



Schulentwicklung

Wertvolle Sicht von außen

Carsten Haack und sein Kollegium entwickeln seit mehr als zehn Jahren ihre Schule weiter. Unterstützt werden sie dabei von einem externen Berater. Es tut sich viel.

Autorin und Autor: Carola Hoffmeister, Tobias Lenartz | Datum: 12.11.2025

Von der Kieler Förde sind es nur wenige Schritte bis zu dem denkmalgeschützten Backsteingebäude. Obstbäume wachsen vor dem Eingang. In den Fluren hängen bunte, fröhliche Kindermalereien. Der Pausenhof mit Tischtennisplatten und Street-Soccer-Court ist erlebnispädagogisch gestaltet: Die Theodor-Storm-Gemeinschaftsschule in Kiel wirkt wie ein idealer Ort zum Lernen und Lehren. Doch die Schule liegt im Stadtteil Wellingdorf, er gilt als sozialer Brennpunkt. Der Schulsozialindex 9 signalisiert: Hier ist die Belastung besonders groß.

Einen Tag vor den Sommerferien sitzt Schulleiter Carsten Haack mit Schulentwicklungsberater Andreas Leipelt in seinem Büro. Beide blicken erneut auf ein herausforderndes Jahr zurück. Armut und Migration bestimmen die Arbeit von Haack und seinem Team. „Bei uns **hat jedes vierte Kind Fluchterfahrung**“, sagt der Schulleiter. Fast alle Schülerinnen und Schüler sprechen zu Hause kein Deutsch. Konflikte sind an der Tagesordnung, Schulabsentismus ist ein chronisches Problem. „Insgesamt starten unsere Schülerinnen und Schüler immer fünf Schritte hinter der Grundlinie“, sagt Haack. Er schaut zu Andreas Leipelt: „Deshalb bin ich froh über jede Unterstützung.“

Drei Pfeiler der Schulentwicklung

Seit über zehn Jahren arbeitet der Schulleiter nun mit dem systemischen Berater zusammen. 2009 musste Haack im Rahmen der Schulstrukturreform seine Realschule mit der benachbarten Grund- und Hauptschule fusionieren – und zwei unterschiedliche Welten zusammenführen. „An den Hauptschulen gab es geübte Leute im Umgang mit herausforderndem Verhalten. An der Realschule hingegen beruhte alles auf Fachautorität“, erinnert sich Haack.

Der Schulleiter nahm die Fusion zum Startpunkt einer systematischen Schulentwicklung. Dafür suchte er professionelle Begleitung und fand sie in Andreas Leipelt. „Um eine Draufsicht auf unsere Strukturen gewinnen zu können, war ich dringend darauf angewiesen, mich mit jemandem von außen auszutauschen“, schildert Haack. Zusammen mit dem Berater identifizierten Haack und sein Team drei Kernziele: ein gemeinsames Commitment des Kollegiums, eine intensivierte

Beziehungsarbeit mit den Kindern und Familien sowie die Entwicklung und Förderung individualisierter Lernmöglichkeiten. „Wir möchten erfolgreiches Lernen trotz zahlreicher Schwierigkeiten ermöglichen und gleichzeitig unsere Lehrkräfte strukturiert unterstützen“, erklärt Haack den Plan.

Engmaschiges Unterstützungssystem für Lehrkräfte

Bei diesem Prozess nehmen die Klassenleitungen eine zentrale Rolle ein. „Das ist ein wesentlicher Unterschied zu anderen Schulen, an denen auffällige Kinder automatisch sozialpädagogischen Fachkräften zugewiesen werden oder in einem Trainingsraum landen, während sich die Klassenleitung auf den funktionierenden Rest konzentriert“, sagt Haack. „Bei uns kennt die Klassenleitung die Bedarfe jedes Kindes, außerdem seine familiären Verhältnisse, medizinischen Besonderheiten und sozialen Hintergründe. So kann sie den Großteil der Schülerinnen und Schüler individuell begleiten.“

In rund 20 Prozent der Fälle sind die Herausforderungen aber so groß, dass die Klassenleitung die Unterstützung des **multiprofessionellen Teams** braucht. Dieses hat Carsten Haack über die vergangenen zehn Jahre aufgebaut, ermöglicht durch Fördermittel, die die Schule seit 2019 als PerspektivSchule vom Land erhält. Jeden Donnerstag kommen seitdem Klassenleitungen, sozialpädagogische Fachkräfte sowie Mitarbeitende vom Allgemeinen Sozialdienst (ASD) zusammen, um diese **Fälle zu besprechen**. Gemeinsam werde dann entschieden, welche Unterstützung für das jeweilige Kind und seine Familie sinnvoll ist, erläutert Haack. Die klare Botschaft an die Kinder laute immer: „Wir sehen dich, wir lassen dich nicht allein. Wir bleiben bei dir, auch wenn es schwierig wird!“

