

Kadurira, Marie-Simone

Article

Arbeit neu denken: Die Verbesserung der Welt muss bei uns selbst beginnen

WZB-Mitteilungen: Quartalsheft für Sozialforschung

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Kadurira, Marie-Simone (2025) : Arbeit neu denken: Die Verbesserung der Welt muss bei uns selbst beginnen, WZB-Mitteilungen: Quartalsheft für Sozialforschung, ISSN 2943-6613, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin, Iss. 188 (2/25), pp. 74-75,
<https://bibliothek.wzb.eu/artikel/2025/f-27010.pdf>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/337108>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Zu guter Letzt:

Arbeit neu denken Die Verbesserung der Welt muss bei uns selbst beginnen

Marie-Simone Kadurira

An Universitäten, in Forschungseinrichtungen und im Feld der internationalen Entwicklung widmen wir uns der Untersuchung von Ungleichheiten. Wir wollen eine bessere Zukunft gestalten. Doch die Systeme, in denen wir arbeiten – unsere Prozesse, unsere Strukturen, unsere Routinen –, sind oft von genau den Hierarchien durchdrungen, die wir abbauen wollen. Geschlecht zum Beispiel ist nicht nur eine Identität oder eine demografische Variable. Es ist eine tief verwurzelte Praxis, die in die Struktur unserer Institutionen eingewoben ist und darüber entscheidet, wessen Arbeit wahrgenommen wird, wessen Stimme Vorrang hat und welche Arbeitsweisen anerkannt werden.

Bestimmte Haltungen, die traditionell als männlich gelten, werden hoch geschätzt. Bürokratie, starre Fristen, Leistungsmessung, abstrakte Planung – all dies gilt als Zeichen von Seriosität, Strenge und professioneller Exzellenz. Doch gerade diese Praktiken erschöpfen oft die Menschen, die die Arbeit verrichten. Sie lassen wenig Raum für Träume, für Fragen oder für echte, von der Gemeinschaft getragene Erkenntnisse. Diese Praktiken belohnen Zurückgenommenheit und Distanz, nicht Reflexion oder Reaktionsfähigkeit.

Im Gegensatz dazu werden eher Frauen zugeschriebene Praktiken wie Fürsorge, Sanftheit, tiefes Zuhören als Luxus angesehen. Sie sind Zusätze, keine Grundsätze. Wir behandeln emotionale Arbeit als optional, obwohl wir wissen, dass gerade sie Beziehungen, Vertrauen und damit langfristige Zusammenarbeit aufrechterhält. Wir bezeichnen diese Art von Arbeit als „unterstützend“, obwohl sie in Wirklichkeit strategisch ist. Und die Menschen, die diese Arbeit leisten, werden dafür selten in sinnvoller Weise entlohnt oder gewürdigt. Was für eine Ironie: Wir verlassen uns für unsere Arbeit auf Fürsorge, doch wir weigern uns, sie in den Mittelpunkt zu stellen.

Das Problem sind nicht die Prozesse selbst. Das Problem ist, dass wir manche Prinzipien weit über andere stellen. Es ist ja nicht grundsätzlich falsch, Zeitpläne zu erstellen oder einzuhalten. Aber wenn diese Zeitpläne nicht mehr verhandelbar sind, auch wenn andere Bedürfnisse auftauchen, oder wenn sie keine Zeit für Reflexion und Fürsorge lassen, müssen wir uns fragen: Wem dienen wir wirklich? Welche Werte liegen unseren Arbeitsabläufen zugrunde? Wie beeinflusst das die Ergebnisse unserer Arbeit?

