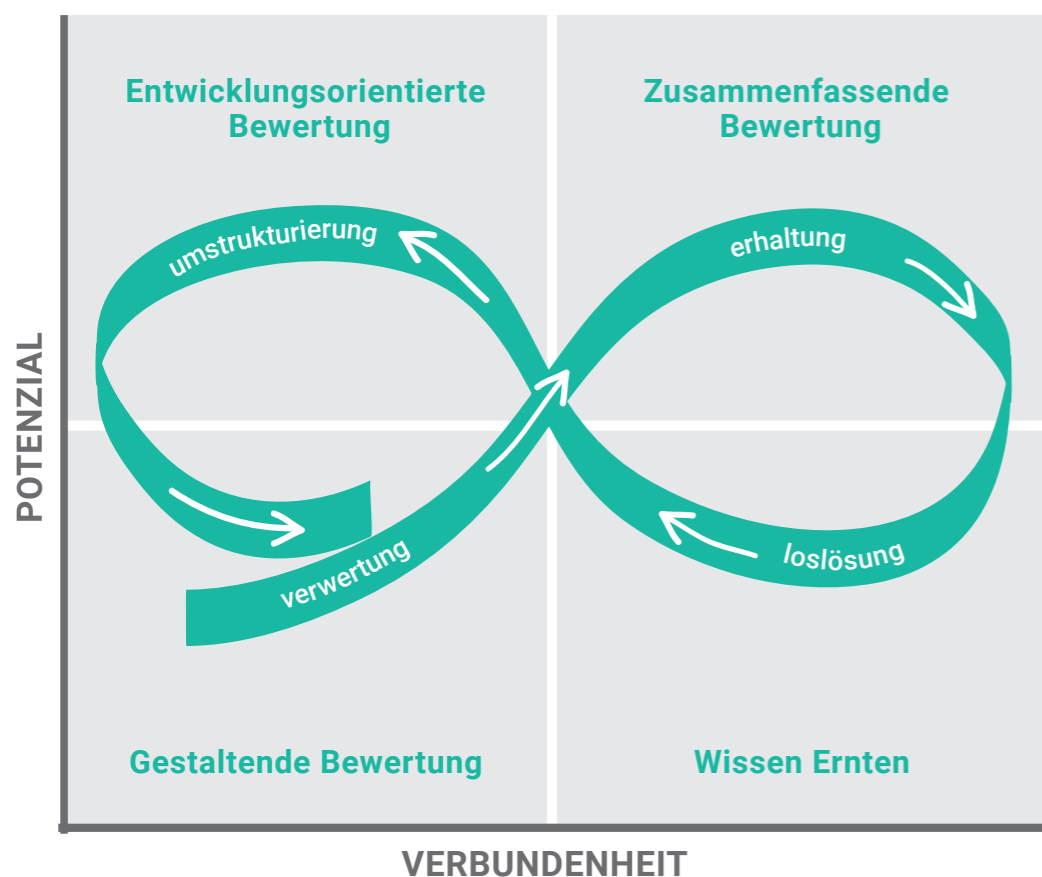


38 PANARCHIESCHLEIFE UND VERSCHIEDENE PHASEN DER EVALUATION



Drei Hauptmerkmale der entwicklungsorientierten Bewertung sind:

Das Problem Formulieren:

Soziale Innovationen werden durch das starke Gefühl mobilisiert, dass sich etwas ändern muss. Sie haben möglicherweise eine neue Perspektive oder Herangehensweise an ein historisch hartnäckiges Problem oder sehen die Schnittmenge zwischen mehreren Problemen auf neue Weise. Wenn Innovatorinnen an diesen Themen arbeiten, bewegt sich ihr Verständnis von einem vagen Verständnis zu größerer Klarheit. Neues Lernen kann zu einem Umdenken führen, das einen weiteren Zyklus von Unsicherheit und Klärung auslöst. Entwicklungsorientierte Bewertung unterstützt Innovationen bei der Konzeptualisierung und Artikulation des Problems, indem sie hilft, das Problem und seine Dynamik zu erfassen.

Testen mit schneller Wiederholung:

Viele Menschen, die soziale Programme entwickeln und bereitstellen, experimentieren von Natur aus. Neue Wege, etwas zu tun, werden ausprobiert, oft basierend auf Feedbackschleifen und Perspektiven auf sich ändernde Bedürfnisse und Anforderungen. Dies kann zu Verbesserungen führen. Die entwicklungsorientierte Bewertung verleiht dem aus diesen Experimenten generierten Lernen ein gewisses Maß an Genauigkeit. Wenn neue Programme eingeführt werden, beobachten Führungskräfte das intuitiv und verfeinern. Diese Lehren sind normalerweise Teil unserer natürlichen Lernprozesse. Entwicklungsorientierte Bewertung soll das Intuitive und Ungesagte sichtbar machen. Entwicklungsorientierte Bewertung anzuwenden bedeutet, relevante Daten und Beobachtungen systematischer einer Interpretation und Beurteilung zu unterziehen.

