Schweiz.

Was Outdoorfrauen wollen.

Ein Leitfaden mit Handlungsempfehlungen, um weiblichen Bedürfnissen im Outdoorsport gerecht zu werden.

MySwitzerland.com

Inhalt.

1 Unsere Motivation. 3

2 Warum ein Fokus auf Frauen? 4

3 Das Wichtigste in Kürze. 5

4 Die Zielgruppe Outdoorfrauen. 7
4.1 Eine «kleine» Zielgruppe mit viel Potenzial. 7
4.2 Demografische Daten zu Frauen und ihrem Reiseverhalten. 8
4.3 Frauen und Männer – Gemeinsamkeiten und Unterschiede. 9
4.4 Biologisches versus soziales Geschlecht. 10
4.5 Motive für Outdoorsport. 12
4.6 Was hindert Frauen an der Ausübung? 12

5 Handlungsempfehlungen. 13
5.1 Stereotype vermeiden und echte Frauen zeigen. 13
5.2 Den Confidence Gap verstehen – und überwinden. 15
5.3 Frauen eine Stimme geben und Vorbilder schaffen. 18
5.4 Frauen über Communitys und Vereine ansprechen. 19
5.5 Women-only – positive Eigendynamik. 20

6 Checkliste. 21

7 Best Practice. 23

8 Über die Autorin. 24

9 Impressum. 25

1 Unsere Motivation.

Unsere Gesellschaft ist im Wandel: Immer mehr Frauen erwirtschaften ihren Erwerb selbst und ihr verfügbares Einkommen wächst kontinuierlich. Und sie werden immer aktiver! Bereits heute gibt es in der Schweiz mehr Wanderinnen als Wanderer. Sind diese Powerfrauen nicht auch für andere Bergsport- und Outdoorangebote zu begeistern?

Um dem Schweizer Tourismus einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, hat Schweiz Tourismus im Februar 2020 zu einem *Design Thinking Workshop*[1] eingeladen. Unter der fachlichen Leitung der Gender-Expertin Anna Weiss gingen rund 50 Vertreter*innen der Outdoorbranche sowie der touristischen Regionen der Frage nach, was Outdoorsportlerinnen in Bewegung bringt und sie zu zufriedenen Gästen und Kundinnen macht.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Workshop sind mit konkreten Handlungsempfehlungen in diesem Leitfaden zusammengefasst. Wir wünschen eine gute Lektüre mit vielen Aha-Momenten und hoffentlich zahlreichen Ideen für Einsätze.

Schweiz Tourismus
Maria Sägesser, Leiterin Produktentwicklung und Innovation
Sabina Brack, Outdoorexpertin Sommermarketing

2 Warum ein Fokus auf Frauen?

«Insgesamt stellen Frauen einen Wachstumsmarkt dar, der grösser ist als China und Indien zusammen – sogar mehr als doppelt so gross. Angesichts dieser Zahlen wäre es fahrlässig, den weiblichen Konsumenten zu ignorieren oder zu unterschätzen. Es gibt keinen Grund, warum sich Frauen mit Produkten zufrieden geben sollten, die ihre Bedürfnisse nicht vollständig erfüllen oder die dies zynisch oder nur oberflächlich tun. Frauen werden sich zunehmend dagegen wehren, stereotypisiert zu werden, nur nach Alter oder Einkommen segmentiert zu werden, in einen Topf geworfen zu werden mit der Charakterisierung ‹alle Frauen› oder, schlimmer noch, undifferenziert von Männern.»

(Michael J. Silverstein and Kate Sayre, Harvard Business Review, 2009)[2]

Auch im Tourismus ist ein Wachstumsmarkt für Frauenangebote erkennbar. Mehr als drei Viertel aller Reiseentscheidungen werden von Frauen getroffen, dabei fällt eine besonders grosse Nachfrage nach Abenteuer-, Kultur- und Naturreisen auf *(Forbes, 2014)[3].* Auch das Interesse an «Solo Female»-Reisen weist über die vergangenen Jahre ein überproportionales Wachstum auf *(Overseas Adventure Travel, 2014)[4].* Das Frauensegment insbesondere im Outdoorsport wird von Marketern bisher als Nische betrachtet. Sie birgt jedoch enormes Potenzial, insbesondere bei all jenen Frauen, die noch für den Outdoorsport gewonnen werden können – durch spezifische, für Frauen konzipierte Angebote. Die entspannte Atmosphäre, der Austausch in Frauengruppen sowie die Möglichkeit, sich an weiblichen Vorbildern zu orientieren, haben eine enorm bestärkende und motivierende Wirkung.

3 Das Wichtigste in Kürze.

Zielgruppe Frau

«Die» Zielgruppe Frau existiert ebenso wenig wie «die» Zielgruppe Mann. Über alle Alters- und Könnensstufen hinweg gliedern Outdoorsportlerinnen sich in viele einzelne Zielgruppen, die sich hinsichtlich Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motiven und Motivation voneinander unterscheiden. Trotzdem lassen viele Frauen Parallelen erkennen bei den Bedürfnissen die durch biologische und kulturelle Faktoren bedingt sind.

Stereotype

Werbung und Medien zeigen oft einseitige Bilder der Frauen im Outdoorsport: Viele Szenen wirken gestellt und die Sportlerinnen (häufig Models) sind jung, schlank, langhaarig und perfekt gestylt. Frauen fühlen sich jedoch von «echten Frauen» angesprochen, die ihnen hinsichtlich Aussehen, Lebensphase und Verhalten ähnlich sind oder ihre beste Freundin sein könnten. Um die Zielgruppe zu erweitern, ist es daher unabdingbar, die vorherrschenden Stereotype aufzubrechen, indem möglichst viele unterschiedliche Frauen in verschiedenen und realistischen Funktionen oder Lebenssituationen gezeigt werden.

Sexismus

Unter Sexismus versteht man eine Bandbreite von Phänomenen, die von einem ungleichen Status von Mann und Frau ausgehen. Im Outdoorsport reicht dies von offenem Sexismus (nackte Frauen bewerben Dinge, die mit nackten Frauen nichts zu tun haben) bis hin zu Alltagssexismus (stereotype Darstellung; deutlich weniger Frauen auf Podien; keine Möglichkeit zur Teilnahme am Wettkampf; ungleiches Preisgeld etc.). Um Frauen für sich zu gewinnen, empfiehlt es sich, diese Tatsache offen zu adressieren und Sexismus in seinen vielen Arten zu entschärfen.

Die Macht der Vorbilder

Nach der Devise «If she can see it, she can be it.» gilt es, unterschiedlichsten Protagonistinnen Sichtbarkeit und Gehör im Outdoorsport zu verschaffen – von Anfängerinnen bis hin zu Profisportlerinnen und Expertinnen. Viele Frauen haben kein weibliches Vorbild im Outdoorsport. Dieser Umstand hält sie davon ab, überhaupt damit zu beginnen oder sich weitere Fortschritte zuzutrauen.

