

Masterarbeit zum Thema:

LEADERSHIP MIT PERSÖNLICHKEIT

DAS SIZE PROZESS® MODELL
UND SEINE ANWENDUNG IN DER
ENTWICKLUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN
IN TRANSNATIONALEN UNTERNEHMEN



Autor: Arthur Gucci, BA MA MBA
Vorwort: Fritz Zehetner

Arthur Gucci

Leadership mit Persönlichkeit –

Das SIZE PROZESS® Modell und seine

Anwendung in der Entwicklung von Führungskräften in trans-
nationalen Unternehmen

Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration

an der Fachhochschule Burgenland

(Austrian Institute of Management)

Mit einem Vorwort

von Fritz Zehetner

SIZE PROZESS®

Verlag

TOP im JOB GmbH

ISBN 978-3-902489-22-7

Alle Rechte sind dem Urheber und Verleger vorbehalten. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtgesetzes ist ohne Zustimmung des Urhebers und des Verlages unzulässig und strafbar. Die gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2024 Verlag TOP im JOB GmbH

www.sizeprozess.at

info@sizeprozess.at

Hinweis:

In der vorliegenden Arbeit wird bewusst nicht auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z.B. Manager*innen, verzichtet. Hierzu wurde der Genderstern gewählt, da bei diesem nicht nur Männer und Frauen, sondern alle Menschen inkludiert und angesprochen werden.

Vorwort

SIZE PROZESS® ist seit fast 25 Jahren in ständiger Entwicklung. Die Ausarbeitung dieser Methode geht auf meine Praxiszeit als Führungskraft und auf meine Ausbildungen in Transaktionsanalyse im Anwendungsfeld Organisationen sowie meine Ausbildung zum systemischen Organisationsberater jeweils in Wien zurück.

Prägend dafür war die Zeit von 1999 bis 2004, als in der Zusammenarbeit mit meinem Kollegen Hannes Sieber aus Deutschland, das SIZE-Basismodell entstanden ist. Aus dieser Zusammenarbeit entstammt auch das Wort SIZE. Aus den wissenschaftlichen Grundlagen vor allem der Transaktionsanalyse Eric Bernes und seiner Nachfolger, der Bioenergetik nach Alexander Lowen und Ron Kurtz sowie aus klassischen, psychologischen Persönlichkeitskonzepten haben wir ein leicht verständliches und hoch wirksames psychologisches Modell zusammengestellt. Unsere Motivation zur Erarbeitung dieses Modells war der Wunsch, die Erfahrungen unserer jahrzehntelangen Beratungs- und Trainingstätigkeit dafür zu nutzen, ein psychologisches Modell entstehen zu lassen.

2004 hat jeder von uns beiden begonnen, das SIZE-Modell auf seine Art weiterzuentwickeln. Hannes Sieber unter der Marke SIZE SUCCESS und ich unter der europaweit geschützten Marke SIZE PROZESS®. Da ich in der Zwischenzeit meine Ausbildung zum systemischen Organisationsberater abgeschlossen hatte, begann ich das Modell um systemische Aspekte sinnvoll zu erweitern. Analyse und Entwicklung sollten Hand in Hand gehen. Das bisherige SIZE MODELL fokussierte auf besondere Art auf den individuellen Menschen. Der Blick bei der Persönlichkeit war dabei eher in die Vergangenheit gerichtet. Es ging um das Bewusstwerden früh entstandener Muster, die es ermöglichen sich selbst und andere selbst zu erkennen und zu verstehen. Ziel war es, eigene Stärken und Talente zu erkennen, zu nutzen, Potenziale auszuschöpfen und soziale Beziehungen positiv zu gestalten.

Meine zusätzliche Erweiterung des Modells um systemische Ansätze, ermöglichte mir, den Schwerpunkt bei der Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen gegenwarts- zukunftsorientiert noch viel stärker auf ihre Ressourcen, Stärken, Talente, Kompetenzen und Lösungspotenziale zu richten. Damit wurde die Möglichkeit geschaffen, die Eingebundenheit des Menschen in Interaktionsprozesse mit anderen Menschen zu betrachten. Es wurde sichtbar, wie Menschen oder Systeme durch Beziehungen mit anderen verbunden waren und daher immer wechselseitig aufeinander bezogen und niemals unabhängig sind. Durch die Verbindung beider Denkrichtungen entstanden Synergieeffekte, die eine umfassende Tiefenschärfe entstehen ließen, die bisher nicht möglich war. Das Wissen darüber gebe ich seit fast 25 Jahren an kompetente, talentierte und zuverlässige Menschen in SIZE PROZESS® Zertifizierungs-Lehrgängen weiter.