Den Weg der Innovation verfolgen:

Standardmäßig scheint es bei Problemlösungen so zu sein, dass der Weg zur Lösung offensichtlich erscheint, sobald der Problemlöser den „Heureka-Moment“ erlebt. Wenn Innovatorinnen Projekte rückblickend betrachten, erscheint die Beschreibung, wie sie von Anfang bis Ende verlaufen sind, nahtlos und direkt. Wichtige Erkenntnisse darüber, wie etwas erfolgreich durchgeführt wurde, sind oft nicht zugänglich. Dies hilft weder der nächsten Person, die versucht, ein ähnliches Problem zu lösen, noch den ursprünglichen Innovatorinnen, die den Lernprozess möglicherweise auf andere Situationen anwenden möchten. Die entwicklungsorientierte Bewertung erfasst die nicht eingeschlagenen Wege, unbeabsichtigte Folgen, schrittweise Anpassungen, Spannungen und plötzliche Gelegenheiten. Das Verfolgen des Weges zeigt, was es braucht, um Neues zu schaffen. Dies dient zwei Zwecken: Es macht die Entscheidungsfindung auf diesem Weg transparenter und generiert wertvolle Daten, die für die Verbreitung nützlich sein können. Eine solche Dokumentation unterstützt auch die Rechenschaftspflicht und ermöglicht gleichzeitig ein hohes Maß an Flexibilität.

Wie in der Abbildung dargestellt, hat die Bewertung in jeder Phase der Panarchieschleife einen anderen Zweck. Die gestaltende Bewertung unterstützt die Verwertungsphase und die zusammenfassende Bewertung die Erhaltungsphase, aber eine entwicklungsorientierte Bewertung ist erforderlich, um die Erforschung zu fördern. Diese Phase ist geprägt durch entstehendes und fortlaufendes Verständnis. Hierbei ist es notwendig, sowohl die Richtung als auch die Ergebnisse zu interpretieren. Wenn Ideen in der Erforschungsphase nicht vollständig umgesetzt werden dürfen, ist es schwierig, etwas wirklich Innovatives zu entwickeln.

Bei der Bewertung geht es um kritisches Denken; Entwicklung ist kreatives Denken. Oft werden diese beiden Denkweisen als sich gegenseitig ausschließend angesehen, aber bei der entwicklungsorientierten Bewertung geht es darum, sie im Gleichgewicht zu halten. Entwicklungsorientierte Bewertung kombiniert evidenzbasierte und objektive Evaluation mit der Rolle des Organisationsentwicklungscoachings, das veränderungs- und beziehungsorientiert ist.

Entwicklungsorientierte Bewertung

- erleichtert die Einschätzung, wo sich die Dinge befinden, und zeigt, wie sich die Dinge entwickeln;
- hilft Euch zu erkennen, welche Handlungsrichtungen vielversprechend sind und welche aufgegeben werden sollten;
- schlägt vor, welche neuen Experimente ausprobiert werden sollten.

Die entwicklungsorientierte Bewertung berücksichtigt auch Änderungen an einer Organisation – an ihrer Struktur, Führung, an Beziehungen – sofern sie einen wichtigen Kontext darstellen, in dem Innovation stattfindet. Um einige der Unklarheiten zu klären, die mit organisatorischen Veränderungen einhergehen, kann der oder die Bewertende strategische Fragen und/oder Fragen einführen, die dazu beitragen können, individuelles oder kollektives Wissen zu integrieren.

Die entwicklungsorientierte Bewertung kann auch die Dynamik der Zusammenarbeit selbst berücksichtigen. Komplexe Probleme erfordern in der Regel die Einbeziehung verschiedener Perspektiven aus verschiedenen Teilen eines Systems. Verschiedene Interessengruppen können das Problem unterschiedlich verstehen und mit unterschiedlichen Bezugspunkten in eine Initiative eintreten. Innerhalb dieser Vielfalt besteht nach wie vor die Notwendigkeit, Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Die entwicklungsorientierte Bewertung hilft den Mitarbeitenden, Unterschiede in der Wahrnehmung zu erkennen und zu verarbeiten, die andernfalls die Arbeit fragmentieren und laufende Entwicklungen behindern könnten.

Letztendlich geht es bei der entwicklungsorientierten Bewertung um eine strenge entwicklungsorientierte Befragung. Dabei geht es darum, Daten sinnvoll zu nutzen, um über laufende Innovationen zu informieren. Das Produkt oder Ergebnis eines erfolgreichen entwicklungsorientierten Bewertungsprozesses sind informierte Änderungen dessen, was bewertet wird.