Confidence Gap

Unter Confidence Gap versteht man das Phänomen, dass Männer sich eher über- und Frauen sich eher unterschätzen. Dem gilt es, im Beschrieb von Angeboten, Bildmaterial und Gesprächen Rechnung zu tragen, denn nur so wird es gelingen, die nächste Generation Hochtourengängerinnen heranzuziehen und darauf aufbauend mehr Frauen für Führungspositionen in Verbänden zu gewinnen.

Perfektionismus

Frauen legen nicht nur bei sich selbst einen hohen Massstab an – sondern auch bei Produkten und Erlebnissen. Wer sie als potenzielle Kundinnen begeistern will, beschäftigt sich tiefgehend mit ihren Bedürfnissen, möglichen Barrieren sowie ihrem Alltag und legt das Augenmerk während der kompletten Customer Journey auch auf Details.

Die Philosophie der kleinen Schritte

Vom Einfachen zum Schweren, vom Bekannten zum Unbekannten, vom Zufälligen zum Gezielten: Die Konzeption von Erlebnissen oder Kursen nach methodisch-didaktischen Grundprinzipien ermöglicht es Mädchen und Frauen aller Könnensstufen, durch zahlreiche kleine Erfolgserlebnisse in ihrem Outdoorsport sukzessive zu wachsen.

Wanderinnen geniessen den Sonnenaufgang auf der Kaiseregg, Fribourg Region.

Women-only – warum?

Reine Frauengruppen bieten oft eine entspanntere Atmosphäre und die einmalige Möglichkeit, neue Freundschaften mit weiblichen Gleichgesinnten zu knüpfen oder sich das erste Mal an weiblichen Vorbildern zu orientieren: eine Tatsache, die enorm motiviert. Viele Teilnehmerinnen schildern solche Erfahrungen als ein völlig neues, anderes Erleben des Outdoorsports. Dabei sind Women-only-Angebote nicht als exklusive, sondern als ergänzende Angebote zu werten, die besonders (aber bei entsprechender Ausrichtung nicht nur!) Anfängerinnen Orientierung bieten.

Marketing versus Community Manager

Unternehmen und Destinationen tun gut daran, ihr Budget nicht nur Medien und Influencern zuzuteilen. Ein Grossteil sollte in gemeinsame Aktivitäten mit Communitys investiert werden: Diese losen Verbände oder Vereine geniessen Glaubwürdigkeit und enge Bindung und sind die Geburtshelfer für die nächste Generation von Outdoorsportlerinnen. Wer punkten will, zieht die Community gar zur Produktentwicklung heran.

Inklusion – ja bitte!

Eines der grössten Hindernisse ist die Überzeugung, Content und Angebote von, für oder mit Frauen würden nur Frauen ansprechen und Männer abstossen. Tatsächlich sind Männer von Frauen umgeben, seien es Ehefrauen, Töchter, Mütter, Schwestern, Freundinnen oder Arbeitskolleginnen. Gut recherchierte und hochwertig produzierte Inhalte sprechen ausserdem beide Geschlechter an – sofern sie Anknüpfungspunkte zur eigenen Lebenswirklichkeit bieten.

4 Die Zielgruppe Outdoorfrauen.

4.1 Eine «kleine» Zielgruppe mit viel Potenzial.

Auf die Zielgruppe Frauen im Outdoorsport angesprochen, fällt im Gespräch mit Marketern und Medien häufig die Aussage: «Klein. Zu klein.»

Wie kommt das, wo Frauen doch die Hälfte der Menschheit ausmachen? Da Outdoorsport hauptsächlich als Individualsport betrieben wird, ist er weniger institutionalisiert und organisiert als viele Mannschaftssportarten. Daher fehlen aussagekräftige Daten. Der Frauenanteil variiert von Sportart zu Sportart stark: während in den Boulder-Hallen annähernd gleich viele oder teils sogar mehr Frauen klettern, sind es draussen am Fels auf Hochtouren deutlich weniger. Und mit steigendem Level wird die Pyramide immer spitzer.

Das grösste Potenzial liegt nicht einmal in den aktiven Outdoorsportlerinnen selbst. Sondern in all jenen, die Outdoorsportlerinnen werden wollen oder könnten. Das heisst: in den Frauen, die bis jetzt ins Fitnesscenter gehen, aber auch fit genug für eine Hochtour wären. Oder in Frauen, die in der Kletterhalle Meisterinnen sind, aber noch nie an einem richtigen Fels trainiert haben. Oder in Wanderinnen, die sich auch fürs Biken oder Bergsteigen begeistern könnten. Und in Frauen, die bisher anderen Interessensgebieten zugeordnet wurden, etwa Frauen 45+ oder fülligere Frauen. Es lohnt sich daher, sich in einem ersten Schritt mit der Zielgruppe Frau zu befassen.

4.2 Demografische Daten zu Frauen und ihrem Reiseverhalten.

49,6 %

Anteil Frauen an der Weltbevölkerung
(World in Data, 2019)[5]

15 Jahre

differenziert das gefühlte Alter vom biologischen Alter
(Zukunftsinstitut, 2016)[6]

Women-only-Reisen als

Top-Reise-trend für 2020

(National Geographic, 2020)[7]

80 %

aller Reiseentscheidungen werden von Frauen getroffen; egal, mit wem sie reisen, wer bezahlt und wohin die Reise geht; dies entspricht einem Äquivalent von 125 Mrd. US-Dollar
(Forbes, 2014)[3]

75 %

der Kunden, die Abenteuer-, Kultur- oder Naturreisen buchen, sind Frauen zwischen 20 und 70 Jahren
(Forbes, 2014)[3]

47, w

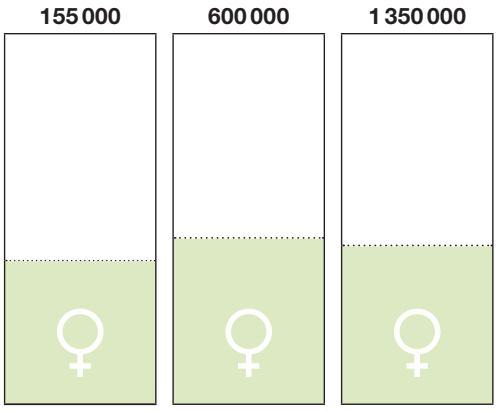
Der durchschnittliche Kunde, der Abenteuerreisen bucht, ist 47 Jahre alt und weiblich
(World Tourism Organization, 2014)[8]

Frauen auf Reisen

- Nehmen mehr touristische Services in Anspruch
- Benutzen häufiger öffentliche Verkehrsmittel
- Organisieren ihre Reisen früher
- Reisen häufiger alleine als Männer, auf jeden Mann kommen etwa vier Frauen
- Google Suche für «Solo Women Travel»: Anstieg um 32 % 2017, um 59 % 2018 und um 230 % 2019
- Pinterest registriert massives Wachstum bei Interesse nach «Solo Female Travel». 350 % Wachstum beim Pinnen von Artikeln unter «Solo Female Travel»

(Overseas Adventure Travel, 2014)[4]

Frauen als Mitglieder in Bergsportverbänden



(Schweizer Alpen-Club, Österreichischer Alpenverein, Deutscher Alpenverein, 2020)[9]

4.3 Frauen und Männer – Gemeinsamkeiten und Unterschiede.

Freiheit. Glück. Klarheit. Flow. Fokus. Aufregung. Als könnte ich alles schaffen. Lebendigkeit. Voller Energie. Innere Ruhe. Motivation. Ich selbst. Optimismus. Zufriedenheit. Selbstbewusstsein. Beschwingtheit.

