



HOCHSCHULE
FÜR MUSIK
HANNS EISLER
BERLIN



Hochschule für Schauspielkunst
Ernst Busch

weißensee



Berliner
Hochschule
für Technik

Abschlussbericht

Forschungsprojekt BauFM3KuHo

Beteiligte:

Berliner Hochschule für Technik

vertreten durch die Präsidentin, Frau Dr. Julia Neuhaus

Luxemburger Straße 10, 13353 Berlin

(im Folgenden „BHT“ genannt)

und den drei Kunsthochschulen

Hochschule für Musik Hanns

Eisler Berlin (HfM)

Charlottenstraße 55

10117 Berlin

vertreten durch die Rektorin

Frau Prof. Andrea Tober

Hochschule für Schauspielkunst

Ernst Busch Berlin (HfS)

Zinnowitzer Straße 11

10115 Berlin

vertreten durch die Rektorin

Frau Dr. Anna Luise Kiss

Weißensee Kunsthochschule

Berlin (KH-Berlin)

Bühningstraße 20

13086 Berlin

vertreten durch die Rektorin

Frau Dr. Angelika Richter

Projektleiter: Prof. Kai Kummert, Berliner Hochschule für Technik

Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	7
1. Einleitung.....	9
1.1 Anlass und Hintergrund des Projekts	9
1.2 Zielsetzung des Abschlussberichts	10
1.3 Wirtschaftlichkeit und Bewertungsmaßstab.....	10
1.4 Adressatenkreis und Entscheidungsbezug.....	12
1.5 Aufbau des Berichts und methodischer Umgang mit den Quellen.....	12
2. Projektkontext und Untersuchungsauftrag	13
2.1 Beteiligte Institutionen und Rollen.....	13
2.2 Untersuchungsauftrag und Leitfragen.....	14
3. Methodisches Vorgehen	16
3.1 Forschungs- und Untersuchungsdesign.....	16
3.2 Datengrundlagen und verwendete Unterlagen	17
3.3 Erhebungs- und Auswertungsmethoden	17
3.4 Aufgabenanalyse und Aufgabenmapping.....	19
3.5 Gap-Analyse.....	21
3.6 Bewertungslogik für Organisationsmodelle	23
3.7 Grenzen der Untersuchung und Aussagekraft der Befunde.....	24
4. Ausgangslage der drei Berliner Kunsthochschulen	25
4.1 Institutionelle und bauliche Rahmenbedingungen.....	25
4.2 Heterogenität der Standorte, Nutzungen und Betriebsanforderungen	26
4.3 Bestehende Bau- und FM-Strukturen.....	27
4.4 Schnittstellen zu Haushalt, Vergabe und weiteren Verwaltungsbereichen	28
4.5 Besondere Anforderungen der Kunsthochschulen im Vergleich zu anderen Hochschultypen.....	29
5. Analyse der bestehenden Bau- und Facility-Management-Strukturen	30
5.1 Aufbauorganisation im Ist-Zustand.....	30
5.2 Ablauforganisation im Ist-Zustand.....	31
5.3 Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortungsgrenzen	32
5.4 Leistungstiefen und Fremdleistungsanteile.....	33

5.5 Heterogenität, Redundanzen und Strukturrisiken	34
5.6 Erste Gesamtbewertung des Status quo	35
6. Aufgabenanalyse	36
6.1 Ziel und Systematik der Aufgabenanalyse	36
6.2 Erfasste Aufgabenfelder im Bau- und FM-Bereich	37
6.3 Differenzierung nach strategischen, operativen und administrativen Aufgaben.....	40
6.4 Zuordnung interner und externer Leistungen	41
6.5 Aufgaben mit besonderer Relevanz für Steuerung und Qualitätssicherung	46
6.6 Schlussfolgerungen aus der Aufgabenanalyse	47
7. Gapanalyse	47
7.1 Zielsetzung und Bewertungsmaßstab der Gapanalyse	47
7.2 Gaps in der Aufbauorganisation	48
7.3 Gaps in der Ablauforganisation	49
7.4 Gaps an Schnittstellen zu Haushalt, Vergabe und Beschaffung	50
7.5 Gaps in Dokumentation, Transparenz und Datenverfügbarkeit	51
7.6 Gaps in Betreiberverantwortung und Nachweisführung	52
7.7 Gaps in Standardisierung und Steuerbarkeit	52
7.8 Verdichtete Befundlage und Priorisierung der Defizite.....	53
8. Personal- und Organisationsfragen	54
8.1 Zielsetzung der Personalbedarfsbemessung.....	54
8.2 Methodische Grundlagen der Bemessung.....	55
8.3 Ergebnisse nach Aufgabenbereichen und Hochschulen.....	56
8.4 Einordnung von Soll-, Ist- und Zusatzbedarfen	57
8.5 Grenzen von Zentralisierung und Einsparungsannahmen	58
8.6 Organisationsimplikationen der Personalbefunde	59
9. Betreiberverantwortung, Governance und Rechtssicherheit	61
9.1 Begriff und Relevanz der Betreiberverantwortung im Hochschulkontext.....	61
9.2 Befundlage in den drei Kunsthochschulen	62
9.3 Delegation, Nachweisführung und Dokumentationsanforderungen	63
9.4 Organisatorische Schnittstellen und Haftungsrisiken	64
9.5 Anforderungen an ein belastbares Governance-Modell.....	65
10. Digitalisierung, CAFM und Datenmanagement	66

