

**NETZWERK  
TREFFEN**

**FREIE  
MUSIK  
SZENE**

# ENSEMBLE- MANAGEMENT BASICS HANDOUT



**PRO  
MUSIK**

## **EINFÜHRUNG & KONTEXT**

- **Sprecher:** Volker Hormann – Geschäftsführer des Solistenensemble Kaleidoskop.
- **Thema:** Praktische Erfahrungen zum Aufbau und zur Leitung eines freien Ensembles.
- **Ziel:** Austausch über Organisationsformen, Finanzierung, Verwaltung, Kommunikation und Nachhaltigkeit.

## **Einleitung & Rahmen**

- **Einladung zum offenen Austausch:** Fragen stellen, Gespräche auch im Nachgang möglich.
- **Sprache:** Deutsch, Englisch, Italienisch – mehrsprachiger Austausch.
- **Ziel:** praktische Erfahrungen teilen, besonders zu Gründung, Verwaltung, Förderung und interner Kommunikation.

## **Kunst & Nicht-Kunst**

- **Grundidee:** In einem Ensemble gibt es immer künstlerische Arbeit und nicht-künstlerische (administrative) Aufgaben.
- **Beide Bereiche sind eng verbunden:**
  - Wer Kunst macht, muss auch Rechnungen schreiben, Verträge abschließen, Förderanträge stellen.
  - Organisation und Verwaltung sind integraler Bestandteil künstlerischer Arbeit.

## **ORGANISATIONSFORMEN & RECHTSSTRUKTUREN**

- **Kunst und Nicht-Kunst:** künstlerische vs. administrative Aufgaben.
- **Rechtsformen in Deutschland:**
  - Verein (gemeinnützig): Fördermittelzugang, weniger unternehmerisch.
  - GbR: Einfach, aber haftungsintensiv.
  - GmbH/gGmbH: Professioneller, unternehmerischer, gGmbH = gemeinnützig.
  - Stiftung/UG: Für größere Strukturen.
- **Empfehlung:** Verein oder gGmbH für Ensembles am praktikabelsten.

## **FINANZEN, BUCHHALTUNG & FÖRDERMITTEL**

### **A) STEUER & ADMINISTRATION:**

- Steuerberater früh einbinden, viele Fragen stellen.
- Doppelte Steuerpflicht im Ausland beachten.
- Buchhaltung klar strukturieren.

### **B) FÖRDERMITTEL & ZUWENDUNGSRECHT:**

- Nebenbestimmungen („AnBest“) beachten.
- Gelder nur im Leistungszeitraum verwenden.
- Abweichungen bis 20 % meist erlaubt mit Begründung.

### **C) BUDGET-PLANUNG:**

- Flexibel formulieren („etc.“ für Beweglichkeit).
- Keine Pauschalen bei öffentlichen Mitteln.
- Interne Verwaltungskosten 10–15 % möglich.

## **TEAM, ROLLEN & KOMMUNIKATION**

- Klare Rollenverteilung (Musik, Buchhaltung, Social Media, Verwaltung).
- Transparente Kommunikation über Honorare.
- Interne Vereinbarungen schriftlich festhalten.
- Dokumentation durch Memos oder Wissenssammlung.
- Arbeitszeiterfassung zur Effizienzsteigerung.

## **REISEKOSTEN & ABRECHNUNG**

- Bundesreisekostengesetz gilt bei öffentlicher Förderung.
- Tagespauschale: 28 € pro 24 h.
- Übernachtungspauschale: 20 € bei privater Unterkunft.
- Klare Fristen, einheitliche Formulare, rechtzeitige Kommunikation.

## **PERSONAL, ÜBERLASTUNG & DELEGATION**

- Arbeit auf mehrere Schultern verteilen (Produktionsbüros, FSJK Kultur etc.).
- Klare Verträge mit Zielen und Erwartungen.
- Konflikte offen, aber sachlich besprechen.
- Coaching/Teamentwicklung als externe Hilfe.

## **PLANUNG & STRUKTUR**

- Meilensteinplan über 3–5 Jahre mit künstlerischen, finanziellen und personellen Zielen.
- Regelmäßige Überprüfung und Anpassung.
- Kommunikation zwischen Kunst und Verwaltung aufrechterhalten.

## **NACHHALTIGE FINANZIERUNGSMODELLE**

- **Parallelstrukturen zu Förderung aufbauen:**
  - Freunde- & Fördervereine
  - Spenden, Stiftungen, Mäzenatentum
  - Online-Unterstützung (Patreon, Crowdfunding)
- **Beispiel:** Verein als Gesellschafter einer gGmbH (rechtlich flexibel).