Das sind die Antworten von Menschen auf die Fragen nach den Gefühlen, die sie empfinden, wenn sie sich in der Natur bewegen. Die Antworten von Männern und Frauen.

Ob Frau oder Mann, als Einzelpersonen sind sie alle Individuen, die sich in manchen Dingen voneinander unterscheiden: körperlich hinsichtlich Konstitution oder Hormonhaushalt, des Weiteren in der Ausprägung von Motiven, Motivation, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Frauen werden im Gegensatz zu Männern häufig aufgrund ihres biologischen Geschlechts kategorisiert. Eine verpasste Chance, denn die Zielgruppe Frau ist nicht homogen. Eine 56-jährige, topfitte, ehrgeizige, alpinistisch erfahrene Frau kann mehr Gemeinsamkeiten mit einem 28-jährigen Mann aufweisen als mit einer gleichaltrigen Frau.

Frauen ab 45 als spannende Zielgruppe

Für viele Frauen nimmt erst mit dem Heranwachsen und dem Auszug der Kinder die persönliche Entwicklung wieder einen grösseren Stellenwert ein. Oft sind sie reich an den Ressourcen Zeit und Geld, neugierig und motiviert, Neues zu lernen. Diese Frauen sind konsumgewohnt, wissen, was sie wollen, und fühlen sich im Schnitt 15 Jahre jünger, als sie sind.

Kletterinnen am Stockhorn, Kanton Bern

4.4 Biologisches versus soziales Geschlecht.

«Sex ist eine biologische Eigenschaft. Gender ist ein sozialer Prozess.»

Bergsteigerin auf dem Lauteraarhorn (4042 m), Kanton Bern

Männer als Eroberer …

Die längste Zeit der Geschichte schickte es sich für Frauen nicht, sich in grossen Radien zu bewegen oder ihren Verstand übermässig zu bemühen. In der sozialen Ordnung galten Männer als die rechtmässigen Streuner. Dank ihrer wirtschaftlichen Ressourcen haben sie Ozeane überquert, Wüsten durchwandert und Gipfel erklommen.

… versus Frauen als das schwache Geschlecht

Obwohl Frauen genetisch und hormonell bedingt eine nachweislich robustere Konstitution haben und im Schnitt länger leben als Männer, galten sie seit jeher als das schwache Geschlecht. Ihr Bereich war der häusliche, ihre Aufgabe die Kindererziehung. Bergsteigerinnen gab es zwar zu allen Zeiten, doch sie legten selten bis gar nicht (oder unter falschem Namen) Zeugnis ihrer Tätigkeiten ab.

Und heute?

Im Vergleich zu früher hat sich vieles geändert. Unsere Vorstellungen von typisch männlich und typisch weiblich ist im Fluss. Geopolitische, gesellschaftliche und technologische Entwicklungen bringen es mit sich, dass unsere Normen, Werte, Institutionen und Regeln sich laufend verändern. So war es beispielsweise unseren Müttern und Grossmüttern noch verwehrt, Mitglied im Alpenclub zu werden, während heute Frauen die am schnellsten wachsende Gruppe in allen Alpenvereinen stellen.

Frauen werden häufig dazu erzogen, möglichst keine Risiken einzugehen. Das behindert sie später bei der Ausübung von Outdooraktivitäten.

Die Vergangenheit steckt noch in den Köpfen

Einen Teil dieser Geschichte aber tragen wir noch immer in uns. Dies zeigt sich, wenn Männer Frauen oder Frauen sich selbst weniger zutrauen. Während Profibergsteigerinnen als Rabenmütter gelten, wenn sie hohe Risiken eingehen, werden bei Vätern Hochrisikoaktivitäten viel eher akzeptiert. Dabei ist offener oder versteckter Sexismus am Werk, der von einem ungleichen sozialen Status von Frauen und Männern ausgeht und diesen in Geschlechterstereotypen und entsprechenden Verhaltensweisen wiedergibt.

Starke Frauen, die andere inspirieren

Die Italienerinnen Francesca Cavallo und Elena Favilli starteten 2017 ein Crowdfunding für ein Buch, das weibliche Vorbilder zeigen sollte. Innerhalb kürzester Zeit kam über eine Million Dollar zusammen – und die Vision der Autorinnen wurde Wirklichkeit: «Good Night Stories for Rebel Girls» vereint 100 Kurzporträts über herausragende Politikerinnen, Aktivistinnen, Künstlerinnen, Sportlerinnen und Wissenschaftlerinnen der Weltgeschichte. Das Buch soll Mädchen Mut machen, ihnen als Vorbild und Inspiration dienen.

4.5 Motive für Outdoorsport.

«Den Kopf freibekommen.»

Das ist die häufigste Antwort auf die Frage **«Warum treibst du Outdoorsport?»** *(Design Thinking Workshop ST, 2020)*[1]

Outdoorsport hat massive positive Auswirkungen auf das mentale Wohlbefinden der Ausübenden. Yoga hat es von einer philosophischen Lehre mit geistigen und körperlichen Übungen bis zu einer Massenbewegung gebracht. Outdoorsport könnte mithilfe passender Kommunikation einen ähnlichen Weg hin zu mehr Popularität einschlagen. Eine Tatsache, die nur wenige Touristiker*innen und Marketer aufgreifen.

Outdoorsport hat einen positiven Einfluss auf:
- das mentale Wohlbefinden (99,7 %)
- das körperliche Wohlbefinden (99,7 %)
- die psychische Widerstandskraft/Resilienz (94,4 %)
- die Selbstachtung (95 %)
- die Erwartungen bezüglich der Zukunft (95,3 %)

Wenn Frauen mehrmals die Woche Outdoorsport betreiben, steigen Lebenszufriedenheit und empfundenes Glück. Ängste und Sorgen hingegen treten in den Hintergrund.
(Women in Adventure, 2017)[10]

4.6 Was hindert Frauen an der Ausübung?

«Alles unter einen Hut bringen.»