10.1 Digitale Ausgangslage in den drei Kunsthochschulen	66
10.2 Defizite in Datenhaltung, Meldesystemen und Dokumentation.....	67
10.3 Potenziale einer Hausmeistersoftware / CAFM-nahen Lösung	68
10.4 Anforderungen an Datenstruktur, Rollen, Prozesse und Qualitätssicherung.....	70
10.5 Einordnung der Digitalisierung als Organisationshebel	72
10.6 Grenzen digitaler Lösungen ohne Prozess- und Rollenklärung	73
11. Reinigungs-, Vergabe- und Leistungsorganisation.....	74
11.1 Einordnung der Reinigungs- und Fremdleistungsorganisation.....	74
11.2 Befunde zu Ausschreibung, Vergabe und Rahmenvertragsmanagement.....	75
11.3 Schnittstellenprobleme zwischen Fachseite und Verwaltung	77
11.4 Standardisierungspotenziale in der Leistungsorganisation	78
11.5 Bedeutung für Wirtschaftlichkeit, Qualität und Steuerbarkeit	79
12. Organisationsmodelle und Handlungsoptionen für die drei Kunsthochschulen	80
12.1 Zielsetzung des Modellvergleichs	80
12.2 Überblick über die betrachteten Organisationsmodelle	81
12.3 Bewertungsmaßstäbe: Theorie, Praxis, Umstellungsaufwand, Realisierbarkeit	82
12.4 Vergleich der Modelle	83
12.5 Einordnung von Modell 3 und Modell 4.....	85
12.6 Schlussfolgerung: tragfähiges Zielbild für die drei Kunsthochschulen	86
13. Entwicklung des Landes Berlin hin zu gebündelten und professionalisierten Strukturen im Hochschulbau	87
13.1 Einordnung des Themas in den Projektkontext.....	87
13.2 Ausgangslage und Problemdruck im Berliner Hochschulbau	87
13.3 Strukturelle Defizite dezentraler bzw. heterogener Bau- und FM-Strukturen	88
13.4 Argumente für gebündelte, professionalisierte Bauherrn- und Betreiberstrukturen	88
13.5 Das Leitbild einer Hochschulbaugesellschaft: Zielsetzungen und Funktionsversprechen	89
13.6 Chancen einer Hochschulbaugesellschaft.....	89
13.7 Risiken und Grenzen einer Hochschulbaugesellschaft.....	90
13.8 Spezifische Bedeutung für kleine und hochgradig spezialisierte Kunsthochschulen	90
13.9 Einordnung der Projektergebnisse BauFM3KuHo in die BHG-Debatte.....	91

13.10 Schlussfolgerung: Welche Form von Bündelung fachlich sinnvoll erscheint – und welche nicht	91
14. Priorisierte Empfehlungen	92
14.1 Logik der Empfehlungssystematik	92
14.2 Kurzfristige Empfehlungen	93
14.3 Mittelfristige Empfehlungen	94
14.4 Langfristige Empfehlungen	95
14.5 Differenzierung nach Befund, Bewertung und Empfehlung	95
14.6 Voraussetzungen für Umsetzung, Steuerung und Monitoring	96
15. Umsetzungsrahmen und nächste Schritte	97
15.1 Prioritäten und Reihenfolge der Umsetzung	97
15.2 Ressourcen- und Steuerungserfordernisse	97
15.3 Pilotierungen und Quick Wins	98
15.4 Risiken der Nicht-Umsetzung.....	98
15.5 Vorschlag für ein Umsetzungs- und Review-Regime.....	98
16. Fazit und Ausblick.....	99
16.1 Zusammenfassende Gesamtbewertung	99
16.2 Zentrale Erkenntnisse der Organisationsuntersuchung	99
16.3 Bedeutung für die drei Kunsthochschulen.....	100
16.4 Bedeutung für die Berliner Hochschul- und Baupolitik	100
16.5 Weiterer Untersuchungs- und Handlungsbedarf.....	100
Anhänge	102
Anhang A. Dokumentenverzeichnis und Quellengrundlage.....	103
Anhang B. Methodische Hinweise und Begriffsdefinitionen	108
Anhang C. Übersicht der betrachteten Organisationsmodelle.....	111
Anhang D. Verdichtete Ergebnisübersichten zur Personalbedarfsbemessung	113
Anhang E. Prozessdarstellungen / Schnittstellenübersichten.....	115
Anhang F. Abkürzungsverzeichnis	118
Anhang G. Notwendigkeit einer individuellen Regelung für die drei Berliner Kunsthochschulen	120

