

Motivierende Beurteilung

Wenn Gespräche mit Mitarbeitenden an Musikschulen auf wertschätzenden Voraussetzungen basieren und gut geführt werden, entfalten sie grosse Wirksamkeit.

Graziella Nibali

In meiner Masterthesis an der Hochschule der Künste Bern habe ich untersucht, mit welchen Formen, Rahmenbedingungen und weiteren Parametern Mitarbeitendenbeurteilungen (MAB) eine möglichst grosse Wirksamkeit und Nachhaltigkeit entfalten können. Die Arbeit basiert auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und Theorien, einer differenzierten Zusammenstellung der Unterschiede zwischen Musikschule und Volksschule, einer Umfrage bei den Musikschulleitenden im Kanton Zürich und einer weiteren Umfrage bei den Lehrpersonen der Musikschule Region Dübendorf (ZH). Im MAB-Prozess der Musikschule Region Dübendorf wurden die bestehenden Modelle analysiert und gemeinsam mit einer Kollegin und zwei Musikschulleitenden komplett überarbeitet, neu implementiert und evaluiert. Die dem Prozess zugrunde liegenden Bezugsnormen basieren auf aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen. Abgestützt auf die beiden Umfragen bei Lehrpersonen und Schulleitenden besitzen die Ergebnisse der Arbeit und die daraus abgeleiteten Empfehlungen eine hohe Aussagekraft, welche auch weiteren Musikschulen für eine optimierte Personalentwicklung und -führung dienen kann.

Grundvoraussetzung für eine wirksame MAB ist eine etablierte Vertrauenskultur, gekoppelt mit einer

wertschätzenden Grundhaltung und Kommunikation, Einfühlungsvermögen und Offenheit der Schulleitenden. Zudem fühlen sich Mitarbeitende ernst- und wahrgenommen, wenn der Prozess strukturiert, transparent und für sie sinnvoll und nachvollziehbar durchgeführt wird. Dazu gehört, dass die Musikschulen ihr eigenes MAB-System anwenden können, das sich von demjenigen der Volksschule massiv unterscheidet, entsprechend den je spezifischen Arbeitsbedingungen.

Form und Inhalt müssen stimmen

In der Befragung der Musikschulleitenden ist klar herausgekommen, dass die Beurteilung der Qualitätsentwicklung umso besser ausfällt, je konsequenter der gesamte MAB-Prozess in Bezug auf Form und Inhalt umgesetzt wird. Musikschulen mit externen Beurteilenden schätzen die Qualitätsentwicklung im Vergleich besonders hoch ein.

Die formalen Voraussetzungen müssen sorgfältig festgelegt werden: Periodizität, Ablauf innerhalb eines Zyklus, Merkmale bei der Durchführung, Verschriftlichung. Sind sie von den Lehrpersonen akzeptiert, wirken sie erwiesenermassen nachhaltig und lösen grosse Zufriedenheit im Prozess aus. Wissenschaftlich begründete Beurteilungskriterien dienen der Transparenz, der Objektivität, der Akzeptanz und der Nachvoll-

ziehbarkeit und sind gleichzeitig juristisch gut abgestützt.

Wie die Erhebung an einer grossen Zürcher Musikschule und zusätzliche Erfahrungswerte von weiteren Musikschulen zeigen, ist die Zahl der ungenügenden MAB verschwindend klein. Bei rund 96 Prozent guten bis sehr guten MAB und nur 4 Prozent ungenügenden ist es deshalb wichtig, dass das System auf die Mehrheit zugeschnitten ist, aber dennoch die ungenügenden Einzelfälle lückenlos erfassen und weitere Schritte einleiten kann.

Lehrpersonen müssen sich verändern wollen

Die Zufriedenheit bei den Abschlussgesprächen und im gesamten Prozess liegt bei der Befragung der Lehrpersonen der Projektschule bei 97 Prozent und ist nicht zuletzt dem klar strukturierten Ablauf und den festgelegten Kommunikationsregeln zu verdanken.

Um eine nachhaltige Wirkung im Prozess zu erzielen, ist die intrinsische Motivation der Lehrpersonen von zentraler Bedeutung. Die Lehrperson muss hinter dem Prozess stehen können und sich entwickeln wollen. Das erfordert eine bewusste Kommunikation. Fragen statt Kritik regen die Selbstreflexion und die Bereitschaft zur weiteren

Wirksame MAB-Faktoren:



1. Form und Inhalt



2. Kommunikation



3. Selbstwirksamkeit und Motivation



4. Beurteilende und Führungsebene

Illustrationen: Harriet Messing

Entwicklung an. Beim Äussern von Kritik hilft eine Trennung von Wahrnehmung und Interpretation. Zusätzlich müssen sich die Lehrpersonen zum Gehörten und Gelesenen äussern und ihre Sichtweise erläutern können.

