Heike Blum | Detlef Beck – Praxishandbuch

Mobbing: Hinschauen, Handeln.

NO BLAME APPROACH

No Blame Approach

Mobbing-Intervention in der Schule

Impressum

Heike Blum | Detlef Beck
NO BLAME APPROACH
Mobbing-Intervention in der Schule
Praxishandbuch

© 2012 fairaend | Köln – 3. überarbeitete Auflage 2012

Layout: Susanne Peters
Redaktionelle Überarbeitung: Joscha Falck
Abbildungen: Shutterstock, fairaend
Druck: Offset Company, Wuppertal

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Herausgeber:
fairaend
Heike Blum, Detlef Beck
Kirchplatz 5 · 50999 Köln · www.fairaend.de

info@no-blame-approach.de · www.no-blame-approach.de

ISBN 978-3-000277-55-9

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 9

- Von Barbara Maines und George Robinson

Einleitung 13

Mobbing in der Schule 17

- Was ist Mobbing? 19
- Wie erkenne ich Mobbing? 28
- Handlungen, Signale, Informationsquellen 33

Das Mobbing-System 41

- Bedeutsame Aspekte des Mobbing-Systems 43
- Mobbing stabilisierende Faktoren 50

No Blame Approach – Hintergrund 55

- Die englischen Wurzeln 58
- Entwicklung in Deutschland 59
- Theoretische Verortung 60
- Eckpfeiler und Grundhaltung 64
- Exkurs: Der psychologische Nutzen des NO BLAME APPROACH – von Dr. Burkhard Bläsi 68

No Blame Approach – Vorgehensweise 77

Die Schritte im Überblick 78

Bevor es losgeht 81

- Information, Klärung, Abstimmungen 82
- Exkurs/Studie: Eltern 87

Schritt 1: Das Gespräch mit dem Mobbing-Betroffenen 93

- Merk- und Eckpunkte 95
- Gesprächsleitfaden 96
- Live-Gespräch mit einer von Mobbing betroffenen Schülerin 104
- Fragen und Antworten rund um Schritt 1 110
- Ergebnisse der Evaluation 116

Schritt 2: Die Unterstützungsgruppe 121

- Merk- und Eckpunkte 123
- Gesprächsleitfaden 126
- Live-Gespräch mit den SchülerInnen einer Unterstützungsgruppe 132
- Fragen und Antworten rund um Schritt 2 142
- Ergebnisse der Evaluation 152

Schritt 3: Nachgespräche 157

Nachgespräch mit dem Mobbing-Betroffenen

- Merk- und Eckpunkte 159
- Gesprächsleitfaden 160

Nachgespräche mit den SchülerInnen der Unterstützungsgruppe
- Merk- und Eckpunkte 162
- Gesprächsleitfaden 163
- Fragen und Antworten rund um Schritt 3 165
- Ergebnisse der Evaluation 167

Beispiele aus der Praxis 169

- Gudrun Dopatka: Umsetzung des NO BLAME APPROACH durch die Schulsozialarbeit an einer Gesamtschule 171
- Interview mit einer zuvor von Mobbing betroffenen Schülerin 176
- Interview mit den SchülerInnen einer Unterstützungsgruppe 178

Wie weiter nach der Intervention 183

- Das Mobbing ist erfolgreich gestoppt 186
- Das Mobbing ist merklich abgeschwächt 196
- Das Mobbing hat sich verlagert 199
- Das Mobbing geht weiter 200

No Blame Approach im Alltag von Schule 213

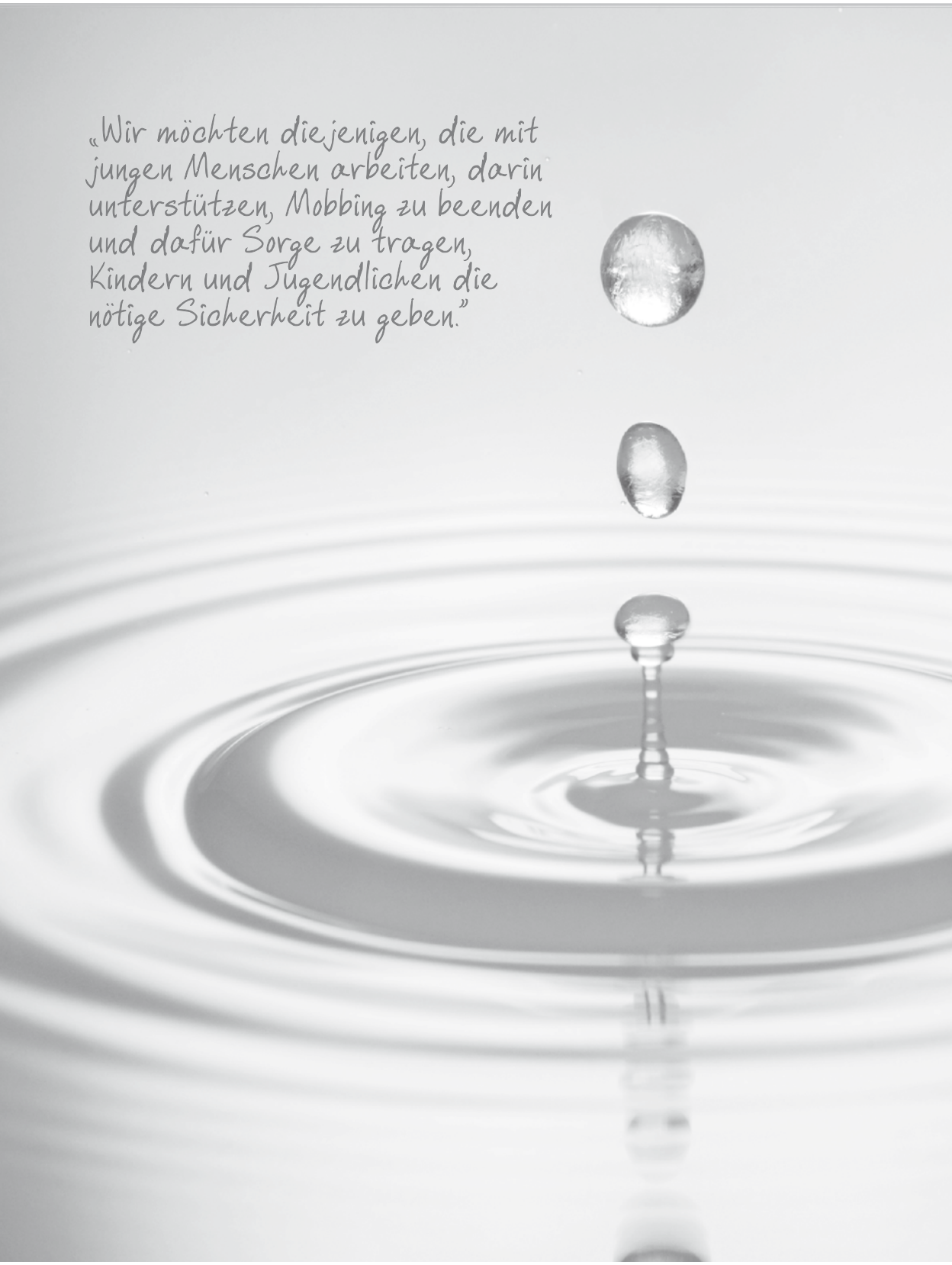
- Implementierung und Verankerung 215
- Mobbing-Prävention als unterstützender Rahmen 222

Verzeichnis 226

Sachregister 230

fairaend und der No Blame Approach 236

„Wir möchten diejenigen, die mit jungen Menschen arbeiten, darin unterstützen, Mobbing zu beenden und dafür Sorge zu tragen, Kindern und Jugendlichen die nötige Sicherheit zu geben."



