

„Warum resiliente Führung bei uns selbst beginnt, allerdings dort nicht endet.“



Fritz Zehetner

SIZE Prozess[®]

Ein Ziel. Eine Methode. Unendliche Lösungen.

www.sizeprozess.at

Nur Persönlichkeit bewegt die Welt, niemals Prinzipien

Vom irischen Lyriker, Dramatiker und Kritiker Oscar Wilde stammt das Zitat: „*Nur Persönlichkeit bewegt die Welt, niemals Prinzipien*“. Ich nehme dieses Zitat zum Anlass, den Aspekt der Persönlichkeit von resilienter Führung näher zu beleuchten unter dem Motto: „Warum resiliente Führung bei uns selbst beginnt, allerdings dort nicht endet.“

Ich bringe Ihnen dazu in meinem Mico-Impuls einige theoretische Überlegungen und werde sie mit von mir erlebten Praxisbeispielen und Geschichten hinterlegen.

Unsere Suche nach Stabilität und Vorhersagbarkeit

Die meisten von uns lieben Stabilität und Vorhersagbarkeit, weil es uns scheinbar leichter ermöglicht, Entscheidungen zu treffen und unsere beruflichen wie privaten Herausforderungen zu meistern.

„Vor etwa einem Jahr wurde in einem österreichischen Unternehmen bekannt, dass ein neuer Vorstand kommen wird. Es gab lebhafte Diskussionen darüber, welche Persönlichkeit das wohl sein würde. Man hatte ja ausreichend Erfahrungen mit der Persönlichkeit des scheidenden Vorstandes und seiner Art, wie er seine Funktion wahrnahm, gemacht. Es wurde lebhaft darüber gesprochen, wie im Alltag seine Wesens- und Charaktereigenschaften, seine Stärken und Schwächen sowie seine spezifischen Vorlieben immer wieder sichtbar und erlebbar wurden. Man fragte sich: „Was werden wir mit dem „Neuen“ erleben?“

Ist die Frage nach der Persönlichkeit einer Führungskraft tatsächlich so wichtig?

Die Persönlichkeit eines Vorgesetzten spielt speziell im Bereich der Personalführung die Hauptrolle. Der Vorgesetzte ist Maßstab und Vorbild. Mitarbeiter akzeptieren Anordnungen, Vorschläge aber auch Wissen meist nur dann, wenn der Vorgesetzte vertrauenswürdig, kompetent und emphatisch wirkt und Vorbild ist.

„In einem deutschen Unternehmen versucht ein Vorstand den Wert „Verbindlichkeit“ seit vielen Jahren in der Unternehmenskultur zu etablieren. Immer wieder weist er darauf hin, schafft es aber nicht, dass die Mitarbeiter sich überzeugend daran halten. Gleichzeitig ist aber er es, der diesen Wert selbst nicht konsequent vorlebt. Zudem gestatte er immer wieder bestimmten Führungskräfte, sich nicht an gemeinsam getroffene Vereinbarungen zuhalten.“

Gewiss ist nur, das ungewiss ist, wohin die Reise wirklich geht!

Experten sagen uns voraus, dass sich die Welt in den nächsten 10-15 Jahren noch fundamental verändern wird. Die Welt dreht sich immer schneller und schon heute leben wir in einer VUCA-Welt die geprägt ist von Volatilität (Unbeständigkeit), Unsicherheit, Komplexität (complexity) und Ambiguität.

Welche Bedeutung hat VUCA für uns und die Welt, mit der wir interagieren:

Alte Denkmodelle, die auf das hierarchische Durchsetzen von Vorgaben „von oben“ ausgerichtet waren, versagen heute immer mehr, da sie zu träge, zu langsam und zu unflexibel sind. Gefragt sind heute vielmehr Beweglichkeit, Anpassungsfähigkeit und die Bereitschaft für stetige Veränderung und Erneuerung. Das erfordert unter anderem einen aktiven Rollenwechsel für Führungskräfte, die viele von ihnen vor enorme persönliche Herausforderungen und auch Krisen stellt.

