

# artFAQ

## JAHRESBERICHT 2022

Juni 2023

Verein artFAQ  
Aemtlerstrasse 23  
8003 Zürich

Aline Stäheli | [aline@artfaq.ch](mailto:aline@artfaq.ch)  
Regula Spirig | [regula@artfaq.ch](mailto:regula@artfaq.ch)

## EINLEITUNG

Der Verein artFAQ blickt auf das Jahr 2022 zurück: Der Schwerpunkt der Vereinstätigkeiten lag auf der Aus- und Weiterbildung von Kulturschaffenden, die im Bereich Produktion und Projektmanagement tätig sind oder sein möchten. artFAQ bündelte Wissen, beantwortete Fragen und teilte Expertise. artFAQ ist eine Struktur von und für die Freie Theater-, Performance- und Tanzszene in Stadt und Kanton Zürich, die mit ihrem kostenlosen Angebot das Berufsbild der Produktionsleitung stärkt.

Der folgende Jahresbericht dokumentiert die Entwicklungen in Angebot und Betrieb der Produktionsplattform artFAQ, stellt die wichtigsten Kennzahlen des Jahres 2022 vor und gibt einen Ausblick auf das kommende Jahr.

## ANGEBOT

### **Beratungen und Sonderberatungen – miteinander Antworten finden**

Das Beratungsangebot verzeichnete im Jahr 2022 insgesamt 365 Nutzungen: 323 reguläre Beratungen und 42 Sonderberatungen. (Als Vergleich: Im Jahr 2021 führte artFAQ 236 reguläre Beratungen durch.) Diese Frequenz weist auf einen hohen Bedarf und ein grosses Interesse von Kulturschaffenden hin, sich im Bereich Produktion weiterzubilden und gemeinsam nach Antworten auf Frequently Asked Questions zu suchen. Beraten wurde vor Ort in den Räumlichkeiten von artFAQ, am Telefon und per Mail.



*Sonderberatung mit Daniela Lehmann und Nani Khakshouri*



Ein wichtiger Schwerpunkt im Jahr 2022 war die Begleitung der Eingaben von Gruppen und Künstler:innen für die zwei- und vierjährigen Konzeptförderbeiträge der Stadt Zürich. Dafür bot artFAQ im Herbst 2022 auch Sonderberatungen durch zwei Personen aus dem Beratungsteam an, bei denen sich Interessierte jeweils für einen Slot à 45 Minuten anmelden konnten. Das Angebot stiess auf grosse Resonanz; es wurden 31 Sonderberatungen zur Konzeptförderung durchgeführt. Daneben wurden weitere elf Sonderberatungen durchgeführt: sechs für die Projekteingaben Ende August bei der Kulturförderung für Stadt und Kanton Zürich und fünf für eine Standortbestimmung nach den Zu- und Absagen dieser Eingaberunde.

### **Co-Working Raum - Austausch und gemeinsames Lernen**

Der Co-Working Raum hat sich im Laufe des Jahres 2022 bestens etabliert: Er wird mittlerweile rege besucht, ohne überfüllt zu sein. Auch die zwei Nutzungsarten als offener Arbeitsplatz oder reservierbarer Besprechungsraum für Gruppen treffen auf eine breite Akzeptanz und laufen reibungslos aneinander vorbei: Grundsätzlich kann der Raum zu Büroöffnungszeiten frei und ohne Anmeldung genutzt werden. Liegt eine Reservation vor, wird diese frühzeitig im Kalender auf der artFAQ-Website kommuniziert, damit sich alle Nutzenden daran orientieren können. Ebenfalls wurde im 2022 im Co-Working Raum eine kleine Bibliothek mit dem Fokus Arbeitsbedingungen in der Kultur eröffnet.

### **Kurse, Assistenzen und Jahresassistentz - Aus- und Weiterbildung in Praxis und Theorie**

Das Weiterbildungsprogramm von artFAQ wird von der Szene rege genutzt und sehr geschätzt: Die fünf Kurse, die artFAQ in Kooperation mit dem Kulturmarkt kontinuierlich anbietet, wurden im Jahr 2022 je zweimal durchgeführt. Dabei verzeichnete artFAQ insgesamt 99 Anmeldungen, wovon 67 Kursteilnehmende berücksichtigt werden konnten.