Vorwort

von Barbara Maines und George Robinson

Wir fühlen uns sehr geehrt, das Vorwort für dieses Buch schreiben zu dürfen, zeigt es doch, wie unsere Arbeit in Deutschland weiterentwickelt wurde.

Es kommt uns vor, als sei es erst gestern gewesen, dass Detlef uns um ein Treffen gebeten hat, weil er und Heike vom NO BLAME APPROACH gehört hatten. Wir trafen uns in Barbaras Haus in Bristol zu Kaffee und Kuchen und einem langen und interessanten Gespräch über die Philosophie, Durchführung und Auswirkungen unseres ohne Strafe auskommenden Ansatzes gegen Mobbing.

Es ist immer wieder eine gute Bestätigung, wenn Kollegen und Kolleginnen aus der ganzen Welt die Vorteile eines problemlösenden Ansatzes erkennen und nach Wegen suchen, diese Idee in ihre eigene Kultur und Sprache zu übertragen.

Obwohl der Ausdruck „No Blame“ in Großbritannien kontrovers diskutiert wird, scheint er in seinen Übertragungen und Übersetzungen im Ausland durchaus akzeptiert zu werden. Hier fällt es dagegen verschiedenen Personen schwer, einen Ansatz zu akzeptieren, der den Gebrauch von Strafe als wirkungsvolle Methode in Frage stellt, um das Verhalten von Mobbing-Akteuren zu verändern und gleichzeitig Sicherheit für die Betroffenen zu garantieren. Wir waren in dieser Frage großem politischen Druck ausgesetzt und haben deshalb in neueren Veröffentlichungen den Namen des Ansatzes in „The Support Group Method“ umbenannt. Umso mehr freuen wir uns, dass der ursprüngliche Begriff „No Blame“ in Deutschland weiterlebt.

Die Verbreitung unserer Arbeit in Europa und einigen englischsprachigen Ländern gibt uns die Möglichkeit zu erfahren, wie unser Ansatz anderswo wahrgenommen wird.

Der NO BLAME APPROACH entstand als praktische Antwort auf einen Mobbing-Fall, mit dem ein Kollege von uns zu tun hatte. Die Wurzeln des Ansatzes liegen in der Arbeit zu den Themen wie Selbstachtung, Selbstwertgefühl und Persönlichkeitsstärkung, die sich während unserer jahrelangen Arbeit mit problembelasteten jungen Menschen entwickelten.

Einige Kollegen in Neuseeland beschrieben unsere Intentionen so:

„... ihre (Barbaras und Georges) umfangreiche Erfahrung ermöglichte es ihnen, die Mobbing-Dynamik zu verstehen. Ihnen war klar geworden, dass es einerseits den Mobbing-Opfern selbst nicht möglich ist, Mobbing zu beenden, und dass andererseits – mit wenigen Ausnahmen – das Verhalten der meisten Mobber eher fehlgeleitet als pathologisch ist. Ihnen war ebenfalls bewusst, wie viel verborgene Macht und Kraft in der Gruppe der Gleichaltrigen vorhanden ist. Und sie kamen zu der Erkenntnis, dass es besser ist, alle an der Prozessdynamik Beteiligten Teil der Lösung anstatt Teil des Problems werden zu lassen.“ [1]

Wir wissen, dass Heike und Detlef diese Intentionen verstanden und in ihre Arbeit aufgenommen und übertragen haben. Als George am deutschlandweiten Kongress zum NO BLAME APPROACH im Dezember 2008 in Bergisch Gladbach teilnahm, fand er dies bestätigt, nicht zuletzt in der Art und Weise, wie der Kongress durchgeführt wurde.

Die rund 150 Teilnehmer und Teilnehmerinnen aus Deutschland und einigen angrenzenden Ländern bewiesen mit ihrem tiefen Verständnis und ihren Erfolgen in der Anwendung des Ansatzes, dass Kollegen und Kolleginnen wie Detlef und Heike diese Ideen auf eine Art und Weise verbreiten, anwenden und weiterentwickeln, die uns nicht nur sehr beeindruckt, sondern die wir auch voll und ganz unterstützen.

Der dreitägige Kongress bot Vorträge und Workshops ebenso wie informelle Diskussionen bei einem Glas Bier am Abend. Es war aufregend, der langen Reihe von Erlebnisberichten von erfahrenen Anwendern zuzuhören, die darüber hinaus fest davon überzeugt waren, dass diese Methode das Leben der von Mobbing betroffenen Kinder verbessert hat. Die „Neuen“ äußerten sich enthusiastisch und konnten es kaum erwarten, ihre neu erworbenen Fähigkeiten einzusetzen. Erlebnisse wie diese sind es, die unserer Arbeit über das hinaus, was schon erreicht wurde, etwas Besonderes geben.

Jetzt, wo wir den Herbst unserer Karrieren erleben, ist es wohltuend zu sehen, dass sich der NO BLAME APPROACH in so vielen europäischen Ländern verbreitet hat. Besonders spannend finden wir den Beginn eines europäischen Zusammenschlusses von Anwendern, die die weitere Arbeit vorantreiben wollen und sich gegenseitige Unterstützung geben werden.

Als wir 1991 zum ersten Mal mit diesem Ansatz arbeiteten, hatten wir uns nicht vorstellen können, in wie vielen Ländern, Kulturen und Sprachen unsere Arbeit Verbreitung finden würde. Diese internationale Erfahrung zeigt aber deutlich, dass mit diesem Ansatz kulturübergreifend gearbeitet werden kann. Ein Kollege in Neuseeland, der in einer Schule mit Kindern unterschiedlicher kultureller Herkünfte arbeitet, schrieb dazu:

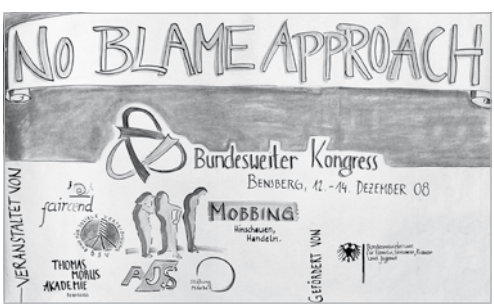
[1] Sullivan/Cleary/Sullivan 2004

„Unsere Schülerschaft ist multikulturell und in jedem Klassenzimmer findet sich die gesamte ökonomische, soziale und ethnische Breite Neuseelands. Gerade weil unsere Gemeinschaft manchmal nur wenige Werte miteinander teilt, gibt der Erfolg des NO BLAME APPROACH Zeugnis von seiner Kraft. Die Diskussionen mit einer Gruppe von beteiligten Teenagern zu erleben, zu sehen, wie sich die komplexen Beziehungen in einer Gruppe von Heranwachsenden gestalten, lassen staunen über ihre Reife und Empfindsamkeit. Das alleine schon ist die ganze Sache wert. Und dass es so gut funktioniert, ist eine zusätzliche Belohnung.“ [2]

Wir sind von der Arbeit in Deutschland zum NO BLAME APPROACH tief beeindruckt. Wir werden – so lange wir es können – alle, die wie Detlef und Heike diese Arbeit voranbringen und weiterführen, unterstützen und zwar aus einem einzigen Grund: Wir möchten diejenigen, die mit jungen Menschen arbeiten, darin unterstützen, Mobbing zu beenden und dafür Sorge zu tragen, Kindern und Jugendlichen die nötige Sicherheit zu geben.