Arthur Gucci war im Jahr 2022/ 2023 Teilnehmer eines dieser Lehrgänge, welchen er SIZE PROZESS® zertifiziert mit Level I und II erfolgreich abschlossen hat. Er verwendete unter anderem sein dort erworbenes Wissen für eine ausgezeichnete Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades Master of Business Administration an der FH Burgenland (Austrian Institute of Management). Unter dem Titel: Leadership mit Persönlichkeit, untersuchte er das SIZE PROZESS® Modell und seine Anwendung in der Entwicklung von Führungskräften in transnationalen Unternehmen. Er lieferte darin einen ausgezeichneten Überblick zum SIZE PROZESS® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell und den heute dahinterliegenden Theorien. Ziel seiner Arbeit war es, das Potenzial bzw. die Tauglichkeit des SIZE PROZESS® Modells für die Entwicklung von Führungskräften empirisch zu untersuchen, wofür ich mich bei ihm herzlich bedanke.

Arthur Gucci leistete damit einen sehr wertvollen Beitrag, um das SIZE PROZESS® Modell auch im wissenschaftlichen Bereich bekannter zu machen und um vertiefende Forschungen zu diesem Modell und zum Einfluss von Persönlichkeit auf die Führungsarbeit im Allgemeinen anzuregen.

Fritz Zehetner
Marchtrenk
2024

Abstract

The future of work is workers whose main motivation is their well-being and therefore the factor of well-being is also becoming increasingly important in leadership. In order for leaders to be able to ensure well-being in the organisation, they must first identify the needs of their employees and develop an understanding of their perspectives. Traditional approaches to leadership development neglect these aspects in favour of leadership traits and styles that focus primarily on the person of the leader and neglect the complexity of the leadership situation. This is countered by modern concepts such as Positive Leadership or Systemic Transactional Analysis. The SIZE PROZESS® personality and communication model integrates these two modern approaches and postulates an "Inner Parliament" consisting of six more or less distinct personality styles: the active, the calm, the value-oriented, the analytical, the empathetic and the creative style. Depending on the ratio of the shares of the personality styles, different strengths, perceptions, communication styles, stress patterns etc. show up in different forms. Based on eight expert interviews with the consultants from ARGO Personalentwicklung GmbH and Fritz Zehetner, the developer of SIZE PROZESS®, the following research question was answered: *How can the SIZE PROZESS® personality and communication model support the development of leaders in transnational companies?* The results show that the SIZE PROZESS® personality and communication model helps leaders to use their own strengths in a more targeted way, to use the potential of others more effectively and to be able to deal with conflicts better. The model thus proves to be beneficial for the development of leaders in transnational companies and has the potential to adequately meet the current and future challenges of modern leadership.

Keywords: Leadership Development; Positive Leadership; Systemic Thinking; Personality; SIZE PROZESS® model

Zusammenfassung

Die Zukunft der Arbeit sind Arbeitnehmer*innen, deren Hauptmotivation ihr Wohlbefinden ist. Demzufolge wird auch in der Führung dem Faktor Wohlbefinden immer mehr Bedeutung zugemessen. Damit Führungskräfte für Wohlbefinden in der Organisation sorgen können, müssen sie zunächst feststellen, welche Bedürfnisse ihre Mitarbeiter*innen haben und ein Verständnis für deren Sichtweisen entwickeln. Traditionelle Ansätze der Führungskräfteentwicklung vernachlässigen diese Aspekte zugunsten von Führungseigenschaften und -stilen, welche sich vorwiegend mit der Person der Führungskraft auseinandersetzen und die Komplexität der Führungssituation übergehen. Dem entgegen stehen moderne Konzepte wie Positive Leadership, oder die systemische Transaktionsanalyse. Das SIZE PROZESS® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell integriert diese beiden modernen Ansätze und postuliert ein „Inneres Parlament“, welches aus sechs mehr oder weniger ausgeprägten Persönlichkeitsstilen besteht: dem aktiven, dem ruhigen, dem werteorientierten, dem analytischen, dem einfühlsamen und dem kreativen Stil. Je nach dem Verhältnis der Anteile an den Persönlichkeitsstilen zueinander, zeigen sich unterschiedliche Stärken, Wahrnehmungen, Kommunikationsstile, Stressmuster, etc. in verschiedenen Ausprägungen. Anhand von acht Expert*inneninterviews mit den Berater*innen der ARGO Personalentwicklung GmbH und dem Entwickler von SIZE PROZESS®, Fritz Zehetner, wird folgende Forschungsfrage beantwortet: *Wie kann mit dem SIZE PROZESS® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell die Entwicklung von Führungskräften transnationaler Unternehmen unterstützt werden?* Die Ergebnisse zeigen, dass das SIZE PROZESS® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell Führungskräften dabei hilft, die eigenen Stärken gezielter einsetzen, die Potenziale anderer effektiver nutzen und mit Konflikten besser umgehen zu können. Das Modell erweist sich somit als gewinnbringend für die Entwicklung von Führungskräften transnationaler Unternehmen und besitzt das Potenzial, den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der modernen Führung adäquat begegnen zu können.

