



Interview

Jitske Kramer über Jam Cultures
Jammen oder dirigieren?

24. August 2019 | Ronald Buitenhuis

Interview

Jitske Kramer über Jam Cultures
Jammen oder dirigieren?

Wir leiden an einem „Inklusionsparadox“: Wir wollen Dinge verändern, klammern uns aber oft an das Alte. Wir klonen uns gern und suchen lieber „Gleichgesinnte“. Unser Leben ist wie ein Orchester, das brav nach Noten spielt. Immer das Gleiche. In ihrem neuen Buch Jam Cultures plädiert Jitske Kramer für ein strukturiertes Chaos. Kramer: „Bei Jamsessions wechselt die Führung ständig, die Musik ist nie dieselbe.“

Normaal is anders, Wow! What a difference, Deep Democracy, Corporate Tribe, Building Tribes. Und jetzt *Jam Cultures*. Fragt man Jitske Kramer nach dem roten Faden in ihren Büchern, antwortet die Anthropologin und Autorin: „Schon als Kind faszinierte mich, warum Menschen Dinge so machen, wie sie sie machen, und warum man viel häufiger ‘jetzt verhalte dich mal normal’ zu hören kriegt als ‘wie schön, dass du es anders machst’. Dazu kam später die Verwunderung, wie es möglich ist, dass Menschen zusammen etwas schaffen, was niemand will. Denken Sie an das Brexit-Desaster, gescheiterte Fusionen und dauernde Versuche, den Betrieb vor Kritik zu schützen. Ich glaube, der rote Faden in meinen Büchern ist die Frage, wie wir gemeinsam Unternehmenskulturen schaffen können, in der alle zu ihrem

Interview

Jitske Kramer über Jam Cultures
Jammen oder dirigieren?

Recht kommen. Wie wir mit Menschen umgehen können, die wir vielleicht nicht so mögen. Was das von Führungskräften verlangt und wie wir sicherstellen, dass jeder mitmachen, mitreden und mitentscheiden kann, zum Beispiel in der Bildung, Arbeit oder Pflege. Mit anderen Worten: Inklusion.“ Auf die wissenschaftliche Diskussion, ob Diversität sinnvoll oder notwendig ist, verzichtet Jitske Kramer. Denn das ist aus vier Gründen sowieso klar: Es ist der Zeitgeist („man macht bessere Geschäfte mit China, wenn ein Chinese für einen arbeitet“), es ist sozial und gerecht („Ahmed soll die gleichen Chancen bekommen wie Peter; Frauen sollen genauso viel verdienen wie Männer“), der Pool vergrößert sich („wir haben ein Problem auf dem Arbeitsmarkt“) und die Qualität von Arbeit steigt durch mehr Vielfalt und Inklusion. In ihrem neuen Buch *Jam Cultures* gibt Jitske Kramer Antworten auf die Frage, warum wir uns mit Vielfalt dennoch oft so schwer tun und wie wir inklusiver werden können.

Interview

Jitske Kramer über Jam Cultures
Jammen oder dirigieren?

MACHT, SCHUBLADEN UND EIN PARADOX

Der Konflikt zwischen Hutu und Tutsi dient in *Jam Cultures* als Beispiel dafür, wie wir die Welt in einen Trümmerhaufen verwandelt haben. Hutu war früher eine Bezeichnung für Bauern, Tutsi für Viehhirten. Die Begriffe wurden hauptsächlich verwendet um anzugeben, wie viele Kühe jemand besaß. Das kann sich ändern und aus einem Hutu oder einem Tutsi machen und umgekehrt. Bis die Belgier mehr Macht in Ruanda wollten und entschieden, die etwas größeren Menschen mit hellerer Hautfarbe und schmalerer Nase als Tutsi zu bezeichnen und ihnen die Führung zu übertragen. Dann ging es schief.

