



## **Der «Kategorische Kooperativ» der Kinder- und Jugendhilfe**

### **Plädoyer zur Unterscheidung von «blauer» und «roter» Kooperation**

#### **Integras, Fachverband Sozial- und Sonderpädagogik, Plattform Fremdplatzierung, Tagung vom 19.01. 2016, Bern**

Den Anfang macht ein langer interdisziplinärer Seufzer: Ach, wenn so vieles Kooperation heisst, dann heisst doch Kooperation nicht mehr viel. Was alles heisst denn Kooperation? Tja, zum Beispiel:

- Die direkte Arbeit mit Klienten und Klientinnen wird als kooperativer Prozess gestaltet (vgl. etwa: Ursula Hochuli; Walter Stotz: Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit. Ein methoden-integratives Lehrbuch. 2013). Bereits Redensart ist ja die Tatsache, dass der Klient ein Ko-Produzent ist. Der heute schon als Klassiker geltende Burkhard Müller hat 1993 drei Phasen bzw. Dimensionen der multiperspektivischen Fallarbeit unterschieden und dabei einen Fall *von*, einen Fall *für* und einen Fall *mit* unterschieden. Der Fall *mit* als Mit- bzw. Co-Operateur (vgl. dazu: Burkhard Müller: Sozialpädagogisches Können. Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit. 1993).
- Die Arbeit mit der Familie bezweckt, eine gemeinsame kooperative erzieherische Haltung zu entwickeln, dem Motto verpflichtet: vom Kampf- zum Kooperationsmuster (vgl. beispielsweise das Weiterbildungsangebot in kooperativer Familienbegleitung des Instituts für systemische Interaktionstherapie in Bern).
- Die Zusammenarbeit mit Kollegen und Kolleginnen innerhalb der eigenen Organisation ist, wenn sie interprofessionell ist, selbstverständlich interprofessionell kooperativ (vgl. etwa: Werner Obrecht: Interprofessionelle Kooperation als professionelle Methode. 2006).
- Hat man eine Chefin oder einen Chef und wird man auch geführt, so erlebt man – hoffentlich – einen kooperativen Führungsstil. Martin Hilb geht gar so weit, zu empfehlen, nicht mehr vom Vorgesetzten, sondern vom Vorgenetzten zu reden (vgl. hierzu: Martin Hilb: Integriertes Personalmanagement. 2007).
- Das Zusammenwirken mit Fachleuten aus anderen Organisationen bzw. Institutionen gehört zum Alltag der Kinder- und Jugendhilfe und findet statt als interinstitutionelle Kooperation (vgl. etwa: Martina Koch: Ein Sozialstaat mit Zwischenraum hindurchzuschauen. Interinstitutionelle Zusammenarbeit im hoch differenzierten Sozialstaat. 2008). Erfolgt eine Fremdplatzierung im interinstitutionellen Rahmen–



was ja der Regelfall ist – so erfolgt sie, wenn sie ordentlich gemacht sein will, naturgemäss als Kooperationsprozess (vgl. hierzu und an erster Stelle: Integras-Leitfaden Fremdplatzierung. 2013).

- Zudem spielt sich die Kinder- und Jugendhilfe in der Lebenswelt von Kindern, Jugendlichen und Familien ab, im Sozialraum, vorzugsweise in Kooperationen, koordiniert im Rahmen regionaler Kooperationskonferenzen zum Beispiel (vgl. hierzu insbesondere: Christian Reutlinger; Annegret Wigger: Transdisziplinäre Sozialraumarbeit. St. Galler Modell zur Gestaltung des Sozialraums. 2010).
- «Das mag in der Theorie richtig sein, taugt aber nicht für die Praxis» – worüber der deutsche Philosoph Immanuel Kant (dem ich ja meine Titelfigur «Kategorischer Kooperativ» schuldig bin) sich 1793 noch veranlasst sah, einen seiner berühmtesten Aufsätze zu schreiben, trägt heute längst eine Patina. Denn es gilt: Wissen wird in Kooperation mit der Praxis produziert (vgl. hierzu: Daniel Gredig: Wissensproduktion durch Kooperation. Zur Kooperation von Forschung und Praxis in der Sozialen Arbeit. 2011; Immanuel Kant: Über den Gemeinspruch: Das mag in der Theorie richtig sein, taugt aber nicht für die Praxis. Ein philosophischer Entwurf. Mit einer Einleitung herausgegeben von Heiner F. Klemme. 1992).
- Schliesslich wird – wo modern verwaltet wird – von der öffentlichen Hand geplant, gesteuert und die Qualität gemanagt; doch auch hier gilt, das dies – und man wird längst nichts anderes mehr erwarten wollen - als kooperative Jugendberichterstattung einzurichten ist (vgl. etwa: Joachim Merchel: Kooperative Jugendhilfeplanung. Eine praxisbezogene Einführung. 1994 sowie Helmut Willems: Konzepte und Methoden der Jugendberichterstattung. 2014).