Qualität an Musikschulen entwickeln

MAB ermöglichen eine Qualitätsentwicklung, sofern der Prozess ressourcenorientiert, wertschätzend und sinnvoll ist. Das ist nachhaltiger als eine Qualitätsüberprüfung und steigert die Motivation aller Beteiligten. Führung wahrnehmen heisst in diesem Sinne, den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, im Interesse

der Organisation über sich selbst hinauszuwachsen. MAB mit externen Beurteilenden stellen einen zusätzlichen Gewinn dar. Die externen Beurteilenden sind unvoreingenommen und die Lehrpersonen stehen nicht in einem Abhängigkeitsverhältnis zu ihnen. Durch ihre Neutralität und Aussenperspektive können sie mögliche Konflikte verhindern und neue Impulse oder Aspekte einbringen.

Vielseitige Angebote zur Förderung der Lehrpersonen, beispielsweise in Form einer individuellen oder schulinternen Weiterbildung, eines Mentorates oder einer individuellen Prozessbe-

gleitung, unterstützen die Entwicklung innerhalb der Tätigkeit. Sowohl bei Lehrpersonen als auch bei Führungspersonen wirkt es sich positiv aus, wenn sie bestrebt sind, sich stetig weiterzuentwickeln, sich zu hinterfragen und zu reflektieren. Mit einer wertschätzenden Führung, gemeinsamen Projekten, attraktiven Weiterbildungen, Teamevents und einer sorgfältigen Kommunikation können Musikschulen sowohl an Qualität als auch an Ausstrahlung gewinnen. <>

Graziella Nibali hat ihre Masterthesis im Juli 2022 mit Auszeichnung abgeschlossen. Nebst ihrer Tätigkeit als Flötistin und Pädagogin berät sie als Schulpraxisberaterin Musikschulen und Lehrpersonen. auftakt-schulpraxisberatung.ch

Führung wahrnehmen heisst, den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, im Interesse der Organisation über sich selbst hinauszuwachsen.

publireportage

Symposium zu Rabab & Rebec

An einem Symposium der Hochschule der Künste Bern HKB werden vom 28. bis 30. April die Forschungsergebnisse eines seit 2019 laufenden SNF-Projekts zu den fellbespannten Streichinstrumenten Rabab und Rebec präsentiert und weiteren Forschungen gegenübergestellt. Die im Projekt rekonstruierten Instrumente erklingen erstmals in einem Konzert des ensemble arcimboldo mit Alter und Neuer Musik.

HKB – Das mit einem Tierfell als Decke bespannte Rabab zählte neben der Fidel – und dem erst ab dem 14. Jahrhundert belegten Rebec – zu den wichtigsten Streichinstrumenten des Mittelalters und der frühen Renaissance. Umso erstaunlicher ist die Diskrepanz zwischen den zahlreichen historischen Quellen und ihrer fehlenden «Resonanz» in Musikwissenschaft und Musikpraxis. Aus diesen Gründen werden Rabab und Rebec seit 2019 in einem Forschungsprojekt des Schweizerischen Nationalfonds an der HKB interdisziplinär untersucht und die Ergebnisse an diesem Symposium präsentiert.

Da nur sehr wenige Streichinstrumente bzw. deren Fragmente aus Mittelalter und Renaissance erhalten sind – darunter kein einziges Rabab –, sind es hauptsächlich Text- und Bildquellen, die für die Erforschung und Rekonstruktion herangezogen werden können. Gerade bei Bildquellen stellt sich allerdings die Frage, inwieweit die Musikinst-

umente hier realistisch dargestellt sind. Aus diesem Grund sind mehrere Panels des Symposiums dem methodischen Umgang mit historischen Bildquellen und deren kritischer Einzelanalyse gewidmet. Einen weiteren Schwerpunkt bilden italienische Quellen, in denen mit der Nennung von «Rubebe, rubechette e rubecone» ein dreistimmiges Streicherensemble schon in der ersten Hälfte des 15. Jahrhunderts möglich erscheint.

Bis heute werden in zahlreichen aussereuropäischen Musikkulturen fellbespannte Saiteninstrumente gespielt, beispielsweise das nordafrikanische *rabāb*, das brasilianische *orocongo* oder das ottomanische *kopuz*. Da musikethnologische Quellen weitere Hinweise zur Konstruktion und praktischen Verwendung von Saiteninstrumenten mit Felldecken geben können, sind sie das Thema mehrerer Vorträge.

Ein wichtiger Meilenstein des Forschungsprojekts ist das Symposiumskonzert des ensemble ar-



Drei rekonstruierte Rabab-Prototypen
Bau und Foto: Thilo Hirsch

cimboldo im Orientalischen Saal des Bernischen Historischen Museums (Sa., 29.4., 20 Uhr). Hier werden erstmals die im Forschungsprojekt rekonstruierten Rabab-Prototypen erklingen, und zwar sowohl in Werken aus dem Mittelalter und der Renaissance als auch in zwei Uraufführungen der Komponistinnen Abril Padilla (*1970) und Eleni Ralli (*1984). Programm und Anmeldung: hkb-interpretation.ch/rabab-rebec