

Bei der Prüfung des Neubaus Haus 6 stellte der SRH Optimierungspotenzial bei der Wahrnehmung der Bauherrenaufgaben fest. Die Heinrich-Braun-Klinikum gGmbH sollte das Projektmanagement über den Vorbereitungs-, Planungs- als auch Ausführungsprozess durch verschiedene Einzelmaßnahmen nachhaltig stärken.

Durch eine sorgfältigere Projektvorbereitung auf Grundlage einer aktuellen Zielplanung hätte die Bauherrin ihre Ziele und damit die Bauaufgabe im Vorfeld besser definieren und nachfolgend die Baumaßnahme sowie deren Kosten besser steuern können.

Der SRH empfiehlt, die Ziel- und Bedarfsplanung als zentrales Steuerungsinstrument im Krankenhausbau strategisch höher zu gewichten. Dabei ist diese in bedarfsgerechten Abständen fortzuschreiben.

1 Prüfungsgegenstand

- 1 Der SRH hat die große kommunale Baumaßnahme „Neubau Pflege- und Funktionsbau Haus 6, Zwickau“ der Heinrich-Braun-Klinikum gGmbH geprüft. Das Klinikum ist gemäß Krankenhausplan des Freistaates Sachsen ein Krankenhaus der Schwerpunktversorgung, in dem alle wesentlichen medizinischen Fachbereiche vertreten sind. Gesellschafter der gGmbH sind zu 95,33 % die Stadt Zwickau und zu 4,67 % der Landkreis Zwickau.



Abbildung 1: Ansicht mit einzelnen Gebäuden
Quelle: Eigene Aufnahme SRH, Mai 2019.

- 2 Der geprüfte Neubau Haus 6 ist Teil des Klinikkomplexes und besteht aus einem viergeschossigen Erweiterungsbau unmittelbar am operativen Zentrum (Haus 4) sowie einem vorgelagerten Flachbau mit Eingangsbereich und sogenannten „Zentralverbinder“.
- 3 Der Zentralverbinder soll künftig alle bettenführenden Gebäude entlang einer neu geschaffenen zentralen Erschließungsachse verknüpfen. Innerhalb der geprüften Maßnahme ist ein Teil dieses Zentralverbinders hergestellt worden. Mit dem Erweiterungsbau wurden die operativen Fachabteilungen des Klinikums weitestgehend zusammengeführt. Die Baumaßnahme wurde vom Technischen Dienst der Heinrich-Braun-Klinikum gGmbH umgesetzt.

2 Prüfungsergebnisse

2.1 Wahrnehmung der Bauherrenaufgaben

- 4 Der Bauherr ist als gesamtverantwortlicher Initiator der bestimmende Faktor für den Erfolg eines Projektes. Verbunden mit der Bauherrenfunktion sind vielfältige Bauherrenaufgaben. Dazu gehören u. a. das Projektmanagement, die Benennung des Bedarfes, das Herbeiführen der Entscheidungen und die Beauftragung von Leistungen.
- 5 Die Zielplanung ist im Bereich der Krankenhausentwicklung ein besonderes Werkzeug der Bedarfsplanung. Der Bauherr schafft in diesem Zusammenhang die rechtlichen, finanziellen und organisatorischen Voraussetzungen für aus der Zielplanung abzuleitende Projekte. Ihm obliegen die gesamten Managementaufgaben zur Planung, Steuerung und Kontrolle des Projektes. Bei komplexen Baumaßnahmen wie Klinikbauten sind die fachlichen und gesetzlichen Anforderungen besonders umfangreich. Um diesen gerecht zu werden, sind eine allumfassende Bauherrenkompetenz und eine ausreichende personelle Besetzung notwendig.
- 6 Der SRH stellte fest, dass die Heinrich-Braun-Klinikum gGmbH ihre Bauherrenaufgaben stärken muss. Das betrifft den Vorbereitungs-, Planungs- und Ausführungsprozess. Verbesserungsmöglichkeiten sieht der SRH insbesondere in der Bedarfs- und Zielplanung. Planungsleistungen wurden von beauftragten Architekten und Ingenieuren erbracht. Das Bewusstsein der Heinrich-Braun-Klinikum gGmbH für die Steuerung und Kontrolle der Leistungen der Planer sollte intensiviert werden. Sie hat die von den Planern erstellten Unterlagen zu bewerten und auch punktuell zu überprüfen. Geschuldete Leistungen sind einzufordern.
- 7 Der SRH empfiehlt die weitere Stärkung der Bauherrenkompetenz.