Die Kompetenzprofile für Soziale Arbeit aller Fachhochulen beinhalten also zurecht und in jeweils prominenter Stellung die Kooperationskompetenz. Und auch der Berufskodex Soziale Arbeit von Avenir Social tut gut daran, eine seiner sieben Handlungsprinzipien der «interprofessionellen Kooperation» zu widmen. Doch unbestreitbar bleibt: Wenn so vieles Kooperation heisst, dann heisst Kooperation nicht mehr viel. Und damit erst recht: Es lohnt sich, Entwicklungen nachzuzeichnen, Unterscheidungen einzuführen und so die Konturen (wieder)herzustellen. Dabei geht es um die eigenlogischen Konturen von Kooperation in der Kinder- und Jugendhilfe. Ich plane mein Unternehmen in sieben Abschnitten:

- Der «Kategorische Kooperativ» und seine Grenze.
- Zur Ideengeschichte der Kooperation.
- Drei Dysfunktionen von Kooperation.
- Eine neue Unterscheidung: «blaue» und «rote» Prozesse.
- Vier Empfehlungen zugunsten einer «dynamikrobusten» Kooperation.
- Die «prekäre Position» der Kinder- und Jugendhilfe.
- Das Medium der Kinder- und Jugendhilfe ist Kooperation.

Ich beginne meine Darlegungen – nach altem Brauch – mit dem ersten Abschnitt.



### **Der «Kategorische Kooperativ» und seine Grenze**

Statt das Feld der Kooperationen der Kinder- und Jugendhilfe präzisieren zu wollen, skizziere ich vier Felder, die abstecken, wie Kinder- und Jugendhilfe sich um Kooperation bemüht, nämlich:

- andere zur Kooperation gewinnend;
- selber kooperierend (eigene Fachbeiträge einbringend);
- Kooperation veranstaltend (Kooperation moderierend);
- Kooperation installierend (und sich rasch wieder zurückziehend).

Nun ist an früher Stelle der Hinweis nötig, dass Kooperation ihre Grenze hat. Doris Bühler-Niederberger hat im Rahmen ihrer Forschungen festgestellt, dass die Sozialarbeitenden der Kinder- und Jugendhilfe, um eine gute Kooperation mit den Eltern bemüht, in der Gefahr stehen, das Kind aus dem Blick zu verlieren. Dieses verschwindet sodann in einem «toten Winkel» der Kooperation. Das kann dazu führen, dass es in der Folge einer Kinder- und Jugendhilfestellung den Eltern immer besser, dem Kind aber immer schlechter geht. Kurz: Höhere Werte (wie z. B. das Kindeswohl) sind den Kooperationsbemühungen niemals unterzuordnen (vgl. hierzu: Doris Bühler-Niederberger, Lars Alberth, Steffen Eisen-traut: Kinderschutz: Wie kindzentriert sind Programme, Praktiken, Perspektiven? 2014).

