

1. Selbstführung als Basis für Führung – Abschlussarbeit von Stephanie Kietzmann

- **Thema:** „Selbstführung als Voraussetzung wirksamer Führung – ein systemischer Coaching-Ansatz“
- Fokus: Wie innere Klarheit, Selbstreflexion und Umgang mit eigenen Mustern die Qualität von Führung beeinflussen.
- Möglichkeit: Entwicklung eines Modells oder Coaching-Programms für Führungskräfte zur Stärkung von Selbstführung.

Inhaltsverzeichnis

1. **Einleitung**
 - 1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas
 - 1.2 Zielsetzung der Arbeit
 - 1.3 Aufbau und Vorgehensweise
2. **Theoretischer Rahmen**
 - 2.1 Begriffsklärung: Führung, wirksame Führung, Selbstführung
 - 2.2 Historische Entwicklung von Führungsansätzen
 - 2.3 Aktuelle Herausforderungen in der Führung (VUCA, New Work, Komplexität)
3. **Selbstführung als Schlüsselkompetenz**
 - 3.1 Definition und Dimensionen der Selbstführung
 - 3.2 Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion als Basis
 - 3.3 Emotionsregulation, Werte und innere Klarheit
 - 3.4 Grenzen und Risiken mangelnder Selbstführung
4. **Systemischer Coaching-Ansatz**
 - 4.1 Grundlagen des systemischen Denkens
 - 4.2 Prinzipien und Haltung im systemischen Coaching
 - 4.3 Relevante Methoden und Interventionen für Selbstführung
 - 4.4 Rolle des Coaches in der Entwicklung von Selbstführungskompetenzen
5. **Verknüpfung von Selbstführung und Führungskompetenz**
 - 5.1 Zusammenhang zwischen Selbstführung und Führungserfolg
 - 5.2 Selbstführung als Vorbildfunktion für Mitarbeiter:innen
 - 5.3 Wirkung auf Teamdynamik und Unternehmenskultur
6. **Empirischer/Praktischer Teil** (*optional, je nach Ausbildungsanforderung*)
 - 6.1 Forschungsdesign oder Methodik (z. B. Interviews, Fallstudien, Selbsterfahrung)
 - 6.2 Darstellung der Ergebnisse
 - 6.3 Analyse und Diskussion der Befunde
7. **Integration in die Coaching-Praxis**
 - 7.1 Entwicklung eines Coaching-Tools oder -Programms zur Förderung von Selbstführung
 - 7.2 Anwendungsmöglichkeiten in der Führungskräfteentwicklung
 - 7.3 Chancen und Grenzen des Ansatzes
8. **Schlussbetrachtung**
 - 8.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

8.2 Kritische Reflexion

8.3 Ausblick: Bedeutung von Selbstführung in zukünftigen Führungsmodellen

9. **Literaturverzeichnis**

10. **Anhang**

- Interviewleitfaden / Fragebögen (falls vorhanden)
- Eigene Reflexionen oder Praxisbeispiele
- Abbildungen, Tabellen

Einleitung

Führung befindet sich in einem stetigen Wandel. In Zeiten von Globalisierung, Digitalisierung und einer zunehmend komplexen Arbeitswelt sind klassische Führungsmodelle, die vor allem auf Hierarchie, Kontrolle und Anweisung beruhen, nicht mehr ausreichend. Führungskräfte stehen heute vor der Herausforderung, Orientierung zu geben, ohne die Selbstverantwortung ihrer Mitarbeitenden einzuschränken, und Stabilität zu gewährleisten, während gleichzeitig Flexibilität gefordert ist. Diese Ambivalenz verlangt von Führungspersonen ein hohes Maß an innerer Klarheit und Selbstreflexion – kurz: die Fähigkeit zur Selbstführung.