Wir können auch künftig von zwei Dingen ausgehen:

- 1) Die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht wird auch künftig im Führungsalltag unverzichtbar bleiben, denn Menschen haben einen angeborenen Hunger nach Beziehung.
- 2) Personen mit gereifter Persönlichkeit werden besser Chancen haben, die bevorstehenden Veränderungen zu ihren Gunsten zu meistern.

Der deutsche Biologe, Hirnforscher und Professor für Verhaltensphysiologie Dr. Gerhard Roth weist in seinen Vorträgen darauf hin, dass Führungswirksamkeit und Führungserfolg aus seiner Sicht von mindestens 50% abhängig sind :

a) von der Persönlichkeit der Führungskraft

b) von der Beziehung zwischen Führungskraft und den Mitarbeitern.

Was sind in diesem Zusammenhang heute große Herausforderungen für Führungskräfte?

- permanente Veränderungen erfolgreich zu managen
- Kommunikation und Interaktion auf Augenhöhe zu gestalten und sich dabei am autonomen Menschen zu orientieren
- Eine vertrauensvolle Grundhaltung einzunehmen die sich zeigt im **Vertrauen...**
 - ... in die Begabungen, Talente und Fähigkeiten der Mitarbeiter
 - ... in die Fähigkeit der Mitarbeiter zur Selbststeuerung
 - ... in das Team und die Organisation
 - ... im **VERTRAUEN ZU SICH SELBST**

Die **Fähigkeit, sich selbst zu führen** und die kontinuierliche Arbeit an der eigenen Persönlichkeit wird damit zum zentralen Thema.

Manchmal sind andere Personen für uns eine Zumutung, manchmal sind wir das auch für andere!

Sich selbst zu führen hat als Kernaufgabe, die **kontinuierliche Reflexion des eigenen Führungshandelns**. Selbstreflexion eröffnet uns den Blick auf unsere innere Landkarte und das Zusammenwirken der Hauptbausteine unserer Persönlichkeit, die wir bei SIZE Prozess® in einer Metapher „Inneres Parlament“ nennen. Es eröffnet uns den Blick auf den Motor, der uns antreibt sowie auf unsere „Wahrnehmungsbrillen“ mit denen wir selektiv uns selbst, andere und die Welt wahrnehmen.

Der deutsche Philosoph und Publizist Richard David Precht schrieb den Bestseller „*Wer bin ich – und wenn ja, wie viele?*“ Es geht in diesem Buch um die Annäherung an die Frage: Woher weiß ich, wer ich bin?

Diese Frage beschäftigt mich seit vielen Jahren und wurde in den letzten 30 Jahren zu meiner Lebens- und Arbeitsgrundlage meiner pragmatischen Forschung und Entwicklung mit SIZE Prozess® und letztlich auch zur Grundlage meines letzten Buches. Wer bin ich? Was ist meine Identität? Viele Antworten habe ich gefunden, manches davon hat aber wieder weitere Fragen aufgeworfen und ich kann nicht sagen, dass ich heute diese Frage für mich allumfassend beantworten kann.

Ich erzähle Ihnen dazu eine Geschichte aus meinem persönlichen Berateralltag:

Eine Führungskraft in einem österreichischen Produktionsunternehmen - nennen wir ihn Klaus - erzählt im Rahmen eines Führungskräfte-Lehrganges bei der Bearbeitung seines mitgebrachten Praxisfalles: „Das was mich häufig beschäftigt, dass ich mich im Führungsalltag immer wieder anderen unterlegen fühle – nicht nur meinen Vorgesetzten und Kollegen gegenüber, sondern auch gegenüber meinen Mitarbeitern. Ich traue anderen oft viel mehr zu als mir. Das ist schwer zu glauben, weil ich ja beruflich erfolgreich bin und dafür auch viel Anerkennung bekomme. Solange ich mich erinnern kann, hatte ich aber immer wieder das Gefühl, ich kann das nicht, ich bin nicht gut genug und werde die Erwartungen, die man in mich setzt, enttäuschen!“

