

Bundesweit	Ensemblemanagement	Leitfaden	20.11.2024
------------	--------------------	-----------	------------

- Ensemblemanagement
und -aufbau.

Ein illustrierter
Leitfaden
zum Einstieg



○ Eine Ensemblegründung entsteht im Handeln. Man arbeitet gemeinsam, stellt fest, dass es gut funktioniert und dass man das langfristig ausbauen möchte. Spätestens ab diesem Punkt stellen sich viele Fragen zu rechtlichen Strukturen, Aufgabenverteilung, Personalstruktur, Finanzierung, etc.

○ Wir haben aus mehreren Jahren Ensemblemanagement-Erfahrung die wichtigsten Faktoren zusammengetragen. Unser Leitfaden richtet sich an freie Ensembles und Orchester, die schon seit ein paar Jahren existieren und sich im Aufbau befinden.

Inhalt

1. Eure Ensemble-Vision – ein kleiner Fragenkatalog
2. Euer Innenleben: Aufgabenverteilung
3. Zusätzliches Personal: Das Ensemble als Auftrag- und Arbeitgeber
4. Das Ensemble als eigenständiges Unternehmen
5. Standardisierte Abläufe
6. Projektmanagement: Checkliste

Die Informationen in diesem Leitfaden erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, kann eine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit nicht übernommen werden. Die Informationen ersetzen keine Rechts- und Steuerberatung.

1.

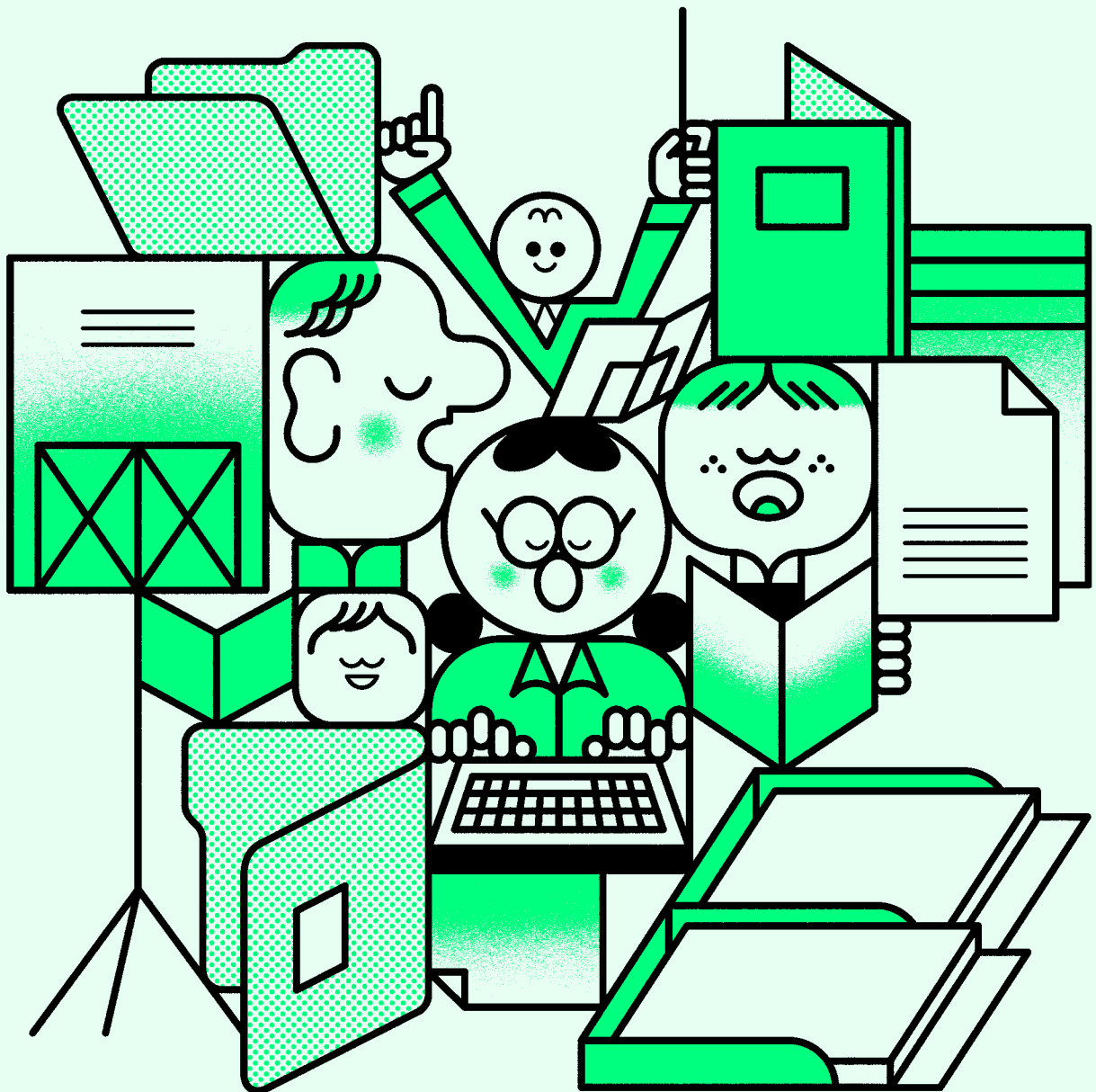
Eure Ensemble- Vision – ein kleiner Fragenkatalog



