGYNITÄT

16. Können Sie mir eine Situation schildern, in der Sie sich gegenüber einer Gruppe von Angestellten durchsetzen mussten, wie sind Sie mit dieser Situation umgegangen? (Handlungsorientiert)?

17. Können Sie mir eine Situation schildern, in der Sie besonders sensibel und verständnisvoll mit einem/einer Angestellten umgehen mussten und wie gut ist ihnen das gelungen (Gemeinschaftlichkeit)?

- Nachfrage: Wenn Ihnen eine dieser Situationen teilweise schwerfällt, warum genau?
- Nachfrage: Welche dieser Situationen kommen öfter im Arbeitsalltag vor?

QUALITÄTEN / SOFT SKILLS

18. Wie ermutigen und fördern Sie andere Frauen in Ihrem Unternehmen dabei ebenso eine Führungsposition anzustreben?

- Nachfrage: Bieten Sie anderen Frauen in ihrem Unternehmen spezielle Weiterbildungsmöglichkeiten an?
- Nachfrage: Bieten Sie Ihren Angestellten unabhängig vom Geschlecht Förderungen an?
- Nachfrage: Inwiefern ist es Ihnen und dem Unternehmen, für das Sie arbeiten überhaupt möglich, Förderungen und Weiterbildungsmöglichkeiten für Frauen anzubieten?

19. Wie beschreiben Sie das Verhältnis zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und inwiefern ist Ihnen eine emotionale Beziehung zu Ihren Angestellten wichtig?

- Nachfrage: Können Sie mir Beispiele nennen, wie Sie diese Beziehung stärken?
- Nachfrage: Würden Sie ihre Beziehung als rein beruflich und auf Austausch basierend beschreiben oder interessieren Sie sich auch abseits des Arbeitsumfeldes für die Probleme und Belange ihrer Angestellten?

20. Wie gehen sie mit Krisen um, würden Sie sich in solchen Situationen als belastbar beschreiben und fällt es Ihnen leicht Entscheidungen zu treffen?

21. Inwiefern beziehen Sie alle Abteilungen (Küche, Service etc.) in wichtige Entscheidungen mit ein?

- Nachfrage: Warum ist es Ihnen wichtig/ unwichtig, dass sie so viele Angestellte wie möglich miteinbeziehen?
- Denken Sie, dass durch das Einbeziehen der Angestellten, diese die Entscheidung eher verstehen und akzeptieren?

22. Worin liegt nach ihrem Empfinden der Unterschied zwischen männlicher und weiblicher Führung?

23. Welche Qualitäten machen Ihrer Meinung nach weibliche Führung speziell im Tourismus aus?

24. Möchten Sie noch etwas ergänzen, gibt es Ihrerseits gewisse Qualitäten in Bezug auf ihr Führungsverhalten, die wir noch nicht besprochen haben?

Ende des Interviews / Ende der Aufnahme

- Danksagung für die Teilnahme
- Verabschiedung

- Dauer des Interviews:

- Sonstige Anmerkungen:

Anhang A2: Anonymisierte Liste der Interviewpartnerinnen

Interview	Unternehmen	Position	Angestellte
ITN1	Hotel Garni & Campingplatz	Geschäftsführerin	15
ITN2	Restaurant	Restaurantleitung	70
ITN3	Eventlocation	Geschäftsführerin	7
ITN4	4 Sterne Sport-Hotel	Restaurantleitung	20
ITN5	4 Sterne Familien-Hotel	Hotelleitung	30- 40
ITN6	4 Sterne Familien-Hotel	Hotelleitung	30- 40
ITN7	4 Sterne Bio-Hotel	Hotelleitung	70
ITN8	Restaurant	Restaurantleitung	150
ITN9	4 Sterne Superior Wellness-Hotel	Nachwuchshotelier/ Direktionsassistentin	50
ITN10	4 Sterne Superior Romantik-Hotel & Eventlocation	Geschäftsführerin	40
ITN11	Hotel Garni	Restaurantleitung	20
ITN12	4 Sterne Hotel & Eventlocation	Hotel und Restaurantleitung	30
ITN13	4 Sterne Sport-Hotel	Hotelleitung	12 – 18
ITN14	4 Sterne Hotel & Eventlocation	Küchenchefin	30
ITN15	4Sterne Hotel	Hotelleitung	45
ITN16	4 Sterne Hotel	Restaurantleitung	29

Anhang A3: Kodierleitfaden

Kodierleitfaden - System der Kategorienbildung
Um die Datenqualität bei der Auswertung gewährleisten zu können und den Bearbeitungsprozess zu vereinfachen, werden zu Beginn des Kodierleitfadens bestimmte Regeln festgelegt. (Kuckartz, 2010).
Regeln
<ul style="list-style-type: none"> - Es ist das gesamte Textsegment der Antwort zu kodieren, um die gegebene Information für die Auswertung nachvollziehbar zu machen. - Bei Antworten auf Fragen, die nur mit Ja oder Nein beantwortet werden, wird für die Auswertung die Fragestellung berücksichtigt. - Informationen werden pro Teilnehmerin allgemein nur einmal kodiert, um Doppelkodierungen entgegenzuwirken. Textsegmente können in unterschiedlichen Kategorien kodiert werden, wenn nur die relevante Information aus dem Textsegment gewertet wird, die auch von Bedeutung ist.

Kategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodier-regeln
Persönlichkeit / Trait Theory	Extraversion	Subjektive Wahrnehmung sich in sozialen Situationen und im aktiven Austausch mit anderen Menschen wohlfühlen.	<p>Also bei der Extrovertiertheit, bin ich sicher auf der rechten Seite, also ich würde mich schon als sehr extrovertiert beschreiben (ITN4, ZZ. 22-23)</p> <p>Ja also extrovertiert muss man glaube ich sein im Tourismus, sonst macht man den falschen Job. Aber es gibt halt auch Situationen, wo man zurückhaltend und eher reserviert sein sollte. Vor allem was Beschwerden angeht von Gästen, da muss man halt schon erst mal schauen, was der Gast sagt und ja, sich da ein bisschen zurücknehmen. Und ja, vor allem nicht rum schreien also Extrovertiertheit geht ja vielleicht manchmal auch ins Cholerische über das ist eigentlich nicht, so dass, wo ich hinwill. (ITN9, ZZ. 76-82)</p> <p>Extrovertiertheit ist auch absolut richtig. Das trifft völlig zu, weil ich sehr gesellig, aktiv, gesprächig bin. Ich würde auch herzlich sagen und optimistisch auch (ITN11, ZZ. 30-32)</p>	Aussagen, die Aufschluss darüber geben inwiefern sich die Befragte anhand der Big 5 Persönlichkeitsmerkmale selbst als extrovertiert beschreiben würde.
	Gewissenhaftigkeit	Subjektive Wahrnehmung darüber zielstrebig, bedacht und genau zu handeln.	<p>"Gewissenhafte klar, ja auch schon organisiert und effektiv auf jeden Fall, wobei es halt auch Situationen gibt, die kann man halt nicht planen und da ist es dann schon wichtig, dass man auch spontan reagieren kann". (ITN9, ZZ. 82-84)</p> <p>"Ja Gewissenhaftigkeit natürlich auch, ist ja mein Job, dass ich organisiere und effektiv arbeite". (ITN10, ZZ. 25-26)</p>	Aussagen, die Auskunft darüber geben, inwiefern die befragte Person nach den Merkmalen der Big 5 Persönlichkeitsmerkmalen gewissenhaft handelt.