Stichworte: Führungskräfteentwicklung; Positive Leadership; Systemisches Denken; Persönlichkeit; SIZE PROZESS® Modell

Danksagung

Für meine Großeltern

Mein Dank gilt all jenen Freund*innen, Kolleg*innen und Verwandten, die mich in den letzten Jahren unterstützt und begleitet haben. Ein besonderer Dank gebührt meinen Eltern und meiner liebsten Marlene, ohne die ich heute nicht dort wäre, wo ich bin.

Vielen Dank an meine Betreuerin, Mag. Dagmar Untermarzoner, die mit ihren Anmerkungen die Qualität der vorliegenden Arbeit wesentlich gesteigert hat.

Ein großer Dank gebührt auch meinen ehemaligen Kolleg*innen der ARGO Personalentwicklung GmbH für ihre Unterstützung und die gemeinsame Zeit, ich werde sie stets in bester Erinnerung behalten.

Mein größter Dank gilt jedoch Fritz Zehetner für seinen unermüdlichen Einsatz bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung des SIZE PROZESS® Modells, seine Unterstützung bei der Erarbeitung der vorliegenden Arbeit und für all das Wissen, das er mir in den vergangenen Monaten vermitteln konnte.

Inhalt

1.1	Problemstellung.....	3
1.2	Ziele der Arbeit und aktueller Forschungsstand	7
1.3	Forschungsfrage und Unterfragen	9
1.4	Methodik	9
1.4.1	Literaturrecherche	10
1.4.2	Expert*inneninterviews.....	10
1.4.3	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.....	11
1.5	Struktureller Aufbau der Arbeit	13
2	Theoretische Grundlagen: Führungskräfteentwicklung und das SIZE PROZESS®	
	Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell	15
2.1	Ansätze der Führungskräfteentwicklung	15
2.2	Positive Leadership in der Führungskräfteentwicklung	18
2.3	Systemisches Denken und systemische Transaktionsanalyse in der Führungskräfteentwicklung	21
2.4	Die Ursprünge des SIZE PROZESS® Modells	23
2.5	Die sechs Persönlichkeitsstile und das „Innere Parlament“	27
2.6	Wahrnehmung und Skript	30
2.7	Kontakt und Kommunikation	32
2.8	Psychologische Grundbedürfnisse.....	36
2.9	Verstimmungs- und Stressmuster	39
2.10	Das Dramadreiseck.....	41
2.11	Stärken und Talente.....	44
3	Empirische Arbeit: Das SIZE PROZESS® Modell in der Führungskräfteentwicklung	48
3.1	Beschreibung der Führungskräfteentwicklung bei den Kund*innen der ARGO Personalentwicklung GmbH	48
3.1.1	Die ARGO Personalentwicklung GmbH und ihre Ansätze	48
3.1.2	Der Einsatz des SIZE PROZESS® Modells bei den Kund*innen der ARGO Personalentwicklung GmbH	50
3.2	Methodik der Expert*inneninterviews.....	52
3.2.1	Auswahl der Interviewpartner*innen	52
3.2.2	Interviewleitfaden und Pre-Test	53
3.2.3	Auswertung der Interviews	54

3.3	Wie hilft das SIZE PROZESS® Modell Führungskräften die Stärken ihres persönlichen Führungsstiles gezielt zu nutzen?	56
3.3.1	Oberkategorie „Selbstreflexion“	57
3.3.2	Oberkategorie „Stärken und Talente“	58
3.3.3	Oberkategorie „Kontakt und Kommunikation“	59
3.3.4	Oberkategorie „Wahrnehmung und Skript“	60
3.4	Wie hilft das SIZE PROZESS® Modell Führungskräften die Potenziale ihrer Mitarbeiter*innen effizienter zu nutzen?.....	62
3.4.1	Oberkategorie „Psychologische Grundbedürfnisse“	62
3.4.2	Oberkategorie „Gespür für andere“	64
3.4.3	Oberkategorie „Verstimmungs- und Stressmuster“	65
3.4.4	Oberkategorie „Kontakt und Kommunikation“	66
3.5	Wie hilft das SIZE PROZESS® Modell Führungskräften zwischenmenschliche Konflikte besser zu verstehen und mit ihnen umgehen zu können?	68
3.5.1	Oberkategorie „Stressmuster und psychologische Grundbedürfnisse“	69
3.5.2	Oberkategorie „Dramadreieck“	70
3.5.3	Oberkategorie „Kontakt und Kommunikation“	71
3.5.4	Oberkategorie „Selbstreflexion und Gespür für andere“	73
4	Wie kann mit dem SIZE PROZESS® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell die Entwicklung von Führungskräften transnationaler Unternehmen unterstützt werden?	75
4.1	Eigene Stärken nutzen	75
4.2	Potenziale anderer nutzen	77
4.3	Mit Konflikten umgehen	79
5	Conclusio	81
6	Ausblick	84
7	Literaturverzeichnis	85

Einleitung

Die Einleitung legt zunächst das behandelte Problem dieser Arbeit dar und beschreibt anschließend die Herangehensweise, die Methodik, sowie den Aufbau der Arbeit.