Interessant waren die Kommentare anderer Seminarteilnehmer, die ich Ihnen wiedergeben möchte:

- *Wenn du so denkst, darfst du nicht Führungskraft werden!*
- *Ja, das kenne ich auch von mir.*
- *Das kann mir nicht passieren, ich lasse Emotionen erst gar nicht an mich herankommen!*
- *Es gibt da ein Buch zum Thema: Positives Denken von Dr. Joseph Murphy, dass ich sehr empfehlen kann!*
- *Ich stehe auf dem Standpunkt: Wenn man unsicher ist, darf man das als Führungskraft nie zeigen, sonst hat man schon verloren!*
- *Also ich nehme die Dinge generell nicht so ernst, ich bekomme nur eine Krise, wenn mein Chef langweilige Reden hält.*

Warum zeigen Menschen in der selben Situation so unterschiedliches Verhalten?

Vom österreichischen Neurologen, Tiefenpsychologen und Begründer der Psychoanalyse Sigmund Freud stammt die Aussage: *„Wenn wir die Gründe für das Verhalten der anderen verstehen könnten, würde plötzlich alles einen Sinn ergeben.“*

Was sind für mich zentrale Fragen für die Selbstreflexion?

- *Warum denke, fühle und verhalte ich mich so?*
- *Wie bin ich geworden wie ich bin?*
- *Warum nehme ich viele Dinge ganz anders wahr als meine Umgebung?*
- *Was unterscheidet mich zu anderen Menschen?*
- *Was ist der Motor, der mich antreibt – was treibt andere an?*
- *Wie entsteht bei mir Stress – wie bei anderen?*
- *Was sind meine Stärken und Talente – und warum garantieren sie noch keinen Erfolg in meinem Leben?*

Die Antworten auf diese Fragen helfen, uns selbst und andere besser kennen - aber auch verstehen zu lernen.

Und dennoch: Wir verhalten uns in verschiedenen Rollen ganz unterschiedlich. Oder: *„Warum hat sich z.B. mein Vater mir gegenüber ganz anders verhalten, als seinem Chef gegenüber - dort war er gar nicht so streng?“*

Unser Verhalten ist maßgeblich durch unterschiedliche Rollen beeinflusst

Als Personen zeichnen wir uns durch unsere Wesens- und Charaktereigenschaften, unsere Stärken und Schwächen sowie unsere spezifischen Vorlieben aus. Unser konkretes Verhalten ist jedoch maßgeblich durch die unterschiedlichen Rollen beeinflusst, die wir in unserem Leben wahrnehmen. In der Art und Weise, wie wir diese Rollen wahrnehmen, wird die Charakteristika unserer Persönlichkeit allerdings immer erkennbar sein und „hindurchscheinen“. Deshalb wird ein Mensch, der dazu neigt, das, was er tut, perfektionistisch und zwanghaft zu tun, in der Wahrnehmung seiner unterschiedlichen Rollen meistens perfektionistisch und zwanghaft wirken und zwar unabhängig von der jeweiligen Rolle, die er gerade wahrnimmt.