Das ist die häufigste Antwort auf die Frage, was die grösste Herausforderung im Alltag der Frauen ist.
(Design Thinking Workshop ST, 2020)[1]

Über Sportarten, Alter, Lebenssituationen und Könnensstufen hinweg nennen Frauen **Zeit, Geld und familiäre Verpflichtungen als grösste Hürden.** Da sich der Outdoorsport deutlich männlicher gibt, als er sein könnte, haben viele Frauen **keinerlei weibliche Vorbilder.** Sechs von zehn Frauen glauben zudem, dass **männliche Interessen im Outdoorsport ernster genommen** werden als ihre. Viele vermissen zudem passende Mitstreiterinnen in ihrem Umfeld, um Outdoorsport zu betreiben. Ausserdem ist es gerade **für fülligere und sehr kleine Frauen nicht leicht, passende frauenspezifische Ausrüstung zu finden –** ein wichtiger Punkt, wenn man bedenkt, wie wichtig (Life-)Style für viele Frauen ist.
(REI, 2019)[11]

Viele dieser Barrieren sind kulturell bedingt und historisch entstanden. Wer neue Märkte erobern und die Zukunft gestalten will, muss sich daher auch mit **Vergangenheit, Status quo, gesellschaftlichen Entwicklungen und Megatrends** auseinandersetzen.

5 Handlungsempfehlungen.

5.1 Stereotype vermeiden und echte Frauen zeigen.

Stereotype im Bezug auf typisch weiblich oder typisch männlich begegnen uns im Alltag auf Schritt und Tritt. Wir verwenden sie so häufig, dass wir sie nicht mehr hinterfragen. Damit verfestigen sich gesellschaftlich-kulturelle Wertungen, die mit Privilegien und Benachteiligungen verbunden sind.

Stereotype haben einen Einfluss auf professionelles Handeln, z. B. im Familien- und Sozialrecht, sowie auf die Ausbildungs- und Berufswahl, wie das Beispiel des Bergführerberufs zeigt. Die folgenden Handlungsempfehlungen zeigen auf, wie erfolgreiches Marketing ohne Stereotype geht.

Frauen in ihrer Vielfalt zeigen

Es sind mehr Frauen denn je in den Bergen unterwegs, in all ihrer Vielfalt: jung, alt, füllig, dünn, mit kurzen und mit langen Haaren, in den verschiedensten Levels und Könnensstufen. Die in Medien oder Werbung dargestellten Frauen sind allerdings stets jung, schlank, hübsch und langhaarig. Wird eine Frau schwitzend, mit schmerzverzerrtem Gesicht, in raumgreifenden Posen, mit Narben, Verletzungen, in totaler Erschöpfung dargestellt? Zumeist nicht. Der Fokus liegt oft nicht auf der Aktion, sondern auf Eleganz und Ästhetik. Während es bei Männern actionreich und schweisstreibend zugehen darf, sind Frauen auch nach stundenlanger Aktion noch perfekt gestylt. Es ist daher wichtig, in Bild und Bewegtbild auf solche Stereotype zu achten sowie einen echten und frischen Blick auf die Darstellung von Frauen beim Outdoorsport zu zeigen.

Frauen sind keine Girls

Nicht nur Bilder, auch Sprache formt unsere Sicht auf die Welt. Auch hier ist eine kritische Hinterfragung nötig. Oft werden erwachsene Frauen als Girls oder Ladys bezeichnet.

Die Autorin Hannah Röther bringt es auf den Punkt.

«Ladys sind vornehme Damen, die sich nicht schmutzig machen. Mädchen sind Kinder, die noch nicht für sich selbst sorgen können und auf Fürsorge angewiesen sind. Eine Frau auf einem Mountainbike dagegen kann eine Menge sein, eine Sportlerin, eine Kämpferin, eine Geniesserin, eine Träumerin, eine Racerin, eine Abenteurerin – aber sicher keine vornehme Dame oder ein Kind.»

Mountainbikerin im Val de Nendaz, Wallis

Beispiel: Darstellungen von Frauen im Outdoorsport.

Echte Frauen zeigen,

die echte Abenteuer erleben. Wie hier bei der Breithornbesteigung im Wallis …

… oder auf dem Fernwanderweg Via Alpina.

Jung, schlank, lange Haare: die klassische Outdoorsportlerin in der Darstellung.

Diesem Bild entsprechen einige Frauen – der Grossteil aber nicht. Diese Frauen fühlen sich deutlich weniger angesprochen und sehen sich selbst nicht in dieser Rolle oder finden sich nicht im Angebot wieder.

Eine gemischte Gruppe Mountainbiker*innen ist unterwegs,

eine Frau an der Spitze. Meist übernimmt ein Mann diesen Part.

5.2 Den Confidence Gap verstehen – und überwinden.

Was ist mit dem Confidence Gap oder mangelndem Selbstbewusstsein gemeint? Im Folgenden ein paar Beispiele, die das Problem verdeutlichen.

- Hervorragende Sportlerinnen, die sich als zu schlecht für ein Sponsoring einschätzen
- Expertinnen in ihrem Themenfeld, die sich nicht selbst als solche vorschlagen
- Frauen, die gut darin sind, die Leistung anderer anzupreisen – das bei ihrer eigenen Leistung aber nie tun würden
- Frauen, die deutlich häufiger an Selbstzweifeln leiden als Männer *(Institute of Leadership and Management, 2011)*[12]
- Frauen, die nur einviertelmal so häufig wie Männer um eine Gehaltserhöhung bitten – und dann auch noch 30 % weniger verlangen *(International Association of Conflict Management, 2018)*[13]
- Frauen, die in Sitzungen bis zu 75 % weniger sprechen als Männer, wenn sie in der Unterzahl sind *(Science Daily, 2012)*[14]
- Frauen, die sich nur dann auf eine Stelle bewerben, wenn sie 100 % der angeforderten Bedingungen erfüllen – während Männer dies schon bei 60 % tun *(The Atlantic, 2014)*[15]

All diese Phänomene werden unter dem Begriff «Confidence Gap» oder mangelndes Selbstbewusstsein gebündelt. Studien zeigen, dass Männer ihre Fähigkeiten und Leistungen eher überschätzen, während Frauen sie eher unterschätzen. Ihre Leistungen unterscheiden sich dabei nicht in der Qualität.

Das Berufsbild des Bergführers legt den Fokus stark auf das Körperliche. Dass für die Ausübung des Berufs auch Selbst- und Sozialkompetenzen erforderlich sind, wird nicht dargestellt. Frauen bringen die erforderlichen Kompetenzen mit, fühlen sich aber körperlich oft nicht ebenbürtig, nicht «stark genug» und lassen sich deshalb nicht zur Bergführerin ausbilden.