1.1 Problemstellung

Die Arbeitswelt ist nicht erst seit Ausbruch der Coronapandemie im Jahr 2020 einem massiven Wandel unterworfen. Die Zukunft der Arbeit sind Arbeitnehmer*innen, deren Hauptmotivation ihr Wohlbefinden ist, sowohl physisch als auch psychisch. (cf. Meister 2022) Somit wird in der Führung dem Faktor Wohlbefinden ebenfalls immer mehr Bedeutung zugemessen. In einem Arbeitsmarkt, geprägt von zunehmender Konkurrenz um die besten Fachkräfte, ist es daher für Human Resources (HR) Abteilungen und Manager*innen wichtig zu verstehen, in welcher Art und Weise das Wohlbefinden in ihrer Organisation ausgestaltet ist und welche Bedürfnisse ihre Mitarbeiter*innen haben. (cf. Gallup 2022b) Eine gute Kultur am Arbeitsplatz kann dafür sorgen, dass sich eine wohlmeinende Organisation bildet, welche versucht, das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter*innen zu erhöhen. Doch wohlmeinend bedeutet nicht immer, dass auch wirklich umfänglich für das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen gesorgt wird. (cf. Clifton 2017) Um eine gute, wohlmeinende Organisationskultur zu einer großartigen, wohlbefindlichen Organisationskultur zu entwickeln, braucht es vor allem eines: modernes Leadership.

Ziel der Leader müsse es laut Jim Clifton (2017) sein, eine Kultur zu entwickeln, die „Stars“, womit besonders wertvolle Mitarbeiter*innen gemeint sind, anzieht und über die Zeit in der Organisation hält. Hierbei spielen die Faktoren Wohlbefinden und Engagement eine zentrale Rolle. In Europa ist das Wohlbefinden seit Ausbruch der Coronapandemie gar um mehr als fünf Prozentpunkte gesunken. Gallups „Workplace Report 2022“ attestierte Europa den niedrigsten regionalen Prozentanteil an engagierten Mitarbeiter*innen weltweit. Zudem steigt in den letzten Jahren das Gefühl einen guten bzw. einen besseren Job finden zu können wieder an. Damit nimmt die Fluktuation, besonders jene an gut gebildeten Mitarbeiter*innen, stetig zu. (cf. Gallup 2022b) Weltweit nimmt das Wohlbefinden und Engagement der Arbeiter*innen, mit Ausnahme eines Einbruches im Jahr 2020, zwar kontinuierlich zu (siehe Abbildung 1), doch ist dieser Anstieg von einem äußerst niedrigen Niveau ausgehend und weiterhin gering.

Strukturen zu erhalten. Eingriffe in Systeme sind nur unter bestimmten individuellen Voraussetzungen möglich. Ein System könne demzufolge zu nichts gezwungen werden, es könne höchstens zerstört werden wie es die beiden systemischen Biologen Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela formulierten. (cf. Mohr 2020) Somit müsse auch bei der Entwicklung von Menschen, welche selbst eigene Systeme darstellen, die passenden Voraussetzungen geschaffen werden.

Das SIZE PROZESS® Modell integriert die zuvor beschriebenen Ansätze des Systemischen Denkens und der systemischen TA. Es hilft u.a. Führungskräften dabei, sich und ihre Mitarbeiter*innen bezüglich der erlebten Wirklichkeit besser zu verstehen. Sowohl die angeborenen und erworbenen Stärken und Talente als auch die Potenziale der Weiterentwicklung der Persönlichkeit, werden mit diesem Modell aufgezeigt. Zudem qualifiziert es dazu, durch Kommunikation mit der Gestaltung der Wirklichkeit bewusst umzugehen. (cf. Zehetner 2022) Das SIZE PROZESS® Modell behandelt somit alle drei Dimensionen des Positive Leadership nach Seliger (2014): *Sich selbst führen, Menschen führen* und *Organisationen führen*; die Selbstreflexion, die zwischenmenschliche Kommunikation und das Systemische Denken.

2.4 Die Ursprünge des SIZE PROZESS® Modells

Die Basis des heutigen SIZE PROZESS® Persönlichkeitsmodells wurde in den Jahren 1999 bis 2004 als Ergebnis einer Kooperation zwischen Hannes Sieber und Fritz Zehetner entwickelt, daher auch der Name SIZE als Akronym von Sieber und Zehetner. Die wichtigsten theoretischen Grundlagen hierfür waren u.a. die Tiefenpsychologie, die humanistische Psychologie der TA, sowie die Bioenergetik nach Alexander Lowen (1981). Nach dem Ende der Zusammenarbeit von Hannes Sieber und Fritz Zehetner im Jahr 2004, entwickelte Zehetner das Modell weiter und integrierte u.a. systemische Ansätze, Erkenntnisse der Hirnforschung, sowie Erkenntnissen aus der Gestalt- und Verhaltenstherapie. Ziel und ursprüngliche Motivation des Modells war es, auch Menschen ohne psychologische Bildung dabei zu helfen, ihr Verständnis von sich und anderen zu verbessern, sowie sich gezielt weiterentwickeln zu können. (cf. Zehetner 2022) Das Modell ist somit sowohl in der Lebens- und Sozialberatung (LSB) von Privatpersonen als auch in der Entwicklung und beim Coaching von Führungskräften anwendbar.

