

Landeshauptstadt Magdeburg - Der Oberbürgermeister -		Datum 24.03.2004
Dezernat IV	Amt FB 04	

I N F O R M A T I O N

I0115/04

Beratung	Tag	Behandlung
Der Oberbürgermeister	06.04.2004	nicht öffentlich
Ausschuss für Kultur	14.04.2004	öffentlich
Finanz- und Grundstücksausschuss	21.04.2004	öffentlich
Stadtrat	13.05.2004	öffentlich

Thema: Zwischenbericht zu Punkt 9 des Stadtratsbeschlusses Nr. 2763-75(III)03 - Neuorganisation der Magdeburger Theaterlandschaft

I.) Aufgabenstellung

Der Stadtrat hat in Punkt 9 seines Beschlusses Nr. 2763-75(III)03 vom 4.12.2003 die Verwaltung beauftragt, bis zum Ende des 1. Quartals 2004 den zu erwartenden Finanzbedarf und die Verteilung der Kosten bei der angestrebten Theaterstruktur zu ermitteln und dem Stadtrat vorzulegen. Dabei sind zum einen die zu erwartenden Tarifierhöhungen zu berücksichtigen und zum anderen die vom Stadtrat beschlossenen Budgets einzuhalten.

II.) Standortbestimmung

Die neu eingesetzte Theaterleitung des Theaters Magdeburg unter der Intendanz von Herrn Tobias Wellemeyer arbeitet seit 5.12.2003 kontinuierlich an der vorbezeichneten Aufgabenstellung. Mit der Neuorganisation der Magdeburger Theaterlandschaft zum 1.1.2004 verbinden sich insbesondere folgende Erwartungshorizonte:

- 1.) Die Steigerung der künstlerischen Leistungsfähigkeit und damit des regionalen wie überregionalen Renommées des Theaters Magdeburg.
- 2.) Die Erschließung eines fortgesetzten Beitrages des Theaters Magdeburg zu den Notwendigkeiten der Haushaltskonsolidierung der Landeshauptstadt Magdeburg.

Beide Erwartungshorizonte stehen in einem natürlichen Spannungsverhältnis.

III.) Ausgangsdaten

1) Jahresergebnis (=Anordnungssoll) 2003

Gesamtausgaben **23.446.647 EUR**

(entspricht verfügbarem Budget 2003 exklusive ehem. UA Kabarett)

(= Bezugsgröße für die folgenden %-Angaben)

Gedeckt durch:

Zuschuss LH Magdeburg (inkl. üpL TdL)	13.276.102 EUR (= 56,6 %)
Theaterförderung LSA	8.552.890 EUR (= 36,5 %)
Eigeneinnahmen	1.617.655 EUR (= 6,9 %)

Spezifizierung Ausgaben:

Personalausgaben gesamt	20.104.122 EUR (= 85,7 %)
davon:	
Personalausgaben abhängig Beschäftigte	18.856.729 EUR (= 80,4 %)
Personalausgaben nicht abh. Beschäftigte	1.145.013 EUR (= 4,9 %)
Personalnebenausgaben	102.380 EUR (= 0,4 %)

Sachausgaben gesamt	3.342.525 EUR (= 14,3 %)
---------------------	--------------------------

2.) Haushaltsplanung 2004 (inkl. Maßnahmen der HH-Konsolidierung und Tarifaufwüchse)

Gesamtausgaben **23.572.500 EUR**

(= Bezugsgröße für die folgenden %-Angaben)

Gedeckt durch:

Zuschuss LH Magdeburg	13.401.900 EUR (= 56,8 %)
Theaterförderung LSA	8.553.900 EUR (= 36,3 %)
Eigeneinnahmen	1.617.700 EUR (= 6,9 %)

(Ansatz korrigiert aufgrund Jahresergebnis 2003)

IV.) Analyse Ausgangsdaten

1.) Kostenverteilung

Die Spezifizierung der Ausgabenpositionen lässt das Personalkostentableau mit einem Anteil von 85,7 % an den Gesamtausgaben als die ausschlaggebende Kostengröße hervortreten. Das Sachkostentableau steht dem mit einem Anteil von lediglich 14,3 % an den Gesamtausgaben gegenüber.