George Robinson und Barbara Maines

(übersetzt aus dem Englischen von Heike Huschauer)



Oben: George Robinson

Links: Teilnehmende beim bundesweiten Kongress zum NO BLAME APPROACH im Dezember 2008

[2] Diese Zeilen schrieb Mark Cleary, Colenso High School, New Zealand, an George Robinson, veröffentlicht in: Robinson/Maines 2008:74

Einleitung

Verfolgt man die Berichterstattung der Medien zum Thema Mobbing, lässt sich eine gewisse Sensationslust nicht leugnen. Es scheint, als wären gerade drastische Fälle mit tragischen Folgen von Interesse – idealerweise mit emotional geladenen Interviews von „Tätern“ oder „Opfern“. Eine derartige Berichterstattung zu verfolgen, ist für uns nicht spannend oder gar unterhaltsam, sondern ein Indiz dafür, dass das Problem selbst attraktiver zu sein scheint als die Ursachen und deren Auflösung. Zu unserem Erstaunen wird den Möglichkeiten, Mobbing zu stoppen, von Seiten der Medien kaum Beachtung geschenkt. Wenn Journalisten oder Redaktionen bei uns anrufen, weil sie das Thema Mobbing aufgreifen wollen, ist der Wunsch meist, Informationen zu einem möglichst erschütternden Fall zu bekommen. Für uns ist es selbstverständlich, diesem Wunsch nicht zu entsprechen.

Entgegen der Darstellung des Themas in der Öffentlichkeit erfahren wir aus der pädagogischen Praxis von Lehrkräften, Schulsozialarbeitern und -pädagoginnen, von SchulpsychologInnen und Mitarbeitenden der Kinder- und Jugendarbeit, dass andere Dinge von Bedeutung sind. Deren Resonanz weist in eine völlig andere Richtung. Sie zeigen starkes Interesse, ein praktikables Handwerkszeug zu erhalten, um Mobbing in möglichst vielen Fällen in kurzer Zeit zu stoppen.

Mobbing schadet allen

Wir wissen aus vielen Gesprächen, dass Mobbing-Situationen Lehrkräfte und SchulsozialarbeiterInnen in gleicher Weise belasten wie Schülerinnen und Schüler. Es treibt sie um und raubt ihnen den Schlaf, wenn die von ihnen ergriffenen Maßnahmen nicht wirken und sie Mobbing nicht stoppen können. Gefühle von Hilflosigkeit, Ohnmacht und des Alleingelassenseins greifen in diesen Situationen auch auf sie über.

Ebenso wissen wir, dass das Mobbing nicht am Schultor halt macht. Zum Kreis der Betroffenen zählen auch Eltern, die immer wieder bei uns anrufen

und verzweifelt berichten, dass ihre Kinder unter Mobbing leiden und nicht weiterwissen, weil die Schule sie allein lässt.

Wir sind davon überzeugt, dass Schule ein Ort sein sollte, an dem Schülerinnen und Schüler sich wohlfühlen und sicher sein können, dass sie genügend Schutz vor grenzüberschreitenden Übergriffen finden. Sie haben ein Recht darauf.

Mobbing ist für alle an der Institution Schule Beteiligten eine große und ernst zu nehmende Herausforderung. Und gerade deshalb freuen wir uns, dass der NO BLAME APPROACH sich als heilsamer Weg erwiesen hat, Mobbing-Dynamiken in vielen Fällen auf einfache Weise aufzulösen und eine spürbar bessere Situation für alle Beteiligten zu schaffen.

Warum dieses Buch?

Als wir selbst 2002 den NO BLAME APPROACH kennenlernten, mussten wir bei der Suche nach Literatur feststellen, dass nahezu keine Literatur in deutscher Sprache zu diesem Ansatz vorhanden war. Dies hat uns verblüfft, da der Ansatz doch bereits sehr erfolgreich in England und der Schweiz angewendet wurde.

Seither sind zehn Jahre vergangen, in denen wir die Methode weiterentwickelt und sie vielen in der Schule arbeitenden oder an ihr interessierten Menschen vorgestellt haben. Der NO BLAME APPROACH hat sich nicht nur in der Praxis bewährt, sondern hat die Optionen von Schule, in Mobbing-Situationen aktiv zu werden, um ein wirksames und erstaunlich erfolgreiches Instrument pädagogischen Handelns erweitert.

Wir haben zahlreiche Erfahrungen, die mit dem NO BLAME APPROACH gemacht wurden, ausgewertet, viele der zu Beginn der Arbeit mit diesem Ansatz offenen Fragen geklärt und inzwischen ein breites Wissen über die vielfältigen Möglichkeiten, mit dem NO BLAME APPROACH zu arbeiten, zusammengetragen. Diese Erfahrungen und das angesammelte Wissen wollen wir jetzt im Rahmen dieses Buchs zur Verfügung stellen.

Womit beschäftigt sich das Buch?

Im Wesentlichen werden drei große Themenbereiche behandelt:

- **Mobbing in der Schule**
  Hier wird das Thema Mobbing von unterschiedlichen Seiten beleuchtet: „Was ist Mobbing?“ „Wie lässt es sich erkennen?“ „Wie funktioniert das Mobbing-System im Klassenverband?“

- **Der NO BLAME APPROACH**
  Der Hauptteil des Buches widmet sich den einzelnen Schritten des NO BLAME APPROACH. Hier finden sich ausführliche Gesprächsleitfäden, zahlreiche Hinweise zur Anwendung, Ergebnisse der Evaluation und Antworten auf häufig gestellte Fragen. Auch gibt es das ein oder andere Interview sowie Live-Gespräche, die das konkrete Vorgehen veranschaulichen sollen.

- **Wissenswertes rund um den Ansatz**
  Hier finden sich angrenzende Bereiche zum NO BLAME APPROACH: Welche „Anschlussmöglichkeiten“ zur (notwendigen) Weiterarbeit nach der Intervention mit dem NO BLAME APPROACH gibt es?“ oder „Wie wird der Ansatz im Rahmen von Schule implementiert?“.

Kurz und bündig: Es soll ein Praxisbuch sein, in dem Anwender und Anwenderinnen viele derjenigen Fragen beantwortet finden, die sich im Rahmen ihrer schulischen Arbeit mit dem NO BLAME APPROACH ergeben. Ergänzend sind einige theoretische Aspekte zur Mobbing-Thematik und zu den Grundideen des Ansatzes aufbereitet.