Die Persönlichkeit stellt eine psychologische Realität dar, während eine Rolle, die eingenommen wird, von der Summe der Erwartung abhängt, die an die Aufgaben und Funktionen dieser Rolle geknüpft sind. Der Kontext gibt offen oder verdeckt vor, welches Verhalten als angemessen gilt, und welches aus dem Rahmen fällt. Der deutsche Mediziner und Psychotherapeut Dr. Gunther Schmid beschreibt dazu sehr treffend seine „drei Rollenwelten“: *Organisation*, *Profession* und *Privat*. In der Organisationswelt denken, fühlen und handeln wir in unserer Organisationsfunktion. Hier lassen wir uns leiten von Werten, Standards, Vorschriften und Erfahrungen, die uns von der Kultur der Organisation implizit und explizit nahegelegt werden. In der Professionswelt denken, fühlen und handeln wir als Fachperson z.B. als Programmierer, Ausbilderin, Personalentwickler, Beraterin, Projektleiterin, Coach und vieles mehr. Hier lassen wir uns leiten von Werten, Standards, Vorschriften und Erfahrungen, die wir uns z.B. in Ausbildungen, Weiterbildungen und täglichen Erfahrungen erlernt und angeeignet haben. Alles zusammen bildet unsere professionelle Identität. In der Privatwelt denken, fühlen und handeln wir als Privatperson. Dabei füllen wir die Rollen aus wie z.B. Vater, Mutter, Ehemann, Großmutter, Sohn, Freundin, Nachbarin und vieles mehr. Hier ist unser Verhalten geleitet von übernommenen Modellen von Familie, Partnerschaft, Geschlechtsidentität usw.

Vielfach wird heute im Bereich Potenzialanalyse nur mehr berufsbezogenes Verhalten gemessen und das Bild der berufsbezogenen Persönlichkeit sichtbar gemacht. Einerseits ist es gut, weil es das aktuelle berufsbezogene Rollenbild sichtbar macht, andererseits zeichnet es ein einseitiges Bild, da viele Fragen zur psychologischen Realität der Persönlichkeit offen bleiben. Die

psychologische Realität der Persönlichkeit ist aber für die Weiterentwicklung der Person und die Frage nach den Bedingungen, unter denen individuelle Persönlichkeiten ihre Ressourcen und Potenziale abrufen können, sehr wichtig.

Für jede Organisation macht es immer wieder Sinn darüber zu reflektieren, welche ihrer gelebten Werten, Standards, Vorschriften und Erfahrungen in der eigenen Organisationskultur implizit und explizit Mitarbeitern nahelegt, welches Verhalten als angemessen und welches als unangemessen gilt. Es ist sinnvoll immer wieder einmal zu reflektieren, welche dieser oft unausgesprochenen Werte hoch wirksam in der Organisationskultur vorhanden sind, aber bei der Lösung der neuen Herausforderungen (z.B. agile oder resiliente Organisation) oftmals im Wege stehen. Führungskräften kommt dabei eine gewichtige Rolle zu.

Wir benötigen als Führungskraft neue Kompetenzen

Um die Rolle als resiliente Führungskraft ausfüllen zu können, benötigen wir bestimmte - oft neue - Kompetenzen. Diese Kompetenzen zeigen sich immer dann, wenn wir Wissen in konkrete Taten umsetzen.

Der Lehrer, der schlecht erklären kann:

„Kennen Sie z.B. Lehrer oder Professoren, die zwar über exzellentes Wissen verfügen, dieses Wissen aber an die Schüler und Studenten nicht so vermitteln können, dass es verständlich genug ist, um damit etwas anfangen zu können?“

Reden und Handeln stimmen nicht überein:

Vor Jahren war ich in Deutschland bei einer Führungskräfte-tagung. Eine Führungskraft - nennen wir ihn Alexander - hielt einen brillanten Vortrag zu modernen Führungsverhalten. Ich war von der Rede angetan und dachte mir, was für ein Glück für das Unternehmen, das diese Führungskraft beschäftigt. Später beim Buffet nahm mich der Vorstand dieser Führungskraft zur Seite und meinte: „Sie müssen diesen Alexander als Führungskraft einmal in der Praxis erleben, eine Katastrophe, wir überlegen ihn zu kündigen!“

Hier stimmen offenbar das Wissen und die kompetente Umsetzung in die Praxis nicht zusammen. Kompetenz bedeutet, das richtige im Richtigen Moment zu tun.

