

29. Gutachter- und Berateraufträge in Krankenhäusern - hier war guter Rat teuer

Für Organisationsuntersuchungen, Strategie- und Marketingfragen sowie Rechtsberatungen gaben die 7 geprüften kommunalen Krankenhäuser und das UKSH von 2005 bis 2010 rund 35 Mio. € aus. Häufig fehlte die ausführliche und nachvollziehbare Problemanalyse vorab.

Eine Kosten-Nutzen-Analyse der Beratungsdienstleistungen war die Ausnahme. Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen und Ausschreibungen wurden selten durchgeführt.

27 von 35 Mio. € Honorarkosten entfielen auf das UKSH. Dort stiegen die Kosten im Zusammenhang mit dem Sanierungsprozess rapide an. Ob dies zu einer nachhaltigen Verbesserung der wirtschaftlichen Situation des UKSH führt, bleibt abzuwarten.

29.1 Notwendigkeit externer Beratungsdienstleistungen vor Auftragsvergabe nicht geprüft - Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen fehlten

Das UKSH (Universitätsklinikum Schleswig-Holstein) und die kommunalen Krankenhäuser müssen ihren Beratungsbedarf genau prüfen. Die Analyse eines Sachverhalts, eine erkannte Problematik und ein daraus abgeleitetes und eindeutig formuliertes Projektziel sind dafür unabdingbare Voraussetzungen.

Ausführliche und nachvollziehbare Problemanalysen vor der Auftragsvergabe fehlten bei dem überwiegenden Teil der geprüften Gutachter- und Berateraufträge. Stattdessen waren derartige Analysen selbst Gegenstand von Beratungsdienstleistungen. Eine eingehende Prüfung, ob die zu vergebenden Leistungen auch mit eigenem Personal hätten erbracht werden können, führten die Krankenhäuser nicht durch.

Die **Krankenhäuser** haben auf den unternehmerischen Alltag und den damit verbundenen Zeitdruck hingewiesen, der die vom LRH geforderten Problemanalysen vor Auftragsvergabe in der Regel nicht ermöglichen. Im Übrigen seien wirtschaftliche Vorteile häufig gar nicht das Ziel der Untersuchungen, sondern vielmehr Erkenntnisse über die Situation, um Entscheidungen zu treffen.

Der **LRH** nimmt diesen Hinweis ernst. Angesichts der Kosten für externe Berater sind die Krankenhäuser jedoch gehalten, jedenfalls dann Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen anzustellen, wenn es um die Erzielung von

Einsparpotenzialen geht. Hierbei sind alle Aufwände, auch für eigenes Personal, zu berücksichtigen.

Belastbare Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen vor Vertragsabschluss führte das UKSH in keinem der geprüften Fälle durch. Die Sanierungsprojekte hatten immer zum Ziel, Einsparpotenziale zu identifizieren und diese umzusetzen. Der notwendige finanzielle Aufwand wurde nicht ausreichend betrachtet. Eine Kostenkontrolle war die Ausnahme.

Das **UKSH** merkt in seiner Stellungnahme an, dass die Vielzahl der Projekte im Sanierungsprozess die eigenen Mitarbeiter insgesamt stark belastet haben. Die Sanierungspotenziale wären nur mit externem Sachverstand zeitgerecht und effizient zu leisten gewesen. 2011 seien die extern vergebenen Leistungen wieder auf ein durchschnittliches Maß zurückgeführt worden.

Der **LRH** bleibt bei seinen Feststellungen.

29.2 **Vergaberecht auch bei Beratungsdienstleistungen beachten**

Die Krankenhäuser in öffentlicher Trägerschaft unterliegen dem Vergaberecht. Grundsätzlich haben die Krankenhäuser die Vergabevorschriften des Landes, der Kreise und der Städte zu beachten. Jede Auftragsvergabe ist entsprechend zu dokumentieren.