### **Zur Ideengeschichte der Kooperation**

Ueli Merten eröffnet seine ideengeschichtliche Skizze zur Kooperation der Sozialen Arbeit in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts mit dem Heilpädagogen Paul Moor (vgl. Ueli Merten; Urs Kaegi: Kooperation kompakt. Kooperation als Struktur- und Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit. 2015); doch man hat – dem Kooperations-Thema auch methodisch verpflichtet – die Sache transdisziplinär anzugehen und ein halbes Jahrhundert früher einzusetzen. Nämlich so: «Bisher stand die Persönlichkeit an erster Stelle. In Zukunft wird die Organisation und das System an die erste Stelle treten» – dieses Zitat stammt nicht aus dem Jahresbericht eines Jugendheims, was dem Sinn nach ab den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts durchaus möglich wäre. Denn gegen Ende der 80er Jahre übten die Bewilligungs- und Finanzierungsinstanzen von Bund und Kantonen sich in der Rede, dass nicht länger der Heimleiter das Konzept sein könne. Man verlangte Rahmenkonzeptionen, d.h. die Darstellung der Organisation, der Leitideen, der Arbeitsweise, der produktiven Leistungen und so weiter. Das Zitat stammt von Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915). Bekanntlich begründete Taylor die «wissenschaftliche Betriebsführung». Zu Taylors Zeiten waren Manufakturen vorherrschend, wo qualifizierte Handwerksmeister mit ihren Gesellen, eigenen Methoden und Werkzeugen arbeiteten. Manufakturen produzierten für lokal begrenzte Märkte, da bis etwa 1900 die Transportkosten sehr hoch blieben. Lokale Märkte sind eng und erzeugen Dynamik. Die Manufaktur muss flexibel, kundenorientiert und innovativ sein. Durch die technologischen Innovationen (Eisenbahn, Dampfschiffe etc.) im zwanzigsten Jahrhundert reduzieren sich Tausch- und Transportkosten sehr rasch. Grosse Massenmärkte mit hoher Kaufkraft breiten sich aus. Die Kreativität der Unternehmen wendet sich nach innen: Auf Produkte, Prozesse und Kosten. Kundenorientierte Flexibilität wird vorerst



nutzlos. Und so gliedert Taylor durch wissenschaftliche Analyse und Synthese die Arbeitsprozesse in ihre Teile auf und stellt sie zu optimierten Prozessen neu zusammen. Dies nennt er «best practice». Damit wird nicht mehr das Können der Meister gebraucht, sondern die Wissenschaft (siehe hierzu: Taylor, E. W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München, Berlin 1913, Nachdruck: Weinheim, Basel 1977). Auf den Punkt gebracht: Der Taylorismus reduziert die überflüssige Komplexität (Intelligenz, Initiative, Fantasie) und steigert so die Produktivität - und zwar auf das Hundertfache in weniger als zwei Generationen.

Ins Feld der Kinder- und Jugendhilfe schlugen in den letzten dreissig Jahren neue Themen wie Meteoriten ein (und sie kamen ja tatsächlich wie aus dem Weltraum): Entwickeln von Organisationsverständnis, Einführen eines Managements für Non-Profit-Organisationen, Verwissenschaftlichung, Arbeitsteilung, Professionalisierung, Konzeptualisierung und funktionale Differenzierung, was zu den «versäulten Angebotsstrukturen» führte. Unnötig zu sagen: All das ist Taylorismus. Damit passiert etwas Eigenartiges: Zum Zeitpunkt, als der Taylorismus in der Industrie an seine Grenzen stösst – nämlich an die Grenzen der globalen Märkte (hierzu: Toyota verbindet als erstes Unternehmen und überaus erfolgreich die Flexibilität der Manufaktur mit der Kostenorientierung des Taylorismus zu neuen Fertigungsweisen, die perfekt zur Dynamik moderner Massenmärkte passen) – sucht und findet er die Soziale Arbeit. Das heisst: Professionalisierung, Arbeitsteilung, Ausdifferenzierung und Kooperation gehören zum Programm der «Ökonomisierung der Sozialen Arbeit». Dies erst wirft das nötige ideengeschichtliche Licht auf die Bühne der aktuellen Themen der Kinder- und Jugendhilfe: «best practice» (wer es etwas weniger selbstbewusst wagt, spricht von «good practice»), Leistungsprozessanalysen und Standardisierungen, Qualitätsmanagement, evidenzbasierte Angebote. Und nach wie vor: All das ist Taylorismus. Damit ist klar: Der Taylorismus prägt die Ausdifferenzierung der Kinder- und Jugendhilfeangebote, den darauf reagierenden Bedarf an Kooperationen (um nun das Getrennte wieder zu verbinden) und er prägt die Vorstellung davon, was gut gemanagte Leistungs- und Kooperationsprozesse sind. Das bedeutet, dass man in der Sozialen Arbeit naturgemäss «tayloristisch» geprägte Kooperation vorfindet, die Stückwerk im Netzwerk wieder zusammenbringt und es damit ermöglicht, Probleme ausreichend komplex zu beschreiben; reproduzierbare Lösungen als planbares Vorgehen im Sinne von «best practice» beschreibt und somit auf Regeln, Standards, Flussdiagramme, Prozessbeschreibungen und -vorgaben aus ist.

