

EINE THEORIE DER VERÄNDERUNG ENTWICKELN

# Mit dem Hebel-Diagramm die vielversprechendsten Ideen angehen

„Hebel“ sind Faktoren, die Sie selbst verändern und die die Unterrichtsqualität entscheidend beeinflussen können. Oftmals handelt es sich dabei um Strukturen oder Prozesse mit großer angenommener Wirkung. Konzentrieren sich Teams in ihrem Veränderungsprozess genau darauf, können sie gezielt und effizient ihren Unterricht verbessern. Wir zeigen Ihnen, wie Sie mit einem Hebel-Diagramm Veränderungsideen erarbeiten und anschließend priorisieren.

## Worum geht es?

Mit dieser Methode formulieren Sie gemeinsam mit Ihren Kolleg:innen Annahmen darüber, mit welchen Maßnahmen Sie womöglich Ihr Unterrichtsentwicklungsziel erreichen. Es handelt sich also um Ihre eigene Theorie der Veränderung: Welche Hebel müssen Sie wie „betätigen“, um Verbesserungen zu erzielen? Ein Hebel-Diagramm ist ein strukturiertes Diagramm mit mehreren Ebenen. Diese übersetzen ein übergeordnetes (Unterrichts-)Entwicklungsziel in eine logische Reihe von Faktoren (primäre und sekundäre Hebel), die Sie beeinflussen können, um an Ihr Ziel zu gelangen. Davon werden dann konkrete Veränderungsideen – spezifische Maßnahmen – abgeleitet. Das Vorgehen diszipliniert Ihr Team, sich nicht vorschnell auf eine scheinbar geniale Idee zu versteifen, sondern strukturiert die wichtigsten Hebel für notwendige Veränderungen. Die Methode eignet sich also auch für das Ideen-Brainstorming.

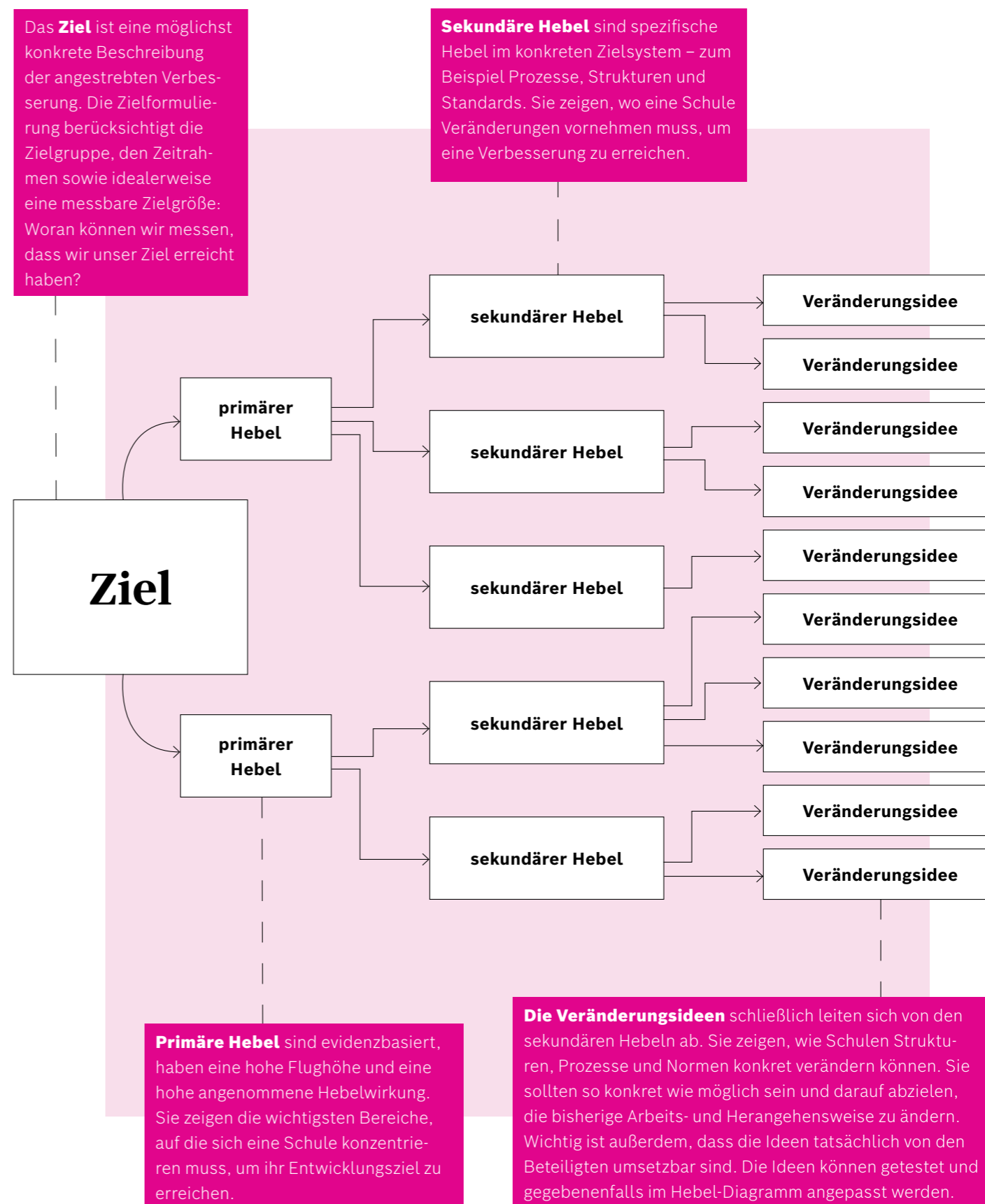
## Was ist das Ziel?

