

## **„Zukunftsfähig?!“ – Interview mit Prof. Dr. Reinhard Liebig zum abgeschlossenen Forschungsprojekt**

*1. Sie leiteten als Professor der Hochschule Düsseldorf von 2015 bis zum Sommer 2017 das Forschungsprojekt „Zukunftsfähig?!“, in dem Sie die Mitgliedsorganisationen des Paritätischen Jugendwerks NRW (PJW) untersuchten. Direkt vorneweg: Sind die Organisationen zukunftsfähig? Wenn nein, warum nicht? Wenn ja, warum?*

Wenn Organisationen als zukunftsfähig bezeichnet werden, dann ist damit in der Regel gemeint, dass sowohl die Organisationsstrukturen als auch die Menschen, die diese Strukturen mit Leben erfüllen und so für die Aufgabenerfüllung sorgen, sich durch eine bestimmte Qualität auszeichnen. Diese besondere Qualität betrifft zwei Punkte: Einerseits ist damit eine Sensibilität für die relevanten Organisationsumwelten und die Stakeholder, also die Anspruchsgruppen, angesprochen und andererseits die Bereitschaft der Organisationen, sich reflexiv und selbstkritisch mit ihrem eigenen Tun, mit ihren Strukturen und den eigenen Zielen auseinanderzusetzen. Organisationen, die diese beiden Qualitäten aufweisen, bezeichnen wir als zukunftsfähig – weil mit diesen zentralen Eigenschaften den neuen und prinzipiell unbekanntem Herausforderungen der Zukunft aktiv begegnet werden kann.

Vor dem Hintergrund dieses Verständnisses haben wir viele PJW-Organisationen untersuchen dürfen, die als zukunftsfähig bezeichnet werden können. Hier wurde auf der Basis abgefragter Daten und der geschilderten Entwicklungsgeschichte der Organisationen unter anderem deutlich, dass Veränderungsbereitschaft vorhanden ist, dass notwendige Veränderungen ohne Selbstüberforderung angegangen werden, dass das Organisationshandeln weitgehend transparent gestaltet und der Personal- bzw. Mitarbeiterwechsel planvoll initiiert wird. Ebenso ist allerdings auch offensichtlich geworden, dass diese Zustandsbeschreibung keineswegs für alle Organisationen zutreffend ist. Außerdem können wir keine Aussagen zu „allen Mitgliedsorganisationen des PJW“ treffen, da wir Daten zu etwa der Hälfte bekommen konnten. Die Vermutung scheint plausibel, dass sich gerade diejenigen Organisationen nicht beteiligt haben, die an ihrer Zukunftsfähigkeit arbeiten müssen.

*2. Mit welchen Methoden haben Sie untersucht?*

Wir unterscheiden drei aufeinander aufbauende Forschungsphasen, in denen jeweils andere Forschungsmethoden eingesetzt wurden. Nach einer explorativen Phase zu Beginn des Projekts, in der wir einen Workshop und etliche telefonische Interviews mit Expertinnen und Experten aus der Praxis durchgeführt haben, startete eine schriftliche Befragung. Unser neun Seiten umfassender Fragebogen wurde an alle PJW-Mitgliedsorganisationen postalisch verschickt und hatte – nach einer Erinnerungsrunde – eine Rücklaufquote von fast 50 Prozent. Insofern können wir bei der Ergebnisdarstellung der schriftlichen Befragung auf Daten von 133 Organisationen zurückgreifen. In der letzten Phase wurden leitfadengestützte Experteninterviews mit ausgewählten Führungs- und Leitungskräften durchgeführt und transkribiert, die ganz unterschiedliche Organisationen repräsentieren. Im Verlauf der Untersuchung haben Interviews mit insgesamt 25 Personen stattgefunden.

### *3. Wie hat „die Praxis“ auf „die Wissenschaft“ reagiert?*

Das gerade grob beschriebene Forschungsdesign wäre nicht realisiert worden, wenn unser Kooperationspartner, das PJW und seine Mitgliedsorganisationen, nicht positiv reagiert hätten. Obwohl ich mir vor Beginn der schriftlichen Befragung eine höhere Rücklaufquote gewünscht habe, bin ich mit dem Ergebnis hinsichtlich Beteiligung und Interesse der Praxis letztlich sehr zufrieden. Dies lässt sich vielleicht mit zwei Hinweisen verdeutlichen: Mit der schriftlichen Befragung haben wir auch die Bereitschaft bei den antwortenden Personen abgefragt, ob sie gegebenenfalls für ein sich anschließendes längeres Interview zur Verfügung stehen. Die Bereitschaft war insgesamt sehr groß, so dass wir unsere Vorstellungen hinsichtlich der Auswahl für die Detailanalysen problemlos umsetzen konnten. Diese Experteninterviews in den Praxiseinrichtungen sind durchgängig gut und in einer angenehmen Atmosphäre verlaufen. Als zweites Beispiel kann ich die PJW-Veranstaltung am 11. Juli dieses Jahres anführen: In den konstruktiv verlaufenden Diskussionsphasen nach den Inputs unseres Forschungsteams wurde das Interesse der Praxis am Forschungsprojekt und an dessen Befunden offensichtlich.