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ursprüngliches gemeinsam formuliertes Forschungsdesign, freigegeben im Rahmen des Kick-offs mit den Kanzlern. Der Berliner Kontext der Hochschulbaugesellschaft (BHG) war zu diesem Zeitpunkt noch nicht bekannt	16
Abbildung 2: Standorte der drei Kunsthochschulen.....	19
Abbildung 3: Exemplarische Darstellung der Systematik der Aufgaben- und Prozessanalyse sowie Ableitung von Gaps im Projekt BauFM3KuHo (Soll-Ist-Logik).....	20
Abbildung 4: Beispielhaft dargestellte organisationsbezogene Ausgangslage der drei Berliner Kunsthochschulen in der Phase der Initialisierung und Bedarfsanalyse mit Darstellung der bestehenden Bau- und FM-Strukturen sowie der identifizierten zentralen Gaps.	22
Abbildung 5: Ausgewählte Haupt- und Ergänzungsstandorte der weißensee kunsthochschule berlin (KHB), der Hochschule für Musik Hanns Eisler Berlin (HfM) und der Hochschule für Schauspielkunst Ernst Busch Berlin (HfS).	27
Abbildung 6: Exemplarische Aufbauorganisation der Bau- und FM-Belange der 3 Kunsthochschulen am konkreten Beispiel der weißensee Kunsthochschule Berlin	31
Abbildung 7: Analyse des Vergabeprozesses im Bau- und Facility Management (Ist-/Soll-Vergleich) mit Darstellung der beteiligten Organisationseinheiten, Zuständigkeiten, Softwareeinsätze und identifizierten organisatorischen Handlungsbedarfe.	38
Abbildung 8: Soll-Ist-Vergleich der Personalbedarfsbemessung für die Bau- und Facility-Management-Bereiche der drei Berliner Kunsthochschulen, ausgewertet konkret am Beispiel der Situation an der HfM Hanns Eisler.....	56
Abbildung 9: Web- und mobilbasierte CAFM-Softwarelösung zur digitalen Unterstützung von Betreiber-, Wartungs- und Bewirtschaftungsprozessen (hier: „hausmanager“, net-haus). Funktionen der softwaregestützten Anlagenverwaltung, Wartungsplan, Ticketsystem und Flächen.....	72
Abbildung 10: Vergleich Organisationsmodelle nach Verantwortungsstruktur und Leistungstiefe. Die Matrix verdeutlicht die Spannweite zwischen hochschulnahen Eigenleistungsmodellen, hybriden Steuerungsmodellen und stärker zentralisierten Varianten.	82
Abbildung 11: Leistungstiefenprofil der bewerteten Organisationsmodelle. Die Darstellung macht sichtbar, in welchem Verhältnis Eigenleistung und Fremdvergabe in den einzelnen Modelltypen stehen und verdeutlicht damit die Spannweite zwischen den acht Varianten.....	84

Danksagung

Das Forschungsprojekt „BauFM 3 KuHo“ war von Beginn an als kooperatives, dialogorientiertes und ergebnisoffenes Projekt angelegt. Dass dieses Projekt in der vorliegenden Tiefe, Qualität und Praxisnähe durchgeführt werden konnte, ist in ganz besonderem Maße der außerordentlich guten, vertrauensvollen und transparenten Zusammenarbeit mit den drei Berliner Kunsthochschulen zu verdanken.

Ein besonderer Dank gilt den Kanzlern und der Kanzlerin der drei Kunsthochschulen,

- Herrn Joachim Völz (Kanzler der Hochschule für Musik Hanns Eisler Berlin),
- Herrn Hinnerk Gölnitz (Kanzler der weißensee kunsthochschule berlin) und
- Frau Christine Linsel (Kanzlerin der Hochschule für Schauspielkunst Ernst Busch Berlin),

die das Projekt von Beginn an mit großem Vertrauen, hoher Offenheit und strategischem Interesse begleitet haben. Die regelmäßigen Kanzlerrunden, die intensive Diskussion der Organisationsmodelle sowie die gemeinsame Bewertung der wirtschaftlichen, organisatorischen und personellen Auswirkungen bildeten eine tragende Säule des Projektes und ermöglichten erst die notwendige Tiefe der Untersuchung.