### **Drei Dysfunktionen von Kooperation**

Diese «tayloristische» Kooperation entwickelt in der Kinder- und Jugendhilfe unvermeidlich Dysfunktionen. Ich sehe drei dysfunktionale Typen: Feel-Good-Partnerschaften, Interpassivität und geschwollene Prozesse. Dies wie folgt:

- Feel-Good-Partnerschaften: Dabei funktionieren die verschiedenen Disziplinen als gut eingespieltes, additives Nebeneinander. Sie stören sich nicht, beunruhigen sich nicht, hinterfragen sich nicht. Kooperation erfolgt in abgesteckten Grenzen.



Anstelle der inhaltlichen Unruhe tauchen nun in der Regel die üblichen «Teamgeschichten» auf: z.B. Allianzen, Konkurrenz, Machtkämpfe, Ineffizienz. Das heisst: Die Energie geht in die Organisation und fehlt damit den Operationen.

- Interpassivität: Es gibt nicht nur Interaktivität, es gibt auch Interpassivität. Robert Pfaller hat diesen Ansatz mit Bezug auf die Bereiche der Kulturwissenschaft und der Psychoanalyse ausgearbeitet (vgl. hierzu: Robert Pfaller: Ästhetik der Interpassivität. 2008 sowie: Robert Feustel, Nico Koppo, Hagen Schölzel: Wir sind nie aktiv gewesen. Interpassivität zwischen Kunst und Gesellschaftskritik. 2011). Interpassivität ist bei Pfaller beispielsweise eine Form der Flucht vor dem eigenen Geniessen. Übertragen auf die Kinder- und Jugendhilfe bzw. auf die Soziale Arbeit kann man Interpassivität als Flucht vor dem eignen «Operativ-werden» begreifen (siehe hierzu den letzten Abschnitt dieses Artikels). Die Kooperation verhindert somit die eigentlich erwünschte Operation. Kurz: In schlecht «synchronisierter» Kooperation kann der Klient bzw. die Klientin in eine interpassive Rolle geraten, damit in eine Passivität, die sich erst aufgrund der Helfer-Aktivitäten ringsum überhaupt stabilisiert.
- Geschwollene Prozesse: Oft wird versucht, die Beschreibungen von Kooperationsprozessen so zu verbessern, dass sie auch mit Unvorhersehbarem, mit allen möglichen Störungen und Dynamiken fertig werden. Dazu werden möglichst alle Ereignisse gesammelt, die eintreten könnten. Für jedes Ereignis wird sodann beschrieben, wie damit umzugehen ist. Es entsteht eine «kombinatorische Explosion». Die Prozesshandbücher werden so dick, dass sie ihren Nutzen verlieren. Bei hoher Dynamik führt Prozessgestaltung dieser Art immer zu geschwollenen Prozessen.

