

# Greatest Ever Executive Coaching Outcome Studie: Ist wirkungsvolles Coaching auch eine Genderfrage?

Mannhardt, S.; De Haan, E.; Page, N. (2016). „Greatest-Ever-Executive-Coaching-Outcome-Studie. Ist wirkungsvolles Coaching auch eine Gender-Frage? “ In: Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen. Wegener, R., Deplazes, S., Hasenbein, M., Künzli, H., Ryter, A., Uebelhart, B. (Hrsg.), Springer Verlag

---

Wer im Executive Coaching tätig ist, weiß wie viel Zeit benötigt wird, sich einen guten Namen zu machen und mit wie viel Mühe es verbunden ist, weiterempfohlen zu werden. Er weiß um seine eigenen Stärken, kennt, wenn er aufrichtig ist, sowohl Coachings die keine zufriedenstellenden Resultate hervorbrachten, als auch solche, die hoch effektiv waren. Doch welche Faktoren sind verantwortlich für diese Unterschiede und wirken in Verborgenen? Spielt dabei vielleicht auch das Geschlecht von Coach und Coachee eine Rolle?

Es wird immer schwieriger, in unserer hyperkomplexen Welt eindeutige und klare Antworten auf zentrale Herausforderungen zu finden (Stelter, 2014). Wenn Executive Coaching und sich stetig diversifizierende Coaching-Praxisfelder darauf eine Antwort sein können (Loebbert, 2014, S.199), Coaching mittlerweile als unverzichtbares Werkzeug von Führung angesehen wird (Inqua, 2014), so stellt sich auch die Frage nach dessen Effektivität. Coaching als *ko-kreierter Prozess*, als Interaktion zwischen und Zusammenwirken von Coach und Klient, macht dessen Auswertung und Analyse nicht einfach, wie das Coaching-Evaluationsmodell von Greif verdeutlicht (2014 S.167).

Die Frage nach dem Geschlecht der beteiligten Partner und dessen Auswirkungen ist dabei nur einer von unzähligen Faktoren, die eine Rolle spielen könnten. Unter diesem Aspekt sollen im folgenden Beitrag die Daten der *Greatest Ever Executive Coaching Outcome Studie* von De Haan et. al. (2014) betrachtet und folgende Fragen beleuchtet werden:

- Outcome: Hat das Geschlecht von Coachs und Führungskräften einen Einfluss auf die Effektivität von Coaching?
- Coachs: Ist männliches und weibliches Coaching ähnlich wirkungsvoll?
- Führungskräfte: Profitieren weibliche und männliche Führungskräfte gleichermaßen von Executive Coaching?
- Coaching-Partner: Gibt es „Dream-Teams“ im Coaching?

## 1. Gesellschaft heute – Führung und Coaching wird weiblicher

### 1.1 Führung wird weiblicher

Mittlerweise sind etwa 25% (KMU's) bis 38% (Altersklasse bis 39 Jahre) aller Führungskräfte Frauen (Statistika, 2014; BMFSMJ, 2010). Doch weibliche Führungskräfte sind keinesfalls gleichzusetzen mit ihren männlichen Kollegen. Spätestens seit John Gray seinen Bestseller auf den Markt und uns damit zum Schmunzeln brachte, wissen wir, dass Männer anders sind und Frauen auch (Grey, 1992 ). Seit mehr als 20 Jahren wird untersucht, ob Frauen und Männer verschieden führen (Eagly, 1992) und seit einiger Zeit werden ihnen mehr oder weniger unterschiedliche „Mentalitätsmuster“ zugeschrieben (BMFSMJ, 2010, S.17f). Wir

wissen, dass männliche und weibliche Führungskräfte unterschiedlich krank sind (Bergerow, 2008) und auf beruflichen Stress sehr verschieden reagieren. Während Frauen eher zu psychischen und psychosomatischen Krankheiten neigen, sind Männer besonders im Stress eher anfällig für Übergewicht und hohen Blutdruck. Spekuliert wird darüber, weshalb Frauen eher Coaching in Anspruch nehmen und weshalb sich insbesondere CEO's schwer damit tun (LaBier, 2013, Larcker et.al., 2013). Könnte es also sein, dass weibliche und männliche Führungskräfte auch unterschiedlich von Executive Coaching profitieren, oder spielt das Geschlecht keine Rolle?