Ebenso herzlich danken möchte ich den Bau- und Facility-Management-Verantwortlichen der drei Hochschulen, die das Projekt mit außerordentlichem Engagement, großer Fachkompetenz und bemerkenswerter Transparenz unterstützt haben. Stellvertretend genannt seien hier

- Martin Jennrich, Ulrich Strübing, Johannes Hellmann, Christine Lüderitz, Vanessa Geißler-Yildirim,

die in zahlreichen Workshops, Jour-fixe-Terminen, Objektbegehungen, Datenerhebungen und Fachgesprächen ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihre Einschätzungen eingebracht haben. Die Offenheit, mit der bestehende Strukturen, Probleme, Schnittstellen und Verbesserungspotenziale diskutiert wurden, war keineswegs selbstverständlich und verdient besondere Anerkennung.

Ein ganz besonderer Dank gilt darüber hinaus den Hausmeistern der drei Kunsthochschulen, die im Rahmen von Workshops, Gesprächen und Vor-Ort-Terminen einen unverzichtbaren Beitrag zum Verständnis der tatsächlichen Betriebsabläufe, der praktischen Probleme und der organisatorischen Schnittstellen geleistet haben:

- Danke Edlef Wittke, Osmel Brooks, Peter Wiezorrek, René Staats, Dirk Andrae, Sven Horn, Christof Fröschl.

Gerade durch diese Perspektive aus der operativen Praxis konnte das Projekt die notwendige Realitätsnähe und Umsetzbarkeit erreichen. In den Gesprächen wurde deutlich, dass die Hausmeister nicht nur ausführende Kräfte, sondern zentrale Wissensträger für den Betrieb der Liegenschaften sind und eine Schlüsselrolle für ein

funktionierendes Bau- und Facility Management einnehmen. Die intensive Einbindung dieser Praxisperspektive war ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Projektes.

Das Projekt hat gezeigt, dass die drei Kunsthochschulen trotz ihrer unterschiedlichen Strukturen, Gebäude und organisatorischen Rahmenbedingungen durch eine außergewöhnlich konstruktive, kollegiale und lösungsorientierte Zusammenarbeit verbunden sind. Die regelmäßigen Jour-fixe-Termine, die offenen Diskussionen und die gemeinsame Entwicklung von Lösungsansätzen haben eindrucksvoll gezeigt, dass hier nicht nebeneinander, sondern miteinander gearbeitet wurde. Diese Form der institutionsübergreifenden Zusammenarbeit kann in dieser Qualität durchaus als beispielhaft bezeichnet werden.

Mein Dank gilt daher allen Beteiligten dieses Projektes – den Kanzlern und der Kanzlerin, den Bau- und Facility-Management-Verantwortlichen, den Hausmeistern, den Mitarbeitenden der Verwaltungen sowie allen weiteren Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern – für die stets offene, vertrauensvolle, konstruktive und fachlich anspruchsvolle Zusammenarbeit.

Dieses Projekt war nicht nur eine Organisationsuntersuchung, sondern in vielerlei Hinsicht auch ein gemeinsamer Lern- und Entwicklungsprozess. Die Qualität der Ergebnisse ist unmittelbar das Ergebnis dieser gemeinsamen Arbeit.

Ohne diese außergewöhnlich gute Teamarbeit wäre dieses Projekt in dieser Qualität nicht möglich gewesen.

1. Einleitung

1.1 Anlass und Hintergrund des Projekts

Das Projekt „**BauFM3KuHo**“ untersucht die Zukunftsfähigkeit der Bau- und Facility-Management-Strukturen der drei Berliner Kunsthochschulen – der Hochschule für Musik Hanns Eisler Berlin, der Hochschule für Schauspielkunst Ernst Busch Berlin und der weißensee kunsthochschule berlin – im Rahmen einer Kooperation mit der Berliner Hochschule für Technik. Der Kooperationsvertrag (30.07/31.07./01.08.2024) beschreibt das Vorhaben ausdrücklich als gemeinsames Forschungs- und Entwicklungsprojekt zur Zukunft des Bau- und Gebäudemanagements öffentlicher Hochschulen und verankert es in der Zielsetzung, zukunftsfähige und nachhaltige Strukturen im Bau- und Facility Management der öffentlichen Hand zu erforschen und zu diskutieren. Zugleich soll das Projekt wissenschaftliche Erkenntnisse mit praxisbezogenen Fragestellungen der beteiligten Einrichtungen verbinden.

