

Schöner scheitern

Überforderung, Unfähigkeit, Täuschung: Ein Bericht listet die Ursachen des Elbphilharmonie-Desasters auf. Die Frage ist: Kann man daraus lernen?

VON THORSTEN FUCHS

Hamburg. Oben zerrt der Wind an schützenden Planen, heben Kräne die letzten tonnenschweren Glasteile an ihren Platz in der Fassade, schwere Hammerschläge dringen von der Baustelle herab. Unten, am Fuß dessen, was Hamburgs Wahrzeichen werden könnte, wird Bayerisch gesprochen.

Franziska Goth und Johannes Ludsteck, er VWL-Student, sie Sozialpädagogin, sind aus Regensburg angereist. Sie gehören zu jenem steten Strom von Besuchern, der selbst bei so widrigem Wetter zur Elbphilharmonie-Baustelle pilgert, die Köpfe hebt, staunt, fotografiert. „Is scho a super Sache“, sagt er anerkennend. Der gewaltige Ärger um Kosten und Termine? Ja, irgendwas haben sie darüber gelesen. Aber jetzt, wo sie hier stehen, ist auch das Wenige fast vergessen. „Ein enorm imposanter Bau“, sagt sie.

Es macht das Staunen zweifellos leichter, wenn man sich der Elbphilharmonie aus größerer Entfernung nähert.

Derzeit konkurrieren jedenfalls zwei sehr unterschiedliche Perspektiven auf eines der umstrittensten Bauprojekte Deutschlands: die des faszinierten Besuchers, der diesen schon jetzt so märchenhaft schwebenden Glasbau auf dem alten Kaispeicher bewundert – und die des entsetzten politischen Beobachters, der faszinoslos auf ein kaum für möglich gehaltenes Ausmaß an Unvermögen schaut.

Letztere könnte den Blick auf die Elbphilharmonie nun erst mal wieder dominieren – dank des Berichts des Untersuchungsausschusses, dessen Entwurf Eingeweihte in dieser Woche an einige Medien weiterreichten. Detailliert listen die Autoren darin auf, was während Planung und Bau alles schiefging – und weil das nicht eben wenig ist, ist der Bericht 724 Seiten stark. Es ist ein mächtiges Dokument des Dilettantismus, der Überforderung, der überbordenden Eitelkeiten und auch der bewussten Täuschung – alles zusammen hatte schwere Folgen: Die kalkulierten Kosten für das Konzerthaus stiegen von ursprünglich 77 auf inzwischen 789 Millionen Euro an. Die anfangs für 2010 geplante Eröffnung ist mittlerweile auf 2017 verschoben. Was eines Tages der Stolz der Stadt werden soll, dient jetzt zusammen mit dem neuen Berliner Flughafen und „Stuttgart 21“ als Symbol deutscher Probleme mit Großprojekten.

Erstmals nennt der Bericht ausdrücklich die Schuldigen an dem Desaster – und listet dabei fast alle auf, die während der Ära Ole von Beusts und seines Nachfolgers Christoph Ahlhaus (beide CDU) mit dem Projekt betraut waren. Ganz oben: von Beust selbst, der Erste Bürgermeister, der das Projekt bei jeder Gelegenheit beförderte und befeuerte, sich um die Details der Umsetzung dann aber offenbar kaum kümmerte. Die Verantwortung für die Elbphilharmonie übertrug von Beust der städtischen Realisierungsgesellschaft ReGe und entzog sie absichtlich einer zu engen behördlichen Kontrolle. Pech nur, dass sich deren Chef Hartmut Wegener laut Bericht als einerseits unfähig („ohne entsprechendes eigenes Fachwissen“, zitiert „Spiegel Online“) und andererseits frei von Selbstzweifeln („ungebrochen selbstbewusstes Auftreten“) erwies. Wegeners Nachfolger Heribert Leutner soll dann sogar bewusst gegenüber der Bürgerschaft die Überforderung der ReGe verschleierte haben. Beschämend ist der Bericht für alle: für Kultursenatorin Karin von Welck (soll Kostensteigerungen gegenüber der Bürgerschaft verschwiegen haben), für eine beratende Anwältin der ReGe (soll Unterlagen überhaupt nicht gelesen haben), für den Baukonzern Hochtief (setzte den Angebotspreis bewusst niedrig an und überzog die ReGe dann mit Nachforderungen), für die Architekten Herzog & de