## 1.2 Coaching wird weiblicher

Laut Schätzungen der ICF (2012) sind weltweit etwa 47.500 Coachs tätig. In Deutschland geht man von circa 8.000 Coachs aus (DBVC 2011). Sowohl national (55%) als auch international ist der Frauenanteil höher (DBVC 2011, ICF 2008). Doch nicht nur Coachs sind häufiger Frauen, auch die Coaching-Klientel ist eher weiblich (ICF, 2008; Briedis, 2013; Döhling-Wölm, 2014). Knapp zwei Drittel der Angebote richten sich nach Reitz (2014) an Frauen, nur ein Drittel an Männer. Es gibt zwar nur wenige Geschlecht spezifische Untersuchungen, so beispielsweise zum Thema Coaching von etablierten Professor/innen (Schreyögg 2009), doch genügt ein Google-Blick, um zu erkennen, dass sich das Gender spezifische Coaching in der Praxis schon längst einen Markt geschaffen hat und befragte Executive Coachs sich einig sind: Frauen coacht man anders! Männer auch! (Training aktuell, 2013)

## 2. Greatest Ever Studie kurzgefasst

De Haan et.al. (2014) geht in seiner Executive Coaching Outcome-Studie der Frage nach, welche Wirkfaktoren, sogenannte *active ingredients* die Effektivität von Coaching-Prozessen besonders stark beeinflussen. Dazu wurden beide Coaching-Partner, sowie die Auftraggeber zu ein und demselben Coaching-Prozess befragt, wodurch die Wirkung von Coaching aus zwei bis drei Perspektiven beleuchtet werden konnte.

1. Es gab keinen Wirkfaktor der stärker das Ergebnis von Führungskräftecoaching beeinflusst, als die Beziehungsqualität zwischen Coach und Führungskraft. Das heißt auch für diesen Beitrag: Coachs, die gute Beziehungen und Arbeitsallianzen zu ihren Coachees aufbauen können, nutzen Wirkfaktoren, die sich unmittelbar auf die Ergebnisqualität auswirken, ganz unabhängig von anderen Faktoren, in diesem Fall, dem Geschlecht.
2. Die Beziehungsqualität zwischen Coach und Coachee ist insbesondere abhängig von der Arbeitsallianz, der Art und Weise wie Coach und Führungskraft miteinander kooperieren. Gegenseitiges Vertrauen (trust), klare Aufgaben (task) und ein klares Ziel (goal) sowie der Überzeugung, durch die eigenen Fähigkeiten und aus eigener Kraft heraus, schwierige Situationen meistern zu können und Lösungen zu finden (self-efficacy), korrelieren eng mit dem Endergebnis ( $p < 0.01$ ).

Näheres zur Studie in diesem Band und im Coaching Magazin 4/2014 (De Haan, 2014)

### 3. Greatest Ever Studie Genderaspekte

#### 3.1 Frauen als Coachs auf dem Vormarsch, bei Klienten kein Geschlechter Unterschied

Auch die Daten der Greatest Ever Studie zeigen: Coaching ist weiblich. Von den insgesamt eingereichten 3882 Fragebögen (Coach, Führungskraft und Auftraggeber) konnten 1895 Coach- und 1895 Führungskräfte-Fragebogen eindeutig einem gemeinsamen Coaching-Prozess zugeordnet werden, so dass 1895 Coaching-Partnerschaften ausgewertet werden konnten.

1. *Coachs*: Von den 336 Coachs aus 22 verschiedenen Ländern waren 226 (66%) weiblich, 118 (34%) männlich. Fünf Prozent (n=22) machten zum Geschlecht keine Angabe.
2. *Auftraggeber*: Zwar war die Studienbeteiligung der Auftraggeber (92 Fragebögen) sehr gering, doch auch bei diesen konnten leichte Geschlechtsunterschiede festgestellt werden. 53% der Auftraggeber waren weiblich, 47% männlich. Das mag daran liegen, dass nicht nur direkte Vorgesetzte Auskunft über Coaching-Prozesse gaben, sondern auch das HR-Management, das ja bekanntlich einen höheren Frauenanteil hat, oder liegt es daran, dass grundsätzlich die Bereitschaft, sich an Studien zu beteiligen, bei Frauen höher ist? Wir wissen es nicht.
3. *Coachees*: Bei den insgesamt 1895 Führungskräften, die sich an der Studie beteiligten, war die Geschlechterquote jedoch ausgeglichen. 877 (51%) der Führungskräfte waren weiblich, 848 (49%) waren männlich, 5% (n=170) machten keine Angaben zum Geschlecht. Zumindest für unser Kollektiv kann gesagt werden, dass männliche Führungskräfte ebenso häufig Coaching in Anspruch nehmen, wie weibliche Führungskräfte und sich ebenso häufig an Studien beteiligen, wie weibliche Führungskräfte.

