ANHANG: MUSTERDECKBLATT

Name Autor/Autorin: Vanessa Mertl

(Email[2]: mv0073@mci4me.at)oder mertlvanessa@gmail.com

Titel und ggf. Untertitel der Arbeit: Die Gläserne Klippe und Österreichs Top-Hotellerie: Eine Experimentalstudie über die wahrgenommene Eignung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten für geschäftsführende Direktionspositionen

Name Betreuer/Betreuerin: Frau Dr. Birgit Bosio

Name Ausbildungseinrichtung: MCI Management Center Innsbruck

Kontaktdaten Ausbildungseinrichtung/Institut (E-Mail-Adresse): stefanie.haselwanter@mci.edu

SDG-Kategorie[3]:

☐ 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: 5

3-5 Keywords[4]: Gläserne Klippe, Soziales Geschlecht, Führung, Hotellerie, Geschlechterunterschiede

[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.

DIE GLÄSERNE KLIPPE UND ÖSTERREICHS TOP-HOTELLERIE:

Eine Experimentalstudie über die wahrgenommene Eignung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten für geschäftsführende Direktionspositionen

MASTERARBEIT

Zur Erlangung des akademischen
Grades Master of Arts (MA)

Fachhochschul-Studiengang:
“Entrepreneurship & Tourismus
Schwerpunkt “Marketing Management and Tourism”
MCI | Die Unternehmerische Hochschule

Betreuerin:
Birgit Bosio

Verfasserin:
Vanessa Mertl
2010487041

15.07.2022

Für meine geliebten Eltern,

die mich in ihrer Liebe stets aufgefangen und ermutigt haben,
an meine Träume zu glauben.

Danksagung

Mein aufrichtiger Dank gilt meiner Masterarbeitsbetreuerin Frau Dr. Birgit Bosio, die den Entwicklungsverlauf meiner Thesis mit ihrem umfassenden Wissen begleitet hat. Ihre konstruktiven und unterstützenden Anregungen haben mir den erforderlichen Freiraum gegeben, um mich einem im Tourismus selten thematisierten Forschungsbereich zu widmen. Für dieses Vertrauen möchte ich mich herzlich bedanken.

Erkenntlich möchte ich mich zudem bei meiner Wegbegleiterin Frau Diana Tomic und meinem Wegbegleiter Herrn Hartmut Leeker zeigen, die mich entlang meiner schulischen sowie beruflichen Ausbildung stets unterstützt und gefördert haben. Sie sind es, die mir die wahre Bedeutung von Gastfreundschaft gezeigt haben und mich meine Passion für die Hotellerie erkennen ließen.

Besondere Dankbarkeit möchte ich den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus der österreichischen Top-Hotellerie aussprechen, die ihre wertvolle Zeit für das Fortkommen meiner Studie aufgewandt haben. Ihre zum Teil persönlichen Nachrichten haben mich die praxisorientierte Wichtigkeit der Geschlechterforschung erkennen lassen und mich in meinem Tun bestärkt.

Meine größte Dankbarkeit gebührt jedoch meiner Mutter und meinem Vater. Von Anbeginn meiner schulischen Laufbahn haben sie gemeinsam, jede mögliche Hürde auf sich genommen, um meine persönliche Entwicklung bestmöglich zu fördern. Ich bin ihnen dankbar, dass sie meinen Wunsch als Erste der Familie zu studieren, zu keinem Zeitpunkt hinterfragt haben. Sie sind es, die mir die Bedeutung von Willensstärke, Herzlichkeit und gegenseitiger Unterstützung gelehrt haben und mich zu der Frau werden ließen, die ich heute mit Stolz sein darf.

Eidesstattliche Erklärung

„Ich versichere hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.“

_____

Vanessa Mertl BA

Innsbruck, 15.07.2022

Inhaltsverzeichnis

Danksagung II

Eidesstattliche Erklärung III

Abbildungsverzeichnis VI

Tabellenverzeichnis VII

Abkürzungsverzeichnis VIII

1 Einleitung 1

1.1 Forschungsziele und Forschungsfragen 2

1.2 Fortlaufender Aufbau der Arbeit 2

2 Theoretische Fundierung 3

2.1 Das Phänomen der Gläsernen Klippe 3

2.1.1 Begriffsbestimmung Gläserne Klippe 4

2.1.2 Weiterführende Erforschung des Phänomens 5

2.1.3 Erschließung ursächlicher Entstehungsfaktoren 6

2.1.4 Erschließung zeitlicher Entstehungsfaktoren 7

2.2 Die Bedeutung von sozialem Geschlecht und Führung 9

2.2.1 Begriffsbestimmung Soziales Geschlecht – Gender 10

2.2.2 Genderstereotype 12

2.2.3 Begriffsbestimmung Führung 14

2.2.4 Wahrnehmung genderstereotypischer Führung 20

2.2.4.1 Genderstereotypischer Verzerrungseffekt 20

2.2.4.2 Diskriminierung weiblicher Führungskräfte 21

2.2.4.3 Weiblicher Führungsvorteil 22

2.3 Der Kontext der Hotellerie 24

2.3.1 Beschaffenheit der österreichischen Hotellerie 25

2.3.2 Branchenspezifische Beschäftigungsrisiken 29

2.3.3 Weibliche Hotelexpertinnen über Genderunterschiede 31

2.4 Schlussbetrachtung der Theoretischen Fundierung 34

3 Methodik 40
3.1 Forschungsmethode 40
3.1.1 Beschreibung der Forschungsmethode 40
3.1.2 Begründung der Forschungswahl 41
3.2 Forschungsdesign 42
3.2.1 Forschungsziel 43
3.2.2 Stichprobenverfahren 43
3.2.3 Begleitdokumente und Prozess der Datenerhebung 44
4 Forschungsergebnisse 52
4.1 Prozess der Datenanalyse 52
4.1.1 Zweifaktorielle Varianzanalyse 52
4.2 Ergebnisse 54
4.2.1 Informationen über die teilnehmenden Personen 54
4.2.2 Beurteilung der fachkundigen Personen 55
4.2.3 Beurteilung der geschäftsführenden Direktionsposition 58
4.2.4 Beurteilung des Risikos 60
5 Diskussion der Forschungsergebnisse 63
5.1 Allgemeine Diskussion 63
5.2 Beantwortung der Forschungsfragen 68
6 Schlussbetrachtung 70
6.1 Fazit 70
6.2 Forschungslimitationen 71
6.3 Weiterführende Forschungsempfehlungen 72
7 Handlungsempfehlungen 74
7.1 Handlungsempfehlungen für Entscheidungstragende 74
7.2 Handlungsempfehlungen für Hotelexpertinnen 77
Literaturverzeichnis 78
Anhangsverzeichnis A1

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verknüpfungen einer Führungssituation 19
Abbildung 2: Luxushotels in Österreich im Erfassungsjahr 2020 27
Abbildung 3: Theoretischer Rahmen 39
Abbildung 4: Begleitdokument Zeitungsartikel Geringes Risiko 48
Abbildung 5: Begleitdokument Zeitungsartikel Hohes Risiko 49
Abbildung 6: Begleitdokument Lebenslauf Hotelexpertin Viktoria Lehner 50
Abbildung 7: Begleitdokument Lebenslauf Hotelexperte Valentin Lehner 51
Abbildung 8: Mittelwerte der wahrgenommenen Eignung 56
Abbildung 9: Mittelwerte der wahrgenommenen Führungsfähigkeit 57
Abbildung 10: Mittelwerte der wahrgenommenen Chancenqualität 58
Abbildung 11: Mittelwerte der wahrgenommenen Stressintensität 59
Abbildung 12: Mittelwerte des wahrgenommenen Risikomaßes 61
Abbildung 13: Mittelwerte der wahrgenommenen Ansehensverschlechterung 62

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Klassifikationsschema der Genderstereotype 13
Tabelle 2: Datenerhebungsprozess 47
Tabelle 3: Übersicht durchgeführter Kalkulationen 53

Abkürzungsverzeichnis

AMS ..... Arbeitsmarktservice
BMLRT ..... Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus
CEO ..... Chief Executive Officer
DEHOGA ..... Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
IT ..... Informationstechnik
TCTF ..... Think Crisis-Think Female
USA ..... United States of America
WKO ..... Wirtschaftskammer Österreich
ZDF ..... Zweites Deutsches Fernsehen

1 Einleitung

Sobald in lokalen Schulamtsbezirken das Risiko zum Scheitern höher war, hielten Frauen eher eine Führungsposition inne als Männer und in den umsatzstärksten Unternehmen der USA war es wahrscheinlicher, dass nach einem kürzlich erfahrenen Firmenskandal, weibliche Führungskräfte den Betriebsvorstand dominierten. Phänomene jener Art beruhen auf archivarischen und experimentellen Studien, die das Auftreten der Gläsernen Klippe, einer unsichtbaren Form der Diskriminierung, beschreiben (Simon & Landis, 1989). Definiert durch eine höhere Wahrscheinlichkeit für Frauen und ethnische Minderheiten in Krisen eine Führungsposition zu erlangen, gelten berufliche Positionen auf der Gläsernen Klippe nicht nur als risikoreicher, sondern werden auch mit einer erhöhten Tendenz zum Scheitern assoziiert (Ryan et al., 2016). In Betrachtung des Arbeitsmarktes der österreichischen Hotellerie und seiner vorpandemisch stetig steigenden Anzahl an weiblichen Beschäftigten, erwiesen sich Frauen im Jahr 2019 zu 62,0 Prozent als im Sektor dominierend (Wirtschaftskammer Österreich [WKO], 2022). Ergänzend agierten Frauen 2017 in Tirols Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben zu einem bundesweit höchsten Wert von 18,5 Prozent in Führungspositionen (CRIF, 2017). Auch wenn diese Kennzahlen das Ansehen eines vorzugshaften Strukturwandels zwischen den sozialen Geschlechtern erwecken, weisen Studien auf die fortlaufende Unterrepräsentanz von Frauen in geschäftsführenden Positionen der Hotellerie hin. Dem entgegengesetzt und in Anbetracht einer steigenden Intention zur Schaffung von Genderdiversität in den Top-Führungsriegen allumfassender Berufssparten, überwindet eine wachsende Anzahl an Frauen die Barrieren ihrer Karriereleiter und erlangt Leitungspositionen. Dessen ungeachtet stehen viele dieser erfolgreichen Frauen einer unterbewussten, jedoch genderspezifischen Stereotypbildung und der segregierten Fähigkeit zu Führen gegenüber. Wie die Erforschung des Phänomens belegt, bestehen wesentliche Unterschiede in den Arten von Führungspositionen, die Frauen und Männer einnehmen, sodass die Vermutung einer abweichenden Beurteilungsform naheliegt (Ryan et al., 2007; Ryan & Haslam, 2005). Eine Annahme dieser Art erachtet das Erlangen eines tiefergehenden Wissens über die Beurteilungsweisen in der österreichischen Top-Hotellerie als elementar, um eine diversitätsbasierte Unternehmenskultur bilden zu können. Sich daraus ableitend verdeutlicht nicht der gänzliche Verzicht auf die Einbindung der Variablen Soziales Geschlecht und Beschäftigungsrisiko die Relevanz dieser Ausarbeitung, sondern vielmehr ein Wandel in der beruflichen Beurteilungsweise – fern des biologischen Geschlechts und einer stereotypischen Wahrnehmung.

1.1 Forschungsziele und Forschungsfragen

Diese Masterarbeit orientiert sich an den Wahrnehmungen von Entscheidungstragenden der österreichischen Top-Hotellerie, um eine potenziell gegebene Synthese zwischen der Genderbedeutung im Führungswesen und der beruflichen Stellung von Frauen aufzuzeigen. Angesichts der noch nahezu fehlenden Betrachtung der Gläsernen Klippe in der deutschen Tourismusliteratur, ist es Ziel, die Beurteilung der wahrgenommenen Eignung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten für eine geschäftsführende Direktionsposition zu untersuchen und darüber hinaus zu ermitteln, ob weibliche Hotelexpertinnen anhand ihres sozialen Geschlechts und des Beschäftigungsrisikos anders beurteilt werden als männliche Hotelexperten[1]. Schließlich wird kraft der erhaltenen Resonanzen versucht zu bestimmen, ob sich die Gläserne Klippe in Österreichs Top-Hotellerie nachweisen lässt. Ausgehend der Zieldefinition, ergeben sich die Forschungsfragen dieser wissenschaftlichen Arbeit, auf welche anhand eines quantitativen Forschungsansatzes eine Beantwortung erfolgen soll: Inwiefern wirken sich die Faktoren Soziales Geschlecht und Beschäftigungsrisiko auf die wahrgenommene Eignung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten für geschäftsführende Direktionspositionen in der österreichischen Top-Hotellerie aus und welche Bedeutung hat die resümierende Eignungsbeurteilung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten für die Nachweisbarkeit der Gläsernen Klippe in der österreichischen Top-Hotellerie?

1.2 Fortlaufender Aufbau der Arbeit

Unterteilt in eine theoretische und empirische Forschung, gliedert sich diese Studie in sieben Sektionen. Einleitend, verdeutlicht die erste Sektion die Problematik und Relevanz der Betrachtung des Phänomens auf touristischer Ebene. Die zweite Sektion bildet die theoretische Fundierung, welche die Begrifflichkeit der Gläsernen Klippe, die Bedeutung des sozialen Geschlechts und der Führungstätigkeit sowie den Hotelkontext thematisiert. Sektion 3 befasst sich mit der Vorstellung der Methodik und der Begründung ihrer Umsetzung. In der vierten Sektion werden der Analyseprozess und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt. Anschließend werden sie in einer fünften Sektion kritisch betrachtet, in der Schlussbetrachtung durch Limitationen begründet und durch Forschungsempfehlungen ergänzt. Abschließend stellt Sektion 7 konkrete Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger sowie Hotelexpertinnen der Top-Hotellerie vor.

[1] Der Begriff Hotelexpertin beziehungsweise Hotelexperte beschreibt eine fachkundige Person, die über branchenrelevante Kenntnisse und Fähigkeiten sowie Berufserfahrung in der Top-Hotellerie verfügt.

2 Theoretische Fundierung

Die zweite Sektion dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung verdeutlicht die theoretische Fundierung des Forschungsthemas, welche in weiterer Folge als Grundlage für die empirische Untersuchung dient. Allumfassend ist es das Ziel dieser Sektion, den Leserinnen und Lesern eine übersichtliche Darstellung der Geltungsbereiche der Gläsernen Klippe zu vermitteln und die enorme Bedeutsamkeit der damit einhergehenden Forschungsziele aufzuzeigen. Die herangezogene Literatur lässt sich dabei in die drei folgenden Themenbereiche untergliedern: Das Phänomen der Gläsernen Klippe, die faktorielle Bedeutung von sozialem Geschlecht und Führung sowie den Kontext der Hotellerie. Zu Beginn leitet die Begriffsbeschreibung der Gläsernen Klippe in die Thematik ein und konzentriert sich im weiteren Verlauf auf ihre Historie und nachweislichen Entstehungsfaktoren. In zweiter Instanz werden die für die Entstehung des Phänomens zentralen Termini Soziales Geschlecht und Führung definiert. Als weiterführende Elemente dieser schriftlichen Ausführung werden Erscheinungsformen von Stereotypen und genderspezifischen Theorien der Führungswahrnehmung aufgezeigt. Abschließend befasst sich die dritte Sektion der theoretischen Fundierung mit dem Kontext der Hotellerie, den sektorspezifischen Beschäftigungsrisiken und den Erfahrungsberichten weiblicher Hotelexpertinnen.

2.1 Das Phänomen der Gläsernen Klippe

Häufig in der deutschsprachigen Hotel- und Tourismusliteratur thematisiert, entspricht die Gläserne Decke einer zentralen Barriere für Frauen in der Erreichung von Führungspositionen. Auch wenn dieser feststehende Begriff in metaphorischer Betrachtung zwar den Blick auf die nächste Karriereebene eröffnet, bleibt deren Einnahme für Frauen zumeist unerreichbar (Clevenger & Singh, 2013; Remington & Kitterlin-Lynch, 2017). Eine gegensätzlich lediglich selten betrachtete Perspektive, bezieht sich auf die zugrundeliegenden Prozesse, die Frauen Barrieren durchbrechen und geschäftsführende Positionen einnehmen lassen. Um die Wandlung von der Gläsernen Decke zur Gläsernen Klippe zu verstehen und eine Argumentationsgrundlage für das mögliche Bestehen des Phänomens in der österreichischen Top-Hotellerie zu schaffen, befasst sich der nachfolgende Theorieabschnitt mit der tiefergehenden Begriffsbestimmung und den weiterführenden Eigenschaften der Gläsernen Klippe.

2.1.1 Begriffsbestimmung Gläserne Klippe

Ein beachtenswerter Aspekt in der fortlaufenden Definition der Gläsernen Klippe, liegt in der Quintessenz vorausgehender Studien und suggeriert, dass weibliche Führungskräfte jene leitenden Positionen einnehmen, die sich wesentlich von denen ihres vergleichenden, sozialen Geschlechts unterscheiden (Ryan et al., 2010). Hinsichtlich dieses Kontrastes, ergänzen Lyness & Thompson (1997, 2000), dass Frauen - im Gegensatz zu Männern - zudem seltener berufliche Rollen mit hoher Entscheidungsbefugnis einnehmen und (dementsprechend ebenso selten) für ihre Leistungen honoriert werden. Des Weiteren gewährt sich ihnen nur bedingt die Chance zum großen Sprung auf der Karriereleiter und der Beteiligung an Fördernetzwerken (Lyness & Thompson, 1997, 2000). Angesichts dieser Umstände unterliegen sie nicht nur einer höheren Wahrscheinlichkeit anstellungsbezogenen Fortschrittsbarrieren gegenüberzustehen, sondern auch im Sinne der allgegenwärtigen Gender Pay Gap, in geringerem finanziellen Ausmaß entlohnt zu werden (Rendtorff et al., 2011; Ryan et al., 2016).

Abgeleitet von der Metapher der Gläsernen Decke, erlaubt die Untersuchung des zugrundeliegenden Phänomens, eine Erläuterung der gendersegregierten Unterschiede in der Einnahme von Führungspositionen. Den Ursprung ihrer Erforschung findet die Gläserne Klippe in einem öffentlich erschienenen Kommentar mit der durch Journalistin Judge (2003) erhobenen Behauptung, dass Frauen, die in britischen Unternehmen die Gläserne Decke durchbrachen, der Leistung des Unternehmens und dem dazugehörigen Aktienkurs erheblichen Schaden zufügten. Resultierend aus dieser Behauptung strebten Ryan & Haslam (2005), Forschende der University of Exeter, nach der Ermittlung einer gegenteiligen Entstehungsweise und folglich nach der Beantwortung der Frage, ob eine schlechte Unternehmensleistung die Besetzung einer Frau bewirkt. In diesem Falle beschreibt die Gläserne Klippe das erhöhte Risiko von beruflichen Negativwirkungen sowie dem schlussendlich prekären Fall abwärts der Karriereleiter (Ryan et al., 2016).

In einer Nachstellung der ursprünglichen Forschungsgrundlage, wurden durch Ryan & Haslam (2005) erstmalig die monatlichen Veränderungen in den Aktienkursen der 100 umsatzstärksten Unternehmen am London Stock Exchange untersucht; jeweils vor und nach der Anstellung eines weiblichen oder männlichen Vorstandsmitgliedes. Die Ergebnisse dieser archivarischen Studie zeigten, dass Unternehmen, welche in Zeiten eines wirtschaftlichen Abschwungs am Aktienmarkt Frauen in den Vorstand beriefen, eine anhaltend schlechtere Leistung in den ersten fünf Monaten nach der

Besetzung erfuhren als jene Unternehmen, die einem Mann den Posten zusprachen. Dem entgegengesetzt, erzielten Unternehmen, welche in Zeiten eines wirtschaftlich stabileren Aktienmarktes eine Frau in die Führungsspitze aufnahmen, positive Resultate. Infolgedessen und gegensätzlich der Ursprungsbehauptung argumentieren die Forschenden, dass insbesondere für Frauen die Wahrscheinlichkeit höher ist, gezielt für die Aufnahme der Führungsrolle inmitten finanzieller oder leistungsbezogener Unternehmenskrisen auserwählt zu werden (Ryan et al., 2016; Ryan & Haslam, 2005). Gemäß der Romantisierung von Führung, steht die Erbringung von schlechten Betriebsleistungen in direkter Verbindung zu den persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten einer Führungskraft, erachtet aber die situationsbedingten Faktoren und deren Wirkung auf die unternehmerische Entwicklung nicht als ursächlich (Meindl et al., 1985). Betrachtend des sozialen Geschlechts von Frauen in Positionen der Gläsernen Klippe, vermögen derartige Schuldzuweisungen von umfassender Negativkonsequenz für ihre beruflichen Perspektiven zu sein, da mit zunehmend schlechter Unternehmensleistung die Chance zur erneuten Einnahme einer Führungsposition erheblich an Wahrscheinlichkeit verliert (Ferris et al., 2003). Die unausgeglichene Repräsentanz beider sozialer Geschlechter in risikobehafteten Führungspositionen besitzt zudem insbesondere für Frauen die Tendenz, einem höheren, öffentlichen sowie betrieblichen Stressausmaß ausgesetzt und für ein Nichtverschulden im individuellen Können herabgestuft zu werden (Ryan et al., 2007; Ryan et al., 2010).

2.1.2 Weiterführende Erforschung des Phänomens

Geleitet von der Frage, ob derartige Erkenntnisse auch abseits eines britischen Unternehmensvorstandes wiederzufinden sind, wurde in nachfolgenden Studien die Repräsentanz der Gläsernen Klippe unter anderem in den Sektoren der Politik, der Bildung und des Sports nachgewiesen. Exemplarisch untersuchten Cook & Glass (2014) über einen Zeitraum von 15 Jahren Führungswechsel in den umsatzstärksten Unternehmen der USA archivarisch und fanden heraus, dass sogenannte berufliche Minderheiten, zu denen neben weißen Frauen auch People of Color beider sozialer Geschlechter zählen, mit höherer Wahrscheinlichkeit in Führungspositionen leistungsschwacher Unternehmen befördert wurden als weiße Männer. Bei den britischen Parlamentswahlen im Jahr 2005, kandidierten Frauen, im Gegensatz zu ihren männlichen Kontrahenten innerhalb der konservativen Partei, für schwerer zu gewinnende Parteisitze - mit der Folge des wesentlich niedrigeren Stimmenerhalts und der politischen Unterlegenheit (Ryan et al., 2010). Eine ähnliche Form der Gläsernen

Klippe wurde für konservative Kandidatinnen und Kandidaten aus ethnischen Minderheiten festgestellt, welche, wie durch Kulich et al. (2014) über eine Zeitspanne von drei britischen Parlamentswahlen dargelegt, weniger Stimmen erhielten als ihre hellhäutigen Opponenten.

Das Bestehen der Gläsernen Klippe bekräftigt sich zudem durch die Anwendung experimenteller Forschungsansätze. In der exemplarischen Studie von Haslam & Ryan (2008) erhielten sowohl Studierende als auch Wirtschaftstreibende die Aufgabe, eine geeignete Führungskraft für die Leitung einer fiktiven Unternehmung zu bestimmen, welche entweder von abfallender oder ansteigender Entwicklung war. Im Kontext der Betreuung eines Musikfestivals, verdeutlichten die Ergebnisse ihrer ersten Untersuchung, dass Studierende eher eine weibliche Kandidatin für das Amt der Jugendvertretung präferierten, sobald die jeweilige Veranstaltung begann an Popularität zu verlieren, anstatt zu gewinnen. Von ähnlicher Geltung sind die Resultate ihrer dritten Studienebene. Hier ernannten Wirtschaftstreibende mit höherer Wahrscheinlichkeit eine Frau zur Finanzdirektorin als einen gleichwertig qualifizierten männlichen Kandidaten, wenn die Aktienkursentwicklung rückläufig war und zu keiner Verbesserung tendierte (Haslam & Ryan, 2008). Konträr dieser Bekundungen ist die Erscheinung der Gläsernen Klippe nicht in sämtlichen Unternehmenskontexten nachweisbar. Bechtholdt et al. (2019) fanden in der Betrachtung der größten, deutschen sowie britischen Börsenunternehmen heraus, dass Unternehmen vor der Berufung von Frauen in den Aufsichtsrat eine durchschnittlich bessere Geschäftsentwicklung aufwiesen als vor der Berufung ihrer männlichen Gegenparte. Ergänzend wurde ein derartig positives Fortkommen auch in jenen Börsenunternehmen mit schlechter Aktienentwicklung nachgewiesen (Bechtholdt et al., 2019). In Erläuterung dieses Nichtbestehens, beschreiben Ryan et al. (2016) die Gläserne Klippe als ein kontextbasiertes Phänomen, welches in Abhängigkeit seines gewählten Forschungsumfeldes, lediglich als beobachtet oder nicht beobachtet eingestuft werden kann.

2.1.3 Erschließung ursächlicher Entstehungsfaktoren

Die spekulativen Begründungen für das Auftreten der Gläsernen Klippe erstrecken sich von der verspürten Verpflichtung zur Annahme einer sich bietenden Karrierechance bis hin zum bewussten Streben einer Frau nach beruflicher Herausforderung. Ursächliche Vorgänge, welche die Überrepräsentanz von Frauen in risikoreichen Positionen begünstigen, sind durch die Art multipler Sachverhalte bestimmt (Ryan & Haslam, 2005, 2007). Im Kontext eines krisenbelasteten Unternehmens, erachten

Studien die strategische Abwendung von gängigen Führungspraktiken zur Ernennung einer nicht der Idealvorstellung entsprechenden Leitungsperson, als eine mögliche Quelle der Gläsernen Klippe (Kaplan & Minton, 1994; Lee & James, 2007). Sich diesem suggerierten Unternehmenswandel anschließend, beschreibt die Experimentalforschung von Bruckmüller & Branscombe (2010) den Einfluss der Führungshistorie auf die Wahl des betrieblichen Vorsitzes. In Betrachtung ihrer Untersuchung, wiesen insbesondere Unternehmen mit einer Vergangenheit an männlicher Führungsleistung eine Präferenz für die Ernennung von Frauen als Firmenleitung in Krisenzeiten auf. Gegensätzlich bestand keine Bevorzugung von weiblichen Führungskräften, wenn die jeweilige Unternehmensgeschichte durch Frauen in leitender Position geprägt war (Bruckmüller & Branscombe, 2010; Ryan et al., 2016). Neben der von Entscheidungstragenden geformten Begünstigung des Phänomens, verdeutlichen die Beweggründe jener Frauen, die sich für unsichere Positionen entscheiden, eine ergänzende Perspektive auf die Gläserne Klippe. Beispielgebend traten Glass & Cook (2020) mit weiblichen Führungskräften branchenübergreifender US-Unternehmen ins Gespräch und erfuhren, dass riskante Karriereentscheidungen in deren bisherigem Werdegang eine hohe Präsenz einnahmen. Weiterführend wurde betont, dass ihre aktive Entscheidung zur Positionsannahme von dem persönlichen Vorhaben zur Demonstration der eigenen Fähigkeiten sowie Auslotung bestehender Aufstiegschancen geleitet wurde. Dieser Kenntnis entgegengesetzt, argumentieren Rink et al. (2012), dass Frauen riskante Führungspositionen als weniger erstrebenswert erachten als Männer und eine dahingehende Annahme seltener erwägen. Die maßgebende Variable in der Betrachtung der weiblichen Perspektive liegt in der Seltenheit des Angebotes von leitenden Funktionen, wodurch der Anschein einer einmaligen Karrierechance entsteht, welche die Entscheidung zur Akzeptanz einer risikobehafteten Anstellung leitet (Ryan et al., 2007).

2.1.4 Erschließung zeitlicher Entstehungsfaktoren

Die selbstbestimmten Entscheidungen von Frauen sowie die Notwendigkeit zur Ergreifung eines strategischen Richtungswechsels, stehen in ihrer Aufzählung als ursächliche Motive, in direkter Relation zu den zeitlich bedingten Auslösern der Gläsernen Klippe. Unternehmerische Krisen sind von vielfältiger Erscheinungsform und „umfassen sich verschlechternde Finanzleistungen, technische Fehler, […], Unternehmensskandale oder Abweichungen in Organisations- und Marktdynamiken“[2] (Ryan et

[2] Das Zitat wurde wortwörtlich aus dem englischsprachigen Originalbeitrag übersetzt.

al., 2016, S. 451). Zudem bestehen bezüglich des Umgangs mit unternehmerischen Krisen gewisse Erwartungshaltungen an Führungskräfte (Carmeli & Schaubroeck, 2008). In Erweiterung der betreffenden Verhaltens- sowie Experimentalforschung, forderten Ryan et al. (2011) Studienteilnehmerinnen und Studienteilnehmer dazu auf, anhand der Beschreibung eines Krisenunternehmens und Szenarien der erwarteten Führungsreaktion, sowohl stereotypisch weibliche als auch männliche Verhaltenseigenschaften nach dem Anforderungsmaß zu beurteilen. Die Resultate ihrer Untersuchung hoben hervor, dass die hinreichenden Gründe für die Bestellung von Frauen in prekäre Positionen nicht nur durch ihre stereotypischen Führungseigenschaften und deren womöglich positiven Einfluss auf die Lösung einer Krise definiert waren, sondern auch durch ihre gesellschaftliche Wahrnehmung als geeignete Sündenböcke (Ryan et al., 2011; Ryan et al., 2016). Die Entstehung der Gläsernen Klippe wird ebenso durch die Bereitstellung von Unterstützungsnetzwerken für Frauen beeinflusst. Ähnlich des vorhergehend dargelegten Forschungsansatzes, baten Rink et al. (2013) Studienbeteiligte, die Eignung von weiblichen sowie männlichen Führungskräften für die Überwindung einer misslichen Unternehmenslage zu evaluieren. Ausgehend von der anfänglichen Schilderung einer Krisensituation und der randomisierten Nennung erhaltener Unterstützungsleistungen, verdeutlichten die Resonanzen, dass weibliche Führungskräfte als einflussreicher erachtet wurden als ihre männlichen Gegenspieler, wenn keinerlei Hilfestellungen gegeben waren. In konträrer Betrachtung und unter Förderungserhalt, beriefen sich die Forschungsteilnehmerinnen und Forschungsteilnehmer auf allgegenwärtige Stereotype und assoziierten eine männliche Führungskraft mit einer vergleichsweise ausgeprägteren Veränderungsstärke. Ergänzend zu dieser Kenntnisnahme, betonen Ausarbeitungen, dass Frauen in stereotypischen Männerberufen weniger Unterstützung von ihrem innerbetrieblichen Team erfahren als Gleichgesinnte ihres gegenüberliegenden sozialen Geschlechts (Glass & Cook, 2016). Ferner warnen Ely et al. (2012) vor einem möglichen Leistungsabfall der Führungsfähigkeit, wenn Frauen die Unterstützung am Arbeitsplatz als fehlend erachten. Laut diesen Erläuterungen, vermag das Erreichen der nächst höheren Karriereebene, Frauen in Leitungsfunktionen mit erheblichen Herausforderungen konfrontieren, die sie gegebenenfalls einem erhöhten Leistungsdruck aussetzen und ihre Fähigkeit zur positiven Beeinflussung der Unternehmensentwicklung beeinträchtigen (Glass & Cook, 2016).

2.2 Die Bedeutung von sozialem Geschlecht und Führung

In Retrospektive der Zweiten Frauenbewegung und ihrer initialen Funktion, die männliche Dominanz in der Wissenschaft und deren Wirkung auf die Benachteiligung von Mädchen und Frauen zu hinterfragen, bildete sich in den USA der Achtzigerjahre das interdisziplinäre Wissensgebiet der Geschlechterforschung (Feldmann & Schülting, 2002; Rendtorff, 2011a). Konträr dem Ansehen des frühen Feminismus, widersprechen die Gender Studies - als ein umfassenderes Pendant zur deutschen Bezeichnung - der bloßen Evaluierung von Erfahrungen weißer Mittelschichtsfrauen sowie der Vernachlässigung ihrer bestehenden Differenzen, indem sie sich der ganzheitlichen Analyse von gesellschaftlichen Genderverhältnissen und der Verwobenheit mit ethnisch bedingten Machtverteilungen zuwenden (Funk, 2002). Unterdessen bewirkt ihre Forschungsentwicklung einen Wandel in der Betrachtungsperspektive. Dieser erklärt nicht die Beständigkeit von Übereinstimmungen in den gesellschaftlichen Rollen von Frauen als unabdingbar, sondern eher ein Nebeneinanderbestehen der sozialen Geschlechter und die darin gegebene Formierung von Genderungleichheiten (Feldmann & Schülting, 2002). Demgemäß verdeutlicht nicht die Frau oder ihre körperliche Anschaulichkeit die maßgebende Forschungsperspektive, sondern die Geschlechtlichkeit von Frauen und Männern im Sinne eines sich historisch wandelnden, sozialen Konstrukts (Feldmann & Schülting, 2002). Parallel zur sozialen Konstruktion des Geschlechts, assoziiert Rendtorff (2011a) die dahingehend verbundene Begrifflichkeit sowohl mit den persönlichen Wesenszügen eines Individuums, als auch mit den sozialen Beziehungen, die sich innerhalb geschichtlich und politisch veränderbaren Gesellschaftsstrukturen bilden können.

Das wissenschaftliche Spektrum der Gender Studies zieht verschiedene Erklärungsansätze heran, um die hierarchische Geschlechterordnung in ihrer Formierung und Bedeutung für die Segmente der Kultur, Gesellschaft und Forschung zu ergründen (Braun & Stephan, 2006; Feldmann & Schülting, 2002). Darüber hinaus untersuchen Gender Studies die Rolle des biologischen Geschlechts bei der Verteilung politischer, sozialer und wirtschaftlicher Macht und analysieren die Mechanismen, die einer genderspezifischen Verschiedenheit zugrunde liegen (Kroll, 2002). Um die soziokulturelle Konstruktion von Geschlecht in der österreichischen Top-Hotellerie und dessen korrelierende Wiedergabe von Genderbildern zu ergründen, bedarf es zunächst einer Definition und weiterführenden Erläuterung bedeutender Begrifflichkeiten der Gender- und Führungsforschung. Gemäß diesem Bestreben setzen die nachfolgenden Subkapitel das theoretische Genderkonzept in Kohärenz mit der gemeinschaftlich

geformten Führungsthematik und befassen sich mit differenzierenden Meinungsannahmen über Frauen in leitenden Positionen.

2.2.1 Begriffsbestimmung Soziales Geschlecht – Gender

Der US-amerikanische Psychoanalytiker Robert J. Stoller erachtet das soziale Geschlecht, Gender, als eine gesellschaftlich geschaffene Identität und Rolle, die es stets unabhängig von dem biologischen Geschlecht, dem Sex, zu betrachten gilt (Stoller, 1968). Gemäß seiner Veröffentlichung unterliegen die beiden Begrifflichkeiten der folgenden Differenzierung:

> „Gender identity starts with the knowledge and awareness, whether conscious or unconscious, that one belongs to one sex and not the other, […]“ (Stoller, 1968, S. 10). „Gender role is the ovart behaviour one displays in society, the role which he plays, especially with other people, […]“ (Stoller, 1968, S. 10).

Gleichwertig dieser Definition, fügte die deutsche Soziologin Rendtorff (2011b) in ihrer späteren konzeptionellen Sichtweise hinzu, dass das körperliche Geschlecht, der soziale Status und das äußerliche Verhalten einer Person nicht zwangsläufig in einer natürlichen Beziehung zueinanderstehen müssen. Inmitten der begrifflichen Vielfalt vermag der Ursprung des Wortes als eine weitere Erklärungsebene angesehen werden. Der Begriff Gender entspricht in seiner Originalität einer lexikalisch-grammatischen Kategorie und leitet sich von dem lateinischen Verb generare, dem Erzeugen, ab. In Anlehnung an die Verflochtenheit der Termini Sex, Gender und Geschlecht induziert die wörtliche Abstammung eine Gemeinsamkeit in der Bildung von Bedeutungszuweisungen und Segmentierungen zwischen jenen Begrifflichkeiten (Braun & Stephan, 2006). Maßgeblich geprägt wurde die Differenzierung zwischen dem biologischen Geschlecht und seinen gesellschaftlichen Grundannahmen in der Zweiten Frauenbewegung der Siebzigerjahre. Unterdies beschrieb Rubin (1975) die Ungleichverteilung in den Geschlechterverhältnissen als eine systematische Anordnung kulturell verursachter Normen, die es Gesellschaftsmitgliederinnen und -mitgliedern gewährt, einer biologischen Sexualität Identität zu verleihen. Gemäß ihrer These, dass das soziale Geschlecht eine gesellschaftlich aufgezwungene Unterteilung der biologischen Geschlechter andeutet, erwog die Autorin die Annahme, dass die organische Unterscheidung zwischen Mann und Frau zur Identifikation von gesellschaftlichen Erwartungshaltungen an das Verhalten eines biologischen Geschlechts herangezogen werde (Rubin, 1975). Angelehnt an ein prägendes Werk der Geschlechterforschung, übte die Philosophin Judith Butler in ihrem Buch Gender Trouble Kritik an der

Trennung zwischen Sex und Gender und wies eine derartige Unterscheidung, entgegen vorherigen Erläuterungen, zurück. Gemäß ihrer Auffassung unterliegt nicht nur die Entstehung des sozialen Geschlechts gesellschaftlichen Handlungen, sondern auch das biologische Geschlecht beruht auf einem künstlichen Konstrukt der gesellschaftlich vorgegebenen Zweigeschlechtlichkeit (W. Backhaus, 2016). Für eine derartige Hinterfragung sprach sich zudem die Historikerin Joan W Scott aus und definierte das soziale Geschlecht, das Gender, unter anderem als einen Teilaspekt zwischenmenschlicher Interaktionen, der auf der Wahrnehmung körperlicher Unterschiede zwischen den sozialen Geschlechtern beruht (Scott, 1986). Nach Scott (1986) impliziert der Begriff Gender vier ineinandergreifende Komponenten:

(1) Symbolische Repräsentationen, die sich in Ausdrücken der Reinheit, Schuldlosigkeit und der Verderbnis sowie in diversen Sinnbildern, wie jenen über die Weiblichkeit von Eva und Maria im westlichen Christentum, wiederfinden.
(2) Normative Konzepte, die die Bedeutungsvielfalt der symbolischen Repräsentationen, wie beispielsweise zufolge der viktorianischen Geisteshaltung über Häuslichkeit und der traditionellen Lebensrolle einer Frau, einschränken.
(3) Vertiefung der symbolischen Repräsentationen und normativen Konzepte im sozialen System der Gesellschaft (siehe Auffassungen über Ehe, Bildung, den Arbeitsmarkt oder Politik) und deren ideologische Weitergabe an nachfolgende Generationen.
(4) Entfaltung der individuellen Persönlichkeit im Sinne der Entscheidung für ein Leben als Mann oder Frau erscheint als ein Produkt sozialer Praktiken (Wende, 2002).

