

Inhaltsverzeichnis

Zum Geleit von Graziella Contratto 16

Vorwort / Einleitung des Herausgebers Felix Bamert 18

TEIL I **Selbstmanagement**

Personale Kompetenz im künstlerischen Kontext 21

– fokussieren – 23

Hector Herzig – Vision leben – Ziele umsetzen 23

I. Vision leben 23

1. Einleitung 23

2. Persönlicher und beruflicher Erfolg 24

3. Persönlichkeitsanalyse 24

II. Ziele umsetzen 25

1. Meine Vision 25

2. Ziele aufbauen 26

3. Ziele umsetzen 27

Chris Brügger – Kreativitätsförderung und -techniken 29

I. Warm-up 29

1. Definition von Kreativität und Innovation 30

2. Kreativitätsmythen 31

3. Barrieren verhindern kreatives Denken 31

4. Denken in Mustern 32

5. Tipps zur Förderung der Kreativität 34

6. Der Kreativitätsprozess 34

II. Kreativitätstechniken 36

1. Brainwriting / 6-3-5-Technik 36

2. Reizwortanalyse 37

3. Kundennutzen-Matrix 38

Marco Caimi – Stress-, Energie- und Ressourcenmanagement	39
I. Stressformen	39
1. Eustress	40
2. Distress	40
II. Energie als menschliche Leitwährung	41
1. Baustein: Optimaler Einsatz der verschiedenen Energieformen.	43
2. Baustein: Oszillative Reize (Stress-Erholungsgleichgewicht).	43
3. Baustein: Positive Energituale.	43
III. Aquilibrium	44
IV. Lösungsansätze: Die Pflege der Energie(formen).	46
1. Die physische Energie	46
2. Die rhythmische Energie	49
3. Die Schlafenergie	51
V. Schlussbetrachtungen	53

– kommunizieren – 54

Ueli Kilchhofer – Wer zuhören kann, hat mehr Erfolg	54
I. Es lohnt sich gut zuzuhören.	54
II. Die grundlegenden Arten des Zuhörens	55
1. Das aufnehmende Zuhören	55
2. Das umschreibende Zuhören	55
3. Das aktive Zuhören	57
III. Die weiterführenden Arten des Zuhörens	58
1. Fragen stellen	59
2. Das analytische Zuhören	60
3. Die übertreibende Bestätigung.	61
4. Die einschränkende Wiederholung	61
5. Körpersprache und Sprechweise beachten.	62

Thomas Skipwith – «C'est la présentation qui fait la musique!»	65
I. Gute Präsentationen sind wichtig	65
II. Vorbereitung	66
1. Analyse der Zielgruppe	66
2. Räumlichkeiten	66
3. Aufbau einer Rede	67
4. Hauptteil	67
5. Einleitung.	68
6. Schluss.	69
7. Titel	69
III. Präsentationstechnik	70
1. Körpersprache	70

2.	Gesichtsausdruck	70
3.	Blickkontakt	70
4.	Stimmvariation	71
5.	Nervosität.	71
IV.	Schlusswort.	72
– vernetzen –		74
Thomas Skipwith – Mit Networking zum Erfolg.		74
I.	Networking erlaubt es, seine Ziele zu erreichen	75
II.	Alleine schafft man es nicht.	76
III.	Um Hilfe bitten, Hilfe annehmen und Hilfe bieten	76
IV.	Gute Beziehungen bauen, bevor man sie braucht	77
V.	Bestehende Kontakte pflegen	78
VI.	Neue Kontakte etablieren	79
VII.	Der beste ROI ist dort, wo es Spass macht!	80
VIII.	Schluss – Solisten haben's schwer	81
Konstantin Unger – Die Künstleragentur? Finden?		82
I.	Künstleragentur und Kunstlermanagement	82
1.	Einleitung.	82
2.	Welche Funktionen haben Künstlermanagements und Agenturen?	83
3.	Verschiedene Formen von Künstleragenturen	84
II.	Internet und Bewerbungsunterlagen	85
1.	Internet und Management	85
2.	Eigene Website und Bewerbungsunterlagen.	86
3.	Elemente der Website und der Bewerbungsunterlagen	87
III.	Wie eine Agentur finden?	88
IV.	Nachwort	90
Jodok W. Kobelt – Die Webpräsenz.		91
I.	Info bereitstellen und Aufmerksamkeit erzeugen	91
II.	Wie viel Präsenz darf es denn sein?	92
III.	Anleitung für die Praxis	94
1.	Site vs Social Media.	94
2.	Wordpress	95
3.	Facebook	96
4.	YouTube und Co	96
IV.	Fazit	97

