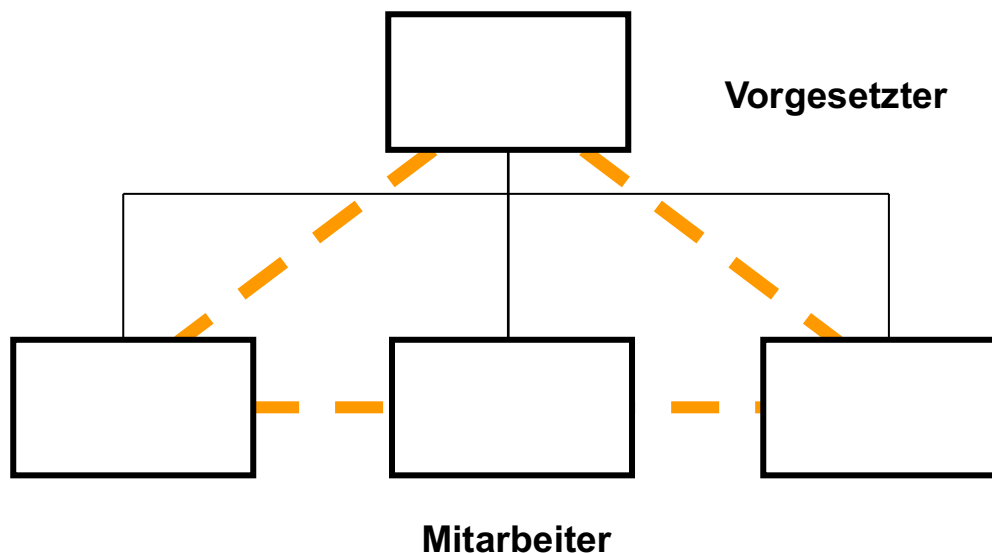

FSA Analyse des eigenen Führungsstils

Der Zweck dieses Analyseinstrumentes ist es, Ihnen Informationen über Ihre eigene Auffassung von Führung zu liefern. Es enthält zwanzig typische Arbeitssituationen, von denen ein Vorgesetzter sowie ein oder zwei Mitarbeiter betroffen sind.

Nach der Situationsbeschreibung folgen vier mögliche Reaktionen des betroffenen Vorgesetzten. Nehmen Sie an, Sie sind dieser Vorgesetzte. Machen Sie einen Kreis um den Buchstaben der Darstellung, der Ihrer Ansicht nach Ihr eigenes Verhalten in der dargestellten Situation am besten beschreibt.

Sie dürfen nur einen Buchstaben kennzeichnen.



Wie ist meine „Stilflexibilität“?
Was ist mein „Primärer Führungsstil“?
Was ist mein „Sekundärer Führungsstil“?
Wie ist meine „Stilwirksamkeit“?

Analyse des eigenen Führungsstils

1. Sie haben eine Mitarbeiterin gebeten, einen Bericht über den Einkauf von neuen Geräten für Ihre Abteilung zu schreiben. Normalerweise können Sie ihr eine Aufgabe geben, die sie mit Hilfe Ihrer Motivation rechtzeitig erledigt. Der Bericht ist nunmehr überfällig.

Sie würden ...

- a) ihr sagen, dass Sie den Bericht haben möchten, ihr erklären, was Sie vom Inhalt des Berichts erwarten und ihre Leistung täglich kontrollieren.
- b) ihr mehr Zeit zur Erledigung der Aufgaben lassen.
- c) ihr sagen, was Sie erwarten, wann Sie den fertigen Bericht haben möchten, aber auch die Gründe für die Verzögerung mit ihr besprechen.
- d) mit ihr sprechen; sie ermutigen, den Bericht fertig zu stellen.

2. Sie sind der Leiter einer aus mehreren Abteilungen zusammengestellten Arbeitsgruppe, die bei der Erstellung eines Berichts für den gesamten Unternehmensbereich viel Arbeit geleistet hat. Sie haben einen neuen Mitarbeiter für die Arbeitsgruppe bekommen. Er soll bis zur nächsten Woche einige Zahlen zusammenstellen, weiß aber noch nichts über die Erfordernisse der Arbeitsgruppe oder über den Umfang des Berichts. Er ist begeistert und gespannt darauf, mehr über seine Rolle in der Arbeitsgruppe zu erfahren.