	Offenheit	Subjektive Wahrnehmung darüber aufgeschlossen für Unbekanntes zu sein und sich diesem unvoreingenommen zu begegnen.	"Ich würde sagen auf jeden Fall Offenheit, das springt mir jetzt sofort entgegen". (ITN2, ZZ. 23-14) "Ja, also Offenheit absolut, ich bin sehr offen und kommunikativ, weil ich auch so mit meinen Mitarbeitern umgehe". (ITN11, ZZ. 26-27) "Die 3 unteren Gewissenhaftigkeit, Emotionale Stabilität und Offenheit für neue Erfahrungen, die ist für uns natürlich ganz wichtig, weil sich jetzt wahnsinnig viel tut.". (ITN3, ZZ. 40-42)	Aussagen die sich mit der Offenheit der Persönlichkeit der Befragten anhand der Big 5 Persönlichkeitstheorie beschäftigen.
	Emotionale Stabilität	Subjektive Wahrnehmung darüber, die eigenen Emotionen kontrollieren zu können.	"Bei der emotionalen Stabilität, wenn es Situationen sind die alltäglich sind, dann ist man schon selbstsicher und ruhig und auch ganz entspannt, weil man die Sachen halt auch kennt und genau weiß, wie man als Führungskraft reagieren muss". (ITN9, ZZ. 92-99) "Emotionale Stabilität ganz klar rechts, mich bringt nichts so schnell aus der Ruhe". (ITN10, ZZ- 27-28)	Aussagen, die anhand der Big 5 Persönlichkeitstheorie Aufschluss darüber geben, inwiefern die befragte Person emotionale Stabilität aufweist.
	Verträglichkeit	Subjektive Wahrnehmung darüber, sich anderen Menschen entgegenkommend und im sozialen Miteinander feinfühlig zu verhalten	"Auf jeden Fall Verträglichkeit. Da trifft besonders freundlich, mitfühlend, hilfsbereit und nachgiebig zu. Manchmal muss man auch nachgiebig sein". (ITN11, ZZ. 28-30) "Und die Verträglichkeit ist in jedem Fall freundlich, mitfühlend, hilfsbereit und nachgiebig, weil anders wäre so wie wir arbeiten auch gar nicht der richtige Weg. Und auch misstrauisch sehe ich überhaupt nicht. ich bin auch nicht 24/7 im Unternehmen, habe auch meinen Tag frei und bin nicht da und da muss ich schon darauf vertrauen, dass das alles so läuft, wie ich das gerne hätte, also wie ich das auch machen würde und ja, deswegen ist Misstrauen da nicht so gut". (ITN 9, ZZ. 99-105)	Aussagen, die Auskunft darüber geben, inwiefern sich die Befragten anhand der Big 5 Persönlichkeitstheorie selbst mit dem Merkmal der Verträglichkeit identifizieren.
Situative Führung	Situatives Führungsverhalten	Führungsverhalten bei dem sich der Führungsstil der Führungskraft auf die jeweilige Situation und den Mitarbeiter/ der Mitarbeiterin anpasst.	"Und bei weniger leistungsbereiten Angestellten, die müssen wir schon genau anweisen und da haben wir natürlich auch vorgegebene Schemata und Abläufe und ja also da ändert sich auf jeden Fall das Verhalten". (ITN3, ZZ. 66-68)"Ja also an sich würde ich sagen, dass das das drauf ankommt, wie lange der Mitarbeiter bei uns arbeitet, wenn er jetzt halt neu ist, dann gehe ich natürlich mit ihm ein wenig anders um, also ich bin hilfsbereiter, ich muss ihn ja mehr anleiten, mehr erklären aber halt natürlich auf Augenhöhe alles und jemand, der dann länger da ist, da sehe ich ja, dass sie das auch selbstständig machen können und dass da eigentlich alles glatt läuft". (ITN11, ZZ. 36-41)	Aussagen bei denen erkenntlich wird, inwiefern die Führungspersönlichkeiten situativ führen indem sie angeben, dass sich ihr Führungsverhalten je nach Reifegrad der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verändert.
	Gleichbleibendes Führungsverhalten	Das Führungsverhalten bleibt konstant und ändert sich nicht Situations- und/oder Mitarbeiterbedingt.	"Ich bin ja dafür zuständig, dass die Leistungsbereitschaft da ist. Ich kann nicht nur weil einer nicht alles gibt, den dann anders behandeln oder den anders führen". (ITN10, ZZ.33-35) "Nein ändert sich eigentlich nicht. Also ich glaube auch so, also mir wurde das so beigebracht im Laufe meiner Berufsjahre oder Mitarbeiter Jahre, dass die Führungskraft alle immer gleichbehandelt sollte". (ITN8, ZZ. 48-50)	Aussagen, bei denen die Befragten angeben, dass sich ihr Führungsverhalten trotz der unterschiedlichen Reifegrade der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht verändert.
Transaktionale Führung	Identifikation	Führungsverhalten, welches auf dem Austausch von erbrachten Leistungen mit Belohnungen und Bestrafungen für nichterbrachte Leistungen beruht.	"Ich würde sagen, das trifft schon zu. Wir haben jetzt neulich auch erst wieder Regeln für unsere Auszubildenden aufstellen müssen, weil die auch so ein bisschen larifari durch das Unternehmen gewatschelt sind und ja, da ist einfach wichtig, dass die Mitarbeiter das vorher wissen, also das man weiß, dass Konsequenzen folgen, wenn etwas nicht erreicht wird". (ITN9, ZZ. 112-116) "Ja, also wir haben das schon so gehandhabt, dass wenn jemand raussteht, auf jeden Fall dafür belohnt wird, in Form von einem Tankgutschein oder auch einem Tag frei. Aber im Gegenzug wenn was nicht erreicht, wurde dann gibt es schon immer ein Gespräch. Aber es gibt jetzt keine harten Konsequenzen wie eine Abmahnung oder so etwas". (ITN12, ZZ. 123-127)	Aussagen, die darauf schließen lassen, dass sich die Befragte zum Teil oder vollkommen mit der Transaktionalen Führung identifizieren kann und diese auch praktiziert.
	Keine Identifikation	Das Führungsverhalten basiert nicht nur auf dem Austausch von erbrachten Leistungen mit Belohnungen und Bestrafungen für nichterbrachte Leistungen.	"Nein ich denke die Zeiten, in denen man direkt Konsequenzen oder Belohnungen bekommen hat für sein Verhalten, sind vorbei und so will ich auch nicht führen". (ITN4, ZZ. 58-59) "Das unterstellt ja, dass da einfach gewisse Parameter in den Raum gestellt werden, also wenn überhaupt dann wird in Zusammenarbeit erarbeitet, und dann sind sie auch erreichbar. Also das ist doch Quatsch von vor 30 Jahren sowas zu machen, aber ok gut". (ITN10, ZZ. 45-48) "Also in diesem Fall kann ich eigentlich nur sagen, dass wir solche Szenarien nicht haben, da wir ein sehr kleines Unternehmen sind und falls jemand etwas richtig macht, das bekommt er sowieso mit, aber Bestrafungen, sowas machen wir nicht, weil das zu nichts führt". (ITN11, ZZ. 66-69)	Aussagen, die darauf schließen lassen, dass sich die Befragte nicht oder nur in geringem Maß mit der Transaktionalen Führung identifizieren kann und diese auch nicht praktiziert.