Ein Hinweis zur weiblichen und männlichen Schreibweise in diesem Buch: Sie ist nicht einheitlich, sondern wechselt im gesamten Text frei gewählt zwischen der Verwendung des großen „I“, der Verwendung der männlichen und/oder der weiblichen Form.

Sollten Sie den einen oder anderen Gedanken nachschlagen wollen, kann das Sachregister am Ende des Buches hilfreich sein. Anhand von Stichworten kann ab Seite 230 nach einzelnen Inhalten im Buch gesucht werden.

Wir möchten an dieser Stelle allen Lehrkräften, SchulsozialarbeiterInnen, SchulpsychologInnen, Schülern und Schülerinnen, Eltern und unseren Teammitgliedern danken, die uns an ihren Erfahrungen haben teilhaben lassen und so mit dazu beigetragen haben, dieses Buch reichhaltig zu gestalten.

Mobbing: Hinschauen, Handeln.
NO BLAME APPROACH

Mobbing in der Schule

„Mobbing in der Schule“ ist in den letzten Jahren ein Thema mit dauerhafter medialer Präsenz. Dies kann als starkes Indiz dafür genommen werden, dass Mobbing eine Konflikt- und Gewaltproblematik darstellt, deren Auflösung einerseits eine große Herausforderung darstellt, andererseits der Institution Schule bislang nicht genügend Erfolg versprechende Vorgehensweisen zur Verfügung stehen, um erkanntes Mobbing zu stoppen.

In fast allen Schulklassen finden sich aktuellen Untersuchungen[1] zufolge Mädchen und Jungen, die über einen längeren Zeitraum hinweg von ihren Mitschülern und Mitschülerinnen gehänselt, geschlagen, bedroht oder auf andere Weise gedemütigt werden. Die Betroffenen leiden sehr unter dieser Situation und sind vielfach schutzlos den Attacken ausgesetzt.

Die Häufigkeit von Mobbing ist erschreckend hoch: Im Durchschnitt aller Schulstufen und aller Schularten ist etwa jede siebte Schülerin und jeder siebte Schüler Mobbing-Angriffen ausgesetzt.[2]

Die Folgen von Mobbing wirken sich auf die gesamte Persönlichkeit aus: Das Selbstvertrauen geht verloren, die Leistungsfähigkeit lässt nach, das äußere Erscheinungsbild verändert sich, es entwickeln sich depressive oder aggressive Tendenzen ebenso wie psychosomatische Beschwerden und andere Krankheiten, die Lernmotivation nimmt ab und in manchen Fällen wird der Gang in die Schule vermieden.

Nicht nur die Betroffenen leiden unter der Mobbing-Situation, sondern auch diejenigen, die das Mobbing mitbekommen, diejenigen, die gerne helfen möchten oder diejenigen, die Angst haben, die Nächsten zu sein. **Mobbing vergiftet das Klassenklima** und wirkt sich negativ auf jeden Einzelnen der Klassengemeinschaft aus.

[1] Vgl. beispielsweise Scheidthauer/Hayer/Petermann 2003:17-20; Korn 2/2006

[2] Dies ist das durchschnittliche Ergebnis von Untersuchungen, die in England, Skandinavien und Deutschland durchgeführt wurden. Vgl. hierzu: Olweus 1981; Hanewinkel/Knaak 1997; Kasper 2004; Korn 2/2006

Wie erkenne ich Mobbing?

Mobbing zu erkennen ist keine leichte Aufgabe im Alltag von Lehrkräften. Häufig wird berichtet, dass lange Zeit nichts bemerkt wurde und man ganz überrascht war zu erfahren, dass ein Kind Opfer von Mobbing geworden ist. Obwohl die Handlungen lange andauern, wiederholt stattfinden und die psychische Gesundheit von Kindern und Jugendlichen massiv angreifen, bleibt das Mobbing nicht selten für die pädagogisch Verantwortlichen im Verborgenen und unentdeckt.

Vor diesem Hintergrund macht es aus unserer Sicht Sinn, über folgende Fragen nachzudenken:

- Was macht es auf der einen Seite so **schwierig, Mobbing zu erkennen**, d.h. was verstellt mir den Blick?
- Wie kann ich auf der anderen Seite die **Wahrscheinlichkeit erhöhen, Mobbing** frühzeitig **wahrzunehmen**?

Das Mobbing-System

Zahlreiche Interventionen im Kontext von Mobbing unter Schülern und Schülerinnen zielen entweder auf die „Mobbing-Opfer“ oder auf die „Mobbing-Täter“, einige nehmen beide Seiten in den Blick. Zu diesen Interventionen zählen u.a. die Klassenkonferenz oder ein Anti-Aggressions-Training für Mobbing-Akteure, psychologische Beratung oder Selbstbehauptungstraining für Mobbing-Betroffene, der Täter-Opfer-Ausgleich oder auch Versuche, Mobbing-Konflikte mit Streitschlichtung zu klären. In anderen Fällen wird entschieden, entweder den Mobbing-Betroffenen oder aber den Mobbing-Akteur in eine andere Klasse zu versetzen oder als letzte Lösung anzuregen, dass einzelne Kinder oder Jugendliche die Schule verlassen. Von all diesen Maßnahmen verspricht man sich, an entscheidender Stelle zu intervenieren und so die für den betroffenen Schüler wie auch die Lehrperson und die gesamte Klasse problematische und schwierige Mobbing-Situation zu beenden.

In manchen Fällen sind diese Vorgehensweisen durchaus erfolgreich und unterbrechen das Mobbing langfristig. In vielen Fällen wird allerdings deutlich, dass auf beschriebene Weise Mobbing nicht wirksam begegnet werden kann und trotz zahlreicher Interventionsversuche weiterhin anhält.

Vor diesem Hintergrund lohnt es sich im Fall von Mobbing, das klassische lineare Erklärungsschema von „Schuldigen“ und „Nicht-Schuldigen“ zu verlassen und eine systemische Perspektive einzunehmen. Dies bedeutet, Mobbing nicht personenabhängig zu betrachten, sondern **Mobbing als Wechselspiel zwischen verschiedensten Faktoren und beteiligten Personen zu verstehen**. Erst diese Sichtweise weitet den Blick für die Bedingungen, unter welchen Mobbing entsteht und seine komplexe Dynamik und Struktur entwickelt.

Bedeutsame Aspekte des Mobbing-Systems

Vielfältige Faktoren spielen eine Rolle, damit sich ein System von Mobbing innerhalb einer Klasse oder auch klassenübergreifend entwickeln und manifestieren kann. Wichtig ist zu verstehen, dass nachfolgend skizzierte Faktoren voneinander abhängig in Beziehung stehen, sich beeinflussen und in ihrer untereinander verzahnten Verbindung zur Verstärkung der Mobbing-Dynamik führen.

Auf den Folgeseiten werden zentrale Aspekte im Rahmen einer systemischen Mobbing-Betrachtung in den Blick genommen.