Man hat es oder man hat es nicht (Talent):

Erinnern Sie sich an den Tennisspieler McEnroe in der 80iger Jahren. Er spielte keine lehrbuchmäßiges Tennis, dennoch war er einer besten Spieler seiner Zeit. Oder der deutsche Mittestürmer Gerd Müller. Er gilt noch immer als einer der besten Stürmer aller Zeiten. Er lebte nicht von seinem technischen fußballerischen Können oder von einem kraftvollen Schuss, sondern von seiner unberechenbaren Raffinesse. Er hatte ein Gespür für die Spielsituation und schoss Tore auf ganz unnachahmliche Art.

Kompetenz beschreibt das Handlungsvermögen einer Person. Sie basiert auf Wissen, Fähigkeiten und Persönlichkeit (z.B. Eigenschaften, Einstellungen, Werte,...). Man schätzt, dass etwa 70% von Kompetenz außerhalb von Bildungsinstitutionen in Lebenszusammenhängen erworben wird: Alltag (Krisen), am Arbeitsplatz, im Familienkreis oder in der Freizeit.

Viele Arbeitnehmer in Deutschland stellen ihren Chefs ein schlechtes Zeugnis aus. Das zeigt eine repräsentative Studie einer Personalberatung von 2016. Demnach halten zwei von drei Angestellten ihre Vorgesetzten für fachlich ungeeignet. Die Personalberatung befragte für ihre Studie 1.000 Arbeitnehmer in Deutschland. Demnach halten zwei von drei Arbeitnehmern ihre Chefs für inkompetent. Was man sich wünscht, ist vor allem mehr Empathie. Die Realität zeigt, dass noch immer Führungskräfte in erster Linie wegen ihrer fachlichen Fähigkeiten vergeben. Die Persönlichkeit und das Talent zur Führung bleiben noch immer oft weitgehend unbeachtet.

Wenn Krisen und Stress zu Überforderung führen

Die Krise einer erfolgreichen Abteilungsleiterin:

Petra arbeitet seit mehr als zwanzig Jahren als Abteilungsleiterin in einem Handelskonzern. Petra mag ihren Job, ist erfolgreich, ist beliebt und führt zudem eine harmonische Partnerschaft. Eines Tages gerät sie in eine massive Krise – was ist passiert?

Ihr Unternehmen war in massive finanzielle Schwierigkeiten geraten und wurde verkauft. Die Folge: Personalabbau, neue Arbeitsverträge, geringerer Lohn, dafür aber mehr Leistungs- und Erfolgsdruck und zunehmender Zynis-

mus und Konflikte unter den eigenen Mitarbeiter sowie steigende Krankenstände. Petra verspürt das Gefühl einer massiven Überforderung und gerät in der Folge in eine schwere Depression. Auch die Partnerschaft leidet darunter, da sie die Überforderung mit nach Hause nimmt, was ihre Situation verschärft.

Nach einer medizinischen Untersuchung nimmt sie auf Anraten des Arztes eine therapeutische Begleitung über einen längeren Zeitraum in Anspruch. In der Therapie wird Petra klar, dass diese unselige Arbeitssituation ihr auch Hinweise auf ein von ihr noch unbewältigtes Lebensthema gibt. Petra meint, dass sie keinen Ärger zeigen darf. Petra meint: „Wenn ich Ärger zeige, könnte ich andere damit verletzen und werde dann von ihnen abgelehnt.“ Petra erkennt, dass sie anstatt angemessenen Ärger als Ersatz immer wieder Trauer zeigt und damit andere indirekt einlädt, sie als Opfer zu behandeln.

Der Zustand von Petra hat sich nach sechs Monaten Therapie und medikamentöser Behandlung verbessert, aber noch immer erlebt sie Höhen und Tiefen im Hinblick auf ihre emotionale Stabilität. Sie hat bis jetzt zwar Themen ihrer Persönlichkeit gut durchgearbeitet, die Arbeitssituation in ihrem Unternehmen ist aber immer noch die gleiche geblieben.