Die Methode „Hebel-Diagramm“ hilft Ihnen, strukturiert eine Vielzahl von Veränderungsideen zu entwickeln und zu priorisieren. Außerdem trägt es dazu bei, dass alle beteiligten Personen gemeinsam Annahmen darüber formulieren, welche Veränderungen womöglich das größte Potenzial haben, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. So können Sie gemeinsam planen, welche Ideen und notwendigen Veränderungen Sie angehen müssen, um den Unterricht an Ihrer Schule voranzubringen. Selbstverständlich kann es sein, dass Sie das Diagramm später weiterentwickeln oder korrigieren müssen, wenn Sie erste Ideen in der Praxis erprobt haben.

## Die Methode im Überblick

- Methode** Hebel-Diagramm
- Ziel** eine Theorie wirksamer Veränderungen und konkrete Ideen entwickeln und priorisieren
- Zeit** 60 Minuten
- Personen** Gruppenarbeit
- Material** Stift + Whiteboard + Klebezettel

## Die Bestandteile eines Hebel-Diagramms im Überblick



## Wie gehe ich vor?

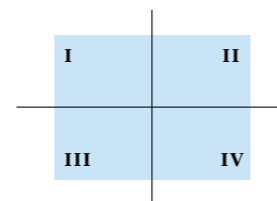
1. Stellen Sie ein kleines Team aus Personen zusammen, die an der Unterrichtsentwicklung Ihrer Schule beteiligt sind, um gemeinsam ein Hebel-Diagramm zu erstellen. Achten Sie dabei möglichst auf eine heterogene Zusammensetzung.
2. Einigen Sie sich auf eine spezifische Zielsetzung, die Sie mit dem Hebel-Diagramm bearbeiten wollen. Idealerweise haben Sie und Ihr Team bereits ein gemeinsames Verständnis davon, welches (Unterrichts-)Entwicklungsziel Sie erreichen wollen. Überprüfen Sie zu diesem Zeitpunkt, ob Ihr gemeinsames Ziel spezifisch und messbar ist, und schärfen Sie es, falls nötig.
3. Nun ist es entscheidend, nicht vorschnell konkrete Ideen zu sammeln, sondern zunächst Hypothesen darüber zu formulieren, welche Handlungsfelder Ihres schulischen Alltages besonders relevant sind, um die notwendigen Verbesserungen zu erzielen (primäre Hebel). Dieser Schritt setzt voraus, dass Sie Ihr Problem genau verstanden haben und Zusammenhänge beschreiben können. Versuchen Sie sich nur auf solche Hebel zu konzentrieren, die Sie tatsächlich selbst „betätigen“ können, selbst wenn Sie weitere Ursachen auf der Ebene des Schulsystems identifizieren. Diese primären Hebel sind Hypothesen, die Sie selbstverständlich später noch verändern können. Im besten Fall zeigen Sie die vielversprechendsten Spielräume Ihres Kollegiums auf. Diese Sammlung können Sie in Kleingruppen oder im Plenum vornehmen.