Das SIZE PROZESS® Modell ist eine Synthese vieler wissenschaftlicher Theorien, insbesondere aus dem Bereich der Psychologie. Zentrale Theorien, Modelle und Konzepte der ersten Entwicklungsphase bis 2004 waren die „Personality Adaptions“ von Paul Ware (1983), die Bioenergetischen Charaktertypen nach Alexander Lowen (1981), sowie die Transaktionsanalyse Eric Bernes und seiner Nachfolger*innen. Auch das „Diagnostic und Statistical

Manual of Mental Disorders“ (DSM-5[®]) (cf. American Psychiatric Association 2015) lieferte laut Zehetner als Klassifikationssystem wichtige Anstöße für die Entwicklung des SIZE PROZESS[®] Modells. (cf. Zehetner 2022).



Abbildung 9: Hannes Sieber (links) und Fritz Zehetner¹⁰

Die Theorie der „Personality Adaptions“ des Psychiaters und Psychotherapeuten Dr. Paul Ware (1983) fasst die klassischen diagnostischen Kategorien in sechs Persönlichkeitsstile zusammen, welche er auch Anpassungsstile nennt. Diese sechs Stile sind: *Zwanghaft*, *Histrionisch*, *Paranoid*, *Schizoid*, *Passiv-aggressiv* und *Antisozial*. (cf. Ware 1983) Auch wenn diese Namen auf pathologische Eigenschaften hindeuten, trifft Ware hierbei keine Aussage über Gesundheit oder Krankheit. Vielmehr sind nach Paul Ware im Prozess des Aufwachsens für das Kind zwei grundlegende Formen von Botschaften der Eltern und anderer wichtiger Erwachsener für die Persönlichkeit prägend. Sie werden in der Transaktionsanalyse „Einschärfungen“ und „Innere Antreiber“ genannt. Diese beeinflussen aus Sicht von Ware gezielt die Entwicklung bestimmter Muster der Anpassung der Persönlichkeit, um die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse sicherzustellen und um Erwartungen der Umwelt zu erfüllen.

¹⁰ Zehetner (2022): Seite 7

Die Bioenergetik nach Alexander Lowen (1981) baut auf den Konzepten Wilhelm Reichs auf und umfasst eine Typologie der „Charakterstrukturen“ genannten Haltungsmuster einer Persönlichkeit. Diese zeichnen sich laut Lowen durch drei Dinge aus: typische Verhaltensweisen, ein typisches inneres seelisches Erleben, sowie charakteristische körperliche Haltungsmuster. Er identifiziert hierbei fünf verschiedene Charaktertypen: *Schizoid*, *Psychopathisch*, *Masochistisch*, *Oral* und *Rigid*. (cf. Lowen 1981) Sowohl die Anpassungsstile von Ware als auch die Charakterstrukturen von Lowen sind in die Definition der sechs Persönlichkeitsstile des SIZE PROZESS® Modells miteingeflossen (siehe Kapitel 2.5).

Die Transaktionsanalyse von Eric Berne und seinen Nachfolger*innen war ursprünglich eine Erweiterung der klassischen psychoanalytischen Theorien. Sie entwickelte sich im Laufe der Zeit zu einer selbstständigen Theorie der menschlichen Persönlichkeitsstruktur weiter. Die TA postuliert einen direkten Zusammenhang zwischen beobachtbaren Mustern im Kommunikationsprozess und den Funktionen der sogenannten „Ich-Zustände“, sowie den ihnen zugrundeliegenden Strukturen. Die „Ich-Zustände“ nach Berne unterscheiden zwischen Eltern-Ich (EL), Erwachsenen-Ich (ER) und Kind-Ich (K). Ein Wechsel zwischen diesen Ich-Zuständen bringe stets eine beobachtbare Verhaltensänderung mit sich. (cf. English 2016) Ein weiteres wichtiges Konzept der TA für das SIZE PROZESS® Modell ist das sogenannte Skript, auf welches in Kapitel 2.6 näher eingegangen wird. Es beschreibt Beziehungserfahrungen, aus denen dann ein individuelles mentales Modell gebildet wird. (cf. Mohr 2020) Das Modell des Skripts war Ausgangspunkt vieler weiterer wichtiger Erkenntnisse in der TA. So wurden Bernes „Spiele der Erwachsenen“ (1967) von Stephen Karpman (1968) um das Modell des Dramadreiecks erweitert, welches im SIZE PROZESS® Modell eine wichtige Rolle spielt (siehe Kapitel 2.10).