Perfektionismus versus Scheitern

Perfektionismus ist ein Selbstbewusstseinskiller. Studien bestätigen, dass es sich weitgehend um ein weibliches Thema handelt, das sich über das gesamte Leben der Frauen erstreckt. Frauen fühlen sich häufig nur dann sicher, wenn sie perfekt sind. Oder praktisch perfekt. Dieser Anspruch lähmt.

Viele Frauen betrachten sich in ständiger Relation zu ihrer Umwelt: «Bin ich …?», während Männer selbstbewusst skandieren: «Ich bin …».

In der Ausübung von Outdoorsport ist Perfektionismus ein Hindernis. Denn wer perfekt sein will, kann es sich per Definition nicht leisten zu scheitern. Scheitern aber ist ein integraler Bestandteil von Outdoorsport. Neue Strecken, neue Kletterrouten, neue Bewegungsabläufe – all dies wird durch «trial and error» erarbeitet.

Erfolgserlebnisse durch kleine Schritte

In der Praxis werden gerade Anfängerinnen oft mit Aufgaben konfrontiert, die sie komplett überfordern und damit demotivieren.

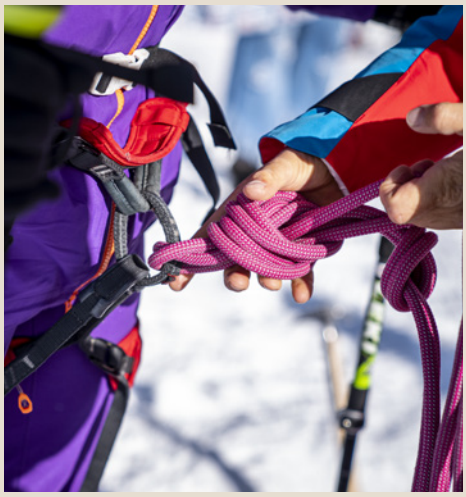
Es sind die kleinen Schritte, die einen Minierfolg nach dem nächsten produzieren, denn unser Gedächtnis lernt durch gelungene Bewegungserfahrungen.

Für jene Frauen, die sich ohnehin nicht viel zutrauen, ist diese Verfahrensweise umso wichtiger. Denn insbesondere unsichere Frauen beziehen ihr Versagen gerne auf sich («ich bin einfach nicht gut genug»), anstatt es den zu schwierigen Umständen zuzuschreiben (z. B. für Anfängerin zu schwierige Route). Frustriert wenden sich dann viele vom Outdoorsport ab oder machen halbmotiviert weiter. Manche besuchen ein Women-only Camp, das ihre Liebe zum Outdoorsport wieder entfacht, indem es den Einstieg sehr viel einfacher gestaltet. Eine lockere Atmosphäre des Miteinanders und gleichgesinnte, ähnliche Vorbilder tun ihr Übriges dazu.

Schrittweise Neues erlernen.

Das Ermöglichen von vielen kleinen, motivierenden Erfolgen findet viel zu selten Anwendung in der Entwicklung von Produkten, Erlebnissen oder Infrastruktur. So werden etwa Bikeparks selten mit dem Ziel angelegt, allen Nutzergruppen eine stetige Verbesserung ihrer Fertigkeiten zu ermöglichen. Die Sprünge zwischen den einzelnen Aufgaben sind zu gross und die Nutzerinnen sind entweder frustriert oder geben sich mit dem vorhandenen Level zufrieden – obwohl sie grundsätzlich motiviert wären, Neues zu lernen.

Es sind die kleinen Schritte, die einen Minierfolg nach dem andern produzieren, denn unser Gedächtnis lernt durch die Erfahrung gelungener Bewegungen.



Von Frau zu Frau erklärt.

Technik besitzt eine stark männliche Konnotation. Viele Frauen lernen von Kindesbeinen an, dass Technik Männersache ist, sich der Vater, der Freund etc. um das Material kümmert. Sportarten, bei denen der Materialeinsatz ein gewisses Technikverständnis erfordert (Klettern, Mountainbiken, Skitouren) können vor allem auf Anfängerinnen abschreckend wirken.

5.3 Frauen eine Stimme geben und Vorbilder schaffen.

An Kongressen und Veranstaltungen zu wegweisenden Themen fehlen meistens Frauen auf den Podien und in Diskussionen. In den Entscheidungsgremien vieler Unternehmen sieht es ähnlich aus: Marketingstrategien erstellen hauptsächlich Männer, die nicht hinterfragen, ob ihre Sicht auch auf Frauen zutrifft.

In Magazinen schreiben Frauen zwar Artikel, werden aber deutlich weniger als Männer als Expertinnen zurate gezogen. Egal ob Special Interest oder General Media: In Europa werden 85 % aller Sportartikel über Männer geschrieben, 90 % davon von Männern *(EU-Kommission, 2014).*[16] Die UNESCO geht davon aus, dass 40 % der Sportler*innen weiblich sind, dass aber über diese nur zu 4 % berichtet wird *(UNESCO, 2020).*[17] Wenn Frauen gezeigt werden, sind sie häufig Statistinnen, nicht Handelnde. Sie werden eher in passiven denn in aktiven, eher in begleitenden als in führenden Rollen gezeigt.

Es wird deutlich häufiger über ihr Aussehen, ihr Geschlecht oder ihren Familienstatus berichtet als bei ihren männlichen Kollegen.

Dadurch geht viel Fachwissen verloren und es entsteht oft eine einseitige Betrachtungsweise.

Die Bergsteigerin, Autorin, Filmerin und Fotografin Caroline Fink am Design Thinking Workshop bei Schweiz Tourismus

63 % der Frauen haben kein weibliches Vorbild im Outdoorsport. *(REI, 2017)*[18]

Während Männer von klein auf ihren Idolen nacheifern, wünschen Frauen sich eher Vorbilder, die ihnen selbst oder ihrer besten Freundin ähnlich sind hinsichtlich Aussehen, Alter und Lebensverhältnissen. Das ideale Vorbild für Outdoorsportlerinnen aller Levels sind Frauen, deren Erfolg sie bewundern und deren Erfolg auch erreichbar scheint.

Role Models mit Geschichte

Auch Topathletinnen können als Vorbilder für Anfängerinnen dienen: wenn den Bildern Geschichten hinzugefügt werden. Denn wir bewundern Menschen, die hart für ihren Erfolg gearbeitet haben, aber nicht perfekt sind. Sie haben Schwächen, die wir selbst kennen und erlebt haben. Sie machen Fehler. Sie schlagen sich mit denselben Fragen herum wie wir. An solchen Leitfiguren können wir uns am besten orientieren. Vorbilder zeigen, was möglich ist. Schritt für Schritt.