Was zeigt dieses Beispiel:

Wenn wir trotz Stress und Krisen mit schwierigen und schwierigsten Situationen umgehen wollen, brauchen wir den flexiblen Zugang zu unseren persönlichen Potenzialen und Ressourcen, der aber unter Stress weitgehend eingeschränkt ist. Resilienz kann als innere Stärke oder Widerstandskraft gesehen werden, die uns hilft schwierige Lebensumstände zu meistern. Diese Fähigkeit ist in jedem von uns angelegt, aber unterschiedlich ausgeprägt. Resilienz kann erlernt werden. Unsere individuelle Veränderung und unser persönliches Wachstum auf diesem Weg haben in der betrieblichen Praxis aber seine Grenzen. Einerseits erfordert persönliche Weiterentwicklung eine Auseinandersetzung mit unserer Persönlichkeit. Ebenso eine Auseinandersetzung mit unseren unmittelbaren Lebensbedingungen, unseren jeweiligen Potenzialen und Zielen. Gleichzeitig müssen aber auch in Unternehmen kulturelle und strukturelle Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen Menschen z.B. nachhaltig Resilienz fördernde Erfahrungen machen können.

Was sollte resiliente Führung leisten?

- Das gemeinsame Arbeitssystem zum Thema machen und Lösungen finden, die von allen Beteiligten getragen werden können.

- Eine neue Kultur etablieren, die neue Formen der Zusammenarbeit und des Umgangs miteinander im Fokus hat und sich am autonomen Menschen orientiert.
- Rahmenbedingungen schaffen, unter denen Personen ihre individuellen Ressourcen und Potenziale nutzen können.
- Selbst neue Bilder von Führung und ein neues Rollenverständnis entwickeln und Kompetenzen für die Umsetzung aufbauen.

Resiliente Führung bedeutet nicht nur Führung von anderen Menschen, sondern auch das Schaffen von Rahmenbedingungen, unter denen Menschen ihre individuellen Ressourcen und Potenziale auf gesunde Art und Weise ausschöpfen können.

Resiliente Führung bedeutet aber auch Führung von sich selbst, was die kontinuierliche Reflexion des eigenen Führungshandelns zur Kernaufgabe hat.

Der deutsche Autor Michael Marie Jung schreibt:

„Man bleibt so lange Charakterdarsteller, bis man die eigene Persönlichkeit gefunden hat.“

Das gilt auch für resiliente Führung:

„Man bleibt so lange als Führungskraft nur Charakterdarsteller, bis man die eigene Persönlichkeit gefunden hat!“

Danke!

Literatur von Fritz Zehetner:

<http://www.sizeprozess.at/index.cfm?seite=shop&sprache=DE>



SIZE Prozess® Human Performance Guide®

Das neue **SIZE Prozess® Buch** gibt einen spannenden und leicht verständlichen Einblick in 17 Jahre pragmatische Forschung und Entwicklung zum **SIZE Prozess® Modell** für Personen, Teams und Organisationen.

Human Performance Guide® als Begleiter :

- **Potenziale und Ressourcen ausschöpfen**
- **Krisen und Stress erfolgreich bewältigen**

Autor: Fritz Zehetner

Verlag Top im Job, Marchtrenk, 1. Auflage, 352 farbig illustrierte Seiten, Format: 17 x 24 cm, Hardcover
ISBN 978-3-902489-21-0

Preis / Versandkosten:

EURO 46,00 (inkl. MwSt.) + Versandkosten



Brauchen wir Alpahtiere?

Wie Führung Ressourcen stärkt und Handlungsspielräume öffnet.

Handbuch für Führung zum **SIZE Prozess®** Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell.

Autor: Fritz Zehetner

Verlag Top im Job, Marchtrenk, 1. Auflage, 148 farbig illustrierte Seiten, Format: 21 x 21 cm, Kartoniert
ISBN 973-3-902489-20-3

Preis / Versandkosten:

EURO 37,40 (inkl. MwSt.) + Versandkosten.



Talent wird Kompetenz

Talente und Kompetenzen in der Praxis managen.

