

Schlussbericht *Confluences*

Zusammenfassung

Der vorliegende Bericht *Confluences* kommt zur Feststellung, dass die Freiburger Theaterlandschaft reichhaltig und anerkannt ist und seit vielen Jahren öffentliche Unterstützung erhält. Heute führen aber eine Häufung von Aufträgen, finanziellen Zwängen und organisatorischen Einschränkungen, die nie in ihrer Gesamtheit angegangen worden sind, dazu, dass das System fragiler wird: Die Institutionen haben sich gewandelt, haben sich professionalisiert und ihre Aktivitäten ausgeweitet, doch der Rahmen für die Steuerung, ihre Infrastrukturen und ihr Wirtschaftsmodell sind weitgehend unverändert geblieben. Die Situation ist nicht die Folge schlechten Wirtschaftens, sondern ist darauf zurückzuführen, dass ein System sein Reifestadium erlangt hat und nach einer strukturellen Weiterentwicklung verlangt, damit es nachhaltig weiterbestehen kann.

Der Bericht zeigt, dass die Aufgaben der drei grössten Theater in Grossfreiburg sich zu überlappen begonnen haben. Verbreitung, Kreation, Produktion, Begleitung von Kompagnien, Kulturvermittlung, Schulaktionen und Strukturierung des Milieus geschehen heute in teilweiser Redundanz, ohne explizite Klärung der Prioritäten oder gesamtheitliche Vision. Diese Überlappung schafft Druck für die Teams, die Infrastrukturen und Budgets und führt dazu, dass das System für die finanzierenden Stellen schwierig lesbar ist.

Auf künstlerischer Ebene zeigt sich das Freiburger Schaffen dynamisch, leidet aber unter ungenügend strukturierter Begleitung und eingeschränkter Verbreitung. Produktionen sind häufig nur über kurze Zeit sichtbar und verpassen den Schritt in Westschweizer oder nationale Netzwerke. Es reicht nicht mehr, einfach ein Stück zu produzieren: Ohne vorgängige Vertriebsstrategie büssen das künstlerische Engagement und die öffentliche Unterstützung viel von ihrer Schlagkraft ein. In diesem Kontext ist die Rolle von grossen Institutionen wie Équilibre und Nuithonie nicht nur als Spielorte, sondern auch als strategische Instrumente für Kreation und Koproduktion zu überdenken.

Die Frage des Publikums bleibt ebenfalls zentral. In Freiburg ist das Theater zwar weiterhin gut besucht, dafür ist aber eine weitgehend stabile, sozial homogene Kerngruppe verantwortlich und es bleibt herausfordernd, neue Publikumskreise anzuziehen. Trotz eines dichten Angebots weitet sich das Publikum nur begrenzt aus. Als Reaktion darauf ist es unumgänglich, Schulaktionen anzubieten und möglichst früh eine kulturelle Sozialisierung zu ermöglichen, sowie Kreation, Verbreitung und Publikumsarbeit besser abzustimmen, statt einfach die Anzahl Produktionen von kurzer Dauer zu erhöhen.

Auf organisatorischer und personeller Ebene stellt der Bericht eine Kluft fest, die sich zwischen den übernommenen Steuerungsmodellen und den aktuellen professionellen Erwartungen aufgetan hat. Die Institutionen basieren zu stark auf einer Logik der Berufung und Hingabe, die zwar lange Zeit künstlerisches Engagement gefördert haben, heute aber hinsichtlich Arbeitsbedingungen, Klarheit der Verantwortung und Nachhaltigkeit des Betriebs an ihre Grenzen stösst. Die Teams sind stark ausgelastet und haben weder Handlungsspielraum noch Raum für Anpassungen oder Entwicklung.

Die finanzielle Situation ist ein weiteres Schlüsselement im Bericht. Die Theater funktionieren auf der Grundlage eines stark von Subventionen geprägten Modells, mit konstant steigenden strukturellen Kosten und stagnierenden Einnahmen. So kommen gleichbleibende Subventionen in Wirklichkeit einem Rückgang der tatsächlich verfügbaren Ressourcen gleich, da die Produktionskosten steigen und die Hochpreisinsel Schweiz auch dazu führt, dass sich die Verbreitung der Produktionen schwierig gestaltet. Dieser Druck

zeigt sich darin, dass die künstlerische Aktivität schrittweise zurückgeht, Löhne eingefroren und die Teams fragiler werden. Der Bericht zeigt klar, dass die Institutionen, wenn keine politische Klärung von Aufgaben und Mitteln erfolgt, zu einer defensiven Wirtschaftsführung verpflichtet sind, die allmählich ihren kulturellen Anspruch erodieren lässt.

Vor dem Hintergrund dieser Diagnose befasst sich der Bericht mit drei Entwicklungsszenarien:

- **Status quo:** Der Fortbestand des aktuellen Systems bietet scheinbare Stabilität, geht aber nicht auf die identifizierten strukturellen Schwächen ein.
- **Institutionelle Konvergenz** zu einer einzigen Stiftung mit verschiedenen Spielorten. Dieses Szenario bietet Chancen für die Leitung und Sichtbarkeit. Es besteht aber die Gefahr erhöhter Komplexität, verringerter Lesbarkeit sowie von unverändert hohen Infrastrukturkosten.
- Der **Zusammenfluss** zielt auf eine tiefgreifende Neuausrichtung ab, auf der Grundlage der schrittweisen Schaffung einer neuen Einheit, die rund um ein gemeinsames künstlerisches Projekt, klare Governance und kontrollierte finanzielle und technische Organisation entsteht, wobei auch die notwendigen finanziellen Investitionen zur Entwicklung und Verbesserung der Infrastrukturen ins Auge zu fassen sind, sodass diese für die zukünftigen Aufgaben der neuen Stiftung gut aufgestellt sind.

Der Bericht hebt hervor, dass dieses Szenario nicht als schnelle Fusion oder die Übernahme einer Institution durch eine andere zu verstehen ist. Es handelt sich um einen kontinuierlichen Prozess über mehrere Spielzeiten hinweg, bei dem das Künstlerische dem Institutionellen vorgeht. Starke delegierte Produktionen unter einer gemeinsamen Identität bilden den Ausgangspunkt, bevor die Integration von Budget, Teams und Infrastrukturen angegangen werden. Fragen zu Finanzen und Dienstleistungen sind im Vorfeld zu klären, sodass übereilte unumkehrbare Entscheide vermieden werden können.

Der Bericht Confluences bietet keine schlüsselfertige Lösung, sondern konfrontiert die betroffenen Institutionen mit Herausforderungen für einen nachhaltigen Betrieb und die öffentliche Hand mit Entscheidungsmöglichkeiten politischer Natur. Keinen Entscheid zu treffen würde bedeuten, das System langsam erodieren zu lassen, die schrittweise Aufgabe eines künstlerischen Anspruches sowie der Stichhaltigkeit von öffentlicher Förderung. Ein konsequenter Entscheid hingegen auf der Grundlage eines klaren Projekts könnte das Freiburger Schaffen nachhaltig stärken, die Nutzung der öffentlichen Mittel verbessern und für die Institutionen und Teams einen nachhaltigen und lesbaren Zeithorizont schaffen, all dies zum Nutzen des Publikums von hier und anderswo