Konträr dem bei Geburt infolge körperlicher Eigenschaften zugewiesenem Geschlecht, dem Sex, findet der englischsprachige Begriff Gender in seiner soziokulturellen und lebensnahen Bedeutung, keine gegenwärtige Entsprechung im deutschen Sprachgebrauch. Infolge dieses Fehlens erweist sich die Einbindung der Kategorie Gender – im Gegensatz zum deutschen Parallelbegriff Geschlecht - auch in der hiesigen Wissenschaftsliteratur als zunehmend präferiert. Kraft der Differenzierung zwischen Sex und Gender ist es möglich, das biologische und soziale Geschlecht in ihrer jeweiligen Geltung zu unterscheiden und individuell zu thematisieren (Braun & Stephan, 2006). Um die Rolle des sozialen Geschlechts in der beruflichen Zukunftsgestaltung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten sowie dessen Wirkung auf die

resümierende Eignungsbeurteilung dieser Personengruppen zu evaluieren, wird im weiteren Verlauf und wenn es der Kontext verlangt, der Ausdruck Gender angewandt. In Ergänzung wird die Verwendung der Begriffe des biologischen und sozialen Geschlechts fortgeführt, um auf eine entsprechende Unterscheidung zwischen den genannten Dimensionen hinzuweisen.

2.2.2 Genderstereotype

Abgeleitet von äußerlich wahrgenommenen Merkmalen, beschreiben Stereotype simplifizierte Annahmen über spezifische Sachverhalte oder Personen und deren subsequente Einordnung in soziale Kategorien (Borchers, 2002; Rendtorff, 2011c). Die Zugehörigkeit zu einer charakteristischen Berufssparte, Altersgruppe oder Staatsangehörigkeit, aktiviert die Auferlegung bestimmter Erwartungen. Diese können sowohl einflussnehmend auf die individuelle Selbst- und Außenwahrnehmung sein, als auch die Einnahme einer der Norm entsprechenden Gesellschaftsrolle vorgeben (Borchers, 2002). Die durch den Publizisten Walter Lippmann in seinem Buch Public Opinion präzisierten „pictures in our heads“ (Lippmann, 2015, S. 3), beziehen sich darüber hinaus auch auf die soziale Kategorie des biologischen Geschlechts.

In Verbindung beider Ebenen entsprechen Genderstereotype kognitiven Strukturen, die gesellschaftlich geteilte Wissensbestände über weibliche und männliche Eigenschaften beinhalten (Eckes, 2004). Ergänzend zu dieser Definition, betonen neben Borchers (2002) auch Steffens & Roth (2017), dass sie Frauen und Männern unterschiedliche Fähigkeiten zuschreiben, ihnen angemessene Entscheidungen entsprechend ihrer Gruppenzugehörigkeit vorgeben und mögliche Unterschiede zwischen Personen einer sozialen Kategorie außer Acht lassen. Ferner sind genderspezifische Annahmen von deskriptivem und präskriptivem Bedeutungsanteil. Die beispielgebende Äußerung, Frauen seien besonders gefühlvoll und Männer in ihrem Auftreten selbstbewusst, bedient sich einem gesellschaftlichen Traditionsbild und ist von deskriptivem Charakter. Wird diese Äußerung oppositionell durch den Aufforderungsbegriff „sollen“ ergänzt, entsteht ein Muster der präskriptiven Charakterisierung. Gesellschaftlich geprägte Erwartungen an die ideale Kompetenzverteilung zwischen dem sozialen Geschlecht einer Frau und dem eines Mannes werden zumeist nach den Konzepten der Gemeinschaftsorientierung, auch communion genannt, und der Handlungsorientierung, der sogenannten agency, kategorisiert. Hiernach verdeutlicht die Gemeinschaftsorientierung den Wert zwischenmenschlicher Verbindungen und hebt jene Eigenschaften hervor, die vorrangig mit der vermeintlichen Rolle einer Frau als

partnerschaftliche und herzenswarme Person im häuslich-familiären Wirkungskreis assoziiert werden. Das Konzept der Handlungsorientierung vertritt dagegen Persönlichkeitsmerkmale wie Selbstbehauptung oder Fachkompetenz, die dem stereotypen Ansehen eines Mannes als unternehmerische Führungskraft und Familienernährer entsprechen (Eagly & Steffen, 1984; Steffens & Roth, 2017).
Diese klischeebehaftete Merkmalseinordnung von Männern und Frauen im Raster der Gesellschaft vermag durch das Stereotypinhaltsmodell nach Fiske et al. (2002) eine mögliche Erklärung finden. Ihrer Theorie zufolge sind die Inhalte von Stereotypen von der Statusausprägung einer Gruppe und der Interdependenz zwischen Gruppen abhängig. Demgemäß bewirkt die Handlungsorientierung die Einordnung einer Bevölkerungsschicht auf Kompetenzebene, wohingegen die Gemeinschaftsorientierung die Einstufung auf Wärmeebene hervorruft (Fiske et al., 2002).

Tabelle 1: Klassifikationsschema der Genderstereotype

	Kompetenz	
Wärme	Niedrig	Hoch
Hoch	Paternalistische Stereotype *niedriger Status,* *kooperative Interdependenz* (z.B. die Hausfrau; der Softie)	Bewundernde Stereotype *hoher Status,* *kooperative Interdependenz* (z.B. die Selbstbewusste; der Professor)
Niedrig	Verachtende Stereotype *niedriger Status,* *kompetitive Interdependenz* (z.B. die Spießerin; der Prolet)	Neidvolle Stereotype *hoher Status,* *kompetitive Interdependenz* (z.B. die Karrierefrau; der Yuppie)

Quelle: Eckes, 2008, S. 175

Kraft der jeweils zweistufigen Ausprägung mit hohem versus niedrigem Status sowie kooperativer versus kompetitiver Interdependenz, werden Frauen als Personen von geringer Kompetenz in Fachgebieten angesehen, die wiederum in zwischenmenschlichen Relationen ein wärmeres Verhalten aufweisen. Dem entgegengesetzt bildet die Kombination aus einer höheren Kompetenz und einer niedrigeren Wärmeausprägung, das gesellschaftliche Ansehen des männlichen Individuums (Eckes, 2004). Obgleich einer fehlerhaften Zuschreibung von Eigenschaften und der möglichen Verletzung von Personen in ihrem individuellen Sein, gleichen Genderstereotype in der Regel einer unterbewussten Gewohnheitstat, die häufig von langfristiger Existenz ist (Eckes, 2004). Die oben aufgeführte Tabelle 1 gibt einen Einblick in das durch Eckes

(2008, S. 175) vom Stereotypinhaltsmodell nach Fiske et al. (2002) abgeleitete Klassifikationsschema der Genderstereotype.

2.2.3 Begriffsbestimmung Führung

Angesichts ihrer Geltungsweise als eine zentrale Messgröße des unternehmerischen Erfolgs, fußt Führung auf einem Prozess der zwischenmenschlichen Interaktion (Jago, 1982; Walenta & Kirchler, 2011). Eingebunden in einen thematisch nach Aufgabenfeldern geteilten Leistungsprozess von Organisationen und Individuen, intendiert Führung einer gesellschaftlich geduldeten Form der Verhaltensbeeinflussung zu entsprechen, um die Bemühungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf die Verwirklichung von Unternehmenszielen auszurichten (Weibler, 2016; Wunderer, 1996). Teil des interaktiven Führungsprozesses ist nicht nur die fähigkeitsumfassende Eigenschaft von leitenden Persönlichkeiten diesen Einfluss auszuüben und mehr Raum einzunehmen, sondern vor allem die Aufmerksamkeit und Folgebereitschaft der Gegenüberstehenden zu erlangen (Jago, 1982; Weinert, 2004).

Bedingt durch die Heterogenität der entstandenen Forschungstheorien, ist die Begrifflichkeit der Führung von vielfältiger Definition (Walenta & Kirchler, 2011). Hierfür exemplarisch werden im Folgenden verschiedene Wortdeutungen in zeitlich geordneter Reihenfolge angeführt: „Führung ist jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen“ (Baumgarten, 1977, S. 9). Nach Drath & Palus (1994) ist Führung „the social meaning-making process that occurs in groups of people who engage in some activity together“ (Drath & Palus, 1994, S. 6). Einen ähnlichen Ansatz verfolgt auch Weinert (2004) und beschreibt die Führungshandlung folgendermaßen: „Führung ist eine Interaktion zwischen mehreren Personen innerhalb eines Unternehmens, in der Einfluss und Macht ungleich verteilt sind; ein psychischer und wirtschaftlicher Austausch, in dem die Geführten zu einem gewissen Grad einwilligen müssen, dass sie geführt werden wollen“ (Weinert, 2004, S. 463). Beruhend auf den vier zentralen Bedeutungskomponenten (a) Führung ist ein Prozess, (b) erfordert Einfluss, (c) tritt in Gruppen auf und (d) setzt gemeinschaftliche Ziele voraus, beschreibt Northouse (2018) die Führungstätigkeit als einen Prozess, bei dem eine Person eine Gruppe von Menschen beeinflusst, um ein gemeinschaftlich festgelegtes Ziel zu erreichen (Northouse, 2018).

Bestimmt durch ein Fortschreiten des kulturellen, politischen sowie wirtschaftlichen Wandels, befindet sich auch der Begriff der Führung in einem zeitlich stets veränderlichen Zustand. In den Fünfzigerjahren wurde die betriebliche Führung als ein

hierarchisch angeordnetes Machtverhältnis zwischen einer Leitungspersönlichkeit und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstanden, wonach die Zuweisung von Aufgaben und deren Ergebniskontrolle als zentral angesehen wurde. Mit der im Zeitverlauf wahrgenommenen Notwendigkeit zum gemeinschaftlichen Handeln, wandten sich Führungskräfte einer kooperativen Führungsweise zu und erkannten die gemeinschaftliche Zielsetzung als ein wesentliches Faktum der Ergebnissteuerung an. Fern der Aufrechterhaltung von steilen Hierarchien und der Anordnung Gehorsam zu leisten, orientiert sich das Führungskonzept des 21. Jahrhunderts an unterstützenden Werten, wie der Fähigkeitsstärkung von Mitarbeitenden und deren zunehmende Einbindung in Unternehmensprozesse. Demgemäß bilden langfristige Verbindungen zwischen Führenden und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das in zunehmendem Maße wachsende Fundament des neuen Führungsprozesses (Peters, 2015).
In ihrem Lehrbuch führen Walenta & Kirchler (2011) die sechs Stufen nach Neuberger an, die die Inhalte von Führungsdefinitionen im Perspektivenwandel beschreiben:

(1) Führung beschreibt das Denkverhalten einer Gruppe, welches auf dem Zusammenspiel von zwei oder mehreren Personen beruht.
(2) Führung beruft auf einer zielgerichteten gesellschaftlichen Willenslenkung.
(3) Führung strebt nach einer Zielerreichung mittels Kommunikationsprozessen.
(4) Führung ist das zu Wege bringen von Macht infolge der Motivierung.
(5) Führung ist das Steuern und Gestalten von Tätigkeiten anderer Personen.
(6) Führung ist ein Attribuierungsprozess von Ursachen an soziale Mitwirkende (Walenta & Kirchler, 2011).

Wie durch Peters (2015) im Kontext des antiken Zeitalters verdeutlicht, gleicht die Führungstätigkeit einem komplexen Fortlauf der Verinnerlichung und Veränderung. Führung beschreibt darüber hinaus den Versuch, positiven Einfluss auf die Leistungserbringung von Gruppenmitgliederinnen und Gruppenmitgliedern zu nehmen und sie in ihrem Streben nach der Erreichung festgelegter Ziele zu motivieren. Der in diesen Bemühungen zentrale Terminus des Einflusses kennzeichnet die Veränderung persönlicher Ansichten, Einstellungen, und Verhaltensweisen auserwählter Individuen (Weinert, 2004).
Für den Führungsbegriff charakteristisch ist neben der Einflussebene auch die Dimension der Macht, welche als die Fähigkeit in einer organisatorischen Konstellation Einfluss auszuüben verstanden wird (Walenta & Kirchler, 2011). Die Theorie der

Machtbasen nach French & Raven (1959) bündelt diesbezüglich fünf Grundlagen des Machtverhältnisses, welche das Zusammenspiel aus der Überlegenheit einer Führungsperson und der Unterlegenheit der Geführten als ein Prinzip des Gebens und Nehmens verdeutlichen:

(1) Reward Power: Die Belohnungsmacht beschreibt die Fähigkeit von Führungspersönlichkeiten die Leistungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch soziale oder wirtschaftliche Anreize zu würdigen. Exemplarisch werden neben den Aspekten der Beförderung und Schaffung eines angenehmen Arbeitsklimas, auch Lob und ein respektvoller Umgang als Formen der erstrebenswerten Anerkennung wahrgenommen.
(2) Coersive Power: Gegensätzlich zur Belohnung, bedient sich die Bestrafungsmacht der Ausübung negativ gewerteter Reize, sofern die Empfänger der Macht in ihrem Verhalten den organisationalen Erwartungen widersprechen. Strafanreize im Sinne der Kündigungsandrohung oder des Entzugs von Verantwortungsbereichen können sowohl einen Rückgang der Leistung und Motivation bewirken als auch in der aktiven Beendigung des Arbeitsverhältnisses durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter resultieren.
(3) Legitimate Power: Die Positionsmacht bezieht sich auf jene Macht, über die eine Führungspersönlichkeit aufgrund der ihr zugeschriebenen Stellung in der Unternehmenshierarchie verfügt. Ihre Wirkung setzt voraus, dass beeinflusste Individuen ihre Übergeordneten als zur Machtausübung berechtigt erachten und deren Arbeitsanweisungen Folge leisten.
(4) Referent Power: Die Identifikationsmacht fußt auf der Bewunderung gegenüber Machtausübenden für ihr charismatisches, ausdrucksstarkes und erhabenes Wesen. Die Bewirkung des Gefühls von Sympathie und Dazugehörigkeit ist dabei nicht an einen vorgeschriebenen Blickwinkel gebunden. Demgemäß umfasst sie sowohl die positive Machtausübung von positionell unterstellten Mitarbeitenden auf ihre Vorgesetzen als auch eine jene, die sich von den Führungskräften einer Organisation an ihre Mitarbeitenden richtet.
(5) Expert Power: Die Expertenmacht beruft sich auf die wahrgenommenen Fachkenntnisse und Qualifikationen von Führungskräften, die darüber hinaus das Ansehen und Vertrauen von Geführten hervorrufen.

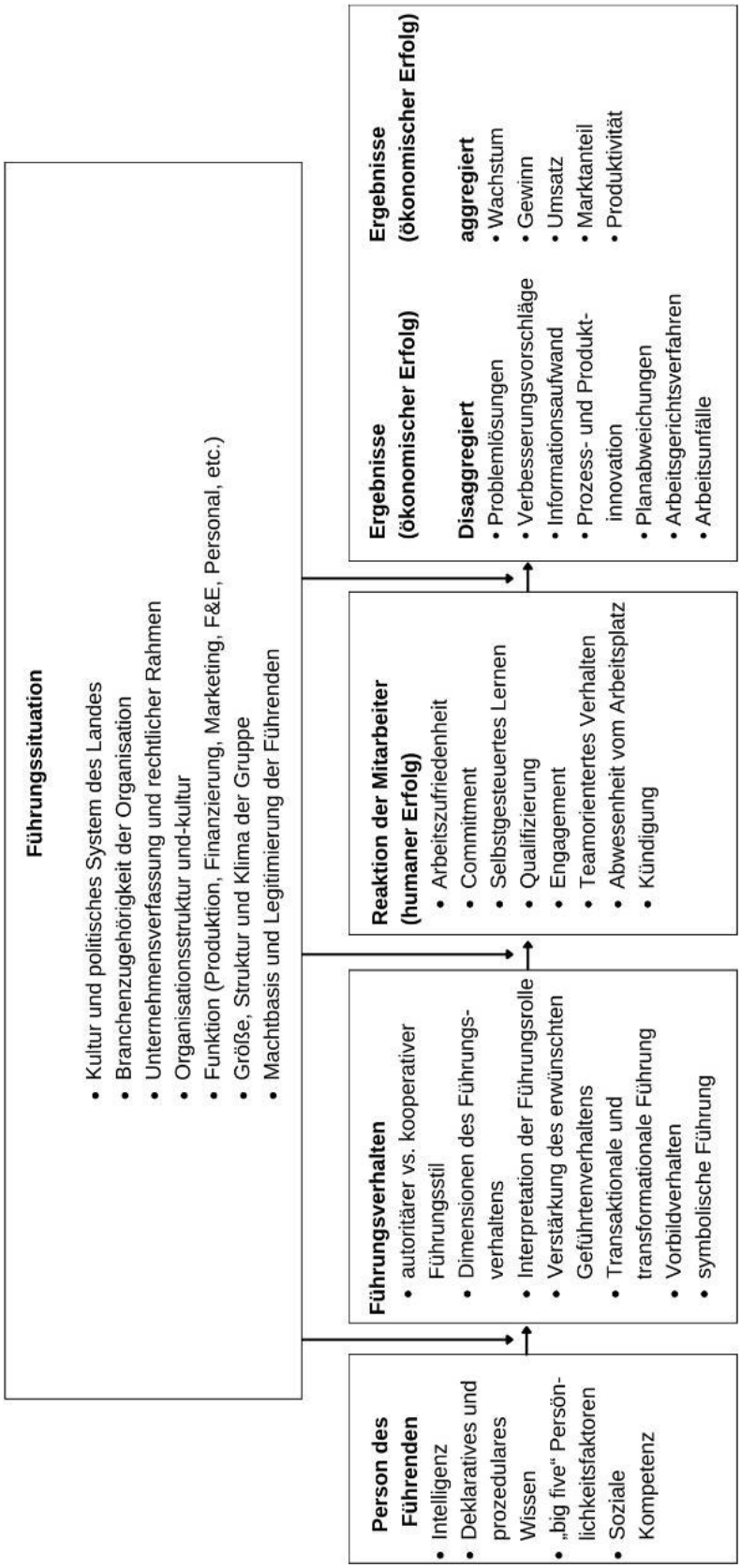
Diese fünf klassischen Grundlagen der Macht wurden im späteren Zeitverlauf durch die Ebene der Informational Power komplementiert. Die Informationsmacht beruft sich auf die lediglich einer leitenden Kraft zugänglichen Informationen und die daraus resultierende Möglichkeit, den erforderlichen Wissensbedarf ihrer Mitarbeitenden mittels der überzeugenden Wirkung besagter Informationen zu steuern (Walenta & Kirchler, 2011). Diesbezüglich empfehlen Yukl & Falbe (1991) die Unterteilung der beiden Deutungsweisen in die Basen der Informationsmacht und der Persuativität, wobei sich Letztere auf die Überzeugungskraft des wertvollen Wissens stützt. Zusätzlich führen sie die Ebene der charismatischen Macht an, die die Fähigkeit Begeisterung in anderen Personen zu wecken beschreibt. Die Base der charismatischen Macht ergänzt weiterführend die Vorbildassoziation der Identifikationsmacht hinsichtlich eines respektierenden Verhaltens gegenüber einer Führungskraft (Neubauer & Rosemann, 2006; Yukl & Falbe, 1991). Die Gesamtheit dieser verschiedenen Ansichten bildet das Fundament für die Ableitung von Verhaltensnormen für Führungskräfte und gewährt die effektive Anwendung von Beeinflussungsmöglichkeiten, welche die Erreichung spezifischer Zielvorgaben begünstigen (Walenta & Kirchler, 2011). Die Ermittlung der Führungseffektivität und deren hinreichende Kriterien, die über Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmung entscheiden, ist von bleibender Herausforderung für die Forschungsarbeit (Weibler, 2016).

Ausgehend des Ziels der Führungsforschung die Wirksamkeit der unterbewussten Willensbeeinflussung von Individuen zu erfassen, orientiert sich die Ermittlung an dem Grad, zu dem Mitarbeitende ihren Funktionen erfolgreich nachgehen und vereinbarte Ziele erreichen. Die aus ihrer Tätigkeit resultierenden Handlungsergebnisse dienen aus betriebswirtschaftlicher, personeller sowie psychosozialer Perspektive als ein Maß der Effektivität. Ökonomische Vergleichswerte umfassen hierbei exemplarisch die Marktanteile einer Organisation, die bestehenden Vorgaben innerhalb der Budgetierung, sowie die Produktivität der Beteiligten und die daraus resultierenden Absatzzahlen. Supplementär können tätigkeitsbezogene Kategorisierungen einer Führungsperson, wie die erlangte Stellung in der betrieblichen Hierarchie oder die Gehaltshöhe, zur Auslegung erfolgreicher Führung herangezogen werden. Ebenfalls erweist sich die innerbetriebliche Bewertung einer Leitungsperson nach den Werten der Zufriedenheit oder Einsatzbereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als ein geeigneter Indikator zur Messung des Führungserfolgs (Weibler, 2016).

Infolge dieser mit der Persönlichkeit und Hierarchiestellung einer Führungskraft verbundenen Attribute, werden Führungserfolge zunehmend kraft der Annahme einer

bestehenden Kausalität zwischen der Leistung eines Unternehmens und den Führungseigenschaften einer leitenden Person begründet (Nerdinger et al., 2008). Unterdies berufen sich Rosenstiel et al. (2014) auf empirische Erhebungen von Schuler und beschreiben neben dem Bestehen einer grundlegenden Intelligenz sowie Sozialkompetenz auch die Faktoren der Zielstrebigkeit, Willensstärke und Lernbereitschaft als entscheidend für den Erfolg. Fern einer diesbezüglichen Generalisierung sind die Eigenschaften einer Leitungsperson im Angesicht der Vielfalt an einflussnehmenden Faktoren nicht das alleinige Kriterium für den Führungserfolg. Sonach bilden sie aus den beobachtbaren Merkmalsausprägungen zunächst das Fundament für das Verhalten einer Führungsperson. Die Ebene des Führungsverhaltens beruht im Modell des Erfolgs auf den Dimensionen der Aufgabenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Partizipationsorientierung. Erstere erstrebt das Erreichen gesetzter Organisationsziele zu begünstigen, indem Vorgesetzte die Intention der Aufgabenerfüllung konkretisieren, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Anregungen zur Leistungserbringung geben und das Maß an teambezogener Zusammenarbeit erhöhen. Im Zuge der Mitarbeiterorientierung erachtet eine Führungskraft das individuelle Wohlergehen der Arbeitsleistenden sowie deren Bedürfnisse als eine zentrale Größe und ist zum Zwecke der Fluktuationsreduzierung um deren Berücksichtigung bemüht. Die dritte Dimension bezieht die Mitarbeitenden aktiv in unternehmerische Entscheidungsprozesse mit ein. Die hierbei geäußerte Wertschätzung ihrer Kompetenzen trägt nicht nur zur Erhöhung ihres Zugehörigkeitsgefühls und ihrer Arbeitsmotivation bei, sondern unterstützt sie auch in ihrer persönlichen sowie beruflichen Weiterentwicklung. Neben den Führungseigenschaften und dem Führungsverhalten definieren Rosenstiel et al. (2014) insbesondere die Berücksichtigung der situationalen Bedingungen als das intermediate Kriterium in der Gewährleistung von Führungserfolg. Demgemäß legt ihre Deutung nahe, die persönlichen Eigenschaften und das leitende Verhalten gemäß den situationalen Bedingungen zu präzisieren und sie zur Erreichung angestrebter Ziele in unterschiedlicher Ausprägung anzuwenden. Wie durch Rosenstiel et al. (2014, S. 8) veröffentlicht, veranschaulicht die nachfolgende Abbildung 1 das Wirkungsverhältnis zwischen den dargelegten Ebenen in einem theoretischen Modell.

Abbildung 1: Verknüpfungen einer Führungssituation



Quelle: Rosenstiel et al., 2014, S. 8

In Betrachtung dieser Verknüpfungen gilt es die folgenden drei Wirkungsweisen zu erkennen: In Abhängigkeit einer jeweiligen Situation, schreibt die Führungspersönlichkeit ein spezifisches Führungsverhalten vor (erste Instanz) und wirkt sich in zweiter Ebene auf das an die Erfordernisse angepasste Verhalten der Geführten aus. Ebenfalls an die situationalen Bedingungen angepasst, entscheidet in dritter Instanz das sogenannte Geführtenverhalten über den Führungserfolg (Rosenstiel et al., 2014).

2.2.4 Wahrnehmung genderstereotypischer Führung

Gemäß der Summe ihrer Definitionen beruft sich die Tätigkeit der Führung auf eine Art der bewussten Willenslenkung, die das strategische Verhalten einer Leitungsperson und deren Wirkung auf Geführte zentriert. Einem unterdies gelebten Führungsverhalten liegen zumeist vereinfachte Annahmen über das Wesen und die Natur des Menschen zugrunde, die darüber hinaus die Wahrnehmung einer Person mittels der Zuschreibung spezifischer Eigenschaften beeinflussen (Hug, 2013; Weinert, 2004). Die als Menschenbilder bezeichneten Annahmen beschreiben nach Oerter (2021) Schemen, die implizit oder explizit als ein Teil des Weltbildes geformt wurden, um eine allgemeingültige Leitlinie für das menschliche Urteilen und Handeln zu bilden. Die Vorstellungen über das Wesen des Menschen meinen demnach eine gesellschaftlich geprägte Ideologie, welche eine Bestätigung ihrer Wahrhaftigkeit voraussetzt (Oerter, 2021). Wie Müller (2019) in Anlehnung an Rinner fortführt, können Menschenbilder auch von zwingender Wirkung auf die Verwendung von Leitbildern sein, sodass die individuelle Persönlichkeit eines Menschen mit einer bestimmten Norm gleichgesetzt wird. Infolgedessen erweisen sich Menschenbilder nicht nur für die wissenschaftliche Formulierung von Verhaltenstheorien als außerordentlich bedeutsam, sondern finden anhand der Erschließung von impliziten Führungstheorien und deren Funktion im unternehmerischen Leistungserbringungsprozess auch Anwendung im Human Resources Management (Berthel & Becker, 2022). Im Sinne der Leitbilder führt die Autorin in den fortfolgenden Subkapiteln die Perspektiven der Stereotype sowie Vorurteile fort, um das soziale Geschlecht der Frau sowie des Mannes im Kontext der impliziten Führungsernennung und -aufgabe zu erläutern.

2.2.4.1 Genderstereotypischer Verzerrungseffekt

Wie im bisherigen Theorieverlauf betont, bilden genderspezifische Überzeugungen über die soziale Stellung von Frauen und Männern sowie ihrer Fähigkeit eine leitende

Position einzunehmen, das fundamentale Element in der beruflichen Ungleichverteilung der sozialen Geschlechter. Demgemäß werden Frauen ausgehend ihres verständnisvollen und herzlichen Wesens eher als kommunikationsbestimmt wahrgenommen, wohingegen Männer durch ihr vermeintlich fachkundiges und unabhängiges Auftreten vielmehr als handlungsbestimmt angesehen werden (Eagly & Steffen, 1984; Steffens & Roth, 2017). In wesentlicher Begründung dieser eigenschaftsbezogenen Annahmen ermittelte Schein (1973) und Schein (1975), dass die stereotypischen Merkmalsausprägungen von erfolgreichen Leitungspersonen sowohl von weiblichen als auch männlichen Befragten vorrangig dem sozialen Geschlecht des Mannes zugeschrieben werden. Das fortan als Think Manager-Think Male bekannte Phänomen, verdeutlichte sich nicht nur in der Wahrnehmung von Männern als erfolgreichere Führungskräfte, sondern auch in der im Vergleich zu weiblichen Führungskräften besseren Eignung für die Einnahme einer typisch männlichen Leitungsposition (Schein, 2001). Die folglich unzureichende Entsprechung von Frauen als erfolgreiche Führungspersönlichkeiten vermag ihre berufliche Entwicklung in einem negativen Maße zu beeinträchtigen (Ryan et al., 2007). Angesichts der stereotypischen Beurteilung ihrer Eignung und Führungsfähigkeit begegnen Frauen im Vergleich zu Männern eher der Wahrscheinlichkeit, weniger erstrebenswerte Positionen einzunehmen und darüber hinaus in ihren Leistungen herabgestuft sowie für ihre Erfolge nicht gewürdigt zu werden (Ryan et al., 2016).

2.2.4.2 Diskriminierung weiblicher Führungskräfte

Das Ungleichgewicht in der Beurteilung weiblicher Führungskräfte als qualifizierte Leitungspersonen verlangt den Versuch einer vorurteilsbedingten Fähigkeitswahrnehmung entgegenzuwirken. In Erweiterung der Stereotype, beschreiben Vorurteile die vorschnelle Kategorisierung eines Individuums aufgrund eines Mangels an hinreichenden Informationen (Rendtorff, 2011c). Gebündelt in die Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders, legt diese nahe, dass die verspürte Unvereinbarkeit „zwischen der weiblichen Genderrolle und den Führungsrollen in zwei Arten von Vorurteilen resultiert“[3] (Eagly & Karau, 2002, S. 574): Zum einen werden Frauen in ihrer Stellung als potenzielle Führungskräfte in einer weniger positiven Weise als Männer wahrgenommen und zum anderen in ihrem den Anforderungen an eine Führungsfunktion entsprechenden Verhalten auch weniger vorteilhaft bewertet.

[3] Das verwendete Zitat wurde wortwörtlich aus der englischsprachigen Originalveröffentlichung von Alice H. Eagly und Steven J. Karau übersetzt. Die angegebenen Quellen weisen im Literaturverzeichnis auf das Originalwerk hin.

Weiterführend suggeriert die Rollenkongruenztheorie eine seltenere Bevorzugung von weiblichen Führungskräften, wobei Frauen insbesondere im Fall von Misserfolgen eine schlechtere Leistungsbeurteilung erfahren als Männer (Eagly & Karau, 2002). Beruhend auf der stereotypischen Einteilung der sozialen Geschlechter in ihre gesellschaftlich akzeptierten Rollen der hilfsbereiten Hausfrau und des kompetenten Familienernährers, belegten Eagly & Karau (1991) eine im Vergleich zu Frauen stärkere Repräsentanz von Männern in Führungspositionen. Wie an dieser Stelle vergleichend zu bemerken, vertraten Männer vorrangig Leitungspositionen, die nur in begrenztem Maße eine zwischenmenschliche Interaktion erforderten, wohingegen Frauen verstärkt sozial orientierte Führungsrollen einnahmen. Resümierend ist die Haltung gegenüber weiblichen Führungskräften als unerfreulicher zu erachten, wodurch sich ihre Chancen zum beruflichen Aufstieg zunehmend mindern (Eagly & Karau, 2002). Als eine Konsequenz dieser stereotypischen Perspektive erwägen weibliche Führungskräfte oftmals auch die Annahme weniger erstrebenswerter Positionen, um ihr berufliches Weiterkommen zu sichern (Ryan et al., 2016).

2.2.4.3 Weiblicher Führungsvorteil

Mit der Etablierung beruflicher Teilzeitmodelle und dem stetigen Anstieg an weiblicher Hochschulbeteiligung, erfuhren Frauen im Verlauf der letzten Jahrzehnte eine wachsende Teilnahme am Arbeitsmarkt. Die unterdies gesammelten Berufserfahrungen und erlernten Fähigkeiten gaben ihren Arbeitsentscheidungen Wert und trugen zu einer Weiterentwicklung der individuellen Zukunftsperspektiven bei (Goldin, 2006). In der folgenden Wandlung traditionell hierarchischer Führungsstrukturen, erachteten Organisationen die kollegiale sowie bereichsübergreifende Zusammenarbeit als hoch bedeutsam und widmeten sich im Zuge einer transformationalen Führung der Bevorzugung von einhergehenden Kompetenzen (Bass & Avolio, 1994). Der transformationale Führungsstil beschreibt die Entwicklung einer Leitungsperson zum Vorbild, welche auf der Vertrauensbildung gegenüber den geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beruht. Zentrale Elemente dieses Führungsverhaltens umfassen die Kommunikation unternehmerischer Werte und Zielsetzungen, die Förderung von Mitarbeitenden und die Berücksichtigung ihrer individuellen Bedürfnisse sowie die Erkundung neuer Ansätze zur Lösung von Problemen (Eagly et al., 2003). Im Zuge dieser vorrangig dem Wesen einer Frau zugeordneten Verhaltensweisen, berufen sich Bass & Avolio (1994) auf vorläufige Belege, die weibliche Leitungspersonen im Vergleich zu männlichen Leitungspersonen in ihrer Art der Führung als transformationaler

erachten. Ergänzend dieser Annahme definieren Forschende die transformationale Führung nicht nur als einen wichtigen Faktor in der Erfolgsgenerierung einer Organisation, sondern auch als eine Chance für Frauen, ihr Ansehen als achtbare Führungspersönlichkeiten zu stärken (Eagly et al., 2003).

Die beschreibenden Adjektive fürsorglich, hilfsbereit und rücksichtsvoll prägen das kommunikationsbedingte Verhalten von Frauen, welches insbesondere in der Bewältigung von Krisensituation als begehrenswert erachtet wird (Eagly et al., 2003; Ryan et al., 2016). In Ergründung dieser Assoziation erkannten Ryan et al. (2011) in ihrer zweiten Untersuchung, dass sich präskriptive Stereotype über die gewünschten Fähigkeiten von Leitungspersonen erfolgloser Unternehmungen weitaus häufiger an stereotyp weiblichen als männlichen Eigenschaften orientieren. Gebündelt unter der Kennzeichnung Think Crisis-Think Female kann die Kompetenzverteilung von Frauen als eine hinreichende Erklärung für die Präferenz von weiblichen Führungskräften in krisenbehafteten Situationen gesehen werden (Ryan et al., 2016).

2.3 Der Kontext der Hotellerie

In Betrachtung der Hotellerie als eine funktionale Gesamtheit touristischer Einrichtungen, die die Nachfrage von Gästinnen und Gästen nach Beherbergungs-, Bewirtungssowie Nebenleistungen am Ort des Aufenthaltes erfüllen, bildet sie das zentrale Element des klassischen Beherbergungsgewerbes. Die Anforderungen an eine derartige Bedürfniserfüllung unterliegen einer sich stetig wandelnden Vielfalt, welche das Bestehen verschiedener Beherbergungsformen sowie Leistungsumfänge voraussetzt (Henschel et al., 2013). Ungleich der im weiteren Sinne zur Hotellerie gehörenden Gasthöfe und Pensionen, sind die Vorstellungen über das Dasein eines touristischen Hotelbetriebes nicht eindeutig definiert (Henschel et al., 2013). Der Bundesverband des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbands, kurz DEHOGA, geht zur Erklärung des Begriffes zunächst auf die konkreten Ausstattungen und Leistungseigenschaften eines Hotels ein. Hiernach wird ein Hotel als Beherbergungsbetrieb beschrieben, der über mindestens 20 Zimmer, eine Rezeption, verschiedene Dienstleistungen, eine tägliche Reinigung der Gästezimmer und ein Restaurant verfügt, das sowohl für Hausgäste als auch für externe Besucher zur Verfügung steht (Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. [DEHOGA], o.D.). Eine ursprünglichere Deutung bietet Walterspiel (1969), der sich in seiner Beschreibung des Hotelbegriffes unter anderem an den Definitionen des internationalen Hotelbesitzervereins orientiert. Demgemäß wird ein Hotel als eine gehobene Beherbergungsstätte beschrieben, die über eine Mindestanzahl an Gästezimmern, eine erkennbare Unterteilung in die Betriebsbereiche Beherbergung und Verpflegung sowie über einen kurzfristigen Nächtigungsvertrag zwischen Gastgeberin beziehungsweise Gastgeber und Gästin beziehungsweise Gast verfügt (Walterspiel, 1969). In Summe dieser Definitionen, fungiert ein Hotel als Erfüllungsort des Gästebedürfnisses nach Wohnen und Nahrung, das fernab des häuslichen Umfeldes besteht (Henschel et al., 2013).

Die zielgerichtete Erfüllung von Gästewünschen bedarf einer vorausschauenden und zugleich emotionalen Interaktion von Individuen auf verschiedenen Handlungsebenen. Diese Art der Führungstätigkeit innerhalb eines Hotelbetriebs umfasst zudem das Gestalten der Unternehmenspolitik, das Organisieren finanzieller sowie personeller Aspekte und das allumfassende Vermarkten der Unternehmung im Sinne eines zweckorientierten sozialen Systems (Henschel et al., 2013). Im Zentrum dieser systematischen Ausrichtung steht die freundschaftliche Beziehung zwischen Gastgeberinnen beziehungsweise Gastgebern und Gästinnen beziehungsweise Gästen. Der sich aus dieser Verbindung ableitende Begriff der Gastfreundschaft umfasst nach

Pechlaner et al. (2017) „auf die Gäste einzugehen, ein spezielles Wissen zu teilen oder Begeisterung weiterzugeben“ (Pechlaner et al., 2017, S. 140). Gastfreundschaft spricht dabei das vorübergehende Beherbergen, Bewirten und Unterhalten von erstmaligen sowie regelmäßigen Besuchenden an, das auf einem wertschätzenden, herzlichen und umsorgenden Verhalten gegenüber den Gästen beruht (Pechlaner et al., 2017; Pechlaner & Raich, 2007). Die Verwirklichung von Bedürfnissen in Form einzigartiger Erlebnisse, gewährt eine wechselseitige Anerkennung, welche die Bindung zwischen beiden Parteien stärkt und die Qualität der Leistungen weiterentwickelt (Pechlaner & Volgger, 2017). Anschließend zur theoretischen Fundierung, thematisieren die nachstehenden Subkapitel die Charakteristika des österreichischen Hotelmarktes, wägen mögliche Beschäftigungsrisiken ab und heben die Erfahrungen weiblicher Hoteldirektorinnen auf internationaler Ebene hervor.