In der zweiten Entwicklungsphase ab 2004 wurde das SIZE PROZESS® Modell von Fritz Zehetner um systemische Theorien erweitert. Die wichtigsten Grundlagen hierfür waren die zentralen Elemente des Systemischen Denkens, also die Kybernetik, die Systemtheorie, sowie die Beschreibung der Persönlichkeitsstile als eine Wirklichkeitskonstruktion im Sinne des Konstruktivismus (siehe Kapitel 2.3). Eine andere zentrale Weiterentwicklung des SIZE PROZESS® Modells war die Integration eines Kommunikationsmodells, welches zwischenmenschliche Interaktion beschreibt und erklärt, um mit diesem Wissen Kommunikation effektiver gestalten zu können (siehe Kapitel 2.7). (cf. Zehetner 2022) Diese Erweiterungen sind zentrale Bestandteile der Führungskräfteentwicklung unter Anwendung des SIZE PROZESS® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodells, wie bspw. bei der ARGO Personalentwicklung GmbH und ihren Kund*innen (siehe Kapitel 3.1 und 3.2). bspw. bei der ARGO Personalentwicklung GmbH und ihren Kund*innen (siehe Kapitel 3.1 und 3.2).

Zehetner (2017) darauf hin, dass das sogenannte Ich-System eines Menschen durch das komplexe Zusammenwirken aller Persönlichkeitsanteile geprägt ist. Wie in Abbildung 11 dargestellt, beruht unser Tun auf unserer selektiven Wahrnehmung, unserer Interpretation und Bewertung der Situation, sowie unseren inneren Bildern und Überzeugungen. Die Reaktionen auf Stimuli erfolgen demnach auf Basis eines komplexen inneren Prozesses und sind aus persönlicher Sicht immer sinnvoll, jedoch nicht zwangsläufig immer sinnvoll aus der Sicht von Menschen mit einer anderen Persönlichkeitsstruktur.