Ausgangspunkt der Untersuchung ist ein strukturell wachsender organisatorischer, wirtschaftlicher und rechtlicher Handlungsdruck im öffentlichen Hochschulbau. Hochschulen sind zunehmend gefordert, ihre Liegenschaften unter restriktiven finanziellen und personellen Rahmenbedingungen gleichzeitig rechtssicher, wirtschaftlich und nutzungsgerecht zu betreiben. Dies betrifft insbesondere die bauliche Unterhaltung, den technischen Gebäudebetrieb, die Planung und Steuerung von Bau- und Sanierungsmaßnahmen, die Wahrnehmung der Betreiberverantwortung sowie die Durchführung vergaberechtlich einwandfreier und wirtschaftlicher Beschaffungsprozesse.

Die drei betrachteten Kunsthochschulen weisen dabei spezifische strukturelle und funktionale Besonderheiten auf. Es handelt sich um vergleichsweise kleine, hoch spezialisierte Einrichtungen mit heterogenen und teilweise historisch gewachsenen Liegenschaftsstrukturen. Die Gebäude sind häufig stark nutzungsgeprägt, technisch anspruchsvoll und eng mit den jeweiligen künstlerischen Disziplinen verzahnt. Daraus ergeben sich erhöhte Anforderungen an Flexibilität, Reaktionsfähigkeit und fachliche Nähe der Bau- und Facility-Management-Strukturen. Standardisierte Organisationsmodelle des Hochschulbaus lassen sich auf diese Konstellationen nur eingeschränkt übertragen.

Parallel hierzu hat sich die landesweite Diskussion (Berliner Hochschulbaugesellschaft -BHG- für öffentliche Universitäten und Hochschulen) über die Bündelung und Zentralisierung von Bau- und Facility-Management-Aufgaben deutlich intensiviert. Vor dem Hintergrund steigender Investitionsbedarfe, begrenzter Ressourcen und komplexer Steuerungsanforderungen wird die Frage nach geeigneten Organisationsmodellen zunehmend strategisch diskutiert. Die vorliegende Untersuchung ordnet sich in diesen Kontext ein, ohne eine Vorfestlegung hinsichtlich konkreter Strukturmodelle vorzunehmen. Ziel ist eine ergebnisoffene, empirisch fundierte Analyse.

1.2 Zielsetzung des Abschlussberichts

Der vorliegende Abschlussbericht führt die Ergebnisse der Untersuchung zu einer konsistenten, nachvollziehbaren und entscheidungsorientierten Gesamtschau zusammen. Ziel ist es, eine belastbare Grundlage für strategische und operative Entscheidungen zur zukünftigen Ausgestaltung der Bau- und Facility-Management-Strukturen der drei Kunsthochschulen bereitzustellen.

Die Analyse basiert auf mehreren miteinander verzahnten methodischen Bausteinen. Hierzu zählen insbesondere:

- eine systematische und vollständige Aufgabenanalyse der Bau- und Facility-Management-Leistungen,
- eine darauf aufbauende Gap-Analyse zur Identifikation struktureller und prozessualer Defizite,
- eine Personalbedarfsbemessung auf Grundlage definierter Leistungsanforderungen,
- die Entwicklung und Anwendung eines Vollkostenmodells zur wirtschaftlichen Bewertung,
- sowie die Einbeziehung von sechs wissenschaftlichen Abschlussarbeiten (u. a. die von Ruben Binanzer, Max Zacher, Danusiyan Kirupakaran und Pia Klima sowie Viktoria Tomechna und Melisa Neitzel im Zusammenhang mit der CAFM-Einführung) werden ergänzend herangezogen, sie vertiefen spezifische Themenfelder wie Personalbedarfsberechnung, Organisationsmodelle, Übertragbarkeit auf andere Organisationen)

Die Abschlussarbeiten leisten einen Beitrag zur methodischen Absicherung, indem sie Teilaspekte wie Aufgabenstruktur, Prozessqualität, Digitalisierung oder Personalbemessung vertieft analysieren und damit die Gesamtuntersuchung differenzieren.

Der Bericht verfolgt ausdrücklich nicht das Ziel einer projektinternen Dokumentation, sondern stellt eine entscheidungsorientierte Verdichtung der Befunde dar. Die Ergebnisse werden in einen konsistenten Bewertungsrahmen überführt, der eine klare Ableitung von Handlungsempfehlungen ermöglicht. Diese Empfehlungen sind vollständig aus den zugrunde liegenden Analysen abgeleitet und methodisch rückgebunden.

1.3 Wirtschaftlichkeit und Bewertungsmaßstab

Die Bewertung der Organisationsmodelle erfolgt auf Grundlage eines Vollkostenansatzes, der sämtliche relevanten Kostenbestandteile systematisch und vergleichbar abbildet. Ziel ist eine realitätsnahe und belastbare Beurteilung der Wirtschaftlichkeit unterschiedlicher Organisationsformen.