2.2 Die Zielplanung als Steuerungsinstrument

- 8 Die Baumaßnahme Neubau Haus 6 war Bestandteil der „Zielplanung 2008 - 2020“. Mit Beginn der Objektplanung für Haus 6 durch das beauftragte Planungsbüro wurde von den Rahmenbedingungen der Zielplanung abgewichen. So wurden bspw. das Baufeld verändert, Räumlichkeiten für eine Cafeteria und Beratungen ergänzt und der Neubau mit einer bereits in Planung befindlichen eigenständigen Baumaßnahme „Zentralverbinder“ überlagert. Die neue Planung sah auch einen größeren Haupteingang und veränderte Zufahrten für Krankentransporte vor. Diese konzeptionellen Änderungen führten zur Vergrößerung der ursprünglich geplanten Flächen und damit zur Erhöhung der ursprünglich geplanten Baukosten um 33 %.
- 9 Eine Zielplanung dient der geordneten Entwicklung eines Krankenhauses. Im Krankenhausbau bildet die Zielplanung nach DIN 13080 die Grundlage. Fehlinvestitionen sollen dadurch möglichst vermieden werden. Eine sorgfältige Projektvorbereitung auf Grundlage der Vorgaben der Zielplanung schließt die Ermittlung der technischen, organisatorischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen ein.
- 10 Mit den Änderungen und Erweiterungen gegenüber der „Zielplanung 2008 - 2020“ ist die Heinrich-Braun-Klinikum gGmbH zu einem für sie als Bauherrin ungünstigen Zeitpunkt von den bisherigen Grundlagen abgewichen. Der SRH empfiehlt, die Zielplanung als zentrales Steuerungsinstrument im Krankenhausbau strategisch höher zu gewichten. Dabei ist diese in bedarfsgerechten Abständen fortzuschreiben.

2.3 Management der freiberuflich Tätigen

- 11 Das Vertragsmanagement stellt eine wesentliche Aufgabe des Bauherrn dar. Hier hat der SRH verschiedene Mängel festgestellt.
- 12 So hat die Heinrich-Braun-Klinikum gGmbH mit der Direktbeauftragung eines Planungsbüros gegen wesentliche Regelungen des Vergaberechts verstoßen. Darüber hinaus nahm sie Mehraufwände für Honorare der freiberuflich Tätigen durch Beauftragung eines 2. Planungsbüros in Kauf und prüfte Honorarrechnungen unzureichend. Anforderungen an Kosten, Termine und Qualitäten wurden im Rahmen der Beauftragung nur unzureichend definiert. Die Verträge sind teilweise lückenhaft ausgefertigt und tragen dem umfangreichen und komplizierten Bauvorhaben nicht ausreichend Rechnung.

- 13 Die Zahl der beteiligten freiberuflichen Planer wurde unnötig erhöht. Die zusätzlichen Schnittstellen beanspruchten das bauherrenseitige Projektmanagement zusätzlich.
- 14 Die Heinrich-Braun-Klinikum gGmbH forderte vom Planer die Leistungserfüllung nur unzureichend ein. Varianten- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen wurden nicht erstellt. Der ausgebliebene Vergleich unterschiedlicher Planungslösungen hinsichtlich Vor- und Nachteilen wirkt sich nachteilig auf das Gesamtprojekt aus.
- 15 Der SRH empfiehlt der Heinrich-Braun-Klinikum gGmbH, künftig in der Initialphase eines Bauprojektes einen stärkeren Fokus auf Varianten- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen zu legen.

3 Folgerungen

- 16 Beim Projektmanagement der Heinrich-Braun-Klinikum gGmbH besteht in unterschiedlichen Bereichen Optimierungspotenzial. Der SRH empfiehlt dem Klinikum zu prüfen, wie die Bauherrenkompetenz weiter gefestigt werden kann. In diesem Zusammenhang sollte der Fokus darauf liegen, die Zielplanung strategisch zu stärken.