– Recht –	98
Poto Wegener – Urheberrecht	98
I. Einführung	98
II. Das Werk	99
III. Urheber und Urheberin	100
1. Einzelurheberschaft	100
2. Miturheberschaft	100
IV. Entstehung und Dauer der Urheberrechte	101
1. Entstehung	101
2. Dauer	101
V. Die Rechte des Urhebers	102
1. Verwertungsrechte	102
2. Urheberpersönlichkeitsrechte	102
3. Vergütungsansprüche	103
VI. Übertragung und Vererbung der Urheberrechte	104
VII. Schranken der Urheberrechte	104
1. Allgemeines	104
2. Privatgebrauch, Schulgebrauch und betriebsinterner Gebrauch	105
3. Weitere Schranken: Zitatrecht und Parodiefreiheit	105
VIII. Verwandte Schutzrechte	106
1. Allgemeines	106
2. Berechtigte: Ausübende Künstler, Ton(bild)trägerhersteller, Sendeunternehmen	107
3. Rechte von ausübenden Künstlern, Tonträgerherstellern und Sendeunternehmen	108
4. Weiteres: Übertragung, Schranken und Schutzdauer der verwandten Schutzrechte	109
IX. Klage und Rechtsschutz bei Urheberrechtsverletzungen	110
Exkurs: Kopieren von Musiknoten	110
1. Grundsatz: Verbot	110
2. Ausnahme: Nutzung im privaten Bereich	111
3. Ausnahme: Nutzung im Schulbereich	112
4. Vergütungspflicht	113
Poto Wegener – Verwertungsrecht	116
I. Einführung	116
II. Die schweizerischen Verwertungsgesellschaften	117
III. Die SUISA	119
1. Tätigkeitsbereich	119
2. Mitgliedschaft für Urheber und Urheberinnen	119

	3. Wahrnehmungsvertrag	120
	4. Werkanmeldung	122
IV.	SWISSPERFORM	123
	1. Tätigkeitsbereich	123
	2. Mitgliedschaft für Interpretinnen und Interpreten.	124
	3. Inkasso und Verteilung	124
	Poto Wegener – Allgemeines Vertragsrecht	126
I.	Einführung	126
II.	Grundsätze des Vertragsrechts	127
III.	Abschluss des Vertrags.	128
IV.	Mängel des Vertrags	129
	1. Irrtum	129
	2. Auslegung und Ergänzung des Vertrags	129
	3. Leistungsstörungen	130
V.	Praktische Tipps.	131
VI.	Weitere wichtige Grundsätze	132
	1. Stellvertretung	132
	2. Konventionalstrafe	132
	3. Gerichtsstand und anwendbares Recht.	133
	Poto Wegener – Verträge im Musikbusiness	135
I.	Einführung	135
II.	Musikverlagsvertrag	136
	1. Tätigkeit des Verlags	136
	2. Wichtige Bestimmungen	136
III.	Tonträgerverträge.	137
	1. Tätigkeit des Tonträgerherstellers und Vertragstypen	137
	2. Wichtige Bestimmungen	138
IV.	Vertriebsvertrag Online	139
	1. Tätigkeit von Online-Plattformen und Aggregatoren	139
	2. Wichtige Bestimmungen	140
V.	Management- und Bookingverträge	141
	1. Tätigkeit von Managements und Booking-Agenturen.	141
	2. Wichtige Bestimmungen und gesetzliche Vorgaben	141
VI.	Neue Businessmodelle	143
	1. Einführung	143
	2. Neue Businessmodelle seitens der Künstler	144
	3. Neue Businessmodelle seitens der Industrie.	145