## **PRAKTISCHE TIPPS & LEARNINGS**

- Früh klare Strukturen schaffen.
- Fehlerfreundlich starten, lernbereit bleiben.
- Förderinstitutionen als Partner verstehen.
- Kommunikation ist Schlüssel.
- Wissen dokumentieren und teilen.

## **RESSOURCEN & INSTITUTIONEN**

- FREO Leitfaden Ensemble Management.
- Kulturstiftung des Bundes – Seminare zum Zuwendungsrecht.
- FSJK Kultur / Bundesfreiwilligendienst.
- [Patreon.com](https://www.patreon.com) – Plattform für kontinuierliche Unterstützung.

## **ENSEMBLEMANAGEMENT-BASICS**

### **KOMPAKT-WORKSHOP VON VOLKER HORMANN IM RAHMEN DES NETZWERKTREFFEN FREIE MUSIKSZENE**

Ein Ensemble zu gründen oder neu aufzubauen bedeutet nicht nur musikalische Arbeit – auch Organisation, Planung und klare Absprachen gehören von Anfang an dazu. Doch wie findet man die richtige Balance zwischen Kunst und Management? In diesem Workshop mit Volker Hormann erhalten Musiker:innen, die ein Ensemble gründen (möchten) oder gerade am Anfang ihrer Zusammenarbeit stehen, praktische Grundlagen fürs Ensemble-Management.

Im Mittelpunkt stehen Themen wie Selbstorganisation, Zeitmanagement, Priorisierung und Rollenverständnis. Anhand von Best-Practice-Beispielen und gemeinsamen Reflexionen der individuellen Situationen bekommen die Teilnehmenden Anregungen, wie sie ihr Ensemble von Beginn an klar und zukunftsfähig aufstellen können und typische Fallstricke vermeiden.

Der Workshop richtet sich an neue Ensembles und Musiker:innen mit Gründungsideen, die ihre Zusammenarbeit gut organisieren und den Grundstein für nachhaltiges Arbeiten legen möchten.

## **IMPRESSUM**

### **HERAUSGEBER**

Freie Ensembles und Orchester in Deutschland e. V.  
Leunscherdamm 13 • 10999 Berlin

[www.freo-netzwerk.de](http://www.freo-netzwerk.de) • [www.freo-forum.de](http://www.freo-forum.de)  
[www.freo-landschaften.de](http://www.freo-landschaften.de) • [info@freo-netzwerk.de](mailto:info@freo-netzwerk.de)

### **VORSTAND**

Christian Fausch, Sarah Heemann, Dominique Mayr,  
Volker Hormann, Christina Gießmann

### **GESCHÄFTSSTELLE**

Lena Krause (Geschäftsführerin)  
Sebastian Haas (Referent der Geschäftsführung)

### **VEREINSREGISTER**

Amtsgericht Berlin-Charlottenburg, VR 36825 B

### **GESTALTUNG & SATZ**

VAN VON / Alex Ketzer • [www.van-verlag.com](http://www.van-verlag.com)

Dieses Handout ist Bestandteil des FREO-Projekts PERSPEKTIVEN – Professionalisierung, Nachhaltigkeitsstrategien und Resilienz für die freie Musikszene, gefördert durch den Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien.

Das Netzwerktreffen Freie Musikszene ist eine Veranstaltung von FREO – Freie Ensembles und Orchester in Deutschland e.V., gefördert von dem Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien in Kooperation mit der Deutschen Jazzunion im Rahmen des Projekts con.texte, gefördert durch die Initiative Musik gemeinnützige Projektgesellschaft mbH mit Projektmitteln des Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien, in Kooperation mit PRO MUSIK – Verband freier Musikschaffender e.V. im Rahmen des Projekts Artist Elevator 2.0, gefördert durch die Initiative Musik gemeinnützige Projektgesellschaft mbH mit Projektmitteln des Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien, in Partnerschaft mit I'M SOUND – Versicherungsschutz für Musik am Stromkreis und in Kooperation mit der Vereinigung Alte Musik Berlin im Rahmen des Projekts „Empowerment III – Zukunftswerkstatt Alte Musik“, gefördert aus Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) im Rahmen des Programms „Stärkung des Innovationspotentials in der Kultur III (INP-III/2)“, der Berliner Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt sowie der Gesellschaft zur Verwertung von Leistungsschutzrechten (GVL).