2.3.1 Beschaffenheit der österreichischen Hotellerie

Beruhend auf den landesbezogenen Stärken der Natur, des vielfältigen Leistungsangebots sowie der Sicherheit vor Ort, gilt der Tourismusstandort Österreich als eine der wettbewerbsfähigsten Destinationen der Welt (Uppink Calderwood & Soshkin, 2019). Exemplarisch verzeichnete Österreich im Rekordjahr 2019, 46,2 Millionen nationale sowie internationale Gästeankünfte und erwirtschaftete nominelle Tourismuseinnahmen in Höhe von 26,5 Milliarden Euro (Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus [BMLRT], 2021; Statista, 2021b).

Gemäß diesen Ergebnissen ist die Tourismusindustrie eine tragende Säule in der ökonomischen Entwicklung des Landes und unterstützt die Erhöhung der Lebensqualität vieler Bürgerinnen und Bürger. Die wirtschaftliche Bedeutung des Sektors leitet sich unter anderem von der im Jahr 2019 erzielten Gesamtwertschöpfung (29,7 Milliarden Euro) und dem folglich prozentualen Beitrag von 7,5 Prozent zum österreichischen Bruttoinlandsprodukt ab. Mit Beginn der COVID-19-Pandemie kam die zu rund 70 Prozent von internationalen Gästen abhängige Tourismusindustrie zu einem folgenschweren Erliegen, was bestimmt durch Reisebeschränkungen in landesweiten Betriebsschließungen und einer Verringerung der Ankünfte, Nächtigungen sowie Einnahmen resultierte (BMLRT, 2021). Im Detail legen akquirierte Branchendaten die Auswirkungen der pandemischen Situation dar und stellen für das Jahr 2020 eine beinahe Halbierung der Gästeanzahl sowie einen bis zu 75-prozentigen Einbruch der regionalen Nächtigungen fest (BMLRT, 2021). Auf eine leichte Verbesserung der Buchungslage deuten statistische Erfassungen aus der abgeschlossenen Wintersaison

2021/22 hin, die ein Minus von 28,3 Prozent in den Gesamtankünften und 23,1 Prozent in den Nächtigungen im Vergleich zur Saison 2018/19 dokumentierten. Nichtsdestotrotz erweisen sich die Nachwirkungen der Pandemie als fortbestehend (Österreich Werbung [ÖW], 2022).

Aus einer vorpandemischen Perspektive trug Österreichs Hotellerie 2019 mit einer 2,28-prozentigen Anteilsbeteiligung in einem überdurchschnittlichen Maße zur Wirtschaftsleistung des Landes bei. Das Grundelement dieser Berechnung umfasst neben dem Bruttoinlandsprodukt auch die in den österreichischen Beherbergungsbetrieben erzielten Umsätze, die sich unter anderem aus der jährlich gestiegenen Anzahl an Nächtigungen ergeben (Reisenzahn & Pöllmann, 2019). Demzufolge wurden in dem vorpandemischen Tourismusjahr 2019/20, 152,7 Millionen Übernachtungen erfasst, die sich im Vergleich zu 1995 um einen Wert von in etwa 35 Millionen erhöht haben. Grundlegend der getätigten Übernachtungen sind Österreichs 68.402 Beherbergungsbetriebe. Diese zumeist gewerblichen Unternehmungen verfügten in der Saison 2019/20 über eine Bettenkapazität von 1,14 Millionen, welche sich zu größten Teilen – zu 293.690 Betten beziehungsweise 25,7 Prozent – auf das Angebot der Top-Hotellerie verteilten (BMLRT, 2021).

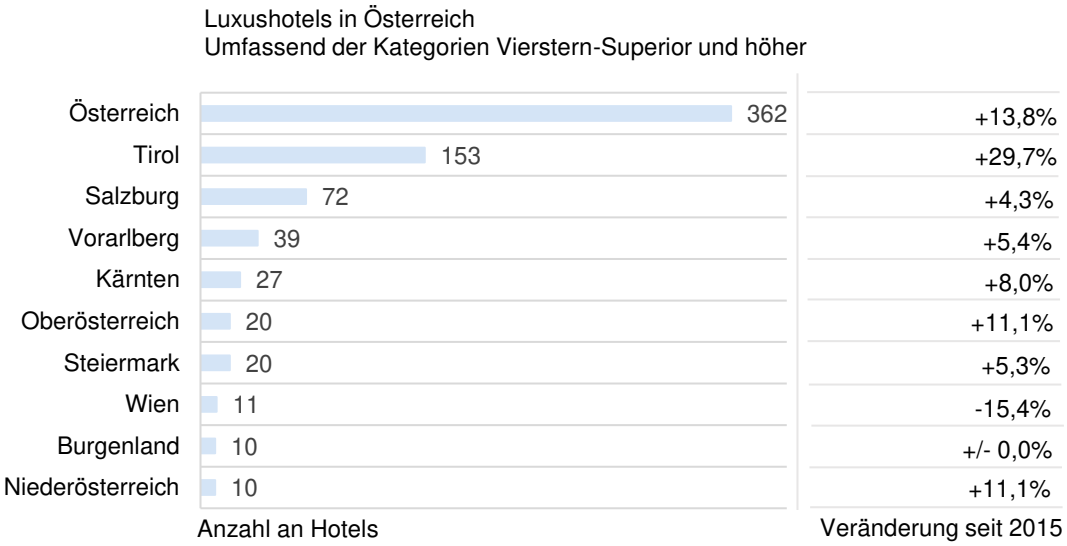
Eine mögliche Erläuterung für die hohe Anzahl an Betten in Betrieben der österreichischen Top-Hotellerie vermag sich aus dem Gästebedürfnis nach besonderen Erlebnissen und einer interpersonellen Kommunikation mit Mitarbeitenden zu ergeben (Harkison, 2017). Insbesondere diese beiden Faktoren erachtet Harkison (2017) als charakterisierend für die Luxushotellerie[4] und ordnet den Vierstern-Superior bis Fünfstern-Superior Betrieben weiterführend eine hohe Dienstleistungsintensität sowie einen starken Fokus auf das Kernprodukt Servicequalität zu.

Ausgehend zugänglicher Datensätze der Wirtschaftskammer Österreich und der Statistik Austria, untersuchte die verbraucherorientierte Suchplattform superiorhotels.info die Entwicklung des gehobenen Hotelmarktes in Österreich. Demzufolge umfasste der Hotelmarkt zu Jahresbeginn 2020 insgesamt 362 Luxushotels, wobei insbesondere das Bundesland Tirol mit einer Anzahl von 153 Betrieben die landesweite Rangliste anführte. Wie den Ermittlungsergebnissen zudem hervorgeht, stieg die Anzahl an Vierstern-Superior bis Fünfstern-Superior Hotels von 2015 bis 2020 um 13,8 Prozent (Superiorhotels.info, 2020). Die nachfolgend angeführte Abbildung 2 stellt die

[4] Der Begriff Luxushotellerie ist im Rahmen dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung als ein Äquivalent zum Ausdruck Top-Hotellerie zu erachten.

numerische sowie prozentuale Entwicklung des gehobenen Hotelsegments in allen österreichischen Bundesländern in gestaffelter Folge dar.

Abbildung 2: Luxushotels in Österreich im Erfassungsjahr 2020



Quelle: Eigene Darstellung

Ungeachtet dem stetigen Hinzukommen neuer Hotelbetriebe, zeichnet sich die österreichische Hotellerie vorrangig durch kleinere Betriebe mit einer durchschnittlichen Bettenanzahl von 51,3 aus (Reisenzahn & Pöllmann, 2019; Statista, 2021a). Die hohe Präsenz kleinstrukturierter Hotelunternehmungen bestätigt sich zudem in der Gegenüberstellung von Familienbetrieben und jenen, die einer Hotelgruppe angehören. Hiernach zählten 2017 13,8 Prozent der österreichischen Betriebe zu einer Hotelgruppe, wohingegen der mehrheitliche Wert von 86,2 Prozent auf Familienbetriebe entfiel (Reisenzahn & Pöllmann, 2019). Wie diesen Ergebnissen zu entnehmen ist, zeichnet sich das bundesweite Hotelsegment mehrheitlich durch individuelle und unter eigener Marke geführten Betrieben aus.

Das österreichische Hotelangebot konzentriert sich in seiner Entwicklung vor allem auf die Alpenregion Tirol sowie auf die landschaftlich vielseitigen Bundesländer Niederösterreich und Oberösterreich. Der gemeinsame Nenner liegt hierbei in den zentralen Tourismusprodukten Berg, See und Kulinarik und begünstigt angesichts der Vielfalt an Sportmöglichkeiten, der Natur sowie regionalen Einzigartigkeit eine strategische Ausrichtung entlang der Beweggründe für einen Aufenthalt in Österreich (Österreich Werbung [ÖW], o.D.; Superiorhotels.info, 2020). Neben dem Wander- und Wintersporttourismus, bildet auch die Tagungsindustrie mit rund 3,4 Millionen

generierten Nächtigungen im Jahr 2019 eine wichtige Säule in der touristischen Wertschöpfung (Austrian Convention Bureau [ACB] & Österreich Werbung [ÖW], 2020). Österreichs Tagungswirtschaft steht zudem in enger Korrelation zum Städtetourismus, wobei die Bundeshauptstadt Wien mit 358.906 Teilnehmerinnen und Teilnehmern im Jahr 2019 als eine der wichtigsten Kongressstädten der Welt galt (ACB & ÖW, 2020).

In Bezug auf das Personalwesen zählte die Hotellerie 2019 insgesamt 106.728 unselbstständig Beschäftigte (einschließlich der geringfügig Beschäftigten), was einem Plus von 1.148 gegenüber dem Vorjahr entspricht (WKO, 2022). Aus Genderperspektive zählten 2019 gemäß der Wirtschaftskammer Österreich 62,0 Prozent der Beschäftigten zum sozialen Geschlecht der Frau, wobei ihre eingenommenen Positionen stark von jenen der Männer abwichen (WKO, 2022). Jedoch unterbindet ein Mangel an genderdifferenzierten Daten die Darlegung der Beschäftigungsverteilung in der österreichischen Hotellerie und erfordert den Einbezug internationaler Studien. Im beruflichen Sektor der Hotellerie wird die Beschäftigung von Frauen zumeist als eine Ausweitung ihrer häuslichen Zuständigkeiten angesehen, wobei erlernte Fähigkeiten aus dem Familienleben eingesetzt werden (Harris et al., 2011). Demgemäß weisen Wotha & Beyer (2019) in ihrer Untersuchung des deutschen Tourismusarbeitsmarktes auf die überwiegende Beschäftigung von Frauen in den Tätigkeitsbereichen des Service und der Büroarbeit hin und identifizieren diesbezüglich die bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Familie als ursächlich. Mit Blick auf die Hotellerie hebt der Forschungsbericht Women in Hospitality Industry Leadership der Initiative Castell Project[5] hervor, dass Frauen im US-amerikanischen sowie kanadischen Hotelmarkt vorwiegend Positionen im Personalwesen (81 Prozent), im Bereich Sales und Marketing (57 Prozent) sowie im Revenue Management (52 Prozent) einnehmen. Weiterführend hält der Bericht mit Verweis auf 2019 fest, dass auf eine weibliche Führungskraft in Hotelbetrieben 17,7 männliche Führungskräfte entfielen. In prozentualen Werten ausgedrückt waren 2019 rund 95 Prozent der CEO Positionen von Männern besetzt, wohingegen lediglich etwa 5 Prozent von Frauen ausgeführt wurden (Castell Project, 2021). Weiterführende Erkenntnisse steuert die gemeinschaftliche Studie des Beratungsunternehmens Aptamind Partners und des World Tourism Forum Lucerne bei. Hierbei wird betont, dass in international agierenden Hotels rund 29 Prozent der

[5] Castell Project ist eine Initiative der American Hotel and Lodging Association Foundation und konzentriert sich auf die Förderung von Frauen im Gastgewerbe. Weiterführend befassen sich die Initiative mit der Forschungsarbeit im Bereich der Gendervielfalt und Gleichberechtigung.

Verstandspositionen durch Frauen vertreten werden (Aptamind Partners & World Tourism Forum Lucerne, 2021). In einer der wenigen genderdifferenzierten Datensätze zu Österreichs Führungskräften in der Hotellerie, bekräftigen Reisenzahn & Pöllmann (2019) die oppositionelle Perspektive, indem sie beruhend auf statistischen Auswertungen die Unternehmertätigkeit in Österreichs Hotellerie zu 67 Prozent den Männern zuweisen. Rückschließend dieser Erkenntnisse, ergibt sich eine Unterrepräsentanz von Frauen in geschäftsführenden Positionen der Hotellerie. Trotz der gewisslich geringeren Einbindung von Frauen in unternehmerische Aufgaben, stehen ihnen aufgrund der hohen Beschäftigungsquote in der Hotellerie bessere Aufstiegschancen zur Verfügung als in anderen Berufssparten. Dessen ungeachtet bedarf es dennoch einer fortführenden Integration von Frauen in Führungspositionen der Hotellerie, um einen Ausgleich zwischen den sozialen Geschlechtern zu gewährleisten.

2.3.2 Branchenspezifische Beschäftigungsrisiken

Im zweiten Pandemiejahr 2021 zog eine Studie die Übernachtungsvolumina europäischer Länder heran, um die Resilienz des Hotelmarktes in Bezug auf die globale Corona-Krise zu analysieren. Die Ergebnisse brachten zutage, dass die Rückgänge in den Übernachtungszahlen unter anderem in Österreich geringer ausfielen als in anderen Tourismusdestinationen (Engel & Völkers Hotel Consulting, 2021). Die Initiatoren der Studie erachten das gestiegene Interesse am Inlandstourismus als einen einflussnehmenden Faktor in der vergleichbar hohen Widerstandsfähigkeit (Resilienz) des Sektors. Demgemäß zeigen auch die Nächtigungszahlen der österreichischen Hotelbranche, dass die Nachfrage inländischer Reisenden einen Marktanteil von 31,6 Millionen an den bundesweit getätigten Übernachtungen bewirkte. Unabhängig dieses maximierten Marktanteils in Höhe von 32,3 Prozent, sank die Anzahl an verbuchten Nächtigungen innerhalb eines Jahres von 152,7 Millionen auf 97,9 Millionen (BMLRT, 2021). Infolge des pandemiebedingten Rückgangs an Nächtigungen und dem resultierenden Umsatzeinbruch, veränderte sich auch die Arbeitsmarktsituation in der österreichischen Hotellerie. Unterdies erfuhren geläufige Beschäftigungscharakteristika, wie der Fachkräftemangel, die hohe Fluktuationsrate sowie die besonderen Arbeitszeiten in Form der Saisonalität eine weitere Intensivierung (Biehl & Kaske, 2006; BMLRT, 2021). Exemplarisch für die veränderte Arbeitsmarktsituation zählte die österreichische Hotellerie 2021 86.228 unselbständig Beschäftigte. Verglichen mit den statistischen Werten von 2019 entspricht dies einem Minus von 20.500 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern (WKO, 2022). In Zusammenfassung der

österreichischen Tourismusbranche, befanden sich im ersten Pandemiejahr etwa 143.800 Beschäftigte aus mehr als 19.000 Beherbergungs- und Gastronomiebetrieben in Kurzarbeit (BMLRT, 2021).

Rückblickend auf das jahrelange Wachstum der Tourismusindustrie und ihrer Branchenzweige, erhöhte sich folglich der Bedarf an ausgebildeten Fachkräften. Wie Veröffentlichungen des Arbeitsmarkservice‘, kurz AMS, zeigen, blieben zum ersten Halbjahr 2018 mehr als 4.800 verfügbare Arbeitsplätze in Hotellerie- und Gastronomieberufen unbesetzt (Rechnungshof Österreich [RH], 2020). Weiterführend zeigte der Rechnungshof Österreich in seinem Bericht über den Bedarf an Fachkräften im Tourismus eine Anzahl an 146 offenen Stellen für leitende Positionen in der Hotellerie und Gastronomie auf. Allumfassend stieg die Zahl an zu besetzenden Arbeitsplätzen im Zeitabschnitt von 2015 bis zum ersten Halbjahr 2018 sowohl in den Sparten der Hotellerie- und Gastronomieberufe (+72 Prozent) als auch in den diesbezüglichen Führungsberufen (+95 Prozent) um beinahe das Doppelte an (RH, 2020). Der Bedarf an ausgebildeten Fachkräften beruht unterdies auf den saisonalen Bedingungen der jeweiligen Bundesländer. Beispielgebend war die Nachfrage nach Beschäftigten im Bundesland Tirol insbesondere in den Wintermonaten hoch, wohingegen Tourismusbetriebe in Wien den höchsten Bedarf an Arbeitnehmenden in den Sommermonaten meldeten (RH, 2020). Die saisonalen Abweichungen, die zum Erfassungszeitpunkt 2018 insbesondere in den Bundesländern Tirol, Wien und Salzburg hoch waren, stehen in enger Verbindung zu der durchschnittlichen Beschäftigungsdauer. Demnach lag die österreichweite Beschäftigungsdauer im Tourismus bei etwa 235 Tagen, wobei abhängig der saisonalen Anforderungen große Differenzen im Bundesländervergleich bestanden (RH, 2020).

Die hohe Konjunkturabhängigkeit, der Mangel an Fachkräften und die hohe Fluktuation verdeutlichen in dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung branchenspezifische Beschäftigungsrisiken, die auf den folgenden Definitionen beruhen: Exemplarisch erachtet Königs (2006) ein Risiko im Kontext der IT als „eine nach Häufigkeit (Eintrittserwartung) und Auswirkung bewertete Bedrohung eines zielorientierten Systems“ (Königs, 2006, S. 9). Ergänzend fügt er seiner Erläuterung hinzu, dass sich ein Risiko stets auf nachteilige und unbeabsichtigte Zielabweichungen sowie deren Auswirkungen bezieht (Königs, 2006). Callies (1991) beruft sich weiters unter anderem auf den lateinischen Ausdruck risco, um die Risikobedeutung im Sinne einer Klippe und möglichen Gefahr zu beschreiben. Das zweite Wortelement der beruflichen Beschäftigung orientiert sich unter anderem an der gesetzlichen Definition des Vierten Buches des

deutschen Sozialgesetzbuches (§ 7 Absatz 1 SGV IV), welche die Beschäftigung als eine unselbstständige Erwerbstätigkeit erachtet, die vor allem innerhalb von Arbeitsverhältnissen besteht (Bundesministerium der Justiz [BMJ], 1976). Ergänzend zeichnet sich die nichtselbstständige beziehungsweise unselbstständige Arbeit durch „die Weisungsgebundenheit und die Eingliederung in die Arbeitsorganisation des Arbeitgebers“ (Bock-Schappelwein & Mühlberger, 2008, S. 941) aus. In Zusammenfassung der dargelegten Begriffserläuterungen verkörpert ein Beschäftigungsrisiko nachteilige Auswirkungen oder gar für die Zukunft hinderliche Konsequenzen, die sich im Rahmen der beruflichen Tätigkeit einer Person ergeben.
Weiterführende Beschäftigungsrisiken, wie unregelmäßige Arbeitszeiten oder eine im Vergleich mit anderen Branchen niedrigere Entlohnung, lassen den touristischen Arbeitsmarkt als weniger chancenreich erscheinen (RH, 2020). Das demzufolge geringere Interesse an einer beruflichen Tätigkeit in den Sektoren der Beherbergung und Gastronomie können für die Unternehmensführung eine Herausforderung darstellen und Einfluss auf die wahrgenommene Eignung als Führungskraft nehmen (Haslam & Ryan, 2008). Schließlich werden in dieser Ausarbeitung die Faktoren des Fachkräftemangels und der Konjunkturabhängigkeit als mögliche Beschäftigungsrisiken für Hotelexpertinnen und Hotelexperten angesehen (siehe Abbildungen 4-5).

2.3.3 Weibliche Hotelexpertinnen über Genderunterschiede

Der Tourismus und sein beruflicher Zweig der Hotellerie bilden auf österreichischer Ebene eine mehrheitlich von Frauen dominierte Branche (WKO, 2022). Nationale sowie internationale Studien halten jedoch fest, dass der Sektor nicht auf die stereotypischen Lebensbedingungen von Frauen zugeschnitten ist, sodass die Repräsentanz weiblicher Arbeitnehmerinnen mit zunehmender Hierarchiestufe sinkt (Biehl & Kaske, 2006; Carvalho et al., 2019).
Biehl & Kaske (2006) widmeten sich dieser begrenzten Frauenfreundlichkeit und wiesen der Beschäftigung von Frauen im Tourismus sowohl den Wert einer Chance als auch einer Falle zu. Hiernach erachten ihre Angaben die Vielfalt an Ausbildungsberufen und Beschäftigungsmöglichkeiten als Chance, wohingegen die vergleichsweise höhere Quote bei der geringfügigen Beschäftigung, das geringere Einkommen sowie das höhere Risiko der Arbeitslosigkeit als Falle eingestuft werden. Zudem erkennen Lund-Durlacher et al. (2010) die wenig familienfreundlichen Arbeitsbedingungen und die Altersdiskriminierung als Eigenheiten des Hotel- und Gastgewerbes an, die sich insbesondere für Frauen als herausfordernd erweisen können. Gegensätzlich

widersprechen ihre Nennungen im entfernten Sinne der Anregung von Biehl & Kaske (2006), dass die vielfältigen Beschäftigungsmöglichkeiten einer Chance entsprechen, indem sie das Angebot an Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten für Frauen als begrenzt interpretieren.

Die branchenspezifische Nachweisbarkeit dieser Erhebungen eruierten Carvalho et al. (2019) im Dialog mit weiblichen Hoteldirektorinnen aus dem portugiesischen Hotelsektor. Wie die Äußerungen der Gesprächspartnerinnen folglich andeuten, nehmen Frauen in der portugiesischen Hotellerie eine ungleichmäßige Verteilung der sozialen Geschlechter wahr. Dies begründen sie unter anderem anhand der geringeren Vergütung von Frauen. Hiernach werden die Mechanismen der horizontalen Segregation eher als eine kulturelle Bedingung, als eine Form der Diskriminierung erachtet (Carvalho et al., 2019). Im Ländervergleich gibt die österreichische Statistik lediglich einen begrenzten Einblick in die Einkommensvolumina von Hoteldirektorinnen und Hoteldirektoren, jedoch führt die deutsche Hans-Böckler-Stiftung in ihrem Bericht einen Unterschied von rund 250 Euro (in Zusammenfassung von Vollzeit- und Teilzeittätigkeit) in der Entlohnung von Frauen und Männern in der Hotellerie, den Gaststätten und dem Tourismus allgemein an (Bispinck et al., 2008). Ergänzend stellten die Autoren des Berichts eine Prognose für die weitere Entwicklung der Lohndifferenz auf und erwarteten bis 2018 eine zunehmende Ausweitung von 26,9 Prozent (Bispinck et al., 2008). Angesichts der Anmerkung von Lund-Durlacher et al. (2010), dass sich die berufliche Beschäftigung im Hotel- und Gastgewerbe nur in begrenztem Maße als familienfreundlich erweist, berufen sich die Interviewpartnerinnen auf das Erfordernis der stetigen Erreichbarkeit und physischen Präsenz. Insbesondere in Positionen mit höherer Verantwortung bewerten die Gesprächsteilnehmerinnen den Faktor der Präsenz als eine große Herausforderung für Frauen, da es die Möglichkeit zur Familiengründung und späteren Fürsorge einschränkt (Carvalho et al., 2019). In Bekräftigung dieser Einschätzung ergeben die quantitativen Forschungsergebnisse von Ko (2020), dass zwischen weiblichen Hotelmitarbeiterinnen und männlichen Hotelmitarbeitern große Unterschiede in der Stresswahrnehmung bestehen. Demnach verspüren weibliche Hotelmitarbeiterinnen insbesondere in den Bereichen der Rollenkonflikte, des Arbeitsumfangs sowie der zwischenmenschlichen Konflikte eine im Vergleich zu männlichen Hotelmitarbeitern erhöhte Stressintensität. Weiterführend bekräftigen die Resultate eine Intensivierung der Stresswahrnehmung mit zunehmender Hierarchiestufe, wobei Führungskräfte in der Hotellerie ihre Tätigkeit als stressintensiver bewerten (Ko, 2020). Zurückkommend auf die Erfahrungsberichte von weiblichen

Führungskräften aus dem portugiesischen Hotelsektor, weisen diese auf eine Bestätigung der geringen Aufstiegschancen von Frauen hin. Sonach belegen ihre Berufserfahrungen, dass weibliche Arbeitnehmerinnen ihre Kompetenz und zeitliche Verfügbarkeit zunächst unter Beweis stellen müssen, um eine den männlichen Kollegen gleichgestellte Position zu erlangen (Carvalho et al., 2019).

Infolge der erhaltenen Einblicke in die Wirkungsweise des verwandten Phänomens der Gläsernen Decke, verweist eine weiterführende Studie auf die Unterschiede in den Führungsansätzen von Frauen und Männern im Berufsfeld der Hotellerie und Gastronomie. Im diesbezüglichen Meinungsaustausch mit Frauen aus den oberen Führungsriegen erfuhren Denizci Guillet et al. (2019), dass weiblichen Leitungspersonen eher die bedeutsame Rolle der Zuhörerin zugewiesen wird als männlichen Leitungspersonen. Oppositionell erwägen die Gesprächspartnerinnen, dass sich Männer in Führungspositionen seltener mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschäftigen als Frauen derselben beruflichen Stellung. Wie der Feldforschung von Carvalho et al. (2019) weiterführend zu entnehmen ist, werden weibliche Führungskräfte als fleißiger wahrgenommen. Diesem Ansehen fügen Denizci Guillet et al. (2019) auf Basis ihrer Erkundigung hinzu, dass Frauen gemäß ihrer Erfahrungen eine höhere Belastbarkeit als Männer aufweisen, die insbesondere in schwierigen und krisenbehafteten Zeiten hervortritt.

2.4 Schlussbetrachtung der Theoretischen Fundierung

Das Phänomen der Gläsernen Klippe benennt die höhere Wahrscheinlichkeit für Frauen und ethnische Minderheiten in herausfordernden Unternehmenszeiten eine Führungsposition zu erlangen. Werden weibliche Arbeitnehmerinnen folglich mit hierarchisch höheren Positionen betraut, kann ihr persönliches Risiko zu nachteiligen Auswirkungen und den möglichen Fall abwärts der Karriereleiter steigen. Ausgehend der Korrelation zwischen sozialem Geschlecht und unternehmerischer Leistung erachten Haslam & Ryan (2008) eine riskante Führungsposition als eine Vorstandsfunktion in einem Betrieb mit anhaltend rückläufiger Entwicklung, die der vorsitzenden Person folglich mit einem erhöhtem Risiko zum Scheitern entgegnet. Dazu konträr, ist eine Vorstandsfunktion in einem Unternehmen mit anhaltend positiver Entwicklung als eine weniger riskante Position definiert (Haslam & Ryan, 2008).

Die theoretische Fundierung dieser Masterarbeit hat sich an dem Ziel orientiert, tiefergehende Erkenntnisse über die Gläserne Klippe und die einflussnehmenden Faktoren ihrer Entstehung zu erlangen. Die wesentlich zugrundeliegenden Theorien über die Entstehung der Gläsernen Klippe wurden anhand der ursächlichen und zeitlichen Einflussfaktoren erörtert. Ursächliche Einflussfaktoren konzentrieren sich auf die genderstereotypische Leistungswahrnehmung, die Notwendigkeit eines strategischen Unternehmenswandels und den selbstbestimmten Willen einer Frau, eine derart riskante Position anzunehmen. Zeitliche Einflussfaktoren beschäftigen sich dagegen mit der Verfügbarkeit von Unterstützungsnetzwerken für Frauen und den vielfältigen Erscheinungsformen einer Krise, die von Unternehmensskandalen bis hin zu einer Verschlechterung der Finanzleistung oder der Marktdynamiken reichen können.

In der Vergangenheit befassten sich die Studien des noch jungen Forschungsfelds vorwiegend mit der Untersuchung des Phänomens in den Rechtswissenschaften, der schulischen Arbeit sowie in Börsenunternehmen des US-amerikanischen und britischen Raumes. Hierbei stellten die Forschungsleitungen übereinstimmend fest, dass Frauen und ethnische Minderheiten in Abhängigkeit der situationsbezogenen Leistung präferiert werden und folglich einem für sich selbst höheren Beschäftigungsrisiko gegenüberstehen. Wie Russen et al. (2021) anmerken, liegen bislang nur wenige Studien vor, die diese kausale Beziehung im touristischen Dienstleistungssektor der Hotellerie empirisch untersuchen – in der deutschsprachigen Literatur erweist sich die Thematisierung der Gläsernen Klippe fortführend als nahezu gänzlich fehlend. Abschließend der Schlussbetrachtung im Sinne der Hypothesenbekräftigung stellt Abbildung 3 den theoretischen Rahmen der Studie grafisch dar.

Wie zuletzt auch die COVID-19-Pandemie, erwiesen sich Krisensituationen vergangener Jahrzehnte als hochgradig einflussnehmend auf die Betriebsabläufe der Hotellerie. Die Folgen der langanhaltenden Kontaktbeschränkungen und Reiseverbote reichten von einer Schädigung des Branchenansehens, über die betriebsspezifische Abschreckung des Gästestamms bis hin zu kurz- und langfristigen Finanzschäden. Mit der allumfassenden Wiedereröffnung des österreichischen Tourismussektors im Mai 2021, stellte sich eine langsame Erholung der Betriebsleistungen im Sinne der Wiederkehr der Reisenden, der Auslastung in Hotels und des Umsatzes ein (BMLRT, 2021). Sonach entstand eine Initiative des BMLRT und der WKO, die eine sichere und fortlaufende Rückbildung der Branche unterstützt und die Gastfreundschaft als zentrales Element festlegt (BMLRT & WKO, o.D.). Die Intensivierung der Vertrauensbasis zwischen Gästinnen beziehungsweise Gästen und Gastgeberinnen beziehungsweise Gastgebern sowie die erneute Begeisterung für eine Nächtigung im Hotel bedarf Kommunikationsfähigkeit und Einfühlungsvermögen – Werte, die insbesondere mit der Gemeinschaftsorientierung von Frauen assoziiert werden (Eagly & Steffen, 1984; Steffens & Roth, 2017). Im Hinblick auf die wahrgenommene Dienstleistungsqualität von Gästinnen und Gästen in der Top-Hotellerie, offenbaren Lu et al. (2015), dass vor allem die Interaktion mit Hotelmitarbeitenden eine hohe Bedeutung in der Bestimmung des Qualitätsmaßes zugewiesen wird. Erscheint das soziale Geschlecht der Frau rückschließend als geeigneter für die Erfüllung der Branchenanforderungen, vermag sich auch ihre Wahrscheinlichkeit für die Besetzung in eine beschäftigungsriskantere Direktionsposition der Top-Hotellerie erhöhen. In Anbetracht der Revitalisierung des gastfreundschaftlichen Verhältnisses und der eigenschaftsbezogenen Kategorisierung von Frauen, vertritt die Autorin die folgende Hypothese:

> H1: Eine weibliche Hotelexpertin wird als geeigneter für eine geschäftsführende Direktionsposition wahrgenommen als ein männlicher Hotelexperte, wenn die zu besetzende Position eher mit einem hohem als einem geringen Beschäftigungsrisiko verbunden ist.

In Erweiterung der Gemeinschaftsorientierung von Frauen wird ihre Führungskompetenz häufig mit rhetorischer Stärke, Teamfähigkeit und einer engagierten Arbeitsweise gleichgesetzt (BMLRT, 2021; Carvalho et al., 2019). Auch auf Interaktionsebene mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeichnen sich die wahrgenommenen Führungseigenschaften von Frauen durch eine aktive Vertrauensbildung sowie Leistungsmotivation aus (Bass & Avolio, 1994). Diesbezüglich argumentieren Eagly &

Johnson (1990), dass es weiblichen Leitungspersonen im Vergleich zu männlichen Leitungspersonen tendenziell besser gelingt, ihre Geführten zu motivieren und ihr Denken hinsichtlich der gemeinschaftlichen Erreichung eines bestimmten Zielpunktes positiv zu beeinflussen. Entsprechend der Bezeichnung als transformationale Führung, unterstreichen Steinmann et al. (2018) die vorzugshafte Wirkung eines eben solchen Verhaltens auf die Arbeitshaltung und Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Diesem weiblichen Führungsvorteil fügt die Theorie Think Crisis-Think Female hinzu, dass Frauen im Gegensatz zu Männern ausgeprägtere Fähigkeiten in der Handhabung von Unternehmenskrisen besitzen (Ryan et al., 2007). Insbesondere in Betrachtung des kausalen Interaktionsgespanns zwischen Gästinnen beziehungsweise Gästen, Mitarbeitenden und Führungskräften eines Hotelbetriebes, kann der stereotype Führungsvorteil von Frauen in Kombination mit der TCTF-Theorie ihre wissentliche Präferenz für beschäftigungsriskantere Direktionspositionen bewirken. Ausgehend der menschbasierten Art des Hotelsektors, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für weibliche Hotelexpertinnen aufgrund ihrer kooperativen und krisenorientierten Führungsfähigkeit in beschäftigungsriskante Direktionspositionen der Top-Hotellerie berufen zu werden.
Hiernach stellt die Autorin folgende Hypothese auf:

> H2: Die Führungsfähigkeit einer weiblichen Hotelexpertin wird als ausgeprägter wahrgenommen als jene eines männlichen Hotelexperten, wenn die zu besetzende Position eher mit einem hohen als einem geringen Beschäftigungsrisiko verbunden ist.

Die Diversitätsstruktur des österreichischen Hotelarbeitsmarktes zeichnet sich durch eine mehrheitliche Repräsentanz von Frauen aus. Beruhend auf einer tendenziell schwierigeren Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, befinden sich Frauen in einem überdurchschnittlichen Maße in geringfügiger Beschäftigung. Rückschließend auf diesen Sachverhalt beurteilen Biehl & Kaske (2006) die Aufstiegsmöglichkeiten für jenen Anteil an Frauen, der die herausfordernden Umstände meistern und familiären Rückhalt erfährt, als gering. In spezifischer Betrachtung der Top-Hotellerie führen Calinaud et al. (2021) die vertikale sowie horizontale Ungleichverteilung von Frauen auf die stark ausgeprägten Hierarchiestufen der zumeist größeren Hotelbetriebe zurück. Des Weiteren erfuhren Carvalho et al. (2019) in Gesprächen mit weiblichen Führungskräften der Branche, dass Frauen einen höheren Einsatzwillen beweisen müssen als Männer, um eine gleichwertige Stellung im Unternehmen zu erlangen. Ryan

et al. (2007) fügen dem bekräftigend hinzu, dass sich Frauen nur selten die Chance für eine Leitungsstelle bietet und sie dadurch eher dazu tendieren eine riskante Führungsstelle anzunehmen. Die Ergebnisse ihrer Forschung stützen zudem die Vermutung, dass Frauen riskante oder prekäre Positionen aus der wissentlichen Überzeugung heraus, die Kompetenz unter Beweis zu stellen und die einmalige Gelegenheit auf beruflichen Erfolg zu nutzen, akzeptieren (Ryan et al., 2007). In Betrachtung dieser möglichen Intention und dem gesellschaftlichen Wissen über eine derartige Chancenungleichheit zwischen Frauen und Männern, legen die vorhandenen Studien nahe, dass eine beschäftigungsriskante Direktionsposition in der Top-Hotellerie als vielversprechender für die berufliche Zukunft weiblicher Hotelexpertinnen wahrgenommen wird.

Die Hypothese der Autorin lautet demnach wie folgt:

> H3: Eine geschäftsführende Direktionsposition mit hohem Beschäftigungsrisiko wird im Vergleich zu einer geschäftsführenden Direktionsposition mit geringem Beschäftigungsrisiko eher als eine vielversprechende Karrierechance für eine weibliche Hotelexpertin als für einen männlichen Hotelexperten wahrgenommen.

Kongruent mit der bestehenden Ungleichverteilung von Frauen und Männern in Führungspositionen der Hotellerie, veräußern internationale Studien zudem eine genderdifferenzierte Stresswahrnehmung im Arbeitsleben (Carvalho et al., 2019; Nelson et al., 1989). Beispielgebend zeigen die Studienergebnisse von Carvalho et al. (2019) auf, dass insbesondere das Privatleben weiblicher Führungskräfte unter dem Erfordernis der stetigen Einsatzbereitschaft leidet. Infolgedessen ergänzt Ko (2020), dass Frauen die Tätigkeit in Hotelbetrieben als stressintensiver wahrnehmen als Männer. Die zugrundeliegende Studie führt dies zurück auf den hohen Bedeutungswert einer Frau im familiären Kontext, welcher eine mögliche Verunsicherung hinsichtlich der Tätigkeit im krisenanfälligen Hotelsektor, dem zeitlichen Erfüllungsdruck sowie dem Verhalten von Führungskräften bewirkt (Ko, 2020). Ein möglicher Erklärungsansatz für die unterschiedliche Stresswahrnehmung ergibt sich zudem anhand des Interviewergebnisses von Ryan et al. (2007), wonach risikoreiche und prekäre Positionen – jene, die sich auf der Gläsernen Klippe befinden – mit den Vorbehalten gegenüber ehrgeizigen Frauen in Verbindung gebracht werden. Infolge der häufig bestehenden Wahrnehmung zielstrebiger Frauen als streng und deren mögliche Ablehnung seitens

der Geführten, scheinen beschäftigungsriskantere Direktionspositionen in der Top-Hotellerie von höherer Stressintensität für weibliche Hotelexpertinnen zu sein.
Folglich vertritt die Autorin diese Hypothese:

> H4: Eine geschäftsführende Direktionsposition mit hohem Beschäftigungsrisiko wird im Vergleich zu einer geschäftsführenden Direktionsposition mit geringem Beschäftigungsrisiko eher als stressintensiver für eine weibliche Hotelexpertin als für einen männlichen Hotelexperten wahrgenommen.