TEIL II	Leadership	
	Führung in Musikschulen und Musikinstitutionen	147
	– Leadership –	149
	Nikolaus Storz – Persönliche Führungskompetenz	149
I.	Wie führe ich andere?	150
II.	Wie wird gearbeitet?	152
III.	Wie wird kommuniziert?	154
IV.	Wie wird motiviert?	156
	Ueli Kilchhofer – Mit Gesprächen führen – Gespräche führen	159
I.	Bilaterale Führungsgespräche	159
1.	Wertschätzung vs Geringschätzung	159
2.	Lenkung vs Einräumen von Freiheit	161
3.	Der Führungsstil als Resultat von Grundhaltungen	162
4.	Effektiv oder effizient?	164
II.	Führungsgespräche in der Gruppe	165
1.	Ziele von Besprechungen	165
2.	Empfehlungen für die Vorbereitung	166
3.	Das Handwerk der Gesprächsführung	166
	Urs Alter – Verhandeln	171
I.	Ein alltägliches Kommunikationsdilemma	171
II.	Was sind gute Verhandlungen?	172
III.	Verhandlungsmethoden	173
1.	Faire Verhandlungsmethoden	173
2.	Unfaire Verhandlungsmethoden	174
IV.	Hilfreiche Leitlinien für erfolgreiche Verhandlungen	175
1.	Sachprobleme und Menschen nicht vermischen	175
2.	Auf Interessen statt auf Positionen konzentrieren	175
3.	Mehrere Optionen entwickeln	176
4.	Neutrale gemeinsame Beurteilungskriterien anwenden	176
5.	Eine Alternative beim Scheitern haben	176
6.	Verpflichtungen und nächste Schritte klären	177
V.	Der Erfolg beginnt mit einer guten Vorbereitung	177
VI.	Gesprächsführung in Verhandlungen	179
1.	Verhandlungsphasen	179
2.	Überzeugen und Argumentieren	180
3.	Umgang mit unfairen Methoden	181

Friedrich Glasl – Führungsfunktion und Konfliktmanagement	182
I. Konflikte beeinträchtigen unsere psychischen Funktionen	183
1. Beeinträchtigungen des Gefühlslebens	184
2. Restriktionen der Wahrnehmung (Perzeption)	184
3. Restriktionen im Denken (Vorstellen, Erinnern, Interpretieren)	185
4. Beeinträchtigungen des Willenslebens	186
5. Verarmung des äusseren Verhaltens	186
II. Regression beherrscht das Geschehen	187
III. Wie Konflikte eskalieren können	189
IV. Möglichkeiten und Grenzen des Konfliktmanagements durch Führungspersonen	192
V. Ansatzpunkte für nachhaltiges Konfliktmanagement	194
1. Mediative Führungsmassnahmen auf den Eskalationsstufen eins und zwei	194
2. Konfliktmanagement auf den Eskalationsstufen drei und vier	196
3. Mediation auf Eskalationsstufe fünf und den folgenden Stufen	199
VI. Konflikte sind Signale für Verbesserungsbedarfe der Organisation	199

– Change Management – 202

Hector Herzig – Change Management	202
I. Einleitung	202
II. Top-down-Veränderungsstrategien	203
III. Systemischer Veränderungsansatz	204
IV. Organisationsentwicklung oder die Lernende Organisation	205
In der Praxis	206