Transformationale Führung	Idealisierter Einfluss	Beschreibt die Funktion der Führungskraft den gewünschten Wertewandel der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbst zu verinnerlichen und vorzuleben. Durch dieses Verhalten agiert die Führungskraft als Vorbild.	"Ja, auf jeden Fall also man muss schon schauen, also ich kann nicht von meinen Mitarbeitern erwarten, dass sie bestimmte Sachen tun, die ich selbst nicht tue, das funktioniert einfach nicht und ganz wichtig ist auch nicht wegzuschauen". (ITN9, ZZ. 170-176) "Also das ist mir insofern wichtig, dass ich meinen Job richtig mache, also das sollte automatisch sein und das ist meine Verantwortung als Role-model dazustehen". (ITN10, ZZ. 51-55)	Aussagen, die auf den idealisierten Einfluss der Führungskraft auf die Mitarbeiter eingehen, indem Aussagen über die Wichtigkeit der Vorbildfunktion gegeben werden.
	Inspirierende Motivation	Beschreibt die Funktion der Führungskraft die Vorstellungen und Ideen von zukünftigen Entwicklungen des Unternehmens auf positive Weise zu vermitteln.	"Eigentlich in wöchentlichen Gesprächen, also bei uns finden immer Statusmeetings statt oder Projektmeetings und in diesen Meetings eigentlich immer. Ja also da gibt es regelmäßigen Austausch". (ITN3, ZZ. 106-108)"Ja, also ich glaube das passiert einfach, indem ich es vorlebe. Und die Mitarbeiter wissen auch immer, wenn wir etwas Neues planen oder zum Beispiel größere Investitionen haben, wir reden da ganz offen miteinander.". (ITN8, ZZ. 28-30)."Also, dass man seine Mitarbeiter versteht, dass man seinem Team die Visionen vom Unternehmen nahebringt, indem man offen kommuniziert ". (ITN 10, ZZ.16-17)	Aussagen, die angeben inwiefern eine inspirierende Motivation der Führungskraft vorherrscht, indem die Führungskraft Visionen und Ziele auf positive Weise kommuniziert.
	Intellektuelle Stimulierung	Beschreibt die Fähigkeit der Führungskraft, den Beschäftigten die Möglichkeit zu bieten selbstständig Probleme zu lösen.	"Also ich biete es immer an, wenn ich die Wahl habe, also wenn ich mich dafür oder dagegen entscheiden kann, dann bin ich mich immer dafür, wenn es geht". (ITN9, ZZ. 50-51) "Absolut, besonders bei denen, die länger da sind, merken wir eben dadurch, dass wir die Kommunikation sehr hochhalten, dass sie immer mehr Selbstbewusstsein in ihrem Job bekommen, und in den meisten Fällen treffen sie dann auch die richtigen Entscheidungen, weil wir halt auch oft kommunizieren, wie was laufen sollte und dann kommen sie auch ganz leicht selber drauf, Deswegen wir vertrauen da einfach auf die Mitarbeiter". (ITN11, ZZ. 49-53)	Aussagen der Befragten, die Rückschlüsse auf die Ausprägung der Intellektuellen Stimulierung der Mitarbeiter durch die Führungskraft geben, indem durch die Führungskraft angeboten wird eigenständig Probleme zu lösen und selbstständig zu handeln.
	Individuelle Rücksichtnahme	Beschreibt die Fähigkeit der Führungskraft Beratung, Förderung und Feedback anzubieten, die den Bedürfnissen des Einzelnen entspricht.	"Ja da sind wir schlecht drin in so regelmäßigen Feedbackgesprächen, ich weiß, dass man sowas machen sollte, ich weiß auch gar nicht so genau warum wir das nicht hinbekommen". (ITN6, ZZ. 115-117) "Ja, also wir haben immer einmal in der Woche ein Meeting mit allen. Und dann achte ich auch sehr darauf immer mit den Mitarbeitern auch einzeln zu sprechen und zu sagen was gut war oder weniger gut. Im Endeffekt sehen wir dadurch auch, dass sich Sachen eben viel schneller verbessern, weil die Mitarbeiter wissen, dass sie einfach kommen können und auch die Sicherheit haben, dass wir das Annehmen und auch umsetzen". (ITN11, ZZ. 95-100)	Aussagen der Befragten Personen, die anzeigen inwiefern die Führungskraft individuell auf ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingeht. Aussagen die beschreiben ob und in welchem Umfang die Führungskraft ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen individuelles Feedback anbietet.
Rollenkongruenz / Androgynität	Handlungsorientiertheit	Beschreibt die Fähigkeit Handlungen zu steuern, durch Merkmale wie Durchsetzungsfähigkeit, Selbstbewusstsein und Kontrolle kann die Handlungsorientiertheit beschrieben werden.	"In meiner ersten Führungsposition war ich noch sehr jung und alle waren älter als ich im Betrieb und alle anderen waren schon länger da und ja da muss man sich beweisen und das Aussetzen und sich auch mal durchsetzen, um ernst genommen zu werden". (ITN4, ZZ. 111-114) "Ja einmal das und es gibt bei uns natürlich Stress-Situationen in denen muss man reagieren und dann muss man einfach Ansagen machen gerade im Abend Service da hat man keine Zeit demokratisch zu beschließen, wer jetzt welchen Teller rausbringt oder so". (ITN9, ZZ. 29-32)	Aussagen die sich mit der Ausprägung der Handlungsorientiertheit der Befragten beschäftigen. Aussagen die beschreiben, wie die Führungskraft mit Situationen umgeht bei der sie selbstbewusst und durchsetzungsfähig auftreten muss.
	Gemeinschaftlichkeit	Beschreibt die Fähigkeit, mit Hilfsbereitschaft, Sensibilität und Fürsorge an gewisse Situationen heranzugehen.	"Also tatsächlich gab es einmal einen Todesfall bei uns und dann musste die Kollegin abreisen, weil das im Ausland war, und da haben wir natürlich mit vollem Verständnis reagiert und wir waren absolut verständnisvoll gegenüber ihr. Sie durfte Ihre Auszeit nehmen so lange wie sie es gebraucht hat und wir haben das dann auch ohne sie gemanaged". (ITN11, 115-119) "Ja also, wenn jetzt ein Mitarbeiter ein Problem hat oder schnell wegmuss, dann ist das für mich kein Problem. Meine Priorität ist es, dass sich die Mitarbeiter wohlfühlen, und da bin ich schon sehr verständnisvoll und man findet dann auch bei Personalmangel immer eine Lösung". (ITN1, ZZ.108-111) "Diese Sachen übergebe ich meistens im besten Fall an meine Mama. Das ist jetzt nicht meine einfachste Eigenschaft". (ITN5, 178-179)	Aussagen den Aufschluss darüber geben, inwiefern die Führungspersönlichkeit situationsbedingt sensibel, hilfsbereit und fürsorglich handelt. Die generelle Beziehung zu den Mitarbeitern wird nicht dieser Kategorie zugewiesen, sondern gesondert kodiert.