No Blame Approach

Hintergrund

Der NO BLAME APPROACH (wörtlich: Ansatz ohne Beschuldigung) hat bundesweit einen hohen Bekanntheitsgrad erreicht und Einzug in die Schullandschaft gehalten. Der Ansatz, der anfänglich wegen seines englischen Namens häufig kritisiert wurde, ist heute anerkannte Methode für die Bewältigung von vielschichtigen und diffusen Mobbing-Problematiken.

Nicht zuletzt die Einfachheit der Vorgehensweise verblüfft viele Pädagogen und Pädagoginnen – und auch uns selbst – immer wieder.

In einer sehr schönen Weise hat dies ein Lehrer auf den Punkt gebracht, der uns von seinen Erfahrungen mit dem NO BLAME APPROACH im Interview erzählt hat:

„Mich hat der NO BLAME APPROACH tief beeindruckt. Ich hätte nicht gedacht, dass Mobbing so einfach und konstruktiv zu verändern ist. Unsere gesamte Situation in der Klasse hat sich geändert. Es herrscht eine komplett andere Stimmung. Wenn ich vorher „Täter“ und „Opfer“ gesehen habe, muss ich nun sagen, dass ich jetzt die Situation viel differenzierter sehen kann und das Gesamte mehr im Blick habe. Dadurch, dass wir in dieser Form ins Gespräch gekommen sind, habe ich sehr viel mehr Verständnis bekommen – auch für die Mobbing-Akteure.

Was mir besonders gut gefällt, ist die Haltung, unseren Schülerinnen und Schülern nichts zu verbieten oder zu gebieten, sondern sie zu Verantwortlichen zu machen. Letztlich ist es das, was sie stärkt, sowohl die Mobbing-Betroffenen als auch die Mobbing-Akteure.“

Die englischen Wurzeln

Entwickelt wurde der NO BLAME APPROACH Anfang der 90er Jahre von Barbara Maines und George Robinson[1] in England. Ausgangspunkt für diese Entwicklung war ein Fall von Mobbing unter Schülern, wie George Robinson auf unserem bundesweiten Kongress zum NO BLAME APPROACH in Bensberg 2008 schilderte: *„Obwohl wir bereits seit Mitte der 80er Jahre zum Thema Mobbing arbeiteten, entwickelten wir erst 1991 den NO BLAME APPROACH, nachdem Barbara gebeten worden war, an einem spezifischen Mobbing-Vorfall mitzuarbeiten. Der verantwortliche Lehrer war von den Eltern des Opfers auf den Vorfall hingewiesen worden und es zeigte sich, dass das Mobbing schon eine lange Zeit andauerte. Mehrere Schüler und Schülerinnen waren daran beteiligt, während andere genau wussten, was passierte, aber nichts unternahmen. Wir diskutierten die Herangehensweise und gaben den Lehrkräften einen Sieben-Punkte-Plan an die Hand. Später wurde uns berichtet, dass unser Ansatz gewirkt hatte. Wir hatten also einen Weg gefunden, einzugreifen (und) ... auf Mobbing zu reagieren. Das war das erste Mal, dass der NO BLAME APPROACH gezielte Anwendung fand.“*

Entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung des NO BLAME APPROACH hatten die Erfahrungen, die Barbara Maines und George Robinson in ihrer Arbeit mit verhaltensauffälligen Kindern und Jugendlichen gemacht hatten. Von hier aus übertrugen sie diejenigen Ideen, die sie in der schulischen Praxis als besonders wirksam erlebten, nämlich *„nach vorne zu schauen und nach Lösungen zu suchen.“* Dies funktioniert, so Robinson, in der Praxis besser als zurückzublicken, die Geschehnisse zu analysieren und die Kinder für ihr Fehlverhalten zu bestrafen. Der NO BLAME APPROACH als Interventionsinstrument gegen Mobbing mit seiner konsequent auf Lösungen setzenden Vorgehensweise war geboren.

In den folgenden Jahren verbreitete sich der NO BLAME APPROACH unterstützt durch Berichte im Fernsehen und in der Presse in weiten Teilen Großbritanniens. Dass dieser Ansatz von einer Bestrafung der Mobbing-Akteure absah, fand allerdings nicht überall im Vereinigten Königreich Zustimmung, sondern auch heftige Kritik und Ablehnung.[2] Die erstaunlich hohe Erfolgsquote, Mobbing unter Schülern und Schülerinnen zu stoppen, verstärkte trotz kritischer Gegenstimmen das Interesse vieler Pädagogen, den NO BLAME APPROACH kennen zu lernen und in der Praxis anzuwenden.

Im weiteren Verlauf wurde der Ansatz in Neuseeland, der Schweiz, in den Niederlanden, in Deutschland sowie in Belgien insbesondere von Menschen aufgegriffen und vorangetrieben, die nach einer wirksamen und konstruktiven Interventionsmöglichkeit gegen Mobbing suchten. Der Ansatz sollte es nach Möglichkeit leisten, junge Menschen zu unterstützen, zu fördern und herauszufordern, Schikanen und Attacken gegen ihre Mitschüler und Mitschülerinnen zu beenden, sich ihnen entgegenzustellen und den jeweils Betroffenen positiv zu begegnen.

[1] Maines/Robinson 2003 und 2008
[2] Siehe hierzu Maines/Robinson 2008:97ff.

Entwicklung in Deutschland

In Deutschland ging der entscheidende Impuls für die Aufnahme und Verbreitung des NO BLAME APPROACH von einem Vortrag aus, den Christopher Szaday für uns im Rahmen einer Qualifizierungsmaßnahme zum Thema „Umgang mit Konflikten und Gewalt in der pädagogischen Praxis“ Ende 2002 gehalten hat. Christopher Szaday, der zum damaligen Zeitpunkt an der Pädagogischen Hochschule in Zürich tätig war, hatte im Jahr 2000 damit begonnen, den Ansatz im deutschsprachigen Raum, vor allem in der Schweiz, bekannt zu machen.

Dieser 1½-stündige Vortrag war der Beginn einer aus unserer Sicht unerwarteten und geradezu unglaublichen Erfolgsgeschichte für die Verbreitung des NO BLAME APPROACH innerhalb der deutschen Schullandschaft.

Da für uns zunächst nicht einschätzbar war, wie der Ansatz in deutschen Schulen aufgenommen werden und ob er sich auch hierzulande als hilfreiches Interventionsinstrument beweisen würde, begannen wir damit, den NO BLAME APPROACH in einzelnen Schulen vorzustellen. Dabei trafen wir nicht nur auf sehr viel Offenheit und Zustimmung, sondern zugleich auf zahlreiche engagierte Pädagogen und Pädagoginnen, die schon lange nach guten und wirksamen Möglichkeiten suchten, Mobbing innerhalb der Schülerschaft zu beenden. Schnell stellte sich heraus, dass mittels des NO BLAME APPROACH auch in hiesigen Schulen Mobbing erfolgreich aufgelöst werden konnte.

