

Ankerkombinationen - Zusammenfassung

Anker stehen in Wechselwirkungen zueinander und haben Funktionen füreinander. Selbständigkeit und Unabhängigkeit ist für die Menschen ‚kein Wert an sich‘. Die Autonomie und Freiheit, die sie bei der Gestaltung ihrer Aufgabe brauchen, macht ihnen Vergnügen und dient auch einem Zweck, z. B. die fachliche Arbeit gut zu machen und bei der Lösung ihrer Aufgaben innovativ sein zu können. In Kombination mit Lebensstilintegration hat der Anker die Funktion, die Autonomie zu gewähren, die verschiedenen Lebensbereiche miteinander in Einklang bringen zu können. In Kombination mit Dienst und Hingabe dient die Unabhängigkeit dazu, die Möglichkeit zu schaffen, Aufgaben auch ablehnen zu können, die nicht den eigenen Werten entsprechen.

Es scheint Ankerkombinationen zu geben, die mehr oder weniger spannungsreich sind. Während die eben genannten Kombinationen von Selbständigkeit und Unabhängigkeit mit dem Fachanker, dem Lebensstilintegrationsanker und dem Anker Dienst und Hingabe sowie die Kombinationen von General Management und Totaler Herausforderung oder von Unternehmerischer Kreativität mit Selbständigkeit und Unabhängigkeit bzw. alternativ mit Fachlichkeit sich gut ergänzen, sind spannungsreiche Beziehungen zwischen General Management und Lebensstilintegration oder zwischen Totaler Herausforderung und Lebensstilintegration zu erwarten.

Manche Kombinationen scheint es nicht zu geben wie Sicherheit mit Totaler Herausforderung oder mit Unternehmerischer Kreativität, General Management oder Unabhängigkeit. Auch General Management in Kombination mit Fachlichkeit ist empirisch nicht vorgekommen.

Jede Ankerkombination kann außerdem in einer mehr oder weniger spannungsreichen Beziehung zur beruflichen und privaten Umwelt der Person stehen. Mit einem *General Management Anker* in einer Organisation zu arbeiten, die keinerlei Aufstiegs- möglichkeiten bereithält oder mit einer GM – TH Kombination am Beginn der Führungslaufbahn zu stehen, ist für die Betroffenen eine arge Strapaze. *Lebensstilintegration* trifft in wenigen Organisationen auf gute Rahmenbedingungen. Eine eigene Firma lädt geradezu ein, der *Unternehmerischen Kreativität* zu folgen, neue innovative Produkte zu schaffen, Selbständigkeit und Autonomie zu leben und sich die Bedingungen für die Lebensstilintegration zu schaffen, zumindest, wenn die Pionierphase vorbei ist. *Totale Herausforderung* und Fachlichkeit scheinen ideale Anker in den Personal- und Organisationsentwicklungsabteilungen von Firmen zu sein, ein *Sicherheitsanker* wäre bei diesen Rollenspannungen und den immer neuen fachlichen Herausforderungen vermutlich weniger günstig.

Es ist anzunehmen und bleibt durch weitere Untersuchungen nachzuweisen, dass manche Organisationen und Positionen in Organisationen Menschen mit bestimmten Ankerkombinationen anziehen. Führungskräfte, denen ich dieses Modell vorgestellt habe, kamen zu dem Schluss, dass es eine gute Basis für eine ‚diversifizierte Führung‘ von Mitarbeitern abgeben kann. Es könne demnach nicht ein Führungsmodell geben, da Menschen mit unterschiedlichen Ankern Belohnungen, Lob von der Führungskraft und die Art der Aufgabenstellung ganz unterschiedlich erleben und als angemessen oder unangemessen empfinden. Hier wären weitere

Untersuchungen über das Gelingen und Misslingen von Führung auf dem Hintergrund dieses Modells möglich.

Die Konsequenzen dieser Werteanalyse für die Praxis der Beratung

Das Bild der Werte als Anker und des Schiffes, das auf dem Meer herumfährt, möchte ich als Bild nehmen, um die Bedeutung der Ankeranalyse für die Werteklä rung in der Karriereberatung zu illustrieren. Man kann die Wertetriade als Haltepunkt, als Verankerung der Person im Strom des Lebens verstehen. Das Areal zwischen den Längen- und Breitengraden, auf dem sich das Schiff bewegt, kann bei manchen größer und bei manchen kleiner sein, entsprechend kurz oder länger müssen dann die Ankerketten oder Tauen sein, die das Schiff mit den Haltepunkten wie Boje oder Kai verbinden. Die Anker erscheinen als die Verbindung zwischen der Person und ihrer Umwelt, mit ihrer Hilfe kann sie auf die Einflüsse von außen reagieren, und sie kann sie für die Selbststeuerung nutzen. Die drei Anker halten die Person in Position, wenn sich die Winde drehen und an den Ankern zerrern, wenn die Strömung wechselt und das Schiff über den Anker zu treiben droht. Sie geben dem Schiff eine flexible Stabilität, die die Position des Schiffes erhält – man könnte sagen, die Identität der Person erhält. Ein Anker, der richtig in der Strömung liegt, kann gelockert werden, wenn der Storm in die richtige Richtung fließt, um Kraft zu sparen. Ein Anker, der gegen die Wind- und Stromrichtung das Schiff hält, kann probeweise hochgezogen werden und das Schiff von zweien gehalten werden, die günstiger liegen, weil sonst zuviel Kraft und Energie mit dem Halten der Position vergeudet wird. Ein Anker, der sich gelockert hat, sollte erneut befestigt werden, wenn das Schiff sich loszureißen droht und die beiden anderen Ankerketten bis zum Reißen gespannt sind. Kurzfristig gesehen kann ein Anker sehr bedeutsam werden, oder er kann sich als unwirksam erweisen, langfristig kann auf ihn nicht verzichtet werden, denn nur drei Anker sichern mit den Möglichkeiten der Steuerung, die sie in ihrem Zusammenspiel geben, den Erhalt der Position.

Am Schluss des Kapitels Werteklä rung (Teil II, 2.Kapitel) werden im Buch werden drei Alternativen der Werteklä rung genannt: Reflexive Verstärkung der Werte, Prämierungskorrektur und Wertesubstitution. Nach der Analyse der Wertetriade mit ihren momentanen Hierarchisierungen und Wechselwirkungen kann man in der Beratung klären, welcher Anker verstärkt werden soll, welcher Haltepunkt vielleicht gelockert werden muss und welcher Anker vielleicht an eine neue Position gebracht werden muss, damit er das Schiff nicht zu sehr in eine Richtung zieht und auf die Dauer die beiden anderen Haltepunkte losreißt. Identität erhält sich dann am ehesten im Wandel der Ströme, Winde und Gezeiten, wenn die Person die Position und die Reichweite ihres Schiffes kennt, gleichzeitig aufmerksam die Umwelt registriert und mit Steuerungsversuchen vorausschauend agiert bzw. rasch reagiert.