#### 3.2 Outcome - Beurteilen Frauen und Männer Coaching-Prozesse anders?

Werden Führungskräfte und Coachs unabhängig voneinander zum jeweiligen Coachingprozess befragt, so weichen die Antworten bezüglich des Outcome sowohl von weiblichen und männlichen Führungskräften, als auch von weiblichen und männlichen Coachs tendenziell voneinander ab. Insgesamt wurden vier Outcomefragen gestellt, die mit einer Skalierung von eins bis sieben (1=strongly disagree bis 7=strongly agree) beantwortet werden konnten. Folgende Ergebnisse bezüglich der Beurteilung der Wirkung von Coaching konnten gefunden werden (Tab.1).

1. *Coachs*: Männliche Coachs beurteilen das Outcome ihrer Coachings positiver, als das weibliche Kollegen tun (p=0,08). Kann es sein, dass weibliche Coachs etwas selbstkritischer sind, was ihre eigene Arbeit anbelangt, wohingegen männliche Coachs etwas selbstbewusster die Wirkung ihrer Coaching-Prozesse beurteilen? An dieser Stelle kann nur spekuliert werden, denn was die Selbstwirksamkeitserwartung, konnten keine signifikanten Unterschiede gefunden werden.
2. Vergleicht man das Outcome aller 1895 Fragebögen miteinander, so erzielen Coachings, die von weiblichen Coachs durchgeführt wurden, leicht bessere Werte, als Coachings, die von männlichen Coachs durchgeführt wurden, zunächst einmal ganz unabhängig vom Geschlecht der Führungskraft, die gecoacht wurde (p=0,5).

3. *Führungskräfte*: Weibliche Führungskräfte sind mit dem Ausgang ihres persönlichen Coaching-Prozesses tendenziell zufriedener, als männliche Führungskräfte, die offensichtlich kritischer sind, was den Ausgang ihrer persönlichen Coaching-Prozesse angeht. Dieser Unterschied im Urteil ist deutlich signifikant ( $p < 0,01$ ).

((hier Tabelle 1 Coaching Outcome bezogen auf das Geschlecht einfügen))

### **3.3 Profitieren weibliche und männliche Führungskräfte gleichermaßen von Executive Coaching?**

Wie oben bereits erwähnt, schätzen weibliche Führungskräfte das Outcome ihres persönlichen Coaching-Prozesses deutlich positiver ein, als ihre männlichen Kollegen M ( $m = 23,98$   $w = 24,63$ );  $t = 4,14$ ;  $p < .001$ . Tun sie das, um ihrem Coach einen Gefallen zu tun, weil sie weniger kritisch sind, als männliche Führungskräfte, haben Sie andere Erwartungen an ein Coaching oder ist diese subjektive Bewertung auch an verdeckten Wirkfaktoren auszumachen?

In der De Haan Studie wurde die Beziehungsqualität betrachtet, in dem die Wirkfaktoren Vertrauen, sowie die Arbeitsallianz mit seinen Teilaspekten Coaching-Aufgabe, Coaching-Ziel und Bindungsstärke zwischen Coach und Coachee und deren Einfluss auf das Coaching Ergebnis betrachtet wurde (Tab.2).

In allen Wirkfaktoren der Arbeitsallianz bewerten weibliche Führungskräfte ihren Coaching-Prozess effektiver, als ihre männlichen Kollegen. Sowohl bei der Auftrags- und Aufgabenklarheit (task  $t = 5,25$ ;  $p < .01$ ), als auch im Teilaspekt Coaching-Ziel (goal  $t = 5,72$ ;  $p = .001$ ), und insbesondere bei der Bindungsstärke (bond  $t = 4,32$ ;  $p < .001$ ) konnten Geschlechterunterschiede gefunden werden. Weibliche Führungskräfte sind offensichtlich in der Lage, stärkere Arbeitsbeziehungen zu Ihren Coaches zu knüpfen, was sich auch positiv auf die Beurteilung der Coaching-Effektivität auswirkt.