Auf dieser Basis erarbeiteten wir ein Qualifizierungskonzept für einen eintägigen Workshop, in dem die praktische Anwendung des NO BLAME APPROACH vermittelt und trainiert wird. Im Rahmen eines zweijährigen Projektes – das wir mit unserem langjährigen Kooperationspartner, dem Bund für Soziale Verteidigung in Minden, realisierten – förderte die Stiftung *Aktion Mensch* von 2006 bis 2008 die bundesweite Verbreitung sowie die Evaluation des Interventionsansatzes. Bis heute (Sommer 2012) nahmen an diesen Trainings- und Informations-Workshops rund 10.000 Lehrkräfte, Schulsozialarbeiter und -pädagoginnen, Schulpsychologen, MitarbeiterInnen der Kinder- und Jugendarbeit, der Gewaltprävention sowie der Polizei teil.

Inzwischen liegen bundesweit zahlreiche erfreuliche, d.h. von Erfolgen berichtende Erfahrungen mit dem NO BLAME APPROACH aus allen Schulformen und Altersklassen vor. In über 87 % der Anwendungsfälle [3], so die Ergebnisse der Evaluation, konnte Mobbing zeitnah und vor allem nachhaltig gestoppt werden.

Die bereits seit mehreren Jahren guten und positiven Rückmeldungen von Schulen, die mit dem NO BLAME APPROACH arbeiten, zeigen, dass dieser Ansatz seinen Platz als erfolgreiches Instrument in den „pädagogischen Werkzeugkästen“ der Schulen gefunden hat. Dies bestätigen auch die nach wie vor anhaltende Nachfrage und das weiter zunehmende Interesse an Qualifizierungsmaßnahmen und Informationen über den NO BLAME APPROACH.

[3] Vgl. Bund für Soziale Verteidigung 2008:55ff.

< No Blame Approach >

1. Schritt 2. Schritt 3. Schritt

Die Schritte im Überblick

Der NO BLAME APPROACH ist ein Interventionsinstrument vor allem für pädagogische Fachkräfte in der Schule (Lehrpersonen, Schulsozialarbeiterinnen, Schulsozialpädagogen). Aber auch Schulpsychologen, Trainerinnen, die mit Schulklassen gewaltpräventiv arbeiten, oder auch externe Beratungskräfte, die im Auftrag der Schule regelmäßig mit Schülerinnen und Schülern in Kontakt kommen und in diesem Rahmen auf Mobbing aufmerksam werden, wenden den NO BLAME APPROACH im schulischen Kontext an.

Die Durchführung des NO BLAME APPROACH erfolgt in drei zeitlich aufeinander folgenden Schritten.

Schritt 1: Gespräch mit dem Mobbing-Betroffenen

(Seite 95)

Im ersten Schritt wird der von Mobbing betroffene Schüler zu einem Gespräch geladen. Primäres Ziel des Gespräches ist es, den Schüler oder die Schülerin für das geplante Vorgehen mit dem NO BLAME APPROACH zu gewinnen. Damit dies gelingt, ist es wichtig, **Zuversicht** zu vermitteln, dass sich die schwierige Situation verändern lässt, **Sicherheit** zu geben, dass es nicht schlimmer wird, und **Engagement** zu zeigen, als pädagogisch verantwortliche Person alles dafür zu tun, dass die Schikanen aufhören.

Ein detailliertes Erfragen der Vorfälle erfolgt nicht. Erfragt werden die Namen jener MitschülerInnen, die aus der Sicht des betroffenen Kindes positiv besetzt sind, und jener, die dazu beitragen, dass es ihm in der Schule nicht gut geht. Der Schüler/die Schülerin erfährt darüber hinaus, wie sich das weitere Vorgehen gestaltet – vorausgesetzt, er/sie stimmt zu.

Schritt 2: Die Unterstützungsgruppe

(Seite 123)

Zeitnah an das Gespräch mit dem Mobbing-Betroffenen wird anschließend im zweiten Schritt die Unterstützungsgruppe gebildet. Sie soll helfen, das bestehende Mobbing-Problem zu beheben. Die Gruppengröße beträgt 6-8 SchülerInnen, zusammengesetzt aus 50 % AkteurInnen und 50 % SchülerInnen, die nicht aktiv am Mobbing beteiligt sind. Die SchülerInnen werden zu einem gemeinsamen Treffen eingeladen. Das Gespräch mit der Unterstützungsgruppe findet während der Unterrichtszeit statt und fokussiert auf folgende Aspekte:

- **Problem erklären** – die pädagogische Fachkraft erzählt den Schülerinnen und Schülern, wie sich der betroffene Schüler fühlt, bespricht jedoch keine Details und genauen Vorfälle.
- **Keine Schuldzuweisung** – die Pädagogin/der Pädagoge weist keine Schuld zu, bringt aber die Überzeugung zum Ausdruck, dass sich die Situation ändern muss.
- **Gruppe nach ihren Ideen fragen** – jedes Mitglied der Gruppe wird ermutigt, Vorschläge zur Verbesserung der Situation zu machen.
- **Verantwortung der Gruppe übergeben** – die pädagogische Fachkraft schließt das Treffen ab, indem sie die Verantwortung für die Problemlösung der Gruppe übergibt.

Schritt 3: Nachgespräche einzeln mit allen Beteiligten

(Seite 159)

Die in der Regel kurzen Nachgespräche erfolgen nach circa 8 bis 14 Tagen, zunächst mit dem Mobbing-Betroffenen und im Weiteren mit jedem einzelnen Schüler der Unterstützungsgruppe. In diesen Gesprächen geht es darum zu erfahren, **wie sich die Situation entwickelt hat**, ob das Mobbing gestoppt wurde oder gegebenenfalls weitere Schritte notwendig sind.

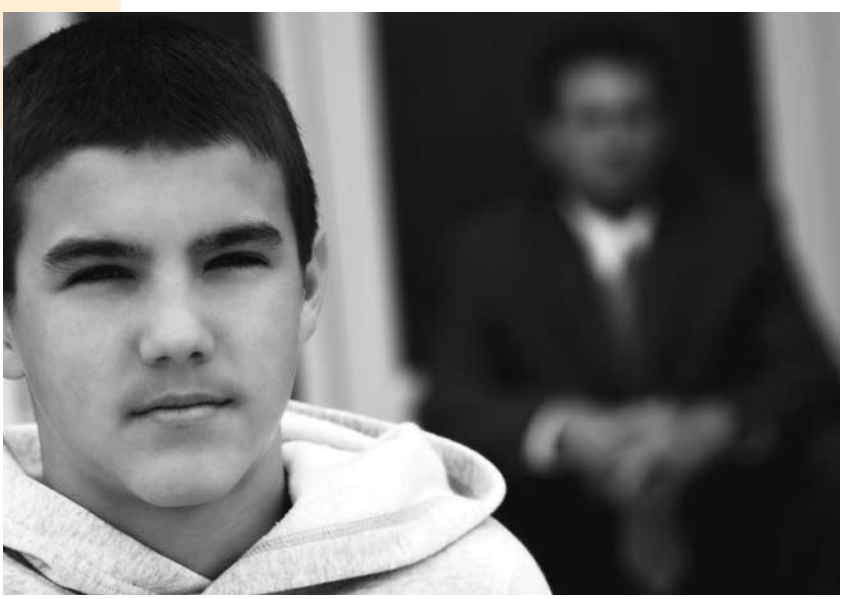
Der dritte und abschließende Schritt gibt Sicherheit in der Beurteilung der Situation, sorgt für Verbindlichkeit und verhindert, dass die Mobbing-Handlungen wieder aufgenommen werden.