Soft skills	Förderung von weiblichem Führungspotenzial	Beschreibt die Fähigkeit der Führungskraft, andere Frauen im Unternehmen dazu zu ermutigen und zu fördern ebenso eine Führungsposition anzustreben.	"Speziell für Frauen nicht, wir machen immer ein Führungskräfte-Training also da dürfen alle die der Managementkreis sind bis jetzt mitmachen und angeleitet sich zu verbessern und auch die eigenen Mittel und den eigenen Führungsstil zu überdenken. Aber bei uns kann theoretisch auch jeder der eine Führungsposition einnehmen will, wenn er halt so weit ist. Das kommt auch immer ein bisschen auf die Persönlichkeit an, manche wollen gar keine Führungspersönlichkeit werden oder Führung übernehmen". (ITN2, ZZ. 166-170) "Aber jetzt bei Auszubildenden, bei denen wir das Potenzial dazu sehen und die auch den Willen haben, die fördern wir schon. Auch bei den Rezeptionistinnen, die eine Passion haben und die wirklich relativ selbstständig arbeiten, da ist das dann auch im Endeffekt eine wichtige Sache. In unserem Geschäftsfeld, wo ja viele Frauen arbeiten, in der Gastronomie und Hotellerie ist es ja eh so, dass viele Frauen schon Führungspositionen haben.". (ITN7, ZZ. 276-281)	Aussagen den Aufschluss darüber geben, inwiefern die Führungspersönlichkeit speziell Frauen, die ebenfalls eine Führungsposition anstreben fördert.
	Aufbau emotionaler Beziehungen	Beschreibt die Fähigkeit der Führungskraft emotionale Beziehungen zu den Angestellten aufzubauen.	"Also bei uns ist alles sehr familiär. Wir sind auch alle, bis auf meinen Vater mit allen Mitarbeitern per Du untereinander und ja wir arbeiten alle eng miteinander, manchmal ist es dann vielleicht auch zu nahe. Wobei ich manche Mitarbeiter auch mal drauf hinweisen muss, dass es auch Regeln gibt und dann ist das auch wieder in Ordnung. Das passiert halt, weil wir halt echt so nah aufeinander hocken und den ganzen Tag einfach miteinander arbeiten. Ja, da ist das schon sehr familiär". (ITN9, ZZ. 238-244) "Das Verhältnis ist gut, sie wissen, dass sie mit allen Sachen zu mir kommen können. Und ich bin auch dafür, dass sie mir lieber sagen, wenn sie irgendwas verbockt haben, weil dann kann man noch was machen. Und es ist dann besser, als wenn wir das dann nicht wissen und sie mit den Kunden dann darüber reden. Aber emotional muss nicht sein, aber wir sind ja auch nur Menschen, keine Roboter". (ITN3, ZZ. 173-177).	Aussagen den Aufschluss über die Beziehung der Befragten zu ihren Angestellten geben. Aussagen die beschreiben, inwiefern die Beziehung zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auf Emotionalität beruht.
	Entscheidungsfähigkeit	Beschreibt die Fähigkeit Entscheidungen auch in schwierigen Zeiten treffen zu können.	"Also ich bin sehr schnell mit Entscheidungen, ich bereue auch keine Entscheidungen. Ich hol mir alle Informationen, die ich brauche. Was eine Krise angeht, finde ich die immer bereichernd, ich meine was soll ich machen, ich kann es ja eh nicht ändern. Ja und ich sehe einfach immer das positive". (ITN10, ZZ. 101-102) "Ja, es fällt mir schon leicht Entscheidungen zu treffen, weil man dann unter Druck gesetzt wird und jetzt gucken muss die Entscheidung zu treffen, also dann kommt man nicht und sagt komm ich mach das erst nächste Woche". (ITN2, ZZ. 193-195)	Aussagen die beschreiben, ob und in welchem Umfang es der Befragten leichtfällt, Entscheidungen zu treffen.
	Belastbarkeit	Beschreibt die Fähigkeit psychisch als auch physisch gut mit Stresssituationen umgehen zu können.	"Ich glaube das man Reflektierter ist, auch jetzt in meinem Fall dadurch, dass ich Kind bekommen habe man lernt auch belastbarer zu sein. Das braucht man im Tourismus aus sehr. Ich glaube, dass da Frauen einfach belastbarer sind, manchmal wie Männer". (ITN5, ZZ. 264-267) "Beides Ja, ich bin glaube ich, ein sehr entspannter Mensch, was viele Situationen angeht, lass auch vieles auf mich zukommen und sehe alles nicht so verbissen. Es gibt Dinge, die funktionieren, wenn man sie macht. Es gibt Dinge, die funktionieren einfach nicht, aber man sollte trotzdem alles ausprobieren". (ITN8, ZZ. 190-193) "Ich mag das gar nicht, wenn irgendwo Ärger ist. Also ich finde es schlimm, wenn es irgendwo nicht harmonisch ist oder ich jemanden kündigen muss, also das ist mir total zu wieder. Aber inzwischen bin ich schon so weit, dass ich sage ich mache das jetzt und dann ist es rum. Also davor rege ich mich fürchterlich darüber auf und man nimmt es auch immer mit nach Hause". (ITN6 ZZ. 173-177)	Aussagen, die anzeigen, wie belastbar die Befragte in schwierige Situation ist.
	Integration anderer Arbeitsebenen	Fähigkeit einer Führungskraft andere Betriebsebenen in Entscheidungen einzubeziehen, was dazu führt, dass die Entscheidungen von vielen Beschäftigten mitgetragen werden.	"Eigentlich gar nicht. Ich bespreche alle wichtigen Sachen mit meinen Eltern, die Mitarbeiterbeziehe ich da nicht mit ein". (ITN1, ZZ. 133-134) "Wenn ich was wissen muss, wenn die Information fehlt aber ansonsten gar nicht (ITN3, ZZ. 200-201) "Immer, also wir versuchen immer das alle Abteilungen dadurch, dass wir super eng zusammenarbeiten einbezogen werden. Also unsere Abteilung funktioniert nicht, wenn die Küche nicht funktioniert. Wenn wir eine Abteilung außen vor lassen, würde das ganze System nicht funktionieren". (ITN2, ZZ. 199-202)	Aussagen, die anzeigen in welchem Umfang die Befragte andere Ebenen des Unternehmens in Entscheidungsprozesse miteinbezieht. Die allgemeine Entscheidungsfähigkeit der Befragten wird einer eigenen Unterkategorie zugeordnet (siehe oben)

Strukturierte Arbeitsweise	Die Fähigkeit, Aufgaben und Problemstellungen geplant, gewissenhaft und zielgerichtet anzugehen.	<p>"Ich würde auch sagen, dass die Frauen organisierter sind oder strukturierter an bestimmte Dinge herangehen". (ITN4, ZZ.200-201)</p> <p>"Als Führungskraft bekommt man von allen Seiten alle Probleme herangetragen, bekommt so viele Informationen also die muss man im Kopf schon sortieren und sammeln und schauen was ist wichtig was hat Priorität. Genau das gebe ich auch immer an meine Mitarbeiter weiter und ich sag auch, macht Prioritäten für die Woche oder einen Tag und mach das Wichtigste zuerst". (ITN3, ZZ. 222-225)</p> <p>"Doch da gibt es einen Unterschied würde ich sagen. Frauen sind effizienter, und zwar um einiges würde ich sagen". (ITN10 ZZ. 114-115)</p>	Aussagen, die sich mit der strukturierten Arbeitsweise der Befragten befassen.
Flexibilität/ Spontanität	Beschreibt die Fähigkeit sich schnell neuen Situationen anzupassen zu können.	<p>"Frauen sind definitiv in persönlichen Situationen belastbarer und flexibler". (ITN4, ZZ. 199-200).</p> <p>"Und jetzt, wo ich selbst Mutter bin, habe ich auch eher das Gefühl zu wissen was die wollen, dadurch ist man vielleicht auch flexibler in den Gedanken was man machen muss". (ITN5, ZZ. 261-264)</p>	Aussagen den Aufschluss darüber geben, inwiefern die Befragten flexibel auf unvorhergesehene Situationen reagieren.
Zufriedenheit/ Wertschätzung	Fähigkeit die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter an das Unternehmen zu erfüllen und Ihnen Wertschätzung für ihre Arbeit zu vermitteln.	<p>"Ja, das kann ganz verschieden sein, manchmal reicht es ja auch einfach schon, dass man jemandem Danke sagt, dass er da ist oder Danke, dass du heute einspringst, zum Beispiel. Dass man einfach hilft, weil man sieht es ist gerade Stress". (ITN9, ZZ. 275-278)</p> <p>"Wobei ich glaube, dass das jetzt in meiner Generation schon aufbricht, ja dass sich das eher vermischt und das ein bisschen anders wird. Gerade in der Mitarbeiterführung wo die Hotellerie so bekannt ist für den cholерischen Chef, das zieht heute einfach nichtmehr, dann sind die alle weg. Wenn man das so macht, dann bringt das auch nichts, wenn die Blumen schön sind aber die Mitarbeiter nicht zufrieden sind, dann bringt das auch nichts". (ITN4, ZZ. 189-195)</p>	Aussagen die Auskunft über die Wichtigkeit der Mitarbeiterzufriedenheit und Wertschätzung geben.
Gastlichkeit	Fähigkeit durch eigenes freundliches Verhalten den Gästen eine Wohlfühlmosphäre zu schaffen.	<p>"Doch ich glaube schon, Tourismus hat immer was mit Dienstleistungen zu tun und die Leute, die irgendwo herkommen, sollen sich wohlfühlen im besten Falle. Ich glaube, da ist einfach der Blick von der Frau und so dieses Ganze mit dem Herzen dabei sein schon vor allem im Tourismus gegeben". (ITN2, ZZ. 222-225)</p> <p>"Im Tourismus ist es so, wenn ich jetzt drüber nachdenke, sollte ja der Gast eine schöne Zeit haben im Urlaub und ich denke solche schönen Emotionen kann eine Frau besonders gut überbringen, einfach weil sie das bisschen besser nachvollziehen kann, was die Gäste erleben möchten. Also einfach so dieses Gastfreundschaftliche, das können Frauen einfach besser rüberbringen, meiner Meinung nach. (ITN11, ZZ. 161-166)</p>	Aussagen die über die Gastlichkeit von Frauen im Tourismus handeln.
Persönliche Entfaltung	Fähigkeit andere in ihrer Persönlichkeit und Bedürfnissen zu unterstützen.	<p>"Also natürlich hat jeder irgendwie am Arbeitsplatz spezifische Weiterbildungen, aber wir machen alles, Eskalationstraining, Selbstverteidigungskurs machen wir jetzt als nächstes nächste Woche. Wir haben hier Gesundheitstage zweimal im Jahr, Werteworkshops, persönlichkeitsanalysen also wir machen ganz, ganz viel dafür, dass sich die Mitarbeiter auch einfach persönlich weiterentwickeln können". (ITN10, ZZ. 91-96)</p> <p>"Und diesen auch das Arbeitsumfeld schaffen, um sich selbst entfalten zu können und quasi viele Entscheidungen selbst auch mittreffen können. Und einfach ihr Bestes geben können". (ITN5, ZZ. 17-19)</p>	Aussagen die beschreiben, ob und in welchem Umfang die Befragten die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterstützen.
Kommunikation	Fähigkeit durch verbale und nonverbale Sprache Informationen zu übermitteln und so die Verbindung zu anderen aufrecht zu erhalten.	<p>"Ich denke, wenn man offen miteinander redet, dann findet man schon eine Lösung". (ITN16, ZZ. 131-132)"Ja also, ich bin ja fast jeden Tag hier und bin auch wirklich dauerhaft im Austausch mit den Mitarbeitern. Also ich lobe viel mehr, als dass ich tadle, die Kommunikation ist mir da einfach sehr wichtig". (ITN15, ZZ. 218-220)</p>	Aussagen die angeben, inwiefern die Kommunikation zwischen der Führungskraft und den Angestellten eine Rolle spielt.