Vier Kulturschaffende haben eine sechs- bis zwölfwöchige Produktionsassistentz bei artFAQ absolviert. artFAQ hat dafür in der Stadt Zürich mit dem Theaterhaus Gessnerallee, Zürich Tanzt, dem Tanzhaus und dem Zürcher Theaterspektakel zusammengearbeitet. Über die Stadtgrenze hinaus ging artFAQ erfolgreiche Kooperationen mit dem Tanzfestival Winterthur und TanzPlan Ost ein. Mit der Assistentz bei TanzPlan Ost und dem Tanzfestival Winterthur konnten erstmals wertvolle Erfahrungen in der Verbindung einer Assistentzstelle mit zwei Institutionen gesammelt werden. Zusätzlich zu den Produktionsinhalten konnte den Assistent:innen ein Wissen über verschiedene Arbeitskontexte und ihre unterschiedlichen Strukturen und Organisationsformen mitvermittelt werden. Die Kompetenz, auf unterschiedliche Kontexte zu reagieren und die Arbeitsabläufe entsprechend anzupassen, ist von grossem Wert für zukünftige Produktionsleitende.

Schliesslich wurde in der Saison 2022/23 gemeinsam mit Bernetta Theaterproduktionen erstmals eine Jahresassistentz-Stelle mit 50 Stellenprozent aufgestellt und besetzt: Dieses Format ermöglicht einer Person ein Rundum-Ausbildungsprogramm in enger Zusammenarbeit mit zwei erfahrenen Produktionsleitenden. Die Zusammenarbeit gestaltet sich für alle Parteien sehr gewinnbringend und zufriedenstellend, und durch den sehr praxisnahen Arbeitsalltag wird eine hohe Ausbildungsqualität gewährleistet.

Mit den zwei Assistenzprogrammen konnte artFAQ einen wichtigen Beitrag an die allseits so dringend benötigte Nachwuchsförderung von Produktionsleitenden in der Region Zürich leisten und wichtige Grundlagen für eine erfolgreiche Diffusionsarbeit schaffen: Durch die Assistenzen wird ein Netzwerk mit unterschiedlichsten Partner:innen und Institutionen aufgebaut, das einen entscheidenden Startpunkt für jede Diffusion bildet.

Um diesen Netzwerk-Fokus noch auszubauen, wird für die Saisons 2023/24 und 2024/25 eine neue Form einer Jahresassistenz geplant, die turnusmässig mehrere Häuser, Produktionsleitende und Gruppen in die Ausbildung einer Person miteinbezieht.



Produktionsassistent Philip Neuberger bei ZÜRICH TANZT

### **OUVERTÜRE – kein Sprung ins kalte Wasser**

Im Jahr 2022 begann artFAQ eine Pilotphase für das Projekt OUVERTÜRE, das das Ziel verfolgt, den Berufseinstieg von Produktionsleitenden zu fördern. Während die Assistenzen vor allem in Zusammenarbeit mit Institutionen durchgeführt werden – da diese mehr Ressourcen für eine angemessene Begleitung haben – geht OUVERTÜRE einen Schritt weiter: Eine Person übernimmt die Produktionsleitung für eine Gruppe und trägt – anders als bei der Assistenz – in diesem Bereich die volle Verantwortung.

Zu dem Zeitpunkt, wo die Zusammenarbeit zwischen Produktionsleitung und Gruppe bereits beginnt, fehlt die Finanzierung jedoch meist noch. Genau in dieser Phase unterstützt artFAQ bzw. OUVERTÜRE die Produktionsleitung und die Gruppe mit einem definierten Beitrag: Eine Woche Arbeitszeit wird nach ACT-Richtgaben bezahlt, damit die erste Fundraisingarbeit übernommen und die Grundlagen der Zusammenarbeit geklärt werden können. artFAQ überweist den Betrag direkt an die Gruppe, die die Person selbst anstellt.