5.4 Frauen über Communitys und Vereine ansprechen.

Frauen informieren sich häufig auf Blogs und Social Media. Deshalb kooperieren Markenverantwortliche gerne mit Influencern als Vorbildern: Der Aufwand ist gering, die Reichweite gross. Dagegen ist nichts einzuwenden, es gibt aber viel dazu zu ergänzen: Denn die Markenverantwortlichen verwechseln Reichweite mit Einfluss. Und vergessen, dass wir zwar immer mehr Zeit online verbringen – aber auch offline leben. **Deutlich zu selten investieren Outdoor Brands und Destinationen in Partnerschaften mit Vereinen oder Communitys.** Dabei ist es das gewinnbringendste Investment überhaupt, da hohe Markenbindung, Glaubwürdigkeit und die Möglichkeit zur kooperativen Produktentwicklung den Return on Investment bringen. Communitys bilden den besten Nährboden für Outdoorsportlerinnen aller Levels, denn gemeinsames Wachstum ist die Maxime. Sie sind regional verwurzelt oder digital vernetzt, aber lokal aktiv. Vorbilder in Communitys sind nah, nahbar und greifbar. Und sie ziehen die Kundinnen von morgen nach – gerade die, die keine Personen im persönlichen Umfeld haben, die sie zum Outdoorsport motivieren.

Frau im Canyoningfieber im Grimselgebiet

5.5 Women-only – positive Eigendynamik.

«Männer sind auf individueller Ebene erfolgsorientierter als Frauen. Für Frauen stehen die Gruppendynamik und das Soziale zumeist vor dem Ergebnis der Leistung. Wenn Frauen mit Frauen Sport treiben, verhalten sie sich risikofreudiger und mutiger als in gemischten Gruppen.» Minas Dimitriou, Professor für Sportwissenschaft an der Universität Salzburg *(Bundessportmagazin, 2020).*[19]

Viele Frauen, die normalerweise mit ihrem Partner oder anderen Männern unterwegs sind, begrüssen es ausdrücklich, auch manchmal mit anderen Frauen unterwegs zu sein. Dabei steht nicht nur der Sport im Vordergrund, sondern auch die soziale Interaktion: der Austausch über ähnliche Herausforderungen und Erfahrungen, das Knüpfen neuer Freundschaften – über alle Alters- und Könnensstufen hinweg.

In Männer- oder gemischten Gruppen dominiert (unterschwellig) häufig das Konkurrenzverhalten. Dieses verändert sich, sobald nur eine einzige Frau zur Gruppe stösst, in Umgang und Dynamik oft positiv, wie viele Männer bestätigen. Viele Frauen nehmen sich in gemischten Gruppen zurück, wollen niemanden aufhalten, nicht auffallen oder «stören». Deshalb bleibt oft wenig Zeit, an der eigenen Technik zu feilen, sich sukzessive zu verbessern.

Eine reine Frauenseilschaft besteigt einen Viertausender.

Vorteile von Women-only

Women-only-Angebote mit ihrer oft viel entspannteren Atmosphäre schaffen den Raum für neue Lernerfahrungen. Ihnen haftet aber immer noch der Nimbus des Anfängertums an. Stärkere Athletinnen fühlen sich daher oft nicht angesprochen. Eine Lösung dafür bestünde etwa darin, ein Kreislaufsystem zu errichten: Profis und fortgeschrittene Outdoorsportlerinnen fungieren als Guides, Coaches und Mentorinnen für Anfängerinnen. Sobald diese fortgeschritten sind, coachen sie neue Anfängerinnen usw. So wird eine Frau zum Vorbild für die nächste. Das heisst, Women-only-Angebote finden durchaus Nachfrage und sind als Ergänzung zu «Unisex-Angeboten» zu sehen, nicht als etwas Ausschliessliches. Genauso wichtig ist es aber, «normale» Angebote besser auf die Bedürfnisse von Frauen auszurichten und diese Erlebnisse auch in Wort und Bild entsprechend zu transportieren. Ein schönes Beispiel hierzu ist das Women's Trad Festival (www.womenstradfestival.co.uk) in England, das Männer explizit nicht ausschliesst.

Werte, die Frauen wichtig sind

Vielen Frauen sind Werte wie Harmonie, Glaubwürdigkeit und Authentizität wichtig. Wer Frauen ansprechen möchte, tut gut daran, sie in die Produktentwicklung und die Kommunikation einzubeziehen.

Liebe zum Detail

Ebenfalls wichtig: Die meisten Frauen wissen die Liebe zum Detail zu schätzen und zu honorieren. Neue Studien zeigen zudem, dass kleinere Events, die regionale Stakeholder einbinden, einen deutlich positiveren Effekt auf die Region haben als Grossveranstaltungen.

6 Checkliste.

Der Selbstcheck für Sie:

- **Welche Punkte befolgen Sie bereits?**
- **Welche Punkte wollen Sie alsbald in Angriff nehmen?**
- **In welchen Punkten haben Sie Nachholbedarf?**
- **Wer kann Sie gegebenenfalls dabei unterstützen?**

Bewusstsein

☐ **Kick-off:** Lassen Sie sich und Ihre Mitarbeitenden als Kick-off von kompetenten Expert*innen sensibilisieren (z. B. Gleichstellungsbeauftragte, Alliance F etc.)

☐ **Repräsentativität:** Fördern Sie Frauen in Teams, als Entscheidungsträgerinnen, auf Podien etc.

☐ **Bewusstsein:** Seien Sie sich des Confidence Gap bewusst (Bewerbungsgespräche, Meetings, Ausschreibungen, Angebotsbeschreibungen etc.)

☐ **Ermutigung:** Ermutigen Sie Frauen dazu, sich auf spannende Arbeitsstellen zu bewerben

Partizipation

☐ **Rollenverteilung:** Recherchieren Sie die Alltagsbedürfnisse der Kundinnen und kombinieren Sie diese mit Ihrem Angebot: Outdoorsport als Katalysator z. B. für Selbstbewusstsein

☐ **Nutzeninnovation:** Recherchieren Sie die wahren Bedürfnisse der Zielgruppe und kreieren Sie echten Nutzen- anstatt in Männlich/weiblich-Stereotype zu verfallen

☐ **Communitys:** Sie sind die Partner Ihrer Wahl, wenn es darum geht, die Outdoorsportlerinnen von morgen zu begeistern

☐ **Inklusion:** Lassen Sie Jungen und Männer von ihren weiblichen Vorbildern erzählen und lassen Sie nach Bedarf auch Männer mit Interesse an weiblichen Themen und Perspektiven an Ihren Angeboten teilhaben

Sichtbarkeit

☐ **Kontinuität:** No single shot (z. B.) zum Weltfrauentag): Geben Sie die Maximen der Priorität und Kontinuität aus

☐ **Frauen als Produzentinnen:** Vergeben Sie Foto-, Film- oder Textaufträge an Frauen

☐ **Distribution:** Produzieren Sie hochwertiges Bild- und Bewegtbildmaterial und stellen Sie es über Stock-Anbieter Ihren Partnern und Medien zur Verfügung

☐ **Quantität:** Zeigen Sie mehr Frauen

☐ **Qualität:** Zeigen Sie mehr unterschiedliche Frauen und eine Bandbreite an Lebensentwürfen, von jung bis alt, von füllig bis dünn etc.