((Tabelle 2. Welche Führungskräfte profitieren mehr?))

### **3.4 Coachen weibliche und männliche Coaches verschieden?**

In unserem Sample hatten Coachings, die von Frauen durchgeführt wurden, tendenziell bessere Ergebnisse,  $M(m = 24,08$   $w = 24,41$  ;  $t = 1,96$   $p = 0,5$ . Dies darf jedoch nicht dazu verleiten, zu glauben, weibliche Coaches seien per se effektivere Coaches, da einerseits ein statistischer Wert von  $p = 0,5$  noch recht vage ist und andererseits ein statistischer Durchschnitt niemals den Einzelprozess abbilden kann, den zwei Menschen miteinander haben. In unserem Sample wurden beispielsweise die beiden schlechtesten (WAI 32 und 84), als auch die beiden besten Coachings (WAI 252 und 252) von weiblichen Coaches durchgeführt, ganz unabhängig vom Geschlecht des Klienten. Wir wollen folglich nicht Frauen gegen Männer ausspielen sondern *hinter die Kulissen* schauen, um Wirkfaktoren aufzuspüren, die im Verborgenen wirken und denen gemeinhin noch zu wenig Beachtung geschenkt wird.

Die Frage ist also nicht *ob* Frauen wirkungsvoller coachen als Männer, sondern *ob* es eventuell Unterschiede in der Art und Weise Arbeitsallianzen zu bilden gibt. Eine Gemeinsamkeit zwischen allen wirkungsvollen Coachings beider Geschlechter kennen wir

aus der Studie bereits: Wer Wert legt auf eine vertrauensvolle Beziehung und eine gute Arbeitsallianz pflegt, der erzielt bessere Ergebnisse, denn es konnte kein Wirkfaktor gefunden werden, der stärker ist, als die Beziehung zwischen den Partnern, geprägt durch gegenseitiges Vertrauen (trust), ganz unabhängig vom Geschlecht.

Abbildung 3 zeigt die Unterschiede in der Arbeitsallianz zwischen den Geschlechtern (Tab.3) ((Tab.3. Arbeitsbeziehung weiblicher und männlicher Coachs))

Sowohl bei der Auftrags- und Aufgabenklarheit (task  $t=2,31$ ;  $p=0,2$ ), als auch im Teilaspekt Coaching-Ziel (goal  $t=2,09$ ;  $p=0,4$ ), sowie in der Bindungsstärke (bond  $t=2,72$ ;  $p=0,07$ ) konnten Geschlechterunterschiede gefunden werden. Weibliche Coachs sind offensichtlich in der Lage, tendenziell stärkere Arbeitsbeziehungen zu Ihren Klienten zu knüpfen, was sich auch positiv auf die Beurteilung der Coaching-Effektivität auswirkt.

### 3.5 Gibt es Geschlecht spezifische „Dream-Teams“ im Coaching?

Von den 1725 Tandems in unserem Kollektiv, waren 60 % (gleichgeschlechtlich  $n=1039$  (m/m 23%, w/w 37%), 40% gegengeschlechtlich ( $n=686$ ). Am seltensten war in unserem Kollektiv die Konstellation männlicher Coach mit weiblicher Führungskraft ( $n=239$ , 14%). Hingegen suchten sich immerhin 447 männliche Klienten einen weiblichen Coach (26%), was der zweithäufigsten Dyade entsprach.

Während wir keine signifikanten Unterschiede im Vertrauen (trust) der verschiedenen Tandems finden konnten, ließen sich doch grundsätzliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern feststellen, was das Vertrauen anbelangt. So zeigten Führungskräfte weiblicher Coachs signifikant höhere Vergleichswerte im Vertrauen, als männliche Coachs ( $p<0,05$ ) und weibliche Coachs schenkten ihren Führungskräften mehr Vertrauen, als das männliche Coachs taten ( $p<0,01$ ).