Gerade für Berufseinsteigerinnen ist es besonders schwierig, das Risiko einer Projektfinanzierung angemessen einzuschätzen. Hier wirkt der finanzielle Beitrag von OUVERTÜRE als Sicherheitsnetz für beide Seiten, welches das Risiko für die Gruppe und die Produktionsleitung abdeckt. Zudem ist ein weiterer finanzieller Beitrag an die Gruppe vorgesehen, um die Zusammenarbeit regelmässig zu reflektieren und zu evaluieren. artFAQ möchte mit dem Projekt OUVERTÜRE zudem umfassende Praxiserkenntnisse sammeln und analysieren und dieses Know-How wiederum mit der Freien Szene teilen.

In der Pilotphase wird die Wirksamkeit von OUVERTÜRE anhand von zwei Projekten überprüft, und es werden die Auswahlkriterien für eine faire Vergabe des Beitrags entwickelt, für den es eine öffentliche Ausschreibung geben soll. Ein Projekt wurde in der Saison 2021/22 mit der Gruppe vanderbolten productions durchgeführt, und in der Saison 2022/23 wurde ein neues mit der Gruppe compagnie O. initiiert.

### **match – sensibilisieren und stärken**

match ist die Jobbörse von artFAQ. Im Verteiler sind mittlerweile rund 50 produktionsleitende Menschen oder solche, die es werden wollen. Diese erhielten im Jahr 2022 insgesamt 51 Job-Ausschreibungen über match zugesendet. Erhält artFAQ ein Jobangebot für eine Produktionsleitung – was immer häufiger geschieht –, wird dieses nach einer kurzen kritischen Einschätzung durch artFAQ an die Personen im Verteiler weitergeleitet. Im Idealfall findet dadurch eine Gruppe, ein:e Künstler:in oder eine Institution ihren match bzw. ihre zukünftige Produktionsleitung. Die von artFAQ vorgenommene Einschätzung des Jobangebots ist ein nicht zu unterschätzender Faktor im Sinne einer Sensibilisierungsarbeit hinsichtlich der spezifischen Arbeitsbedingungen von Produktionsleitenden. So tauschte sich artFAQ 2022 mit zahlreichen Künstler:innen und Gruppen aus, die – auf der Suche nach einer Produktionsleitung – über den match-Verteiler einen Aufruf verschicken wollten. Oft war nicht klar, ob und wie die Bezahlung der Produktionsleitung sichergestellt ist und welches finanzielle Risiko diese tragen würde. Ebenso weckten einige Aufrufe durchaus auch den Eindruck, dass eher unliebsame und mühselige Tätigkeiten auf die Produktionsleitung abgewälzt werden sollten. Unter solchen Voraussetzungen gestaltet sich eine Vermittlung von Projektarbeit an Produktionsleitende schwierig – gerade auch, weil das Verhältnis von Gruppen, die eine Produktionsleitung suchen, und aktiv tätigen Produktionsleitenden nach wie vor sehr unausgeglichen ist.

Erfreulicherweise trägt jedoch die Sensibilisierungsarbeit durch artFAQ ihre Früchte: In den Aufrufen und Ausschreibungen, die artFAQ in jüngerer Zeit via match erreichen, ist die Bezahlung bzw. die Risikobeteiligung der Produktionsleitung jeweils ausgewiesen, der zu erwartende Aufwand ist klarer umrissen, und die Ansprache insgesamt zeigt sich eindeutig verbessert.

Im Dialog mit den Künstler:innen und Gruppen konnte somit ein wachsendes Bewusstsein dafür geschaffen werden, inwiefern auch gerade sie die Mitverantwortung tragen können, den Beruf der Produktionsleitung attraktiver zu machen: etwa indem sie generell wertschätzend kommunizieren und möglichst faire Arbeitsbedingungen formulieren.