Die Wiederaufnahme der Tourismustätigkeit in Österreich im Frühjahr 2021 machte die Intention zur Förderung der Führungsqualitäten und beruflichen Chancen von Frauen innerhalb des Sektors deutlich (Österreich Werbung [ÖW], 2021). Wie bereits im Zuge der dritten Hypothesenbegründung diskutiert, beeinflusst das seltene Angebot von Leitungsposition die Karrierebildung zielstrebiger Frauen, sodass ihre Tendenz zur Annahme einer riskanten Führungsaufgabe zu steigen vermag. Hiernach berief sich eine Interviewpartnerin von Ryan et al. (2007) auf die herausfordernde Natur einer Risikoposition und hob die im Vergleich zu Männern eher bestehende Aussichtslosigkeit im Karriereerfolg von Frauen hervor. Ergänzend betonen Studienergebnisse von Ryan et al. (2011), dass vor allem weibliche Führungskräfte der Erwartung unterliegen, die Auswirkungen einer Unternehmenskrise zu ertragen. Die Theorie Think Crisis-Think Female ist demgemäß von unterschiedlich starker Ausprägung und legt nahe, dass die Ernennung von Frauen in prekäre Führungspositionen nicht ausschließlich auf ihre stereotypen Führungsfähigkeiten zurückzuführen ist, sondern vielmehr auf ihre wahrgenommene Eignung als gute Sündenböcke (Ryan et al., 2011). Im Umkehrschluss der zuvor begründeten Karrierechance für Frauen in der Top-Hotellerie, erscheint sich die Wahrscheinlichkeit für eine beruflich riskante Entscheidung zu erhöhen. Die Autorin erhebt demnach die folgende Hypothese:

> H5: Die Annahme einer geschäftsführenden Direktionsposition mit hohem Beschäftigungsrisiko wird im Vergleich zur Annahme einer geschäftsführenden Direktionsposition mit geringen Beschäftigungsrisiko eher als riskante Entscheidung für eine weibliche Hotelexpertin als für einen männlichen Hotelexperten wahrgenommen.

In Erweiterung dieser Herleitung beruft sich die Autorin auf eine Forschungsresonanz von Ryan et al. (2007), welche das Scheitern von Frauen in Führungspositionen als eine Bestimmung erachtet. Hinsichtlich der geringeren Wahrscheinlichkeit für Frauen

nach einem gescheiterten Versuch der Krisensteuerung erneut eine Führungsrolle einzunehmen, wird abschließend diese Hypothese aufgestellt:

> H6: Ein Abstieg der Hotelentwicklung unter hohem Beschäftigungsrisiko wird im Vergleich zu einem Abstieg unter geringem Beschäftigungsrisiko eher als eine Ansehensverschlechterung der weiblichen Hotelexpertin als des männlichen Hotelexperten wahrgenommen.

Zusammenfassend der bisher getätigten Untersuchungen der Gläsernen Klippe betonen Ryan et al. (2016) schließlich: „We see the glass cliff as a phenomenon that is either observed or not, rather than proved or disproved“ (Ryan et al., 2016, S. 449). Demgemäß orientiert sich die zugrundeliegende Ausarbeitung an möglichen Wahrnehmungsformen der Gläsernen Klippe im Dienstleistungsbereich der österreichischen Top-Hotellerie und ersucht folgende Forschungsfragen zu beantworten:

(1) Inwiefern wirken sich die Faktoren Soziales Geschlecht und Beschäftigungsrisiko auf die wahrgenommene Eignung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten für eine geschäftsführende Direktionsposition in der österreichischen Top-Hotellerie aus?
(2) Welche Bedeutung hat die resümierende Eignungsbeurteilung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten für die Nachweisbarkeit der Gläsernen Klippe in der österreichischen Top-Hotellerie?

Abbildung 3: Theoretischer Rahmen

Quelle: Eigene Darstellung

3 Methodik

Die dritte Sektion dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung betrachtet methodische Maximen der empirischen Forschung und strebt nach der Untersuchung der Gläsernen Klippe auf Hotelebene. Folglich der methodischen Beschreibung, werden die ursächlichen Motive für die Wahl der quantitativen Forschung im Sinne eines Online-Experiments begründet. Schließlich umfasst diese Ausführung den Akquirierungsprozess von Studienteilnehmenden sowie den anschließenden Vorgang der Datenerhebung und -analyse.

3.1 Forschungsmethode

Der Abschnitt der theoretischen Fundierung in Sektion 2 erwägt es, ein klärendes Verständnis für das Phänomen der Gläsernen Klippe und deren dazugehörigen Konzepte zu vermitteln. Parallel zu den Erkenntnissen vorheriger Studien, wurde der Hotelkontext, einschließlich seines gender- und risikobehafteten Umfeldes, als ein möglicher Rahmen des Bestehens thematisiert. Die empirische Untersuchung verfolgt die Einflussmessung definierter Variablen auf die Übertragung der Gläsernen Klippe in den Sektor der Hotellerie. Nachfolgend widmen sich weitere Subkapitel der Beschreibung der Forschungsmethode und der Begründung deren Auswahl.

3.1.1 Beschreibung der Forschungsmethode

Diese Forschung verfolgt anlehnend an wissenschaftliche Analysen von Ashby et al. (2007) sowie Haslam & Ryan (2008) einen quantitativen Ansatz. Gemäß dem Bestreben die hinreichenden Gründe für das mögliche Auftreten der Gläsernen Klippe zu verstehen und einen Einblick in die Beurteilungsweise anstehender Direktionspersönlichkeiten zu erhalten, orientiert sich diese Masterarbeit an einem experimentellen Verfahren im Between-Participant-Design. Ein wesentliches Charakteristikum des Between-Participant-Designs liegt in der zufälligen Einteilung von Probandinnen und Probanden in mehrere Versuchsgruppen, sodass jede teilnehmende Person lediglich einer Ausprägung der jeweiligen unabhängigen Variable ausgesetzt ist (Charness et al., 2012; Rack & Christophersen, 2009). In Betrachtung der zugrundeliegenden Untersuchung, erweist sich ein zweifaktorielles Design der Versuchspläne als eine ausschlaggebende Besonderheit. Unterdies erfolgt die Einbeziehung der zwei unabhängigen Variablen (a) Soziales Geschlecht der fachkundigen Person und (b) Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position, die weiters die Faktorausprägungen (a) weiblich oder männlich sowie (b) hoch oder gering haben. Die in der

beispielgebenden Studie von Haslam & Ryan (2008) an dritter Stelle eingebundene unabhängige Variable (c) Soziales Geschlecht der teilnehmenden Person erwies sich als nicht einflussnehmend, weshalb in der zugrundeliegenden Arbeit auf den Einbezug dieser Variable verzichtet wird. Das hierbei gewählte Umsetzungsmaß gewährt unter anderem die Auswertung von kausalen Schätzungen, die sich aus einem Zusammenspiel von gewählten unabhängigen Variablen und experimentellen Bestimmungen ergeben (Rack & Christophersen, 2009).

Hanraham et al. (2005) definieren die Anwendung experimenteller Forschungsmethoden insbesondere für jene Forschende als vorzugshaft, die den Erhalt eines besseren Verständnisses über die Wirkungsweise von Faktoren auf eine spezifische Systematik anstreben und deren statistische Evaluierung forcieren. Gleichwohl erlauben derartige Ansätze, das theoretische Wissen über Versuchspläne mit der Sachkenntnis über zu untersuchende Faktoren zu kombinieren (Hanraham et al., 2005). Die Intention dieser empirischen Untersuchung ist es, neue und bedeutsame Erkenntnisse über die Wirkung festgelegter Variablen auf die wahrgenommene Eignung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten und folglich deren Bedeutungswert für die Gläserne Klippe zu gewinnen. Infolge der Generierung multipler Begleitdokumente zur Verdeutlichung der einflussnehmenden Faktoren sowie der Digitalisierung des Experiments, wurde in direktem Kontakt und über die Unterstützung Dritter zur Forschungsteilnahme aufgerufen. Der Autorin gelang es auf diesem Wege, die Einschätzungen von weiblichen sowie männlichen Direktionsmitgliedern und Personalverantwortlichen aus Österreichs Top-Hotellerie zu erfassen.

3.1.2 Begründung der Forschungswahl

Empirisch betrachtet, ist die Gläserne Klippe Gegenstand intensiver Forschungsarbeit, die vormals insbesondere in der englischsprachigen Literatur vielseitige Beachtung erfahren hat. Als eine bislang auf wissenschaftlicher Ebene nicht analysierte Konstellation erweist sich jene, aus der Untersuchung des Phänomens im deutschen Sprachraum und dem beruflichen Segment der Hotellerie.

Suggerieren bestehende Studien die Inanspruchnahme einer Archivforschung zur erstmaligen Beweiserhebung, ist ein derartiger Ansatz im gewählten Kontext von erheblicher, anwendungsbezogener Herausforderung. Ungleich gelisteter Großkonzerne oder politischer Einrichtungen, in denen Aktienkurse und prozentuale Prognosen bestehende Unsicherheiten aufzeigen, sind öffentlich zugängliche Datensätze über die Anzahl an Frauen in geschäftsführenden Direktionspositionen des

österreichischen Beherbergungswesens und deren betriebliche Entwicklung rar. Unter gegenteiliger Annahme zeitgemäße Informationen zu besitzen, könnte lediglich ein unzureichender Einblick in die ursächlichen Mechanismen zwischen sozialem Geschlecht und Form der eingenommenen Position gewonnen werden (Haslam & McGarty, 2008). Entsprechend dieser Erkenntnis betonen Ryan et al. (2007) die Notwendigkeit potenzielle Existenzbegründungen des Phänomens nach Art ihres Ursprungs in eher bösartige oder wohlwollende Prozesse zu differenzieren. Um diesem Erfordernis gerecht zu werden und der möglichen Übertragbarkeit der Gläsernen Klippe in weitere Berufskontexte nachzugehen, setzen vorausgehende Experimentalstudien in erstmaliger Anwendung auf ein Within-Participant-Design. Eine ebensolche Einteilung der Forschungsteilnehmenden birgt in besagter Untersuchung die wesentliche Schwierigkeit, dass die möglichen Unterschiede in den Eignungsbeurteilungen der fiktiven Fachkundigen anhand des zumeist angewandten Rankings nicht erfasst werden können. Dahingehend erweist es sich als problematisch eine etwaige Kongruenz zwischen ihrer Eignungswahrnehmung und den möglichen Ernennungsmustern im Sinne der Chancenqualität und der Stressintensität für eine geschäftsführende Direktionsposition zu ermitteln. Die Anwendung eines Within-Participant-Designs vermag es zudem zu begünstigen, dass Teilnehmerinnen und Teilnehmer die hintergründige Versuchsannahme erahnen und folglich eine unterbewusste Resonanzverfälschung bewirkt wird (Haslam & Ryan, 2008). In vorhergehenden Experimentalforschungen von Ashby et al. (2007), Haslam & Ryan (2008) oder Ryan et al. (2010) wurden mehrheitlich die Betrachtungsweisen von Studierenden oder leitenden Kräften vielfältiger Branchenzugehörigkeit hinterfragt; dagegen lediglich selten die Perspektive jener Führungskräfte, die in ihrer alltäglichen Tätigkeit mit der Rekrutierung von Fachkundigen vertraut sind. In Zusammenfassung genannter Gründe, erwies sich das Vorhaben der Autorin ein zweifaktorielles Experiment im Between-Participant-Design durchzuführen, als fundiert.

3.2 Forschungsdesign

Angesichts der vorgehenden Beschreibung der gewählten Methodik, bedient sich diese Studie einem quantitativen Design, welches in Gestalt eines Online-Experiments zur Durchführung der empirischen Untersuchung herangezogen wurde. Folglich dieser Art der Datenerhebung, konkretisieren die nachfolgenden Subkapitel das Forschungsziel, das Stichprobenverfahren, den methodischen Aufbau im Sinne der ergänzenden Forschungsdokumente sowie den aktiven Prozess der Datenerhebung.

3.2.1 Forschungsziel

Dieser Forschungsansatz orientiert sich an der Zielsetzung, die wahrgenommene Eignung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten für eine geschäftsführende Direktionsposition in Österreichs Top-Hotellerie zu bestimmen und folglich mögliche Unterschiede in ihren Beurteilungen zu erkennen. Resümierend der theoretischen Fundierung, erweist sich die Gläserne Klippe als ein Phänomen von vielseitigem Erscheinungsbild, das zumeist durch genderbasierte Annahmen geleitet wird. Einstweilen fehlt es an der Validierung der Nachweisbarkeit der Gläsernen Klippe im Hotelkontext. In Anwendung einer Experimentalforschung werden die Thematiken der Stereotypbildung und der resümierenden Positionseignung im Segment der Hotellerie ergründet.

3.2.2 Stichprobenverfahren

Die Stichprobe dieser Studie umfasst Branchenkundige der österreichischen Vierstern-Superior bis Fünfstern-Superior Hotellerie, die in leitender oder assistierender Funktion innerhalb der Direktion oder des Human Resources Managements tätig sind. Aus einer anfänglich angestrebten Stichprobe von 197 Beantwortungen, wurde eine maximale Anzahl von 115 verwendbaren Teilnahmen erzielt. Die mitwirkenden Fachkundigen befanden sich dabei in einer durchschnittlichen Altersspanne von 26-45 Jahren, wobei 68 Personen eine Zugehörigkeit zum biologisch weiblichen und 47 zum biologisch männlichen Geschlecht angaben. Grundlegend der bewussten Rekrutierung dieser Anspruchsgruppe, zog die Autorin öffentlich zugängliche Auflistungen des Hotellerie Fachverbandes der Wirtschaftskammer Österreich heran, um kraft der eigenständigen Datenerweiterung, eine erste Kontaktierungsebene zu bilden. In erster Instanz wurden die gelisteten Hotelbetriebe in einem elektronischen Einladungsschreiben (siehe Anhang 2) gebeten, an dem anonymen Online-Experiment mit der leitenden Frage, wie wird die Eignung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten für geschäftsführende Direktionspositionen in der österreichischen Top-Hotellerie beurteilt, teilzunehmen. Ergänzend dieses Forschungsaufrufs, gewährte das Anschreiben bundesländerspezifischer Tourismusverbände (siehe Anhang 3) die Weiterleitung des digitalen Experiments an regional befindliche Hotelbetriebe und wurde in dritter Instanz durch die direkte Ansprache von Branchenkundigen über das Karrierenetzwerk LinkedIn komplementiert. Bei letzterer Option wurde gezielt nach den erforderlichen Positionen (beispielsweise Hoteldirektor/in oder Personalleiter/in) gesucht, die vermerkten Arbeitsstätten der Personen recherchiert und im Falle einer Teilnahmeeignung direkt über die Plattform kontaktiert. In weiterer Ergänzung wurden die

kontaktierten Betriebe um die Weiterleitung des Online-Experiments an ihnen bekannte Kolleginnen und Kollegen gebeten. Um die Rücklaufquote fortlaufend zu steigern, erfolgte jeweils in einem Abstand von in etwa zwei Wochen, die Aussendung eines Erinnerungsschreibens an gelistete Hotels und vernetzte Kontaktpersonen der gewählten Zielgruppe (siehe Anhänge 4-5). Hinsichtlich des Vorhabens die mögliche Nachweisbarkeit der Gläsernen Klippe zu untersuchen, wurde dem Hinweis auf das bewusste Fehlen oder die unzureichende Wiedergabe bestimmter, durchführungsbezogener Angaben ein hoher Beachtungswert zugewiesen. Dem Wortlaut der Autorin entsprechend, wurde den Studienteilnehmenden in Aussicht gestellt, nach erfolgreicher Beendigung des Experiments über die hinreichenden Gründe der Täuschung unterrichtet zu werden. Mit gegebenem Einverständnis erhielten die fachkundigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer Informationen über ein fiktives Vierstern-Superior Hotel, welches anhand seiner Beschreibung entweder ein hohes oder geringes Beschäftigungsrisiko aufwies, und beurteilten anschließend die wahrgenommene Eignung einer weiblichen Hotelexpertin oder eines männlichen Hotelexperten für die Einnahme der geschäftsführenden Direktionsposition. Die weiterführende Einbindung der demografischen Fragen versuchte entsprechend der Angabe der Hotelfirmierung, der Sternekategorie sowie der Bettenanzahl eine Vielfalt an Meinungsursprüngen zu erlangen, ohne den jeweils kleinsten gemeinsamen Nenner der beruflichen Tätigkeit in Positionen innerhalb der Hoteldirektion und des Human Resources Managements in einem Vierstern-Superior, bis Fünfstern-Superior Hotel in einem österreichischen Bundesland außer Acht zu lassen.

3.2.3 Begleitdokumente und Prozess der Datenerhebung

Die empirische Datenerhebung stützt sich auf die Verwendung des Online-Umfrage-Tools EFS Survey und wurde unter Einschätzung von Branchenkundigen der österreichischen Top-Hotellerie, wozu im Rahmen dieser Studie Vierstern-Superior bis Fünfstern-Superior Betriebe zählen, ausgeführt. Vorausgehend der Forschungsfinalisierung und Publizierung, erfolgte der praxisorientierte Vortest des digitalen Experiments. Unterdies erklärten sich eine weibliche Nachwuchshotelière sowie ein männlicher Hoteldirektor nach freundlicher Anfrage dazu bereit, die einzelnen Begleitdokumente sowie die nachfolgend aufgelisteten Aussagen kritisch auf ihre Funktionalität, Beantwortbarkeit und Sinnhaftigkeit zu überprüfen. Folglich ihrer Empfehlung kleinere Abwandlungen an den Begleitdokumenten und der Formulierung der zu beurteilenden Aussagen vorzunehmen, wurde das Experiment veröffentlicht und für den

Zeitraum vom 02.05.2022 bis 16.06.2022 zur Teilnahme ausgeschrieben. Die sich am Ende dieses Kapitels befindliche Tabelle 2 verdeutlicht die zeitliche Abfolge des Datenerhebungsprozesses.

Angelehnt an den durch Ashby et al. (2007) sowie Haslam & Ryan (2008) erprobten Erhebungsprozess, wurden die Teilnehmenden unter Bedingungen der Randomisierung einem von vier Versionen eines zehnseitigen Online-Fragebogen zugeordnet. Infolge der Teilnahmezustimmung und Eingrenzung der Beantwortenden gemäß gewählter Gütekriterien, informierte eine kurze Beschreibung über das fiktive Vierstern-Superior Wohlfühlhotel MAKENA Walchsee. Ergänzend der Nennung des Standortes, der Bettenanzahl sowie der betrieblichen Werte, sollten drei Stimmungsbilder der Maximierung ihrer emotionalen Vorstellungskraft dienen. Weitere Einblicke in die Unternehmensentwicklung des Fiktivhotels erhielten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Form eines auf die jeweilige Risikotendenz hinweisenden Zeitungsartikels. In der risikoarmen Bedingung mit dem Titel „Wandel an der Spitze: Aufstrebende Hotelführung verlässt das MAKENA Walchsee“, lasen die Befragten, dass sich die derzeitige Direktionsleitung auf eigenem Wunsch einer neuen Herausforderung widmen möchte und den Betrieb mit einem weinenden Auge verlässt. Unter der gegenteiligen Bezeichnung „Wandel an der Spitze: Gescheiterte Hotelführung verlässt das MAKENA Walchsee“, erfuhren die Teilnehmenden von dem einvernehmlichen Anstellungsende der derzeitigen Hotelführung mit der Begründung, weiteren Negativschlagzeilen entgehen zu wollen. Zur weiteren Verdeutlichung des Beschäftigungsrisikos, wurde die Mitarbeiteranzahl sowie der Unternehmensumsatz als entweder steigend oder fallend beschrieben und durch die hohe oder niedrige Buchungsbeliebtheit zunehmend verstärkt. In beiden Zeitungsartikeln wies der jeweils abschließende Satz auf die noch ungeklärte Frage der Direktionsnachfolge hin (siehe Anhang 6).

In nächster Instanz wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten anzunehmen, mit der Neubesetzung der geschäftsführenden Direktionsposition im Wohlfühlhotel MAKENA Walchsee betraut zu sein und sich beruhend auf der getroffenen Vorauswahl der Assistenz, eine individuelle Vorstellung der favorisierten Person zu machen. Ein dort kraft Zufallsauswahl eingebundener Lebenslauf stellte den teilnehmenden Personen entweder die Vita der weiblichen Hotelexpertin Viktoria Lehner oder des männlichen Hotelexperten Valentin Lehner vor. Von entscheidender Angabe ist dabei, dass die fachkundigen Personen in ihrer schulischen und beruflichen Laufbahn, ihren Qualifikationen sowie demografischen Merkmalen deckungsgleich waren - sie unterschieden sich lediglich in ihrem biologischen Geschlecht. Abschließend

dieses Subkapitels stellen die Abbildungen 4-7 die zur Forschung herangezogenen Begleitdokumente dar. Infolge der erhaltenen Informationen wurden die Probandinnen und Probanden ersucht, die fachkundige Person durch die Angabe ihrer Zustimmung zu bestimmten Äußerungen auf einer fünfstufigen Likert-Skala zu beurteilen. Begründet in der Intention ein übersichtliches Fragendesgin sowie eine vorzugsweise hohe Rücklaufquote zu erzielen, reichten die bestehenden Antwortmöglichkeiten von 1 (Stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (Stimme vollkommen zu) und wurden an sechster Stelle mit der zusätzlichen Auswahloption 6 (Kann ich nicht beurteilen) ergänzt (Bouranta et al., 2009). Die gewählten Äußerungen dienten dem Zwecke, deren Wahrnehmung hinsichtlich der Eignung für die Direktionsposition („Die vorherigen Berufserfahrungen der fachkundigen Person sind für die Position relevant"; „Die fachkundige Person ist auf Basis der Erfahrung für die Position geeignet", $\alpha = 0{,}716$) und ihrer Führungsfähigkeit („Die fachkundige Person besitzt wichtige Eigenschaften, um andere Personen zu leiten", Die fachkundige Person wird eine gute Führungskraft sein"; Die fachkundige Person wird einen positiven Einfluss auf die Entwicklung des Hotels haben", $\alpha = 0{,}733$). In Ergänzung dieser Unterteilung, widmete sich eine weitere Umfrageebene der Evaluierung der geschäftsführenden Direktionsposition im Sinne der Chancenqualität und Stressintensität. Die Branchenkundigen gaben zudem an, inwiefern sie die Annahme der geschäftsführenden Direktionsposition aus Sicht der fachkundigen Person als riskant erachten. Zur Generierung weiterer personenbezogener Angaben, wurden die Teilnehmenden gebeten, die jeweils auf ihre Arbeitsstätte zutreffende Kategorie der Unternehmensform, des Sterneniveaus und des betrieblichen Umfangs im Sinne der Bettenanzahl zu wählen. An finaler Stelle des Online-Experiments verwies ein Weblink auf eine vorab umgesetzte Informationsseite, anhand welcher es den Teilnehmenden möglich war, den Ursprung der Täuschungshintergründe dieser Forschung zu erfahren. Nächst der Datenerhebung wurden die erhaltenen Resonanzen in die Analysesoftware IBM SPSS Statistics übertragen, um mittels statistischer Testungen signifikante Ergebnisse zu erhalten. Bezüglich dieses Erhebungsverfahrens gilt es hervorzuheben, dass die experimentellen und englischsprachigen Studien von Ashby et al. (2007) und Haslam & Ryan (2008) als Forschungsrichtlinie dienten. Die dort im Kontext der Rechtswissenschaften und dem Unternehmertum angewandten Aussagen wurden wiederum entweder zur Gänze übernommen, ausgelassen oder gemäß der Anspruchsgruppe innerhalb der Top-Hotellerie modifiziert. Schließlich gewährt die Operationalisierungstabelle in Anhang 1 einen detaillierten Einblick in die Aufbereitung der verwendeten Aussagen.

Tabelle 2: Datenerhebungsprozess

Tätigkeit	**Zeitlicher Durchführungsrahmen**
Erstellung der Begleitdokumente	02.03.2022 – 06.03.2022
Erstellung des Fragenkatalogs	09.03.2022 – 12.03.2022
Digitale Umsetzung des Experiments	03.04.2022 – 02.05.2022
Name der Durchführungsplattform	EFS Survey
Funktionalitätsprüfung – Pretesting	28.04.2022 – 02.05.2022
Forschungszeitraum	02.05.2022 – 16.06.2022
Stichprobenumfang n	115 von 197 erforderlichen Resonanzen (Nach Bereinigung von ungültigen und fehlenden Werten blieb ein je nach Fragentyp variierender Stichprobenumfang von 103 bis 115 gültigen Resonanzen bestehen)

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 4: Begleitdokument Zeitungsartikel Geringes Risiko

HOTELLERIE

Wandel an der Spitze: Aufstrebende Hotelführung verlässt das MAKENA Walchsee

Ein exklusives Hotel in schönster Lage, ein überragendes Team mit großer Herzlichkeit und eine hohe Wertschätzung in der Region: Alledem kehrt die aufstrebende Hotelführung nun vorerst den Rücken. Wer zukünftig in die großen Fußstapfen tritt, bleibt zum aktuellen Zeitpunkt ungeklärt.

Walchsee – Vom ersten Tag des Spatenstichs bis zum feierlichen Jubiläum des zweijährigen Bestehens, befand sich das Tiroler Hotel nicht zuletzt aufgrund der strategisch raffinierten Unternehmensgestaltung der Geschäftsleitung auf Erfolgskurs. Nun öffnet sich im Sommer dieses Jahres für beide Parteien ein neues Kapitel. Wie die Hotelgruppe am Dienstag schweren Herzens mitteilte, endet die Ära MAKENA für die derzeitige Hotelführung auf eigenen Wunsch, um sich neuen beruflichen Herausforderungen zu widmen.

Gerade in den letzten Jahren ist MAKENA in den idyllischsten Urlaubsregionen des alpenländischen Raumes stark expandiert, war vor allem das jüngste Projekt am Walchsee ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Markenentwicklung. Das in den Frühjahrsmonaten 2019 eröffnete 210-Betten-Haus schrieb mit viel Engagement, Herz und einer starken Belegschaft stets neue Erfolgsgeschichten. Heute zählt der Ganzjahresbetrieb zu einer der attraktivsten Adressen für aktive sowie gleichermaßen erholsame Wohlfühlurlaube im Tiroler Unterland.

Im direkten Gespräch blickt die derzeitige Hotelführung auf Momente der Freude und des Stolzes zurück: „Die Entwicklungen, die ich gemeinsam mit meinem Team auch in einer herausfordernden Branchensituation bewirken durfte, sind einzigartig. Das wir erst vor kurzem fünf neue Hotel- und Gastronomieprofis bei uns begrüßen durften und den Umsatz pro Zimmer, eine unserer wichtigsten Kennzahlen, auf ein Jahreshoch steigern konnten, gebührt dem Herzblut unser aller. Dankbar für die schöne Zeit, verlasse ich das MAKENA Walchsee bald mit einem weinenden Auge."

Inklusive der baldigen Neueröffnung in der Nähe des Schwarzsees, kommt MAKENA auf fünf exklusive Standorte in Tirol, bundesländerübergreifend auf derzeit zwanzig Häuser. Wer in einem der beliebtesten Objekte der Hotelgruppe das zukünftige Ruder übernimmt, bleibt abzuwarten.

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 5: Begleitdokument Zeitungsartikel Hohes Risiko

HOTELLERIE

Wandel an der Spitze: Gescheiterte Hotelführung verlässt das MAKENA Walchsee

Ein exklusives Hotel in schönster Lage, das mit dem Verlust eines überragenden Teams und der fehlenden Wertschätzung in der Region kämpft: Alledem kehrt die gescheiterte Hotelführung nun endgültig den Rücken. Wer zukünftig Veränderung schafft und das Ruder rumreißt, bleibt zum aktuellen Zeitpunkt ungeklärt.

Walchsee – Vom ersten Tag des Spatenstichs bis zum Jubiläum des zweijährigen Bestehens, befand sich das Tiroler Hotel nicht zuletzt aufgrund der strategisch fehlerhaften Unternehmensgestaltung der Geschäftsleitung in einer medialen Achterbahnfahrt. Nun öffnet sich im Sommer dieses Jahres für beide Parteien ein neues Kapitel. Wie die Hotelgruppe am Dienstag mitteilte, endet die Ära MAKENA für die derzeitige Hotelführung in gegenseitigem Einvernehmen, um weiteren Negativschlagzeilen zu entgehen.

Gerade in den letzten Jahren ist MAKENA in den idyllischsten Urlaubsregionen des alpenländischen Raumes stark expandiert, war jedoch vor allem das jüngste Projekt am Walchsee ein wesentlicher Verlustfaktor in der Markenentwicklung. Das in den Frühjahrsmonaten 2019 eröffnete 210-Betten-Haus schrieb trotz großem Engagement, Herz und einer anfänglich starken Belegschaft stets das Gegenteil einer Erfolgsgeschichte. Heute, zwei Jahre später, gilt der Saisonbetrieb als einer der unattraktivsten Adressen für aktive sowie gleichermaßen erholsame Wohlfühlurlaube im Tiroler Unterland.

Im direkten Gespräch blickt die derzeitige Hotelführung auf Momente der Freude und letztendlicher Ernüchterung zurück: „Die positiven Entwicklungen, die ich gemeinsam mit meinem Team bewirken durfte, werden mir für immer im Gedächtnis bleiben. Leider waren diese nicht von Dauer und unser aller Engagement reichte nicht mehr aus, um in einer herausfordernden Branchensituation neue Hotel- und Gastronomieprofis für uns zu gewinnen und den Umsatz pro Zimmer, eine unserer wichtigsten Kennzahlen, zu steigern. Stattdessen standen wir einer stetig sinkenden Anzahl an Mitarbeitenden und einem finanziellen Jahrestief gegenüber. Dankbar für das entgegengebrachte Vertrauen, ist meine Zeit nun gekommen, um dem großen Karriererisiko ins Auge zu sehen und das MAKENA Walchsee zu verlassen."

Inklusive der baldigen Neueröffnung in der Nähe des Schwarzsees, kommt MAKENA auf fünf exklusive Standorte in Tirol, bundesländerübergreifend auf derzeit zwanzig Häuser. Wer in einem der risikoträchtigsten Objekte der Hotelgruppe die Wogen zukünftig glättet, bleibt abzuwarten.

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 6: Begleitdokument Lebenslauf Hotelexpertin Viktoria Lehner

VIKTORIA LEHNER

01.05.1990 IN KUFSTEIN

HOTELDIREKTORIN

Aleestraße 33, 6344 Walchsee
+43 664 1847764 | viktorialehner@gmail.com | linkedin.com/viktorialehner

PERSÖNLICHES PROFIL

Aufgewachsen in den Tiroler Alpen, blicke ich auf eine umfangreiche Tourismusausbildung von vielseitiger Erfahrung zurück. Mit meiner zielstrebigen, sorgfältigen und teamorientierten Art, finde ich in meiner Faszination für die Hotellerie und höchste Gästezufriedenheit eine entscheidende Mission: Neue, menschenorientierte Maßstäbe im modernen Hotelmanagement zu setzen.

QUALIFIKATIONEN

Sprachen
Deutsch - Muttersprache
Englisch - Fließend
Italienisch - Fließend

Berufliche Fähigkeiten und Kenntnisse
- Beherrschung der Software Fidelio V8
- Beherrschung der Software Micros
- Hotelmanagement
- Food & Beverage
- Leadership und Personalführung
- Strategische Preisgestaltung

ENGAGEMENT

Ehrenamtliches Engagement
März 2014 - September 2015
Mitwirkung in der Entwicklung eines Social Entrepreneurships für die Unabhängigkeitsförderung von Frauen in Schwellen- und Entwicklungsländern

BERUFLICHER WERDEGANG

Hoteldirektorin
Alpenresort Pustertal, Südtirol - 210 Betten
Seit Oktober 2019
Verantwortlich für ein 59-Personen-Team mit geringer Mitarbeiterfluktuation, den reibungslosen Betriebsablauf, die betriebliche Prozessoptimierung und die strategische Finanzplanung

Stellvertretende Hoteldirektorin
Golf- und Sporthotel Seehof, Walchsee - 175 Betten
Januar 2017 - Oktober 2019
Vertretung und Unterstützung der Direktion, mitverantwortlich für ein 45-Personen-Team, den reibungslosen Betriebsablauf und das Hotelmarketing

Front Office Managerin
artHotel Goldene Rose, Wien - 190 Betten
September 2014 - Januar 2017
Verantwortlich für ein 6-Personen-Team, die Vorbereitung von Zimmerraten, Buchungspaketen und Forecasts und die Betreuung von VIP-Gästen

Rezeptionistin - Duales Studium
Golf- und Sporthotel Seehof, Walchsee - 175 Betten
Oktober 2010 - September 2014
Verantwortlich für den Check In und Check Out, Erstellung von Reservierungen und die Gästebetreuung

SCHULISCHER WERDEGANG

IU Internationale Hochschule - Duales Studium
Oktober 2010 - September 2014
Bachelor of Arts in Tourismusmanagement
Spezialisierung auf Hotelmanagement

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 7: Begleitdokument Lebenslauf Hotelexperte Valentin Lehner

VALENTIN LEHNER

01.05.1990 IN KUFSTEIN

HOTELDIREKTOR

Aleestraße 33, 6344 Walchsee
+43 664 1847764 | valentinlehner@gmail.com | linkedin.com/valentinlehner

PERSÖNLICHES PROFIL

Aufgewachsen in den Tiroler Alpen, blicke ich auf eine umfangreiche Tourismusausbildung von vielseitiger Erfahrung zurück. Mit meiner zielstrebigen, sorgfältigen und teamorientierten Art, finde ich in meiner Faszination für die Hotellerie und höchste Gästezufriedenheit eine entscheidende Mission: Neue, menschenorientierte Maßstäbe im modernen Hotelmanagement zu setzen.

QUALIFIKATIONEN

Sprachen
Deutsch - Muttersprache
Englisch - Fließend
Italienisch - Fließend

Berufliche Fähigkeiten und Kenntnisse
- Beherrschung der Software Fidelio V8
- Beherrschung der Software Micros
- Hotelmanagement
- Food & Beverage
- Leadership und Personalführung
- Strategische Preisgestaltung

ENGAGEMENT

Ehrenamtliches Engagement
März 2014 - September 2015
Mitwirkung in der Entwicklung eines Social Entrepreneurships für die Unabhängigkeitsförderung von Frauen in Schwellen- und Entwicklungsländern

BERUFLICHER WERDEGANG

Hoteldirektor
Alpenresort Pustertal, Südtirol - 210 Betten
Seit Oktober 2019
Verantwortlich für ein 59-Personen-Team mit geringer Mitarbeiterfluktuation, den reibungslosen Betriebsablauf, die betriebliche Prozessoptimierung u. die strategische Finanzplanung

Stellvertretender Hoteldirektor
Golf- und Sporthotel Seehof, Walchsee - 175 Betten
Januar 2017 - Oktober 2019
Vertretung und Unterstützung der Direktion, mitverantwortlich für ein 45-Personen-Team, den reibungslosen Betriebsablauf und das Hotelmarketing

Front Office Manager
artHotel Goldene Rose, Wien - 190 Betten
September 2014 - Januar 2017
Verantwortlich für ein 6-Personen-Team, die Vorbereitung von Zimmerraten, Buchungspaketen und Forecasts und die Betreuung von VIP-Gästen

Rezeptionist - Duales Studium
Golf- und Sporthotel Seehof, Walchsee - 175 Betten
Oktober 2010 - September 2014
Verantwortlich für den Check In und Check Out, Erstellung von Reservierungen und die Gästebetreuung

SCHULISCHER WERDEGANG

IU Internationale Hochschule - Duales Studium
Oktober 2010 - September 2014
Bachelor of Arts in Tourismusmanagement
Spezialisierung auf Hotelmanagement

Quelle: Eigene Darstellung

4 Forschungsergebnisse

In der vierten Sektion dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung werden die Beurteilungen der vorrangig als Hotelinhaberinnen und Hotelinhaber tätigen und teilnehmenden Personen näher erläutert. Weiterführend, beschreibt dieser Abschnitt zunächst das angewandte Analyseverfahren und gibt anschließend die Resultate der einzelnen Teilbereiche wieder.

4.1 Prozess der Datenanalyse

Nachfolgend der digitalen Durchführung des Experiments mithilfe eines dreimaligen Aufrufs zur Forschungsteilnahme, fungiert die statistische Datenaufschlüsselung als Grundlage für die quantitative Analyse der Untersuchungsergebnisse.

4.1.1 Zweifaktorielle Varianzanalyse

Bezugnehmend auf das bestehende Vorhaben einen möglichen Interaktionsprozess zwischen den zwei unabhängigen Variablen des sozialen Geschlechts der fachkundigen Person und dem Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position zu eruieren, erfolgte die Durchführung einer zweifaktoriellen Varianzanalyse. Ebenfalls in englischer Sprache als ANOVA bezeichnet, wird sie als ein effizientes Untersuchungsverfahren erachtet, das zur Bestimmung von Wechselwirkungen zwischen zwei oder mehreren unabhängigen Variablen, den sogenannten Faktoren, angewandt wird (K. Backhaus et al., 2018). Infolge der empirischen Komplexität dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung, wurden die Daten unter Zuhilfenahme der statistischen Analysesoftware IBM SPSS Statistics ausgewertet. SPSS gilt als eine gängige Anwendungssoftware, um quantitative Daten aufzubereiten, zu analysieren und in Form von zahlenbasierten Ergebnissen zu extrahieren (Brosius, 2018).

Im Verlauf der regelmäßigen Sichtung der erhobenen Daten in der Online-Statistik des Umfragetools EFS Survey, wurden diese nach finaler Beendigung des Forschungszeitraumes exportiert und für die weitere Verarbeitung vorbereitet. Hierbei wurde die in der Beantwortung zusätzlich zur Verfügung gestellte Auswahloption „Kann ich nicht beurteilen“ als ein fehlender Wert definiert, wodurch die Anzahl an verwendbaren Resonanzen je Auswertung variiert. Gleichwohl der gewährten Teilnahmeanonymität, verdeutlichten die individuellen Fragenummern die jeweils zufällig durch die Forschungsteilnehmenden behandelte Merkmalsausprägung der Begleitdokumente. Um eine Analyse der behandelten Begleitdokumente zu ermöglichen, wurden den individuellen Merkmalsausprägungen jeweils die Werte 0 (gilt für soziales

Geschlecht weiblich und Beschäftigungsrisiko hoch) der 1 (gilt für soziales Geschlecht männlich und Beschäftigungsrisiko gering) zugeordnet. Zur Sicherstellung der grundlegenden Bedingung einer zweifaktoriellen Varianzanalyse, lediglich eine abhängige Variable in die Kalkulation einzubinden, unterteilte sich diese Auswertung in die übergreifenden Ebenen der Fachkundigen- und Positionsbeurteilung sowie der Risikobeurteilung. Demgemäß entstanden die sechs Evaluierungskategorien der wahrgenommenen Eignung und Führungsfähigkeit der fachkundigen Person, der wahrgenommenen Chancenqualität und Stressintensität der geschäftsführenden Direktionsposition sowie des wahrgenommenen Risikomaßes der Annahmeentscheidung und der Ansehensverschlechterung. Anschließend wurden die für eine zweifaktorielle Varianzanalyse elementaren Berechnungen ausgeführt. Für einen besseren Überblick über die durchgeführten Kalkulationen, werden die Ergebnisintentionen des Mittelwertes sowie der F-Statistik und p-Werts in Tabelle 3 erläutert (K. Backhaus et al., 2018).