Ein Ende der Bauarbeiten deutet sich in der Ferne an: Im Frühjahr 2017 soll die Elbphilharmonie eröffnet werden – der ursprüngliche Eröffnungstermin verstrich im Herbst 2010.

Meuron (hätten Fristen nicht eingehalten).

So deprimierend diese Liste des Scheiterns ist, so unterhaltsam ist sie wegen ihrer teils deutlichen Schuldzuweisungen. Wichtiger, wenn auch mühsamer, ist die Aufarbeitung der strukturellen Fehler. Da war also eine Stadt, die in Sachen Kultur von jeher einen kleinen Komplex mit sich herumträgt – und da waren Politiker, die diesen sehr unbescheiden auf einen Schlag beseitigen wollten. Dazu rechnet alle Beteiligten die wahren Kosten von Anfang klein, um das Projekt nicht zu gefährden – und sorgten mit ihren Entscheidungen dann dafür, dass das möglichst spät herauskam: Ausgeschrieben wurde die Elbphilharmonie 2006 abenteuerlicher Weise, ohne dass überhaupt die Bauplanung abgeschlossen gewesen wäre. Die Folge: Es gab nur einen einzigen Bewerber, Hochtief – der dann aber nicht die Ausführung planen durfte, die noch bei den Architekten verblieb. Die Folge: eine chaotische Doppelstruktur. Der Baukonzern revanchierte sich mit eifrigen Nachforderungen – mit deren Prüfungen wiederum die städtische Realisierungsgesellschaft komplett überfordert war. Zwischen 2009 und 2012, so hat es das „Hamburger Abendblatt“ einmal recherchiert, quollen 126.146 Seiten aus dem einzigen Faxgerät der Gesellschaft.

Der Bericht belegt: Hamburg hat bei der Elbphilharmonie so ziemlich jeden Fehler gemacht, den man bei einem Projekt dieser Gütekategorie überhaupt machen kann. Lässt sich daraus wenigstens etwas lernen? Lassen sich aus dem Desaster

an der Elbe Lehren ziehen, die Blamagen wie diese oder jene am Berliner Flughafen künftig vermeiden? Das ist zumindest die Hoffnung von Shervin Haghsheho.

Der 38-jährige Professor ist Experte für Großprojekte am Karlsruher Institut für Technologie. Seine Diagnose ist ernüchternd: „Bei komplexen Bauprojekten haben wir in Deutschland enorme Schwierigkeiten.“ Der früher weltweit tadellose Ruf des Projektmanagements made in Germany: gründlich beschädigt nach den Nachrichten aus Hamburg, Berlin und Stuttgart. England oder auch Australien seien mittlerweile weit im Vorsprung.

Haghsheho sitzt in einer Reformkommission des Bundesbauministeriums, die bis zum nächsten Jahr Vorschläge erarbeiten soll. Ein Hauptproblem nach Meinung Haghshehos: Kommunen und Län-

der überschätzen ihre Fähigkeiten und planen selbst komplexe Vorhaben „aus Bormitteln“: „Professionelles Projektmanagement wird in Deutschland massiv unterschätzt“, klagt Haghsheho. Baufirmen sollten in die Planungen früh einbezogen werden, um Kosten realistisch abschätzen zu können. Weiterhin fatal aus Haghshehos Sicht: der deutsche Glaube an völlig harmonisches Bauen. „Konflikte sind gerade bei Großprojekten völlig normal“, erklärt er. „Deshalb sollte gleich zu Beginn ein Schlichtungsverfahren festgelegt werden.“

Und was tut man gegen Politiker, die beim Werben für ihre Vorhaben Kosten bewusst zu niedrig ansetzen? „Ein unabhängiges Gremium sollte jedes Vorhaben obligatorisch prüfen“, sagt Haghsheho – dazu sollte sich die öffentliche Hand selbst verpflichten.

