

## **28. Neubau UKSH OP-Zentrum Kiel: Planungsprozess war zu lang und zu teuer**

Der Neubau des OP-Zentrums am UKSH Campus Kiel wurde zwischen 2006 und 2010 errichtet. Eine der Baumaßnahme zugrundeliegende strategische Hochschulplanung, -entwicklung und -steuerung des Wissenschaftsministeriums gab es nicht.

Dem Neubau vorausgegangen war eine mehr als 10-jährige Projektphase. Diese war geprägt durch ständig steigende Bauanforderungen des UKSH, die umfangreiche und kostenintensive Umpfahrungen der GMSH erforderlich machten.

Aus geplanten 2 Operationssälen wurde ein OP-Zentrum mit 8 Operationssälen plus Bettenstationen. Die Baukosten stiegen von geplanten 7,7 Mio. € auf tatsächlich 34,4 Mio. €.

Das Wissenschaftsministerium hat seine Fachaufsicht über das UKSH und dessen Entwicklung nicht ausreichend wahrgenommen. Es befürwortete die ständig steigenden Baubedürfnisse des UKSH, obwohl keine ausreichenden Planungsgrundlagen und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen vorlagen. Diese Defizite gilt es künftig abzustellen.

### **28.1 Projektorganisation und Projektabwicklung verbessern**

Das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (UKSH) erhielt mit der schrittweisen Erweiterung der Baumaßnahme „Frauenklinik-OP“ zum „OP-Zentrum mit Bettenstationen“ ein optimiertes Klinikgebäude neuesten Standards für alle chirurgischen Disziplinen.

Der LRH hat die Baumaßnahme von der ersten Idee 1995 bis zur Übergabe 2010 analysiert. Er hat in der Projektorganisation und im Projektmanagement Defizite bei den Projektbeteiligten festgestellt. Diese gilt es bei zukünftigen Projekten zu vermeiden.

#### **28.1.1 Wissenschaftsministerium kam seinen Planungs- und Steuerungsaufgaben nicht ausreichend nach**

Das Ministerium für Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr (Wissenschaftsministerium) hat seine Planungs- und Steuerungsaufgabe als Fachministerium im Bauprojekt OP-Zentrum nicht ausreichend wahrgenommen. Es hatte keine verbindlichen Planungsgrundlagen für die bauliche Entwicklung des UKSH erarbeitet. Es übernahm die Wünsche des UKSH weitge-

hend ungeprüft und leitete sie als Baugesuch an das Finanzministerium weiter. Das Wissenschaftsministerium sah weniger die Errichtung eines für den Betrieb optimal und wirtschaftlich nutzbaren Gebäudes als die Einhaltung vordefinierter Kostenrahmen als Projektziel an.

Das Wissenschaftsministerium meldete die ständig steigenden Baubedürfnisse des UKSH ohne ausreichende Planungsgrundlagen zum Rahmenplan nach dem Hochschulbau-Förderungsgesetz an. Die Anmeldungen zum Rahmenplan und die daraus generierbaren Zuwendungen des Bundes definierten dabei den Maßnahmenumfang. In Planungsdetails stieg es nicht ein. Dies hatte bei der Gebäudemanagement Schleswig-Holstein (GMSH) mehrfach kostenintensive Umplanungen zur Folge.

Das **Wissenschaftsministerium** sieht sich nicht in der Rolle des Entscheiders. Die Position des Fachministeriums sei gegenüber den übrigen Verfahrensbeteiligten nicht sehr stark ausgeprägt, wie die Regelungen im Handbuch Bau belegten. Im Übrigen habe das Wissenschaftsministerium mit der Entscheidung für den Masterplan 2004 seine Steuerungsfunktion durchaus wahrgenommen. Die Einhaltung des Budgets habe dabei zu seinen Pflichten gehört.

Der **LRH** bleibt bei seinen Feststellungen.