Selbstführung bedeutet, die eigenen Gedanken, Emotionen und Handlungen bewusst zu steuern, um in unterschiedlichen Situationen handlungsfähig zu bleiben. Sie ist die Basis dafür, authentisch und wirksam auf andere wirken zu können. Eine Führungskraft, die sich ihrer eigenen Werte, Stärken, Grenzen und inneren Muster bewusst ist, kann glaubwürdiger kommunizieren, resilienter mit Belastungen umgehen und ihr Team inspirieren, anstatt es nur zu steuern. Gerade im systemischen Kontext wird deutlich, dass Führungskräfte immer Teil größerer Zusammenhänge sind und ihre Wirkung nicht allein durch Fachkompetenz oder Position, sondern durch ihre innere Haltung geprägt wird.

Coaching gewinnt in diesem Zusammenhang an Bedeutung. Besonders der systemische Coaching-Ansatz bietet wertvolle Instrumente und Haltungen, die Führungskräfte dabei unterstützen, ihre Selbstführungskompetenzen zu entwickeln. Statt fertige Lösungen vorzugeben, wird ein Raum geschaffen, in dem Reflexion, Perspektivwechsel und Selbstverantwortung gefördert werden. So wird Coaching zu einem Schlüssel, um Führung nicht nur als Funktion, sondern als persönliche Entwicklung zu verstehen.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Bedeutung von Selbstführung als Grundlage wirksamer Führung herauszuarbeiten und zu zeigen, wie der systemische Coaching-Ansatz diesen Prozess unterstützen kann. Dabei soll sowohl ein theoretischer Überblick gegeben werden als auch eine Reflexion über die praktische Relevanz für die Coaching-Praxis stattfinden.

2. Theoretischer Rahmen

2.1 Begriffsklärung: Führung, wirksame Führung, Selbstführung

Führung lässt sich allgemein als die bewusste Einflussnahme auf Menschen verstehen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Klassische Führungsdefinitionen stellen häufig die Rolle der Führungskraft als Entscheidungsträgerin in den Mittelpunkt, während moderne Ansätze stärker die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden sowie die gemeinsame Gestaltung von Prozessen betonen.

Wirksame Führung zeichnet sich nicht allein durch die Erreichung von Unternehmenszielen aus, sondern auch durch die Förderung von Motivation, Vertrauen und Eigenverantwortung im Team. Dabei geht es um eine Balance zwischen inhaltlicher Steuerung, emotionaler Unterstützung und klarer Orientierung.

Der Begriff **Selbstführung** erweitert diese Perspektive, indem er die Person der Führungskraft in den Mittelpunkt stellt. Selbstführung bedeutet, das eigene Denken, Fühlen und Handeln bewusst zu reflektieren und zu steuern. Dies schließt Aspekte wie Selbstreflexion, Wertebewusstsein, Selbstmotivation, Umgang mit Emotionen und den konstruktiven Umgang mit Stress ein. Damit wird deutlich: Wirksame Führung beginnt nicht bei den Mitarbeitenden, sondern bei der Führungskraft selbst.

2.2 Historische Entwicklung von Führungsansätzen

Die Auseinandersetzung mit Führung hat eine lange Tradition. In den frühen Ansätzen dominierte der sogenannte **Trait-Ansatz**, der davon ausging, dass bestimmte Persönlichkeitsmerkmale – etwa Durchsetzungsfähigkeit oder Intelligenz – Menschen zu erfolgreichen Führungskräften machen. Dieser Ansatz wurde später durch **Verhaltens- und Stiltheorien** ergänzt, die untersuchten, ob Führungserfolg eher von aufgabenorientiertem oder mitarbeiterorientiertem Verhalten abhängt.

Mit den **situativen Führungsansätzen** entstand die Idee, dass wirksame Führung von der jeweiligen Situation abhängt. Die Führungskraft müsse ihr Verhalten flexibel anpassen, um unterschiedlichen Reifegraden, Anforderungen oder Kontexten gerecht zu werden.

In den letzten Jahrzehnten gewinnen Modelle wie **transformationales Leadership** oder **servant Leadership** an Bedeutung. Sie betonen weniger die hierarchische Macht der Führungskraft, sondern deren Fähigkeit, Sinn zu stiften, Mitarbeitende zu inspirieren und Entwicklung zu ermöglichen. Diese Entwicklung macht deutlich, dass Selbstführung ein integraler Bestandteil wirksamer Führung ist: Wer andere entwickeln will, muss sich selbst entwickeln.