Schritt 1:

Das Gespräch mit dem Mobbing-Betroffenen

Der erste Schritt im Rahmen des Ansatzes ist das Gespräch mit dem von Mobbing Betroffenen. Ziel des Gesprächs ist es, den Schüler oder die Schülerin für die geplante Vorgehensweise zu gewinnen und Zuversicht zu vermitteln, dass sich die schwierige Situation beenden lässt. Genaues Nachfragen nach den einzelnen Geschehnissen wie auch die Verwendung des Begriffs „Mobbing“ wird vermieden.

In dem Gespräch sollte erfragt werden, welche Schüler und Schülerinnen in den Augen des von Mobbing betroffenen Kindes im Sinne einer Beendigung des Mobbing wirken könnten. Zudem sollte deutlich werden, welche Kinder oder Jugendlichen zur schwierigen Situation beitragen, um konsequent gegen das Mobbing vorgehen zu können.



MERK- UND ECKPUNKTE

DIE EIGENE VORBEREITUNG

Für die eigene Vorbereitung auf das Gespräch mit dem Mobbing-Betroffenen ist es gut, sich vorab einige Fragen zu stellen:

- Was weiß ich über den Schüler/die Schülerin?
- Was habe ich beobachtet und an Schwierigkeiten, Handlungen, Verhalten in der letzten Zeit wahrgenommen?
- Wie hat sich das Kind/der Jugendliche in den letzten Monaten verändert?
- Welche positiven Eigenschaften und Stärken des Schülers/der Schülerin kenne ich und kann ich benennen?
- Welche positiven Begegnungen mit ihm/ihr fallen mir ein?
- Wie gestalte ich den Kontakt zu den Eltern? Will ich sie informieren oder nicht?

Für die Kinder/Jugendlichen ist es gut, wenn sie spüren, dass sie wahrgenommen werden und die pädagogisch Verantwortlichen sich für ihre Situation interessieren.

DAUER DES GESPRÄCHS

Das Gespräch mit dem Mobbing-Betroffenen dauert in der Regel 30-45 Minuten. Es sollte ausreichend Zeit für dieses Gespräch eingeplant werden.

DIE SITUATION DES KINDES

Nicht selten hat das Kind eine lange Leidensgeschichte hinter sich. Manchmal hat es die Erfahrung gemacht, dass sich seine Lage verschlechtert, wenn Erwachsene sich einmischen. Viele Kinder haben berechtigte Angst, dass die „Täter“ anschließend sanktioniert werden und sich die Situation für sie verschlimmert, wenn sie etwas sagen.

Es ist wichtig, das Kind nicht zu drängen, wenn es nichts sagen will, oder dies gar als „blockt ab, verweigert sich, kann sich nicht genügend ausdrücken“ zu interpretieren.

Es macht mehr Sinn, die Verhaltensweisen des Kindes als Signal zu deuten, dass das Kind womöglich nicht genügend Vertrauen in die Lehrperson und ihr Vorhaben hat oder es sich nicht sicher genug fühlt, dass ihm nichts passieren wird, wenn jetzt etwas unternommen wird.

GEEIGNETER GESPRÄCHSZEITPUNKT

Für das Gespräch ist im Weiteren wichtig,

- dass ein Gesprächszeitpunkt gewählt wird, zu dem sich der Schüler/die Schülerin sicher fühlen kann.
- dass der Schüler/die Schülerin nicht vor den Augen der anderen MitschülerInnen aus dem Unterricht genommen wird.
- dass Sie den Schüler/die Schülerin gegebenenfalls fragen, wann ein guter Zeitpunkt für ein Gespräch ist.

GESPRÄCHSLEITFADEN

Im Folgenden ist das Gespräch beschrieben, so wie es in der Praxis idealtypisch in vielen Fällen durchgeführt wird. Der Leitfaden ist als Orientierung zu verstehen und soll Hilfestellung geben, auf welche Punkte im Rahmen des Gesprächs geachtet werden sollte.

Bevor das Gespräch losgeht: Rahmen gestalten

Sorgen Sie für …

- einen separaten und ungestörten Raum, in dem das Gespräch stattfinden kann
- eine ansprechende Raumgestaltung: ein runder Tisch oder zwei gegenüber gestellte Stühle sorgen für Entspannung
- Getränke, Gebäck, Obst …
- eine ruhige und entspannte Atmosphäre

Bei dem Gespräch ist darauf zu achten, dass der Schüler/die Schülerin sich seitens der Person, die das Gespräch führt, angenommen fühlt.

Achten Sie auch darauf, den Schüler/die Schülerin in einer geschützten Situation, ohne dass die anderen SchülerInnen es bemerken, zum Gespräch zu bitten.

Einstieg ins Gespräch

Erleichtern Sie dem Kind das Gespräch, indem Sie nicht direkt mit dem „Problematischen“ beginnen. Zu einem behutsamen, **Vertrauen aufbauenden** und **Beziehung stärkenden** Einstieg gehören wertschätzende Worte wie:

- *Schön, dass Du gekommen bist!*
- *Ich freue mich, Dich zu sehen!*
- *Prima, dass Du heute in die Schule gekommen bist, um unser Gespräch zu führen.*
- *Mach Dir keine Sorgen, es geht nicht um Deine Klassenarbeiten oder Dein Fehlen in den letzten Tagen. Das ist in Ordnung.*
- *Wir haben uns lange nicht gesehen. Ich freue mich, dass Du heute da bist.*

Es erleichtert den Einstieg, wenn kurz über **Stärken**, Hobbies, Vorlieben und positive Ereignisse, wie z. B. über die letzte gute Klassenarbeit, gesprochen wird.

Alles (Situation, Haltung, Ton, Worte) sollte signalisieren:

- *Ich habe Zeit für Dich!*
- *Du bist jetzt wichtig!*

Wenn Sie nicht die KlassenlehrerIn sind, ist es zudem notwendig zu klären, wer Sie sind und in welchem Auftrag Sie das Kind ansprechen:

- *Ich bin Frau/Herr X, SchulsozialarbeiterIn an der Schule. Vielleicht kennst Du mich ja vom Foto, das unten im Info-Kasten hängt. Ich bin hier an der Schule zuständig dafür, wenn es einzelnen Kindern nicht gut geht oder es Probleme miteinander gibt. Dein Klassenlehrer hat mich angesprochen, weil er sich Sorgen macht und den Eindruck hat, es geht Dir nicht gut.*

Merkpunkt

Vertrauen, Sicherheit, Unterstützung

Im Rahmen des Gesprächs soll erreicht werden, dass das Kind/der Jugendliche …

- Vertrauen entwickelt in Ihre Person, dass Sie die/der Richtige sind, die ihm/ihr helfen kann.
- sich sicher fühlen kann, dass sich die Situation im Anschluss an die Intervention nicht noch weiter verschlimmert.
- Zuversicht erhält, dass an der Situation wirklich etwas geändert werden kann.
- Entlastung und Erleichterung durch das geplante Vorgehen erfährt.
- ein starkes Signal erhält: Hier ist jemand, der sich kümmert.