Der Aufbau und die Weiterentwicklung eines neuen Ensembles ist ein langfristiger Prozess, der viel mit Geduld und Investitionen einhergeht. Es ist wichtig, dass ihr euch von Anfang an über Eckpunkte und kurz-, mittel- und langfristige Ziele der gemeinsamen Arbeit austauscht und gemeinsam Vereinbarungen trefft. Als Orientierung haben wir einen kleinen Fragenkatalog erstellt, der auf den Erfahrungen verschiedener freier Klangkörper aus unserem FREQ-Netzwerk basiert:

- Welche Musik wollen wir machen?
- Wo wollen wir langfristig hin? In 3, 5 oder auch 10 Jahren?
- Mit wem wollen wir arbeiten?
- Wo wollen wir spielen?
- Wen wollen wir erreichen?
- Was wollen wir nach außen tragen?
- Warum wollen wir als Ensemble zusammenarbeiten?
- Worin sind wir am besten, wo liegen unsere Kernkompetenzen?
- Worin unterscheiden wir uns von anderen Ensembles?
- Wie wollen wir uns organisieren?
- Wer von uns ist worin besonders gut?
- Wie wollen wir die Aufgaben untereinander verteilen?
- Wie wollen wir untereinander kommunizieren?
- Wie funktioniert und gelingt uns strategisch kluge Akquise?

2. Euer Innenleben: Aufgabenverteilung



Ensemblearbeit ist Teamarbeit. Neben Proben und Auftritten müsst ihr in der Vor- und Nachbereitung einiges bedenken, etwa: langfristige (Projekt-) Planungen, Finanzierungsstrategien, Logistik, Buchhaltung oder auch Öffentlichkeitsarbeit.

Als Ensemble könnt ihr euer Innenleben selbst gestalten und eure Verantwortungsstrukturen genau so aufbauen, wie sie für euch am besten passen. Das ist nicht nur wichtig, damit für euch intern Klarheit herrscht, wer für was verantwortlich ist. Auch für die Kommunikation NACH außen und für die Kontaktaufnahme VON außen sind klare Zuständigkeiten und Strukturen wichtig und zeugen von Professionalität. Zwei häufig genutzte Modelle in der Aufgabenverteilung, die wir aus eigener Erfahrung kennen, stellen wir euch hier kurz vor:

MODELL 1: THEMENBEZOGENE AUFGABENVERTEILUNG

Eine oder mehrere Personen übernehmen langfristig eine oder mehrere Aufgaben und sind dafür sowohl innerhalb des Ensembles als auch für Externe die Ansprechperson. Mögliche Aufgabenzuschnitte sind beispielsweise:

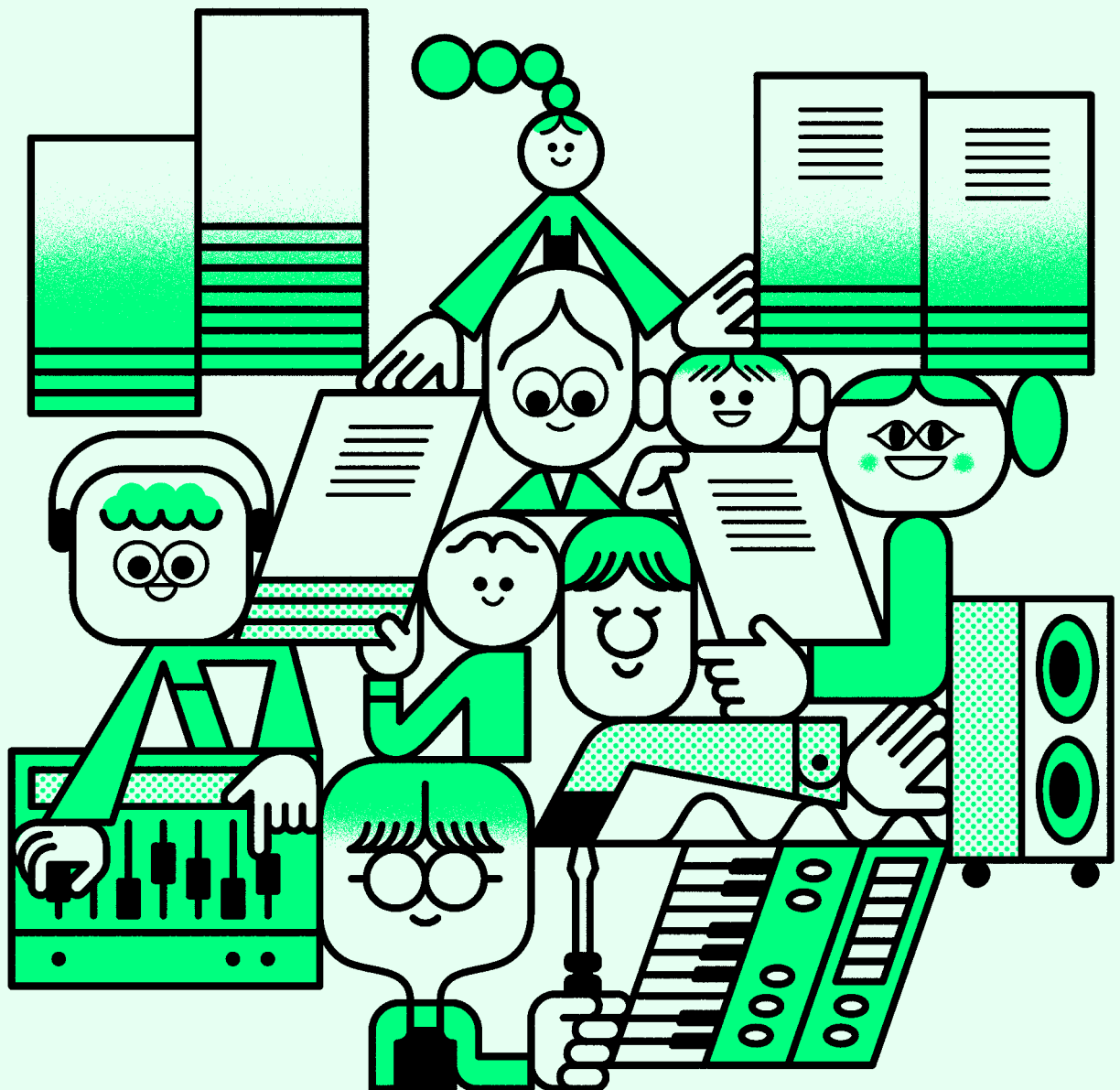
- Akquise Fördergelder
- Akquise Gastspiele / Engagements
- Künstlerische Planung
- Buchhaltung & Administration
- Projektmanagement
- Öffentlichkeitsarbeit

Der Vorteil: Die Verantwortlichen entwickeln ein vertieftes Wissen in den Bereichen, für die sie zuständig sind und können Strukturen und Abläufe über längere Zeiträume entwickeln.

Der Nachteil: Im Falle des Ausfalls kann die gesamte Aufgabenstruktur in Gefahr geraten und die Organisation einer Vertretung bzw. Nachbesetzung herausfordernd sein.

3.