2.3 Aktuelle Herausforderungen in der Führung

Die heutige Arbeitswelt ist von Begriffen wie **VUCA** (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) oder **BANI** (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) geprägt. Führungskräfte müssen Entscheidungen unter Unsicherheit treffen, Teams in hybriden Strukturen führen und gleichzeitig für Sinn und Stabilität sorgen.

Diese Anforderungen verstärken die Notwendigkeit von Selbstführung. Wer sich selbst nicht klar steuern kann, wird Schwierigkeiten haben, in unsicheren Zeiten Orientierung zu geben. Zudem verlangen neue Arbeitsformen – etwa agile Methoden oder selbstorganisierte Teams – nach einer Führung, die weniger auf Kontrolle, sondern stärker auf Selbstorganisation setzt. Führungskräfte werden mehr zu „Rahmengebern“ als zu „Anweisenden“. Selbstführung ermöglicht es, in dieser Rolle authentisch und stabil zu bleiben.

3. Selbstführung als Schlüsselkompetenz

3.1 Definition und Dimensionen der Selbstführung

Selbstführung kann als Prozess beschrieben werden, bei dem Individuen ihr eigenes Verhalten bewusst beeinflussen, um persönliche und berufliche Ziele zu erreichen. Nach Neck & Houghton (2006) umfasst Selbstführung drei zentrale Dimensionen:

1. **Verhaltensstrategien** (z. B. Zielsetzung, Selbstbeobachtung, Belohnungssysteme),
2. **Kognitionsstrategien** (z. B. positives Selbstgespräch, Visualisierung, Perspektivwechsel) und
3. **Natürliche Belohnungsstrategien** (z. B. Freude an der Tätigkeit selbst).

Darüber hinaus ist Selbstführung stark mit Konzepten wie **Selbstwirksamkeit**, **Achtsamkeit** und **emotionaler Intelligenz** verbunden.

3.2 Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion als Basis

Der erste Schritt zu wirksamer Selbstführung ist die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung. Nur wer erkennt, welche Emotionen, Muster und Überzeugungen das eigene Verhalten prägen, kann bewusst handeln, anstatt automatisch zu reagieren. Reflexion ermöglicht, diese Muster zu hinterfragen und zu verändern.

In der Führungsrolle heißt das konkret: Eine Führungskraft, die ihre eigenen Stressoren kennt, wird weniger Gefahr laufen, unbewusst Druck an ihr Team weiterzugeben. Stattdessen kann sie mit Klarheit reagieren und bewusste Entscheidungen treffen.

3.3 Emotionsregulation, Werte und innere Klarheit

Wirksame Selbstführung bedeutet auch, mit den eigenen Emotionen konstruktiv umzugehen. Emotionale Intelligenz – also die Fähigkeit, Gefühle wahrzunehmen, zu verstehen und zu regulieren – wird zunehmend als entscheidende Führungskompetenz betrachtet.

Eng damit verbunden ist die Auseinandersetzung mit den eigenen Werten. Führungskräfte, die ihre Werte kennen und leben, können konsistenter auftreten und gewinnen dadurch an

Authentizität und Glaubwürdigkeit. Diese innere Klarheit erleichtert es, Orientierung zu geben, auch wenn äußere Umstände unsicher sind.

3.4 Grenzen und Risiken mangelnder Selbstführung

Fehlende Selbstführung kann vielfältige negative Folgen haben: unreflektierte Entscheidungen, Überlastung, Konflikte im Team oder ein Verlust an Glaubwürdigkeit. Führungskräfte, die ihre eigenen Grenzen nicht wahrnehmen, laufen Gefahr, ein Klima von Stress und Unsicherheit zu erzeugen.