Das Vollkostenmodell umfasst insbesondere folgende Kostenkategorien:

- Direkte Personalkosten: einschließlich tariflicher Bestandteile, Nebenleistungen und Zeiteinheiten für unterschiedliche Aufgabenbereiche

- Indirekte Personalkosten (Overhead): insbesondere Leitungsanteile, administrative Unterstützungsleistungen sowie interne Koordinationsaufwände
- Sachkosten: z. B. für Arbeitsmittel, IT-Systeme, Betriebs- und Verbrauchsmaterialien
- Externe Leistungen: insbesondere beauftragte Dienstleistungen, Planungsleistungen sowie Vergabeleistungen
- Steuerungs- und Transaktionskosten: insbesondere Aufwände für Abstimmung, Schnittstellenmanagement, Vergabeprozesse und Vertragssteuerung

Durch die Integration dieser Kostenbestandteile wird sichergestellt, dass nicht nur unmittelbar sichtbare Kosten, sondern auch strukturell bedingte Aufwände vollständig berücksichtigt werden.

Auf dieser Grundlage wird der Begriff der „wirtschaftlich optimal organisierten Struktur“ präzise gefasst und operationalisiert.

Eine Organisation ist im Vollkostensinn dann als wirtschaftlich optimal einzustufen, wenn sie:

- die vollständige Leistungserbringung sicherstellt, insbesondere im Hinblick auf Betreiberverantwortung, Vergabeprozesse und Bauherrenaufgaben,
- den erforderlichen Personalbedarf strukturell korrekt abbildet, ohne systematische Unterdeckung oder verdeckte Überlastung,
- Overhead-Strukturen in einem angemessenen Verhältnis zur Leistungsmenge hält,
- Doppelstrukturen und parallele Vorhaltungen vermeidet,
- Schnittstellen reduziert und Transaktionskosten begrenzt,
- eine hohe Steuerungsfähigkeit und Transparenz ermöglicht,
- sowie skalierbar und langfristig stabil organisierbar ist.

Darüber hinaus ist eine Organisation nur dann nachhaltig wirtschaftlich, wenn sie nicht auf kurzfristige Einsparungen durch strukturelle Unterdeckung oder Verlagerung von Aufgaben basiert, sondern die tatsächlichen Leistungsanforderungen vollständig abbildet. Eine vermeintlich kostengünstige Struktur, die systematisch Leistungen ausblendet, Risiken externalisiert oder Steuerungsdefizite erzeugt, ist im Vollkostensinn nicht wirtschaftlich.

Die Bewertung erfolgt daher nicht isoliert anhand von Kostenkennzahlen, sondern in Verbindung mit Leistungsfähigkeit und Steuerungsqualität. Maßgeblich ist das Verhältnis von:

- eingesetzten Ressourcen,
- tatsächlich erbrachter Leistung,
- sowie der Fähigkeit zur rechtssicheren und nachhaltigen Steuerung.

Zur empirischen Unterlegung werden insbesondere folgende Parameter herangezogen:

- abgeleitete Personalbedarfe je Aufgabenbereich,
- identifizierte strukturelle Defizite aus der Gap-Analyse,
- organisationsbedingte Overhead-Anteile,
- sowie vergleichende Betrachtungen zwischen den drei Hochschulen.

Das Vollkostenmodell ermöglicht damit nicht nur eine Kostenbetrachtung, sondern eine integrierte Bewertung von Wirtschaftlichkeit, Leistungsfähigkeit und organisatorischer Qualität. Es bildet die zentrale Grundlage für die spätere Beurteilung unterschiedlicher Organisationsmodelle.

1.4 Adressatenkreis und Entscheidungsbezug

Der Bericht richtet sich an Hochschulleitungen, Kanzlerinnen und Kanzler, Senatsverwaltungen sowie weitere Entscheidungsträger im Kontext des Berliner Hochschulbaus.

Er dient der Unterstützung von Entscheidungen auf mehreren Ebenen. Auf Ebene der einzelnen Hochschulen betrifft dies die Weiterentwicklung bestehender Bau- und Facility-Management-Strukturen. Auf übergeordneter Ebene ermöglicht der Bericht eine Einordnung dieser Strukturen im Kontext landesweiter Überlegungen zu Bündelung, Zentralisierung und differenzierten Organisationsmodellen.

Die Darstellung ist darauf ausgerichtet, sowohl die spezifischen Anforderungen der Kunsthochschulen als auch die übergeordneten Anforderungen an Steuerbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Rechtssicherheit zu berücksichtigen.