Tabelle 3: Übersicht durchgeführter Kalkulationen

Bezeichnung	**Statistischer Test**	**Zweck**
Arithmetisches Mittel	M	Rechnerische Ermittlung des Durchschnittswertes aus mehreren, gegebenen Zahlen
Statistische Signifikanz	F-Statistik	Untersuchung des Unterschieds zwischen Mittelwerten dreier Variablen, von denen jede zwei Ebenen hat
Empirisches Signifikanzniveau	p-Wert	Untersuchung, ob die gefundenen Unterschiede oder Parallelen zwischen den Variablen auf einer zufälligen Entstehung beruhen

Quelle: Eigene Darstellung

Gegliedert in die sechs wesentlichen Analyseebenen werden im nachfolgenden Subkapitel die relevantesten Erkenntnisse des Online-Experiments präsentiert und unterstützt von Grafiken dargestellt. Die zudem erhobene Risikowahrnehmung in Form von hypothetischen Aussagen über die Auswirkungen der Positionsannahme auf die berufliche Zukunft der fachkundigen Person, wird als ein zusätzlicher Faktor in die Diskussion miteinfließen. Der Varianzanalyse vorausgesetzt ist dabei die Häufigkeitsberechnung, die beruhend auf personenbezogenen Angaben, wie der Hotelkategorie oder der Größe des Betriebes im Sinne der verfügbaren Bettenanzahl, einen Überblick über die Hintergründe der teilnehmenden Branchenkundigen schafft. Zudem sind in den Anhängen 7 und 8 die Ergebnisse aller Berechnungen aufgelistet.

4.2 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Resultate aus dem Online-Experiment entsprechend ihrer Unterteilung in die sechs wesentlichen Analysekategorien beschrieben. Die in der Methodik spezifisch geschilderte Herangehensweise wurde auserwählt, um eine unvoreingenommene Vorstellung dessen zu erhalten, ob die beschäftigungsbezogene Risikotendenz im Angesicht des sozialen Geschlechts einer fachkundigen Hotelexpertin und eines fachkundigen Hotelexperten eine differenzierte Präferenz im Besetzungsverfahren bewirkt. Die Untersuchung der individuellen Einschätzung von Entscheidungstragenden der österreichischen Top-Hotellerie offenbarte keine statistisch signifikanten Unterschiede in der wahrgenommenen Eignung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten für die Einnahme einer geschäftsführenden Direktionsposition, bietet jedoch dennoch Einblick in eine gendersegregierte Beurteilungsweise.

4.2.1 Informationen über die teilnehmenden Personen

Die Beschäftigungsorte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erstreckten sich über die gesamte Republik Österreich, wobei ein mehrheitlicher Anteil von 40 Personen dem Ort der beruflichen Tätigkeit das Bundesland Tirol zuordnete. Die restlichen Nennungen verteilten sich in Reihenfolge ihrer Häufigkeit auf die Bundesländer Vorarlberg (20), Salzburg (19), Wien (16), Steiermark (7), Kärnten und Oberösterreich (6), Burgenland (3) sowie Niederösterreich (1). Ihre beruflichen Positionen bezogen sich auf die Verantwortungsbereiche der Direktion und des Human Resources Managements und umfassten überwiegend die Titel Hotelinhaber/in (19), Geschäftsführer/in (16), Resident Manager/in (15) oder Human Resources Assistant (13). Die weiterführenden Angaben bezogen sich auf die folgenden Positionsbezeichnungen: (Stellvertretende/r) Hoteldirektor/in, Personalleiter/in, Assistant General Manager/in beziehungsweise Assistent/in Hoteldirektor/in, Human Resources Manager/in, Director of Human Resources, (Stellvertretende/r) General Manager/in sowie Human Resources Coordinator. Acht der teilnehmenden Personen gaben zudem an, in einer sonstigen Position mit hoher Entscheidungskraft im Personalwesen tätig zu sein. Aus einer Anzahl von 115 gültigen Beantwortungen waren 90 Teilnehmende in der Privat- und Individualhotellerie beschäftigt, wohingegen 25 Personen einer Tätigkeit in der Ketten- und Konzernhotellerie nachgingen. Keiner der Teilnehmerinnen und Teilnehmer war in einer Hotelkooperation tätig. Die teilnehmenden Betriebe zählten größtenteils zum Klassifizierungssegment der Vierstern-Superior Hotellerie. Zusätzlich entfielen auf die nächsthöhere Fünfstern-Kategorie 28 Zustimmungen und auf die derzeit

höchste Kategorie Fünfstern-Superior 13 Zustimmungen. Die Einordnung der Hotelbetriebe zeichnete sich weiterführend durch die Angabe des betrieblichen Umfangs im Sinne der Bettenanzahl aus. Hierbei ordnete der überwiegende Anteil und somit 27 sektoriell tätige Personen ihrem Betrieb eine Anzahl von 81-120 Betten zu. In weiterer Abstufung wurde der Hotelumfang von über 200 Betten 25-mal gewählt und die beiden Auswahlkategorien 121-160 Betten sowie 161-200 Betten je 23-mal. Die wenigsten Nennungen fielen auf eine Bettenanzahl von unter 80 zurück. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung befanden sich alle teilnehmenden Personen in einer Altersgruppe von unter 25 bis über 55 Jahren, wobei die beiden Auswahlkategorien 26-25 Jahre sowie 36-45 Jahre mit je 36 Angaben am stärksten frequentiert waren. Zudem befanden sich nur sechs Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Alter von unter 25 Jahren. Insgesamt unterstützten 68 Frauen und 47 Männer das praxisnahe Online-Experiment.

4.2.2 Beurteilung der fachkundigen Personen

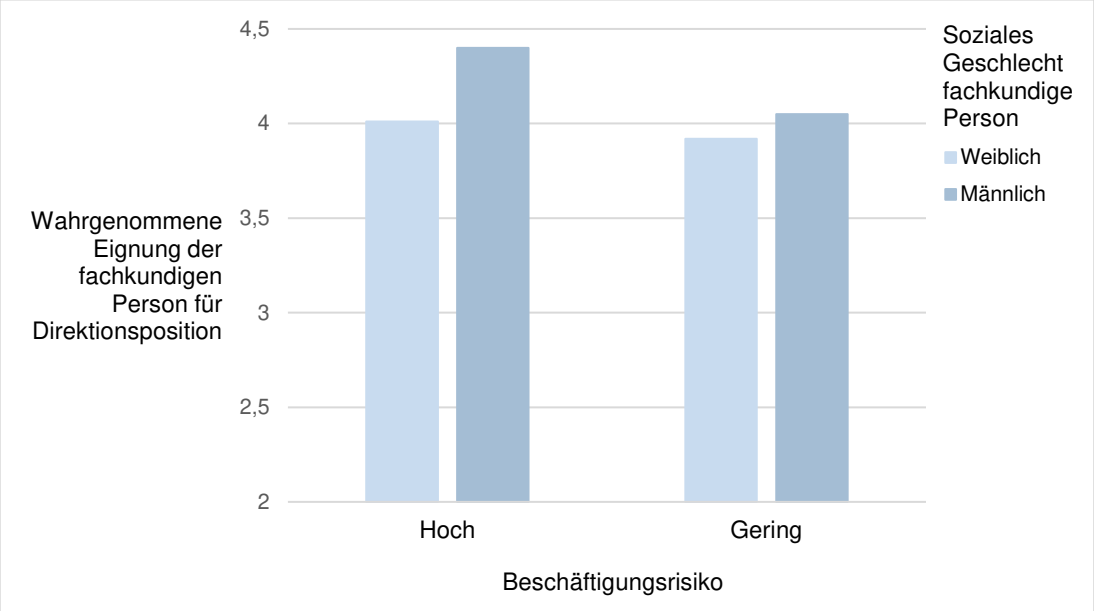
Um die Wirkung des sozialen Geschlechts der Hotelexpertin und des Hotelexperten sowie des Beschäftigungsrisikos innerhalb der zu besetzenden Position auf die jeweilige Eignungswahrnehmung zu ergründen, wurden zwei separate 2 (Soziales Geschlecht der fachkundigen Person: weiblich, männlich) x 2 (Beschäftigungsrisiko: hoch, gering) Between-Participant Varianzanalysen ausgeführt. Als maßgebende Beurteilungsgrößen agierten indes die Eignung der Hotelexpertin und des Hotelexperten für die geschäftsführende Direktionsposition und deren wahrgenommenen Führungsfähigkeit.

(1) Wahrgenommene Eignung für geschäftsführende Direktionsposition

Hinsichtlich der wahrgenommenen Eignung der weiblichen Hotelexpertin und des männlichen Hotelexperten, lies sich anhand der erhaltenen Stichproben kein signifikanter zweiseitiger Interaktionseffekt zwischen dem sozialen Geschlecht der fachkundigen Personen und dem Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position feststellen, $F(3,111) = 0{,}829$, $p = 0{,}361$. Auch die Bewertung der Haupteffekte zeigte weder eine direkte Wirkung für das Beschäftigungsrisiko, $F(3,111) = 2{,}59$, $p = 0{,}111$, noch für das soziale Geschlecht der fachkundigen Person, $F(3,111) = 3{,}58$, $p = 0{,}061$. Ungeachtet der nicht statistisch signifikanten Unterschiede in der Relation der beiden Genderausprägungen sowie zwischen den beiden Tendenzen des Beschäftigungsrisikos, deuten die Mittelwerte dennoch eine geringfügige Abweichung an. Demgemäß

verdeutlichen die Ergebnisse, dass die weibliche Hotelexpertin sowohl bei hohem Beschäftigungsrisiko M (4,01) als auch bei geringem Beschäftigungsrisiko M (3,92) als weniger geeignet für die geschäftsführende Direktionsposition wahrgenommen wurde als der männliche Hotelexperte, welcher bei hohem Beschäftigungsrisiko einen Wert von M (4,40) und bei geringem Beschäftigungsrisiko eine Ausprägung von M (4,05) erzielte. Abbildung 8 verdeutlicht die genderbezogene Verteilung der Mittelwerte auf die Risikoausprägung der Beschäftigung. Infolge des nicht bestehenden Interaktionseffektes zwischen den unabhängigen Variablen (a) Soziales Geschlecht der fachkundigen Person und (b) Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position, erhebt sich die Tendenz, dass die Eignung der weiblichen Hotelexpertin bei einem hohen Beschäftigungsrisiko keiner im Vergleich zum männlichen Hotelexperten differenzierten Wahrnehmung unterliegt. Folglich gilt es Hypothese 1 abzulehnen.

Abbildung 8: Mittelwerte der wahrgenommenen Eignung
(In Abhängigkeit vom Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position und dem sozialen Geschlecht der fachkundigen Person)

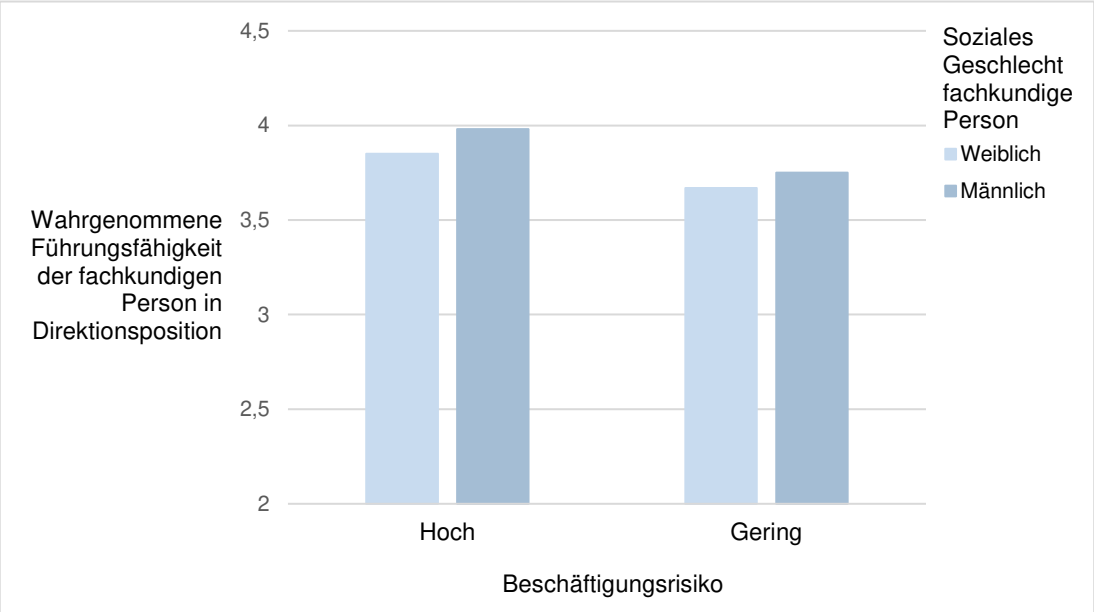


Quelle: Eigene Darstellung

(2) Wahrgenommene Führungsfähigkeit in geschäftsführender Direktionsposition
Ähnliche Resultate ergaben sich in der Analyse der wahrgenommenen Führungsfähigkeit der weiblichen Hotelexpertin und des männlichen Hotelexperten. Sonach wurde kein zweiseitig signifikanter Interaktionseffekt zwischen dem sozialen Geschlecht der fachkundigen Personen und dem Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position festgestellt, $F\ (3,99) = 0,57$, $p = 0,812$. Die folgende

Einzelbetrachtung der beiden Haupteffekte Soziales Geschlecht der fachkundigen Person, F (3,99) = 0,721, p = 0,398, und Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position, F (3,99) = 2,872, p = 0,093 wiesen keinen statistisch signifikanten Unterschied innerhalb ihrer eigenen Variablengruppe auf. Wie Abbildung 9 nachfolgend veranschaulicht, lassen sich jedoch minimale Unterschiede in den Mittelwerten aufzeigen. Diese geben preis, dass der weiblichen Hotelexpertin sowohl bei einem hohen Beschäftigungsrisiko M (3,85) als auch bei einem geringen Beschäftigungsrisiko M (3,67) eine weniger ausgeprägte Führungsfähigkeit zugewiesen wurde als dem männlichen Hotelexperten. Letzterer wurde rückschließend sowohl bei hohem Beschäftigungsrisiko M (3,98) als auch bei geringem Beschäftigungsrisiko M (3,75) als führungsfähiger erachtet. Kraft des nicht zweiseitig signifikanten Interaktionseffektes zwischen den unabhängigen Variablen (a) Soziales Geschlecht der fachkundigen Person und (b) Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position, wird davon ausgegangen, dass die Führungsfähigkeit der weiblichen Hotelexpertin bei einem hohen Beschäftigungsrisiko nicht als ausgeprägter wahrgenommen wird als die des männlichen Hotelexperten. Daher gilt es Hypothese 2 abzulehnen.

Abbildung 9: Mittelwerte der wahrgenommenen Führungsfähigkeit
(In Abhängigkeit vom Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position und dem sozialen Geschlecht der fachkundigen Person)

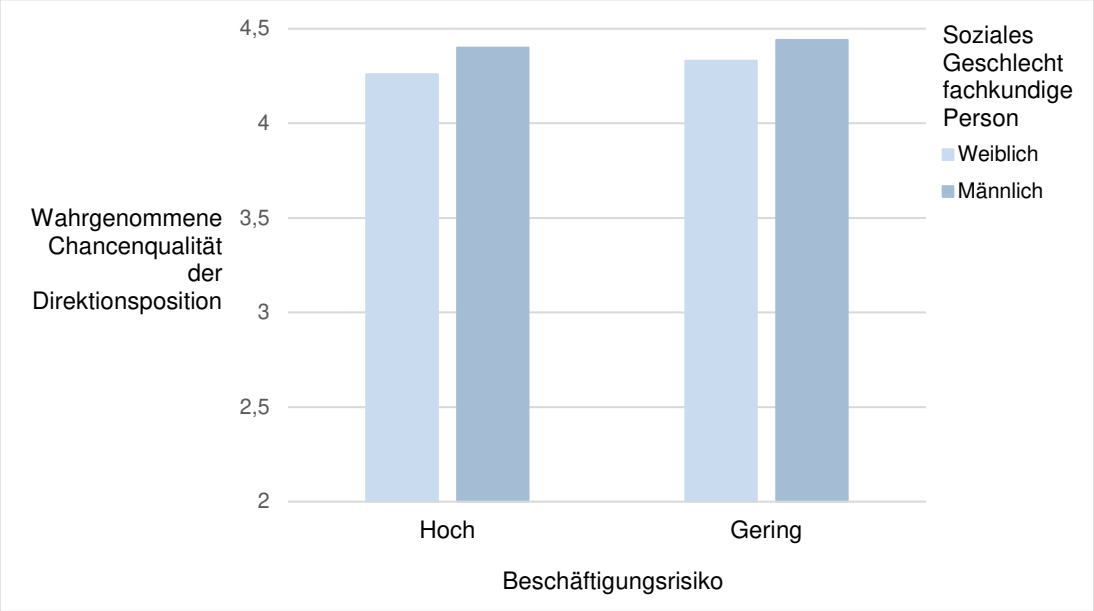


Quelle: Eigene Darstellung

4.2.3 Beurteilung der geschäftsführenden Direktionsposition

Um die Sichtweise der Forschungsteilnehmenden auf die geschäftsführende Direktionsposition zu ermitteln, wurden zwei separate 2 (Soziales Geschlecht der fachkundigen Person: weiblich, männlich) x 2 (Beschäftigungsrisiko: hoch, gering) Between-Participant Varianzanalysen für die Erfassung der wahrgenommenen Chancenqualität und Stressintensität der leitenden Position vorgenommen.

Abbildung 10: Mittelwerte der wahrgenommenen Chancenqualität (In Abhängigkeit vom Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position und dem sozialen Geschlecht der fachkundigen Person)



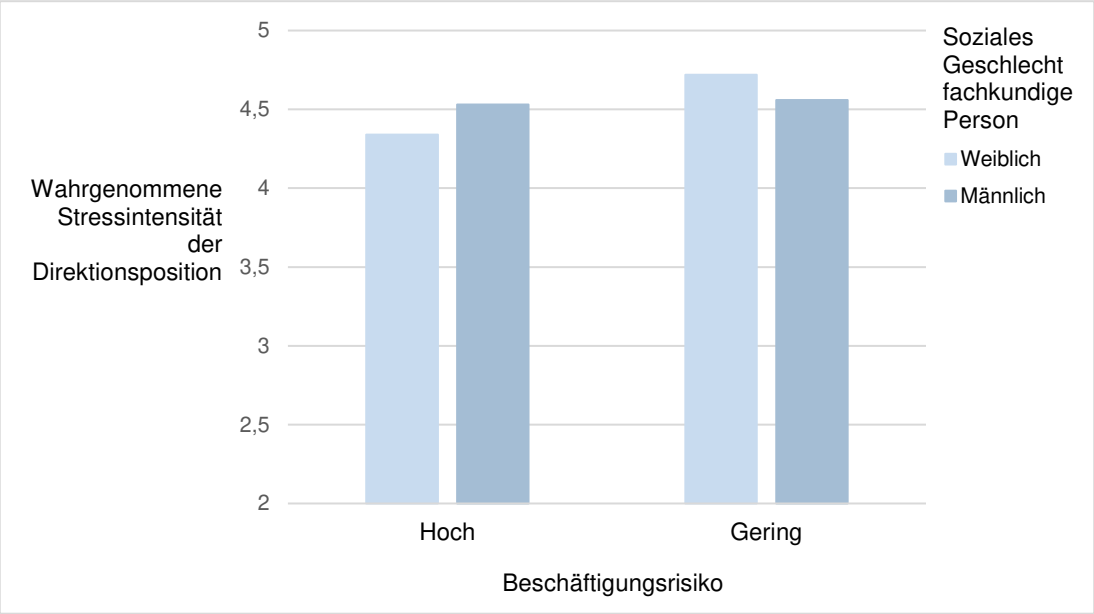
Quelle: Eigene Darstellung

(1) Wahrgenommene Chancenqualität der Direktionsposition

Die Analyse der Beurteilung, inwieweit die geschäftsführende Direktionsposition als eine vielversprechende Karrierechance für die fachkundige Person und somit die Hotelexpertin oder den Hotelexperten wahrgenommen wurde, zeigte keinen signifikant zweiseitigen Interaktionseffekt zwischen dem sozialen Geschlecht der fachkundigen Personen und dem Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position, $F(3,108) = 0{,}012$, $p = 0{,}913$. Die anschließende Betrachtung der Haupteffekte offenbarte weder eine direkte Wirkung für das Beschäftigungsrisiko, $F(3,108) = 0{,}174$, $p = 0{,}678$ noch für das soziale Geschlecht der fachkundigen Person, $F(3,108) = 0{,}769$, $p = 0{,}382$. Demgemäß war kein signifikanter Unterschied im Zusammenhang zwischen der Genderausprägung der Hotelexpertin und dem Hotelexperten sowie zwischen den beiden Risikomaßen der Beschäftigung ermittelbar. Wie Abbildung 10

verdeutlicht, legten die Mittelwerte der wahrgenommenen Chancenqualität der geschäftsführenden Direktionsposition dar, dass die Karrierechance für den männlichen Hotelexperten sowohl bei einem hohen M (4,40) als auch bei einem geringen Beschäftigungsrisiko M (4,44) als vielversprechender erachtet wurde als jene der weiblichen Hotelexpertin. Die Beurteilung der Chancenqualität der weiblichen Hotelexpertin fiel folglich bei einem hohem Beschäftigungsrisiko M (4,26) sowie bei einem geringen Beschäftigungsrisiko M (4,33) minimal schlechter aus. Entsprechend des nicht zweiseitig signifikanten Interaktionseffektes zwischen den unabhängigen Variablen (a) Soziales Geschlecht der fachkundigen Person und (b) Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position, deutet sich die Tendenz an, dass die geschäftsführende Direktionsposition bei einem hohen Beschäftigungsrisiko nicht als eine im Vergleich zum männlichen Hotelexperten vielversprechendere Karrierechance für die weibliche Hotelexpertin wahrgenommenen wird. Folglich wird Hypothese 3 abgelehnt.

Abbildung 11: Mittelwerte der wahrgenommenen Stressintensität
(In Abhängigkeit vom Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position und dem sozialen Geschlecht der fachkundigen Person)



Quelle: Eigene Darstellung

(2) Wahrgenommene Stressintensität der Direktionsposition

Entgegen der Hypothese ergab die Analyse der wahrgenommenen Stressintensität der geschäftsführenden Direktionsposition keinen signifikant zweiseitigen Interaktionseffekt zwischen dem sozialen Geschlecht der fachkundigen Person und dem Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position, F (3,103) = 1,502, p =

0,223. Die folgende Bewertung der Haupteffekte offenbarte keinen signifikanten Unterschied in der Relation zwischen der Genderausprägung der Hotelexpertin und dem Hotelexperten F (3,103) = 0,002, p = 0,961 sowie zwischen den beiden Maßen des Beschäftigungsrisikos F (3,103) = 2,044, p = 0,156. Wie in Abbildung 11 erkenntlich, offenbarte sich dennoch eine geringfügige Abweichung in den Mittelwerten der wahrgenommenen Stressintensität der geschäftsführenden Direktionsposition. Demgemäß wurde die offene Position bei einem hohen Beschäftigungsrisiko als weniger stressintensiv für die weibliche Hotelexpertin M (4,34) als den männlichen Hotelexperten M (4,53) wahrgenommen. Gegensätzlich wurde die offene Position bei einem geringen Beschäftigungsrisiko sowohl für die weibliche Hotelexpertin M (4,72) als auch für den männlichen Hotelexperten M (4,56) als stressintensiver wahrgenommen. Gemäß des nicht zweiseitig signifikanten Interaktionseffektes zwischen den unabhängigen Variablen (a) soziales Geschlecht der fachkundigen Person und (b) Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position, ergibt sich die Tendenz, dass die geschäftsführende Direktionsposition bei einem hohen Beschäftigungsrisiko nicht als stressintensiver für die weibliche Hotelexpertin als für den männlichen Hotelexperten wahrgenommen wird. Auf Basis dieses Resultates gilt es Hypothese 4 abzulehnen.

4.2.4 Beurteilung des Risikos

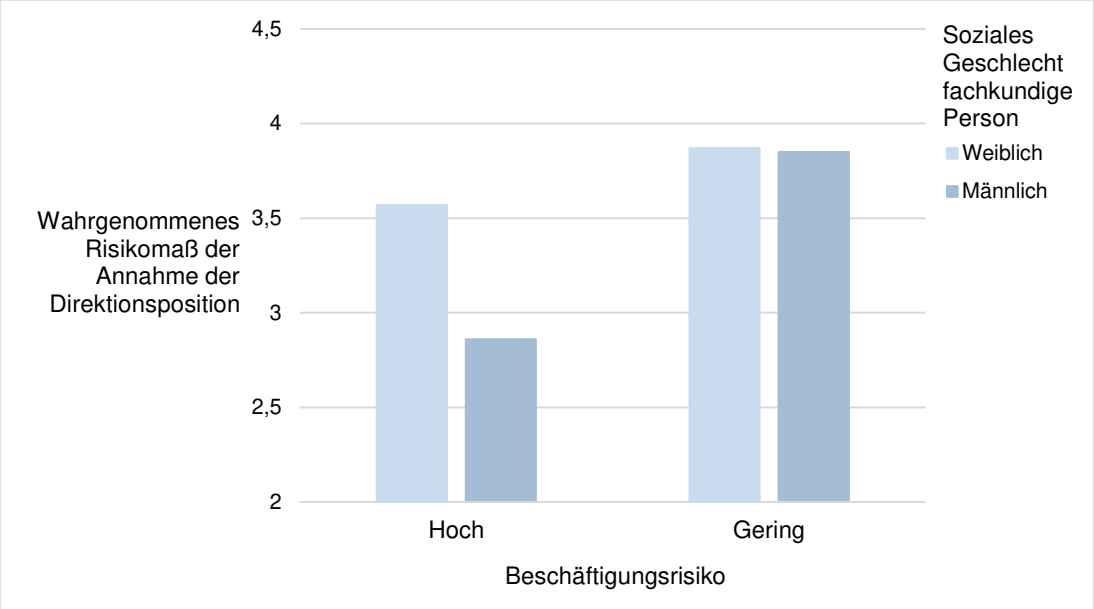
Um die erwarteten Auswirkungen der Direktionsannahme auf die fachkundige Person zu bestimmen, wurden zwei separate 2 (Soziales Geschlecht der fachkundigen Person: weiblich, männlich) x 2 (Beschäftigungsrisiko: hoch, gering) Between-Participant Varianzanalysen für die Erfassung des Risikomaßes der Annahmeentscheidung und Ansehensverschlechterung der fachkundigen Person ausgeführt.

(1) Wahrgenommenes Risikomaß der Annahmeentscheidung

Die Analyse der Beurteilung, inwieweit die Annahme der geschäftsführenden Direktionsposition für die fachkundige Person als eine riskante Entscheidung wahrgenommen werden kann, zeigte keinen zweiseitig signifikanten Interaktionseffekt zwischen dem sozialen Geschlecht der fachkundigen Personen und dem Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position, F (3,104) = 2,356, p = 0,128. In weiterführender Untersuchung erwies sich ein Haupteffekt für das Beschäftigungsrisiko, F (3,104) = 8,182, p = 0,005, jedoch nicht für das soziale Geschlecht, F (3,104) = 2,561), p = 0,113. Der signifikante Unterschied in der Entscheidungseinordnung zwischen den beiden Risikomaßen der Beschäftigung verdeutlichte sich insofern, als dass die

Annahmeentscheidung bei geringem Beschäftigungsrisiko M (3,86) als riskanter eingestuft wurde als bei hohem Beschäftigungsrisiko M (3,21). Ebenfalls ergab sich eine minimale Differenz in den Mittelwerten der Variablenausprägungen. Sonach wurde die Annahmeentscheidung sowohl bei hohem Beschäftigungsrisiko M (3,57) als auch bei geringem Beschäftigungsrisiko M (3,87) als riskanter für die weibliche Hotelexpertin als den männlichen Hotelexperten erachtet. Im Umkehrschluss wurde der Annahmeentscheidung des männlichen Hotelexperten bei einem hohen Beschäftigungsrisiko M (2,86) sowie bei einem geringen Beschäftigungsrisiko M (3,85) ein jeweils geringeres Risiko zugeordnet. Gemäß des nicht zweiseitig signifikanten Interaktionseffektes zwischen den unabhängigen Variablen (a) Soziales Geschlecht der fachkundigen Person und (b) Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position, besteht die Tendenz, dass die Annahme einer geschäftsführenden Direktionsposition mit hohem Beschäftigungsrisiko nicht als eine riskantere Entscheidung für die weibliche Hotelexpertin als für den männlichen Hotelexperten wahrgenommen wird. Entsprechend dieses Ergebnisses gilt es Hypothese 5 abzulehnen.

Abbildung 12: Mittelwerte des wahrgenommenen Risikomaßes
(In Abhängigkeit vom Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position und dem sozialen Geschlecht der fachkundigen Person)



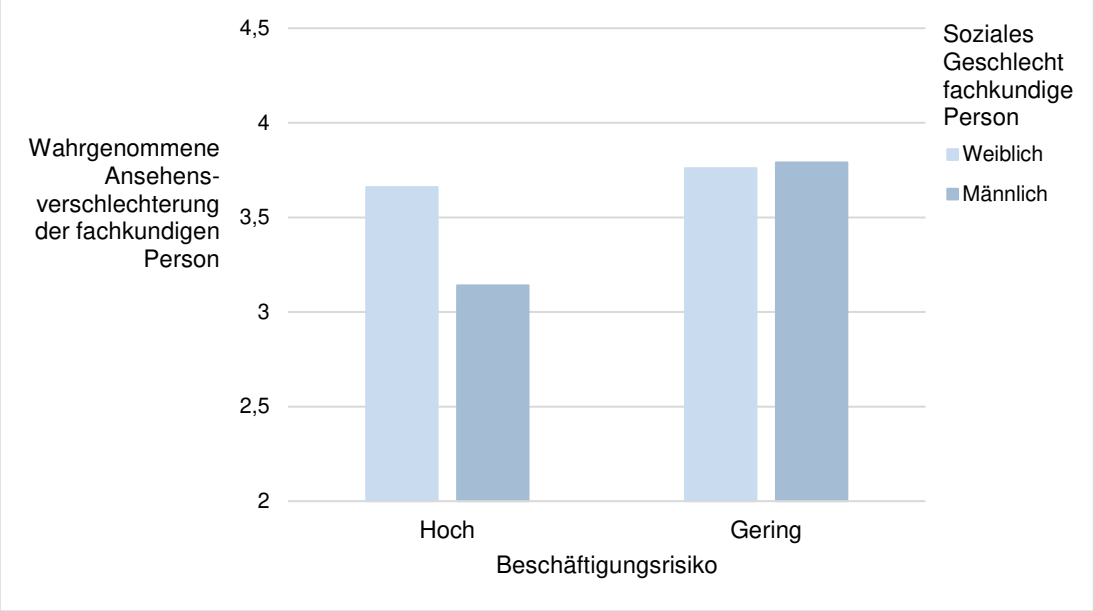
Quelle: Eigene Darstellung

(2) Wahrgenommene Ansehensverschlechterung der fachkundigen Person

Hinsichtlich des wahrgenommenen Ansehens der weiblichen Hotelexpertin und des männlichen Hotelexperten bei einer Verschlechterung der Hotelentwicklung, lies sich kein signifikanter zweiseitiger Interaktionseffekt zwischen dem sozialen Geschlecht

der fachkundigen Personen und dem Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position feststellen, F (3,109) = 1,599, p = 0,209. Auch die Bewertung der Haupteffekte zeigte weder eine direkte Wirkung für das Beschäftigungsrisiko, F (3,109) = 3,023, p =0,085, noch für das soziale Geschlecht, F (3,109) = 1,295, p = 0,258. Ungeachtet der nicht signifikanten Unterschiede zwischen den Ausprägungen der Haupteffekte, hoben die Mittelwerte eine marginale Differenz hervor. Demnach wurde der Ansehensverschlechterung der weiblichen Hotelexpertin M (3,66) bei einem Abstieg der Hotelentwicklung unter hohem Beschäftigungsrisiko als wahrscheinlicher wahrgenommen als die des männlichen Hotelexperten M (3,14). Wie in Abbildung 13 dargestellt, wurde bei einem Abstieg der Hotelentwicklung unter geringem Beschäftigungsrisiko die Ansehensminimierung des männlichen Hotelexperten M (3,79) als wahrscheinlicher wahrgenommen als die der weiblichen Hotelexpertin M (3,76). Infolge des nicht zweiseitig signifikanten Interaktionseffektes zwischen den unabhängigen Variablen (a) Soziales Geschlecht der fachkundigen Person und (b) Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position, bildet sich die Tendenz, dass das Ansehen einer weiblichen Hotelexpertin bei einer Verschlechterung unter hohem Beschäftigungsrisiko im Vergleich zum männlichen Hotelexperten nicht als schlechter wahrgenommen wird. Folglich wird die Hypothese 6 abgelehnt.

Abbildung 13: Mittelwerte der wahrgenommenen Ansehensverschlechterung (In Abhängigkeit vom Beschäftigungsrisiko innerhalb der zu besetzenden Position und dem sozialen Geschlecht der fachkundigen Person)



Quelle: Eigene Darstellung

5 Diskussion der Forschungsergebnisse

In der fünften Sektion dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung werden die in Abschnitt 4 vorgestellten Ergebnisse diskutiert und anhand psychologischer Erklärungsansätze mit den Resultaten bestehender Studien verglichen. Im Anschluss werden die Forschungsfragen beantwortet.

5.1 Allgemeine Diskussion

Konträr den Initialforschungen von Haslam & Ryan (2008) und Ashby et al. (2007) geben die vorliegenden Untersuchungsergebnisse keine Hinweise auf das Bestehen einer Gläsernen Klippe für weibliche Hotelexpertinnen in der österreichischen Top-Hotellerie. In Widerspruch zur Haupthypothese dieser Studie, wurde die weibliche Hotelexpertin bei einem hohen Beschäftigungsrisiko (gekennzeichnet durch einen Mangel an Fachkräften, sinkenden Buchungszahlen und einen massiven Umsatzeinbruch) nicht als signifikant geeigneter für die Einnahme der geschäftsführenden Direktionsposition wahrgenommen als der gleichermaßen qualifizierte männliche Hotelexperte. Diesem Ergebnis zufolge lässt sich für die österreichische Top-Hotellerie nicht belegen, dass weibliche Hotelexpertinnen eher eine geschäftsführende Direktionsposition erreichen, wenn sich die Leistungen des Hotelbetriebs in einer Abwärtsspirale befinden und die Expertin folglich einem hohen Beschäftigungsrisiko ausgesetzt ist. Allerdings verdeutlichten die Beurteilungsresultate, dass die weibliche Hotelexpertin auch bei einem geringen Beschäftigungsrisiko (gekennzeichnet durch eine vorteilhafte Struktur an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, guten Buchungszahlen und einem steigenden Umsatz) auf nahezu allen Analyseebenen einer im Vergleich zum männlichen Hotelexperten schlechteren Wahrnehmung unterlag. In dieser Hinsicht legen die Untersuchungsergebnisse nahe, dass ergründete Entstehungsprozesse von Gläsernen Klippen in der österreichischen Top-Hotellerie nicht wiederzufinden sind, jedoch der Einfluss von psychologischen Mechanismen aufgrund des geringfügigen Beurteilungsunterschieds zwischen Hotelexpertinnen und Hotelexperten nicht gänzlich auszuschließen ist.