Elitsur Bernstein – Change Management und Organisationsdynamik	209
I. Definition und Einführung	209
II. Die Rahmenbedingungen	210
1. Die Organisation als soziotechnisches System	210
2. Organisation und Kultur	210
3. Der «Organisations-Eisberg»	212
III. Evolutionäre Veränderungsprozesse	214
1. Arbeitsgruppen und Organisationen	214
2. Das Modell von Kurt Lewin	215
IV. «Interne» Voraussetzungen	217
1. Bewusste und unbewusste Elemente in Organisationen	217
2. «Schatten»	218
V. Blockierungen und Widerstände	218
VI. Zusammenfassung und praktische Hinweise	221

– Personalmanagement – 225

Lucia Dahinden – Personalgewinnung –

Das Gehirn entscheidet, bevor der Kopf davon weiss	225
I. Die Organisation sucht neue Mitarbeitende.	226
1. Planung	226
2. Anforderungs- und Stellenprofil	227
3. Ausschreibung	228
4. Selektion	228
5. Referenzen	229
6. Anstellung	230
II. Eine neue Stelle suchen	230
Exkurs: Der Goldene Kreis	232
Exkurs: Selbst- und Fremdbild	235

Peter Krepper – Arbeitsrecht als Führungsinstrument –

mit Exkurs zur Mediation	236
I. Einleitung: Recht als Führungsinstrument?	236
1. Einbindung der Musikschule ins Recht.	236
2. Föderalistische Struktur des Rechts	237
3. Zur Organisation von Musikschulen	238
II. Arbeits- und Personalrecht im Allgemeinen	240
1. Rechtsquellen für Musikschulen	240
2. Zweck und Zielsetzungen des Arbeitsrechts	240
3. Personalführung in der geleiteten Schule	241
III. Ausgewählte Führungsinstrumente	241
1. Rechtlich gestaltetes Anstellungsverhältnis	241
2. Zielvereinbarung, Weisung und Betriebsordnung	242
3. Gespräch mit und Beurteilung von Mitarbeitenden	242
4. Vertragsanpassung und Abänderungskündigung	243
5. Datenschutz, Personaldossier und Arbeitszeugnis	244
IV. Innerbetriebliche Mediation (Exkurs)	245
V. Zusammenfassung	246

Nikolaus Storz – Mitarbeiterbeurteilung,

Mitarbeiterförderung durch Coaching	248
I. Mitarbeiterbeurteilung, warum?	248
II. Mitarbeiterbeurteilung, wie geht das?	249
III. Mitarbeiterförderung durch Coaching	252