Innerhalb der Kostentableaus ist zwischen gebundenen und variablen Kosten zu differenzieren. Festzustellen ist, dass sowohl im Personalkostentableau als auch im Sachkostentableau der Anteil der gebundenen Kosten unverhältnismäßig hoch ist.

Innerhalb des Personalkostentableaus beläuft sich der Personalkostenanteil der abhängig Beschäftigten, d.h. insbesondere der festangestellten Mitarbeiter, auf 93,8 %, während der Personalkostenanteil der nicht abhängig Beschäftigten, d.h. insbesondere der Gastregisseure, der Gastausstatter, der Gastdirigenten, etc., lediglich bei 5,7 % der gesamten Personalausgaben liegt.

Innerhalb des Bereichs der abhängig Beschäftigten ist zwischen starren und flexiblen Tarifen zu unterscheiden. Starre Tarife zeichnen sich durch die Unbefristetheit der ihnen unterliegenden Dienstverhältnisse und/oder ein vorgegebenes Vergütungssystem aus. Flexible Tarife beinhalten die Befristetheit der Dienstverhältnisse und das Primat der freien Gehaltsfindung.

Zu den starren Tarifen zählen die Tarife BAT-O, BMT-G-O, TVK, NV-Bühne-Chor, NV-Bühne-Tanz. Zu den flexiblen Tarifen zählen die Tarife NV-Bühne-Solo und NV-Bühne-Bühnentechniker. Mit Stand zum 1.8.2004 werden von den festangestellten Mitarbeitern des Theaters Magdeburg 68,3 % in den starren Tarifen und 31,7 % in den flexiblen Tarifen beschäftigt sein.

Innerhalb des Sachkostentableaus ist als wesentliche gebundene Ausgabenposition der Aufwand für die Haus- und Betriebstechnik, d.h. die Vorhaltekosten für die Betriebseinrichtungen des Theaters Magdeburg inklusive Mieten, zu benennen. Dieser Bereich nimmt einen Anteil von 35,6 % an den Gesamtsachkosten in Anspruch.

Hingegen beträgt aktuell der Kostenanteil für Bühnendekorationen und Kostümbilder lediglich noch 15,0 % der Gesamtsachkosten.

2.) Durchführung der bisherigen Haushaltskonsolidierung

Gemäß Stadtratsbeschluss Nr. 493-10(III)00 wurde der Zuschuss der LH Magdeburg in vier Jahresschritten beginnend mit dem Haushaltsjahr 2001 um insgesamt 1.227.100 EUR gegenüber dem Niveau des Haushaltsjahres 2000 verringert. Gleichzeitig wurden dem Theater Magdeburg die jährlichen Tarifsteigerungen als Zuschussaufwüchse gewährt.

Beim derzeitigen Personalbestand des Theaters Magdeburg macht eine 1%-ige Tarifsteigerung einen absoluten Wert von 188.567 EUR aus.

Im Ergebnis wirkte sich das Haushaltskonsolidierungsprogramm gemäß Stadtratsbeschluss Nr. 493-10(III)00 dahingehend aus, dass die in das verfügbare Budget eingestellten Tarifaufwüchse durch die jeweiligen Zuschussverringerungen kompensiert wurden. Folglich hat das Theater Magdeburg mit seinen Einsparleistungen de facto die Tarifaufwüchse gegenfinanziert.

Die Einsparleistungen zur Gegenfinanzierung der Tarifaufwüchse und damit des Aufwuchses im Bereich „Personalausgaben abhängig Beschäftigte“ wurden insbesondere durch folgende Maßnahmen realisiert:

a) Durchsetzung unterdurchschnittlicher Gagen im Bereich des Tarifes NV-Bühne-Solo:

Im Tarif NV-Bühne-Solo sind insbesondere Schauspieler, Gesangsolisten, Solotänzer, Dramaturgen, Mitarbeiter der Öffentlichkeitsarbeit, Regieassistenten sowie sonstige überwiegend künstlerisch tätige Mitarbeiter angestellt.

Die Haushaltskonsolidierung hat in diesem Bereich dazu geführt, dass überwiegend nur sehr junge Künstler am Theater Magdeburg beschäftigt werden können. Der Aufbau und die nachhaltige Bindung eines über das Talentstadium hinauswachsenden Künstlerensembles würde bei einer Fortsetzung dieser Entwicklung unmöglich gemacht.