### **Veranstaltungen – Gemeinschaftliche Reflexion**

Zugunsten des neuen Formats der Sonderberatungen, mit denen spezifisch auf den Bedarf der Freien Szene im Hinblick auf das neue Fördersystem eingegangen werden konnte, wurden in der ersten Jahreshälfte weniger Veranstaltungen umgesetzt als ursprünglich geplant. Die durchgeführten Veranstaltungen wurden jedoch intensiv genutzt: Durchschnittlich 15 bis 20 Teilnehmer:innen besuchten jeweils eine Ausgabe der bewährten Veranstaltungsreihe Input & Gipfeli. Die sieben Ausgaben behandelten die Themen Buchhaltung, Fundraising (zwei Veranstaltungen), Jahresabschluss, Quellensteuer, Steuerbefreiung und Vertragsgrundlagen. Viele der eingeladenen Referent:innen verzichteten auf ihr Honorar, da sie ihr Wissen gern mit der Freischaffenden-Community teilen wollten und oft bereits bei einer Institution angestellt waren. Die Input & Gipfeli-Reihe wird nach wie vor online durchgeführt; einerseits, um mehr Zugänglichkeit zu schaffen und andererseits, um eine grössere geografische Reichweite zu erreichen. Wenn die Referent:innen einverstanden sind, werden die Input & Gipfeli aufgezeichnet. Regelmässig fragen Kulturschaffende, die nicht an der Veranstaltung teilnehmen konnten, im Nachhinein nach der Aufzeichnung – ein Wunsch, dem artFAQ mittels Zustellung des Video-Links jeweils gerne nachkommt.

In Zusammenarbeit mit dem Gemeinschaftszentrum „In der Au“ in Volketswil veranstaltete artFAQ im Winter ein Podium mit Fokus auf die Kulturregion Zürich. Die Gäste Vesna Thomen, Wunderkammer Glattpark, Jacqueline Falk, Standortförderung ZüriOberland und Daniel Wyss, Präsident des Kulturkreis Zollikon, diskutierten die Themen Publikumsengewinnung und -bindung in der kantonalen Kulturlandschaft. Es zeigte sich, dass die Produktionsrealitäten in der Region sich von denen der Stadt Zürich stark unterscheiden – einerseits in den finanziellen Möglichkeiten, die eine grosse Abhängigkeit von Publikumseinnahmen aufweisen und oft nur die Programmierung von Einzelkünstler\*innen und kleinen Gruppen erlaubt, und andererseits auch im Kulturverständnis, das eher wenig Spielraum für experimentelle und alternative Kunst lässt. In der Diskussion zeigte sich aber auch, dass in den Regionen die communitybuildende und beziehungsstiftende Wirkung von Kunst und Kultur einen hohen Stellenwert genießt und die verschiedenen Sparten (Musik, darstellende und bildende Kunst) in den Regionen im Vergleich zur Stadt stärker in Verbindung gedacht werden.

Im Dezember setzte artFAQ ein reflexives Format zum Thema Visuelle Identität um. Diskutiert wurde in mehreren kleinen Gruppen über Umfang, Relevanz, Gewichtung und Finanzierung der externen Kommunikation und insbesondere der Online-Präsenz auf verschiedenen Kanälen. Unter der Moderation von artFAQ tauschten sich die Anwesenden diesbezüglich auch über eine sinnvolle Aufgabenteilung zwischen künstlerischer Leitung und Produktionsleitung aus.

### **Netzwerk und Partnerschaften – Verbindungen pflegen und Synergien nutzen**

Neben der fortlaufenden Vernetzung mit Partner:innen in der Stadt Zürich setzte artFAQ im Jahr 2022 einen Fokus auf kantonale Verbindungen. So traf sich artFAQ mit verschiedenen Vertreter:innen des Kulturlebens in umliegenden Regionen: Erste Gespräche fanden mit Christian Zwinggi, Kulturbeauftragter der Stadt Uster, Jan von Rennenkampff, Geschäftsleiter des Kulturraum Thalwil, Mathias Reiter, Kulturakteur im Zürcher Unterland, und mit Franziska Gabriel, Kulturbeauftragte der Stadt Winterthur, statt. Ebenso war artFAQ beim Kulturgelage Uster präsent, war Podiumsgast im Rahmen des Katapult-Festivals in Thalwil und nahm an einer Netzwerkveranstaltung von Kultur Züri Unterland im Bistro Philosophen in Dielsdorf teil. Das erste Zwischenziel der Vernetzung mit kantonalen Akteur:innen bestand darin, die Bedürfnisse von Kulturschaffenden in den verschiedenen Regionen näher kennenzulernen und die lokalen Arbeitsrealitäten besser zu verstehen. Gleichzeitig sollte das bestehende artFAQ-Angebot in den Regionen bekannt gemacht werden, damit Kulturschaffende ausserhalb der Stadt Zürich davon erfahren und profitieren können. Als weiterführenden Schritt plant artFAQ, gemeinsam mit lokalen Partner:innen konkrete Angebote in den Regionen zu realisieren, die noch spezifischer auf lokale Gegebenheiten Bezug nehmen können.