4 Stellungnahme

- 17 Die Heinrich-Braun-Klinikum gGmbH teilt mit der Stellungnahme mit, dass die Personalstärke der Technischen Abteilung erhöht wurde und damit die Bauherrenkompetenz sukzessive aufgebaut wird. Aus ihrer Sicht sei die „Zielplanung 2008 - 2020“ in Bezug auf das Bauprojekt Haus 6 aktuell und eine Fortschreibung nicht notwendig gewesen. Das beherrschende Element der „Zielplanung 2008 - 2020“ sei die Konzentration des Klinikums an der verbindenden Zentralachse.
- 18 Bezüglich der Relevanz einer Zielplanung nahm sie dahingehend Stellung, dass nur ganzheitliche Betrachtungen von Baumaßnahmen unter Berücksichtigung aller Variablen des gesamten Klinikums sowie zukünftiger Entwicklungen Erfolg versprechen. Die Herangehensweise an den Planungsprozess müsse aus einem dynamischen mehrdimensionalen Blickwinkel erfolgen. Nur so könnten sämtliche Eventualitäten und die sich im Zeitablauf möglicherweise ergebenden zusätzlichen Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Demnach stelle die Zielplanung nach Auffassung der Heinrich-Braun-Klinikum gGmbH ein grobes Planungsinstrument dar. Die vollständige Umsetzung der DIN 13080 möge wünschenswert sein, realistisch sei es nicht.
- 19 Die Heinrich-Braun-Klinikum gGmbH erklärte weiterhin, weshalb es im zeitlichen Verlauf der Baumaßnahme zu Änderungen gekommen ist. So seien die Flächen der Aufnahmestation und der Cafeteria der Geschäftsführung zu Beginn der Überlegungen nicht geläufig gewesen. Auch bräuchten fortlaufende Nutzerabstimmungen neue Erkenntnisse. Für sie als Bauherrin bilde die Bedarfsplanung als mehrdimensionale Betrachtung medizinischer Belange den jeweiligen Planungsstand ab. Für die erfolgreiche Geschäftsführung sei jedoch ein umfassender, alle Kriterien berücksichtigender Projektansatz maßgeblich. Die Mehrkosten in Folge der Vergrößerung des Raumprogramms seien gut erklärbar.
- 20 Die Heinrich-Braun-Klinikum gGmbH akzeptiert die Feststellung bezüglich des Vergabeverstoßes. Die Hinweise des SRH zum Vertragsmanagement würden aufgenommen.
- 21 Weiter teilte die Heinrich-Braun-Klinikum gGmbH mit, sie habe keine umfassenden Variantenvergleiche für die grundsätzliche bauliche Gestaltung vorgenommen, da bei Haus 6 keine gestalterische Vielfalt bestanden hätte. Aufgrund der Fülle an Vorgaben, begründet in medizinischen und ablauforganisatorischen Notwendigkeiten, wäre dies nicht möglich gewesen. In zentralen Gestaltungsfragen, die für den klinischen Ablauf von Bedeutung seien, wären diverse Möglichkeiten diskutiert worden. Ferner seien die in den Besprechungen der Planungsphase vorgenommenen Erwägungen nicht dokumentiert, sodass eine nachträgliche Prüfung dieser Prozesse nur schwer möglich sei.
- 22 Die Stadt Zwickau als Gesellschafterin der Heinrich-Braun-Klinikum gGmbH teilt in ihrer Stellungnahme mit, als Konsequenz aus den Prüfungsfeststellungen habe sie die Geschäftsführung des Klinikums aufgefordert, künftige Zielplanungen auch der Gesellschafterversammlung zur Beschlussfassung vorzulegen. Ferner solle die Geschäftsführung die Hinweise und Vorstellungen des SRH im Hinblick auf Art, Umfang und Bedeutung dieses Konzepts berücksichtigen, sofern dies organisatorisch und wirtschaftlich vertretbar sei. Weiterhin sollen die grundsätzli-

chen Inhalte der Planung vorab mit den Gesellschaftern abgestimmt werden. Außerdem sei auf Bitte der Gesellschafterin bei allen Investitionsmaßnahmen der Heinrich-Braun-Klinikum gGmbH zukünftig noch stärker auf Varianten- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen zu achten.

5 Schlussbemerkungen

- 23 Der SRH empfiehlt, den Prozess der Bedarfsermittlung im Zusammenhang mit der gesamtgesellschaftlichen Zielplanung strategisch weiter zu entwickeln. Er sieht darin ein hohes Potenzial zur weiteren Stärkung einer nachhaltigen und strategischen Entwicklung. Dabei sollten die Aktualität der Planung, deren bedarfsgerechte Fortschreibung und ein strategisches Vorausdenken zur weiteren Reduzierung von Anpassungsaufwänden und Fehlinvestitionen im Fokus stehen. Eine transparentere Darstellung bauherrenseitiger Vorgaben wäre damit ebenfalls möglich.
- 24 Der SRH weist darauf hin, dass Variantenuntersuchungen trotz der Vielzahl der Vorgaben möglich gewesen wären. Die Anordnung der Bauteile auf dem Baufeld, die Ausnutzung der Geschossigkeit, die Abfolge von Innenhöfen zur möglichst natürlichen Belichtung und Belüftung sind nur einige Aspekte, die mit Variantenuntersuchungen einer detaillierteren Bewertung hätten zugeführt werden können. Auch wäre eine Untersuchung möglicher Anordnungsalternativen der Zufahrten unter Einbeziehung wirtschaftlicher Aspekte sinnvoll gewesen. Kosten für Anpassungsarbeiten am Wirtschaftshof nebst zugehöriger Rampe hätten so möglicherweise vermieden werden können. Der SRH empfiehlt das Instrument der Variantenuntersuchungen zukünftig aktiver einzusetzen.
- 25 Die in Folge der Prüfung des SRH gegenüber der Heinrich-Braun-Klinikum gGmbH aufgestellten Festlegungen der Gesellschafterin begrüßt der SRH, um die nachhaltige Entwicklung des Klinikums weiter zu stärken.