Ziel jeder Vergabe ist wirtschaftliches Handeln. Preisvergleiche und nachvollziehbare Projektdokumentationen müssen erstellt werden. Konkrete Bewertungskriterien und signifikante Zwischenschritte bei der Projektbearbeitung (Meilensteine) sind zu formulieren. Beides dient sowohl der Wirtschaftlichkeit als auch der Korruptionsprävention.

Stattdessen war die Freihändige Vergabe der Beratungsdienstleistungen in den Krankenhäusern ohne Einholung von Alternativangeboten übliche Praxis. Immer wieder beauftragten kommunale Krankenhäuser Beratungsunternehmen, mit denen sie bereits in der Vergangenheit zusammengearbeitet hatten. In anderen Fällen verließen sie sich auf Empfehlungen anderer Krankenhäuser. Einzelne geprüfte Beauftragungen zeigten deutlich, dass fehlende Konkurrenzangebote zu überhöhten Preisen führten.

Auch wenn das UKSH im Verhältnis zu den kommunalen Kliniken bei der Beauftragung von Beratern und Gutachtern freier agieren kann, muss Wettbewerb grundsätzlich möglich sein. Dies sieht die Beschaffungsordnung des UKSH auch vor. Trotzdem fiel die Vergabe von Gutachter- und Berateraufträgen während des Sanierungsprozesses häufig zugunsten von Beratungsunternehmen aus, die der Sanierungsberater direkt ange-

sprochen hatte. Dokumentationen über alternative Anfragen gab es nicht. In einem der direkt beauftragten Beratungsunternehmen war der Sanierungsberater gleichzeitig Aufsichtsratsvorsitzender.

Die vorgefundenen Projektdokumentationen im UKSH lieferten keine nachvollziehbaren Begründungen für die Freihändige Vergabe von Beratungsdienstleistungen. Der Verweis auf entsprechende Vorstandsbeschlüsse über die Wahl der Vergabeart bestätigte sich in der Regel nicht.

Das **UKSH** nehme die Kritik des LRH sehr ernst. Es habe daher das bereits im Sanierungsprozess in Grundzügen entwickelte Projektleitungs- und Steuerungssystem weiterentwickelt. Heute achte das UKSH noch stärker als im Sanierungsprozess auf eine nachvollziehbare und vollständig dokumentierte Vergabe der Gutachter- und Beraterdienstleistungen.

29.3 **Erfolgskontrolle der Beratungsdienstleistungen zwingend erforderlich**

Ein Beratungsunternehmen muss während der Projektlaufzeit begleitet werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass das Projekt nicht die gewünschten Ergebnisse erzielt. Fehlentwicklungen im Projekt werden nicht rechtzeitig erkannt und ein Gegensteuern ist dann kaum noch möglich. Werden Zahlungen je nach Abschluss von einzelnen Projektphasen vereinbart, sollten die Krankenhäuser vorab immer Zwischenergebnisberichte anfordern. Dies gilt insbesondere bei Projekten, die auf konkrete Einsparungen abzielen.

Bei keinem geprüften Gutachter- und Beraterauftrag der kommunalen Krankenhäuser war abschließend dokumentiert, ob die vertraglich vereinbarten Ziele erreicht worden sind. Auch eine Gesamtbetrachtung des Mitteleinsatzes war nicht vorhanden. Erkenntnisse aus den Projekten als wichtige Hinweise für zukünftige Projekte wurden nicht kommuniziert.

Eindeutige Kennzahlen, um diese Ziele messbar zu machen, wurden nicht definiert. Eine Erfolgskontrolle anhand konkreter Einsparpotenziale ist somit nicht möglich.

Das **UKSH** teilt mit, es habe den Projektleitungen und den Entscheidern mit der Einführung seines Projektmanagementsystems mittlerweile ein Instrumentarium zur Verfügung gestellt, das die Umsetzung der vom LRH geforderten Anforderungen an Gutachter- und Berateraufträge unterstützt und ermöglicht. Darüber hinaus lasse sich der Vorstand regelmäßig über den Fortgang der einzelnen Projekte in Projektstatusgesprächen berichten.

Der **LRH** begrüßt diese Vorgehensweise.