In vergleichbarer Weise machen wir uns gegenseitig das Leben schwer – bei der Arbeit und im Privatleben. Wir stecken Menschen in Schubladen und verbreiten Geschichten über sie. Bei der Inklusion geht es laut Kramer im Kern um folgende Frage: Wie können wir gemeinsam Menschen sein, insbesondere mit denen, die andere Einstellungen haben als wir? „Inklusion bedeutet, dass jeder willkommen ist, aber nicht, dass wir jedes Verhalten tolerieren. Über diese Grenze müssen wir reden. Es geht bei der Inklusion also auch um Macht: Wer kann wo welche Gren-

Interview

Jitske Kramer über Jam Cultures
Jammen oder dirigieren?

zen setzen? Wer entscheidet, was normal ist und wem welche Privilegien wie Geld, Jobs, Beförderungen oder Nahrung zustehen?“ In Diversität zusammenzuarbeiten heißt, vielen unterschiedlichen Ideen zu begegnen. Das ist großartig, denn so entstehen Innovationen und neue Erkenntnisse. Und schwierig, weil es für Widersprüche und kollidierende Meinungen sorgt. Kramer: „Je weniger Vielfalt es in einer Gruppe gibt, desto größer ist der Druck, sich der dominanten Mehrheit anzupassen. Je mehr Vielfalt es gibt, desto mühsamer ist es, einen gemeinsamen Nenner zu finden. Das Inklusionsparadox lautet also: Sei du selbst und passe dich an.“

INCLUSIVE LEADERSHIP

Jam Cultures ist ein Versuch, Ausgrenzungsmuster zu erkennen und zu echter Inklusion zu gelangen, für die Kramer die Metapher einer Jamsession verwendet. Viele Organisationen beruhen auf Hierarchie: Sie sind straff geführte Sinfonieorchester. Der Chef gibt den Takt vor, der Rest folgt. In ihrem Buch plädiert Kramer für mehr Jamsessions. „Bei Betriebskultur geht es nicht (mehr) darum, Uniformität zu herzustellen, sondern darum, die Vielfalt gut zu organisieren. Inklusion ist wie

Interview

Jitske Kramer über Jam Cultures
Jammen oder dirigieren?

das Jammen von Unterschieden“, so Kramer. „Das bedeutet, dass die Führungsperson nicht alles wissen muss, sondern den Mut hat, Gespräche zu beginnen, allen zuhört, sich Konflikten stellt und auch ethischen Diskussionen über die gerechte Verteilung von Budgets und Aufgaben nicht aus dem Weg geht.“

HARTE ARBEIT

Kramer ist Idealistin, aber keine Träumerin. Ihre Mission ist es, Organisationen zu mobilisieren, um für alle und jeden attraktiv zu sein. Ist Inklusion also mit Demokratie oder selbstverwalteten Teams gleichzusetzen? „Nein. Menschen brauchen Führung; wir sind soziale Gruppenwesen, die Hierarchien aufbauen und gleichzeitig autonom sein wollen. Wieder so ein Paradox. Wir wünschen uns Herausforderungen *und* Sicherheit. Wir wollen Freiheit, aber alle sollen sich normal verhalten. Jeder kann anziehen, was er will, aber wir haben ein Problem mit Kopftüchern, Tattoos, zu freizügiger oder zu formeller Kleidung. Inclusive Leadership ist sowohl dezidierte als auch verbindende Führung. In der ersten Reihe stehen *und* zurückstecken. Für Inklusion muss man etwas wagen, es braucht Mut und Vertrauen.“

Interview

Jitske Kramer über Jam Cultures
Jammen oder dirigieren?

Jitske Kramer wechselt bald zu einem deutschen Unternehmen, das seit Jahren rein demokratisch geführt wird. Die Führungskräfte einschließlich des Geschäftsführers stellten sich jedes Jahr zur Wahl und wurden demokratisch wiedergewählt – oder eben nicht. Man könnte sagen: Inklusion in optima forma. Doch als der Gründer ausschied, das Unternehmen wuchs und auf vier Kontinente expandierte, ging es schief. Abstimmungen wurden missbraucht, um Führungskräfte abzusetzen, echte Gespräche fanden nicht statt, die Geschäftsleitung verschob Wahlen. Also keine freie Jamsession mehr, sondern ein Verharren in Machtpositionen. Kramer: „So was passiert. Inklusion braucht eine Geschichte, an die wir glauben können. Das verbindet und ermöglicht Vielfalt. Nicht gemeinsam das Gleiche wollen, sondern Kompatibilität und Raum finden für Unterschiede, für persönliche Noten. Aber es gibt kein Rezept. Es ist nicht entweder oder, sondern sowohl als auch. Power and Love. Manchmal braucht es eine Führung, die klipp und klar ist, manchmal eine weiche und einfühlsame. Nicht alles kann oder braucht ohne Vorgaben zu gehen. Inklusion bedeutet ein ständiges Switchen. In meinem Buch beschreibe ich den 'Jam Circle', ein Werkzeug, mit dem sich chaotisches Jammen strukturieren lässt, damit alle zusammen Teil eines swingenden Ganzen werden.“