Zusätzliches Personal: Das Ensemble als Auftrag- & Arbeitgeber



○ Wer übernimmt eigentlich all die Aufgaben? Es liegt in der Natur der Sache, dass in den Anfängen eures Ensemble-Daseins vor allem die Mitglieder des Ensembles organisatorische und administrative Aufgaben übernehmen. Um langfristig eine künstlerische sowie strukturelle Qualität zu sichern und Stagnation zu vermeiden, solltet ihr euch mit Möglichkeiten der strukturellen Weiterentwicklung auseinandersetzen. Dazu gehört zum Beispiel das Thema Personalaufbau, damit ihr Aufgaben delegieren könnt. Eine Übersicht:

FREIWILLIGENDIENSTE KULTUR UND BILDUNG & PRAKTIKA

In Deutschland können alle Menschen einen Freiwilligendienst leisten. Information, wie ihr Anbieter eines Freiwilligendienstes werden könnt, findet ihr hier:

○ → [Freiwilligendienste Kultur und Bildung](#)

MITARBEITER:INNEN AUF MINIJOB-BASIS

Minijobs sind geringfügige Beschäftigungen.

Wichtig: Auch bei ihnen gilt der Mindestlohn! Informationen für euch als Arbeitsgeber findet ihr bei der Minijob-Zentrale:

→ [Minijob-Zentrale](#)

MITARBEITER:INNEN AUF HONORARBASIS

Die Zusammenarbeit mit Selbstständigen auf Honorarbasis ist eine beliebte Möglichkeit, um Aufgaben an Expert:innen zu delegieren, z. B. in den Bereichen Projektmanagement, Antragstellung oder auch Öffentlichkeitsarbeit.

Wichtig: Beachtet in der Vertragsgestaltung die Unterschiede zwischen Honorar- und Anstellungsvertrag! Informationen dazu findet ihr z. B. in der Informationsschrift des PAP – Performing Arts Programm Berlin:

→ [Performing Arts Programm Berlin](#)

FESTANGESTELLTES PERSONAL

Wenn ihr Personen fest, also sozialversicherungspflichtig einstellen wollt, müsst ihr an eine Reihe von Dingen denken. Ihr braucht zum Beispiel eine Unternehmensnummer, eine Betriebsnummer, müsst Sozialversicherungsbeiträge und Lohnsteuer abführen und habt gewisse Meldepflichten für eure Mitarbeitenden. Hilfreiche Informationen findet ihr bei der Bundesagentur für Arbeit. Dort wird beispielsweise die Beantragung einer Betriebsnummer oder auch das Meldeverfahren zur Sozialversicherung erklärt.

→ [Bundesagentur für Arbeit](#)

EXTERNE DIENSTLEISTER

Darüber hinaus gibt es eine Reihe von externen Dienstleistern wie Agenturen (Künstlervermittlungen), Kommunikationsstrategen oder auch Produktionsbüros, mit denen ihr eine Zusammenarbeit vereinbaren könnt. Die Möglichkeiten sind hier sehr vielfältig und wir empfehlen euch, auf Recherche gehen – zum Beispiel in unserem Szene-Verzeichnis im FREO-FORUM:

→ [Szene-Verzeichnis im FREO-FORUM](#)

4.

Das Ensemble als eigenständiges Unternehmen



RECHTSFORM, GEMEINNÜTZIGKEIT & STEUERN

Um arbeits- und entwicklungsfähig zu sein, benötigt euer Ensemble ein strukturelles und rechtliches Gerüst. Zum einen, um für die Mitglieder die internen Verhältnisse in der Zusammenarbeit zu definieren und rechtlich abzusichern. Zum anderen, um für Fördergeber, Veranstalter, das Finanzamt oder auch Träger von Sozialleistungen eine konkrete Form zu haben.

Das Thema **Gemeinnützigkeit** spielt hier eine große Rolle, denn viele Fördereinrichtungen fördern nur gemeinnützige Organisationen – nicht alle Rechtsformen können aber den Status der Gemeinnützigkeit erhalten!

Welche Rechtsform letztlich die Richtige für euch ist, könnt ihr tatsächlich nur selbst entscheiden. Einen Einstieg in das Thema in Form eines Überblicks über Merkmale, Gründung, Haftungs-, Steuer- und Gemeinnützigkeitsfragen der gängigsten Rechtsformen liefert unser **Leitfaden „Rechtsformen für Ensembles und selbstständige Musiker:innen“**.

→ [Leitfaden im FREO-FORUM](#)

FINANZIERUNG

Als Ensemble werdet ihr in der Regel darauf angewiesen sein, eure Finanzierung aus einem Mix verschiedener Quellen zusammenzustellen. Die verbreitetste Finanzierungsmöglichkeit sind Einnahmen aus Gagen von Konzertengagements, Workshops und ähnlichem.