Haghsheho ist überzeugt: Diese Reformen hätten ein Desaster wie jetzt in Hamburg weitgehend verhindert. Allerdings macht er sich über die Umsetzung auch wenig Illusionen. „Widerstand droht aus der Wirtschaft ebenso wie aus der Politik. Die Umsetzung erfordert Mut von allen Beteiligten.“

Immerhin scheint die Elbphilharmonie inzwischen auf einem guten Weg zu sein. Arbeiter haben mit der Montage der Dachflächen begonnen, im Saal bringen sie die Tausenden Gipsplatten an die Wände. Hochtief hatte zuletzt angegeben, dem Zeitplan sogar ein wenig voraus zu sein. Die Touristen gehen schon jetzt beeindruckt wieder nach Hause. Nur ob sie wiederkommen, ist nicht klar. „Wir interessieren uns nicht so für klassische Musik“, sagt der Bayer Ludsteck. Aber das ist dann ein anderes Problem.

Die Schuldigen

OLE VON BEUST: Der damalige Erste Bürgermeister wollte die Elbphilharmonie. Laut Bericht soll er die Aufsicht über die städtische Realisierungsgesellschaft zu lax organisiert und Kostensteigerungen verschwiegen haben. Das Vertrauen in die Gesellschaft sei so groß gewesen, „dass es keine ausreichende Kontrolle gab“, rechtfertigte er sich später.



KARIN VON WELCK: Die parteilose Kultursenatorin war ab 2008 für das Projekt zuständig. Sie soll die Führung der Realisierungsgesellschaft nur unzureichend kontrolliert haben. „Das Projekt wurde in seiner Struktur neu aufgestellt“, versicherte sie im Januar 2009 – aber zu viel blieb beim Alten.



HARTMUT WEGENER: Der Sozialdemokrat war bis 2008 Geschäftsführer der städtischen Realisierungsgesellschaft ReGe – und ist laut Abschlussbericht einer der Hauptverantwortlichen für Kostenanstieg und Bauverzögerungen: Er habe dafür gesorgt, dass „fortwährend ein weitaus zu optimistisches Bild der Kosten gezeichnet wurde“.



Die Elbphilharmonie: Chronik eines Debakels

■ **Juli 2005:** Seit Jahren diskutiert Hamburg über eine neue Konzerthalle – jetzt wird die Machbarkeitsstudie zur Elbphilharmonie vorgelegt. Die Kosten werden auf 186 Millionen Euro geschätzt. Die Stadt soll nur 77 Millionen Euro tragen.

■ **November 2006:** Bürgermeister Ole von Beust gibt bekannt, dass die Baukosten auf 241,3 Millionen Euro steigen, die Stadt soll 114,3 Millionen Euro zahlen.

■ **November 2008:** Kultursenatorin Karin von Welck teilt mit, dass sich die Kosten für den Steuerzahler auf 323 Millionen Euro verdreifachen.

■ **Mai 2010:** Ein parlamentarischer Untersuchungsausschuss soll die Ursachen der Kostensteigerungen herausfinden.

■ **Januar 2011:** Laut Untersuchungsausschuss belastet der Bau den Haushalt



Hält das? Kultursenatorin Barbara Kissele prüft das edle Dach des Großen Saals. dpa

mit 351,3 Millionen Euro.

■ **November 2011:** Hochtief stellt die Bauarbeiten ein – der Baukonzern zweifelt an der Statik des Dachs.