4. Die primären Hebel sind noch sehr groß. Angenommen, Ihr Ziel ist es, die Lesekompetenz eines bestimmten Jahrganges innerhalb einer bestimmten Zeit messbar zu verbessern. Als primäre Hebel haben Sie vielleicht die Arbeit mit geeigneten Diagnoseinstrumenten oder die Förderung des Leseinteresses identifiziert. Die sekundären Hebel sind davon abgeleitet. Ein sekundärer Hebel zur Förderung des Leseinteresses könnte zum Beispiel sein, dass Sie dem Lesen im Unterricht mehr Zeit einräumen. Sie spezifizieren also die konkreten Prozesse, Standards, Normen, die mit dem primären Hebel in Verbindung stehen. Auch hier kommt es nicht auf Vollständigkeit an. Notieren Sie die Hebel, die Ihnen am bedeutsamsten erscheinen.
5. Nun dürfen Sie konkrete Veränderungsideen sammeln. Verschiedene Brainstorming-Methoden können dabei helfen. Sammeln Sie auf Klebezetteln Ideen, die zu einem sekundären Hebel passen. Achten Sie darauf, für jede Idee einen eigenen Zettel zu verwenden und so konkret wie möglich zu sein. Abgeleitet vom sekundären Hebel, dem Lesen im Unterricht mehr Zeit einzuräumen, könnte eine konkrete Idee lauten, jeden Morgen einen offenen Anfang mit einer 20-minütigen Lesezeit zu etablieren. Wichtig ist, dass Sie und Ihre Kolleg:innen sich nicht in der Suche nach perfekten Ideen verlieren, sondern sich an dieser Stelle auf die Quantität konzentrieren.
6. Ideen teilen: Stellen Sie nacheinander kurz Ihre Ideen vor. Gruppieren Sie ähnliche Ideen am Whiteboard oder an der Tafel.

### TIPP

Denken Sie daran, dass Ihr erstes Hebel-Diagramm sehr wahrscheinlich unvollständig ist und womöglich Irrtümer enthält und dass dies auch genau so erwartbar und normal ist. Aktualisieren Sie Ihr Hebel-Diagramm daher regelmäßig und ergänzen Sie dabei neue Erkenntnisse. Prüfen Sie auch, inwieweit Sie Ihre Theorie belegen können: Woran erkennen Sie, dass Ihre Theorie zu tatsächlichen Verbesserungen und schließlich zur Erreichung Ihres Zieles beiträgt?

### Ideen priorisieren

Welche Ideen sollen als Erstes erprobt werden? Bei dieser Entscheidung kann die Aufwand-Wirkung-Matrix helfen. Dabei werden die Ideen in eine Matrix sortiert – je nachdem, wie hoch der geschätzte Aufwand und die erwartete Wirkung im Hinblick auf das angestrebte Ziel sind.



Diese Methode wird auch Now-How-Wow-Ciao-Matrix genannt. Die Ideen, die sich im oberen linken Quadranten befinden, also eine hohe Wirkung und einen eher geringen Aufwand haben (Wow), sind dabei von besonderer Relevanz. Ideen, bei denen der geschätzte Aufwand hoch und die erwartete Wirkung gering ist, sollten verworfen werden (Ciao).