Wichtig bei Gagenverhandlungen: Denkt immer daran, wenn ihr bei einem Gastspiel die Gage für euer Ensemble verhandelt: Es geht nicht nur darum, das Honorar für eure Musiker:innen und andere künstlerische Mitwirkende zu verhandeln. Auch all die organisatorischen Tätigkeiten, die von den Musiker:innen selbst oder anderen Personen übernommen werden, müsst ihr langfristig finanzieren. Unterkunft und Transport sind weitere Faktoren, die ihr bei Verhandlungen bedenken solltet – insbesondere, wenn euch Pauschalen angeboten werden.

Hilfreiche Tipps findet ihr hier:

→ [„Starterkit Selbstständigkeit“ von PRO MUSIK](#)

Neben Gagen sind weitere Finanzierungsmöglichkeiten:

- Öffentliche & private Förderungen
- Spenden
- Sponsoring
- Crowdfunding

Öffentliche & private Förderung

In Deutschland gibt es eine vielfältige Förderlandschaft, die sich über verschiedene Ebenen der öffentlichen Hand (Kommune, Land, Bund, öffentliche Stiftungen) und private Förderer (z. B. private Stiftungen) erstreckt. Dabei überwiegt noch immer die klassische Projektförderung für ein einzelnes, abgeschlossenes, künstlerisches Projekt.

Da die Förderlandschaft vielfältig und kleinteilig ist und die individuellen Förderbedürfnisse sehr unterschiedlich sind, können wir hier keine allumfassenden und abschließenden Hinweise geben, sondern nur Schlaglichter auf einzelne Aspekte werfen.

Beispiele Förderung Bundesebene

- [Musikfonds](#)
- [Fonds Darstellende Künste](#)
- [Fonds Soziokultur](#)

Beispiele Förderung Bundesländer: **Schwerpunkt Strukturförderung**

- [Basisförderung Berlin \(Ernste Musik\)](#)
- [Basisförderung Berlin \(Jazz\)](#)
- [Ensembleförderung Bremen](#)
- [Ensembleförderung Musik NRW](#)

Beispiele weitere Fördermöglichkeiten

- [Creative Europe](#)
- [Goethe Institut](#)

Wichtig: Honoraruntergrenzen

Mittlerweile wird bei einer Reihe von öffentlichen Förderungen die Orientierung an sogenannten Honoraruntergrenzen verlangt. Es gibt verschiedene Empfehlungen von Verbänden und Organisation und es ist nicht immer leicht, eine Orientierung bei diesem Thema zu finden.

Unser Tipp:

- Schaut nach, ob die Fördereinrichtung eine Orientierung verlangt und ob sie selbst Richtlinien dazu vorgibt. Wenn ja, berücksichtigt diese und fragt bei Unklarheiten direkt bei der Fördereinrichtung nach.
- Werft einen Blick in unsere → [FREO-Empfehlung](#)
- Recherchiert im → [Honoraruntergrenzen-Dossier des Deutschen Kulturrats](#). Dort sind verschiedene Empfehlungen und Hintergrundinformationen an einem Ort gebündelt.

Wichtig: Budgetplan

Eine nachvollziehbare Budgetplanung ist sowohl für einzelne Projekte als auch für die gesamte Arbeit eures Ensembles elementar. Und für die Beantragung von Fördermitteln notwendig! Aus unserer Erfahrung empfehlen wir euch, frühzeitig eine möglichst gleichbleibende Grundstruktur für eure Budgetplanung zu entwickeln – zu Abweichungen wird es kommen, weil Fördergeber teilweise eigene Vorlagen haben.

Grundsätzlich haben sich folgende Bausteine bei einem Budgetplan und der Verwaltung von Geldern bewährt:

- Aufteilung nach Ausgaben und Einnahmen
 - Ausgaben: Unterteilung nach Personal- und Sachkosten.
 - Einnahmen: Unterteilung nach Einnahmen, Eigenmitteln, Drittmitteln.
- Kontext Förderung: Budgetpläne für Förderanträge müssen ausgeglichen sein und dürfen kein Defizit und keinen Überschuss aufweisen.
- Regelmäßig Belege sammeln und nachvollziehbar ablegen.
- Ausgaben und Einnahmen regelmäßig dokumentieren.