Die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung stehen somit nicht isoliert, sondern müssen im Kontext der aktuellen Entwicklungen des Landes Berlin gelesen werden. Seit 2025 hat sich die Debatte über eine stärkere Bündelung und Professionalisierung des Hochschulbaus deutlich verdichtet. Die Unterlagen zum Gründungsvorhaben einer Berliner Hochschulbaugesellschaft benennen hohe Investitionsbedarfe, verteilte Verantwortlichkeiten, langwierige Prozesse, fehlende Planungssicherheit, Defizite in Projektsteuerung und Fachkräftemangel als zentrale Herausforderungen. Die geplante BHG wird als zentrale Bau- und Gebäudemanagerin konzipiert, die Finanzierung, Bau, Instandhaltung und Gebäudemanagement für Hochschulliegenschaften bündeln soll.

1.5 Aufbau des Berichts und methodischer Umgang mit den Quellen

Der Bericht folgt einer klaren, schrittweise aufgebauten Struktur. Nach der Einleitung werden zunächst Projektkontext, Untersuchungsauftrag und methodisches Vorgehen dargestellt. Darauf aufbauend werden die Ausgangslage der drei Berliner Kunsthochschulen, die bestehenden Bau- und FM-Strukturen, die Aufgabenanalyse, die Gap-Analyse sowie die Personal- und Organisationsfragen behandelt. Es folgen Kapitel zu Betreiberverantwortung, Governance, Digitalisierung, Vergabe- und Leistungsorganisation sowie zur Bewertung alternativer Organisationsmodelle. In einem eigenständigen strategischen Kapitel werden die Ergebnisse anschließend in die Berliner Debatte um die Hochschulbaugesellschaft eingeordnet. Den Abschluss

bilden priorisierte Empfehlungen, Umsetzungsrahmen sowie Fazit und Ausblick. Diese Struktur entspricht dem im Projekt angelegten methodischen Dreischritt aus Bestandsaufnahme, Analyse/Bewertung und Entwicklung von Handlungsempfehlungen.

Methodisch folgt der Bericht einem strengen Grundsatz: Aussagen werden, soweit möglich, aus den vorliegenden Projektunterlagen abgeleitet. Primärquellen des Projekts – insbesondere Objektbegehungen, Kooperationsvertrag, Kick-off-Unterlagen, Zeit- und Maßnahmenplan, Zwischenberichte, Jour-fixe-Protokolle, Personalbedarfsbemessung und Management Summary – bilden die Hauptgrundlage. Die vier thematisch einschlägigen Abschlussarbeiten von Ruben Binanzer, Max Zacher, Danusiyan Kirupakaran und Pia Klima werden ergänzend herangezogen, insbesondere zur Strukturierung der Modellbewertung, zur methodischen Verdichtung und zur Generalisierung einzelner Befunde. Sie ersetzen jedoch nicht die Projektprimärquellen, sondern werden in den Gesamtbericht integriert und kritisch eingeordnet.

2. Projektkontext und Untersuchungsauftrag

2.1 Beteiligte Institutionen und Rollen

Das Projekt BauFM3KuHo ist institutionell als Kooperation zwischen der Berliner Hochschule für Technik und den drei Berliner Kunsthochschulen angelegt. Der Kooperationsvertrag nennt als beteiligte Partner die Berliner Hochschule für Technik, die Hochschule für Musik Hanns Eisler Berlin, die Hochschule für Schauspielkunst Ernst Busch Berlin und die weißensee kunsthochschule berlin. Die Zusammenarbeit ist dabei nicht lose oder informell ausgestaltet, sondern ausdrücklich vertraglich geregelt. Dies unterstreicht den verbindlichen Charakter des Vorhabens und schafft eine klare organisatorische Grundlage für die Durchführung der Untersuchung.

Die Rolle der Berliner Hochschule für Technik besteht im Projekt vor allem in der wissenschaftlichen und methodischen Konzeption, in der Durchführung der organisationsbezogenen Grundlagenforschung sowie in der Einbindung von wissenschaftlicher Bearbeitung und Abschlussarbeiten. Der Kooperationsvertrag stellt klar, dass die BHT das Projekt wissenschaftlich begleitet und dafür auch studentische Projekt- und Abschlussarbeiten einbindet. Damit wird das Projekt zugleich Teil eines akademisch fundierten Forschungs- und Entwicklungskontexts. Die sechs einschlägigen Abschlussarbeiten – die Bachelorarbeiten von Viktoria Tomechna, Melisa Neitzel und Danusiyan Kirupakaran und die Masterarbeiten von Ruben Binanzer, Max Zacher und Pia Klima – sind genau in diesem Zusammenhang zu verorten. Sie tragen nicht die Primärbefundlast des Projekts, sind aber als methodische und strukturierende Sekundärbeiträge ein wichtiger Bestandteil der Gesamtarchitektur.