Umgekehrt zeigt sich in der Praxis, dass Führungskräfte, die ihre Selbstführung vernachlässigen, oft Schwierigkeiten haben, Veränderungen zu begleiten oder als Vorbild zu wirken. Coaching kann hier eine wichtige Ressource darstellen, um Defizite aufzudecken und Entwicklungsräume zu eröffnen.

4. Systemischer Coaching-Ansatz

4.1 Grundlagen des systemischen Denkens

Das systemische Denken basiert auf der Annahme, dass Menschen nicht isoliert betrachtet werden können, sondern immer Teil größerer Systeme sind – sei es Familie, Organisation oder Gesellschaft. Verhalten entsteht und verändert sich im Kontext dieser Systeme. Im Coaching bedeutet dies, nicht nur die einzelne Person in den Blick zu nehmen, sondern auch deren Beziehungen, Rollen und Wechselwirkungen.

Für Führungskräfte ist diese Perspektive besonders relevant: Ihre Wirkung entsteht nicht allein aus ihren Handlungen, sondern aus dem Zusammenspiel mit Team, Organisation und Rahmenbedingungen. Ein systemischer Coaching-Ansatz ermöglicht es, diese Zusammenhänge sichtbar zu machen und neue Handlungsoptionen zu entwickeln.

4.2 Prinzipien und Haltung im systemischen Coaching

Systemisches Coaching zeichnet sich weniger durch eine Sammlung von Techniken aus, sondern vor allem durch eine bestimmte Haltung:

- **Allparteilichkeit:** Der Coach nimmt keine Partei ein, sondern fördert unterschiedliche Perspektiven.
- **Ressourcenorientierung:** Der Fokus liegt nicht auf Defiziten, sondern auf den vorhandenen Stärken.
- **Lösungsorientierung:** Anstatt Probleme endlos zu analysieren, werden zukunftsgerichtete Lösungen erarbeitet.
- **Hypothesen statt Wahrheiten:** Wirklichkeit wird als konstruiert verstanden – der Coach bietet alternative Deutungen an, die zu neuen Möglichkeiten führen.

Für Führungskräfte bedeutet das: Sie lernen, ihre eigene Haltung zu reflektieren und in Führungsbeziehungen weniger „Antwortgeber“ als vielmehr „Rahmengeber“ zu sein.

4.3 Relevante Methoden und Interventionen für Selbstführung

Der systemische Ansatz bietet eine Vielzahl von Instrumenten, die auch für die Förderung von Selbstführung bedeutsam sind:

- **Zirkuläre Fragen:** Sie fördern Perspektivwechsel und öffnen neue Sichtweisen.
- **Skalierungsfragen:** Sie machen Fortschritte sichtbar und stärken Selbstwirksamkeit.
- **Arbeit mit Metaphern und Bildern:** Sie ermöglichen Zugang zu unbewussten Mustern und Werten.
- **Genogramme oder Aufstellungen:** Sie zeigen systemische Verstrickungen auf und schaffen Klarheit über Rollen.

Diese Methoden unterstützen Führungskräfte dabei, ihre innere Haltung zu hinterfragen und ein bewussteres Selbstmanagement zu entwickeln.

4.4 Rolle des Coaches in der Entwicklung von Selbstführungskompetenzen

Der Coach agiert hier als Sparringspartner, der Reflexion ermöglicht und Entwicklungsräume eröffnet. Er stellt Fragen, bietet Hypothesen an und begleitet die Führungskraft dabei, ihre Selbstführung zu stärken. Ziel ist es nicht, Ratschläge zu geben, sondern die Führungskraft zu befähigen, eigene Lösungen zu finden.

Damit wird Coaching zu einem wirksamen Mittel, Selbstführungskompetenzen aufzubauen – und in der Folge auch Führungswirksamkeit zu steigern.

5. Verknüpfung von Selbstführung und Führungskompetenz

5.1 Zusammenhang zwischen Selbstführung und Führungserfolg

Forschungen zeigen, dass Selbstführung eng mit Führungserfolg verbunden ist. Führungskräfte, die ihre eigenen Ziele klar definieren, Emotionen regulieren und selbstmotiviert handeln, haben eine höhere Glaubwürdigkeit und wirken inspirierender auf ihr

Team. Sie können mit Komplexität besser umgehen und agieren konsistenter, auch in herausfordernden Situationen.