Auch das Schweizer Netzwerk von beratenden Produktionsleitenden wurde weiterhin gepflegt. Zu den bisherigen Akteur:innen (produktionsDOCK Basel, KulturHUB Basel, HUB Bern, le cube Neuenburg, tutu Genf, Bureau de Compagnies Genf) kamen neu Oh la la productions aus Fribourg, das fORum culture in der Region Jura/Bern (La Chaux-de-Fonds, Délémont, Neuenburg und Biel), AAOC Biel sowie das Theaterkolleg aus Luzern dazu. Die Entwicklung des Netzwerks zeigt, wie in der gesamten Schweizer Kulturlandschaft der Bedarf an Produktions-Know-How wächst und die Professionalisierung der Arbeitsstrukturen voranschreitet.

## BETRIEB

### **Organisationsstrukturen – Festigung, Wachstum und Professionalisierung**

Im Jahr 2022 wuchs die Organisation der Produktionsplattform artFAQ und professionalisierte sich weiter. Einerseits wurden Mitte März und Anfang April zwei neue Stellen besetzt: eine Geschäftsleitung für Personal, Administration und Buchhaltung und eine Kommunikationsstelle.

Das Ziel einer durchlässigen und flexiblen Organisationsstruktur wurde stetig weiterverfolgt. So nahm ein Mitglied der Co-Leitung im Frühjahr eine geplante Auszeit von zwei Monaten, um ein eigenes künstlerisches Projekt weiterzuverfolgen. Sie wurde in dieser Zeit von einer Person des Beratungsteams in reduziertem Umfang vertreten. Nach der Auszeit definierte artFAQ im Juli 2022 eine neue Teamaufstellung: Zwei Personen übernahmen die Co-Leitung mit je 40 Stellenprozent, die Kommunikationsstelle wurde auf 20 Stellenprozent leicht erhöht, und zwei Mitarbeitende teilten sich die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche Veranstaltungen, match, Beratungen, Netzwerk und Co-Working mit je 20 Stellenprozent untereinander auf.

Im Oktober konnten nach einem erfolgreichen Fundraising zusätzliche 10 Stellenprozent für die Aufgleisung einer Jahresassistentenstelle für die Saison 2023/24 und 2024/2025 geschaffen werden – eine weitere Person stieß somit zum Team dazu, während Ende Jahr zwei Mitarbeitende artFAQ verliessen, um sich anderen Aufgaben zu widmen.



*Kulturschaffende arbeiten im artFAQ Co-Working Raum*

Diese Vorgänge zeigen auf, dass personelle Veränderungen eine wichtige und unabdingbare Herausforderung für artFAQ sind und – so ist anzunehmen – auch bleiben werden, wenn artFAQ seinem Anspruch “von der Freien Szene für die Freie Szene” weitestgehend gerecht bleiben möchte. Kleine Stellenprozente sollen eine grosse Flexibilität für die Mitarbeitenden ermöglichen, damit diese parallel weiterhin projektbasiert in der Freien Szene arbeiten können. Von diesen Erfahrungen profitiert artFAQ enorm, denn durch den stets aktuellen beruflichen Praxisbezug aller Mitarbeitenden zur Freien Szene kann die Qualität des artFAQ-Angebots stetig hochgehalten werden. Gleichzeitig verlangt dieses flexible Modell sowohl vom Betrieb als auch vom Personal eine hohe Agilität: Die Koordination verschiedener Arbeitsstellen- und -pensen ist herausfordernd und bedingt von der Organisation ein nicht zu unterschätzendes Mass an zeitlichen Ressourcen. Zudem ergeben sich in der Freien Szene neue Arbeitsangebote oft kurzfristig.