#### 28.1.2 **Finanzministerium nahm seine Steuerungsfunktion im Bauplanungsprozess nur unzureichend wahr - Grund war fehlendes Fachpersonal**

Das Finanzministerium hatte keine ausreichende Personalkapazität, das Projekt fachlich zu begleiten. Es nahm seine Steuerungsfunktion im Planungsprozess deshalb nur unzureichend wahr. Die Planungsinhalte wurden nur unzulänglich mit den Nutzeranforderungen abgeglichen. Deutlich wurde dies bei den wiederholt aufgetretenen Diskrepanzen zwischen den zuvor als berechtigt anerkannten Nutzeranforderungen und den viel zu niedrig angesetzten Kostenobergrenzen.

Das Finanzministerium erteilte der GMSH Planungsaufträge, für die keine begründenden Unterlagen existierten. Mehrfach musste die GMSH die notwendigen Planungsgrundlagen parallel zur laufenden Planung selbst erarbeiten. Das Finanzministerium verlagerte damit die notwendigen Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse zwischen UKSH, Wirtschaftsministerium und Finanzministerium auf die GMSH.

Das Finanzministerium prüfte und genehmigte die von der GMSH vorgelegten Planungen und Kostenermittlungen primär unter dem Aspekt des

vordefinierten Kostenrahmens. Fachliche Defizite in diesen Unterlagen hat das Finanzministerium nicht erkannt.

Das **Finanzministerium** weist darauf hin, dass sein Aufgabenschwerpunkt die Raum- und Baubedarfsanerkennung sowie die haushaltsrechtliche Genehmigung der Bauunterlage sei. Die Verantwortung für die fachliche Prüfung läge im Rahmen der Organleihe allein bei der GMSH.

Der **LRH** hält an seiner Einschätzung fest.

### 28.1.3 **UKSH setzte seine Erweiterungswünsche im Bauprojekt ohne begründende Unterlagen durch**

Der Vorstand des UKSH hatte 2004 damit begonnen, die Interessen aller Kliniken zu bündeln. Er optimierte die Kommunikation innerhalb des UKSH, indem er seinem Fachbereich Facility Management bei Bauprojekten weitreichende Kompetenzen übertrug. Zu wichtigen Themen setzte der Vorstand zusätzlich Facharbeitsgruppen ein. Diese legten regelmäßig Rechenschaft gegenüber dem Vorstand ab. Damit konnte das UKSH mit den außenstehenden Projektbeteiligten zielgerichtet agieren. Das Facility Management war teilweise in die Bauplanung, stets aber in die Bauausführung eingebunden.

Der Vorstand des UKSH trat gegenüber dem Wissenschaftsministerium selbstbewusst und zielstrebig auf, vertrat seine Interessen ergebnisorientiert - und setzte diese auch durch. Er kam den Aufforderungen des Wissenschaftsministeriums nicht nach, ein schlüssiges Gesamtanierungskonzept zu erstellen und begründende Unterlagen für die angemeldeten Baubedürfnisse zu liefern. Stattdessen beantragte der Vorstand weitere Baubedürfnisse anzuerkennen. Um die vorgegebenen Kostenobergrenzen einzuhalten, bot das UKSH dem Wissenschaftsministerium zunächst mehrmals im Planungsprozess „Sparpositionen“ bei den Erstinvestitionen an. Diese Positionen wurden in den dann notwendigen Umplanungen der GMSH wieder eingefordert und letztendlich vom Finanzministerium genehmigt.

Das **UKSH** widerspricht der Darstellung des LRH, es hätte keine ausreichenden Planungsgrundlagen und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen gegeben. Es verweist in diesem Zusammenhang auf die sich aus dem Masterplan ergebenden Rahmenvorgaben.

Der **LRH** bleibt bei seinen Feststellungen.