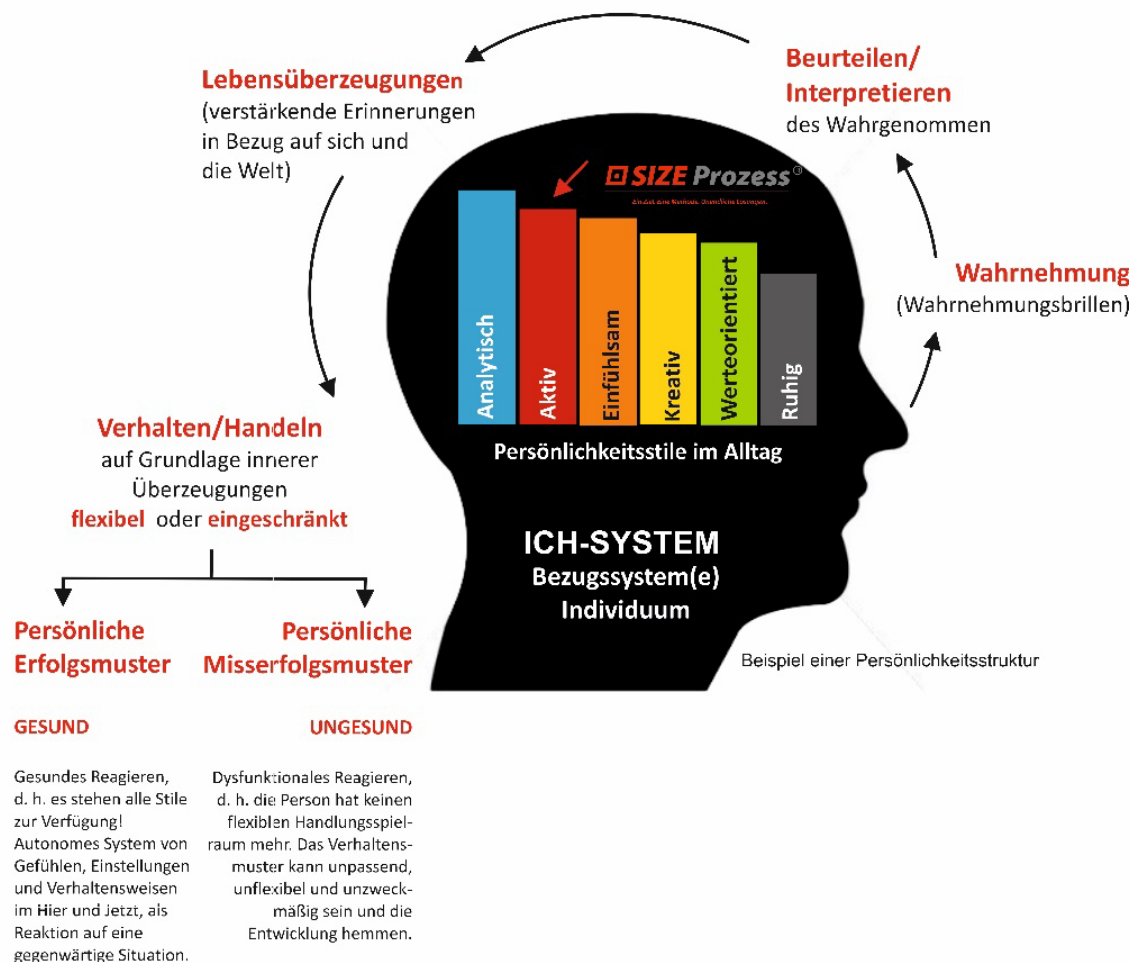


Abbildung 11: Das „Innere Parlament“¹²

¹² Zehetner (2017): Seite 54

5 Conclusio

Die Untersuchung der vorliegenden Arbeit hat gezeigt, dass das SIZE PROZESS® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell die Entwicklung von Führungskräften in transnationalen Unternehmen unterstützen kann, indem es ihnen u.a. dabei hilft, erstens die eigenen Stärken gezielter einzusetzen, zweitens die Potenziale der anderen gezielter zu nutzen und drittens mit Konflikten besser umgehen zu können. Das Modell erweist sich dabei als gewinnbringend für die Entwicklung von Führungskräften in transnationalen Unternehmen und besitzt das Potenzial den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der modernen Führung adäquat begegnen zu können.

Das SIZE PROZESS® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell ist dank der Weiterentwicklung von Fritz Zehetner keine herkömmliche Typologisierung von Persönlichkeiten mehr, womit es sich grundlegend von anderen Persönlichkeitsprofilen am Markt unterscheidet, was Zehetner im Interview noch einmal explizit betonte:

„[I]m Grunde genommen ist es diese Kombination aus der klassischen Transaktionsanalyse und den systemischen Ansätzen, die mir persönlich extrem wichtig sind und wo ich merke, dass ich damit in der Arbeit, auch in der Führungskräfteentwicklung eine Tiefenschärfe ermögliche, die mit einem rein systemischen Ansatz alleine oder einem reinen klassischen Ansatz alleine im Grunde genommen nicht möglich ist“ (E2 Z. 437-442)

Klassische Ansätze der Führungskräfteentwicklung greifen bei den heutigen Herausforderungen von Führung meist zu kurz. Sie ignorieren Aspekte wie den Kontext, in dem Führung stattfindet, oder das konkrete Verhalten der Führungskräfte in Führungssituationen. (cf. Hofert 2019) Dies änderte sich teilweise mit dem Aufkommen des „Leadership Style Approachs“ und des „Contingency Approachs“, doch der „blinde Fleck“ der Führungskräfteentwicklung blieb bis in die 2000er das Thema Selbstführung und Dezentralisierung. (cf. Michaelis et al. 2012) Das Konzept des Positive Leadership stellt hierbei einen Paradigmenwechsel im Verständnis von Führung dar und holt es in das heutige Zeitalter der Postmoderne. Positive Leadership erkennt die Komplexität an und unterscheidet sich damit elementar von Ansätzen von Führung, die Organisationen als Maschinen mit klarem Zusammenhang von Ursache und Wirkung sehen.

Der Positive Leadership Ansatz nach Seliger (2014) teilt Führung in drei Dimensionen ein: *Sich selbst führen, Menschen führen* und die *Organisation führen*. Das SIZE PROZESS® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell hilft Führungskräften dabei *sich selbst zu führen*, indem sie durch Selbstreflexion erkennen, wie sie Dinge wahrnehmen und wie sie mit

Herausforderungen umgehen. Sie erkennen dabei ihre eigenen bevorzugten Kommunikationsstile und bekommen ein besseres Verständnis von ihren persönlichen Stärken und Talenten. Die Reflexion der eigenen Muster und die Bewusstmachung der dahinterliegenden Dynamiken ermöglicht es Führungskräften sich selbst besser zu verstehen und mit sich selbst besser umzugehen. (cf. E4 Z. 134-138)

Denselben Vorteil bietet das SIZE PROZESS® Modell beim *Führen von Menschen*, denn die Reflexion der eigenen Muster hilft auch beim Verständnis für die Muster anderer. Ebenso bietet SIZE PROZESS® eine gemeinsame Sprache, mit deren Hilfe Dinge beschreibbar und diskutierbar werden, die zuvor nur gespürt werden konnten. (cf. E1 Z. 45-48; E8 Z. 71-73) Das Verständnis für die unterschiedlichen Bedürfnisse verschiedener Persönlichkeiten ermöglicht es Führungskräften die Potenziale ihrer Mitmenschen effektiver zu nutzen und dabei gleichzeitig für deren Wohlbefinden zu sorgen. Da das Wohlbefinden zunehmend mit dem Engagement von Mitarbeiter*innen in Zusammenhang gebracht werden kann, sind die Erkenntnisse des SIZE PROZESS® Modells überaus wertvoll für ein (post-)modernes Verständnis von Leadership nach dem Positive Leadership Ansatz von Ruth Seliger. (cf. Gallup 2022a)

