

Absolvent\*in im Fokus

## Graziella Nibali

Mit mehr als 20 Jahren Berufserfahrung, 16 davon in der Musikschulleitung, und einer Vielzahl an Aus- und Weiterbildungen in der Tasche befasst sich Graziella Nibali nebst ihrer eigenen Unterrichtstätigkeit heute intensiv mit dem Thema Qualitätsentwicklung.

Graziella Nibali ist Flötistin, Musikpädagogin und Schulpraxisberaterin. Im vergangenen Sommer hat sie den Weiterbildungsstudiengang MAS Musikpädagogik in spezifischen Kontexten absolviert – und revolutioniert nun gerade den gesamten Prozess von Mitarbeitendenbeurteilungen an Musikschulen. Dazu hat sie in ihrer Masterthesis untersucht, mit welchen Formen und Bedingungen Mitarbeitendenbeurteilungen (MAB) eine möglichst grosse Wirksamkeit und Nachhaltigkeit entfalten können. Die Arbeit basiert auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, einer differenzierten Zusammenstellung der Unterschiede zwischen Musikschulen und Volksschulen sowie Umfragen bei den Musikschulleitenden und Lehrpersonen im Kanton Zürich.

### Wie ist es dazu gekommen?

Als Mitglied der Schulleitung hat Graziella Nibali während 16 Jahren über 450 Mitarbeitendenbeurteilungen und Gespräche geführt. Zunehmend hat sie die Art und Weise, wie solche Beurteilungen durchgeführt werden, hinterfragt und infolgedessen auf ihr 20. Dienstjubiläum die Anstellung an der Jugendmusikschule Winterthur und Umgebung gekündigt. Was danach aneinandergereiht geschehen ist, sagt Graziella, hat sich so ergeben. So ging es zur Musikschule Region Dübendorf, wo sie seither zusätzlich zu ihrer pädagogischen und künstlerischen Tätigkeit als externe Beurteilerin und Mentorin arbeitet. Den dort bestehenden MAB-Prozess hat sie analysiert und gemeinsam mit ihrer Kollegin Karen Krüttli-Child und den beiden Musikschulleitenden komplett überarbeitet, implementiert und evaluiert. Gleichzeitig haben sich die beiden Frauen

selbstständig gemacht. Im Rahmen ihrer Weiterbildung CAS Schulpraxisberatung an der HKB hat Graziella Nibali den neu entwickelten Prozess beschrieben und ein Beurteilungsgespräch unter Anwendung dieses Prozesses gefilmt. Damit landete sie einen Volltreffer, denn die Gesprächssequenz zeigte wunderbar auf, welche Wirkung ein sorgfältig konzipiertes System haben kann. Das wiederum hat sie dazu bewegt, sich noch intensiver und fundierter mit dem Thema zu befassen und die HKB-Weiterbildung *Musikpädagogik in spezifischen Kontexten* in Angriff zu nehmen, um auf diesem Weg den Titel der *Schulpraxisberatung und Supervision ISSVS* zu erlangen.

Innerhalb der Masterthesis hat sie zwei grosse Studien durchgeführt. An der Schule, an der sie den neuen Prozess entwickelt und getestet hatte, hat Graziella Nibali eine Umfrage gemacht, die unter anderem aufzeigt, dass 97% der Befragten sowohl mit dem gesamten Prozess wie auch mit dem Schlussgespräch zufrieden bis sehr zufrieden waren. Auch eine Befragung von Schulleitenden des Kantons Zürich hat ihr bestätigt, dass die Beurteilung der Qualitätsentwicklung umso besser ausfällt, je konsequenter der Zyklus in Bezug auf Form und Inhalt umgesetzt wird. Die Erkenntnisse decken sich auch mit der Wissenschaft. Grundvoraussetzung für eine wirksame Mitarbeitendenbeurteilung ist eine etablierte Vertrauenskultur, gekoppelt mit einer wertschätzenden Grundhaltung und Kommunikation, Einfühlungsvermögen und Offenheit der Schulleitenden.

### Eigenreflexion anregen

Mit dieser Methode möchte sie die Leute dort abholen, wo sie stehen, und darüber sprechen, welche nächsten Schritte sie angehen möchten. Graziella Nibali ist überzeugt, dass wenn die Eigenreflexion angeregt wird, die Mitarbeitenden auch etwas verändern möchten. Anstelle von Kritikäusserung regt sie zur Diskussion an, indem sie Fragen stellt – dies vermeidet das Rechtfertigen. Wenn aus dem



Foto: Tim Rod

Gespräch oder der Diskussion eine Zielvereinbarung resultiert, erhöht sich die Bereitschaft zur Veränderung. Sie verfasst in der Beurteilung nicht zwei oder drei Sätze, sondern schreibt einen differenzierten Bericht, in dem sie nicht einfach beurteilt, sondern beschreibt. Sie arbeitet nach dem Prinzip des WIN-Feedbacks, bei dem sie Wahrnehmung/Beobachtung und Interpretation bewusst voneinander trennt und beim Gegenüber anschliessend nachfragt.

### Persönliche Erfahrungen an der HKB

Auf die Frage, was sie aus den HKB-Weiterbildungen für sich mitnehmen konnte, meint Graziella Nibali, sie habe gute Erinnerungen. Es sei sehr persönlich gewesen, was sie sehr geschätzt habe. Dass alle ihre vorangegangenen CAS für den Master anerkannt worden seien, habe sie beflügelt. Zum MAS Musikpädagogik in spezifischen Kontexten sagt sie: «Der MAS hat meine Denkart verändert und mich

zu neuen Wegen angeregt.» An der HKB fände eine starke Anregung und Wissensvermittlung statt, gleichzeitig leben die Dozierenden die vermittelte Herangehensweise vor. Auch Wertschätzung und eine hohe Sensibilisierung in der Kommunikation werden vorgelebt.

Kürzlich hat Graziella Nibali einen Artikel für die *Schweizer Musikzeitung* und die Zeitschrift *üben und musizieren* schreiben dürfen. Dies und das Interesse mehrerer Musikschulen zeigen, dass der Wunsch nach einer Optimierung der Personalentwicklung und -führung besteht und das Thema sehr aktuell ist. Graziella Nibali hat seit 2020 gleich drei Weiterbildungsstudiengänge an der HKB gemacht: den CAS Kommunikation und individuelle Prozessbegleitung, den CAS Schulpraxisberaterin und den MAS Musikpädagogik in spezifischen Kontexten.

Text: Ursina Orecchio