Zur Zielerfüllung der Steigerung der künstlerischen Leistungsfähigkeit und damit des regionalen wie überregionalen Renommées des Theaters Magdeburg muss es daher in diesem Bereich perspektivisch die Möglichkeit zu deutlichen Gagenaufschlägen geben. Eine Fortschreibung der gegenläufigen Entwicklung würde hingegen die Zielerfüllung vereiteln.

b) Durchsetzung unterdurchschnittlicher Honorare in den Bereichen Regie, Ausstattung, Gast-Solisten:

Das Honorarniveau in den o.g. Bereichen liegt derzeit am Theater Magdeburg durchschnittlich 25% unter dem Honorarniveau vergleichbarer Häuser an ostdeutschen Standorten. Bei Gastbesetzungen hat diese Situation bereits regelmäßig zur Absage renommierterer Künstlerpersönlichkeiten geführt.

Zur Zielerfüllung der Steigerung der künstlerischen Leistungsfähigkeit und damit des regionalen wie überregionalen Renommées des Theaters Magdeburg muss es daher in diesen Bereichen perspektivisch die Möglichkeit zur Angleichung an das Honorargefüge der Wettbewerbsstandorte geben. Eine Fortschreibung der gegenläufigen Entwicklung würde hingegen die Zielerfüllung vereiteln.

Eine wesentliche Ausgabenreduktion könnte daher ausschließlich noch im Ausgabensektor „Personalausgaben abhängig Beschäftigte“ und hier bei den starren Tarifen BAT-O, BMT-G-O, TVK, NV-Bühne-Chor und NV-Bühne-Tanz realisiert werden. Hierzu müsste dann das gesamte Spektrum personalwirtschaftlicher Maßnahmen bis hin zu betriebsbedingten Kündigungen oder der Einführung von Haustarifen in Betracht bezogen werden.

Allerdings führt in den betroffenen künstlerischen Bereichen (Orchester, Chor, Gruppentänzer) die alternative Besetzung mit Gastkünstlern regelmäßig zu entsprechenden Kostenaufwüchsen anstatt zu einer einseitigen Kostenreduktion. Bei wiederkehrend auszugleichendem Personalfehlbedarf gilt im übrigen die Faustregel, dass der Einsatz von Gastkünstlern weitaus kostenintensiver ausfallen kann als die Beschäftigung von Festpersonal.

3.) Bewertung der Eigeneinnahmesituation

Ein Einspielergebnis von rund 7 % stellt sich in der Relation zu Vergleichsstandorten als durchschnittlich dar. In Jahren mit Sommertheaterneuproduktionen werden regelmäßig höhere Einspielergebnisse erzielt, als in Jahren ohne entsprechende Aktivität. Allerdings waren Sommertheaterneuproduktionen zumindest im Bereich des ehemaligen Amtes 46 seit dem Jahr 2002 nur noch bei erfolgreicher Akquise von Drittmitteln im Umfange von mindestens 40 % des Gesamtkostenvolumens mit der erforderlichen Budgetneutralität durchführbar.

Das grundsätzliche Ziel einer nachhaltigen Steigerung des Einspielergebnisses kann nur als langfristige Aufgabenstellung verwirklicht werden. Kurzfristige Erwartungshaltungen in Richtung Eigeneinnahmesteigerung stünden im Widerspruch zur gesamtwirtschaftlichen Lage im Einzugsbereich des Theaters Magdeburg sowie zur von der neuen Theaterleitung vorgefundenen Vermarktungssituation im Bereich des ehemaligen Theaters der Landeshauptstadt.

Die regelmäßigen Erhebungen des Fachbereichsleiters Öffentlichkeitsarbeit spiegeln wider, dass das Preisniveau, wie es in der letzten Änderung der Entgeltordnung mit Wirkung zum Spielzeitbeginn 2003/04 niedergelegt wurde, die Akzeptanzgrenze des Zielpublikums voll ausschöpft. Kurzfristig sind weitere Anhebungen des Preisniveaus ohne entsprechenden Rückgang der Zuschauerzahlen als nicht realisierbar zu beschreiben.