Sie würden ...

- a) ihm sagen, was genau gefordert wird, und seine Fortschritte genau überwachen.
- b) ihn fragen, ob Sie ihm vielleicht helfen können, und seine Begeisterung als neues Mitglied der Arbeitsgruppe unterstützen.
- c) ihm die Anforderungen an den Bericht bezüglich Umfang und Inhalt spezifizieren, Ideen oder Vorschläge, die er eventuell vorbringt, einbeziehen.
- d) ihn als Teammitglied willkommen heißen, ihn mit den anderen Mitgliedern der Arbeitsgruppe bekannt machen, vor allem mit denjenigen, die ihm bei der Vorbereitung des Berichts behilflich sein könnten.

3. In jüngster Zeit haben Sie Schwierigkeiten mit einem Ihrer Mitarbeiter. Er ist nachlässig geworden und erledigt seine Arbeit nur auf ständigen Druck von Ihrer Seite. Im Hinblick auf vergangene Erfahrungen mit diesem Mitarbeiter vermuten Sie, dass er vielleicht nicht alle erforderlichen Fähigkeiten besitzt, um die ihm aufgetragenen, vorrangigen Aufgaben zu erledigen.

Sie würden ...

- a) seine Bemühungen, die Aufgaben zu erledigen, weiterhin steuern und überwachen.
- b) seine Arbeit weiterhin eng überwachen und sich bemühen, seine Einstellung und Gefühle bezüglich dieser Aufgabe herauszufinden.
- c) ihn an der Problemlösung für diese Aufgabe beteiligen, ihm Unterstützung geben und seine Ideen zur Erledigung der Aufgabe einbeziehen.
- d) ihn wissen lassen, dass es sich hierbei um eine wichtige Aufgabe handelt, und dass er Sie aufsuchen soll, falls er Fragen oder Probleme hat.

4. Die Arbeit Ihrer Gruppe ist, mit Hilfe Ihrer Motivation und entsprechenden Anweisungen, normalerweise effektiv. Trotz Ihrer ständigen Unterstützung und Anweisung hat die Leistung der Gruppe stark nachgelassen. Die Gruppe benötigt mehr Fachkenntnisse und Erfahrung, um ihre Leistung zu steigern. Ihr Vorgesetzter macht sich Sorgen.

Sie würden ...

- a) der Gruppe deutlich sagen, dass eine verbesserte Leistung erforderlich ist, und sie dann bitten, ihre Probleme selbst zu lösen.
- b) sicherstellen, dass Termine eingehalten werden, und die Qualität der Arbeit einwandfrei bleibt, jedoch mit der Gruppe sprechen und ihre Empfehlungen herausfinden.
- c) der Gruppe genau sagen, was Sie erwarten, wann diese Aufgabe erledigt sein soll, welche Folgen eine weiterhin schwache Leistung nach sich zieht; außerdem überprüfen Sie häufig die Leistungen der Gruppe.
- d) der Gruppe helfen festzustellen, wie sie jetzt am besten verfährt, und die Mitglieder ermutigen, die erforderlichen Schritte zu unternehmen.

5. Aufgrund von finanziellen Einschränkungen, die Ihrer Abteilung auferlegt worden sind, müssen Sie rationalisieren. Sie haben ein sehr erfahrenes Mitglied Ihrer Abteilung darum gebeten, die Rationalisierungsmaßnahmen in die Hand zu nehmen. Dieser Mitarbeiter hat in allen Bereichen Ihrer Abteilung gearbeitet. In der Vergangenheit war er normalerweise gerne behilflich. Obwohl Sie glauben, dass er die erforderlichen Fähigkeiten zur Erledigung dieser Aufgabe besitzt, scheint ihm die Aufgabe gleichgültig zu sein.

Sie würden ...

- a) die Rationalisierung selbst übernehmen, dabei sichergehen, dass Sie sich die Vorschläge des Mitarbeiters anhören.
- b) dem Mitarbeiter die Aufgaben übertragen und es ihm überlassen, wie er die Aufgabe durchführt.
- c) die Situation mit ihm besprechen, ihn ermutigen, die Aufgabe angesichts seiner Fähigkeiten und Erfahrungen zu übernehmen.
- d) die Rationalisierung selbst übernehmen, dem Mitarbeiter präzise mitteilen, was er dabei zu tun hat und seine Arbeit eng überwachen.