■ **Februar 2012:** Die Stadtentwicklungs-

behörde hält die Dachkonstruktion für sicher – Hochtief soll weiterbauen.

■ **Mai 2012:** Das erste Ultimatum der Stadt an Hochtief verstreicht.

■ **Juni 2012:** Das zweite Ultimatum der Stadt an Hochtief verstreicht.

■ **Juli 2012:** Hochtief baut weiter.

■ **Dezember 2012:** Neue Verträge werden ausgehandelt. Hochtief soll unter Übernahme sämtlicher Risiken die Elbphilharmonie zu Ende bauen – zum Festpreis von 575 Millionen Euro.

■ **April 2013:** Bürgermeister Olaf Scholz beziffert die Gesamtkosten für den Steuerzahler auf 789 Millionen Euro.

Rechnet man Spenden und private Investoren hinzu, kommt man auf Gesamtkosten von weit über 800 Millionen – Stand Januar 2014. p

Mit besten Wünschen – und einem Angebot

Die neue Verteidigungsministerin Ursula von der Leyen verabschiedet in Hannover Soldaten der 1. Panzerdivision in den Auslandseinsatz

VON KLAUS VON DER BRELIE

Hannover. Ausnahmezustand im Landtag in Hannover: Rings um das Leineschloss sind Dutzende Polizisten in Kampfuniform im Einsatz, Mitglieder der Reiterstaffel patrouillieren, der Hinrich-Wilhelm-Kopf-Platz ist für den Autovekehr gesperrt, in der Wandelhalle neben dem Plenarsaal hocken junge Beamte mit kräftigen Dienstenden. Alles erweckt den Anschein, als müsse ein massiver Angriff auf das Landesparlament abgewehrt werden. Tatsächlich werden an diesem Donnerstagmorgen aber nur hochwillkommene und eingeladene Gäste erwartet: knapp 200 Soldaten der Bundeswehr.

Der enorme Sicherheitsaufwand hat vor allem mit einer Frau zu tun: Ursula von der Leyen, die neue Verteidigungsministerin, hat sich angesagt. Zum zweiten Mal seit ihrem Amtsantritt kurz vor Weihnachten sucht sie das Gespräch mit den Soldaten. Nach der kurzen Stippvisite bei der Truppe in Afghanistan geht es dieses Mal darum, Männer und Frauen der 1. Panzerdivision in den Auslandseinsatz zu verabschieden: an den Hinduksch, auf den Balkan und nach Westafrika. Die im Vergleich mit den meist kräftig gebauten Männern in Dienstuni-

form eher zierlich wirkende Politikerin gibt nicht zu erkennen, was sie von den extremen Schutzvorkehrungen hält. Sie lächelt freundlich in die vielen Kameras und nimmt sich viel Zeit für Gespräche mit ihren Untergebenen. Dabei macht sie keinen Unterschied zwischen Oberst und Obergefreitem, Hauptmann und Hauptfeldwebel. Alle sollen das Gefühl haben, dass die Ministerin an ihrer Seite steht und zu ihnen hält.

Landtagspräsident Bernd Busemann führt die Ministerin und den Kommandeur der 1. Panzerdivision, Generalmajor Carsten Jacobson, in den voll besetzten Plenarsaal. Busemann will anknüpfen an eine Tradition, die Rolf Wernstedt als einer seiner Vorgänger 2002 begründet hat. Etwa alle zwei Jahre bitten Landtag und Landesregierung Soldaten der niedersächsischen Division zu einem Abschiedsempfang, um ihnen vor dem Auslandseinsatz den Rücken zu stärken und besondere Verbundenheit zu demonstrieren. „Das tut gut und kommt gut an“, sagt Jacobson.