Infolgedessen ist es zur nachhaltigen Steigerung des Einspielergebnisses unabdingbar, durch ein gänzlich neu zu fassendes Konzept einer sowohl regional als auch überregional ausgerichteten Öffentlichkeitsarbeit eine neue Dimension der Publikumsbindung an ein qualitativ hochwertiges Programmangebot sukzessive aufzubauen.

In die derzeit andauernde Erarbeitung und Umsetzung des neuen Vermarktungskonzeptes für das Theater Magdeburg bezieht die Theaterleitung wesentliche Erfahrungswerte der erfolgreichsten deutschen Besucherorganisation ein. Fachgespräche mit deren Geschäftsführung bestätigen, dass insbesondere der Aufbau und die nachhaltige Betreuung eines möglichst weitreichenden Multiplikatorennetzwerkes das Kernmodul einer erfolgreichen Öffentlichkeitsarbeit darstellt. Als Erfahrungszeiträume für den Aufbau einer entsprechend dimensionierten Publikumsbindung werden aus den genannten Fachkreisen Horizonte von mindestens fünf bis zu zehn Jahren genannt.

V.) Maßnahmen zur Erschließung potentieller Synergieeffekte

Im Ergebnis kann die Zielstellung der Steigerung des künstlerischen Renommées des Theaters Magdeburg unter gleichzeitiger Erschließung eines erneuten Beitrages zur Haushaltskonsolidierung der Landeshauptstadt nur dann erfüllt werden, wenn sich potentielle Synergieeffekte aus der Zusammenführung der ehemals als selbständige Regiebetriebe geführten Ämter 43 und 46 auch in tatsächliche Synergieeffekte umsetzen lassen.

Erster Verfahrensschritt für die Erschließung bislang lediglich potentieller Synergieeffekte ist die Konstituierung einer gemeinsamen innerbetrieblichen Struktur. Zum Aufbau einer gemeinsamen Binnenstruktur sind durch die neu eingesetzte Theaterleitung bislang folgende Maßnahmen durchgeführt worden:

1) Etablierung einer Struktureinheit Personal & Recht / Zentrales Vertragsmanagement

Im Bereich des ehemaligen Amtes 43 wurde durch die neue Theaterleitung keine klar definierte Verantwortungsstruktur zum Abschluss von Verträgen vorgefunden. Verschiedene Fachbereiche sind vormals ohne erkennbare innere Koordination weitreichende vertragliche Verpflichtungen mit Wirkung für das Theater Magdeburg eingegangen.

Diesem Befund begegnete die neue Theaterleitung mit der Etablierung einer Struktureinheit „Personal & Recht / Zentrales Vertragsmanagement“ per interner Organisationsverfügung vom 2.2.2004.

Die neue Struktureinheit ist unmittelbar der Verantwortung der Verwaltungsdirektion unterstellt und Teil dieses Fachbereiches.

Die Aufgabenstellungen des Teilbereiches „Zentrales Vertragsmanagement“ sind wie folgt definiert:

- Die Struktureinheit „Personal & Recht / Zentrales Vertragsmanagement“ verfügt innerhalb des Theaters Magdeburg über das Vertragsmonopol.
- Ihr obliegt es, alle seitens des Theaters Magdeburg verwendeten Verträge und Vertragsmuster zu entwickeln. Im Theater Magdeburg finden ausschließlich die durch die Abteilung Personal & Recht / Zentrales Vertragsmanagement autorisierten Vertragstexte Verwendung.
- Das Aushandeln von Vertragskonditionen fällt in die ausschließliche Zuständigkeit der Struktureinheit „Personal & Recht / Zentrales Vertragsmanagement“ in unmittelbarer Verantwortlichkeit des Verwaltungsdirektors. Dieser ist dem Generalintendanten rechenschaftspflichtig.
- Der Verwaltungsdirektor ist berechtigt, die Durchführung der Aufgabenstellungen des Zentralen Vertragsmanagements (insbesondere die Delegation in seinen Verantwortungsbereich fallender Aufgaben) näher zu regeln.

2) Aufbau einer EDV-gestützten Datenbank zur Personalkostenplanung des Theaters Magdeburg

Im Bereich des ehemaligen Amtes 43 wurde durch die neue Theaterleitung kein klar definiertes Instrumentarium zur Vorausplanung der Personalkosten insbesondere im Sektor „Abhängig Beschäftigte“ vorgefunden. Die vorausplanende Bewirtschaftung dieser mit Abstand wichtigsten Ausgabeposition ist aber der entscheidende Faktor für die Erreichung des Budgetzieles.