Beobachtungen mitteilen

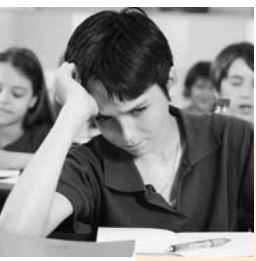
Der Einstieg sollte nicht zu lange dauern, damit nicht der Eindruck entsteht, es wird um ein Problem herumgesprochen. Nach angemessener Zeit des „Anwärmens“ ist es sinnvoll, zum Anlass des Gesprächs zu kommen.

Es hat sich als hilfreich herausgestellt, mit den eigenen Beobachtungen oder den Sorgen, die sich andere machen, zu beginnen. All dies zeigt dem Schüler/der Schülerin, dass er/sie wahrgenommen wird und im Blick ist, was mit ihm/ihr passiert.

Mögliche Einstiege sind:

- *Ich habe wahrgenommen, dass Du in letzter Zeit häufiger krank warst.*
- *Ich sehe Dich da gar nicht mehr am Kicker oder beim Fußball spielen.*
- *Ich sehe Dich in der letzten Zeit häufig alleine in der Pause und frage mich, ob es dafür einen Grund gibt.*
- *Ich kenne Dich als fröhliches Kind und jetzt sehe ich Dich gar nicht mehr lachen. Ich frage mich, was sich verändert hat in der letzten Zeit.*
- *Deine Eltern machen sich Sorgen.*
- *Deine Klassenlehrerin hat mich angesprochen. Sie macht sich Sorgen, da sie in den letzten Wochen das Gefühl hat, es geht Dir nicht besonders gut hier an der Schule.*

Situation / Befindlichkeit erfragen



An dieser Stelle geht es nicht darum, detaillierte Informationen über das Mobbing-Geschehen zu erhalten. Vielmehr soll auf achtsame Art und Weise die Möglichkeit gegeben werden, über die Situation zu erzählen.

Hilfreiche Fragen sind:

- *Kommst Du gerne in die Schule?*
- *Fühlst Du Dich hier wohl?*
- *Wenn ich erleben würde, was Du nach meiner Beobachtung erlebst, mir ginge es gar nicht gut. Wie geht es Dir hier?*
- *Ich habe den Eindruck, Du fühlst Dich in letzter Zeit nicht richtig wohl an der Schule. Könnte da was dran sein? Ich kenne Dich ganz anders.*

Ein Sozialarbeiter im Interview hat von folgender Einleitung erzählt:

- *Mensch, ich habe gehört, Dir geht es überhaupt nicht gut in der Klasse. Und ich habe auch gehört, dass das schon länger so ist und Du in letzter Zeit gar nicht mehr gerne hierhin kommst. Stimmt das?*

Es ist unerheblich, was genau vorgefallen ist. In der Regel reagieren die SchülerInnen eher verschlossen, wenn sie ausgefragt und auf die genauen Vorfälle angesprochen werden. Es geht hier darum, gut mit dem Schüler/der Schülerin in Kontakt zu kommen und mehr darüber zu erfahren, wie es ihm/ihr an der Schule geht.

Veränderungswunsch erfragen

In den allermeisten Fällen werden Sie erfahren, dass es dem Kind/Jugendlichen nicht gut geht, dass es Schwierigkeiten mit anderen MitschülerInnen gibt. Dies ist die Gelegenheit, danach zu fragen, ob der Schüler/die Schülerin sich wünscht, dass es wieder anders und angenehmer in der Schule wird.

Mögliche hilfreiche Fragen/Sätze sind:

- *Stell Dir vor, es könnte wieder so gut sein wie früher. Möchtest Du das?*
- *Möchtest Du, dass sich die Situation für Dich verändert/verbessert?*
- *So, wie es im Moment ist, ist es nicht gut. Weder für Dich noch für die Klasse. Ich bin mir sicher, das lässt sich ändern und ich weiß auch wie. Möchtest Du das?*
- *Ich möchte Dich gerne wieder lachen sehen. Kannst Du Dir das vorstellen?*
- *Ich bin mir sicher, ich kann Dir helfen. Möchtest Du das?*

Auftretenden Sorgen begegnen

In aller Regel wollen die SchülerInnen, dass sich die Situation zum Besseren hin verändert, glauben aber nach all ihren Strapazen, die sie in den Wochen und Monaten erlebt haben, nicht daran, dass es einen Weg gibt, ihnen zu helfen. Daher braucht es an dieser Stelle eigene innere Überzeugtheit, um dem Kind/Jugendlichen glaubhaft und engagiert zu vermitteln, dass es Ihnen ganz persönlich am Herzen liegt, dass das, was da geschieht, aufhört.

Es ist wichtig, deutlich zu machen, dass Sie einen Weg wissen, dem Kind zu helfen und Sie sich dafür einsetzen werden, dass sich die Situation zeitnah verbessert.

Engagement und **Eigeninteresse** deutlich machen:

- *Das, was da passiert, ist nicht Ordnung!*
- *Mir ist es wichtig, dass alle hier ohne Angst zur Schule kommen können. Dafür sorge ich und setze mich dafür ein. Das würde ich für jeden tun. Und das ist mir auch in Deiner Situation sehr wichtig.*
- *Mir ist wichtig, dass Du hier in die Schule kommen kannst und Dich hier wohl fühlst. Jeder hat das Recht, ohne Angst zur Schule zu gehen, auch Du.*
- *Klar ist, das muss aufhören. Und ich verspreche Dir, alles dafür zu tun, dass das so schnell wie möglich passiert.*

Zuversicht vermitteln:

- *Es gibt viele SchülerInnen, denen Ähnliches passiert ist wie Dir, da bist Du nicht alleine. Ich bin mir sicher, das lässt sich ändern und ich weiß auch wie.*
- *Es gibt sehr viele gute Erfahrungen mit SchülerInnen, denen Ähnliches passiert ist wie Dir, und es konnte ihnen geholfen werden.*
- *Ich kenne keine Situation, in der es schlimmer geworden ist. Im Gegenteil: Ich bin sogar überzeugt, dass es viel besser wird. Was meinst Du, ist es unter diesen Bedingungen einen Versuch wert?*

★ O-Ton

Ein Sozialarbeiter im Interview hat von folgender Intervention erzählt, als große Sorgen und Vorbehalte bei einem Schüler auftraten:

„Und dann habe ich ihn gefragt, was er denkt, was denn schlimmstenfalls passieren könnte. Und dann sagte er: Schlimmstenfalls geht es so weiter wie bisher. So, sage ich: Genau. Also insofern, lass es uns ausprobieren. Mein Angebot ist: Wenn Du sagst „Nein, ich will das nicht“, dann ist hier Stopp. Aber wenn Du sagst „Komm, wir probieren es aus“, dann probieren wir das aus. Ansonsten gehen wir einen anderen Weg.“