6. Eine sehr produktive und effiziente Mitarbeiterin Ihrer Abteilung hat um Ihre Hilfe bei der Erledigung einer Aufgabe gebeten. Sie ist es gewohnt, mit Erfolg allein zu arbeiten. In der letzten Zeit sind einige Probleme aufgetaucht, die sie glaubt, nicht allein bewältigen zu können.

Sie würden ...

- a) die Probleme analysieren und Methoden zu deren Lösung skizzieren.
- b) es ihr weiterhin überlassen, eine angemessene Lösung selbständig zu erarbeiten.
- c) eine angemessene Lösung festlegen und durchführen, sie aber in die Problemlösung einbeziehen.
- d) die Probleme mit ihr besprechen und ihre Bemühungen bei der Suche nach angemessenen Lösungen unterstützen.

-
7. Sie haben einen Ihrer Angestellten gebeten, eine neue Aufgabe zu übernehmen. Er ist seinen anderen Verantwortlichkeiten mit Ihrer Unterstützung gut nachgekommen. Die ihm übertragene Aufgabe spielt eine wichtige Rolle für die Zukunft Ihrer Arbeitsgruppe. Er ist begeistert von der neuen Aufgabe, weiß aber nicht recht, wo er anfangen soll, da er keine Erfahrung in diesem Bereich hat.

Sie würden ...

- a) die Aufgabe mit ihm durchsprechen, dabei seine Fähigkeit, die Aufgabe erledigen zu können, hervorheben. Seine hervorragenden bisherigen Leistungen betonen.
- b) Die Aktivitäten definieren, die er unternehmen muss, um die Arbeit erfolgreich durchführen zu können; regelmäßig überprüfen, ob alles auch richtig läuft.
- c) ihm die Aufgabe und die Durchführung der Arbeit überlassen; ihm sagen, er könne Sie anrufen, falls er Probleme hat.
- d) vorschreiben, was er tun soll, aber seine Ideen dabei berücksichtigen.

8. Ein Mitarbeiter ist unsicher bei der ihm von Ihnen übertragenen Aufgabe. Er ist kompetent, und Sie wissen, dass er die Fähigkeit besitzt, die Aufgabe erfolgreich und effektiv durchführen zu können.

Sie würden ...

- a) sich sein Anliegen anhören, ihn wissen lassen, dass Sie ihm und seinen Fähigkeiten, die Aufgabe erledigen zu können, volles Vertrauen entgegenbringen.
- b) die Aufgabe ganz klar strukturieren, dabei alle hilfreichen Vorschläge des Mitarbeiters berücksichtigen.
- c) ihm genau sagen, was er tun muss, um die Aufgabe durchführen zu können, und seine Leistung täglich kontrollieren.
- d) ihm die Durchführung der Arbeit selbst überlassen.

9. Ihre Mitarbeiter haben Sie gebeten, eine Änderung in ihrem Arbeitsablauf vorzunehmen. Sie haben bisher Vorschläge Ihrer Mitarbeiter ermutigt und unterstützt. In diesem Fall wissen Ihre Mitarbeiter, dass eine Änderung erforderlich ist. Sie sind bereit, einen alternativen Arbeitsablauf vorzuschlagen und auszuprobieren. Die einzelnen Gruppenmitglieder sind sehr kompetent und arbeiten als Team gut zusammen.

Sie würden ...

- a) die Mitarbeiter an der Entwicklung des neuen Arbeitsablaufs beteiligen und die Vorschläge der Gruppenmitglieder unterstützen.
- b) den neuen Arbeitsablauf selbst entwickeln und einführen, dabei die Empfehlungen der Mitarbeiter berücksichtigen.
- c) es den Mitarbeitern überlassen, den neuen Arbeitsablauf selbst zu formulieren und einzuführen.
- d) den neuen Arbeitsablauf selbst entwickeln und dessen Durchführung genau überwachen.