Abweichend der Hypothesen 1 und 2, offenbarten die Beurteilungen der fachkundigen Personen, dass die weibliche Hotelexpertin bei hohem Beschäftigungsrisiko sowohl als weniger geeignet für die geschäftsführende Direktionsposition wahrgenommen wurde, als auch als weniger führungsfähig als der männliche Hotelexperte. Die Forschungsergebnisse widersprechen somit den Erläuterungen bestehender Experimentalstudien, die sich auf die Theorie Think Crisis-Think Female berufen, um die

bessere Eignung und Führungsfähigkeit von Frauen in Krisensituationen zu belegen (Ryan et al., 2011; Ryan & Haslam, 2007). Eine mögliche Erklärung für die lediglich geringfügen Unterschiede in der Führungsfähigkeitsbeurteilung der fachkundigen Personen Viktoria Lehner und Valentin Lehner (siehe Abbildungen 6-7), bietet die Forschung von Paustian-Underdahl et al. (2014). Diese kommt zu dem Ergebnis, dass sich die wahrgenommene Führungseffektivität von Frauen und Männern nicht unterscheidet (Paustian-Underdahl et al., 2014). Indessen ergab die vorliegende Untersuchung, dass die weibliche Hotelexpertin auch bei einem geringen Beschäftigungsrisiko als weniger führungsfähig wahrgenommen wurde als der männliche Hotelexperte. Wie diesbezüglich aus einem Gespräch des Psychologen Hans-Joachim Wolfram mit dem Verlag für Deutsche Wirtschaft hervorgeht, werden die beruflichen Fähigkeiten von weiblichen Führungskräften weniger wertgeschätzt als die von männlichen Führungskräften. Nach Hans-Joachim Wolfram erweisen sich die gendersegregierten Wahrnehmungen vor allem dann als evident, wenn traditionelle Rollenbilder die Erwartungshaltung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern prägen und ein Mann über die Neubesetzung einer Spitzenposition entscheidet (FOCUS Online, 2013).
Mitunter aufgrund des hohen Erfordernisses an emotionaler Interaktion zwischen Gästinnen beziehungsweise Gästen und Gastgeberinnen beziehungsweise Gastgebern, ist Österreichs Hotelsektor in mehrheitlichem Maße von Frauen besetzt (Henschel et al., 2013; WKO, 2022). Ähnlich anderer Berufssparten beschränkt sich die Repräsentanz von Frauen jedoch vorwiegend auf operative Tätigkeiten, sodass Angebote für geschäftsführende Direktionspositionen rar sind (Carvalho et al., 2019). Folglich bildete eine vorhergehende Studie zur Gläsernen Klippe die Hypothese, dass Führungspositionen in Unternehmen mit abfallender Betriebsleistung im Vergleich zu Führungspositionen in Unternehmen mit steigender Betriebsleistung eher als vielversprechendere Karrierechance für weibliche Bewerberinnen als für männliche Bewerber wahrgenommen werden (Haslam & Ryan, 2008). Die Forschungsergebnisse bestätigten die Hypothese und folgten der Herleitung, dass Frauen im Vergleich zu Männern eher dazu tendieren eine wissentlich riskante Führungsposition in einem Krisenunternehmen anzunehmen, weil sie sich kraft der Seltenheit an derartigen Angeboten nicht für eine Ablehnung bemächtigt fühlen und schließlich eine jede mögliche Gelegenheit zu beruflichem Aufstieg ergreifen (Haslam & Ryan, 2008). Im Kontext der Hotellerie entkräftigt die Untersuchung der Hypothese 3 eine derartige Assoziation. Die Ergebnisse zeigten auf, dass die Karrierechance der weiblichen Hotelexpertin sowohl bei einem hohem als auch bei einem geringen Beschäftigungsrisiko nicht als

vielversprechender wahrgenommen wurde als die des männlichen Hotelexperten. Ein möglicher Erklärungsansatz für dieses gegenteilige Resultat findet sich in der Studie von Weissenrieder & Spura (2015). Hiernach bestehen Genderunterschiede in der Einschätzung der beruflichen Perspektiven, sodass in etwa 60 Prozent der teilnehmenden Managerinnen die Auffassung teilten, dass sich Männern bessere Karrierechancen bieten und eine (berufliche) Weiterentwicklung unter einfacheren Umständen erfolge. Männliche Manager vertraten diese Meinungshaltung dagegen nur zu rund 27 Prozent (Weissenrieder & Spura, 2015). Ein noch wahrscheinlicheres Argument vermag sich aus den in früher Kindheit geprägten Rollenbildern zu ergeben, welche einen stereotypen Mann traditionell in einer Führungstätigkeit sehen und die stereotype Frau in der klassischen Lebensrolle der Mutter (Eagly & Steffen, 1984; Steffens & Roth, 2017; Wende, 2002). In enger Verbindung zu dieser Reflexion bestätigt eine Studie der Technischen Universität München, dass die Beurteilung von Führungskräften von Stereotypen geleitet wird und sich Frauen, ausgehend von der in Stellenbeschreibungen verwendeten Formulierung, nicht als für die Einnahme einer Leitungsposition geeignet erachten. Infolgedessen seien Anforderungen, wie durchsetzungsstark, offensiv oder analytisch, also jene die dem Stereotyp eines Mannes zugewiesen werden, mitunter dafür verantwortlich, dass sich Frauen trotz hoher Qualifizierung nicht für derartige Stellenausschreibungen bewerben (Technische Universität München [TUM], 2014). Dies steht zudem in Relation zu der Forschungserkenntnis von Sievering (2003), nach der Frauen ihre Fähigkeiten und Leistungen im Berufsalltag niedriger einschätzen als Männer.

Einhergehend mit der geringen Repräsentanz von Frauen in Positionen der oberen Führungsebene, erhoben Haslam & Ryan (2008) die Hypothese, dass Führungspositionen in Unternehmen mit abfallender Betriebsleistung im Vergleich zu Führungspositionen in Unternehmen mit steigender Betriebsleistung eher als stressintensiver für weibliche Bewerberinnen wahrgenommen werden als für männliche Bewerber. Die Bekräftigung dieser Annahme führten die Forschenden unter anderem darauf zurück, dass Frauen unter abfallenden Unternehmensleistungen in stressintensive Führungsposition berufen werden, weil sie von Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern als entbehrlicher im Arbeitsleben erachtet werden (Haslam & Ryan, 2008). In der vorliegenden Experimentalstudie legte die Analyse der Hypothese 4 ein gegenteiliges Resultat vor, indem die geschäftsführende Direktionsposition bei einem hohen Beschäftigungsrisiko als stressintensiver für den männlichen Hotelexperten wahrgenommen wurde als für die weibliche Hotelexpertin. Rückschließend auf die

vorgelegte Assoziation von Haslam & Ryan (2008) liegt ein möglicher Erklärungsansatz in dem wachsenden Erfordernis von Frauen in Führungspositionen der Top-Hotellerie, um Herausforderungen der Branche zu bewerkstelligen. Wie zuletzt der COVID-19-Pandemie geschuldet, leidet der Hotel- und Tourismussektor unter einem hohen Fachkräftemangel, dem ein transformationaler Führungsstil in Abhängigkeit der Situation entgegenwirken kann (Marinakou, 2014). Nach Marinakou (2014) ist ein transformationaler Führungsstil, dessen Anwendung zumeist weiblichen Leitungspersonen zugewiesen wird, vor allem in Hotelbetrieben von hoher Bedeutung, da er zur Loyalitätssteigerung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beiträgt und eine hohe Dienstleistungsqualität sicherstellt (Bass & Avolio, 1994; Marinakou, 2014). Weiterführend ergab die Untersuchung der Hypothese 4, dass die geschäftsführende Direktionsposition bei geringem Beschäftigungsrisiko sowohl für die weibliche Hotelexpertin als auch für den männlichen Hotelexperten als stressintensiver wahrgenommen wurde. Ein mögliche Argumentationslage bietet das Studienergebnis von Jones (2015). In einem Beitrag der Harvard Business Review betont der Forschende, dass die größten Ängste von Führungskräften darin lägen, als inkompetent eingestuft zu werden und eine mangelnde Leistung zu erbringen. Letzteres bewirkt dabei häufig die Entscheidung schwerwiegende Risiken für das Unternehmen einzugehen, wodurch die Wahrscheinlichkeit für eine durch die Führungskraft geschuldete Unternehmensverschlechterung steigt (Jones, 2015). Deniz et al. (2011) schließen sich weiteren Forschungsergebnissen an und argumentieren, dass tätigkeitsbezogene Ängste Einfluss auf die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz nehmen. Insbesondere im Hinblick auf das stereotype Ansehen eines Mannes als erfolgreicher Geschäftsmann vermag sich das vorliegende Untersuchungsergebnis auf die Befürchtung des männlichen Hotelexperten, den Anforderungen in der geschäftsführenden Direktionsposition nicht gerecht zu werden, berufen (Eagly & Steffen, 1984; Steffens & Roth, 2017). In Anlehnung an Ashby et al. (2007) strebte die Analyse der Hypothesen 5 und 6 nach der Bestimmung weiterer Beweggründe, die der möglichen Berufung von Frauen in Positionen der Gläsernen Klippe zugrunde liegen. Gemäß der Aufforderung das Risikomaß der Annahmeentscheidung (Position) für die fachkundige Person zu beurteilen, erkannten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zunächst an, dass ein Mangel an Fachkräften, sinkende Buchungszahlen und ein Umsatzeinbruch ein hohes Beschäftigungsrisiko für die jeweilige, fachkundige Person darstellt. Weiterführend ergaben die Untersuchungsergebnisse, dass die Annahme der geschäftsführenden Direktionsposition im Fiktivhotel MAKENA eher als eine riskante Entscheidung für die

weibliche Hotelexpertin als für den männlichen Hotelexperten wahrgenommen wurde. Dieses Ergebnis entspricht folglich dem Argument von Ryan & Haslam (2005), dass die genderbezogenen Unterschiede in der Risikowahrnehmung einer unsichtbaren Form der Diskriminierung entsprechen. Die Untersuchung der Hypothese 5 offenbarte zudem, dass die geringfügig diskriminierende Wahrnehmung der weiblichen Hotelexpertin auch bei einem geringen Beschäftigungsrisiko besteht, sodass die Annahme der geschäftsführenden Direktionsposition für Viktoria Lehner als eine riskantere Entscheidung wahrgenommen wurde als für Valentin Lehner. Eine mögliche Erläuterung findet dieses Ergebnis in der Wahrnehmung einer weiblichen Führungskraft als ursächlich für eine Leistungsverschlechterung des Betriebs (Ryan et al., 2011; Ryan et al., 2016). Das Analyseresultat der Hypothese 6 liegt möglicherweise einer identischen Erklärung zugrunde. Hiernach legte das Ergebnis nahe, dass ein Abstieg der Hotelentwicklung unter hohem Beschäftigungsrisiko eher das Ansehen der weiblichen Hotelexpertin schädigt als jenes des männlichen Hotelexperten. Eine gegenteilige Zuordnung ergab sich für den Abstieg der Hotelentwicklung unter geringem Beschäftigungsrisiko, wonach die Wahrscheinlichkeit für eine Ansehensverschlechterung des männlichen Hotelexperten als höher wahrgenommen wurde. Im Einklang mit der Begründung von Ashby et al. (2007), erweckt das Ergebnis den Eindruck, dass das stereotype Bild eines Mannes als erfolgreiche Führungskraft mehr an Ausdrucksstärke verlieren könnte als das einer Frau, wenn sich das Unternehmen in einer Abwärtsspirale befindet.

Fern des Hotelkontexts verbildlichen jüngste Krisenereignisse die folgenschwere Wirkung von Männlichkeit im Zuge einer Machtstruktur. In einem Extrembeispiel richtete sich der britische Premierminister Boris Johnson an Russlands Präsidenten Wladimir Putin und beschrieb ihn in einem Interview mit dem deutschen Fernsehsender ZDF als „ein perfektes Beispiel für toxische Männlichkeit“ (Johnson, 2022). Er fügte dieser Aussage weiters hinzu, dass Wladimir Putin den Krieg mit der Ukraine vermutlich nicht begonnen hätte, wenn er dem sozialen Geschlecht einer Frau entsprechen würde (Johnson, 2022). Der Begriff der toxischen Männlichkeit beruft sich auf die in der Vergangenheit zumeist distanzierte Beziehung zwischen Vätern und Söhnen, sodass die Söhne erlernten ihre Gefühle zu verbergen (Harrington, 2020). Als ein häufig verwendetes Modell, um die genderbezogenen Herausforderungen der Gesellschaft zu erklären, vermag die Hinterfragung einer jahrzehntelang geprägten Ungleichverteilung von Frauen und Männern die Basis für eine zunehmende Schaffung von Gleichberichtigung bilden (Harrington, 2020).

5.2 Beantwortung der Forschungsfragen

Ausgehend der anteiligen Zieldefinition, Unterschiede in der wahrgenommenen Eignung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten zu definieren, ersuchte die vorliegende Studie die Beantwortung zweier Forschungsfragen. Einerseits beschäftigte sich die Autorin mit der Frage, inwiefern sich die Faktoren Soziales Geschlecht und Beschäftigungsrisiko auf die wahrgenommene Eignung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten für geschäftsführende Direktionspositionen in der österreichischen Top-Hotellerie auswirken und andererseits, welche Bedeutung die resümierende Eignungsbeurteilung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten für die Nachweisbarkeit der Gläsernen Klippe in der österreichischen Top-Hotellerie hat.

Die Forschungsergebnisse ermöglichen einen ersten Anstoß für die weiterführende Erforschung der Gläsernen Klippe und ihrer Einflussfaktoren in der Hotellerie. Gemäß der individuellen Wahrnehmung der Forschungsteilnehmerinnen und Forschungsteilnehmer und des zu geringen Stichprobenumfangs, ist es nicht möglich, den Studienresultaten eine allgemeine Gültigkeit zuzuweisen. Dessen ungeachtet verzeichneten die Ergebnisse geringfügige Unterschiede in der Wahrnehmungsbeurteilung der weiblichen Hotelexpertin und des männlichen Hotelexperten, sodass sich die Faktoren Soziales Geschlecht und Beschäftigungsrisiko tendenziell nachteiliger auf die Eignungswahrnehmung von Hotelexpertinnen als auf jene von Hotelexperten auswirken. Dem gilt es hinzuzufügen, dass sich die tendenziell nachteiligere Beurteilung der weiblichen Hotelexpertin trotz identischer Berufsqualifikationen (entspricht den Angaben in den Lebensläufen der fachkundigen Personen) in nahezu allen Beurteilungskategorien des Online-Experiments wiederfand.

Auf Analyseebene der Eignungsbeurteilung wurde die weibliche Hotelexpertin unabhängig eines hohen oder geringen Beschäftigungsrisikos als weniger geeignet für die Einnahme der geschäftsführenden Direktionsposition im fiktiven MAKENA Wohlfühlhotel wahrgenommen als der männliche Hotelexperte. Auch die Führungsfähigkeit der weiblichen Hotelexpertin wurde in beiden Risikoszenarien als weniger stark ausgeprägt wahrgenommen als die des männlichen Hotelexperten.

Auf Analyseebene der Positionsbeurteilung wurde die Karrierechance für die weibliche Hotelexpertin sowohl bei hohem als auch geringen Beschäftigungsrisiko als weniger vielversprechend wahrgenommen als die des männlichen Hotelexperten. Gegenteilige Erkenntnisse brachte die Wahrnehmungsbeurteilung der Stressintensität für die fachkundige Person. Hierbei wurde insbesondere bei einem hohem Beschäftigungsrisiko die geschäftsführende Direktionstätigkeit in dem Fiktivhotel als weniger

stressintensiv für die weibliche Hotelexpertin als für den männlichen Hotelexperten wahrgenommen. Vor allem wurde bei einem geringen Beschäftigungsrisiko die Stressintensität für beide Personenkategorien als höher eingestuft als bei einem hohen Beschäftigungsrisiko, jedoch auch als minimal höher für die weibliche Hotelexpertin als für den männlichen Hotelexperten.

Auf Analyseebene der Risikobeurteilung wurde die Annahme der geschäftsführenden Direktionsposition bei hohem sowie bei geringem Beschäftigungsrisiko für die weibliche Hotelexpertin als eine riskantere Entscheidung wahrgenommen als für den männlichen Hotelexperten. Ebenfalls wurde eine Ansehensverschlechterung bei Abstieg der Hotelentwicklung sowohl unter hohem als auch unter geringem Beschäftigungsrisiko als wahrscheinlicher für die weibliche Hotelexpertin wahrgenommen als für den männlichen Hotelexperten.

In Zusammenfassung der resümierenden Eignungsbeurteilung entsprachen die Wahrnehmungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmern zumeist dem Gegenteil der initial erhobenen Annahmen, sodass ein Bestehen der Gläsernen Klippe in der österreichischen Top-Hotellerie nicht nachgewiesen werden konnte. Abschließend gilt es die folgende Tendenz festzuhalten: Das soziale Geschlecht von Hotelexpertinnen und Hotelexperten vermag in Abhängigkeit des Beschäftigungsrisikos von keiner signifikanten Bedeutung für die Eignungsbeurteilung über geschäftsführende Direktionspositionen in Österreichs Top-Hotellerie zu sein.

6 Schlussbetrachtung

In der sechsten Sektion dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung werden die Erkenntnisse über die wahrgenommene Eignung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten für die Einnahme einer geschäftsführenden Direktionsposition in der österreichischen Top-Hotellerie gebündelt. Abschließend werden die Limitationen der zugrundeliegenden Studie beschrieben und durch Empfehlungen für zukünftige Untersuchungen im Themengebiet der Gläsernen Klippe und den einflussnehmenden Faktoren ergänzt.

6.1 Fazit

In einer kürzlich durchgeführten Studie zur Genderdiversität in den obersten Führungsebenen der Hotel- und Tourismusindustrie, stellten Russen et al. (2021) fest, dass wenig über all jene Frauen bekannt ist, denen es gelungen ist die Gläserne Decke zu durchbrechen und Spitzenpositionen einzunehmen.

Ausgehend dieses Forschungsbedarfs war es das primäre Ziel der zugrundeliegenden Ausarbeitung, die wahrgenommene Eignung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten für geschäftsführende Direktionspositionen in der österreichischen Top-Hotellerie zu untersuchen und infolgedessen zu bestimmen, ob sich das unsichtbare Phänomen der Gläsernen Klippe im Kontext der Hotellerie nachweisen lässt. Im Hinblick auf dessen Untersuchung wurde in Sektion 2 zunächst eine umfangreiche Literaturrecherche über die Natur des Phänomens und dessen einflussnehmenden Faktoren durchgeführt. Infolge der Begriffsbestimmung der Gläsernen Klippe, wurden bisherige Forschungserkenntnisse nach Art ihrer Entstehung diskutiert. Daraufhin wurde die faktorielle Bedeutung von sozialem Geschlecht und Führung erläutert, um anschließend die Wahrnehmungstheorien der genderspezifischen Führungstätigkeit darzulegen. Im weiteren Verlauf wurde der Kontext der (Top)-Hotellerie hinsichtlich möglicher Beschäftigungsrisiken und den individuellen Erfahrungsberichten von Hotelexpertinnen erläutert. Schließlich wurden die bisherigen Forschungserkenntnisse zum sozialen Geschlecht im Sinne der Genderstereotype und der Führungstätigkeit diskutiert, um mittels der Einbindung der Hotelbeschaffenheit eine Bekräftigungsgrundlage für die erhobenen Hypothesen zu bilden.

Die dritte Sektion dieser Ausarbeitung widmete sich dem angestrebten Untersuchungsrahmen, der in Sektion 4 durch die Vorstellung der Ergebnisse und in Abschnitt 5 durch deren Diskussion ergänzt wurde. Wie den Resultaten des Online-Experiments mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus der Hoteldirektion und dem Human Resources Management der österreichischen Top-Hotellerie hervorging, erweist sich

das Phänomen der Gläsernen Klippe in besagtem Dienstleistungssegment als nicht bestehend. Dennoch verdeutlichten die Studienergebnisse, dass sich die Faktoren Soziales Geschlecht und Beschäftigungsrisiko tendenziell nachteiliger auf die Wahrnehmungsbeurteilung von Hotelexpertinnen als auf jene von männlichen Hotelexperten auswirken – trotz deckungsgleicher Fähigkeiten, Eigenschaften und Berufserfahrungen der fachkundigen Fiktivpersonen Viktoria und Valentin Lehner.

Aus den Wahrnehmungsbeurteilungen lassen sich die folgenden, wichtigen Botschaften ableiten: (1) Unabhängig eines hohen oder geringen Beschäftigungsrisikos, werden weibliche Hotelexpertinnen als weniger geeignet für die Einnahme einer geschäftsführenden Direktionsposition wahrgenommen als männliche Hotelexperten; (2) Die Führungsfähigkeit von weiblichen Hotelexpertinnen wird im Vergleich zu männlichen Hotelexperten sowohl bei einem hohen als auch bei einem geringen Beschäftigungsrisiko als weniger ausgeprägt wahrgenommen; (3) Geschäftsführende Direktionspositionen werden für weibliche Hotelexpertinnen ungeachtet des Risikomaßes der Beschäftigung als weniger vielversprechende Karrierechancen wahrgenommen als für männliche Hotelexperten; (4) Geschäftsführende Direktionspositionen werden für weibliche Hotelexpertinnen insbesondere bei einem geringen Beschäftigungsrisiko als stressintensiver wahrgenommen; für männliche Hotelexperten dagegen bei einem hohen Beschäftigungsrisiko; (5) Die Annahme von geschäftsführenden Direktionspositionen wird sowohl bei einem hohen als auch bei einem geringen Risiko als eine riskantere Entscheidung für weibliche Hotelexpertinnen als für männliche Hotelexperten wahrgenommen. In metaphorischer Betrachtung öffnet die nachteilige Eignungsbeurteilung von Hotelexpertinnen den Blick auf die beruflichen Herausforderungen von Frauen unterhalb des Glasdaches, sodass sich mit einem jeden Führungsangebot die Chance ergibt, die positionelle Repräsentanz von Frauen zu stärken und mit der stereotypischen Wahrnehmung ihrer Eignung zu brechen.

6.2 Forschungslimitationen

Das Phänomen der Gläsernen Klippe bedient sich einem noch sehr jungen Forschungsfeld, das vor allem in der deutschsprachigen Hotel- und Tourismusliteratur bislang nahezu keine Untersuchung erfahren hat. Folglich ergibt sich eine erste Limitation in dem Mangel an aktuellen sowie branchenspezifischen Informationen. Dies gilt vor allem für Daten über den Stellenwert des Phänomens in der Hotellerie und die Genderverteilung im Führungskontext der Branche im Allgemeinen sowie ferner der österreichischen Top-Hotellerie. Die verfügbare Literatur ist diesbezüglich auf

Veröffentlichungen bestimmter Autorenteams und Tourismusinstitutionen begrenzt. Eine weitere Limitation besteht in der durchführungsbezogenen Komplexität der Methodik, welche sich anhand der Häufung an fehlenden Werten begründen lässt. Im Detail betrifft dies stark personenbezogene Elemente des Online-Experiments, wie die Beurteilung der Fähigkeiten zur Leitung anderer Personen, welche sich im Nachhinein aufgrund der menschbasierten Art der Hotellerie als schwer beurteilbar erwiesen. Ein weiteres Faktum der Komplexität ist die hohe Absprungrate, die zudem dem zeitintensivem Arbeitsumfeld der Top-Hotellerie geschuldet sein kann. Wie einige E-Mail-Rückläufe des initialen Forschungsaufrufes zudem verlauten ließen, wird eine Teilnahme an Studierendenumfragen seitens der Hotelbetriebe zunehmend aus Gründen des Zeitmangels, schlechter Erfahrungen oder des großen Umfangs an Teilnahmeanfragen vermieden. Rückschließend auf die zugrundeliegende Experimentalforschung ergibt sich eine dritte Limitation aus der Nichterreichung des erforderlichen Stichprobenumfangs. Obwohl die Anzahl an verwendbaren Beantwortungen einem im Vergleich zu bestehenden Experimentalstudien gleichwertigen oder sogar größeren Umfang entspricht, ist kraft des geringeren Stichprobenumfangs von einer Ergebnislimitierung der Studie auszugehen. Demgemäß führt die der Grundgesamt unterlegene Stichprobe zunächst dazu, dass die Forschungsergebnisse als nicht repräsentativ erachtet werden können. In Ergänzung besteht die Gefahr von statistischen Fehlern beziehungsweise ungenauen Forschungsergebnissen, welche die Aussagekraft der Schlussfolgerung verfälschen können. Sonach wurden die Hypothesen lediglich unter Vorbehalt einer Tendenz abgelehnt. Auch die äußerst subjektive Natur der Beurteilungen im Sinne des Einbezugs persönlicher Erfahrungen, wie beispielsweise hinsichtlich der beruflichen Stellung, der erfahrenen Diskriminierung im Arbeitsleben oder den eigenen Vorgehensweisen im Personalauswahlprozess kann zur Minimierung der Aussagekraft beitragen. Allumfassend war es der Autorin beziehungsweise Forscherin nicht möglich auf diese Limitationen Einfluss zu nehmen. Gleich der Rückmeldungen von Teilnehmerinnen und Teilnehmern über die Wichtigkeit dieser Forschung, ist die Autorin dennoch der festen Überzeugung, dass die Erkenntnisse einen Anstoß zur Entstehung weiterer Literatur über die Eignungswahrnehmung von Hotelexpertinnen und folglich der Gläsernen Klippe geben werden

6.3 Weiterführende Forschungsempfehlungen

Gemäß den Limitationen dieser Ausarbeitung, bestehen weiterhin wesentliche Unkenntnisse über das Phänomen der Gläsernen Klippe und die Stellung von Frauen in

geschäftsführenden Direktionspositionen der (österreichischen) (Top)-Hotellerie. Die Ebnung dieser Unkenntnisse in zukünftigen Studien erweist sich für die Erweiterung des Forschungsfeldes als erstrebenswert.

Der nicht erreichte Stichprobenumfang suggeriert zunächst eine Erweiterung der Forschungszielgruppe auf Hotelbetriebe des Vierstern- sowie Dreistern-Superior Segments, um eine höhere Teilnahmequote zu erzielen und die Validität der Forschungsergebnisse zu gewähren. Wie zudem durch Bechtholdt et al. (2019) nahegelegt wird, kann ein nicht signifikantes Ergebnis die Nachweisbarkeit der Gläsernen Klippe in anderen Kulturen beziehungsweise wie in diesem Fall in touristischen Destinationen, nicht gänzlich ausschließen. Mithin empfiehlt es sich für künftige Hotel- und Tourismusforschungen das Phänomen der Gläsernen Klippe in andere Kulturen und Branchen zu versetzen. Eine interessante Forschungsebene kann sich hierbei in Strukturen der Destinationsmanagementorganisationen oder der Veranstaltungsbranche ergeben. Ferner kann der Forschungsrahmen durch den direkten Einbezug von in der Hotel- und Tourismusbranche tätigen Führungskräften erweitert werden. Die Autorin empfiehlt Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit Frauen sowie Männern in einen Meinungsaustausch zu treten, um kraft des Zusammenspiels ihrer Erfahrungsberichte im Sinne der Genderdiskriminierung und den individuellen Perspektiven hinsichtlich der Präsenz von Stereotypen in Beurteilungsprozessen, Rückschlusse auf die mögliche Nachweisbarkeit der Gläsernen Klippe im Sektor ziehen zu können. In Ergänzung zur praxisorientierteren Verständniserweiterung, erweist sich weitere Forschungsarbeit über die Theorien Think Manager-Think Male sowie Think Crisis-Think Female als erforderlich, um deren mögliche Einflussnahme auf Entscheidungsprozesse in der Hotellerie sowie dem Tourismus erfassen zu können. Von besonderer Praxisrelevanz könnte hierbei die Ergründung der Frage sein, ob gendersegregierte Erwartungshaltungen in Zeiten des steigenden Fachkräftemangels eine Rolle spielen und inwiefern diese die Eignungsbeurteilung von Bewerberinnen und Bewerbern beeinträchtigen. Ausgehend der geringen Verfügbarkeit von zeitgemäßen Datensätzen über die Anzahl an weiblichen Führungskräften in der österreichischen Hotellerie- und Tourismusbranche, erachtet die Autorin eine fortlaufende Erforschung des Themengebiets Female Leadership als essenziell. Auf diese Weise kann nicht nur eine Aktualisierung der Informationslage erfolgen und Erkenntnisse über die Motivationsgründe sowie Herausforderungen von weiblichen Führungspositionen gesammelt werden, sondern auch eine Grundlage zur stetigen Förderung von Frauen in Führungspositionen erlangt werden.

7 Handlungsempfehlungen

In der siebten Sektion dieser wissenschaftlichen Ausarbeitung werden Empfehlungen für die fortlaufende Prävention der Gläsernen Klippe ausgesprochen. Die erarbeiteten Empfehlungen richten sich dabei sowohl an jene Entscheidungstragende der (Top)-Hotellerie, die mit der Besetzung von geschäftsführenden Direktionspositionen vertraut sind als auch an Hotelexpertinnen selbst, die sich im Wandel ihrer Karriere in prekären Positionen auf der Gläsernen Klippe befinden können.

7.1 Handlungsempfehlungen für Entscheidungstragende

Gemäß der dargelegten Literatur unterliegt die Ernennung von Führungskräften häufig einer situationsbedingten Abhängigkeit, die sich darüber hinaus auf stereotype Kompetenzenzwahrnehmungen von Frauen und Männern stützt (Ryan et al., 2016). Die Aufrechterhaltung des Nichtbestehens der Gläsernen Klippe in Österreichs Top-Hotellerie erfordert die weiterführende Geringhaltung von Faktoren, welche die Bildung des Phänomens begünstigen. Ein derartiges Vorhaben setzt die Aufklärung über mögliche Gefahren der Gläsernen Klippe voraus und appelliert hinsichtlich der Bildung einer diversitätsbasierten Führungsstruktur an den Veränderungswillen von Entscheidungstragenden. Die drei exemplarischen Handlungsempfehlungen intendieren folglich eine Brücke zwischen der betriebsinternen Bewahrung von Frauen vor einem Karriereabstieg und der branchenübergreifenden Wandlung von gendersegregierten Kompetenzzuweisungen zu bauen.

(1) Stärken Sie Ihr Wissen über die Mechanismen der Gläsernen Klippe

Marissa Mayer wurde zur ersten weiblichen Chief Executive Officer ernannt, als das Internetunternehmen Yahoo bereits in Schwierigkeiten steckte und auch Mary Barra wurde nur wenige Monate vor Bekanntgabe der Insolvenz in die CEO-Position des Automobilkonzerns General Motors berufen (Reinwald et al., 2022; Ryan et al., 2016). Praxisnahe Beispiele wie diese prägten den Begriff der Gläsernen Klippe und heben die Berufung von Frauen in Führungspositionen als ein aktives Signal der Unternehmensveränderung in Krisenzeiten hervor (Ryan et al., 2016). Exemplarisch erlang Jill Abramson in Zeiten sinkender Werbeeinnahmen als erste Frau die Position Editor in Chief bei der New York Times, die sie später aufgrund hoher Kritik an ihren umfangreichen Personalentlassungen im Zuge der Gewinnoptimierung verlor (Ryan et al., 2016). Ähnlich dieser Auswirkung verdeutlichten die Ergebnisse der empirischen Untersuchung, dass Entscheidungstragende der österreichischen Top-Hotellerie eine

Ansehensverschlechterung bei Abfall der Hotelentwicklung insbesondere bei der weiblichen Hotelexpertin als wahrscheinlicher empfanden. Trotz des Nichtbestehens der Gläsernen Klippe in Österreichs Top-Hotellerie, konkretisiert dieses Resultat das Erfordernis, Personalbeauftragte für das Risiko der Gläsernen Klippe und ihre Entstehungsfaktoren zu sensibilisieren. Nach Reinwald et al. (2022) bildet die Aufklärung über das Phänomen die fundamentale Ebene, um die Tendenz zur Signalbesetzung von Frauen in Betriebskrisen zu minimieren. Beispielhafte Möglichkeiten bestehen dabei in der Teilnahme an Fortbildungen zum Thema Female Leadership beziehungsweise Empowerment oder dem offenen Austausch mit Hotelexpertinnen über bisherige Berufserfahrungen im Sinne der gendersegregierten Behandlung.

(2) Gewähren Sie Transparenz im Personalbesetzungsverfahren

Wie durch Reinwald et al. (2022) veräußert, erfolgen Besetzungsentscheidungen in oberen Führungsebenen nach wie vor häufig unter Ausschluss der Öffentlichkeit, weshalb sie keiner klaren Vorgehensweise folgen und als nicht routinemäßig gelten. Gerade in Krisenzeiten bedarf der Prozess der Neubesetzung jedoch guter Überlegung, um die Wahrscheinlichkeit einer fehlerhaften Signalwirkung zu reduzieren (Reinwald et al., 2022). Diesbezüglich empfiehlt es sich den Prozess der Personalbesetzung transparenter zu gestalten und sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die Gesellschaft über Entwicklungen im Unternehmen sowie der Führungsstruktur zu unterrichten (Reinwald et al., 2022). Nach Hinkin & Tracey (2010) bildet Transparenz zudem ein hinreichendes Mittel zur Steuerung der Unternehmensleistung. Empfehlungen zur praktischen Umsetzung in der (Top)-Hotellerie können regelmäßige und abteilungsübergreifende Teammeetings mit Informationen hinsichtlich der aktuellen Entwicklungsprozesse im Betrieb sowie, sofern möglich, über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens.

(3) Entwickeln Sie innerbetriebliche Förderinitiativen

Den Untersuchungsergebnissen zufolge, unterliegt sowohl die wahrgenommene Eignung als auch die Führungsfähigkeit von weiblichen Hotelexpertinnen einer im Vergleich zu männlichen Hotelexperten geringfügig schlechteren Beurteilung. Sind die zugrundeliegenden Entscheidungsursachen hierbei nicht bekannt, verweist eine Pressemitteilung der AccorHotels Österreich auf die einflussnehmende Wirkung von früh erlernten Idealvorstellungen von Führungskräften (AccorHotels, 2018). Demgemäß erachtet der Hotelkonzern die Förderung des Selbstvertrauens von Frauen

hinsichtlich ihres Umgangs mit Führungsaufgaben als ein zwingendes Erfordernis. Exemplarisch setzt sich AccorHotels im Rahmen ihres Förderprogramms auch für die Bildung von Frauennetzwerken und das Angebot von fachspezifischen Geschäftsgesprächen ein (AccorHotels, 2018). Neben der Vorbereitung von Frauen für die Einnahme von Führungspositionen, empfiehlt sich auch die aktive Weiterbildung in ihrer Position als Entscheidungsträgerin oder Entscheidungsträger im Personalwesen und der Hoteldirektion. Schulungen, welche die hohe Einflussnahme von Stereotypen auf die persönliche Fähigkeitswahrnehmung von Frauen thematisieren, können an Ihr Handlungsbewusstsein als Vorgesetze oder Vorgesetzter appellieren und eine mögliche Verhaltensveränderung bewirken.

7.2 Handlungsempfehlungen für Hotelexpertinnen

Die zugrundeliegende Studie wurde zu einem mehrheitlichen Anteil (67 Teilnehmerinnen) von weiblichen Entscheidungsträgerinnen aus der Direktion und dem Human Resources Management der österreichischen Top-Hotellerie unterstützt. In Relation zu dem Analyseergebnis, welches weiblichen Hotelexpertinnen eine nachteiligere Eignungsbeurteilung zuweist, erwägt sich die Vermutung, dass sich die Selbstwahrnehmung von Frauen auch auf ihre gesellschaftliche Stellung auswirkten. Die nachfolgenden zwei Handlungsempfehlungen intendieren folglich Frauen in Führungspositionen der (Top)-Hotellerie vor Auswirkungen einer Position auf der Gläsernen Klippe zu bewahren und ihre Karriereperspektiven zu sichern.

(1) Stärken Sie Ihr Selbstvertrauen

Wie durch Sievering (2003) in einer Experimentalforschung festgestellt, unterscheiden sich weibliche Arbeitnehmerinnen von männlichen Arbeitnehmern insbesondere hinsichtlich ihrer Selbsteinschätzung, sodass Frauen ihre Leistungen wesentlich schlechter beurteilen als Männer. Ein ähnliches Ergebnis erzielten auch Cooper et al. (2018). In ihrer Untersuchungsschrift heben sie hervor, dass männliche Studenten ihre schulische Leistungsfähigkeit wesentlich höher einstufen als weibliche Studentinnen (Cooper et al., 2018). Gegensätzlich stehen Frauen in Führungspositionen für gezielte Entscheidungsfähigkeit, fachliche Kompetenz und konzentriertes Handeln (Wippermann, 2010). Die Stärkung des Selbstvertrauens erfordert es herauszufinden, wo Ihre Stärken und Schwächen liegen, wie Sie ihre Passionen mit der beruflichen Tätigkeit verbinden und nach welchen Zielen Sie streben.

(2) Schließen Sie sich einem Netzwerk an

Die Tätigkeit des Netzwerkens wird häufig als ein Motor der Beschleunigung erachtet, welcher sich sowohl positiv auf die Stärkung des Selbstvertrauens und des beruflichen Fortkommens von Unterstützungssuchenden, als auch auf die persönliche Weiterentwicklung der Unterstützungsgebenden auswirken kann (Papafilippou et al., 2022). Wie zudem aus der qualitativen Untersuchung von Papafilippou et al. (2022) hervorgeht, ermöglicht es Networking von den Erfahrungen anderer zu profitieren und Zuspruch zu erhalten. Insbesondere im interaktionsbasierten Hotelsektor empfiehlt es sich mit führenden Branchenkolleginnen in Kontakt zu bleiben, stets offen für Zusammenarbeit zu sein und keine Scheu zu haben, nach Hilfe oder Rat zu fragen, um die Herausforderungen einer Position auf der Gläsernen Klippe zu minimieren.

Literaturverzeichnis

AccorHotels. (2018). *AccorHotels stellt Frauenförderung in den Mittelpunkt: Business Talk zum Thema Frauen und Macht.* AccorHotels. https://www.mynewsdesk.com/de/accor-central-europe/pressreleases/accorhotels-stellt-frauenfoerderung-in-den-mittelpunkt-business-talk-zum-thema-frauen-und-macht-2446046

Aptamind Partners & World Tourism Forum Lucerne. (2021). *A movement in need of leadership: The case for Travel & Tourism to move the needle on Gender Diversity and course correct with agility*. https://static1.squarespace.com/static/56dacbc6d210b821510cf939/t/60a17994e7df7d764769af8f/1621195167414/D%26I+Report_FINAL_+May+2021.pdf

Ashby, J. S., Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2007). *Legal Work and the Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Lead Problematic Cases*. *William & Mary Journal of Women and the Law, 13(3), 775-793*. https://bit.ly/3AHSVxc

Austrian Convention Bureau & Österreich Werbung. (2020). *Meeting Industry Report Austria 2019*. https://info.bmlrt.gv.at/dam/jcr:c78ea727-a2a4-4c5d-ab0a-3caee86734e0/mira-2019_klein.pdf

Backhaus, K., Erichson, Bernd, Plinke, Wulff & Weiber, R. (2018). *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (15. Aufl.). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56655-8

Backhaus, W. (2016). Judith Butler: Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identitiy, Routledge: New York 1990 172 S. (dt. Das Unbehagen der Geschlechter, Frankfurt: Suhrkamp 1991, 236 S.). In S. Salzborn (Hrsg.), *Klassiker der Sozialwissenschaften: 100 Schlüsselwerke im Portrait* (2. Aufl., S. 374–378). Springer VS Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13213-2_87

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Shatter the glass ceiling: Women may make better managers* (Human Resource Management, 33(4), 549-560). https://doi.org/10.1002/hrm.3930330405

Baumgarten, R. (1977). *Führungsstile und Führungstechniken* (1. Aufl.). De Gruyter.

Bechtholdt, M. N., Bannier, C. E. & Rock, B. (2019). *The glass cliff myth? Evidence from Germany and the U.K. The Leadership Quarterly, 30(3), 273-297*. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.11.004

Berthel, J. & Becker, F. G. (2022). *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit* (12., vollst. überarbeit. Aufl.). Schäffer-Poeschel.