### **Eine neue Unterscheidung: «Blaue» und «rote» Prozesse**

Als Gegengift gegen diese Dysfunktionen empfehle ich eine neue Unterscheidung: Nämlich die Unterscheidung von «blauen» und «roten» Kooperationsprozessen (vgl. hierzu insbesondere: Gerhard Wohland: Denkwirkzeuge der Höchstleister: Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen. 2012). Damit auch: Das Gegengift besteht nicht darin, sich von den Wirtschaftswissenschaften (wieder) abzuwenden, vielmehr darin, sich ihren aktuellen und kontroversen Debatten selbstbewusst und entschieden zuzuwenden. Deshalb und in aller Kürze: Kooperationsprozesse sind eine Folge von Tätigkeiten. Wird der Prozess wiederholt, so wiederholt sich auch ein Teil dieser Tätigkeiten. Das ist der blaue Anteil. Dieser kann (und soll) durch Regeln beschrieben werden – eben: bevor er stattfindet. Und diese Prozessbeschreibung kann für künftige Durchgänge genutzt und ständig verbessert werden (vgl. etwa den «kontinuierlichen Verbesserungsprozess»). Es gibt aber auch überraschende Ereignisse, deren Bearbeitung erst beschrieben werden kann, wenn sie vorbei sind. Nutzlos für zukünftige Prozesse, denn nächste Überraschungen sehen ja wieder ganz anders aus. Dies sind die roten Anteile. Der Taylorismus und alle tayloristisch Inspirierten (auch wenn sie «unbefleckt» inspiriert wurden, also nichts davon wissen) kennen nur blaue Prozesse bzw. regeln alle Prozesse, die sie gestalten wollen, als blaue Prozesse. Dies führt bei blauen Prozessen zu einem optimalen Ressourceneinsatz (und man



soll demnach alles Blaue auch blau gestalten, so hat man Zeit fürs Rote), bei roten Prozessen allerdings, wie oben gesehen, zu «geschwollenen Prozessen» und zu guter Letzt zu einer unproduktiven Verschleuderung von Ressourcen. Somit braucht es neben «blau organisierten» auch «rot geführte» Kooperationen. Und insbesondere: Die Fähigkeit zu dieser Unterscheidung. Zusammengefasst:

- In blauen Prozessen lassen sich Probleme als Aufgaben bearbeiten, d.h. die Lösungen sind bekannt und somit standardisierbar.
- Das ermöglicht Stabilität.
- Die Prozessbeschreibungen gelten als «best practice» und legen Ziele fest, regeln Prozesse und geben die richtigen Arbeitsmethoden vor.
- Um diese blauen Prozesse zu sichern, braucht es Wissensvermittlung.
- In roten Prozessen bleiben die Probleme als Probleme, d.h. die Lösungen sind nicht bekannt.
- Das bringt Dynamik (und fordert Dynamikrobustheit).
- Die Prozessgestaltung ist eine Suche; festzulegen sind damit nur Intentionen/Optionen, Arbeitsprinzipien und Werkzeuge.
- Um diese roten Prozesse zu sichern, braucht es Können (Talente).

#### **Vier Empfehlungen zugunsten «dynamikrobuster» Kooperation**

Blaue Kooperation fokussiert auf die Organisation; rote Kooperation auf die Operation. Rote Kooperation erfindet sich fallweise neu, nutzt Unerwartetes, Gelegenheiten, Selbstorganisation und fragt konsequent: «What works?» Damit ist sie «dynamikrobust», d.h. sie ermöglicht Dynamik. In der Kinder- und Jugendhilfe sind das: Psychodynamik, Prozessdynamik, Lösungsdynamik, Entwicklungsdynamik. Mit vier Empfehlungen lässt sich diese rote Kooperation illustrieren:

- Nutzen Sie Zwischenräume!
- Installieren Sie einen starken Entschluss!
- Vermeiden Sie das Rampenlicht!
- Verhindern Sie Routinen!

Dies wie folgt:

- Nutzen Sie Zwischenräume: Grosse Systeme ändern sich, wenn sie genügend irritiert werden. Kümmern Sie sich nicht darum, sondern verwenden Sie ihre Kraft zur Nutzung der Nischen-, Zwischen- und Spielräume. Seien Sie schlau, dynamisch und finden Sie überall Zugang. Suchen Sie kein festes Bezugsfeld; versuchen Sie, ein gemeinsames Feld jeweils möglichst zielorientiert abzustecken; dabei ist das bio-psycho-soziale Modell eher so etwas wie der Horizont.