10. Sie sind mit einer halben Stunde Verspätung zu einer Abteilungsbesprechung gekommen. Bei Ihrer Ankunft hat die Besprechung immer noch nicht angefangen. Es stellt sich heraus, dass ein paar Gruppenmitglieder versucht hatten, mit der Besprechung anzufangen, doch die meisten wegen mangelnder Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe demotiviert waren.

Sie würden ...

- a) den Zweck der Besprechung erneut formulieren, es dann aber der Gruppe überlassen, ohne Anweisungen von Ihnen den Prozess zu strukturieren, es sei denn, dass Sie ausdrücklich um Hilfe gebeten werden.
- b) sofort die Kontrolle übernehmen und die Gruppe bis zur Erledigung der Aufgabe steuern.
- c) die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe bis zur Erledigung der Aufgabe steuern und die Gruppenmitglieder motivieren, anstehende Probleme und Gefühle zu besprechen.
- d) die Gruppe bitten, die zugeteilte Aufgabe weiter zu besprechen und sie dabei möglichst motivieren und unterstützen.

11. Sie haben einen Mitarbeiter, der mit Ihrer Unterstützung und Motivation, ohne viele Anweisungen, immer gute Leistungen erbracht hat. Er hat für das kommende Jahr ähnliche Aufgaben bekommen. Sie müssen sich jetzt entscheiden, wie Sie ihn führen wollen.

Sie würden ...

- a) ihn jetzt alleine arbeiten lassen, mit eigener Unterstützung und Anweisung.
- b) ihm gegenüber betonen, wie wichtig es ist, dass Termine eingehalten werden; seinen Einsatz bei der Erledigung der zugeteilten Aufgaben steuern.
- c) mit ihm sprechen, die Ziele für seine Aufgabe vorgeben, dabei aber seine Vorschläge berücksichtigen.
- d) ihn bei der Festlegung der Ziele beteiligen und seine Bemühungen unterstützen.

12. In der Vergangenheit haben Sie mit Ihren Mitarbeitern eng zusammengearbeitet und dabei ihren Einsatz gesteuert und unterstützt. Sie haben ein gutes Produktionsniveau erreicht, und die Mitarbeiter verstehen sich untereinander auch gut. Sie erkennen die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter und glauben, dass sie ab jetzt selbständiger arbeiten können. Sie haben Ihre Energien in alle Richtungen eingesetzt. Die Gruppe hat weiterhin gute Ergebnisse erzielt. Nun müssen Sie die Gruppe bitten, zusätzliche Arbeiten zu übernehmen.

Sie würden ...

- a) der Gruppe die Aufgabe übertragen, dabei sichergehen, dass die Gruppenmitglieder genau wissen, was sie tun sollen; sie eng überwachen.
- b) der Gruppe die Arbeit übergeben. Den Mitgliedern sagen, dass Sie mit ihren bisherigen Leistungen durchaus zufrieden sind, und dass Sie sicher sind, dass sie diese Aufgabe genauso zufriedenstellend erledigen werden.
- c) sichergehen, dass die Gruppenmitglieder wissen, was sie tun sollen, dabei aber hilfreiche Vorschläge der Mitarbeiter einbeziehen.
- d) es der Gruppe überlassen, festzulegen, wie sie die Aufgabe erledigen möchte.

13. Sie haben vor kurzem einen neuen Mitarbeiter bekommen, der in Ihrem Büro eine wichtige Tätigkeit übernehmen soll. Obwohl er wenig Erfahrung besitzt, ist er mit Eifer bei der Arbeit und glaubt, das Selbstvertrauen zu haben, das er zur Erledigung der Aufgabe benötigt.

Sie würden ...

- a) es ihm überlassen, festzustellen, woraus seine Arbeit besteht und wie sie zu erledigen ist.
- b) ihm genau sagen, woraus seine Arbeit besteht, was Sie von ihm erwarten, und seine Leistungen genau und häufig überwachen.
- c) ihm sagen, was er machen soll, aber auch herausfinden, ob er selbst Vorschläge oder Ideen hat.
- d) ihn ermutigen, seine Begeisterung loben und ihn fragen, wie er die Aufgabe in Angriff nehmen würde.