Ursula von der Leyen wendet sich mit einer einfühlsamen Rede an die Bundeswehrangehörigen und die Abgeordneten aller Landtagsfraktionen, die an diesem Tag ausnahmsweise auf der Regierungsbank sitzen dürfen. Der Afghanistanein-

satz sei „schwierig und unverzichtbar“, die Lage sei „nach wie vor fragil“. Die Taliban seien zwar zurückgedrängt, aber keineswegs besiegt. Dennoch sei klar, dass der Kampfeinsatz in diesem Jahr ende. Jetzt komme es darauf an, den Afghanen zu helfen, damit sie das Erreichte nachhaltig sichern können.

Auch wenn sie erst wenige Tag im Amt ist, die Ministerin weiß, welche Gefühle die Soldaten und deren Familien unmittelbar vor dem Abflug ins Einsatzland bewegen. Mit Nachdruck bietet sie den Soldatenfamilien ihre Hilfe an, denn „manchmal kann es richtig eng werden, insbesondere dann, wenn man mit klei-

nen Kindern über Wochen alles alleine schaffen muss“.

Niedersachsens Innenminister Boris Pistorius und Gastgeber Busemann stoßen ins selbe Horn. Sie betonen die enge Verbundenheit zwischen dem Land Niedersachsen, dem Bundeswehr-Land Nr. 1, und den Soldaten der 1. Panzerdivision. „Liebe Soldatinnen und Soldaten, Sie können sicher sein, Ihre Heimat steht hinter Ihnen“, sagt der SPD-Politiker Pistorius. Busemann wie auch von der Leyen und Pistorius blenden die Gefahren, die auf die Soldaten lauern, nicht aus. Der Landtagspräsident blickt auf junge Soldaten, die zum ersten Mal ins Ausland geschickt werden. Er legt ihnen nahe: „Hören Sie auf den Rat der alten Hasen, profitieren Sie von deren Erfahrungen. Aber seien Sie alle stets wachsam und passen Sie gut aufeinander auf.“

Am Ende des Festakts kann General Jacobson drei Geschenke weiterreichen: drei schwarz-rot-goldene Flaggen mit dem Niedersachsen-Wappen in der Mitte. Eine Landesfahne wird demnächst in Masar-i-Scharif in Nordafghanistan gehisst, eine zweite in Prizren im Kosovo und die dritte in Mali. Insgesamt schickt der hannoversche Großverband in den nächsten Tagen 1750 Soldaten in den Einsatz, etwa 1000 nach Afghanistan, rund

700 auf den Balkan und zunächst etwa 50 Pionierausbilder nach Mali. „Wie sich die Dinge im Laufe des Jahres entwickeln werden, wissen wir noch nicht“, sagt Jacobson im Gespräch mit der HAZ, die Entscheidung der Nato über ihr künftiges Engagement in Afghanistan sei noch nicht gefallen, und in Mali könne es durchaus sein, dass Deutschland mehr Trainer für die dortige Armee abstellen werde.

Und wie haben der General und seine Soldaten die Reden der neuen Ministerin aufgenommen? „Das hat gutgetan“, sagt ein Stabsgefreiter, der demnächst als Lkw-Fahrer im Kosovo Dienst tut. Ein Artillerie-Oberst aus Mühlhausen meint: „Es ist wirklich gut für uns, dass die Ministerin die richtigen Worte gefunden hat.“ „Unser Gespür sagt uns, dass das alles von Herzen kommt“, fast Jacobson zusammen. Übrigens braucht sich weder Busemann noch sonst jemand darüber den Kopf zu zerbrechen, dass der sogenannte Rückkehrerappell für die Soldaten in gut einem Jahr ausfallen wird, weil der Plenarsaal dann umgebaut wird. „Dann kommen Sie zu uns ins Rathaus“, ruft Hannovers Oberbürgermeister Stefan Schostok den Soldaten zu. „Da sind Sie jederzeit herzlich willkommen, und Platz für 3500 Leute haben wir auch.“



„Die Lage in Afghanistan ist schwierig“: Ursula von der Leyen im Gespräch mit Soldaten. dpa