Unsere Ergebnisse zeigen im Outcome zwar leicht bessere Resultate für die weiblichen Coachs (s.o.), doch kamen diese besseren Bewertungen sowohl von männlichen als auch weiblichen Führungskräften, so dass nicht grundsätzlich gesagt werden kann, Frauen passen besser zu Frauen und Männer zu Männer.

## 4. Diskussion

Brigitte Schigl (2012, S.106) kommt in Ihrem Buch zu dem Schluss, dass *Gender matters* und dass kein Coach, Berater, Therapeut wirklich *neutral* sein kann. Sie sagt jedoch auch, dass dieser Aspekt nur teilweise durch die aktuelle Psychotherapieforschung untermauert werden kann. Ältere Forschungsarbeiten die den Therapieerfolg und die Geschlechterpassung ins Zentrum rückten, zeigten beispielsweise, dass das Geschlecht sowohl bei der Diagnostik eine Rolle spielt (männliche Therapeuten stellten weiblichen Klienten die höchsten Pathologien aus, während weibliche Therapeuten, männlichen Klienten die niedrigsten Pathologieniveaus zuschrieben). Weiterhin konnte gezeigt werden, dass gleichgeschlechtliche Dyaden positiver bewertet werden, weil offenbar weniger fremd, reibungsloser und selbstverständlicher (Löffler-Stastka 2012). Auch die unterschiedlichen

Zielvorstellungen von Männer und Frauen in der Therapie wurde beleuchtet. So konnte Dinger-Broda (2005) feststellen, dass Frauen eher Ziele formulieren, die der Entwicklung der eigenen Person dienen, wohingegen männliche Klienten eher Unterstützung bei der Klärung und Lösung von Konflikten suchten. Für das Coaching wurden ebenfalls Studien durchgeführt: Whitmore (1995) sah grundsätzlich die Frauen im Vorteil, andere Autoren die Männer. Die angeführten Argumente sind für Schreyögg (1998) jedoch nicht befriedigend. Beide Aspekte (Passung, Geschlechter spezifischer Erfolg) konnten durch neuere Forschungsarbeiten nicht bestätigt werden, gleichwohl sich zahlreiche Autoren einig sind, dass dem Genderaspekt mehr Beachtung geschenkt werden muss.

Heute lässt sich die Studienlage wohl am ehesten so zusammenfassen. Es geht nicht per se um eine *Geschlechterspezifische Behandlung oder ein Geschlechter spezifisches Coaching*, sondern um eine Geschlechtersensibilität, sowohl was die eigenen Verhaltensweisen als Coach betrifft, als auch die eines gegen- bzw. gleichgeschlechtlichen Coachees, um ganz individuell und persönlich sich dem Anliegen und Ziel dieses Partners zu widmen.

Zusammenfassend möchten wir die obigen Fragen wie folgt beantworten:

1. Auch wenn wir in unseren Daten tendenziell unterschiedliche Outcome-Daten zwischen den Geschlechtern finden konnten, so können diese Ergebnisse jedoch die Bedeutung des Wirkfaktors Beziehung nicht annähernd erreichen. Im Umkehrschluss glauben wir eher, dass wenn an guten Arbeitsbeziehungen und damit an den Wirkfaktoren Vertrauen, Aufgabenklarheit und Ziel gearbeitet wird, sprich noch intensiver Klient zentriert gearbeitet würde, so könnte sich ein möglicher Gendereffekt gegebenenfalls sogar abschwächen.
2. Unsere Ergebnisse werfen eher die Frage auf, ob einige der Unterschiede nicht durch eine mehr oder weniger kritische Haltung begründbar ist, die sich in mehr oder weniger kritischen Antworten manifestiert und nicht per se Geschlecht immanent sind.
3. Ob weibliche Führungskräfte tatsächlich tendenziell mehr profitieren, kann letztendlich nicht abschließend geklärt werden. Sind die Ergebnisse tatsächlich besser, oder sind viele Frauen nicht ganz so kritisch oder leichter zufrieden zu stellen, das müssen weitere Studien klären.
4. Unsere Daten geben keinen Hinweis auf Dream-Teams. Sowohl gleichgeschlechtliche, als auch gegengeschlechtliche Paarungen können sehr effektiv sein. Die Wahl des Coachs sollte jedoch unbedingt der Führungskraft überlassen werden. Es finden sich in unseren Daten Hinweise, dass angeordnetes Coaching nicht nur negative Auswirkungen auf die Beziehungsebene und die Einzelaspekte einer guten Arbeitsallianz hat, sondern auch einen direkten Einfluss auf das Endergebnis. Freiwilligkeit beim Antreten eines Coachings sowie Freiwilligkeit bei der Coach Auswahl und somit auch der Wahl eines gleich- oder gegengeschlechtlichen Partners sollte möglichst der Führungskraft überlassen bleiben, denn sie kann am besten entscheiden, für welche Fragestellung und welches Ziel sie am ehesten welchem Coach ihr Vertrauen schenken kann und wie präsent der Genderaspekt im jeweiligen Einzelfall sein soll. *Gender matters* und das kann genutzt werden.