14. Ihr Vorgesetzter hat eine 10%ige Produktivitätserhöhung Ihrer Abteilung verlangt. Sie wissen, dass dies realisierbar ist, aber nur mit Ihrer aktiven Teilnahme. Um sich hierfür frei zu machen, müssen Sie einem anderen Mitarbeiter die Aufgabe übertragen, ein neues Kostenkontrollsystem zu entwickeln. Die Mitarbeiterin, die Sie für diese Aufgabe ausgesucht haben, verfügt über beträchtliche Erfahrungen mit Kostenkontrollsystemen, ist aber etwas unsicher, ob sie diese Aufgabe alleine durchführen kann.

Sie würden ...

- a) sie bitten, das Projekt zu übernehmen; ihre Bemühungen ermutigen und unterstützen.
- b) das Projekt mit ihr durchsprechen; erklären, wie die Arbeit nach Ihrer Auffassung erledigt werden könnte, dabei aber auch feststellen, ob sie eigene Ideen vorschlagen möchte.
- c) ihr das Projekt übertragen und es ihr überlassen, festzustellen, wie sie die Aufgabe erledigen soll.
- d) ihr das Projekt übertragen; eine Projektplanung erarbeiten, mit detaillierten Arbeitsanweisungen für die schrittweise Erledigung des Projekts.

15. Von einer Ihrer Mitarbeiterinnen ist der Vorschlag gekommen, einige, nach ihrer Auffassung sinnvolle Änderungen im Arbeitsablauf der Gruppe vorzunehmen. Diese Mitarbeiterin konnte bereits früher andere hilfreiche Vorschläge anbieten, und mit Hilfe Ihrer Unterstützung und Motivation produktiv einführen. Sie haben Vertrauen in ihre Fähigkeiten.

Sie würden ...

- a) die Leitung übernehmen und den Einsatz der Mitarbeiterin bei der Durchführung der Aufgabe steuern.
- b) den Vorschlag mit ihr durchsprechen und sie bei der Durchführung des Projekts unterstützen.
- c) die Durchführung des Projekts unter Berücksichtigung ihrer Ideen organisieren.
- d) ihr die Verantwortung für die Umsetzung des Vorschlags übertragen, ohne sich selbst daran zu beteiligen.

16. Wegen eines Krankheitsfalles in Ihrer Familie waren Sie gezwungen, bei den ersten zwei Sitzungen eines unter Ihrem Vorsitz arbeitenden Ausschusses zu fehlen. Bei der dritten Sitzung stellen Sie fest, dass der Ausschuss gut funktioniert und bereits Fortschritte bei der Erledigung der anstehenden Aufgaben gemacht hat. Sie wissen nicht genau, wie Sie sich in die Gruppe integrieren wollen oder welche Rolle Sie übernehmen sollen.

Sie würden ...

- a) schweigend an der Sitzung teilnehmen, damit die Gruppe ihre Arbeit wie bei den ersten zwei Sitzungen fortsetzen kann.
- b) den Vorsitz des Ausschusses übernehmen und anfangen, seine Aktivitäten zu dirigieren.
- c) Ihr Möglichstes tun, damit die Ausschussmitglieder das Gefühl von Wichtigkeit und Beteiligung bekommen; die bisherigen Bemühungen unterstützen.
- d) die Aktivitäten der Gruppe dirigieren, dabei die Vorschläge der Gruppenmitglieder einbeziehen.

17. Sie haben sehr kompetente Mitarbeiter, die gute selbständige Leistungen erbringen. Sie haben die Gruppe im Allgemeinen allein gelassen und einzelnen Mitgliedern Schlüsselrollen übertragen. Die Leistungen waren hervorragend.

Sie würden ...

- a) ständig unterstützen und motivieren.
- b) die Aktivitäten Ihrer Mitarbeiter steuern und eng überwachen.
- c) die Gruppe weiterhin selbständig arbeiten lassen.
- d) die Bemühungen der Gruppe dirigieren, aber mit den Mitarbeitern eng zusammenarbeiten, um deren Vorschläge herauszufinden.

18. Sie haben zusammen mit Ihrem Vorgesetzten beschlossen, einen neuen Arbeitsablauf für Ihre Abteilung einzuführen, damit langfristige Leistungssteigerungen erzielt werden können. Ihre Gruppe hat auf bisherige Änderungen begeistert reagiert, ihr fehlten aber zunächst die erforderlichen Fähigkeiten, um neue Arbeitsabläufe in die tägliche Arbeit einzubauen.