Interview

Jitske Kramer über Jam Cultures *Jammen oder dirigieren?*

In ihrem Buch spricht Kramer auch über Colin Benders alias Kytteman und sein Ensemble – Jammers par excellence, die Benders führt und ihnen gleichzeitig viel Raum lässt. Kramer: „Auch in Organisationen ist es eine Kunst, sich wie bei einer Jamsession einzubringen, ohne gleich zurückgepiffen zu werden. Inklusiv Betriebsführung bedeutet, den Menschen nicht das Gefühl zu geben, gehört zu werden, sondern sie tatsächlich mitspielen zu lassen.“

FÜNF THEMEN, ACHT DIMENSIONEN

In ihrem vorigen Buch *Wow! What a Difference* formulierte Kramer acht Prinzipien der Inklusion. Denen fügt sie in *Jam Cultures* fünf Themen hinzu: Unterschied, Macht, Wahrheit, Vertrauen und Mut. Anhand der Jamsession-Metapher beleuchtet Kramer diese fünf Themen. „Mit Unterschied meine ich: Lassen Sie sich hören und hören Sie anderen aufrichtig zu. Seien Sie wie ein neues Instrument. Klonen Sie sich nicht, schaffen Sie Raum für Widersprüche und Menschen, die anders sind als Sie.“ Über den Faktor Macht sagt sie: „Wer gibt den Ton an, wenn ein neues Musikstück gespielt wird? Es geht darum, die Kraft von Macht zu erkennen und zu wissen, wann das Solo beendet werden sollte, Privilegien

Interview

Jitske Kramer über Jam Cultures
Jammen oder dirigieren?

zu teilen und andere zu ermutigen, sich Raum zu nehmen.“ Wichtig sei auch, die eigene Tendenz, dem Notentext Glauben zu schenken, anzuerkennen und bereit zu sein, gemeinsam nach einem neuen Klang zu suchen. Nach Synergie. Kramer: „In der Musik gibt es keine Wahrheit. Bei Improvisation und beim Arbeiten im Flow muss man auf dem aufbauen, was der andere einem anbietet.“ Und damit kommen wir zum Vertrauen. „Man spielt zusammen, ohne genau zu wissen, wohin es führt, aber in der Gewissheit, dass jeder dem anderen zuhören will. Das sollte in Teams, Co-Creation-Projekten und Kettenpartnerschaften in Wirtschaft und Verwaltung nicht anders sein.“ Und schließlich: Haben Sie Mut. Kramer: „Rebellische Energien wecken, sich trauen, den Status quo infrage zu stellen. Sagen Sie, was Ihnen gefällt, trauen Sie sich, den Ton anzugeben und haben Sie den Mut, anderen zu folgen.“

Interview

Jitske Kramer über Jam Cultures
Jammen oder dirigieren?



AUS HEITEREM HIMMEL

Inklusion kommt nicht einfach wie ein Blitz aus heiterem Himmel, betont Kramer. Und es ist ein ständiger Wechsel zwischen Notentext und Jammen. Zwischen führen und folgen. Dafür gibt es keine Anleitung, wohl aber einen Ausgangspunkt. Und dieser Ausgangspunkt ist, dass jeder mitmachen kann. Kramer hat dazu „Noten“ in Form eines neuen Buchs geschrieben, die aber als Jamsession ausgeführt werden sollen. Schließlich ist kein Unternehmen gleich. Bleibt die Frage: Wollen Sie Dirigent eines Orchesters sein oder trauen Sie sich, die Herausforderung einer Jamsession anzunehmen? Jammen oder dirigieren? Oder mit dem richtigen Timing vielleicht ein bisschen von beidem?