Damit diese Fluktuation vom Betrieb möglichst gut getragen werden kann, plant artFAQ für das Jahr 2023 die Analyse und Dokumentation der bisher geleisteten Tätigkeiten in allen Angebotsbereichen und der geschaffenen Arbeitsstrukturen als wichtigen Schwerpunkt – insbesondere auch, damit neues Personal möglichst schnell und effizient an vergangene Leistungen anknüpfen und diese kontinuierlich weiterführen kann.

### **Kommunikation – Verbindlichkeit und Zugänglichkeit schaffen**

Im Frühjahr 2022 wurde bei artFAQ eine Kommunikationsstelle geschaffen mit dem Ziel, durch einen professionellen Auftritt nach aussen auch den Beruf der Produktionsleitung visuell zu stärken. Das Erscheinungsbild von artFAQ wurde innerhalb eines Relaunches umfassend überarbeitet und vereinheitlicht, um den am vielfältigen Angebot von artFAQ Interessierten eine möglichst gute Orientierung zu bieten. Für Social Media wurde eine Bildsprache mit einem grossen Wiedererkennungswert entwickelt, die den Beruf der Produktionsleitung in all seinen Facetten darstellt und damit die Attraktivität des Berufsfeldes hervorhebt.

Die meistgenutzten Kommunikationskanäle sind Newsletter, Webseite, Social Media und Mund zu Mund-Empfehlungen. Die Zielgruppe von artFAQ – Produktionsleitende und produzierende Künstler:innen – ist sehr spezifisch, daher sind die Kommunikationsziele stärker qualitativ als quantitativ geprägt: Nicht die allgemeine Reichweite ist entscheidend, sondern die direkte Ansprache der Zielgruppe. Im Jahr 2022 konnten neben qualitativen aber auch quantitative Ziele erreicht werden, was sich beispielhaft an den Zahlen des Newsletters zeigt: 16 Newsletter wurden verschickt; und die Anzahl der Subscriber stieg von 274 auf 323. Im Schnitt öffneten den Newsletter zwischen 60 und 70 % der Adressent:innen, und jede Kampagne erhielt zwischen 20-30 Aufrufe. Diese Prozentzahlen liegen über dem Durchschnitt und bilden ein grosses Interesse der Community ab.

## AUSBLICK 2023

Das Jahr 2022 machte deutlich, dass durch die Weiterentwicklung und Professionalisierung des Betriebs auch die Zuständigkeiten der einzelnen Stellenprofile immer spezifischer werden. Auch die unterschiedlichen Anstellungsbedingungen, die sich innerhalb der Organisation ergaben – Beratende im Stundenlohn, Festangestellte und befristet arbeitende Assistenzen –, zeugen von diesem Prozess. Um dieser Komplexität gerecht zu werden und den Arbeitnehmenden von artFAQ professionelle Anstellungsbedingungen zu bieten, plant der Verein artFAQ die Stellenprofile und Verträge im Sinne einer Good Governance-Praxis zu optimieren. Verbunden auch mit dem Ziel, mit dieser Grundlage personelle Veränderungen, die mit der Schnellebigkeit der Branche einhergehen, bestmöglich aufzufangen zu können, so dass artFAQ weiterhin die angestrebte Balance zwischen Flexibilität für die Mitarbeitenden und Kontinuität und Stabilität des Betriebs aufrechterhalten kann.

Die erwähnte Analyse und Dokumentation des gesammelten Wissens und der betrieblichen Abläufe ist für artFAQ auch ein wichtiges Ziel im Hinblick auf die Evaluation der Subventionsvereinbarung, die im Jahr 2023 ansteht.

Ein weiteres wichtiges Ziel besteht in einer neuen Hauptaufgabe von artFAQ: die Kulturschaffenden im Kontext des neuen Fördersystems der Stadt und des Kanton Zürichs zu begleiten und mit Produktions-Know-How vielfältig und umfassend zu unterstützen. Hier wird von artFAQ Flexibilität gefragt sein, auf neue Anforderungen im Produktionsbereich zu reagieren – mit entsprechenden Veranstaltungsformaten oder allenfalls auch durch die Ergänzung und Erweiterung des Beratungsteams um bestimmte Expertisen.