Daher hat sich die Theaterleitung entschlossen, die im Bereich des ehemaligen Amtes 46 bereits seit vier Jahren erfolgreich eingesetzte Personalkostenplanungssoftware MECOS WIN-PEKO auf das gesamte Personaltableau der Theaters Magdeburg auszudehnen. In diesem Kontext wurde zwischenzeitlich eine Datenbank für den gesamten Personalbestand des Theaters Magdeburg aufgebaut und in umfänglichen Testreihen die Zuverlässigkeit der Hochrechnungsergebnisse erfolgreich erprobt.

3) Erarbeitung eines Gesamtstellenplanes Theater Magdeburg für das HH-Jahr 2005

Die neue Theaterleitung hat nach objektiven Bedarfskriterien einen Vorschlag für einen Gesamtstellenplan des Theaters Magdeburg mit Wirkung ab dem Haushaltsjahr 2005 erarbeitet. Der Gesamtstellenplan vereinigt die bisherigen Einzelstellenpläne der ehemaligen Ämter 43 und 46. Berücksichtigung finden auch die aus der Zusammenführung der ehemaligen Ämter 43 und 46 resultierenden Doppelstrukturen, die jedoch überwiegend nur unter Zuhilfenahme des gesamten Spektrums personalwirtschaftlicher Maßnahmen aufgelöst werden können.

Im Januar 2004 hat sich eine Arbeitsgruppe „Personalwirtschaft Theater Magdeburg“ aus leitenden Vertretern der Fachbereiche 01 und 04 konstituiert, die seither turnusmäßig arbeitet. Der unter Federführung des Fachbereiches 04 erarbeitete Vorschlag wurde inzwischen der Arbeitsgruppe „Personalwirtschaft Theater Magdeburg“ zur weiteren Fachberatung übermittelt.

Die rechtliche Umsetzung personalwirtschaftlicher Maßnahmen setzt ein positives Votum des Stadtrates zur endgültigen Fassung des Gesamtstellenplanes „Theater Magdeburg“ voraus. Finanzielle Effekte derartiger Maßnahmen ließen sich demnach insbesondere unter Berücksichtigung gesetzlicher Fristen frühestens mit Wirkung ab dem Haushaltsjahr 2006 erzielen.

4) Einvernehmliches vorfristiges Auslaufen langfristiger Vertragslagen von Leitungsmitgliedern der ehemaligen Generalintendanz

In drei Einzelfällen konnten durch die neu eingesetzte Theaterleitung ein einvernehmliches vorfristiges Auslaufen langfristiger Vertragslagen (reguläre Laufzeiten bis 31.7.2006) mit Leitungsmitgliedern der ehemaligen Generalintendanz vereinbart werden. Die finanziellen Nachwirkungen dieser Vereinbarungen berühren allerdings noch das Haushaltsjahr 2005, sodass hierdurch Einspareffekte erst ab dem Haushaltsjahr 2006 erzielt werden.

5) Einführung innerbetrieblicher Fachbudgetverantwortlichkeiten als Voraussetzung für ein Gesamtkostencontrolling / Systemvereinheitlichung hinsichtlich der Instrumentarien der innerbetrieblichen Haushaltsführung

Ein effektives Finanzcontrolling im Rahmen der dem Theater durch die LH Magdeburg eingeräumten Gesamtbudgetierung (bei vollständiger Deckungsfähigkeit sämtlicher Haushaltsstellen) wird erst durch die Bildung innerbetrieblicher Fachbudgetverantwortlichkeiten, die durch den Verwaltungsdirektor zu koordinieren sind, erreicht. Den Fachbudgetverantwortlichen obliegt dann die Einzelbeplanung des ihnen jeweils zugeordneten Verantwortungsbereiches unter strikter Einhaltung des durch die Theaterleitung definierten Einzelbudgetrahmens.