Handbuch für Talente- und Kompetenzmanagement mit dem zweidimensionalen Ansatz von SIZE Prozess®

Autor: Fritz Zehetner

Verlag Top im Job, Marchtrenk, 1. Auflage, 107 farbig illustrierte Seiten, Format: 21 x 21 cm, Kartoniert
ISBN 978-3-902489-19-7

Preis / Versandkosten:
EURO 33,00 (inkl. MwSt.) + Versandkosten.



Talente erkennen und nutzen! Potenziale aktivieren!

Das **SIZE Prozess® Grundlagenbuch zum Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell** zum integrativen System der sechs Persönlichkeitsstile. Fachlektüre für alle Personalmanager, Personalentwickler und Führungskräfte.

Autor: Fritz Zehetner

ISBN-13 978-3-902489-11-1

Preis / Versandkosten:
EURO 29,80 (inkl. MwSt.) + Versandkosten.

Trainer, Berater Autor

Fritz Zehetner



Fritz Zehetner, 1956 in Wels (Österreich) geboren, war viele Jahre Führungskraft in der Wirtschaft. Seit 1989 ist er selbstständiger Trainer und Unternehmensberater. Er ist ausgebildet als Lehr- und Verhaltenstrainer (1991 Dr. Otmar Pichler, Mag. Dr. Fritz Stastny, Graz) und Absolvent der deutschen Trainerakademie (1991–1992, Dr. Angelika Hamann, Hamburg). Von 1993 bis 1998 war er in fortgeschrittener Transaktionsanalyse-Ausbildung, inklusive Mock Examen, bei Dr. Werner Vogelauer (TRIGON St. Pölten). Die Ausbildung zum systemischen Organisationsberater machte er von 2001 bis 2002 bei Dr. Ruth Seliger, Wien).

Er besitzt in Österreich die Gewerbeberechtigung zum eingetragenen Unternehmensberater einschließlich der Unternehmensorganisation im Bereich Human Ressource gem. § 19 der Gewerbeordnung.

Er ist Mitglied der ÖGTA – Österreichische Gesellschaft für Transaktionsanalyse (www.transaktionsanalyse.at), Gründungsmitglied und Fachgruppenmitglied für organisationale Resilienz (F&E, Transfer) ORES – Verband für organisationale Resilienz e.V. i. G – Association for organizational resilience www.ores.online.

Das SIZE Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell wurde in der ersten Entwicklungsphase (2000–2004) gemeinsam von Hannes Sieber und Fritz Zehetner auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen der Tiefen- und humanistischen Psychologie der Transaktionsanalyse Eric Bernes und seiner Nachfolger, der Bioenergetik nach Alexander Lowen und Ron Kurtz und klassischen Modellen der Entwicklungspsychologie zusammengestellt und weiterentwickelt.

Die Zusammenarbeit zwischen Hannes Sieber und Fritz Zehetner wurde 2004 beendet. Die Wort- und Bildmarke SIZE Prozess® wurde von Fritz Zehetner übernommen und von ihm international geschützt. Das SIZE Prozess® Modell und seine Anwendungsmöglichkeiten wurden von ihm seit 2004 – in unterschiedlicher professioneller Begleitung von vielen Experten im In- und Ausland – bis zum heutigen Tag ständig weiterentwickelt. Vorrangiges Ziel der Weiterentwicklungsarbeit seit 2004 war die Abgrenzung von anderen Modellen sowie die Abkehr von einer rein typologischen Betrachtung der Persönlichkeit. SIZE Prozess® unterscheidet sich dadurch wesentlich von anderen Potenzialanalyseanbietern.

Heute vereint das SIZE Prozess® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell tiefenpsychologische, beziehungsorientierte, systemische sowie kompetenzbezogene Aspekte des menschlichen Miteinanders. Es wurde als Diagnose und Entwicklungsinstrument um die Themenfelder persönliche und organisationale Resilienz sowie Agilität für Personen und Organisationen erweitert.