Biehl, K. & Kaske, R. (2006). *Arbeiten im Tourismus: Chance oder Falle für Frauen?* AK Wien. https://www.arbeiterkammer.at/infopool/wien/Verkehr_und_Infrastruktur_26.pdf

Bispinck, R., Dribbusch, H. & Öz, F. (2008). *Geschlechtsspezifische Lohndifferenzen nach dem Berufsstart und in der ersten Berufsphase: Eine Analyse von Einkommensdaten auf Basis der WSI-LohnSpiegel-Datenbank in Deutschland und im europäischen Vergleich.* Hans Böckler Stiftung. https://www.boeckler.de/pdf/p_ta_lohnspiegel_berufsanfaengerinnen.pdf

Bock-Schappelwein & Mühlberger, U. (2008). *Beschäftigungsformen in Österreich: Rechtliche und quantitative Aspekte* (Monatsberichte 12/2008). WIFO. https://www.wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/resources/person_dokument/person_dokument.jart?publikationsid=34643&mime_type=application/pdf

Borchers, I. (2002). Stereotyp/Geschlechterstereotyp. In R. Kroll (Hrsg.), *Metzler Lexikon Gender Studies Geschlechterforschung: Ansätze, Personen, Grundbegriffe* (S. 377–378). J.B. Metzler.

Bouranta, N., Chitiris, L. & Paravantin, J. (2009). *The realtionship between internal and external service quality*. *Internal Journal of Contemporary Hospitality Management, 21(3), 275-293*. hhtps://doi.org/10.1108/09596110910948297

Braun, C. & Stephan, I. (Hrsg.). (2006). *Gender-Studien: Eine Einführung* (2. Aufl.). J.B. Metzler.

Brosius, F. (2018). *SPSS: Umfassendes Handbuch zu Statistik und Datenanalyse* (8. Aufl.). mitp.

Bruckmüller, S. & Branscombe, N. R. (2010). *The Glass Cliff: When and Why Women are Selected as Leaders in Crisis Contexts*. *British Journal of Social Psychology, 49(3), 433-451*. https://doi.org/10.1348/014466609X466594

Bundesministerium der Justiz. (1976). *Sozialgesetzbuch (SGB) Viertes Buch (IV) - Gemeinsame Vorschriften für die Sozialversicherung - (Artikel I des Gesetzes vom 23. Dezember 1976, BGBI. I S. 3845): § 7 Beschäftigung*. https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_4/__7.html#:~:text=%C2%A7%207%20Besch%C3%A4ftigung,in%20die%20Arbeitsorganisation%20des%20Weisungsgebers.

Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus. (2021). *Tourismus Österreich 2020*. https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXVII/III/III_00349/imfname_983290.pdf

Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus & Wirtschaftskammer Österreich. (o.D.). *Österreich ist berümt für seine Gastfreundschaft! Leitlinien für einen sicheren Umgang miteinander.* https://www.sichere-gastfreundschaft.at/

Calinaud, V., Kokkranikal, J. & Gebbels, M. (2021). *Career Advancement for Women in the British Hospitality Industry: The Enabling Factors*. *Work, Employment and Society, 35(4), 677-695*. https://doi.org/10.1177/0950017020967208

Callies, P. (1991). *Ungewissheit und Risiko im sowjetischen planwirtschaftlichen System*. *Volkswirtschaftliche Schriften: Heft 415*. Duncker & Humblot.

Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2008). *Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures*. *Long Range Planning, 41(2), 177-196*. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.01.001

Carvalho, I., Costa, C. & Lykke, Nina, Torres, Analia. (2019). *Beyond the glass ceiling: Gendering tourism management*. *Annals of Tourism Research, 75, 79-91*. https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.12.022

Castell Project. (2021). *Women in hospitality industry leadership*. https://static1.squarespace.com/static/5c886e36c2ff61063923506b/t/61f01c45852e9953745b693d/1643125833009/Women+in+Hospitality++industry+leadership+2022+final.pdf

Charness, G., Gneezy, u. & Kuhn, M. A. (2012). *Experimental methods: Between-subject and within-subject design*. *Journal of Economic Behaviour & Organization, 81, 1-8*. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2011.08.009

Clevenger, L. & Singh, N. (2013). *Exploring Barriers That Lead to the Glass Ceiling Effect for Women in the U.S. Hospitality Industry*. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 12(4), 376-399*. https://doi.org/10.1080/15332845.2013.790258

Cook, A. & Glass, C. (2014). *Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO? Strategic Management Journal, 35(7), 1080-1089*. https://doi.org/10.1002/smj.2161

Cooper, K. C., Krieg, A. & Brownell, S. E. (2018). *Who perceives they are smarter? Exploring the influence of student characteristics on student academic self-*

concept in physiology. *Advances in Physiology Education, 42(2), 200-208*. https://doi.org/10.1152/advan.00085.2017.

CRIF. (2017, 17. Februar). *Studie: Tirol führt bei weiblichen Führungskräften im Beherbergungs- und Gastronomiesektor*. https://www.crif.at/pr-news-events/pressemeldungen/2017/februar/17/studie-tirol-fuehrt-bei-weiblichen-fuehrungskraeften-im-beherbergungs-und-gastronomiesektor/

Deniz, N., Boz, I. T. & Ertosun, Ö. G. (2011). *The Relationship between Entrepreneur's Level of Perceived Business-Related Fear and Business Performance*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 24, 579-600*. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.038

Denizci Guillet, B., Pavesi, A., Hsu, C. H. & Weber, K. (2019). *Is there such a thins as feminine leadership? Being a leader and not a man in the hospitality industry*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31(7), 2970-2993*.

Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (o.D.). *Definition der Betriebsarten: Beherbergungsgewerbe*. https://www.dehoga-bundesverband.de/zahlen-fakten/betriebsarten/#:~:text=Ein%20Hotel%20ist%20ein%20Beherbergungsbetrieb,mehr%20als%2020%20G%C3%A4stezimmer%20verf%C3%BCgen.

Drath, W. H. & Palus, C. J. (1994). *Making Common Sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice*. Center for Creative Leadership.

Eagly, A. H., Jahannesen-Schmidt, M. C. & Engen, M. L. (2003). *Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men*. *Psychological Bulletin, 129(4), 569-591*. https://bit.ly/3nUjAiw

Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). *Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis*. *Psychological Bulletin, 108(2), 233-256*. https://bit.ly/3c5ar4e

Eagly, A. H. & Karau, S. J. (1991). *Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis*. *Journal of Personality and Social Psychology, 60(5), 685-710*. https://doi.org/10.1111/peps.12266

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. & Steffen, V. J. (1984). *Gender Stereotypes Stem From the Distribution of Women and Men Into Social Roles*. *Journal of Personality and Social Psychology, 46(4), 735-754*. https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.4.735

Eckes, T. (2004). Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In R. Becker & B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie* (1. Aufl., S. 171–182). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-322-99461-5_20

Eckes, T. (2008). Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In R. Becker & B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung: Theorie, Methoden, Empirie* (2. Aufl., S. 171–182). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91972-0_20

Ely, R. J., Padavic, I. & Thomas, D. A. (2012). *Racial Diversity, Racial Asymmetrics, and Team Learning Environment: Effects on Performance*. *Organization Studies, 33(3), 341-362*. https://doi.org/10.1177/0170840611435597

Engel & Völkers Hotel Consulting. (2021). *Hotelmarkt Report Deutschland 2021*. https://www.engelvoelkers.com/de-de/hotel-consulting/doc/EVHCHotelmarktReportDeutschland2021.pdf

Feldmann, D. & Schülting, S. (2002). Gender Studies/Gender-Forschung. In R. Kroll (Hrsg.), *Metzler Lexikon Gender Studies Geschlechterforschung: Ansätze, Personen, Grundbegriffe* (S. 143–145). J.B. Metzler.

Ferris, S. P., Jagannathan, M. & Pitchard, A. C. (2003). *Too Busy to Mind the Business? Monitoring by Directors with Multiple Board Appointments*. *Journal of Finance, 58(3), 1087-1111*. https://doi.org/10.1111/1540-6261.00559

Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P. & Xu, J. (2002). *A model of (often mixed) stereotype content: Competence and Warmth respectively follow from perceived status and competition*. *Journal of Personality and Social Psychology, 82(6), 878-902*. https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878

FOCUS Online. (2013, 13. November). *Frauen werden schlecht bewertet*. https://www.focus.de/finanzen/karriere/perspektiven/frauen/frauen-werden-schlecht-bewertet-fuehrungspositionen_id_1933021.html

French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Hrsg.), *Studies in social power* (S. 150–167). Institute for Social Research The University of Michigan.

Funk, J. (2002). Geschlechterforschung. In R. Kroll (Hrsg.), *Metzler Lexikon Gender Studies Geschlechterforschung: Ansätze, Personen, Grundbegriffe* (S. 154–156). J.B. Metzler.

Glass, C. & Cook, A. (2016). *Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling*. *The Leadership Quarterly, 27(1), 51-63*. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003

Glass, C. & Cook, A. (2020). *Pathways to the Glass Cliff: A Risk Tax for Women and Minority Leaders? Social Problems, 67(4), 637-653*. https://doi.org/10.1093/socpro/spz045

Goldin, C. (2006). *The Quiet Revolution That Transformed Women's Employment, Education, and Family*. *The American Economic Review, 96(2), 1-21*.

Hanraham, G., Zhu, J., Gibani, S. & Patil, D. G. (2005). Chemometrics and Statistics | Experimental Design. In P. Worsfold, A. Townshend & C. F. Poole (Hrsg.), *Encyclopedia of analytical science* (S. 8–13). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B0-12-369397-7/00079-0

Harkison, T. (2017). *The importance of the human touch in the luxury accommodation sector*. *Research in Hospitality Management, 7(1), 59-64*. https://doi.org/10.1080/22243534.2017.1355488

Harrington, C. (2020). *What is "Toxic Masculinity" and Why Does it Matter? Men and Masculinities, 24(2), 345-352*. https://doi.org/10.1177/1097184X20943254

Harris, C., Tregidga, H. & Williamson, D. (2011). *Cinderella in Babylon: the representation of housekeeping and housekeepers in the UK television series Hotel Babylon*. *Hospitality & Society, 1(1), 47-66*. https://bit.ly/3PekxOi

Haslam, S. A. & McGarty, C. (2008). Experimental Design and Causality in Social Psychological Research. In C. Sansone, C. C. Morf & A. T. Panter (Hrsg.), *The Sage Handbook of Methods in Social Psychology.* https://doi.org/10.4135/9781412976190.n11

Haslam, S. A. & Ryan, M. K. (2008). *The road to the glass cliff: Difference in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding*. *The Leadership Quarterly, 19(5), 530-546*. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.011

Henschel, U. K., Gruner, A. & Freyberg, B. (2013). *Hotelmanagement* (4. Aufl.). De Gruyter.

Hinkin, T. R. & Tracey, J. B. (2010). *An Analysis of Human Resources Practices among Fortune's Best Companie to Work For*. *Cornell Hospitality Quarterly, 51(2), 158-170*. https//doi.org/10.1177/1938965510362487

Hug, B. (2013). Menschenbilder. In T. M. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und*

Führungswissen (4. Aufl., S. 3–15). Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-642-34357-5_1

Jago, A. G. (1982). *Leadership: Perspectives in Theory and Research*. *Management Sciencec, 28(3), 315-336*.

Johnson, B. (28. Juni 2022). *Britischer Premierminister Johnson: "Wenn Putin eine Frau wäre…".* ZDF. https://www.zdf.de/nachrichten/video/boris-johnson-putin-krieg-video-100.html

Jones, R. (2015, 24. Februar). *What CEOs Are Afraid Of*. https://hbr.org/2015/02/what-ceos-are-afraid-of

Judge, E. (2003, 11. November). *Women on board: help or hindrance?* The Times UK. https://www.thetimes.co.uk/article/women-on-board-help-or-hindrance-2c6fnqf6fng

Kaplan, S. & Minton, B. A. (1994). *Appointments of outsiders to Japanese boards: Determinants and implications for managers*. *Journal of Financial Economics, 36(2), 225-258*. https://doi.org/10.1016/0304-405X(94)90025-6

Ko, C.-H. (2020). *Exploring Hotel Employee's Work Stress by Individual Characteristics*. *Open Access Library Journal, 7(1), 1-15*. https://doi.org/10.4236/oalib.1106023

Königs, H.-P. (2006). *IT-Risiko-Management mit System: Von den Grundlagen bis zur Realisierung - Ein praxisorientierter Leitfaden*. Vieweg Verlag.

Kroll, R. (2002). Geschlechterdifferenz. In R. Kroll (Hrsg.), *Metzler Lexikon Gender Studies Geschlechterforschung: Ansätze, Personen, Grundbegriffe* (S. 153–154). J.B. Metzler.

Kulich, C., Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2014). *The Political Glass Cliff: Understanding How Seat Selection Contributes to the Unterperformance of Ethnic Minority Candidates*. *Political Research Quarterly, 67(1), 84-95*. https://doi.org/10.1177/1065912913495740

Lee, P. M. & James, E. H. (2007). *She'-e-os: gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments*. *Strategic Management Journal, 28(3), 227-251*. https://doi.org/10.1002/smj.575

Lippmann, W. (2015). *Public opinion*. Simon and Schuter.

Lu, C., Berchoux, C., Marek, M. W. & Chen, B. (2015). *Service quality and customer satisfaction: qualitative research implications for luxury hotels*. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, 9(2), 168-182*.

Lund-Durlacher, D., Bauernfeind, U. & Hergesell, A. (2010). *Der touristische Arbeitsmarkt als Chance für Frauen - Status quo und Zukunftsperspektiven.*

Lyness, K. S. & Thompson, D. E. (1997). *Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives*. *Journal of Applies Psychology, 82(3), 359-375*. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.359

Lyness, K. S. & Thompson, D. E. (2000). *Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route? Journal of Applied Psychology, 85(1), 86-101*. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.86

Marinakou, E. (2014). *Women in Hotel Management and Leadership: Diamond or Glass? Tourism hospitality management, 2, 18-25*. https://doi.org/10.17265/2328-2169/2014.01.003

Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M. (1985). *The Romance of Leadership*. *Administrative Science Quarterly, 30(1), 78-102*. https://doi.org/10.2307/2392813

Müller, R. C. (2019). *Konsumentenbilder Als Produktive Fiktionen: Eine Theoretische und Ethnographische Untersuchung*. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26197-9

Nelson, D. L., Campbell Quick, J. & Hitt, M. A. (1989). *Men and women of the personel profession: some differences and similarities in their stress*. *Stress Medicine, 5(3), 145-152*. https://doi.org/10.1002/smi.2460050304

Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-74705-5_7

Neubauer, W. & Rosemann, B. (2006). *Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen*. Kohlhammer.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). https://bit.ly/3cawXJ2

Oerter, R. (2021). Einleitung: Menschenbilder als sinnstiftende Konstruktionen und als geheime Agenten. In R. Oerter (Hrsg.), *Menschenbilder in der modernen Gesellschaft: Konzeptionen des Menschen in Wissenschaft, Bildung, Kunst, Wirtschaft und Politik* (S. 1). De Gruyter. https://doi.org/10.1515/9783110510867-002

Österreich Werbung. (o.D.). *Marktradar Dashboard: Marktblatt Österreichgäste*. https://www.austriatourism.com/tourismusforschung/studien-und-berichte/analytics-dashboards/marktradar-dashboard/

Österreich Werbung. (2021). *Frauenpower für den Restart im Tourismus*. https://www.austriatourism.com/newsroom/frauenpower-fuer-den-restart-im-tourismus/

Österreich Werbung. (2022). *Wintersaison 2021/22 schließt mit 52,7 Mio. Nächtigungen und 13 Mio. Ankünften*. https://www.austriatourism.com/fileadmin/user_upload/Media_Library/Downloads/Tourismusforschung/2022G_April_2022_und_Wintersaison_21-22_Hochrechnung_ZusFassung.pdf

Papafilippou, V., Durbin, S. & Conley, H. (2022). *Women's formal networking: The relationship between networking activities and power*. *Gender, Work & Organization, 1-32*. https://bit.ly/3RmwxPI

Paustian-Underdahl, S. C., Slattery Walker, L. & Woehr, D. J. (2014). *Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators*. *Journal of Applied Psychology, 99(6), 1129-1145*. https://doi.org/10.1037/a0036751

Pechlaner, H. & Raich, F. (2007). Wettbewerbsfähigkeit durch das Zusammenspiel von Gastlichkeit und Gastfreundschaft. In H. Pechlaner & F. Raich (Hrsg.), *Gastfreundschaft und Gastlichkeit im Tourismus: Kundenzufriedenheit und -bindung mit Hospitality Management* (S. 11–24). Erich Schmidt Verlag.

Pechlaner, H. & Volgger, M. (Hrsg.). (2017). *Die Gesellschaft auf Reisen - Eine Reise in die Gesellschaft*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14114-1

Pechlaner, H., Volgger, M. & Nordhorn, C. (2017). Hospitality Management ist mehr als Service Management: Skizzen eines umfassenden Qualitätsansatzes. In H. Pechlaner & M. Volgger (Hrsg.), *Die Gesellschaft auf Reisen - Eine Reise in die Gesellschaft* (S. 139–161). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14114-1_8

Peters, T. (2015). *Leadership: Traditionelle und moderne Konzepte Mit vielen Beispielen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. https//doi.org/10.1007/978-3-658-02673-8

Rack, O. & Christophersen, T. (2009). Experimente. In S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung.* Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-322-96406-9_2

Rechnungshof Österreich. (2020). *Bedarf an Fachkräften im Tourismus: Bericht des Rechnungshofes*.

https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home_1/home_2/Anhang_2_Bedarf_an_Fachkraeften_im_Tourismus.pdf

Reinwald, M., Zala, J. & Kunze, F. (2022). *Shine Bright Like a Diamond: When Signaling Creates Glass Cliffs for Female Executives*. *Journal of Management, 1-32*. https://doi.org/10.1177/01492063211067518

Reisenzahn, T. & Pöllmann, N. (2019). *Taten statt Worthülsen: Ideen zur Zukunftssicherung der Hotellerie*. https://tourismusberatung.prodinger.at/wp-content/uploads/sites/2/2019/08/Ideenpapier_Taten_statt_Worthuelsen.pdf

Remington, J. & Kitterlin-Lynch, M. (2017). *Still pounding on the glass ceiling: A study of female leaders in hospitality, travel and tourism management*. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 17(1), 1-16*. https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1328259

Rendtorff, B. (2011a). Geschlechterforschung. In B. Rendtorff, C. Mahs & V. Wecker (Hrsg.), *Geschlechterforschung: Theorien, Thesen, Themen zur Einführung* (1. Aufl., S. 224–225). Kohlhammer.

Rendtorff, B. (2011b). Sex/Gender/Geschlecht. In B. Rendtorff, C. Mahs & V. Wecker (Hrsg.), *Geschlechterforschung: Theorien, Thesen, Themen zur Einführung* (1. Aufl., S. 230–231). Kohlhammer.

Rendtorff, B. (2011c). Stereotype/Vorurteile. In B. Rendtorff, C. Mahs & V. Wecker (Hrsg.), *Geschlechterforschung: Theorien, Thesen, Themen zur Einführung* (1. Aufl., S. 231–232). Kohlhammer.

Rendtorff, B., Mahs, C. & Wecker, V. (Hrsg.). (2011). *Geschlechterforschung: Theorien, Thesen, Themen zur Einführung* (1. Aufl.). Kohlhammer.

Rink, F., Ryan, M. K. & Stoker, J. I. (2012). *Influence in Times of Crisis: How Social and Financial Resources Affect Men's and Women's Evaluations of Glass*. *Psychological Science, 23(11), 1306-1313*. https://doi.org/10.1177/0956797612453115

Rink, F., Ryan, M. K. & Stoker, J. I. (2013). *Social resources at a time of crisis: How gender stereotypes inform gendered leader evaluations*. *European Journal of Social Psychology, 43(5), 381-392*. https//doi.org/10.1002/ejsp.1954

Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. E. (2014). *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7., überarb. Aufl.). Schäffer-Poeschel. https://www.weltbild.de/media/txt/pdf/9783791033167-098.473.392.pdf

Rubin, G. (1975). The Traffic in Women:: Notes on the "Political Economy" of Sex. In R. R. Reiter (Hrsg.), *Toward an Anthropology of Women* (S. 157–210). Monthly Review Press.

Russen, M., Dawson, M. & Madera, J. M. (2021). *Gender diversity in hospitality and tourism top management teams: A systematic review of the last 10 years*. *International Journal of Hospitality Management, 95, 102942*. https://doi.org/10.1016/j.iihjm.2021.102942

Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2005). *The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership*. *British Journal of Management, 16(2), 81-90*. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x

Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2007). *The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions*. *The Academy of Management Review, 32(2), 549-572*. https://doi.org/10.2307/20159315

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D. & Bongiorno, R. (2011). *Think Crisis-Think Female: The Glass Cliff an Contextual Variation in the Think Manager-Think Male Stereotype*. *Journal of Applied Psychology, 96(3), 480-484*. https://doi.org/10.1037/a0022133

Ryan, M. K., Haslam, S. A. & Kulich, C. (2010). *Politics and the glass cliff: Evidence that women are preferentially selected to contest hard-to-win seats*. *Psychology of Women Quarterly, 34(1), 56-61*. https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2009.01541.x

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J. & Peters, K. (2016). *Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact*. *The Leadership Quarterly, 27(3), 446-455*. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008

Ryan, M. K., Haslam, S. A. & Postmes, T. (2007). *Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions*. *Journal of Organizational Change Management, 20(2), 182-197*. https://doi.org/10.1108/09534810710724748

Schein, V. E. (1973). *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics*. *Journal of Applied Psychology, 57(2), 95-100*. https://doi.org/10.1037/h0037128

Schein, V. E. (1975). *Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers*. *Journal of Applied Psychology, 60(3), 340-344*. https://doi.org/10.1037/h0076637

Schein, V. E. (2001). *A global look at psychological barriers to women's progress in management*. *Journal of Social Issues, 57(4), 675-688*. https://doi.org/10.1111/0022-4537.00235

Scott, J. W. (1986). *Gender: A Useful Catrgory of Historical Analysis*. *The American Historical Review, 91(5), 1053-1075*. https://doi.org/10.2307/1864376

Sievering, M. (2003). *Frauen unterschätzen sich: Selbstbeurteilungs-Bias in einer simulierten Bewerbungssituation*. *Zeitschrift für Sozialpsychologie, 34(3), 147-160*. https://doi.org/10.1024//0044-3514.34.3.147

Simon, R. J. & Landis, J. M. (1989). *A Report: Women's and Men's Attitudes About a Woman's Place and Role*. *The Public Opinion Quarterly, 53(2), 265-276*. https://doi.org/10.1086/269508

Statista. (2021a, 25. November). *Durchschnittliche Anzahl der Betten in Hotels in Österreich in ausgewählten Jahren von 1992 bis 2018*. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/422832/umfrage/durchschnittliche-anzahl-der-betten-in-hotels-in-oesterreich/#:~:text=Diese%20Statistik%20zeigt%20die%20durchschnittliche,%C3%BCber%20rund%2051%2C3%20Betten.

Statista. (2021b, 3. Dezember). *Umsatz im Tourismus in Österreich nach Sommer- und Wintersaison bis 2020*. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/294864/umfrage/umsatzerloese-des-beherbungs-und-gaststaettenwesens-in-oesterreich/#:~:text=Umsatz%20im%20Tourismus%20in%20%C3%96sterreich%20nach%20Sommer%2D%20und%20Wintersaison%20bis%202020&text=Im%20Jahr%202019%20betrugen%20die,insgesamt%2026%2C5%20Milliarden%20Euro.

Steffens, M. C. & Roth, J. (2017). Diversity Kompetenz in Bezug auf Gender: Sozialpsychologisches Wissen über Geschlechterstereotype und Geschlechterrollen. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Handbuch Diversity Kompetenz: Band 2: Gegenstandbereiche* (S. 273–283). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08853-8_22

Steinmann, B., Klug, H. J. P. & Maier, G. W. (2018). *The Path Is the Goal: How Transofrmationale Leaders Enhance Followers' Job Attitudes and Proactive*

Behavior. *Frontiers in Psychology, 9, 2338*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338

Stoller, R. J. (1968). *Sex and gender: The Development of Masculinity and Femininity*. Routledge.

Superiorhotels.info. (2020). *Anzahl der Luxushotels in Österreich kräftig gestiegen/ Tirol Vorreiter mit 153 Spitzenhotels*. https://superiorhotels.info/Media/Default/ContentBlock/18022020_superiorhotels.info.pdf

Technische Universität München. (2014, 2. April). *Frauen bewerben sich nicht auf "männliche" Stellenausschreibung: Beurteilung von Führungskräften wird von Stereotypen bestimmt - und von Emotionen*. https://www.tum.de/die-tum/aktuelles/pressemitteilungen/detail/31438

Uppink Calderwood, L. & Soshkin, M. (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019: Travel and Tourism at a Tipping Point.* World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf

Walenta, C. & Kirchler, E. (2011). *Führung* (1. Aufl.). Facultas Verlag.

Walterspiel, G. (1969). Zur Definition des Begriffs "Hotel". In G. Walterspiel (Hrsg.), *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre des Hotels* (S. 37–39). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-02381-1_3

Weibler, J. (2016). *Personalführung* (3. Aufl.). Verlag Franz Vahlen.

Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. Aufl.). BeltzPVU.

Weissenrieder, C. O. & Spura, A. (2015). *Akzeptanz von Führungskräften: Analyse wahrgenommener Verhaltensweisen von Frauen und Männer in Führungspositionen*. *Working Paper Series: Business and Law, 9, 1-49*. https://bit.ly/3NSmXRG

Wende, W. (2002). Gender/Geschlecht. In R. Kroll (Hrsg.), *Metzler Lexikon Gender Studies Geschlechterforschung: Ansätze, Personen, Grundbegriffe* (S. 141–142). J.B. Metzler.

Wippermann, C. (2010). *Frauen in Führungspositionen: Barrieren und Brücken* (2. Aufl.). Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. https://www.bmfsfj.de/resource/blob/93874/7d4e27d960b7f7d5c52340efc139b662/frauen-in-fuehrungspositionen-deutsch-data.pdf

Wirtschaftskammer Österreich. (2022). *Hotellerie: Branchendaten*. http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_602.pdf

Wotha, B. & Beyer, D. (2019). *Hoteldirektor vs. Zimmermädchen: Die geschlechterspezifische berufliche Segregation von Männern und Frauen in der deutschen Tourismusbranche*. *Zeitschrift für Tourismuswirtschaft, 11(3), 357-380*. https://doi.org/10.1515/tw-2019-0021

Wunderer, R. (1996). *Führung und Zusammenarbeit - Grundlagen innerorganisatorischer Beziehungsgestaltung*. *German Journal of Human Resource Management, 10(4), 385-409*. https://doi.org/10.1177/239700229601000405

Yukl, G. & Falbe, C. M. (1991). *Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations*. *Journal of Applied Psychology, 76(3), 416-423*. https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.3.416

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Operationalisierungstabelle A2

Anhang 2: Erstes Einladungsschreiben 02.05.2022 ..... A3

Anhang 3: Unterstützungsschreiben Tourismusverbände A4

Anhang 4: Erstes Erinnerungsschreiben 17.05.2022 ..... A5

Anhang 5: Zweites Erinnerungsschreiben 27.05.2022 ..... A6

Anhang 6: Verlauf des Online-Experiments (nachgestellt) A7

Anhang 7: Ergebnisse Deskriptive Statistiken A14

Anhang 8: Ergebnisse Zweifaktorielle Varianzanalyse A18

Anhang 1: Operationalisierungstabelle

Variable	Item	Skalierung	Skalierung	Wissenschaftlicher Beleg
Tätigkeit Personalentscheidung	Welche der folgenden beruflichen Positionen nehmen Sie in der österreichischen Vierstern-Superior bis Fünfstern-Superior Hotellerie derzeit ein?	Nominalskaliert	(1) Human Resources Manager/in (2) Personalleiter/in (3) Director of Human Resources (4) Human Resources Coordinator (5) Human Resources Assistant (6) Hoteleinhaber/in (7) Geschäftsführer/in (8) (Stellvertretende/r) General Manager/in (9) (Stellvertretende/r) Hoteldirektor/in (10) Assistant General Manager/in (11) Resident Manager/in (12) Sonstige Position mit hoher Entscheidungskraft im Personalwesen (13) Ich bin in keiner der genannten Position beruflich tätig	
Beschäftigung Österreich	In welchem der folgenden österreichischen Bundesländer sind Sie derzeit beruflich tätig?	Nominalskaliert	(1) Vorarlberg (2) Tirol (3) Salzburg (4) Kärnten (5) Oberösterreich (6) Niederösterreich (7) Burgenland (8) Wien (9) Ich bin in keinem österreichischen Bundesland beruflich tätig	
Eignung der fachkundigen Person	**Item 1:** Die vorherigen Berufserfahrungen der fachkundigen Person sind für die Position relevant. **Item 2:** Die fachkundige Person ist auf Basis der Erfahrung für die Position geeignet.	Ordinalskaliert	5-stufige Likert-Skala (1) Stimme überhaupt nicht zu, (5) stimme vollkommen zu Zusatzoption (6): Kann ich nicht beantworten	Fragestellung übernommen von bzw. angelehnt an: Haslam, S. A., & Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in scessing and falling organizations. The Leadership Quarterly, 19(5), 530-546. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.011.
Führungsfähigkeit der fachkundigen Person	**Item 1:** Die fachkundige Person besitzt wichtige Eigenschaften, um andere Personen zu leiten. **Item 2:** Die fachkundige Person wird eine gute Führungskraft sein. **Item 3:** Die fachkundige Person wird einen positiven Einfluss auf die Entwicklung des Hotels haben.	Ordinalskaliert	5-stufige Likert-Skala (1) Stimme überhaupt nicht zu, (5) stimme vollkommen zu Zusatzoption (6): Kann ich nicht beantworten	Fragestellung übernommen von und angelehnt an: Haslam, S. A., & Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in scessing and falling organizations. The Leadership Quarterly, 19(5), 530-546. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.011.
Eigenschaften der geschäftsführenden Direktionsposition	**Item 1:** Die Position bietet der fachkundigen Person eine vielversprechende Karrierechance. **Item 2:** Die Position ist für die fachkundige Person mit einer hohen Stressintensität verbunden.	Ordinalskaliert	5-stufige Likert-Skala (1) Stimme überhaupt nicht zu, (5) stimme vollkommen zu Zusatzoption (6): Kann ich nicht beantworten	Fragestellung übernommen von bzw. angelehnt an: Haslam, S. A., & Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in scessing and falling organizations. The Leadership Quarterly, 19(5), 530-546. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.011.
Risikobeurteilung	**Item 1:** Die Annahme der geschäftsführenden Direktionsposition im MAKENA Hotel Walchsee könnte eine riskante Entscheidung sein. **Item 2:** Eine Verschlechterung der Hotelentwicklung würde ein schlechtes Bild auf die fachkundige Person werfen.	Ordinalskaliert	5-stufige Likert-Skala (1) Stimme überhaupt nicht zu, (5) stimme vollkommen zu Zusatzoption (6): Kann ich nicht beantworten	Fragestellung angelehnt an: Ashby, J. S., Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). Legal Work and the Glass Cliff: Evidence that Women are Preferentially Selected to Lead Problematic Cases. William & Mary Journal of Women and the Law, 13(3). https://scholarship.law.wm.edu/wmjowl/vol13/iss3/5
Unternehmensform Hotel	Welcher Unternehmensform unterliegt das Hotel, in dem Sie derzeit beruflich tätig sind.	Nominalskaliert	(1) Privat- bzw. Individualhotellerie (2) Ketten- bzw. Konzernhotellerie (3) Hotelkooperation	
Sternekategorie	In welcher Sternekategorie befindet sich das Hotel, in dem Sie derzeit beruflich tätig sind?	Ordinalskaliert	(1) Vierstern-Superior (2) Fünfstern (3) Fünfstern-Superior	
Bettenanzahl Hotel	Über wie viele Betten verfügt das Hotel, in dem Sie derzeit beruflich tätig sind?	Ordinalskaliert	(1) Unter 80 Betten (2) 81-120 Betten (3) 121-160 Betten (4) 161-200 Betten (5) Über 200 Betten	
Geschlecht Umfrageteilnehmende	Welches Geschlecht haben Sie	Nominalskaliert	(1) Weiblich (2) Männlich (3) Divers (4) Keine Angabe	
Alter Umfrageteilnehmende	Wie alt sind Sie?	Ordinalskaliert	(1) Unter 25 Jahren (2) 25-35 Jahre (3) 36-45 Jahre (4) 46-55 Jahre (5) Über 55 Jahre	

Anhang 2: Erstes Einladungsschreiben 02.05.2022

Sehr geehrte Damen und Herren,
Liebe Hoteliers, Personalverantwortliche und Empfangsteams der Top-Hotellerie,

im Rahmen meiner Masterarbeit im Studiengang „Entrepreneurship and Tourism" am Management Center Innsbruck (MCI), führe ich derzeit ein **österreichweites Online-Experiment** zum Thema „Wie wird die Eignung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten für geschäftsführende Direktionspositionen in der österreichischen Top-Hotellerie beurteilt?", durch.

Um dieser Fragestellung nachzugehen, bin ich auf die Unterstützung und Teilnahme von Hoteliers und Personalverantwortlichen der **österreichischen 4-Sterne Superior bis 5-Sterne Superior-Hotellerie** angewiesen. Ich lade Sie daher herzlich dazu ein, Ihre Einschätzung unter dem nachfolgend angefügten Link mit mir zu teilen.

Personen in diesen Positionen der können an dem Experiment teilnehmen:

- Human Resources Manager/in bzw. Personalleiter/in
- Director of Human Resources
- Human Resources Coordinator
- Human Resources Assistant
- Hotelinhaber/in
- Geschäftsführer/in
- (Stellv.) General Manager/in bzw. Hoteldirektor/in
- Assistant Hoteldirektor/in bzw. General Manager/in
- Resident Manager/in

Zur **Teilnahme** und **Weiterleitung** an Ihr Branchennetzwerk können Sie gerne den nachfolgenden Link verwenden: https://www.unipark.de/uc/MCI_Tourismus_Studenten/c200/

Bereits jetzt vielen Dank für Ihre Unterstützung und den gemeinsamen Beitrag zur Zukunft der österreichischen Top-Hotellerie!

Für mögliche Rückfragen stehe ich Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung!

Mit den herzlichsten Grüßen aus Innsbruck,

Vanessa Mertl
Masterstudentin am MCI

Anhang 3: Unterstützungsschreiben Tourismusverbände

Sehr geehrte Damen und Herren,
Liebes Team der Tourismusregion (Name der Destination),

derzeit bin ich in den letzten Zügen meines **Masterstudiums** im Studiengang Marketing Management & Tourism am MCI Management Center Innsbruck und führe für meine Abschlussarbeit ein **anonymes Online-Experiment** zum Thema „Wie wird die Eignung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten für geschäftsführende Direktionspositionen in der österreichischen Top-Hotellerie beurteilt", durch.

Diesbezüglich bin ich auf die Einschätzung und Teilnahme von **Personen in der Hoteldirektion und dem HR-Management der 4* Superior bis 5* Superior Hotellerie aus ganz Österreich** angewiesen. Um die Aufmerksamkeit für meine Forschung zu erhöhen und eine möglichst hohe Teilnehmerzahl zu erzielen, möchte ich mich nun mit der großen Bitte zur **Weiterleitung der Umfrage** an die in Ihrer Region ansässigen Betriebe an Sie wenden.

Personen in den folgenden Positionen der österreichischen Top-Hotellerie können an der Umfrage teilnehmen:

- Human Resources Manager/in bzw. Personalleiter/in
- Director of Human Resources
- Human Resources Coordinator
- Human Resources Assistant
- Hotelinhaber/in
- Geschäftsführer/in
- (Stellv.) General Manager/in bzw. Hoteldirektor/in
- Assistant Hoteldirektor/in bzw. General Manager/in
- Resident Manager/in

Unter diesem Link gelangen die Teilnehmenden direkt zum Online-Experiment:
https://www.unipark.de/uc/MCI_Tourismus_Studenten/c200/
Gerne darf der Link auch von den Teilnehmenden zur Weiterleitung verwendet werden.

Für Rückfragen stehe ich Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung und freue mich über Ihre mögliche Unterstützung!

Mit den herzlichsten Grüßen und eine erfolgreiche Woche,

Vanessa Mertl
Masterstudentin am MCI

Anhang 4: Erstes Erinnerungsschreiben 17.05.2022

Da die Studie auf Ihre Unterstützung aus der Praxis angewiesen ist, möchte ich mich ein weiteres Mal mit der großen **Bitte zur regen Teilnahme** an Sie wenden:

Sehr geehrte Damen und Herren,
Liebe Hoteliers, Personalverantwortliche und Empfangsteams der Top-Hotellerie,

im Zuge meiner Masterarbeit am MCI führe ich derzeit ein **anonymes Online-Experiment** hinsichtlich der Frage, wie die Eignung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten für geschäftsführende Direktionspositionen in der österreichischen Top-Hotellerie beurteilt wird, durch. Sie erhalten dabei Einblicke in die unternehmerische Situation eines fiktiven Hotels und werden anschließend gebeten, eine bewerbende Person gemäß vorgegebenen Aussagen zu beurteilen.

Personen in diesen Positionen der **österreichischen 4* Superior bis 5* Superior-Hotellerie** können an der Umfrage teilnehmen:

- Human Resources Manager/in bzw. Personalleiter/in
- Director of Human Resources
- Human Resources Coordinator
- Human Resources Assistant
- Hotelinhaber/in
- Geschäftsführer/in
- (Stellv.) General Manager/in bzw. Hoteldirektor/in
- Assistant Hoteldirektor/in bzw. General Manager/in
- Resident Manager/in

Unter folgendem Link können Sie direkt teilnehmen:
https://www.unipark.de/uc/MCI_Tourismus_Studenten/c200/

Für Rückfragen stehe ich Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung und freue mich, wenn Sie mir 8 Minuten Ihrer Zeit schenken!

Mit den herzlichsten Grüßen und vielen Dank für Ihre tatkräftige Unterstützung,

Vanessa Mertl
Masterstudentin am MCI

Anhang 5: Zweites Erinnerungsschreiben 27.05.2022

Sie haben meine Forschung noch nicht unterstützt? **JETZT** ist Ihr Moment gekommen, um rege an meinem **Experiment teilzunehmen** und es **weiterzuleiten!**

Sehr geehrte Damen und Herren,
Liebe Hoteliers, Personalverantwortliche und Empfangsteams der Top-Hotellerie,

im Zuge meiner Masterarbeit am MCI führe ich derzeit ein **anonymes Online-Experiment** hinsichtlich der Frage, wie die Eignung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten für geschäftsführende Direktionspositionen in der österreichischen Top-Hotellerie beurteilt wird, durch. Sie erhalten dabei Einblicke in die unternehmerische Situation eines fiktiven Hotels und werden anschließend gebeten, eine bewerbende Person gemäß vorgegebenen Aussagen zu beurteilen.