Die neu eingesetzte Theaterleitung hat im Bereich des ehemaligen Amtes 43 keine deutlich abgegrenzten Fachbudgetverantwortlichkeiten vorgefunden. Dies kommt insbesondere dadurch zum Ausdruck, dass in mehreren Fällen die Verantwortung für zwingend abzugrenzende Fachbudgets global in jeweils einer Hand verortet war. In Reaktion hierauf hat die neue Theaterleitung nunmehr 12 Fachbudgets gebildet und dazu korrespondierende Verantwortlichkeiten übertragen.

Das Theater Magdeburg verfügt über ein elektronisches Datensystem, durch das sich die Fachbudgetverantwortlichen tagesaktuell über den Budgetstand informieren können. Die Anpassung des Systems an die neu gebildete Struktur befindet sich im laufenden Arbeitsprozess.

6) Einführung einer langfristigen Einzeltermin-Disposition

Weitere wesentliche Voraussetzung für ein funktionierendes Finanzcontrollingsystem ist die Etablierung einer langfristig angelegten, tagesgenauen Ereignis- und Produktionsplanung. Nur mit diesem Instrumentarium ist es möglich, weit im Vorfeld klare Budgetrahmen zu definieren, innerhalb derer die Fachbudgetverantwortlichen ihre Planungsentscheidungen zu treffen haben.

Ein entsprechend langfristig ausgerichtetes Dispositionssystem wurde im Bereich des ehemaligen Amtes 43 nicht vorgefunden. Die neue Theaterleitung verfügt inzwischen über eine Einzeltermin-Disposition bis zum 31.7.2005. Im weiteren Verlauf soll eine Einzeltermin-Disposition über einen Zeitraum von 2 Spielzeiten hinweg etabliert werden.

VI.) Resümee

1.) Zwischenergebnis:

Das Theater Magdeburg hat im HH-Jahr 2004 folgende Kompensationsleistungen zu erbringen:

Stufe 4 HH-Konsolidierungsprogramm 2000	306.800 EUR
Maßnahme 15 Privatisierung Kabarett (Reduzierung Budgetansatz: 227.000 EUR bei fortlaufenden Gehältern bis 31.7.2004: 129.000 EUR → Differenz: 148.700 EUR)	148.700 EUR
Reduzierung Budgetansatz gem. Maßnahme 36 (angenommene Einnahmesteigerung TdL)	70.000 EUR
Abfindungen gem. §§ 62,97 NV-Bühne	120.800 EUR
Summe	646.300 EUR

Ohne die Neugliederung der Magdeburger Theaterlandschaft (insbesondere die daraus resultierenden ersten Effekte einer gemeinsamen Disposition) wären diese Kompensationsleistungen nicht mehr erreichbar.

2.) Prognose

Unter den zuvor ausgeführten Maßgaben wird die weitere Entwicklung des erforderlichen Zuschusses seitens der LH Magdeburg derzeit wie folgt prognostiziert:

- Haushaltsjahr 2005: Zuschussniveau 2004 zuzüglich Einstellung der Tarifaufwüchse
- Haushaltsjahr 2006: Zuschussverringerung um 500.000 EUR, aber zusätzliche Einstellung der Tarifaufwüchse
- Haushaltsjahr 2007: Beibehaltung des reduzierten Zuschussniveaus 2006 unter fortgesetzter zusätzlicher Einstellung der Tarifaufwüchse

Wesentliche Prämisse für die vorgenannte Prognose ist die Beibehaltung der Förderung durch das Land Sachsen-Anhalt zu 100% des Niveaus der Jahre 2001 bis 2004.

3.) Weiterer Arbeitsplan:

- Aufnahme der Vertragsverhandlungen zum Theatervertrag zwischen dem Land Sachsen-Anhalt und der Landeshauptstadt Magdeburg für den Zeitraum 2005 bis 2009 ab der 15. KW 2004 unter Verhandlungsführung des Bg IV.
- Abschluss der Arbeiten zum Gesamtstellenplan Theater Magdeburg (4/2004) und Synchronisierung mit dem Ablaufplan zur Umsetzung der Personal- und Stellenstrategie der Landeshauptstadt Magdeburg bis 2009.
- Anmeldung des Zuschussbedarfes 2005 im Wege des Verfahrens der regulären Haushaltsplanung.
- Abstimmung der mittelfristigen Finanzplanung mit dem Bg II.

Dr. Koch