Alternative Lehrmaterialien

Auch bei der Unterrichtsentwicklung haben Haack und sein Kollegium die Möglichkeiten des einzelnen Kindes ins Zentrum ihrer Bemühungen gestellt. Ihre Erfahrung: Die Rahmenpläne und Bildungsanforderungen sind für ihre Schülerinnen und Schüler oft zu schwer und zielen an ihrer Lebenswirklichkeit vorbei. Also machte sich das Kollegium daran, eigene **alternative Lehrmaterialien** zu entwickeln. „Die Texte und Aufgaben müssen verständlich sein und das wiedergeben, was die Kinder kennen, erlebt haben oder sich vorstellen können“, erklärt Haack den Leitgedanken. Im schuleigenen Curriculum sortiert das Kollegium alles aus oder um, was die Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler übersteigt. „Wir trennen uns beispielsweise von der Interpretation von Kurzgeschichten in den Abgangsklassen und etablieren in allen Klassen eine tägliche 20-minütige Lesezeit. In den Randstunden bekommen die Kinder weitere Unterstützungsangebote“, so der Schulleiter.

Um die Curricula stetig weiterzuentwickeln, arbeiten Lehrkräfte in Kleingruppen zusammen. Digitale wie analoge Tools helfen, Unterrichtseinheiten zu dokumentieren, Lernerfolge zu verfolgen und Fördermaßnahmen zu koordinieren. „Alles mit dem Ziel, den Kindern und Jugendlichen die Basiskompetenzen zu vermitteln, die sie für einen erfolgreichen Abschluss und den Einstieg ins Berufsleben benötigen“, sagt Haack.

Fortschritte durch kontinuierliche Beratung

Andreas Leipelt unterstützt als Prozessbegleiter Schulleitung und Kollegium dabei auf unterschiedlichen Ebenen. Gemeinsam mit dem Schulleitungsteam koordiniert er die Schulentwicklungsprozesse, damit sie gut ineinandergreifen. Er begleitet in Krisensituationen, wenn etwa durch äußere Faktoren wie die Zuteilung eines zweiten Standorts zum vergangenen Schuljahr etablierte Strukturen angepasst werden müssen. „Als neutraler Beobachter kann ich außerdem gut **zwischen Parteien vermitteln**“, beschreibt Leipelt seine Rolle. So moderiert er etwa ver-

schiedenste Abspracheformate der Arbeitsgruppen und ermöglicht es Haack dadurch, sich in diesen Prozessen auf seine Rolle als Schulleiter zu konzentrieren und die Schule konzeptionell voranzubringen. „So entlaste ich das Schulleitungsteam und stabilisiere die Prozesse im Kollegium“, sagt Berater Leipelt. Denn Schulentwicklung bedeutet grundlegende Veränderung – und die lasse sich nicht von oben verordnen, sondern nur gemeinsam anstoßen, aushandeln, umsetzen und leben, so Haack. „Partizipation ist hier der entscheidende Faktor. Daher haben wir vor vier Jahren eingeführt, dass alles, was mit einer Zweidrittelmehrheit im Kollegium beschlossen wird, gilt.“ Auch bei diesem Schritt hat ihn Berater Leipelt bestärkt. Für Haack ist er eine lohnende Investition: „Ich führe die Wirksamkeit unserer Schulentwicklung ganz klar auf die Kontinuität in der Prozessbegleitung zurück.“

Gewachsenes Commitment

Um die neu geschaffenen Strukturen abzusichern, gibt es mehr Personal an der Schule: vier zusätzliche Lehrkräfte, die die Schulleitung erweitern und die Klassenleitungen unterstützen. Außerdem sozialpädagogische Fachkräfte, die sich speziell den emotional-sozialen Herausforderungen der Kinder widmen. Alles wird aus den Mitteln des Förderprogramms finanziert, seit 2024 heißt es **„PerspektivSchule Kurs 2034. Das Startchancen-Programm in SH“**.

Carsten Haack hat mit seinem Team viel erreicht. Der größte und wichtigste Erfolg für den Schulleiter aber ist der starke Zusammenhalt, der im Kollegium gewachsen ist. Das Commitment, mit dem sich alle dem gemeinsamen Ziel verschrieben haben, „pädagogisch bestmöglich dafür zu sorgen, dass die Kinder sich angenommen, aufgehoben und ernst genommen fühlen.“

Doch Schulentwicklung endet nie, weiß Haack. Sein Ziel für die nähere Zukunft: mit datengestützter Schul- und Unterrichtsentwicklung die Voraussetzung für den gezielten **Einsatz von KI** zu schaffen, um Lehrmaterialien noch genauer auf den individuellen Bedarf der Schülerinnen und Schüler zuschneiden zu können. „Mit dem Blick auf Bildungsgerechtigkeit müssen wir noch stärker zu Lerncoachinnen und Lerncoaches werden, die einzelnen Kindern gezielt helfen. Kinder brauchen Erwachsene, die ihnen Mut machen: ‚Du schaffst das – auch wenn du es jetzt noch nicht kannst.‘“