#### 28.1.4 **GMSH setzte Baubedürfnisse planerisch gut um - Kommunikation zwischen den Fachgruppen muss noch verbessert werden**

Die GMSH bemühte sich während der gesamten Projektlaufzeit mehrfach, erkannte Mängel in der Projektleitung der beteiligten Ministerien zu kompensieren. Sie brachte ihre Fachkunde in die Projektgruppe ein und übernahm originär vom UKSH zu erbringende Planungsleistungen.

Die Projektbearbeitung in der GMSH war klar strukturiert, aber personell zu gering ausgestattet. Ihrer straffen Projektorganisation ist es zu verdanken, dass sie im Projekt trotz teilweise sehr eng bemessener Planungszeiträume tragfähige Ergebnisse vorlegen konnte. Die GMSH wurde vom Finanzministerium aufgefordert, zeitkritische Versäumnisse des UKSH und des Wissenschaftsministeriums aufzufangen. Die der GMSH gewährten Fristen waren jedoch so kurz bemessen, dass nicht alle erforderlichen Stellen eingebunden werden konnten. So enthielten die von ihr vorgelegten Planungen Mängel. Daraus resultieren zahlreiche Nachträge, in denen diese Planungsmängel nachbearbeitet, begründet und sanktioniert werden mussten.

Die Kommunikation innerhalb der GMSH mit den Fachgruppen für Planung, Ausführung und Technische Gebäudeausrüstung war insgesamt unzureichend. Der Austausch zwischen den Fachgruppen, dem Projektmanagement sowie den Bauherrenaufgaben muss ebenfalls verbessert werden. Beim Erstellen und fachtechnischen Bewerten einer Bauplanung müssen die Fachgruppen ihre Fachkunde korrektiv einbringen. Dies ist nicht ausreichend geschehen.

Freiberuflich Tätige (FbT) durch die GMSH einzubeziehen war angesichts des Maßnahmenumfangs richtig. Ihr fehlte aber das Personal, die FbT im erforderlichen Umfang zu überwachen. Die GMSH entschloss sich ein Projektsteuerungsbüro zu beauftragen, nachdem erhebliche Mängel der Leistungen einzelner FbT offenkundig geworden waren. Dessen Auftragsumfang wurde binnen weniger Monate nahezu verdoppelt, damit der Projektsteuerer die zutage getretenen Organisations-, Fachplanungs- und Bauausführungsmängel aufarbeiten konnte. Die Kosten für das Projektsteuerungsbüro betragen etwa 1,5 Mio. €.

Der **GMSH** ist das Problem des höheren Bedarfs bei der fachlichen Überwachung der FbT-Leistungen bekannt. Da Fachpersonal zu den Tarifbedingungen des öffentlichen Dienstes nicht im erforderlichen Umfang gewonnen werden konnte, sei der Erfolg nicht umfassend eingetreten.

## 28.2 **Wirtschaftlichkeits- und Folgekostenberechnungen waren unvollständig**

Die Gebäude- und die Medizintechnik des OP-Zentrums hatten inklusive der Nachträge ein Auftragsvolumen von 17,1 Mio. €. Das waren 52 % der beauftragten Bausumme. Allein für die Raumluftechnik und die notwendige Mess-, Steuer- und Regelungstechnik gab es 17 Nachträge, um sie den erforderlichen Planungsänderungen anzupassen. Sie kosteten viel Zeit und Geld.

Die 2006 von der GMSH ermittelten Baunutzungskosten von 963,4 T€ pro Jahr entbehrten einer einwandfreien Grundlage. Sie wurden zwar im Zusammenhang mit den Nachträgen vom Energieverbrauch her angepasst, die Energiepreise waren jedoch veraltet. Aufgrund des hohen Termindrucks hatte die GMSH dies bei ihren Stichproben übersehen. Die Baunutzungskosten des OP-Zentrums werden tatsächlich rund 1,58 Mio. € pro Jahr betragen und somit um 64 % höher ausfallen als veranschlagt.