Anhang A4: Auswertung Inhaltanalyse in Textform

Der Großteil der befragten weiblichen Führungskräfte geben an sich teilweise oder vollständig mit dem Persönlichkeitsmerkmal der Extraversion zu identifizieren (n=12). Von diesen beschreibt sich die deutliche Mehrheit als besonders extrovertiert (n=10). Die Hälfte der befragten Führungskräfte die sich als besonders extrovertiert beschreiben geben zudem an, dass diese Eigenschaft insbesondere im Tourismus eine entscheidende Rolle spielt (n=5). Eine Befragte greift den Aspekt auf, dass man *"extrovertiert sein muss, da man viel mit Menschen zu tun hat"* (ITN13, ZZ. 108-111). Auch die Geselligkeit und die Eigenschaft Gespräche führen zu können wird im Zuge der Extraversion genannt (n=4). Optimismus wird zudem als entscheidendes Merkmal für eine erfolgreiche Führung aufgegriffen (n=3). Dass die Extrovertiertheit teilweise zu cholerischem Verhalten führt und aus diesem Grund eine gewisse Zurückhaltung geboten sein sollte, beschreibt eine der Befragten die, die Extraversion als entscheidend für den Tourismus ansieht (n=1). Zudem wird beschrieben, dass Eigenschaften wie Zurückhaltung, Misstrauen und Reserviertheit nicht zu einer erfolgreichen Führung im Tourismus führen können (n=1). Dass eine gewisse Extrovertiertheit erlernt werden kann, wird außerdem beschrieben (n=1). Die Minderheit der Befragten die Angaben zum Persönlichkeitsmerkmal der Extraversion gegeben haben, können sich nur teilweise mit dieser Eigenschaft identifizieren (n=2). So beschreibt eine Befragte, dass die Extrovertiertheit situativ bedingt unterschiedliche Ausprägungen aufweist, da sie sich in ihrer Rolle als Führungspersönlichkeit als deutlich extrovertierter beschreibt als im Privaten (n=1).

Die Mehrheit der Befragten beschreibt sich nach den Big Five als gewissenhaft (n=9). Ein Teil der Befragten sieht es als Ihre Verantwortung in ihrer Rolle als Führungskraft gewissenhaft zu handeln (n=2). Diese Eigenschaft macht sich besonders durch die organisierte und effektive Arbeitsweise der Führungspersönlichkeiten bemerkbar (n=5). Andere geben an, nur bedingt gewissenhaft zu sein (n=3). So beschreibt eine Befragte, dass es auch Situationen gibt, die aufgrund ihrer Unplanbarkeit spontanes Handeln erfordern (n=1). Die Gewissenhaftigkeit kann zudem auch situativ bedingt werden. So wird beschrieben, dass organisiertes und effektives Handeln bei wichtigen Themen keine Herausforderung darstellt, obwohl sich die Befragte nicht grundsätzlich als gewissenhaft beschreiben würde (n=1). Nur ein geringer Teil der Stichprobe gibt an, sich nicht mit der Eigenschaft der Gewissenhaftigkeit identifizieren

zu können (n=2). Dies macht sich durch fehlende Organisation und Spontanität bei einer der Befragten bemerkbar (n=1).

Zum Persönlichkeitsmerkmal der Offenheit haben der Großteil der Befragten Angaben gemacht (n=15). Die knappe Mehrheit der Interviewpartnerinnen kann sich mit dieser Eigenschaft identifizieren (n=8). Eine starke Ausprägung dieses Persönlichkeitsmerkmals zeigt sich in der Offenheit beim Kennenlernen neuer Menschen (n=1). Außerdem wird es als wichtig beschrieben, neue Dinge auszuprobieren und Erfahrungen zu sammeln, anstatt an Bewährtem festzuhalten (=n=1). Diese Offenheit für neue Erfahrungen wird zudem als wichtige Eigenschaft für Führungspersönlichkeiten in der Tourismusbranche beschrieben: "Offenheit für neue Erfahrungen, die ist für uns natürlich ganz wichtig, weil sich jetzt wahnsinnig viel tut" (ITN3, ZZ. 40-42). Ein Drittel der Befragten, die Angaben zur Offenheit machen können sich nur teilweise oder bedingt mit dieser Persönlichkeitseigenschaft identifizieren (=5). Die Mehrheit beschreibt eine situative Offenheit in Bezug auf die möglichen Folgen von Entscheidungen (n=3). Dies äußert sich durch eine gewisse Offenheit gegenüber Entscheidungen, die keine weitreichenden Konsequenzen nach sich ziehen. Andererseits werden Entscheidungen, die nicht leicht rückgängig gemacht werden können, bewusster und weniger wagemutig getroffen (n=3). Die Minderheit der Befragten kann sich mit dem Merkmal der Offenheit nicht identifizieren (n=2). So gibt eine Befragte an: *"Bei der Offenheit würde ich sagen bin ich eher konservativ, also ich bin nicht die die immer Action und Abenteuer braucht"* (n=1) eine Weitere Befragte beschreibt sich eher als *„Kopfmensch, also weniger offen"* (ITN8, ZZ. 43-44).

Von den rund 80% der Befragten die Aussagen zu ihrer emotionalen Stabilität gemacht haben (n=13), stuft sich die Mehrheit als emotional stabil ein (n=10). Dass sich die emotionale Stabilität besonders dadurch bemerkbar macht, dass die Führungskräfte entspannt, selbstsicher und ruhig an Situationen herantreten (n=9) werden durch Aussagen wie: *"ich weiß einfach in der Ruhe liegt die Kraft und als Führungskraft muss man schon auch diese Ruhe so ein bisschen ausstrahlen"* (ITN15, 96-104) und *"Ich bin sehr entspannt und selbstsicher, deshalb würde ich schon sage, dass ich emotional sehr stabil bin"* (ITN4, 28-29) untermauert. Andere stufen sich als teilweise emotional stabil ein (n=3). So wird beschrieben, dass *"wenn es um Situationen geht die alltäglich sind, dann ist man schon selbstsicher und ruhig*

und auch ganz entspannt, weil man die Sachen kennt und genau weiß, wie man als Führungskraft reagieren muss. Allerdings gibt es immer Sachen, die einen aus der Bahn werfen. Da wird man vielleicht auch dann auch mal nervös, das schwankt auch situativ" (ITN9, 92-99). Zudem wird beschrieben, dass eine Person nach außen emotional stabil wirken kann, jedoch innerliche Nervosität verspürt (n=1).