*Hört auf der klugen Frauen Urteil; denn ihnen schenkten die Götter die Gabe, mancherlei zu schauen, was unserem Auge entgeht. Sind unsere Blicke auch klarer, so sind sie in die Weite gerichtet; ihre Blicke aber sind schärfer für das, was im Umkreis geschieht . Horaz (65 v Chr. - 8 v. Chr.) römischer Dichter*

## LITERATUR

- Begerow, Bettina & Weber, Andreas (2008). *Die Gesundheit weiblicher Führungskräfte. Tabuisiert statt analysiert?* Arbeitsmed.Sozialmed.Umweltmed. (43) 243–249
- Briedis, Kolja (2013). *Personalentwicklung für den wissenschaftlichen Nachwuchs. Bedarf, Angebote und Perspektiven – eine empirische Bestandsaufnahme.* Edition Stifterverband, Essen
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2010). *Frauen in Führungsposition. Barrieren und Brücken.* Online [http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f\\_C3\\_BChrungspositionen-deutsch.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f_C3_BChrungspositionen-deutsch.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf) [abgerufen am 1.7.2014]
- Dinger-Broda A und Sellschopp-Rüppell A,(2005) *Geschlechtsspezifische Aspekte in der Psychotherapie.* In: Senf W, Broda M (Hrsg):Praxis der Psychotherapie. Stuttgart: Thieme
- DBVC *Deutscher Bundesverband Coaching Hrsg. (2011).* Coaching-Marktanalyse 2011
- De Haan, Erik. & Mannhardt, Sonja (2014). *Wirkungsvolles Executive-Coaching – Worauf kommt es an? Ergebnisse der „Greatest Ever“ Coaching-Studie.* Coaching Magazin 4; 35ff [http://www.coaching-magazin.de/archiv/2014/rauen\\_coaching-magazin\\_preview\\_2014-04.pdf](http://www.coaching-magazin.de/archiv/2014/rauen_coaching-magazin_preview_2014-04.pdf) [abgerufen am 1.7.2014]
- Döhling-Wölm, Jasmin (2014). *Gemeinsam an die Spitze.* CWS Journal, 93, S.48
- Eagly, Alice et. al. (1992). *Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis.* Psychological Bulletin 111(1), 3-22.
- Greif, Siegfried (2014). *Wie wirksam ist Coaching?* In Robert Wegener, Michael Loebbert & Agnès Fritze (Hrsg.). *Coaching-Praxisfelder.* Wiesbaden: Springer. 159–178.
- Grey, John (1992). *Männer sind anders, Frauen auch.* Wilhelm Goldmann Verlag, München. Leseprobe Online [http://www.randomhouse.de/leseprobe/Maenner-sind-anders-Frauen-auch/leseprobe\\_9783442391707.pdf](http://www.randomhouse.de/leseprobe/Maenner-sind-anders-Frauen-auch/leseprobe_9783442391707.pdf) [abgerufen am 14.8.2014]
- Initiative Neue Qualität der Arbeit Hrsg. (2014). *Führungskultur im Wandel.* Kulturstudie. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Online [http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?__blob=publicationFile) [abgerufen am 15.10.2014]
- International Coach Federation (2008). *Global Coaching Study.* Online <http://icf.files.cms-plus.com/includes/docs/064GlobalCoachingStudyExecutiveSummary2008.pdf> [abgerufen am 20.6.2014]
- International Coach Federation (2012). *Global Coaching Study. Executive Summary.* Online <http://www.nobco.nl/files/onderzoeken/2012ICFGlobalCoachingStudy-ExecutiveSummary.pdf> [abgerufen am 20.6.2014]
- LaBier, Douglas (2013). *Why CEO's don't want Executive Coaching.* Online [http://www.huffingtonpost.com/douglas-labier/why-ceos-dont-want-execut\\_b\\_3762704.html?goback=.gde\\_1034457\\_member\\_270514234](http://www.huffingtonpost.com/douglas-labier/why-ceos-dont-want-execut_b_3762704.html?goback=.gde_1034457_member_270514234) [abgerufen am 14.9.2014]