– Finanzmanagement – 256

Hansjörg Künzli – Das liebe Geld – Budget und Kalkulation 256

I. Ausgangslage. 256

II. Was versteht man unter dem Rechnungswesen? 257

III. Das Rechnungswesen als Vermittler zwischen Ziel-
und Leistungssystem 259

IV. Budget und Kalkulation 260

V. Zusammenhängendes Beispiel für die Budgetierung 265

VI. Zusammenfassung und Fazit 270

TEIL III Konzept- und Projektdesign

**Konzeption, Realisierung und Kommunikation
von musikalischen & interdisziplinären Projekten** 271

– konzipieren – 273

**Roman Brotbeck – Paradoxe Grundlagen am Beispiel
eines gelungenen Kulturprojekts** 273

Unverhofftes Wiedersehen. 273

I. Sei wie dein Publikum und meide das Angesagte! 275

II. Halte dich an das Beste und meide das Populäre! 276

III. Verbinde die Künste und meide zu grosse Schlüsse! 278

IV. Gedenke der Opfer und verspote die Mächtigen! 280

V. Suche die Erneuerung und meide die ausgetretenen Pfade! 281

Paradoxe 283

Pius Knüsel – Kulturpolitik: Spielräume und Regeln 284

I. Das politische Umfeld 284

II. Das föderalistische System 285

III. Die Regeln föderalistischer Förderung 287

IV. Pro Helvetia 289

1. Aufgaben 290

2. Instrumente 292

3. Kriterien 296

4. Formale Ansprüche. 299

V. Hinweise für erfolgreiches Projektmanagement 300

Exkurs: Geschichte der Kulturförderung 302

Felix Bamert – Projektmanagement im kulturellen Kontext	305
I. Einführung und Definition	305
II. Projektdesign im Fokus	307
1. Auftragsklärung und Ziele	307
2. Projektabwicklung und Phasenmodell	309
3. Meilensteine	313
4. Stakeholder und Vernetzung	313
5. Steuerungsgruppe	315
6. Pilotprojekt	315
7. Evaluation	316
III. Das Vier-Phasenmodell	317
1. Phase: Initialisierung	317
2. Phase: Konzeption	318
3. Phase: Realisierung	319
4. Phase: Einführung	319
IV. Projektleitung – Herausforderungen und thematische Bezüge	320
– kommunizieren –	322
Andreas Weidmann – Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit	322
I. Einleitung.	322
II. Konzeption und Planung	323
III. Anleitungen für die Praxis	326
1. Medienarbeit.	326
2. Einfache Printkommunikationsmittel	332
3. Online-Kommunikation.	334
Jodok W. Kobelt – Umgang mit Medien	337
I. Das Interesse ist gegenseitig.	337
1. Themen und Plätze	338
2. Pressearbeit ist nicht Werbearbeit	339
3. Interne Kommunikation.	339
II. Frequently und Unfrequently Asked Questions	340
Erstellung des Katalogs	341
III. Das Interview	342
– finanzieren –	344
Peter Buss – Fundraising – ein Überblick	344
I. Was ist Fundraising?	344
II. Die zentralen Elemente des Fundraisings	345
1. Der Fundraising-Austauschprozess	345

	2. Der Spender	346
	3. Die Spendenbeschaffung	347
III.	Die Planung des Fundraisings	349
IV.	Die Zukunft des Fundraisings	350
V.	Auf einen Blick	352

Elisa Bortoluzzi Dubach – Förderstiftungen und Musiker:

	Das Streben nach Perfektion	354
I.	Einführung	354
II.	Der Erfolg der gemeinsamen Zusammenarbeit.	355
III.	Identifizierung der richtigen Stiftung	356
	1. Einstellungen und Verhalten	356
	2. Stiftungen, die Musikprojekte fördern	356
	3. Erarbeiten einer Liste potentieller Stiftungen	357
	4. Wie die Informationen beschaffen?	361
IV.	Gesuchstellung.	362
	1. Die letzten Vorbereitungen vor der Gesuchformulierung	362
	2. Was sollte ein Gesuch für ein Musikprojekt beinhalten?	363
	3. Tipps für den Umgang mit Stiftungen	366
	4. Fehler, die Sie vermeiden sollten	367

Elisa Bortoluzzi Dubach – Sponsoring und Musiker: Allegro con brio 369

I.	Einführung	369
	1. Leben mit Musik	369
	2. Befiehlt, wer zahlt?	370
II.	Was braucht es, damit ein Musiksponsoring funktioniert?	370
	1. Sponsoring und Mäzenatentum	371
	2. Identität und Werte des Sponsors	371
	3. Die Wahl des richtigen Sponsors ist entscheidend	372
	4. Professionelle Beratung und Begleitung lohnen sich	372
III.	Die Sponsoring-Instrumente	373
	1. Die Sponsoring-Richtlinien	374
	2. Das Sponsoring-Vermarktungskonzept	378
	3. Das Sponsoring-Angebot für eine musikalische Veranstaltung	379
IV.	Für den entspannten Umgang mit Musiksponsoring	383
	1. Was ist also so faszinierend im Musiksponsoring?	384
	2. Dos and Don'ts im Umgang mit Sponsoren	385

	– Personenregister –	387
--	---------------------------------------	------------