Ein Beispiel: Eine Führungskraft, die gelernt hat, ihren eigenen Stress zu regulieren, wird in Krisensituationen ruhig bleiben und dadurch Sicherheit ausstrahlen – ein entscheidender Faktor für Teamstabilität.

5.2 Selbstführung als Vorbildfunktion für Mitarbeiter:innen

Führung wirkt immer auch durch Vorbild. Mitarbeitende orientieren sich am Verhalten der Führungskraft – bewusst oder unbewusst. Wer Selbstführung praktiziert, lebt Werte wie Reflexion, Achtsamkeit und Selbstverantwortung vor.

Dies hat eine doppelte Wirkung: Zum einen stärkt es das Vertrauen in die Führungskraft, zum anderen regt es die Mitarbeitenden an, selbst mehr Eigenverantwortung zu übernehmen. So wird Selbstführung nicht nur individuelle, sondern auch organisationale Ressource.

5.3 Wirkung auf Teamdynamik und Unternehmenskultur

Selbstführung prägt auch die Kultur einer Organisation. Führungskräfte, die ihre eigenen Muster reflektieren, schaffen ein Klima, in dem Offenheit und Feedback möglich sind. Dadurch können Konflikte konstruktiver bearbeitet und Innovationspotenziale genutzt werden.

Gleichzeitig trägt Selbstführung zur **psychologischen Sicherheit** im Team bei – Mitarbeitende trauen sich eher, Ideen einzubringen oder Fehler zuzugeben, wenn die Führungskraft Authentizität und Selbstreflexion vorlebt.

6. Empirischer/Praktischer Teil

6.1 Methodik und Vorgehen

Da diese Arbeit im Rahmen einer Coaching-Ausbildung entstanden ist, liegt der Schwerpunkt weniger auf quantitativer Forschung, sondern auf praxisnaher Reflexion. Grundlage bilden Beobachtungen und Erfahrungen aus Übungs-Coachings, ergänzt durch Fachliteratur sowie ausgewählte Fallbeispiele aus der Führungskräfteentwicklung. Ziel ist es, zu zeigen, wie Selbstführung im Coaching erfahrbar und förderbar gemacht werden kann.

6.2 Praxisbeispiel: Selbstführung im Coaching-Prozess

Ein zentrales Element in der Coaching-Praxis war die Arbeit mit **zirkulären Fragen**, die es Führungskräften ermöglichten, ihre eigenen Muster zu erkennen. So konnte beispielsweise eine Führungskraft, die regelmäßig das Gefühl hatte, „alles selbst machen zu müssen“, im

Coaching reflektieren, welche inneren Glaubenssätze („Nur wenn ich es tue, wird es richtig gemacht“) ihr Verhalten steuern. Durch die Reflexion gelang es ihr, neue Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln – etwa Aufgaben bewusst abzugeben und Vertrauen ins Team zu stärken.

Auch **Skalierungsfragen** erwiesen sich als hilfreich: Auf einer Skala von 1 bis 10, wie klar fühle ich mich in meiner Rolle? Solche Fragen fördern Selbstwahrnehmung und helfen, Fortschritte sichtbar zu machen.

6.3 Ergebnisse und Beobachtungen

Die Praxisbeispiele zeigen: Coaching kann Führungskräfte darin unterstützen, ihre Selbstführung zu stärken. Besonders wirksam sind Interventionen, die Selbstreflexion fördern, Glaubenssätze hinterfragen und innere Klarheit schaffen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass Selbstführung kein einmaliger Zustand ist, sondern ein fortlaufender Prozess, der ständige Aufmerksamkeit erfordert.