Etwas mehr als die Hälfte der weiblichen Führungskräfte (n=7), die Angaben zur Persönlichkeitseigenschaft der Verträglichkeit (n=13) gemacht haben, geben an, dass sie sich mit dieser Eigenschaft identifizieren können. Zwei Interviewpartnerinnen betonten hierbei einen spezifischen Aspekt: *"Ich meine ich arbeite täglich mit den unterschiedlichsten Menschen, wenn man da nicht eine hohe Verträglichkeit hat, wäre das glaube ich schwierig"* (ITN16, ZZ.39-41) und *"Verträglich muss man auch sein, wie gesagt man hat so viel mit Menschen zu tun, da ist das ein Muss"* (ITN13, ZZ.114-115). Zudem beschreibt eine Befragte im Zusammenhang mit der Verträglichkeit die Bedeutung von Vertrauen: *"Und auch misstrauisch sehe ich überhaupt nicht. Ich bin auch nicht 24/7 im Unternehmen, habe auch meinen Tag frei und bin nicht da und da muss ich schon darauf vertrauen, dass das alles so läuft, wie ich das gerne hätte, also wie ich das auch machen würde und ja, deswegen ist Misstrauen da nicht so gut"* (ITN9, 99-105). Weitere Merkmale der Verträglichkeit nach den Big five werden genannt: *"Und die Verträglichkeit ist in jedem Fall freundlich, mitfühlend, hilfsbereit und nachgiebig, weil anders wäre so wie wir arbeiten auch gar nicht der richtige Weg"* (ITN9, 99-105) und: *„Da trifft besonders freundlich, mitfühlend, hilfsbereit und nachgiebig zu. Manchmal muss man auch nachgiebig sein"* (ITN11, 28-30). Die Befragten, die sich teilweise mit der Verträglichkeit identifizieren können (n=6), beschreiben ihr Verhalten auf der einen Seite ebenso als mitfühlend (n=4), freundlich (n=5) und hilfsbereit (n=2) andererseits spielen auch wettbewerbsorientierte (n=4) sowie kämpferische Persönlichkeitsmerkmale (n=4) eine Rolle. Eine Befragte beschreibt zudem das Bedürfnis nach einer gewissen Distanz: *"Und freundlich sind wir auch sehr aber doch auch ein bisschen distanziert. Ich bin eher auch manchmal ein bisschen strenger sagen wir's so, der strengere Part"* (ITN5, 28-31).

Die deutliche Mehrheit der Interviewpartnerinnen kann sich mit dem Konzept der situativen Führung identifizieren (n=13). Das Verhalten der Führungskräfte ändert sich nach den Aussagen der Befragten aufgrund der Leistungsbereitschaft und der

Erfahrung (n=13). So werden unerfahrene Angestellte deutlich mehr angeleitet (n=10) und kontrolliert (n=7). Zudem werden leistungsbereiten und erfahrenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mehr Freiräume gelassen und selbständiges Arbeiten ermöglicht (n=10). Für eine der Befragten spielt in diesem Zusammenhang außerdem die Gewissenhaftigkeit der Angestellten eine Rolle: *"Wenn wir merken, dass der Mitarbeiter etwas gewissenhaft macht, was wir von ihm erwarten, dann lässt man dem immer mehr Freiräume und lässt los"* (ITN3, ZZ. 47-58). Zudem erhalten Beschäftigte aufgrund ihrer Erfahrung Leistungsbereitschaft mehr Mitspracherecht (n=2) und können eigene Vorstellungen und Wünsche äußern (n=1). Dass sich das Vertrauen in die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie die Möglichkeit selbstständig zu arbeiten mit der Zeit aufbaut wird zudem angemerkt (n=5). Deutlich weniger Interviewpartnerinnen können sich hingegen nicht mit dem Konzept der situativen Führung identifizieren (n=3). Nach den Angaben der Führungskräfte werden keinerlei Unterschiede im Führungsverhalten gemacht und alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unabhängig von der Leistungsbereitschaft und der Erfahrung gleichbehandelt (n=3). Lediglich eine Befragte beschreibt, dass neue Mitarbeiter etwas besser eingewiesen werden und ihnen Dinge ausführlicher erklärt werden. Bei der Aufgabenzuweisung werden jedoch keine Unterschiede gemacht (n=1).

Nur eine der Befragten gibt an, sich mit dem Konzept der transaktionalen Führung identifizieren zu können (n=1). Wenn vorgegebene Regeln nicht eingehalten werden, folgen Konsequenzen bis zur Kündigung des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin. Belohnungen erfolgen andererseits durch die Übergabe von Verantwortung (n=1). Zum Teil mit der transaktionalen Führung identifizieren, können sich etwa ein Drittel der Befragten Frauen (n=7). Belohnungen erfolgen in Form von Lob und Anerkennung (n=7) sowie anderen Boni wie Beförderungen (n=1) oder Gutscheinen (n=2). Konsequenzen auf der anderen Seite folgen in Form von Feedbackgesprächen (n=7). Hier beschreibt eine Befragte wie wichtig in diesen Fällen der Austausch mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ist: *"Ich würde erstmal den Austausch wählen, woran es gelegen hat und warum er jetzt so handelt oder warum es so ist und ob man das vielleicht gemeinsam angehen könnte"* (ITN14, ZZ.106-111). Rund die Hälfte der Befragten können sich nicht mit dem transaktionalen Konzept der Führung identifizieren (n=7). So sehen die Interviewpartnerinnen diese Art der Führung als veraltete Methode an (n=3). Andere beschreiben diese Art der Mitarbeiterführung zudem als nicht zielführend (n=1) und nicht durchsetzbar aufgrund der

Unternehmensform und Unternehmensgröße und der nicht strikt vorgefertigten Zielvereinbarungen (n=3). Untermauert wird dies zudem mit der Aussage: *"Wir haben nicht so vorgegebene Ziele oder Umsatzzahlen, die jetzt jemand erreichen muss"* (ITN6, ZZ. 50-51) oder: *"Weder noch, das ist ja deren Job, da brauch es keine extra Belohnung. Und wenn jemand jetzt nicht so Super fit ist, kann ich den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin auch nicht jedes Mal dafür bestrafen"* (ITN4, ZZ. 53-55)

Dreiviertel der Befragten bestätigen die Relevanz der Vorbildfunktion in ihrer Rolle als Führungskraft (n=12). Den Befragten ist es dabei wichtig die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch eigenes Vorleben zu ermutigen gewisse Werte selbst zu verinnerlichen (n=11). Dass das Verhalten der Führungskraft sich direkt auf das Verhalten der Angestellten auswirkt, wird durch Aussagen wie: *"Also, wenn ich zum Beispiel von meinen Mitarbeitern verlange, dass sie alle immer mit gebügelter Bluse kommen, dann kann ich nicht mit einer unterbügelten Bluse erscheinen. Ich muss genau die Dinge tun und vorleben die ich auch von meinen Mitarbeitern erwarte"* (ITN16, ZZ. 67-73) deutlich. Außerdem wird beschrieben, dass sich die Beschäftigten durch ein Vorbild mehr mit dem Unternehmen identifizieren können (n=1) und die Motivation durch den Anreiz ebenso Leistung zu erbringen gesteigert wird (n=1). Ebenso werden gegenseitiger Respekt (n=1) und Wertschätzung (n=2) als Eigenschaften angesehen, die ein Vorbild erfüllen sollte. Nur ein geringer Teil der Interviewpartnerinnen empfindet es als unwichtig von ihren Angestellten als Vorbild gesehen zu werden (n=3). So sagt eine Befragte: *"Wichtig ist, dass das Ganze funktioniert, aber ob das speziell jetzt so ist, weil sie mich als Vorbild sehen denke ich nicht"* (ITN3, ZZ. 101-102). Eine weitere Führungskraft bezieht die fehlende Relevanz der Vorbildfunktion auf ihr Alter: *"Also als Vorbild würde ich mich jetzt nicht so betiteln, weil ich ja selbst noch relativ jung bin"* (ITN14, ZZ.114-117). Zudem beschreibt eine weitere, dass der Stolz der Angestellten auf die eigene Leistung wichtiger ist als das Nacheifern eines Vorbilds (n=1).

Dreiviertel der Interviewpartnerinnen beschreiben, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an der Vision und den Zielen des Unternehmens teilhaben zu lassen und diese regelmäßig zu kommunizieren (n=12). Dass die Integration und gemeinsame Erarbeitung dieser Ziele mit den Angestellten hierbei eine wichtige Rolle spielt wird beschrieben (n= 4): So merken die Befragten zudem an, durch die Integration der Angestellten deren Motivation deutlich zu steigern (n=2): *"Also wir*

werden auch gemeinsam ein Unternehmensleitbild entwickeln. Das ist ein wichtiger Faktor, um die Mitarbeiter auch zu motivieren" (ITN15, ZZ.47-49) und *"Oft werden dann auch von den Mitarbeitern Verbesserungsvorschläge gemacht, was sie dann ja auch wieder zeigt, dass Sie motiviert sind, die Ziele umzusetzen"* (ITN16, ZZ. 77-84). Andere wiederum merken an, dass es Aufgabe der Führungskraft ist die Vision und Ziele vorzugeben (n= 2): *„Also ich sehe das so, dass wir als Führungskräfte, wir geben die Vorgaben, wo man hin muss"* (ITN3, ZZ.17-20). Drei der Befragten weiblichen Führungskräfte beschreiben, sich nicht vollkommen mit der inspirierenden Motivation identifizieren zu können (n=3). So werden aufgrund der begrenzten Mitarbeiterzahl eher kurzfristige Ziele kommuniziert und diese im Arbeitsalltag an die Angestellten vermittelt (n=1). Im Weiteren sieht eine der Befragten die Sprachbarriere als große Herausforderung und kommuniziert die Vision und Ziele aus diesem Grund eher an untergestellte Führungskräfte (n=1). Dass auf die Kommunikation von Zielen und Vision weniger Wert gelegt wird, wird mit der Aussage einer weiteren Interviewpartnerin deutlich: *"Ja, so richtig stark top-down müssen wir das gar nicht kommunizieren, weil wir bis jetzt eigentlich nur Mitarbeiter haben, die ähnlich denken oder ähnlich ticken wie wir auch und dann ja, kommt das schon ein bisschen von allein"* (ITN, ZZ. 159-166). Nur eine Befragte gab an die Vision und die Ziele nicht an ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu kommunizieren (n=1).