☐ **Authentizität:** Frauen wünschen sich «echte Frauen» (keine Models), die ihnen hinsichtlich Aussehen, Lebensphase und Verhalten ähnlich sind oder ihre beste Freundin sein könnten

☐ **Anerkennung:** Zeigen Sie echte Athletinnen als Vorbilder

☐ **Identifikation:** Schaffen Sie Anknüpfungspunkte, mit denen Kundinnen (und Kunden) sich identifizieren können, z. B. Brüche in der Biografie, Karrierethemen etc.

☐ **Echtheit:** Emotionale Storys und echter Nutzen statt oberflächliches Copy & Paste. Gruppen- und Gemeinschaftsgefühl statt nur einzelne Models, wahre Gefühle

☐ **Aktive Frauen:** Zeigen Sie Frauen nicht nur passiv und beschützt, sondern explizit in der Aktion, in der Führung, als Erklärerinnen

☐ **Vielfalt:** Achten Sie darauf, dass nicht immer nur Einzelfrauen oder Pärchen zu sehen sind, sondern auch gemischte Gruppen von Frauen sowie von Frauen und Männern

☐ **Sprache:** Verniedlichen Sie nicht

☐ **Männlichkeit:** Brechen Sie auch Stereotype des «typisch Männlichen» auf

Wachstum

- ☐ **Transformation:** Zeigen Sie Möglichkeiten auf, wie und in welchen konkreten (kleinen!) Schritten Frauen in ihrem Sport wachsen können
- ☐ **Frühstart:** Schaffen Sie auch spezielle Angebote für Mädchen
- ☐ **Strategie:** Investieren Sie in Communitys, Communitys, Communitys. Anfängerinnen werden zu Fortgeschrittenen werden zu Profis, die wiederum den Fortgeschrittenen als Vorbild dienen, die wiederum den Anfängerinnen als Vorbild dienen
- ☐ **Zugänglichkeit:** Schlagen Sie die Brücke zwischen Anfängerinnen und Profiathletinnen, sodass Frauen jeden Levels sich wiederfinden

Vernetzung

- ☐ **Verknüpfung:** Verknüpfen Sie «interne» Vorbilder (z. B. im Unternehmen, in der Destination) mit «externen» Role Models (z. B. Wissenschaftlerinnen, Journalistinnen etc.)
- ☐ **Nahbarkeit:** Schaffen Sie Möglichkeiten, wie Kundinnen ihre Vorbilder treffen können
- ☐ **Netzwerke:** Zeigen Sie spannende Frauen aus anderen Sparten, Berufen und Branchen, die ebenfalls Sportlerinnen sind und ihre Netzwerke in den Sport einbringen können

Und zuletzt

- ☐ **Sensibilisierung:** Diskutieren Sie das Thema weibliche Vorbilder und Stereotype am Familientisch, im Freundes- und Kollegenkreis
- ☐ **Für Frauen:** Treten Sie in den Vordergrund, werden Sie das Vorbild, das sie nie hatten. Seien Sie Mentorin, geben Sie Ihr Fachwissen weiter und fördern Sie andere Frauen und Mädchen
- ☐ **Für alle:** Überlegen Sie sich im nächsten Schritt, was in Ihrer Macht liegt, einen Unterschied zu machen

7 Best Practice.

Diese Unternehmen können ein Lied davon singen, dass es sich wirtschaftlich lohnt, die Unternehmensstrategie nicht an den Mitbewerbern auszurichten und sich auf Verdrängungswettbewerb zu fokussieren, sondern mutig neue Märkte zu erschliessen. Zum Abschluss wollen wir mit den folgenden Best-Practice-Beispielen motivieren, die Erkenntnisse dieses Leifadens in der täglichen Arbeit umzusetzen.

Nike, Kampagne «Dream Crazier»

Sei die Heldin, die du nie hattest

- **2015:** Fokus auf Frauen
- **2016:** 9 Monate zweistelliges Wachstum hintereinander im Frauensegment; dieses wächst schneller als das Männersegment
- **2020:** erwartete Verkaufserlöse aus den Frauenkollektionen bei 11 Milliarden US-Dollar

Der Sportausrüster Nike greift in den Sujets seiner Jubiläumskampagne für den «Just do it»-Claim die Barrieren auf, die viele Sportlerinnen erfahren. «Dream Crazier» soll allen Mädchen und Frauen Mut machen, ihre Ziele auch gegen gesellschaftliche Widerstände zu verfolgen. Fehlende Vorbilder: «Sei die Heldin, die du nie hattest.» Stereotype: «Sei der erste Champion wie du – und stelle sicher, dass du nicht der letzte bist.» oder auch «Das Alter ist nur eine Zahl. Serenas-Nummer ist die 1.» Die jeweiligen Athletinnen, unter anderem Serena Williams, wenden sich in einer Aufforderung an ihre Rezipienten. «Wenn sie dich theatralisch/wahnhaft/verwirrt/hysterisch/irrational … kurz: verrückt nennen – in Ordnung. Zeig ihnen, was Verrückte zu leisten imstande sind.»

Learning

- Barrieren aufgreifen und furchtlos thematisieren
- Durch gemeinsame Erfahrungen Anknüpfungspunkte an Profis schaffen

(Campaign Live, 2016)[20]

REI, Kampagne Force of Nature

+ 9,3 % Umsatzsteigerung 2016

+ 1 Million neue REI-Co-op-Mitglieder

Auf die 2017 von REI durchgeführte nationale Studie «Women and the Outdoors» und deren Ergebnisse hin verpflichtete sich die Verbrauchergenossenschaft, mehr Frauen in ihren Kommunikationskampagnen zu zeigen. Sie investierte in Mitarbeitertrainings und stellte eine Million US-Dollar für Non-Profits bereit, die sich im Themenfeld «Frauen und Outdoor» bewegen. Weiterhin richtete der Outdoorausrüster mehr als 1000 Events explizit für Frauen aus. Ausserdem stellten die Verantwortlichen deutlich mehr Budget zur Verfügung, um hochwertige Ausrüstung für Sportlerinnen zu entwickeln – und dies zudem in mehr Konfektionsgrössen als bisher, um es z. B. auch fülligeren Frauen zu ermöglichen, sich in stylischer Outdoorkleidung wohlzufühlen.