- Installieren Sie einen starken Entschluss: Ein Entschluss ist eine Handlungs-idee (Erinnern Sie sich hierzu an den sich die Nase reibenden Wicki und seinen Ausruf: «Ich hab's!»), deren Umsetzung zu einem entschieden definierten Ziel führt. Installieren heisst: Aushandeln, Verhandeln etc. Stark ist ein Entschluss, wenn er erstens viel Enthusiasmus bindet, zweitens von verschiedenen Standpunkten aus unterstützt und getragen wird und drittens der Verschränkung von ganz unterschiedlichen Handlungen, die von ganz unterschiedlichen Akteuren ausgeführt werden, dient («Synchronisierung»). Dieses Synchronisieren verlangt: Schnelle Kontaktaufnahme, rasche Intensitätserzeugung und hohe Kompetenz zum rechtzeitigen Abschied.
- Vermeiden Sie das Rampenlicht: Inspiration braucht oft: Konspiration. Erlauben Sie sich Intransparenz, wenn ungewöhnliche Ideen vorerst einen geschützten Raum brauchen. Als Kooperations-Motto gilt deshalb: «a public statt the public!»
- Verhindern Sie Routinen: Gestalten Sie jede Kooperation wie einen glücklichen Zufall (keine mühevollen Anstrengung). Bewahren Sie stets einen «emotionalen Überschuss» und handeln Sie konsequent so, als liesse sich diese Kooperation niemals und durch niemanden reproduzieren. Suchen Sie keine langfristige Stabilität, sondern behandeln Sie jede Kooperation wie etwas Einmaliges und hoch Fragiles. Nutzen Sie Unerwartetes und Gelegenheiten und machen Sie aus scheinbaren «Unfällen» (Pannen, Versäumnisse etc.) gelungene Einfälle.

### **Die «prekäre Position» der Kinder- und Jugendhilfe**

Im Enzyklopädie-Projekt «Wikipedia» kooperieren hunderttausende Menschen und kommen dabei mit einem minimalen Aufwand an Koordination aus. Das Ergebnis ist ein öffentliches Gut, das oft traditionelle Nachschlagewerke übertrifft. Klassische Erklärungsansätze für das Zustandekommen von Kooperation – zum Beispiel: angewiesen sein auf andere, Eigennutz oder Zusammenhalt durch starke gemeinsame Werte - versagen, wenn man erklären will, warum sich so viele Menschen beteiligen. Dieses Rätsel der Kooperation untersuchte Christian Stegmeier. Seine netzwerkanalytischen Betrachtungen zeigten, dass sich das Engagement durch eine geglückte Verortung im «positionalen System» reguliert (vgl. hierzu: Christian Stegbauer: Wikipedia: Das Rätsel der Kooperation. 2009). Ich folge dieser Einsicht und übertrage sie auf die Ebene der Institution bzw. der Funktionssysteme, wenn ich die Position der Kinder- und Jugendhilfe beschreibe. Etwas polemisch und zugespitzt formuliert, ist die Kinder- und Jugendhilfe technologisch defizitär (da stets ko-produzenten-abhängig), prekär institutionalisiert, rundum disziplinar subordiniert, funktional dominiert und chronisch «unter-ressourciert». Und das wird auch so bleiben. Zur Illustration: Kantonale Regierungen verfügen über eine Sozialdirektion, eine Bildungsdirektion, eine Justizdirektion – sie werden nie über eine Kinder- und Jugendhilfedirektion verfügen, aber alle drei erwähnten Direktionen haben sich in den vergangenen vierzig Jahren sozialpädagogisch entschieden verstärkt. Das heisst: Die Kinder- und Jugendhilfe wird von den grossen Systemen annektiert und bleibt ausserhalb der Gross-Systeme stets ein winziger Akteur. Dieser muss die Listen (Klugheiten) der Schwachen beherrschen: dynamisch, schnell, schlau,