Alle befragten weiblichen Führungskräfte beschreiben, dass sie ihren Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, Probleme selbstständig zu lösen, entweder vollständig (n=11) oder in begrenztem Umfang (n=5). Die Mehrheit der Befragten (n=9) beschreibt, dass diese Fähigkeit den MitarbeiterInnen nicht nur angeboten, sondern auch abverlangt wird. Dass in bestimmten Situationen auch die eigenständige Entscheidungsfindung eine wichtige Rolle spielt, wird ebenfalls festgestellt (n=8). Vier der Befragten gaben zudem an, dass die Delegation von Verantwortung und Aufgaben zu einer Verringerung der Arbeitsbelastung der Führungskraft führt (n=4). Ein geringer Teil der Stichprobe erläutert, dass die Führungskraft oder das Führungsteam über größere Probleme entscheidet und nur bei kleineren Problemstellungen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbst entscheiden lassen (n=2). Darüber hinaus wird das Problem beschrieben, dass gerade in gastronomischen Betrieben viele Menschen als Aushilfskräfte beschäftigt sind und ihnen aufgrund der Entfernung zum Betrieb die Möglichkeit zur eigenständigen Problemlösung verwehrt wird (n=1).

Rund 75 Prozent der Befragten geben an ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen regelmäßig individuelles Feedback zu übermitteln (n=12). Dass die individuelle Ansprache der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch die Führungskraft einen wichtigen Stellenwert einnimmt, empfinden sechs der Befragten (n=6). So beschreibt eine Interviewpartnerin zudem die Wichtigkeit der individuellen Rücksichtnahme im Hinblick auf die schnellere Verbesserung von Problemen: "dann achte ich auch sehr darauf immer mit den Mitarbeitern auch einzeln zu sprechen und zu sagen was gut war oder weniger gut. Im Endeffekt sehen wir dadurch auch, dass sich Sachen eben viel schneller verbessern" (ITN11, ZZ.95-100). Neben individuellen Gesprächen mit den Angestellten, finden auch Feedbacks innerhalb der Arbeitsgruppe statt (n=5), wobei eine der Interviewpartnerinnen anmerkt, dass die Angestellten Rückmeldungen ungern in der Gruppe erhalten (n=1). Eine weitere beschreibt, dass gutes Feedback in der Gruppe und schlechtes Feedback individuell und persönlich gegeben werden sollte (n=1). Zum Teil wird die individuelle Rücksichtnahme besonders zu Beginn des Arbeitsverhältnisses durch Evaluierungsgespräche angeboten, verringert sich jedoch im Laufe der Anstellung und findet unregelmäßiger im Arbeitsalltag statt (n=2). Nur wenige der interviewten Führungskräfte geben an ihren Angestellten unregelmäßig individuelles Feedback anzubieten (n=3). So erhalten bei einer Befragten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nur bei besonderer Leistung oder namentlicher Nennung von Gästen eine individuelle Rückmeldung (n=1). Die Corona Pandemie wird zudem als Grund für die Unregelmäßigkeit der individuellen Rücksichtnahme genannt (n=1). Eine Befragte beschreibt, ihren Angestellten keine individuellen Feedbacks oder Rückmeldungen anzubieten, merkt jedoch an, dies gerne ändern zu wollen bisher aber noch keinen Weg gefunden zu haben (n=1).

Über 80 Prozent der Teilnehmerinnen beschreiben sich als durchsetzungsfähig (n=13). Aussagen wie: "es gibt auch mal Sachen, die einfach so von uns entschieden werden, dann auch so umgesetzt werden müssen, auch wenn sie keine Lust darauf haben" und "aber es gibt auch viele Situationen, wo ich sage, ich möchte das nicht, das wird so gemacht" (ITN8, ZZ. 137-141) untermauern diese Fähigkeit. Zudem wird angemerkt, dass eine gewisse Durchsetzungsfähigkeit von Nöten ist um als Führungskraft von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ernst genommen zu werden (n=2). Eine Teilnehmerin sieht es außerdem als ihre Pflicht an sich durchsetzen zu können, um das wirtschaftliche Maximum für das Unternehmen zu erzielen, auch wenn die Angestellten mit den Entscheidungen nicht einverstanden sind (n=1). Dass

situationsbedingt gewisse Kompromisse mit den Unterstellten gefunden werden müssen, merkt eine weitere Teilnehmerin an und ergänzt, dass nur so Lösungen gefunden werden können, mit denen alle Beteiligten einverstanden sind (n=1). Führungskräfte die gemeinsam mit anderen führen geben außerdem an, durch die Unterstützung der anderen Führungspersönlichkeiten eher bereit sind durchsetzungsfähiger aufzutreten (n=2). Eine weitere Führungskraft beschreibt Probleme in der Durchsetzungsfähigkeit zu haben und diese Situationen gerne an eine andere Führungskraft abzugeben (n=1).

Die überwiegende Mehrheit der Befragten gibt in ihrer Rolle als Führungskraft gemeinschaftlich zu handeln (n=13). Diese Gemeinschaftlichkeit zeigt sich besonders durch verständnisvolles und sensibles reagieren in schwierigen Situationen (n=7). Zudem beschreiben vier der Interviewpartnerinnen, sich leicht in anderer hineinversetzen zu können (n=4). Dass zudem ein gewisses Einfühlungsvermögen seitens der Führungspersönlichkeit nötig ist, wird beschrieben (n=7). Um den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen unterstützend zur Seite zu stehen, beschreiben Weitere der Befragten, Hilfe direkt anzubieten und gemeinsame Lösungen zu finden (n=3) und unternehmerische Ziele zu erreichen (n=2). Hierbei bedarf es laut Aussage einer Befragten zudem jedoch auch immer die ehrliche Rückmeldung der Angestellten: *"da ist uns wichtig, dass wir ein Umfeld schaffen, in dem sie sich wohlfühlen, wo sie dann auch berichten kann, was nicht so gut passt oder so"* (ITN9, ZZ. 213-216). Die Tatsache, dass dieses kooperative Verhalten einerseits dazu führt, dass die Menschen gerne mit der Führungskraft zusammenarbeiten (n=2), andererseits aber auch die Problematik der schnelleren Nachgiebigkeit seitens der Führungskraft aufwirft (n=2), wird erwähnt. Ein Viertel der Befragten beschreibt die weibliche Führung generell als emotional (n=4). Ob die Führungskraft sich gut in eine andere Person hineinversetzen kann und verständnisvoll reagiert, hängt nach Aussage von zwei Befragten von der jeweiligen Situation ab (n=2). Zudem wird angegeben, dass wenn möglich diese Thematiken gerne an andere befugte Personen abgegeben werden (n=2). Lediglich eine der befragten gibt an, nicht mit den Eigenschaften der Gemeinschaftlichkeit übereinzustimmen (n=1).