Learning

- Eine ganzheitliche Herangehensweise zahlt sich aus
- Durch Unterstützung von Communitys stossen neue Frauen zum Outdoorsport
- Aufbrechen von Stereotypen (Konfektionsgrössen) in der Produktentwicklung lohnt

(Forbes, 2017)[21]

Bosch Ixo

Superlativ: das meistverkaufte Elektrowerkzeug der Welt

Der Heimwerkermarkt ist seit jeher hart umkämpft. Alle Hersteller konzentrierten sich jedoch die längste Zeit auf die passionierten männlichen Heimwerker und richteten Marketing, Produktdesign, Kampagnen sowie Point-of-Sale-Aktionen ausschliesslich auf diese Zielgruppen aus. Der schwäbische Hersteller Bosch entschloss sich daraufhin zu einem Strategiewechsel und nahm Frauen als Zielgruppe ins Visier. Anstatt nach dem in der Wirtschaft oft bewährten Konzept «Shrink it and pink it» vorzugehen, widmete sich der Hersteller einer umfangreichen Recherche und einer eingehenden Trendanalyse (wachsende Zahl von Single-Haushalten, Wirtschaftskrise, Cocooning).

Produktentwicklung, Produktdesign und Verpackung wurden an die Wünsche weiblicher Zielgruppen angepasst. Das Angebot stiess auf rege Nachfrage. «Mit 60 Prozent Anteil an der Gruppe der Soft DIYer sind viele Frauen stark an Verschönerungen ihres Wohnumfelds und der Umsetzung ihrer kreativen Ideen interessiert», fand die Marktforschung heraus. «Die pragmatischen Heimwerkerinnen möchten hingegen Notwendiges reparieren, jedoch auch Dinge konstruieren, die käuflich nicht zu erwerben sind.» Allen gemein ist, dass das Ergebnis im Vordergrund steht und nicht der Vorgang an sich. Als Konsequenz entstand eine neuartige Generation von Geräten, die aber keineswegs nur für Frauen konzipiert wurde, sondern Männer gleichermassen ansprechen sollte: handlich, leicht, ohne technischen Schnickschnack und einfach bedienbar. Das Ergebnis: Die Bohrmaschine Ixo ist mit 18 Millionen verkauften Exemplaren das erfolgreichste Elektrowerkzeug der Welt. 50 % der Käufer sind weiblich.

Learning

- Investment in umfangreiche Recherche lohnt sich
- Vermeintlich weibliche Bedürfnisse entsprechen auch Männern

(Bosch, 2019)[22]

8 Über die Autorin.

Von B2B bis B2C: Anna Weiss verknüpft verschiedenste Facetten der Outdoor- und Tourismusbranche. Sie ist 32 Jahre alt, hat die Welt als Flugbegleiterin bereist, als Industrie-Insiderin einen erfolgreichen Special-Interest-Verlag mitgegründet und als Senior Consultant einer Kreativagentur herausragende Projekte umgesetzt. Als Ausbilderin im Bundeslehrteam Mountainbike des Deutschen Alpenvereins besitzt sie einen natürlichen Zugang zu Leadership und Agilität. Die Tourismusexpertin in Gender-Fragen ficht für Mut, radikale Kooperation und «human-centered design». In ihren Design Thinking Workshops entwickelt sie gemeinsam mit Destinationen, Unternehmen und NGOs ganzheitliche Strategien für zukunftsweisende Fragestellungen.

9 Impressum.

Herausgeberin
Schweiz Tourismus
Morgartenstrasse 5a
CH-8004 Zürich

Autorin
Anna Weiss

Redaktionsleitung
Maria Sägesser und Sabina Brack

Gestaltung
Schweiz Tourismus

Bilder
Schweiz Tourismus und Partner

Quellenverzeichnis

[1] Schweiz Tourismus (2020). Design Thinking Workshop «Was Outdoorfrauen wollen».
Online [23.04.2020]:
www.flickr.com

[2] Harvard Business Review (2009).
The Female Economy.
Online [23.04.2020]:
https://hbr.org

[3] Forbes (2014). Girls Guide to Paris Shows That In Travel, Women Are On Top.
Online [23.04.2020]:
www.forbes.com

[4] Overseas Adventure Travel (2014).
Solo Female Traveller. Seite nicht länger verfügbar

[5] Our World in Data (2019). Gender Ratio.
Online [24.04.2020]:
https://ourworldindata.org

[6] Zukunftsinstitut (2016). Megatrend Silver Society.
Online [23.04.2020]:
www.zukunftsinstitut.de

[7] National Geographic (2020). These are 2020's top travel trends: 'microcations', carbon offsetting, and more.
Online [15.10.2020]:
www.nationalgeographic.com

[8] World Tourism Organization (2014).
Global Report on Adventure Tourism.
Online [23.04.2020]:
https://skift.com

[9] Pressestellen der Alpenvereine (2020)

[10] Women in Adventure (2017).
Mental Wellbeing Survey.
Online [23.04.2020]:
https://womeninadventure.com

[11] REI (2019): Force of Nature: REI Advances Gender Equity in Gear and Support.
Online [02.12.2020]:
www.rei.com

[12] Institute of Leadership and Management (2011). ILM Ambition and Gender Report, Seiten 5/16, Abschnitt «A Crisis of Confidence».
Online [02.12.2020]:
www.institutelm.com

[13] International Association of Conflict Management (2018). Linda Babcock: Go-getter and Do-gooder, Seite 5/16, Absatz «Women Don't Ask: The Role of Gender in the Initiation of Negotiations».
Online [02.12.2020]:
www.cmu.edu

[14] Science Daily (2012). «Women speak less when they're outnumbered». Brigham Young University, Christopher F. Karpowitz, Tali Mendelberg, Lee Shaker. Gender Inequality in Deliberative Participation.
Online [02.12.2020]:
www.sciencedaily.com

[15] The Atlantic (2014). The Confidence Gap, Katty Kay and Claire Shipman.
Online [02.12.2020]:
www.theatlantic.com

[16] EU-Kommission (2014). Gender Equality in Sport.
Online [23.04.2020]:
https://ec.europa.eu

[17] UNESCO (2020) Gender Equality in Sports Media.
Online [23.04.2020]:
https://en.unesco.org

[18] REI (2017). National Study on Women and the Outdoors.
Online [23.04.2020]:
www.slideshare.net

[19] Bundessportmagazin (2020). «Traut euch raus!»
Online [02.12.2020]:
www.bundessportmagazin.at

[20] Campaign Live (2016). Nike's female focus pushes marketing spend to $804m.
Online [23.04.2020]:
www.campaignlive.co.uk

[21] Forbes (2017). REI's Force Of Nature Wants To Change The Game For Women Outdoors.
Online [23.04.2020]:
www.forbes.com

[22] Bosch Presse (2019).
Kultschrauber in neuem Gewand.
Online [23.04.2020]:
www.bosch-presse.de