→ [Eine Vorlage für einen Budgetplan mit Erläuterungen findet ihr hier](#)

KOMMUNIKATION & ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Um eure Arbeit zu vermarkten, ist eine gute Öffentlichkeitsarbeit unerlässlich. Dazu gehört nicht nur die spezifische Bewerbung von Veranstaltungen, sondern auch die Bereitstellung von Arbeitsproben, die sich künftige Partner:innen und Auftraggeber:innen (Veranstalter & Co.) ansehen können. Deswegen sollte euer Material eine gute Qualität haben, ihr solltet mindestens eine Website pflegen und auf einer Social Media Plattform aktiv sein. Die wichtigsten Bestandteile eurer Website sind:

- Aktuelle Ensemblebiografie
- Kontaktdaten
- Termine
- Ensemblefotos
- Informationen zu Projekten

Im Hinblick auf die Bespielung von Social Media Plattformen empfehlen wir euch, Inspiration bei Kolleg:innen zu suchen. Es gibt auch Beratungs- und Informationsangebote, die euch in der Auseinandersetzung mit Strategien in der Öffentlichkeitsarbeit helfen können. Zum Beispiel:

→ [Low Budget High Spirit \(kostenpflichtig\)](#)

ANLAUFSTELLEN & CO

Im Laufe eurer Ensemblearbeit werdet ihr immer mit Fragen konfrontiert werden. Und für viele gibt es mittlerweile Antworten bzw. Anlauf- und Beratungsstellen. Unsere TOP 5 haben wir euch hier zusammengestellt.

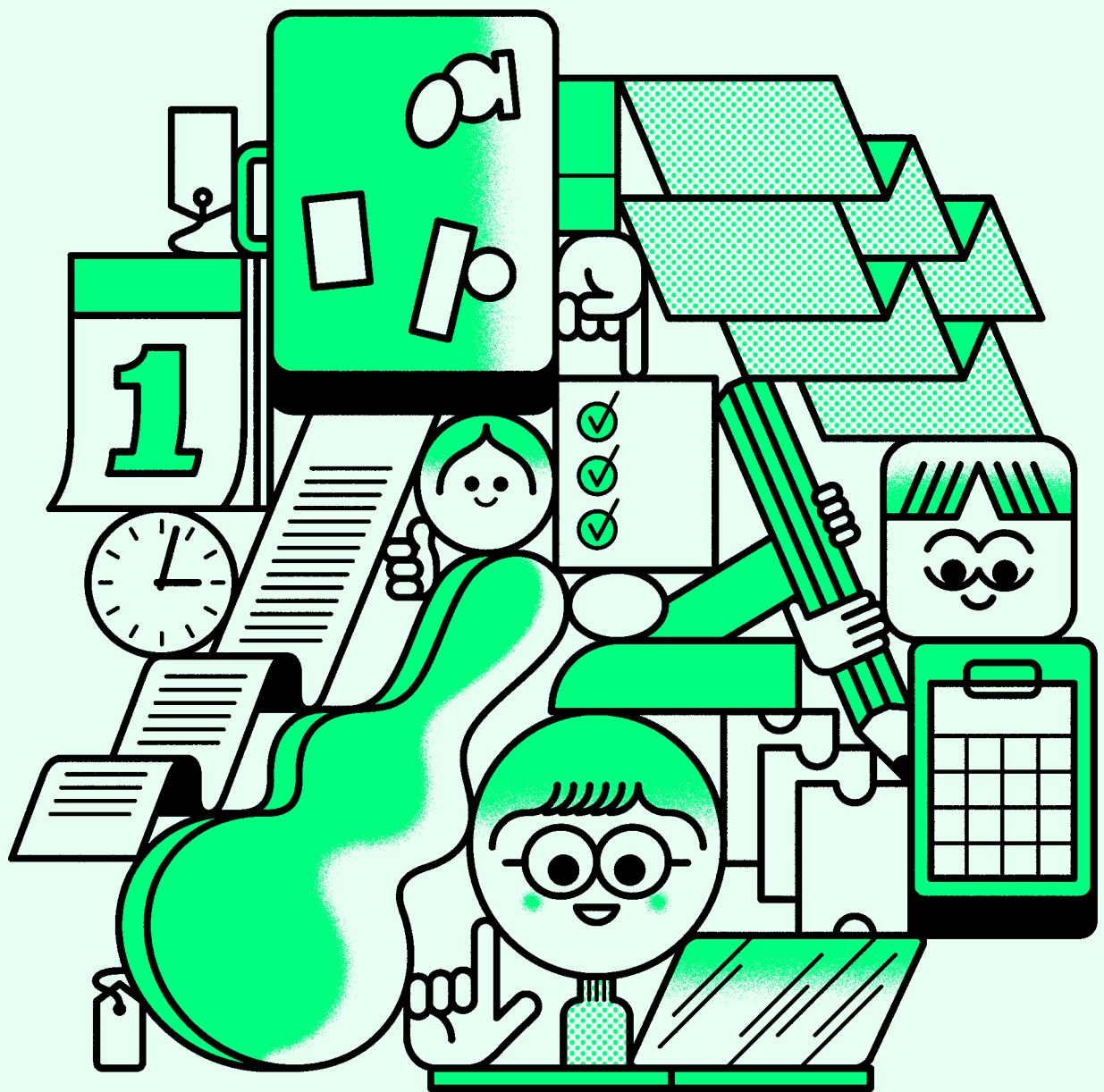
Weitere Links findet ihr in unserem Szene-Verzeichnis im FREO-FORUM! Dort bündeln wir Dienstleister und Organisationen, die euch in eurer Arbeit unterstützen können. Und das Beste daran: Ihr könnt das Verzeichnis filtern – z. B. nach Tätigkeitsbereichen.