Ich spreche aus Erfahrung. Seit Jahren arbeite ich in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Viele, die ich kenne, sind in diesem Bereich tätig, um das Patriarchat zu überwinden – sei es direkt durch Programme zur Geschlechtergerechtigkeit oder indirekt durch wirtschaftliches Empowerment, durch die Arbeit mit Jugendlichen oder Projekte, die das Gemeinwesen stärken. Und doch wird gerade jenes Engagement als hochrangig und wichtig angesehen, das in Sitzungssälen auf oberen Etagen stattfindet. Dort treffen sich vielbeschäftigte Menschen, die in technokratischer Fachsprache sprechen. Am Ende wird kaum jemals hinterfragt, ob der Prozess der Mission gedient hat. Diese Zusammenkünfte fühlen sich oft eher an wie das pflichtschuldige Abhaken von Kästchen und nicht wie eine produktive Zusammenarbeit. Sie sind professionell, leistungsorientiert – und letztlich realitätsfern.

Die Basisarbeit, als das, wo Beziehungen aufgebaut werden, wo Menschen mit Würde begegnet wird, wo echte Veränderung stattfindet, wird demgegenüber unterschätzt. Sie gilt als im Einzelfall nett, als informell, vor allem aber als ergänzend. Dabei erfordert gerade diese Arbeit Weitblick, Geduld, Demut und Sorgfalt. Ist

es ein Zufall, dass gerade die Basisarbeit, die traditionell mit weiblichen Eigenschaften in Verbindung gebracht wird, in Berichten und Budgets oft außer Acht gelassen wird? In unseren Nichtregierungsorganisationen und Bündnissen fordern wir systemische Veränderungen, bemerken aber nicht, wie unsere eigenen Systeme genau die Dynamiken reproduzieren, die wir kritisieren.

Um die Architektur unserer Arbeit neu zu gestalten, müssen wir zunächst schwierige Fragen stellen: Wer bestimmt das Tempo? Wer definiert, was effizient ist oder professionell? Wer hat die Macht, Nein zu sagen? Wer kann mehr Zeit verlangen? Wann gilt Präsenz mehr als das Produkt? Und vor allem: Wie könnte sich unsere Arbeit verändern, wenn wir Fürsorge über alles stellen würden?

Dies ist nicht nur ein Aufruf, Raum für Fürsorge und Wohlergehen zu schaffen. Es geht vielmehr darum, diese Werte als strukturierende Prinzipien anzuerkennen. Zu verstehen, dass Ruhe nicht das Gegenteil von Produktivität ist. Dass Sanftheit keine Belastung ist. Dass ein Prozess sowohl streng als auch freundlich sein kann. Dass Verantwortlichkeit und Empathie nebeneinander existieren können.

Und das ist nicht nur Theorie. Jede und jeder von uns kann im Alltag etwas bewegen: indem wir angesichts von Dringlichkeit Langsamkeit wertschätzen, indem wir vor Besprechungen Raum schaffen für Fragen nach der Befindlichkeit, indem wir emotionale Arbeit vergüten, indem wir die Definition von „Ergebnis“ hinterfragen. Diese Schritte mögen klein erscheinen, aber sie sind es, die Kulturen verändern. Sie sind stille Revolutionen. So können Institutionen von innen heraus neu gestaltet werden.

Marie-Simone Kadurira ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Forschungsgruppe Globalisierung, Arbeit und Produktion und Kommunikationsmanagerin im Fairwork Projekt. Sie engagiert sich für Geschlechtergleichstellung, strategische Kommunikation und feministische Forschung und arbeitet dafür mit NGOs wie UN Women, Equal Measures 2030 oder Fondation Botnar zusammen. Sie ist die Gründerin von Vasikana Vedu, einer gemeinnützigen Organisation, die sich der Aufklärung über und dem Zugang zu Menstruationsgesundheit widmet.
simone.kadurira@wzb.eu

Wir können nicht für Gerechtigkeit kämpfen, wenn wir gleichzeitig in unseren eigenen Systemen Ungerechtigkeit reproduzieren. Wir können nicht von anderen Mut verlangen, wenn wir gleichzeitig Zurückhaltung belohnen. Es geht nicht nur um das, was wir tun, sondern auch darum, wie wir es tun. Nicht nur das Ziel der Arbeit darf Gerechtigkeit sein, auch der Weg dahin muss gerecht sein. Denn die Methoden, die wir wählen, werden immer die Welt prägen, die wir bauen. ●