### *4. Am 11. Juli haben Sie und Ihr Team auf dem PJW-Fachtag die Ergebnisse präsentiert. Können Sie uns ein Beispiel für einen bemerkenswerten Befund geben?*

In dem Fragebogen haben wir einerseits die Herausforderungen für die Trägerorganisationen abgefragt und andererseits in detaillierter Form untersucht, welche Konsequenzen daraus in der Vergangenheit gezogen wurden und welche Veränderungen aktuell oder in Zukunft anstehen. Es ist ersichtlich, dass eine Vielzahl verschiedenster Herausforderungen gleichzeitig wahrgenommen werden und sich bei einer großen Anzahl von Organisationen daraus mehrere aktuell bearbeitete oder zukünftig anstehende „Baustellen“ ergeben. In einigen Fällen scheint die parallele Umsetzung vieler neuer konzeptioneller Ziele oder Strategien Ausdruck einer besonderen Innovationsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft zu sein. In allen anderen Fällen – und dies sind zumeist die kleineren Organisationen – raten wir allerdings dazu, bewusst Prioritäten zu setzen, damit Überforderungen und besondere Belastungssituationen vermieden werden.

### *5. In der gemeinsamen Pressemitteilung vom 19. Juli 2017 wird auf einen großen Veränderungsdruck für die Organisationen hingewiesen. Ist es das Megathema Digitalisierung, was dort auch genannt wird und alle umtreibt? Oder sehen Sie noch andere Herausforderungen?*

Die Digitalisierung berührt heute fast alle Sphären des beruflichen und des privaten Lebens und erfordert laufend neues Lernen. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass auch die PJW-Mitgliedsorganisationen dem Themenkomplex Digitalisierung und neue soziale Medien eine große Bedeutung beimessen. Für mehr als 60 Prozent der Organisationen gilt, dass sie aktuell und in Zukunft daran arbeiten, dass in verstärktem Maße neue soziale Medien in ihrer Arbeit eingesetzt werden. Dies ist allerdings nicht der einzige wichtige Themenkomplex, der Veränderungen provoziert. Weitere Vorhaben erscheinen ebenso Erfolg versprechend und relevant: Beispielsweise die Aufgaben, mehr Mitgestaltungsoptionen zu schaffen oder neue Zielgruppen (z.B. Migrantinnen) zu erreichen.

### *6. Wie wird das PJW weiter von den Untersuchungsergebnissen erfahren?*

Nach der Präsentation erster Zwischenergebnisse auf dem 16. Deutschen Kinder- und Jugendhilfetag im März 2017 und der umfangreichen Ergebnisvorstellung auf dem PJW-Fachtag im Juli liegt mit der vom PJW herausgegebenen Broschüre „Zukunftsfähig!? Eine Arbeitshilfe für den Organisationswandel und die Führungskräfteentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit“ eine erste schriftliche Dokumentation der Befunde vor. Weitere Veröffentlichungen sind beabsichtigt – die Detailplanung erfolgt nach der Besprechung des sicherlich umfangreichen Abschlussberichts mit dem Zuwendungsgeber, dem Ministerium für Kinder, Familie, Flüchtlinge und Integration NRW. Über alle zukünftigen Publikationen aus diesem Forschungsprojekt in Büchern oder Zeitschriften werden wir das PJW unterrichten, so dass alle Interessierten gezielt informiert werden können.

*7. Was wäre die nächste Forschungsfrage, die Sie reizen würde und die Sie gerne angehen möchten?*

Ich nehme wahr, dass auch im Arbeitsfeld der Kinder- und Jugendarbeit die Frage nach den Wirkungen der Angebote und des pädagogischen Tuns immer häufiger und mit mehr Vehemenz gestellt wird. Gleichzeitig bin ich der Meinung, dass bei der – ganz sicher nicht einfachen – Entwicklung von Antworten auf diese Frage Forschung und Wissenschaft hilfreich sein kann. Insofern würde ich mich in Zukunft gerne in diesem thematischen Kontext bewegen und damit eine spezifische Herausforderung auch für die PJW-Mitgliedsorganisationen näher beleuchten.

*8. Und wohin geht's in den Urlaub?*

Der nächste – bald anstehende – Urlaub wird meine Frau und mich in die Alpen und auf die Schwäbische Alb führen. Dort wünschen wir uns schönes Wetter und angenehme Temperaturen zum Wandern und Ausspannen.

*Vielen Dank für das Gespräch!*

Das Gespräch mit Prof. Dr. Reinhard Liebig führte Dr. Rainer Kascha Ende Juli 2017.