- Larcker, David et.al. (2013). Executive Coaching Survey. The Miles Group and Stanford University. Online <http://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/2013-executive-coaching-survey> [abgerufen am 15.10.2014]
- Loebbert, Michael (2014). *Praxisfelder im Coaching*. In: Robert Wegener, Agnes Fritze & Michael Loebbert (Hrsg.), Springer VS, Wiesbaden
- Reitz, Peter (2014). *Mann oder Frau - Welcher Coach ist der richtige? Geschlecht als Auswahlkriterium*. Online <http://www.coaching-ausbildung-kompakt.de/blog/item/59-mann-oder-frau-welcher-coach-ist-der-richtige.html> [abgerufen am 20.6.2014]
- Schigl, Brigitte (2012). *Psychotherapie und Gender. Konzepte, Forschung, Praxis. Welche Rolle spielt die Geschlechtszugehörigkeit im therapeutischen Prozess?* Springer VS, Heidelberg
- Schreyögg, Bettina (2009). *Coaching von etablierten Professor/innen*. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, 16(2), 212-219
- Statistika (2014). *Anteil von Frauen an Führungskräften in Deutschland*. Online <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/190521/umfrage/frauenanteil-fuehrungskraefte-in-deutschland/> [abgerufen am 1.7.2014]
- Stelter, Reinhard (2014). *Coaching im Zeitalter der Hyperkomplexität*. Key-Note am 3. Internationalen Coaching-Fachkongress „Coaching meets Research ...“. Online <http://www.coaching-meets-research.ch/kongress2014/programm/KeyNote14.06.18ReinhardStelter.pdf/> [abgerufen am 30.6.2014]
- Stelter R. (2014) *A Guide to Third Generation Coaching. Narrative-Collaborative Theory and Practice*. Springer Verlag
- Training aktuell (2013). *Frauen coacht man anders! Männer auch!* Online [http://www.petrabock.de/Portals/1/downloads/TrainingAktuell\\_0213AR01.pdf](http://www.petrabock.de/Portals/1/downloads/TrainingAktuell_0213AR01.pdf) [abgerufen am 16.8.2014]
- Whitmore, John (1995). *Coaching für die Praxis*. Alles im Fluss Verlag, Staufen.

**Sonja M. Mannhardt, Dipl. oec.troph.(Univ.)** Wissenschaftliche MA Nestle Headquarter, Vevey (1985-1990) . Bis 2001 Leitung Ernährungstherapie, Universitätsklinik Basel. Wiss. MA und Projektleitung, AHA (NPO), Bern bis 2010. Weiterbildungen in Pädagogik und Psychologie (NLP Practitioner, Systemischen Beraterin (ffak), Pädagogisch-tiefenpsychologischen Erziehungs-, Partnerschafts- und Familienberater (cwd, BeA)). Seit 2001 selbstständige Unternehmerin mit mehreren Instituten. Seit 2001 Praxis für psychologische Ernährungstherapie. Executive Coaching und Projekte in BGM und BGF bietet Sie und Ihr Team in Ihrem Institut für Führungskräfteentwicklung und Gesundheitsmanagement interessierten Firmen und deren Executives seit 2008 an. Seit 2012 Leiterin prof.eat – eating assessment tools und Akademie. Mit Prof. Dr. H.J. Tymister gründete Sie im Jahre 2003 die Akademie für Beratung und Philosophie und übernahm 2015 dessen Leitung. An dieser Akademie wird eine 6-semesterige Weiterbildung zum IP und daseinsanalytischen Berater angeboten, ist dort auch als Dozentin, Lehrberaterin und Supervisorin tätig.