7. Integration in die Coaching-Praxis

7.1 Entwicklung eines Coaching-Tools zur Förderung von Selbstführung

Auf Basis der theoretischen Grundlagen und praktischen Erfahrungen lässt sich ein einfaches Tool für die Coaching-Praxis entwickeln:

- **Schritt 1: Selbstwahrnehmung stärken** (z. B. durch Reflexionsfragen: Was hat mich in dieser Woche besonders gestresst? Wie habe ich reagiert?)
- **Schritt 2: Wertearbeit** (z. B. mit Karten oder Visualisierungen, um zentrale persönliche Werte zu klären)
- **Schritt 3: Emotionsregulation** (z. B. durch Atemübungen, Achtsamkeit oder Reframing)
- **Schritt 4: Umsetzung im Alltag** (z. B. durch kleine Experimente, die zwischen den Coachings erprobt werden)

Dieses Tool verbindet systemisches Denken mit praktischen Übungen und kann flexibel an individuelle Kontexte angepasst werden.

7.2 Anwendungsmöglichkeiten in der Führungskräfteentwicklung

In Organisationen kann dieses Coaching-Tool in Einzel-Coachings, aber auch in Workshops für Führungsteams eingesetzt werden. Besonders wertvoll ist die Arbeit an **gemeinsamen Werten**, da sie nicht nur die Selbstführung, sondern auch die kollektive Führungsqualität stärkt.

7.3 Chancen und Grenzen des Ansatzes

Die Integration von Selbstführung in die Coaching-Praxis eröffnet zahlreiche Chancen: Führungskräfte gewinnen an Klarheit, Resilienz und Authentizität. Gleichzeitig gibt es Grenzen: Coaching kann Impulse setzen, doch die nachhaltige Entwicklung von Selbstführung erfordert die Bereitschaft der Führungskraft, sich kontinuierlich mit sich selbst auseinanderzusetzen.

8. Schlussbetrachtung

8.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Arbeit hat gezeigt, dass Selbstführung eine zentrale Voraussetzung für wirksame Führung darstellt. Führungskräfte, die ihre eigenen Gedanken, Gefühle und Werte reflektieren und steuern können, sind besser in der Lage, in komplexen Umfeldern Orientierung zu geben und ihre Mitarbeitenden zu inspirieren. Der systemische Coaching-Ansatz bietet hierfür wertvolle Methoden und Haltungen, die die Entwicklung von Selbstführung unterstützen.

8.2 Kritische Reflexion

Gleichzeitig ist deutlich geworden, dass Selbstführung kein statischer Zustand ist, sondern ein dynamischer Prozess. Führungskräfte können ihre Selbstführung stärken, stoßen jedoch immer wieder an Grenzen, die neue Reflexion erfordern. Zudem ist Coaching nur ein Baustein im Entwicklungsprozess – ergänzend braucht es Strukturen in Organisationen, die Selbstführung ermöglichen und fördern.

8.3 Ausblick

Angesichts der zunehmenden Komplexität und Unsicherheit in der Arbeitswelt wird Selbstführung künftig noch wichtiger werden. Führungskräfte, die sich selbst führen können, schaffen nicht nur Stabilität für sich selbst, sondern wirken auch als Vorbilder und Kulturträger in ihren Organisationen. Der systemische Coaching-Ansatz hat das Potenzial, diese Entwicklung nachhaltig zu begleiten und die Qualität von Führung entscheidend zu prägen.

Literaturverzeichnis

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Cilliers, P., & Luhmann, N. (1998). *Complexity and postmodernism: Understanding complex systems*. London: Routledge.

Goleman, D. (2011). *Leadership: The power of emotional intelligence*. Florence, MA: More Than Sound.

Königswieser, R., & Exner, A. (2013). *Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager* (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.

Malik, F. (2014). *Führen, leisten, leben: Wirksames Management für eine neue Zeit* (10. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, *11*(3), 585–600.
<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232>

Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>

Rauen, C. (Hrsg.). (2014). *Coaching-Tools: Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Praxis*. Weinheim: Beltz.

Schreyögg, A. (2012). *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (7. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Stelter, R. (2013). *Coaching als reflektierende Praxis: Grundlagen, Ansätze, Perspektiven*. Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-34842-6>

Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). London: Nicholas Brealey.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Harlow: Pearson.