→ [Szene-Verzeichnis im FREO-FORUM](#)

5. Standardisierte Abläufe



6. Projektmanagement: Checkliste



Das Projektmanagement hält alle Fäden zusammen: vor, während und nach der eigentlichen Projektphase. Dabei ist es nicht immer leicht, an alles zu denken! Deshalb haben wir euch eine kleine Checkliste, basierend auf unseren Erfahrungen, zusammengestellt:

- Kontakt zum Veranstalter aufnehmen / halten
- Budgetplan erstellen und aktuell halten
- Verträge erstellen und ablegen (mit Gastmusiker:innen, Solist:innen, Auftragskünstler:innen, Veranstaltern, anderen Projektbeteiligten, etc.)
- Notenbedarf prüfen und Noten bestellen
- Materialliste / Tech-Rider erstellen und bereitstellen (Belege sammeln!)
- Zeitplan / Probenplan erstellen & allen Beteiligten zukommen lassen
- Proberaum organisieren
- Transport von Material organisieren
- Konzertmarketing planen
- Öffentlichkeitsarbeit (Ankündigung Website, Social Media, Presse, Werbung)
- Evtl. Mitschnitt / Dokumentation
- Evtl. An- und Abreise & Unterkunft planen und buchen (Belege sammeln!)
- Abgaben prüfen (GEMA, KSK, etc.)
- Ablauf Konzerttag klären (Aufbau + GP + Konzert + Abbau)
- Abrechnung erstellen (bei Förderung evtl. Verwendungsnachweise), Rechnungen schreiben, Gagen bezahlen

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

Freie Ensembles und
Orchester in Deutschland e. V.
Hasenheide 54
10967 Berlin

- www.freo-netzwerk.de
- www.freo-forum.de
- www.freo-landschaften.de
- info@freo-netzwerk.de

VORSTAND

Christian Fausch, Sarah Heemann,
Dominique Mayr, Cymin Samawatie

GESCHÄFTSSTELLE

Lena Krause (Geschäftsführerin)
Jelena Jakobi

VEREINSREGISTER

Amtsgericht Berlin-Charlottenburg,
VR 36825 B

GESTALTUNG & SATZ

VAN VON / Alex Ketzer
→ www.van-verlag.com

ILLUSTRATIONEN

Arne Bellstorf
→ www.bellstorf.com

1. Auflage 2024 (v1.0 241120)

AUTORINNEN

Sarah Heemann, Lena Krause

REDAKTION

Lena Krause

Dieser Leitfaden ist Bestandteil des FREO-Projekts
**PERSPEKTIVEN – Professionalisierung,
Nachhaltigkeitsstrategien und Resilienz für die
freie Musikszene**, gefördert durch die Beauftragte
der Bundesregierung für Kultur und Medien.



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien

FREO FORUM