Sie würden ...

- a) sicherstellen, dass Sie die Einführung des neuen Arbeitsablaufs lenken, aber die Mitarbeiter an der Diskussion von möglichen Alternativen beteiligen.
- b) die Gruppe bei den ersten Versuchen mit dem neuen Arbeitsablauf präzise lenken.
- c) die Gruppe an der Diskussion über den neuen Arbeitsablauf beteiligen. Die Zusammenarbeit und Beteiligung der Mitarbeiter fördern.
- d) es der Gruppe überlassen, den neuen Arbeitsablauf zu formulieren und einzuführen.

19. Sie sind vor kurzem zum Abteilungsleiter befördert worden. Bei Ihrem Vorgänger haben die Mitarbeiter mit beträchtlicher Unterstützung und Motivation zufriedenstellend gearbeitet. Seitdem Sie die Abteilung übernommen haben, scheinen sich die Mitarbeiter eher für ihr Privatleben als für die Durchführung ihrer Aufgaben zu interessieren. Bisher hat die Abteilung nur schwache Leistungen gezeigt.

Sie würden ...

- a) die schwache Leistung mit der Gruppe besprechen und ihre Bemühungen unterstützen, Verbesserungsmaßnahmen zu spezifizieren.
- b) die erforderlichen Verbesserungsmaßnahmen lenken und organisieren, die Gruppe aber auch ermutigen, eigene Vorschläge zu machen.
- c) die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf das Problem lenken, es dann ihnen überlassen, die eigene Verantwortung und die Aufgaben zu definieren.
- d) Rollen, Verantwortung und Ergebnisse definieren und häufig überwachen, um sicherzustellen, dass die erwünschten Leistungssteigerungen eintreten.

20. Eine Mitarbeiterin zögert bei der Übernahme einer neuen Aufgabe. Sie hat wenig Erfahrung im neuen Bereich. Sie hat bei den bisherigen, ihr übertragenen Aufgaben gute Leistungen gezeigt.

Sie würden ...

- a) ihr erklären, was sie machen muss und sich die Gründe für ihr Zögern anhören.
- b) ihr die Aufgabe übertragen und es ihr überlassen, die beste Arbeitsweise herauszufinden.
- c) sie bei der Aufgabe ermutigen und ihre Bemühungen durch gemeinsame Problemlösungen fördern.
- d) ihr genau sagen, was zu tun ist, damit sie die Aufgabe erfolgreich erledigen kann, und die Ergebnisse häufig überprüfen.

FSA Analyse des eigenen Führungsstils – Bewertungsanleitung

Entwickelt von Kenneth H. Blanchard, Ronald K. Hambleton, Drea Zigarmi und Douglas Forsyth.

Anweisungen

1. Übertragen Sie Ihre Antworten aus dem Analyseteil auf die Spalten S1-S4 der Tabelle **Stilflexibilität**. Machen Sie einen Kreis um die Buchstaben, die Ihren 20 Antworten entsprechen.
2. Wiederholen Sie diesen Vorgang für die Spalten W-A der Tabelle **Stilwirksamkeit** auf der Seite 7.
3. Addieren Sie die Anzahl der eingekreisten Buchstaben für jede Spalte und tragen Sie das Ergebnis in das Kästchen **Summe** ein.

Stilflexibilität

1. Die Überschriften für die Spalten in der Tabelle Stilflexibilität entsprechen den vier Führungsstilen:

S1 – stark dirigierendes, wenig unterstützendes Verhalten

S2 – stark dirigierendes, stark unterstützendes Verhalten

S3 – stark unterstützendes, wenig dirigierendes Verhalten

S4 – wenig unterstützendes, wenig dirigierendes Verhalten

Die Spalte (S1, S2, S3, S4) mit der höchsten Anzahl an eingekreisten Buchstaben bezeichnet Ihren **Primären Führungsstil**. Tragen Sie diese Zahl aus dem Summe-Kästchen in den entsprechenden Quadranten der Matrix Primärer Führungsstil ein.