Die deutliche Mehrheit der Befragten beschreibt das Verhältnis zu ihren Mitarbeitern als freundschaftlich (n=9) und/oder familiär (n=6). Neben rein beruflichen Themen werden auch private Angelegenheiten besprochen (n=6) und eine emotionale

Beziehung zu den Mitarbeitern wird als wichtig empfunden (n=5), da private Umstände den Arbeitsalltag beeinflussen können (n=1). Einer Interviewpartnerin zufolge ist ein gutes Arbeitsklima, in dem sich die Mitarbeiter wohl fühlen, von großer Bedeutung und kann durch den persönlichen Umgang miteinander geschaffen werden (n=1). Um Privates und Geschäftliches besser trennen zu können, geben drei der weiblichen Führungskräfte an, eine gewisse Distanz zu wahren (n=3). Eine Befragte hat zudem das Gefühl, dass die Beziehung zu ihren Untergebenen zu nah ist (n=1). Zwei der Befragten geben an, dass keine emotionale Beziehung zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besteht, es sich vielmehr um eine rein berufliche Verbindung handelt (n=2).

Über 80 Prozent der Interviewpartnerinnen fällt es leicht Entscheidungen zu treffen (n=13). Die Hälfte dieser geben zudem an, schnell Entscheidungen zu treffen, so beschreibt eine befragte: *"die Entscheidungen werden immer schnell getroffen und ich bleibe dann auch bei den Entscheidungen und die sind dann einfach so"* (ITN4, ZZ. 161-162). Die Fähigkeit nach Entscheidungen bei der Meinung zu bleiben und diese zu vertreten, beschreiben neben dieser Befragten zudem weitere Führungspersönlichkeiten (n=6). Eine gibt zudem an, diese Fähigkeit auch von ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu verlangen (n=1). Dass Entscheidungen begründet und überlegt getroffen werden spielt für zwei der Teilnehmerinnen außerdem eine Rolle (n=2). Außerdem kann die Entscheidungsfähigkeit erlernt werden und entwickelt sich mit der Erfahrung (n=1). So gibt eine der Befragten an, Entscheidungen gerne gemeinsam mit anderen zu treffen (1), besonders emotionale Entscheidungen fallen schwer (1). Dass Entscheidungen allgemein schwerfallen und sich eine Unzufriedenheit einstellt, sobald diese getroffen wurden, wird nur von einer Teilnehmerin erläutert (n=1).

Die Mehrheit der befragten weiblichen Führungskräfte beschreibt sich als sehr belastbar (n=12). Zudem wird angemerkt, dass Frauen deutlich besser mit schwierigen Situationen umgehen können als Männer (n=3) und dass diese Fähigkeit besonders im Tourismus eine wichtige Rolle spielt: *„Das braucht man im Tourismus auch sehr. Ich glaube, dass da Frauen einfach belastbarer sind, manchmal wie Männer“* (ITN5, ZZ.264-267). Eine andere Teilnehmerin merkt an, froh darüber zu sein die Belastung innerhalb des Führungsteams aufteilen zu können (n=1). Eine

weitere beschreibt sich als wenig belastbar und gibt an viele Dinge persönlich an sich heranzulassen (n=1).

Ein Viertel der Interviewpartnerinnen erklärt, alle Arbeitsebenen in wichtige Entscheidungen miteinzubeziehen (n=4). So beschreibt eine Befragte: *"Also bei wichtigen Entscheidungen kommen natürlich alle Angestellten zusammen"* (ITN16, ZZ.170-173). Der Großteil der befragten Führungskräfte gibt an, nur Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei Entscheidungen mit einzubeziehen, die sie betreffen (n=7). So sagt eine Teilnehmerin, dass *"wenn der Mitarbeiter das Gefühl hat, er konnte jetzt an dieser Entscheidung mitwirken, dann steht er auch ganz anders dahinter und kann sich ganz anders mit der Materie auch identifizieren"* (ITN15, ZZ.38-41). Die Frage ob und in welchem Ausmaß andere Arbeitsebenen miteinbezogen werden, hängt jedoch auch von der Thematik selbst ab (n=5). So werden Entscheidungen, die das operative Geschäft beeinflussen mit den entsprechenden Abteilungen besprochen, Entscheidungen auf Managementebene nicht (n=5). Zwei der Befragten geben an, Entscheidungen allein oder im Führungsteam zu besprechen und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht in den Entscheidungsprozess mit einzubeziehen (n=2).

Die Hälfte der Interviewpartnerinnen beschreibt die Bedeutung einer strukturierten Arbeitsweise (n=8). Die Befragten charakterisieren sich selbst als strukturiert (n=4), organisiert (n=3) und zuverlässig (n=1). Zwei der Befragten sind der Meinung, dass auch ein gewisser Perfektionismus in ihrer eigenen Arbeitsweise eine Rolle spielt (n=2). Zudem werden weibliche Führungskräfte im Allgemeinen als strukturierter (n=4) und effizienter (n=1) wahrgenommen und können nach Aussage einer Führungskraft außerdem besser planen (n=1).

Ein Teil der Befragten erklärt, keine Probleme dabei zu haben sich flexibel an Situationen anzupassen (n=6). Diese Fähigkeit wird von zwei der Befragten zudem als notwendig für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beschrieben (n=2). So erklärt eine weibliche Führungskraft: *"ich muss ja flexibel sein auch gerade, wenn es um den Spagat zwischen Job und Familie geht"* (ITN7, ZZ. 288-289). Dass diese Eigenschaft besonders in Zeiten von Krisen hilfreich ist wird durch das Statement einer der Befragten deutlich: *"da ist Spontanität jetzt auch wieder wichtig, da kann ich ganz schnell auch umswitchen und das war ja gerade in der Corona Zeit war das ja ganz wichtig...das versucht man jetzt einfach mal und wenn es halt falsch ist, dann*

müssen wir nochmal die Richtung ändern, also da muss man ganz, ganz flexibel mit allem umgehen" (ITN15, ZZ. 230-238

Die Mehrheit der Befragten erwähnte die Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit (n=11). Diese Zufriedenheit wird erreicht, indem man den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Aufmerksamkeit (n=2) und Vertrauen (n=3) schenkt. Darüber hinaus wird die Motivation der Mitarbeiter erhöht, indem ihnen Verantwortung übertragen und Freiräume geschaffen werden (n=3). Drei Befragte geben an, vor allem Frauen seien in der Lage, eine Wohlfühlatmosphäre zu schaffen und der Zufriedenheit der Mitarbeiter generell große Beachtung zu schenken (n=3). Dass diese Wertschätzung insbesondere in den kommenden Jahren eine noch entscheidendere Rolle spielen wird, darüber sind sich zwei der Befragten einig (n=2).

Die Thematik der Geduld wurde von einem Viertel der Befragten zusätzlich angesprochen (n=4). So beschreiben sich zwei der Interviewpartnerinnen als geduldig (n=2). Andere beschreiben, dass Frauen im Allgemeinen geduldiger, ruhiger und ausgeglichener sind als Männer (n=2).

Die Hälfte der Teilnehmerinnen beschreibt den Zusammenhang zwischen weiblicher Führung im Tourismus und der Gastfreundschaft (n=8). Nach Ansicht der Befragten können Frauen die touristische Dienstleistung der Gastlichkeit besser vermitteln (n=6) und Emotionen besser verkaufen (n=1) als ihre männlichen Kollegen. Außerdem schaffen Frauen ein familiäres Umfeld (n=2) und legen großen Wert darauf, dass sich die Gäste wohl fühlen (n=5). Darüber hinaus stellt eine Führungskraft fest, dass Frauen deutlich mehr Kontakt und eine engere Bindung zu den Gästen aufbauen als männliche Führungskräfte (n=1).

Dass die persönliche Entfaltung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine wichtige Rolle für die eigene Führung spielt ergänzen zusätzlich 50 Prozent der Befragten (n=8). So wird beschrieben, dass es wichtig ist auf die Bedürfnisse der Angestellten einzugehen (n=3) und ein Arbeitsumfeld zu schaffen indem sich die Beschäftigten entfalten können (n=2). Dass besonders Frauen in Führungspositionen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Freiraum für die eigene Entfaltung anbieten wird von einer der Teilnehmerinnen erwähnt (n=1).

Darüber hinaus wiesen sieben der Befragten auf die Bedeutung der Kommunikation zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hin (n=7). Eine offene Kommunikation ist demnach besonders in Krisenzeiten wichtig (n=2), um den Kontakt zu den Mitarbeitern nicht zu verlieren (n=1) und um gemeinsam Lösungen zu finden (n=1). Eine Teilnehmerin beschreibt außerdem (n=1), dass sie bestimmte Kommunikationsmittel wie Briefe und Programme einsetzt, um die Kommunikation zu optimieren (n=1).