Die dritte Dimension der Führung nach Seliger (2014), das *Führen der Organisation*, wird beim SIZE PROZESS® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell anhand der Kombination dieser Erkenntnisse entwickelt. Ein wesentlicher Bestandteil hierfür ist das Systemische Denken, welches ein zentrales Element sowohl des Positive Leadership Ansatzes als auch des SIZE PROZESS® Modells darstellt. (cf. Zehetner 2022) Der kybernetische Ansatz der lebenden Systeme und Regelkreise, die Systemtheorie, sowie der konstruktivistische Zugang zur Realität bieten den Rahmen, um komplexe Organisationen in komplexen Umwelten möglichst effektiv zu führen. (cf. Mohr 2020) Denn es hilft „je nach Herausforderungen im Unternehmen die Teamkultur, die Unternehmenskultur damit besser zu erkennen und auch weiterzuentwickeln“ (E5 Z. 189-191). Da die Persönlichkeit nach dem SIZE PROZESS® Modell als komplexes System verschiedener Persönlichkeitsanteile gesehen wird, die im „Inneren Parlament“ zusammenwirken, kann demnach auch der Mensch als eine Art komplexe Organisation betrachtet werden. (cf. Zehetner 2017) Somit beinhaltet das Führen des Selbst, sowie das Führen von Menschen inhärent das Führen von Organisationen.

Das SIZE PROZESS® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell bietet für die Entwicklung von Führungskräften ebenfalls viele Ansatzpunkte, um Konflikte besser zu verstehen und mit ihnen umgehen zu können. So ist es mit diesem Modell möglich die eigenen Stressmuster, aber ebenso die unterschiedlichen Stressmuster der Mitmenschen, zu erkennen. Für Führungskräfte sind diese Erkenntnisse hilfreich um sich selbst, ihre Mitmenschen,

sowie ihre Organisation effektiv zu führen, denn Stressmuster und Konflikte beschreiben dysfunktionale Verhaltensmuster, die der Effektivität abträglich sind. (cf. Zehetner 2017) Werden die psychologischen Grundbedürfnisse, welche ebenfalls ein zentrales Element des SIZE PROZESS® Modells darstellen, nicht ausreichend befriedigt oder gar vernachlässigt, so steigt der Aufwand für effektive Führung, bis diese sogar vollends verunmöglicht wird. Durch die gezielte Selbstreflexion und das gewonnene Gespür für andere können Konflikte vermieden, bzw. abgemildert werden. (cf. E1 Z. 194-196; E6 Z. 155-156) Hierbei helfen wiederum die Kenntnisse über die Kommunikationsstile und Kontakttüren, da sie Führungskräfte dabei helfen das Stressniveau in der Kommunikation mit anderen Menschen möglichst niedrig zu halten und diese effektiver und zielführender zu gestalten. (cf. E5 Z. 154-156; E8 Z. 156-161) Die Erkenntnisse, die anhand des Modells des Dramadrieecks gewonnen werden können, hilft Führungskräften dabei ihre eigenen Anfälligkeiten in Konflikte einzusteigen zu reflektieren und so konflikthafte Situationen möglichst zu vermeiden. (cf. E8 Z. 179-182) Sollten sie dennoch in ein psychologisches Spiel verwickelt werden, helfen ihnen die gewonnenen Erkenntnisse dabei wieder aus dem Dramadrieeck auszusteigen, bevor es zur sogenannten negativen Auszahlung auf allen Seiten kommt.

Somit kann abschließend nur noch einmal betont werden, dass das SIZE PROZESS® Persönlichkeits- und Kommunikationsmodell für die Entwicklung von Führungskräften in höchstem Maße zielführend eingesetzt werden kann. Besonders für Führungskräfte in transnationalen Unternehmen bietet das Modell viele wichtige Erkenntnisse. Diese erscheinen in der postmodernen VUCA-Welt, voller Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, in der sich transnationale Unternehmen heute befinden, notwendig zu sein, um effektiv führen zu können. (cf. Clifton 2017) Sowohl die Führungskräfte als auch deren Entwickler sehen das SIZE PROZESS® Modell als ein wichtiges und leicht zu verstehendes Werkzeug zur persönlichen Weiterentwicklung an, welches Persönlichkeit fassbar macht, ohne dabei das Thema allzu sehr zu vereinfachen, oder gar zentrale Aspekte zu vernachlässigen. Es kann daher als eine Antwort auf die aktuellen und teilweise auch zukünftigen Herausforderungen der Führung angesehen werden und zeigt ein großes Potenzial für die Entwicklung der Führungskräfte von morgen, sowohl in kleinen, lokalen als auch in großen, transnationalen Unternehmen.