Personen in diesen Positionen der **österreichischen 4* Superior bis 5* Superior-Hotellerie** können an dem Experiment teilnehmen:

- Human Resources Manager/in bzw. Personalleiter/in
- Director of Human Resources
- Human Resources Coordinator
- Human Resources Assistant
- Hotelinhaber/in
- Geschäftsführer/in
- (Stellv.) General Manager/in bzw. Hoteldirektor/in
- Assistant Hoteldirektor/in bzw. General Manager/in
- Resident Manager/in

Bis Sonntag, den 05.06.2022, können Sie unter folgendem Link direkt teilnehmen:
https://www.unipark.de/uc/MCI_Tourismus_Studenten/c200/

Für Rückfragen stehe ich Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung und freue mich, wenn Sie mir 8 Minuten Ihrer Zeit schenken!

PS: Am schnellsten und einfachsten geht's über Tablet, Laptop oder PC.

Mit den herzlichsten Grüßen und vielen Dank für Ihre tatkräftige Unterstützung,

Vanessa Mertl
Masterstudentin am MCI

Anhang 6: Verlauf des Online-Experiments (nachgestellt)

Seite 1

Hinweise zur Teilnahme am Online-Experiment

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,

herzlich willkommen zum österreichweiten Online-Experiment „Wie wird die Eignung von Hotelexpertinnen und Hotelexperten für geschäftsführende Direktionspositionen in der österreichischen Top-Hotellerie beurteilt", welches im Zuge meiner Masterarbeit im Studiengang „Entrepreneurship and Tourism" am Management Center Innsbruck erfolgt.

Um dieser Fragestellung nachzugehen, bin ich auf Ihre Unterstützung und Teilnahme angewiesen. Ich lade Sie daher herzliche dazu ein, den nachfolgenden Beurteilungsbogen auszufüllen.

8 Minuten Ihrer Zeit

Bitte beachten Sie, dass Sie derzeit aus durchführungsbezogenen Gründen nicht über alle Aspekte der zugrundeliegenden Studie informiert werden können, weshalb bestimmte Angaben in dessen Beschreibung nicht oder bewusst unzutreffend wiedergegeben werden. Bei Interesse werden diese Täuschungshintergründe zu einem späteren Zeitpunkt jederzeit gerne näher erläutert. Sie können Ihre Teilnahme stets und ohne jegliche Angabe von Gründen verweigern oder abbrechen.

Die Fragen der Studie basieren auf fiktiven Beschreibungen und richten sich an Ihre intuitive Einschätzung. Ihre Daten werden auf freiwilliger und anonymer Basis erhoben; sie können Ihrer Person nicht zugeordnet werden und unterliegen einer streng vertraulichen Behandlung.

Bei möglichen Rückfragen oder Interesse an den Studienergebnissen stehe ich Ihnen jederzeit gerne unter va.mertl@mci4me.at zur Verfügung!

Herzlichsten Dank für Ihr Vertrauen und die Unterstützung dieser Forschungsarbeit!

Vanessa Mertl

Einverständniserklärung
Mit Ihrer Teilnahme an diesem Online-Experiment stimmen Sie zu, dass Sie die Täuschungsinformation gelesen haben und mit dieser einverstanden sind. Außerdem genehmigen Sie, dass Ihre getätigten Angaben für wissenschaftliche Forschungszwecke verwendet und analysiert werden dürfen. Die Teilnahme basiert dabei auf freiwilliger und anonymer Basis und gesammelte Daten werden nach Beendigung der Masterarbeit vollständig gelöscht.

☐ Ich stimme zu, dass meine personenbezogenen Daten und anonymen Beurteilungen gemäß den hier aufgeführten Angaben verarbeitet werden dürfen.

Seite 2

Eingrenzung der Forschungsteilnehmenden

Fragestellung	Auswahlkategorien
1. Welche der folgenden beruflichen Positionen nehmen Sie in der österreichischen Vierstern-Superior bis Fünfstern-Superior Hotellerie derzeit ein?	Human Resources Manager/in
	Personalleiter/in
	Director of Human Resources
	Human Resources Coordinator
	Human Resources Assistant
	Hotelinhaber/in
	Geschäftsführer/in
	(Stellvertretende/r) General Manager/in
	(Stellvertretende/r) Hoteldirektor/in
	Assistant General Manager/in
	Assistant Hoteldirektor/in
	Resident Manager/in
	Sonstige Position mit hoher Entscheidungskraft im Personalwesen
	Ich bin in keiner der genannten Positionen beruflich tätig

Fragestellung	Auswahlkategorien
2. In welchem der folgenden österreichischen Bundesländer sind Sie derzeit beruflich tätig?	Vorarlberg
	Tirol
	Salzburg
	Kärnten
	Oberösterreich
	Niederösterreich
	Burgenland
	Wien
	Ich bin in keinem österreichischen Bundesland beruflich tätig

Seite 3

Beschreibung des fiktiven Hotels

Haben Sie schon von MAKENA gehört?

Idyllisch zwischen Berg und See gelegen, befindet sich das Vierstern-Superior Wohlfühlhotel MAKENA Walchsee. 210 Betten in modernen sowie zugleich traditionellen Zimmern, bilden gemeinsam mit weiteren Hotelbereichen einen Rückzugsort, der enge Naturverbundenheit mit einzigartiger Kulinarik und anhaltender Tiefenentspannung vereint. Basierend auf den Unternehmenswerten der gleichnamigen Tiroler Hotelgruppe, steht auch das MAKENA Walchsee, für herausragenden Service, hochwertige Ausstattung und Herzlichkeit.

Erste Zufallsverteilung – Unternehmensentwicklung Hohes versus Geringes Risiko

Scrollen Sie nun etwas nach unten, um in einem kurzen Zeitungsartikel weitere Einblicke in die Unternehmensabläufe des fiktiven MAKENA Hotel Walchsee zu erhalten. Klicken Sie nach dem aufmerksamen Lesen bitte auf „Weiter".

HOTELLERIE

Wandel an der Spitze: Gescheiterte Hotelführung verlässt das MAKENA Walchsee

Ein exklusives Hotel in schönster Lage, das mit dem Verlust eines überragenden Teams und der fehlenden Wertschätzung in der Region kämpft: Alledem kehrt die gescheiterte Hotelführung nun endgültig den Rücken. Wer zukünftig Veränderung schafft und das Ruder rumreißt, bleibt zum aktuellen Zeitpunkt ungeklärt.

Walchsee – Vom ersten Tag des Spatenstichs bis zum Jubiläum des zweijährigen Bestehens, befand sich das Tiroler Hotel nicht zuletzt aufgrund der strategisch fehlerhaften Unternehmensgestaltung der Geschäftsleitung in einer medialen Achterbahnfahrt. Nun öffnet sich im Sommer dieses Jahres für beide Parteien ein neues Kapitel. Wie die Hotelgruppe am Dienstag mitteilte, endet die Ära MAKENA für die derzeitige Hotelführung in gegenseitigem Einvernehmen, um weiteren Negativschlagzeilen zu entgehen.

Gerade in den letzten Jahren ist MAKENA in den idyllischsten Urlaubsregionen des alpenländischen Raumes stark expandiert, war jedoch vor allem das jüngste Projekt am Walchsee ein wesentlicher Verlustfaktor in der Markenentwicklung. Das in den Frühjahrsmonaten 2019 eröffnete 210-Betten-Haus schrieb trotz großem Engagement, Herz und einer anfänglich starken Belegschaft stets das Gegenteil einer Erfolgsgeschichte. Heute, zwei Jahre später, gilt der Saisonbetrieb als einer der unattraktivsten Adressen für aktive sowie gleichermaßen erholsame Wohlfühlurlaube im Tiroler Unterland.

Im direkten Gespräch blickt die derzeitige Hotelführung auf Momente der Freude und letztendlicher Ernüchterung zurück: „Die positiven Entwicklungen, die ich gemeinsam mit meinem Team bewirken durfte, werden mir für immer im Gedächtnis bleiben. Leider waren diese nicht von Dauer und unser aller Engagement reichte nicht mehr aus, um in einer herausfordernden Branchensituation neue Hotel- und Gastronomieprofis für uns zu gewinnen und den Umsatz pro Zimmer, eine unserer wichtigsten Kennzahlen, zu steigern. Stattdessen standen wir einer stetig sinkenden Anzahl an Mitarbeitenden und einem finanziellen Jahrestief gegenüber. Dankbar für das entgegengebrachte Vertrauen, ist meine Zeit nun gekommen, um dem großen Karriererisiko ins Auge zu sehen und das MAKENA Walchsee zu verlassen."

Inklusive der baldigen Neueröffnung in der Nähe des Schwarzsees, kommt MAKENA auf fünf exklusive Standorte in Tirol, bundesländerübergreifend auf derzeit zwanzig Häuser. Wer in einem der risikoträchtigsten Objekte der Hotelgruppe die Wogen zukünftig glättet, bleibt abzuwarten.

HOTELLERIE

Wandel an der Spitze: Aufstrebende Hotelführung verlässt das MAKENA Walchsee

Ein exklusives Hotel in schönster Lage, ein überragendes Team mit großer Herzlichkeit und eine hohe Wertschätzung in der Region: Alledem kehrt die aufstrebende Hotelführung nun vorerst den Rücken. Wer zukünftig in die großen Fußstapfen tritt, bleibt zum aktuellen Zeitpunkt ungeklärt.

Walchsee – Vom ersten Tag des Spatenstichs bis zum feierlichen Jubiläum des zweijährigen Bestehens, befand sich das Tiroler Hotel nicht zuletzt aufgrund der strategisch raffinierten Unternehmensgestaltung der Geschäftsleitung auf Erfolgskurs. Nun öffnet sich im Sommer dieses Jahres für beide Parteien ein neues Kapitel. Wie die Hotelgruppe am Dienstag schweren Herzens mitteilte, endet die Ära MAKENA für die derzeitige Hotelführung auf eigenen Wunsch, um sich neuen beruflichen Herausforderungen zu widmen.

Gerade in den letzten Jahren ist MAKENA in den idyllischsten Urlaubsregionen des alpenländischen Raumes stark expandiert, war vor allem das jüngste Projekt am Walchsee ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Markenentwicklung. Das in den Frühjahrsmonaten 2019 eröffnete 210-Betten-Haus schrieb mit viel Engagement, Herz und einer starken Belegschaft stets neue Erfolgsgeschichten. Heute zählt der Ganzjahresbetrieb zu einer der attraktivsten Adressen für aktive sowie gleichermaßen erholsame Wohlfühlurlaube im Tiroler Unterland.

Im direkten Gespräch blickt die derzeitige Hotelführung auf Momente der Freude und des Stolzes zurück: „Die Entwicklungen, die ich gemeinsam mit meinem Team auch in einer herausfordernden Branchensituation bewirken durfte, sind einzigartig. Das wir erst vor kurzem fünf neue Hotel- und Gastronomieprofis bei uns begrüßen durften und den Umsatz pro Zimmer, eine unserer wichtigsten Kennzahlen, auf ein Jahreshoch steigern konnten, gebührt dem Herzblut unser aller. Dankbar für die schöne Zeit, verlasse ich das MAKENA Walchsee bald mit einem weinenden Auge."

Inklusive der baldigen Neueröffnung in der Nähe des Schwarzsees, kommt MAKENA auf fünf exklusive Standorte in Tirol, bundesländerübergreifend auf derzeit zwanzig Häuser. Wer in einem der beliebtesten Objekte der Hotelgruppe das zukünftige Ruder übernimmt, bleibt abzuwarten.

Zweite Zufallsverteilung – Fachkundige Person Viktoria versus Valentin Lehner

Stellen Sie sich vor, Sie sind mit der Neubesetzung der geschäftsführenden Direktionsposition in besagtem Hotel beauftragt. Ihre Assistenz hat sich bereits einen Überblick über alle Fachkundigen verschafft und legt Ihnen den Lebenslauf der favorisierten Person vor.

Scrollen Sie nun bitte etwas nach unten, um mehr über die favorisierte Person zu erfahren. Klicken Sie nach dem aufmerksamen Lesen auf „Weiter".

VIKTORIA LEHNER

01.05.1990 IN KUFSTEIN

HOTELDIREKTORIN

Aleestraße 33, 6344 Walchsee
+43 664 1847764 viktorialehner@gmail.com linkedin.com/viktorialehner

PERSÖNLICHES PROFIL

Aufgewachsen in den Tiroler Alpen, blicke ich auf eine umfangreiche Tourismusausbildung von vielseitiger Erfahrung zurück. Mit meiner zielstrebigen, sorgfältigen und teamorientierten Art, finde ich in meiner Faszination für die Hotellerie und höchste Gästezufriedenheit eine entscheidende Mission: Neue, menschenorientierte Maßstäbe im modernen Hotelmanagement zu setzen.

QUALIFIKATIONEN

Sprachen
Deutsch – Muttersprache
Englisch – Fließend
Italienisch – Fließend

Berufliche Fähigkeiten und Kenntnisse
- Beherrschung der Software FIdelio V8
- Beherrschung der Software Micros
- Hotelmanagement
- Food & Beverage
- Leadership und Personalführung
- Strategische Preisgestaltung

ENGAGEMENT

Ehrenamtliches Engagement
März 2014 - September 2015
Mitwirkung in der Entwicklung eines Social Entrepreneurships für die Unabhängigkeitsförderung von Frauen in Schwellen- und Entwicklungsländern

BERUFLICHER WERDEGANG

Hoteldirektorin
Alpenresort Pustertal, Südtirol - 210 Betten
Seit Oktober 2019
Verantwortlich für ein 59-Personen-Team mit geringer Mitarbeiterfluktuation, den reibungslosen Betriebsablauf, die betriebliche Prozessoptimierung und die strategische Finanzplanung.

Stellvertretende Hoteldirektorin
Golf- und Sporthotel Seehof, Walchsee - 175 Betten
Januar 2017 - Oktober 2019
Vertretung und Unterstützung der Direktion, mitverantwortlich für ein 45-Personen-Team, den reibungslosen Betriebsablauf und das Hotelmarketing

Front Office Managerin
artHotel Goldene Rose, Wien - 190 Betten
September 2014 - Januar 2017
Verantwortlich für ein 6-Personen-Team, die Vorbereitung von Zimmerraten, Buchungspaketen und Forecasts und die Betreuung von VIP-Gästen

Rezeptionistin - Duales Studium
Golf- und Sporthotel Seehof, Walchsee - 175 Betten
Oktober 2010 - September 2014
Verantwortlich für den Check In und Check Out, Erstellung von Reservierungen und die Gästebetreuung

SCHULISCHER WERDEGANG

IU Internationale Hochschule - Duales Studium
Oktober 2010 - September 2014
Bachelor of Arts in Tourismusmanagement
Spezialisierung auf Hotelmanagement

VALENTIN LEHNER

01.05.1990 IN KUFSTEIN

HOTELDIREKTOR

Aleestraße 33, 6344 Walchsee
+43 664 1847764 valentinlehner@gmail.com linkedin.com/valentinlehner

PERSÖNLICHES PROFIL

Aufgewachsen in den Tiroler Alpen, blicke ich auf eine umfangreiche Tourismusausbildung von vielseitiger Erfahrung zurück. Mit meiner zielstrebigen, sorgfältigen und teamorientierten Art, finde ich in meiner Faszination für die Hotellerie und höchste Gästezufriedenheit eine entscheidende Mission: Neue, menschenorientierte Maßstäbe im modernen Hotelmanagement zu setzen.

QUALIFIKATIONEN

Sprachen
Deutsch – Muttersprache
Englisch – Fließend
Italienisch – Fließend

Berufliche Fähigkeiten und Kenntnisse
- Beherrschung der Software FIdelio V8
- Beherrschung der Software Micros
- Hotelmanagement
- Food & Beverage
- Leadership und Personalführung
- Strategische Preisgestaltung

ENGAGEMENT

Ehrenamtliches Engagement
März 2014 - September 2015
Mitwirkung in der Entwicklung eines Social Entrepreneurships für die Unabhängigkeitsförderung von Frauen in Schwellen- und Entwicklungsländern

BERUFLICHER WERDEGANG

Hoteldirektor
Alpenresort Pustertal, Südtirol - 210 Betten
Seit Oktober 2019
Verantwortlich für ein 59-Personen-Team mit geringer Mitarbeiterfluktuation, den reibungslosen Betriebsablauf, die betriebliche Prozessoptimierung u. die strategische Finanzplanung

Stellvertretender Hoteldirektor
Golf- und Sporthotel Seehof, Walchsee - 175 Betten
Januar 2017 - Oktober 2019
Vertretung und Unterstützung der Direktion, mitverantwortlich für ein 45-Personen-Team, den reibungslosen Betriebsablauf und das Hotelmarketing

Front Office Manager
artHotel Goldene Rose, Wien - 190 Betten
September 2014 - Januar 2017
Verantwortlich für ein 6-Personen-Team, die Vorbereitung von Zimmerraten, Buchungspaketen und Forecasts und die Betreuung von VIP-Gästen

Rezeptionist - Duales Studium
Golf- und Sporthotel Seehof, Walchsee - 175 Betten
Oktober 2010 - September 2014
Verantwortlich für den Check In und Check Out, Erstellung von Reservierungen und die Gästebetreuung

SCHULISCHER WERDEGANG

IU Internationale Hochschule - Duales Studium
Oktober 2010 - September 2014
Bachelor of Arts in Tourismusmanagement
Spezialisierung auf Hotelmanagement

Seite 6

Fragebogen

Beurteilung der fachkundigen Person – Eignung und Führungsfähigkeit

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme weder zu noch lehne ab	Stimme zu	Stimme voll zu	Kann ich nicht beurteilen
3. Die vorherigen Berufserfahrungen der fachkundigen Person sind für die Position relevant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Die fachkundige Person ist auf Basis der Erfahrungen für die Position geeignet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Die fachkundige Person wird eine gute Führungskraft sein.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Die fachkundige Person wird einen positiven Einfluss auf die Entwicklung des Hotels haben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Seite 7

Beurteilung der Position – Eigenschaften der geschäftsführenden Direktionsposition

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme weder zu noch lehne ab	Stimme zu	Stimme voll zu	Kann ich nicht beurteilen
7. Die Position bietet der fachkundigen Person eine vielversprechende Karrierechance.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Die Position ist für die fachkundige Person mit einer hohen Stressintensität verbunden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Seite 8

Risikobeurteilung – Folgen für die fachkundige Person

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme weder zu noch lehne ab	Stimme zu	Stimme voll zu	Kann ich nicht beurteilen
9. Die Annahme der geschäftsführenden Direktionsposition im MAKENA Hotel Walchsee könnte eine riskante Entscheidung für die fachkundige Person sein.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Eine Verschlechterung der Hotelentwicklung würde ein schlechtes Bild auf die fachkundige Person werfen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Fragebogen – FORTSETZUNG -

Demografische Angaben

Fragestellung	Auswahlkategorien
11. Welcher Unternehmensform unterliegt das Hotel, in dem Sie derzeit beruflich tätig sind?	Privat- bzw. Individualhotellerie
	Ketten- bzw. Konzernhotellerie
	Hotelkooperation

Fragestellung	Auswahlkategorien
12. In welcher Sternekategorie befindet sich das Hotel, in dem Sie derzeit beruflich tätig sind?	Vierstern-Superior
	Fünfstern
	Fünfstern-Superior

Fragestellung	Auswahlkategorien
13. Über wie viele Betten verfügt das Hotel, in dem Sie derzeit beruflich tätig sind?	Unter 80 Betten
	81-120 Betten
	121-160 Betten
	161-200 Betten
	Über 200 Betten

Fragestellung	Auswahlkategorien
14. Welches Geschlecht haben Sie?	Weiblich
	Männlich
	Divers
	Keine Angabe

Fragestellung	Auswahlkategorien
15. Wie alt sind Sie?	Unter 25 Jahren
	25-35 Jahre
	36-45 Jahre
	46-55 Jahre
	Über 55 Jahre

Abschließende Seite des Online-Experiments

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Gerne können Sie den Umfragelink an Personen weiterleiten, die derzeit im Human Resources Management oder in der Hoteldirektion der österreichischen Vierstern-Superior bis Fünfstern-Superior-Hotellerie tätig sind.

Kopieren Sie dafür den folgenden Link: https://www.unipark.de/uc/MCI_Tourismus_Studenten/c200/

Hier erhalten Sie weiterführende Informationen zu den anfänglich beschriebenen Täuschungshintergründen dieser Studie und der einhergehenden Intention.

Mit den herzlichsten Grüßen,

Vanessa Mertl

Anhang 7: Ergebnisse Deskriptive Statistiken

Statistiken

		Tätigkeit Personalentscheidung	Tätigkeit in einem österreichischen Bundesland	Unternehmensform Hotel	Geschlecht Umfrageteilnehmende
N	Gültig	132	118	115	115
	Fehlend	11	25	28	28

Tätigkeit Personalentscheidung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Human Resources Manager/in	9	6,3	6,8	6,8
	Personalleiter/in	10	7,0	7,6	14,4
	Director of Human Resources	7	4,9	5,3	19,7
	Human Resources Coordinator	6	4,2	4,5	24,2
	Human Resources Assistant	13	9,1	9,8	34,1
	Hotelinhaber/in	19	13,3	14,4	48,5
	Geschäftsführer/in eines Hotels	16	11,2	12,1	60,6
	(Stellvertretende/r) General Manager/in	7	4,9	5,3	65,9
	(Stellvertretende/r) Hoteldirektor/in	12	8,4	9,1	75,0
	Assistant General Manager/in bzw. Hoteldirektor/in	10	7,0	7,6	82,6
	Resident Manager/in	15	10,5	11,4	93,9
	Sonstige Position mit hoher Entscheidungskraft im Personalwesen	8	5,6	6,1	100,0
	Gesamt	132	92,3	100,0	
Fehlend	0	5	3,5		
	Ich bin in keiner der genannten Positionen (4*s - 5*s Hotel) beruflich tätig	6	4,2		
	Gesamt	11	7,7		
Gesamt		143	100,0		

Tätigkeit in einem österreichischen Bundesland

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Vorarlberg	20	14,0	16,9	16,9
	Tirol	40	28,0	33,9	50,8
	Salzburg	19	13,3	16,1	66,9
	Kärnten	6	4,2	5,1	72,0
	Oberösterreich	6	4,2	5,1	77,1
	Steiermark	7	4,9	5,9	83,1
	Niederösterreich	1	,7	,8	83,9
	Burgenland	3	2,1	2,5	86,4
	Wien	16	11,2	13,6	100,0
	Gesamt	118	82,5	100,0	
Fehlend	-77	22	15,4		
	Ich bin in keinem österreichischen Bundesland beruflich tätig	3	2,1		
	Gesamt	25	17,5		
Gesamt		143	100,0		

Unternehmensform Hotel

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Privat- bzw. Individualhotellerie (wirtschaftlich selbstständiges Familienunternehmen)	90	62,9	78,3	78,3
	Ketten- bzw. Konzernhotellerie	25	17,5	21,7	100,0
	Gesamt	115	80,4	100,0	
Fehlend	-77	28	19,6		
Gesamt		143	100,0		

Sternekategorie

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	4* Superior	74	51,7	64,3	64,3
	5*	28	19,6	24,3	88,7
	5* Superior	13	9,1	11,3	100,0
	Gesamt	115	80,4	100,0	
Fehlend	-77	28	19,6		
Gesamt		143	100,0		

Bettenanzahl Hotel

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Unter 80 Betten	17	11,9	14,8	14,8
	81-120 Betten	27	18,9	23,5	38,3
	121-160 Betten	23	16,1	20,0	58,3
	161-200 Betten	23	16,1	20,0	78,3
	Über 200 Betten	25	17,5	21,7	100,0
	Gesamt	115	80,4	100,0	
Fehlend	-77	28	19,6		
Gesamt		143	100,0		

Geschlecht Umfrageteilnehmende

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Weiblich	68	47,6	59,1	59,1
	Männlich	47	32,9	40,9	100,0
	Gesamt	115	80,4	100,0	
Fehlend	-77	28	19,6		
Gesamt		143	100,0		

Alter Umfrageteilnehmende

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Unter 25 Jahren	6	4,2	5,2	5,2
	25-35 Jahre	36	25,2	31,3	36,5
	36-45 Jahre	36	25,2	31,3	67,8
	46-55 Jahre	26	18,2	22,6	90,4
	Über 55 Jahre	11	7,7	9,6	100,0
	Gesamt	115	80,4	100,0	
Fehlend	-77	28	19,6		
Gesamt		143	100,0		

Anhang 8: Ergebnisse Zweifaktorielle Varianzanalyse

Eignung der fachkundigen Person

Zwischensubjektfaktoren

		Wertbeschriftung	N
Beschäftigungsrisiko	0	Hoch	57
	1	Gering	58
Soziales Geschlecht	0	Weiblich	66
	1	Männlich	49

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: Eignung

Beschäftigungsrisiko	Soziales Geschlecht	Mittelwert	Standardabweichung	N
Hoch	Weiblich	4,01	,681	36
	Männlich	4,40	,490	21
	Gesamt	4,16	,642	57
Gering	Weiblich	3,92	,911	30
	Männlich	4,05	,737	28
	Gesamt	3,98	,827	58
Gesamt	Weiblich	3,97	,789	66
	Männlich	4,20	,661	49
	Gesamt	4,07	,743	115

Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen[a,b]

		Levene-Statistik	df1	df2	Sig.
Eignung	Basiert auf dem Mittelwert	2,446	3	111	,068
	Basiert auf dem Median	2,246	3	111	,087
	Basierend auf dem Median und mit angepaßten df	2,246	3	100,199	,088
	Basiert auf dem getrimmten Mittel	2,266	3	111	,085

Prüft die Nullhypothese, dass die Fehlervarianz der abhängigen Variablen über Gruppen hinweg gleich ist.

a. Abhängige Variable: Eignung

b. Design: Konstanter Term + Beschäftigungsrisiko + Soziales Geschlecht + Beschäftigungsrisiko * Soziales Geschlecht

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: Eignung

Quelle	Typ III Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Korrigiertes Modell	3,180[a]	3	1,060	1,968	,123
Konstanter Term	1859,509	1	1859,509	3453,682	,000
Beschäftigungsrisiko	1,392	1	1,392	2,585	,111
Soziales Geschlecht	1,928	1	1,928	3,582	,061
Beschäftigungsrisiko * Soziales Geschlecht	,447	1	,447	,829	,364
Fehler	59,764	111	,538		
Gesamt	1967,500	115			
Korrigierte Gesamtvariation	62,943	114			

a. R-Quadrat = ,051 (korrigiertes R-Quadrat = ,025)

Führungsfähigkeit der fachkundigen Person

Zwischensubjektfaktoren

		Wertbeschriftung	N
Beschäftigungsrisiko	0	Hoch	49
	1	Gering	54
Soziales Geschlecht	0	Weiblich	58
	1	Männlich	45

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: Führungsfähigkeit

Beschäftigungsrisiko	Soziales Geschlecht	Mittelwert	Standardabweichung	N
Hoch	Weiblich	3,85	,615	31
	Männlich	3,98	,621	18
	Gesamt	3,90	,614	49
Gering	Weiblich	3,67	,691	27
	Männlich	3,75	,468	27
	Gesamt	3,71	,586	54
Gesamt	Weiblich	3,77	,652	58
	Männlich	3,84	,540	45
	Gesamt	3,80	,604	103

Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen[a,b]

		Levene-Statistik	df1	df2	Sig.
Führungsfähigkeit	Basiert auf dem Mittelwert	1,159	3	99	,329
	Basiert auf dem Median	1,172	3	99	,324
	Basierend auf dem Median und mit angepaßten df	1,172	3	94,989	,325
	Basiert auf dem getrimmten Mittel	1,199	3	99	,314

Prüft die Nullhypothese, dass die Fehlervarianz der abhängigen Variablen über Gruppen hinweg gleich ist.

a. Abhängige Variable: Führungsfähigkeit

b. Design: Konstanter Term + Beschäftigungsrisiko + Soziales Geschlecht + Beschäftigungsrisiko * Soziales Geschlecht

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: Führungsfähigkeit

Quelle	Typ III Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Korrigiertes Modell	1,181[a]	3	,394	1,083	,360
Konstanter Term	1436,698	1	1436,698	3950,337	,000
Beschäftigungsrisiko	1,044	1	1,044	2,872	,093
Soziales Geschlecht	,262	1	,262	,721	,398
Beschäftigungsrisiko * Soziales Geschlecht	,021	1	,021	,057	,812
Fehler	36,005	99	,364		
Gesamt	1524,000	103			
Korrigierte Gesamtvariation	37,187	102			

a. R-Quadrat = ,032 (korrigiertes R-Quadrat = ,002)

Chancenqualität der geschäftsführenden Direktionsposition

Zwischensubjektfaktoren

		Wertbeschriftung	N
Beschäftigungsrisiko	0	Hoch	55
	1	Gering	57
Soziales Geschlecht	0	Weiblich	65
	1	Männlich	47

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: Chancenqualität

Beschäftigungsrisiko	Soziales Geschlecht	Mittelwert	Standardabweichung	N
Hoch	Weiblich	4,26	,657	35
	Männlich	4,40	,821	20
	Gesamt	4,31	,717	55
Gering	Weiblich	4,33	,844	30
	Männlich	4,44	,698	27
	Gesamt	4,39	,774	57
Gesamt	Weiblich	4,29	,744	65
	Männlich	4,43	,744	47
	Gesamt	4,35	,744	112

Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen[a,b]

		Levene-Statistik	df1	df2	Sig.
Chancenqualität	Basiert auf dem Mittelwert	,313	3	108	,816
	Basiert auf dem Median	,204	3	108	,893
	Basierend auf dem Median und mit angepaßten df	,204	3	97,510	,893
	Basiert auf dem getrimmten Mittel	,258	3	108	,856

Prüft die Nullhypothese, dass die Fehlervarianz der abhängigen Variablen über Gruppen hinweg gleich ist.

a. Abhängige Variable: Chancenqualität

b. Design: Konstanter Term + Beschäftigungsrisiko + Soziales Geschlecht + Beschäftigungsrisiko * Soziales Geschlecht

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: Chancenqualität

Quelle	Typ III Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Korrigiertes Modell	,601[a]	3	,200	,356	,785
Konstanter Term	2040,908	1	2040,908	3624,161	,000
Beschäftigungsrisiko	,098	1	,098	,174	,678
Soziales Geschlecht	,433	1	,433	,769	,382
Beschäftigungsrisiko * Soziales Geschlecht	,007	1	,007	,012	,913
Fehler	60,819	108	,563		
Gesamt	2179,000	112			
Korrigierte Gesamtvariation	61,420	111			

a. R-Quadrat = ,010 (korrigiertes R-Quadrat = -,018)

Stressintensität der geschäftsführenden Direktionsposition

Zwischensubjektfaktoren

		Wertbeschriftung	N
Beschäftigungsrisiko	0	Hoch	51
	1	Gering	56
Soziales Geschlecht	0	Weiblich	61
	1	Männlich	46

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: Stressintensität

Beschäftigungsrisiko	Soziales Geschlecht	Mittelwert	Standardabweichung	N
Hoch	Weiblich	4,34	,827	32
	Männlich	4,53	,612	19
	Gesamt	4,41	,753	51
Gering	Weiblich	4,72	,528	29
	Männlich	4,56	,847	27
	Gesamt	4,64	,699	56
Gesamt	Weiblich	4,52	,721	61
	Männlich	4,54	,751	46
	Gesamt	4,53	,731	107

Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen[a,b]

		Levene-Statistik	df1	df2	Sig.
Stressintensität	Basiert auf dem Mittelwert	2,125	3	103	,102
	Basiert auf dem Median	1,841	3	103	,144
	Basierend auf dem Median und mit angepaßten df	1,841	3	84,615	,146
	Basiert auf dem getrimmten Mittel	1,975	3	103	,122

Prüft die Nullhypothese, dass die Fehlervarianz der abhängigen Variablen über Gruppen hinweg gleich ist.

a. Abhängige Variable: Stressintensität

b. Design: Konstanter Term + Beschäftigungsrisiko + Soziales Geschlecht + Beschäftigungsrisiko * Soziales Geschlecht

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: Stressintensität

Quelle	Typ III Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Korrigiertes Modell	2,220[a]	3	,740	1,401	,247
Konstanter Term	2119,761	1	2119,761	4012,385	,000
Beschäftigungsrisiko	1,080	1	1,080	2,044	,156
Soziales Geschlecht	,001	1	,001	,002	,961
Beschäftigungsrisiko * Soziales Geschlecht	,793	1	,793	1,502	,223
Fehler	54,415	103	,528		
Gesamt	2255,000	107			
Korrigierte Gesamtvariation	56,636	106			

a. R-Quadrat = ,039 (korrigiertes R-Quadrat = ,011)

Risikobeurteilung – Riskante Entscheidung

Zwischensubjektfaktoren

		Wertbeschriftung	N
Beschäftigungsrisiko	0	Hoch	51
	1	Gering	57
Soziales Geschlecht	0	Weiblich	60
	1	Männlich	48

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: Riskante Entscheidung

Beschäftigungsrisiko	Soziales Geschlecht	Mittelwert	Standardabweichung	N
Hoch	Weiblich	3,57	1,135	30
	Männlich	2,86	1,062	21
	Gesamt	3,27	1,150	51
Gering	Weiblich	3,87	1,167	30
	Männlich	3,85	1,262	27
	Gesamt	3,86	1,202	57
Gesamt	Weiblich	3,72	1,151	60
	Männlich	3,42	1,269	48
	Gesamt	3,58	1,208	108

Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen[a,b]

		Levene-Statistik	df1	df2	Sig.
Riskante Entscheidung	Basiert auf dem Mittelwert	,176	3	104	,912
	Basiert auf dem Median	,072	3	104	,975
	Basierend auf dem Median und mit angepaßten df	,072	3	94,127	,975
	Basiert auf dem getrimmten Mittel	,114	3	104	,952

Prüft die Nullhypothese, dass die Fehlervarianz der abhängigen Variablen über Gruppen hinweg gleich ist.

a. Abhängige Variable: Riskante Entscheidung

b. Design: Konstanter Term + Beschäftigungsrisiko + Soziales Geschlecht + Beschäftigungsrisiko * Soziales Geschlecht

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: Riskante Entscheidung

Quelle	Typ III Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Korrigiertes Modell	15,438[a]	3	5,146	3,801	,012
Konstanter Term	1321,714	1	1321,714	976,182	,000
Beschäftigungsrisiko	11,077	1	11,077	8,182	,005
Soziales Geschlecht	3,467	1	3,467	2,561	,113
Beschäftigungsrisiko * Soziales Geschlecht	3,189	1	3,189	2,356	,128
Fehler	140,812	104	1,354		
Gesamt	1543,000	108			
Korrigierte Gesamtvariation	156,250	107			

a. R-Quadrat = ,099 (korrigiertes R-Quadrat = ,073)

Geschätzte Randmittel

Schätzungen

Abhängige Variable: Riskante Entscheidung

Beschäftigungsrisiko	Mittelwert	Std.-Fehler	95% Konfidenzintervall Untergrenze	95% Konfidenzintervall Obergrenze
Hoch	3,212	,166	2,884	3,540
Gering	3,859	,154	3,553	4,165

Paarweise Vergleiche

Abhängige Variable: Riskante Entscheidung

(I) Beschäftigungsrisiko	(J) Beschäftigungsrisiko	Mittelwertdifferenz (I-J)	Std.-Fehler	Sig.[b]	95% Konfidenzintervall für Differenz[b] Untergrenze	95% Konfidenzintervall für Differenz[b] Obergrenze
Hoch	Gering	-,647*	,226	,005	-1,096	-,199
Gering	Hoch	,647*	,226	,005	,199	1,096

Basiert auf geschätzten Randmitteln

*. Die Mittelwertdifferenz ist in Stufe ,05 signifikant.

b. Anpassung für Mehrfachvergleiche: Geringste signifikante Differenz (entspricht keiner Korrektur).

Risikobeurteilung – Schlechtes Bild

Zwischensubjektfaktoren

		Wertbeschriftung	N
Beschäftigungsrisiko	0	Hoch	56
	1	Gering	57
Soziales Geschlecht	0	Weiblich	64
	1	Männlich	49

Deskriptive Statistiken

Abhängige Variable: Schlechtes Bild der fachkundigen Person

Beschäftigungsrisiko	Soziales Geschlecht	Mittelwert	Standardabweichung	N
Hoch	Weiblich	3,66	1,162	35
	Männlich	3,14	1,236	21
	Gesamt	3,46	1,206	56
Gering	Weiblich	3,76	,988	29
	Männlich	3,79	1,101	28
	Gesamt	3,77	1,035	57
Gesamt	Weiblich	3,70	1,079	64
	Männlich	3,51	1,192	49
	Gesamt	3,62	1,129	113

Levene-Test auf Gleichheit der Fehlervarianzen[a,b]

		Levene-Statistik	df1	df2	Sig.
Schlechtes Bild der fachkundigen Person	Basiert auf dem Mittelwert	1,020	3	109	,387
	Basiert auf dem Median	,852	3	109	,469
	Basierend auf dem Median und mit angepaßten df	,852	3	102,346	,469
	Basiert auf dem getrimmten Mittel	1,012	3	109	,390

Prüft die Nullhypothese, dass die Fehlervarianz der abhängigen Variablen über Gruppen hinweg gleich ist.

a. Abhängige Variable: Schlechtes Bild der fachkundigen Person

b. Design: Konstanter Term + Beschäftigungsrisiko + Soziales Geschlecht + Beschäftigungsrisiko * Soziales Geschlecht

Tests der Zwischensubjekteffekte

Abhängige Variable: Schlechtes Bild der fachkundigen Person

Quelle	Typ III Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
Korrigiertes Modell	6,155[a]	3	2,052	1,639	,185
Konstanter Term	1405,584	1	1405,584	1122,558	,000
Beschäftigungsrisiko	3,785	1	3,785	3,023	,085
Soziales Geschlecht	1,621	1	1,621	1,295	,258
Beschäftigungsrisiko * Soziales Geschlecht	2,002	1	2,002	1,599	,209
Fehler	136,482	109	1,252		
Gesamt	1623,000	113			
Korrigierte Gesamtvariation	142,637	112			

a. R-Quadrat = ,043 (korrigiertes R-Quadrat = ,017)