kooperativ, passager, sich überall Zugang verschaffend. Das besonders eindrückliche Beispiel für die Annexion der Kinder- und Jugendhilfe durch Gross-Systeme stellt die «frisch sozialpädagogisierte» Volksschule dar. Hierzu und in Kürze: Inklusion dank flankierendem Einsatz der Heilpädagogik (die nur in der Schweiz nicht Sozialpädagogik heisst), Einführung der Schulsozialarbeit, Aufbau von Tagesstrukturen, Frühe Förderung vor dem Eintritt in die Schule und Brückenangebote beim Austritt aus der Schule (an beiden Übergänge ist die Sozialpädagogik zur unverzichtbaren Transitionshilfe geworden), Standortgespräche, Elternmitwirkung und so weiter. Man sieht es deutlich: Sozialpädagogischer werden heisst auch: kooperativer werden. Denn die ringsum mit Sozialpädagogik verstärkte Schule ist nun eine multiprofessionelle Veranstaltung. Es ist daher kein Zufall, dass der Titel des beliebtesten Handbuchs für Schulleitungen in Deutschland lautet: Motivation durch Kooperation (vgl. Wissinger; Rosenbusch: Motivation durch Kooperation. Schulleiter-Handbuch. 1991). Der Blick auf die Volksschule lohnt sich auch, weil die aktuelle Fachdebatte zur Kooperation insbesondere eine schulbezogene Kinder- und Jugendhilfe postuliert (vgl. etwa: Stephan Maykus: Kooperation als Kontinuum. Erweiterte Perspektive einer schulbezogenen Kinder- und Jugendhilfe. 2011). Und in der Tat: Die sozialpädagogisch nachgebesserte Schule öffnet sich auch horizontal, z.B. im Kontext der Kooperationsprojekte «Bildungslandschaften» (vgl. [www.bildungslandschaften.ch](http://www.bildungslandschaften.ch)). Hierzu: Das sich öffnende bzw. durchlässig werdende Bildungssystem verständigt sich über sich selbst gerne in Landschaftsmetaphern (also horizontal statt vertikal): Kindergarten (die frühere erste Transitionshilfe, die nun zur primären Bildungsstufe zählt), Zweiter Bildungsweg, Passarellen, Brückenangebote, Übergänge etc.

### **Das Medium der Kinder- und Jugendhilfe ist Kooperation**

Die rote Kooperation ist in ihrem Innersten sozialpädagogisch. Sozialpädagogik gehört zur langen Liste der Erfindungen der Moderne (d.h. sie ist mehr als hundert Jahre älter als der Taylorismus). Erst im Übergang zur Moderne wird der Mensch «operativ» und zwar mit Bezug auf sich selbst. Er übernimmt die Aufgabe, sein Leben zu gestalten. Er wird zum Autor seiner Lebenserzählung. Er wird operativ im Sinne des von ihm selbst zu verantwortenden Lebenslaufs. Er wird nun, was er selbst entscheidet und nicht mehr, was schon vorentschieden ist. Daher entstehen in diesem Umbruch auch erste Selberlebensbeschreibungen. Die Aufgabe, operativ zu sein, gelingt nicht allen. Jede Hilfe zur Lebensgestaltung bzw. zur Lebensbewältigung kann allerdings nur «ko-operativ» sein. Sie kommt zum individuellen Operativ hinzu. Als kategorischer Kooperativ. So ist Kooperation das Medium der Kinder- und Jugendhilfe. Daher sichert sie sich ihre Identität, indem sie ein Verständnis von Kooperation hütet, das hoher und individueller Eigendynamik angemessen bleibt. Wenn rote Kooperation – wie beschrieben – auf «Operation» fokussiert, dann zu guter Letzt auf den modernen operativen Menschen. Nur «dynamikrobust» kooperierend bleibt die Kinder- und Jugendhilfe beim Menschen und damit bei sich selbst. Und so brauchen wir sie.