(Beispiel: Wenn Sie die meisten eingekreisten Buchstaben, insgesamt 8, in der Spalte S3 haben, dann ist Ihr primärer Führungsstil S3 – stark unterstützendes, wenig dirigierendes Verhalten. Tragen Sie die Zahl 8 in den Kreis S3 der Matrix Primärer Führungsstil ein. Wenn Sie die gleiche Anzahl von eingekreisten Buchstaben in zwei oder mehreren Spalten haben, tragen Sie die Zahl von jedem dieser Stile in die entsprechenden Quadranten ein).

2. Eine weitere Spalte mit mehr als vier eingekreisten Buchstaben bezeichnet Ihren **Sekundären Führungsstil**. Tragen Sie die Zahlen in die entsprechenden Felder der Matrix Sekundärer Führungsstil ein.
3. Eine Spalte mit weniger als vier eingekreisten Buchstaben bezeichnet einen Führungsstil, den Sie vielleicht entwickeln möchten. Tragen Sie diese Zahl in das entsprechende Kästchen der Matrix **Entwicklungsfähiger Führungsstil** ein.

Stilflexibilität

	S1	S2	S3	S4
1	A	C	D	B
2	A	C	B	D
3	A	B	C	D
4	C	B	D	A
5	D	A	C	B
6	A	C	D	B
7	B	D	A	C
8	C	B	A	D
9	D	B	A	C
10	B	C	D	A
11	B	C	D	A
12	A	C	B	D
13	B	C	D	A
14	D	B	A	C
15	A	C	B	D
16	B	D	C	A
17	B	D	A	C
18	B	A	C	D
19	D	B	A	C
20	D	A	C	B
Summe				
	Differenz zwischen			
	5	5	5	5

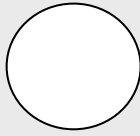
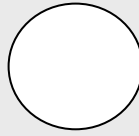
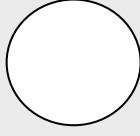
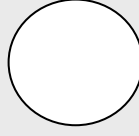
Zwischen-
summe

	+	+	+	=
--	---	---	---	---





Subtrahieren Sie Ihre Zwischen-
summe von 30, um die Bewertung
Ihrer Stilflexibilität zu erhalten

=

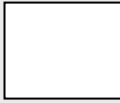
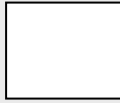
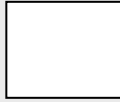

Matrix primärer Führungsstil

 S3	 S2
 S4	 S1

Matrix sekundärer Führungsstil

 S3	 S2
 S4	 S1

Matrix entwicklungsfähiger Führungsstil

 S3	 S2
 S4	 S1

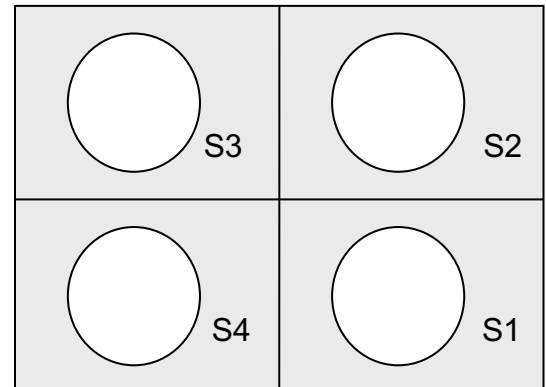
Stilwirksamkeit

	W	M	G	A
1	B ₄	D ₃	A	C
2	D ₄	B ₃	C	A
3	D ₄	C ₃	A	B
4	A ₄	D ₃	B	C
5	D ₁	B ₄	A	C
6	A ₁	C ₂	B	D
7	C ₄	A ₃	D	B
8	C ₁	B ₂	D	A
9	D ₁	B ₂	A	C
10	A ₄	B ₁	D	C
11	B ₁	C ₂	D	A
12	A ₁	C ₂	D	B
13	A ₄	D ₃	C	B
14	D ₁	B ₂	C	A
15	A ₁	C ₂	B	D
16	B ₁	D ₂	C	A
17	B ₁	D ₂	A	C
18	D ₄	C ₃	A	B
19	C ₄	A ₃	D	B
20	B ₄	C ₃	D	A
Summe				

multipliziert mit

1	2	3	4	
	+	+	+	=

Matrix Stildiagnose



Bewertung Ihrer Stilwirksamkeit

Skala Stilflexibilität