Die drei Kunsthochschulen bringen ihre jeweilige institutionelle und operative Perspektive in das Projekt ein. Sie stellen die Untersuchungsrealität, die praktischen

Problemstellungen, die Organisations- und Dokumentationsgrundlagen sowie die fachlichen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner. Dies betrifft insbesondere die Kanzlerinnen und Kanzler, die Bau-/FM-Verantwortlichen, die Hausmeisterdienste sowie weitere mit Vergabe, Betrieb und Verwaltungsprozessen befasste Stellen. Bereits die Kick-off-Unterlagen und späteren Jour-fixe-Protokolle zeigen, dass das Projekt stark auf den Austausch mit diesen Akteuren aufbaut und die Untersuchung nicht gegen, sondern mit den beteiligten Hochschulen entwickelt wurde.

Eine besondere Rolle kommt innerhalb des Projektkontexts den Kanzlerinnen und Kanzlern zu. Sie fungieren als hochschulseitige Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger im administrativen und infrastrukturellen Bereich und bilden zugleich die zentrale Adressatengruppe für die strategischen Projektergebnisse. Das Management Summary hebt diese Funktion ausdrücklich hervor, indem es die Ergebnisse als Grundlage strategischer Entscheidungen der beteiligten Hochschulen bezeichnet. Damit ist klar: Der Bericht richtet sich nicht nur an eine diffuse Fachöffentlichkeit, sondern in besonderem Maße an jene hochschulinternen Funktionsträger, die über die organisatorische Weiterentwicklung der Bau- und FM-Strukturen zu entscheiden haben.

Neben den unmittelbar Beteiligten ist außerdem der landespolitische Kontext mitzudenken. Spätestens mit den Unterlagen zur Berliner Hochschulbaugesellschaft und den Schreiben der Kunsthochschulen an die Senatsverwaltung wird deutlich, dass die Projektergebnisse auch in ein Verhältnis zu landesseitigen Akteuren treten. Zwar ist das Land Berlin nicht Projektpartner im engeren Sinne des Kooperationsvertrags, wohl aber ein zentraler strategischer Bezugspunkt für die spätere Einordnung der Ergebnisse. Der Bericht muss deshalb die Rollen von Hochschulen, BHT und landespolitischem Umfeld sauber auseinanderhalten: Die Untersuchung ist ein wissenschaftlich und hochschulpraktisch getragenes Projekt; ihre Ergebnisse entfalten aber Bedeutung weit über den unmittelbaren Projektkreis hinaus.

Zusammenfassend ist festzuhalten: BauFM3KuHo ist institutionell als kooperative Organisationsuntersuchung mit klarer Rollenverteilung angelegt. Die BHT verantwortet die wissenschaftliche und methodische Durchführung; die Kunsthochschulen liefern Praxiszugang, Organisationsrealität und strategische Anschlussfähigkeit; die Kanzlerinnen und Kanzler bilden die zentrale interne Entscheidungsebene; und der landespolitische Kontext verleiht dem Projekt zusätzliche strategische Relevanz.

2.2 Untersuchungsauftrag und Leitfragen

Der Untersuchungsauftrag geht über eine deskriptive Bestandsaufnahme hinaus und zielt auf die Entwicklung eines belastbaren Verständnisses dafür, wie die Bau- und Facility-Management-Strukturen der drei Berliner Kunsthochschulen zukunftsfähig ausgestaltet werden können. Im Vertrag selbst werden als Forschungsfragen unter anderem genannt, welchen aktuellen und künftigen Herausforderungen Bau- und FM-Organisationen der öffentlichen Hand ausgesetzt sind und wie ein innovatives

Bewertungssystem zur Entscheidungsunterstützung bei der Wahl geeigneter Leistungstiefenmodelle gestaltet sein muss. Diese Fragestellungen markieren bereits den doppelten Anspruch des Projekts: praktische Problemlösung und methodisch fundierte Modellbildung.

Im Mittelpunkt stehen:

- die Struktur und Verteilung der Aufgaben,
- die Schnittstellen zu Haushalt, Vergabe und Verwaltung,
- die Wahrnehmung bauherrn- und betreiberseitiger Pflichten,
- das Verhältnis von Eigen- und Fremdleistung,
- sowie die Steuerungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der bestehenden Organisationen.

Dieser Fokus lässt erkennen, dass sich der Untersuchungsauftrag auf mehrere Ebenen erstreckt. Erstens soll das tatsächliche Aufgabenspektrum des Bau- und Facility Managements erfasst und strukturiert werden. Zweitens sollen daraus Aussagen zur angemessenen Leistungstiefe und zur Trennung zwischen intern zu belassenden und extern vergebaren Leistungen abgeleitet werden. Drittens sollen organisatorische Schwachstellen identifiziert und bewertet werden. Viertens soll ein Zielmodell entwickelt werden, das nicht nur theoretisch plausibel, sondern im Kontext der drei Kunsthochschulen praktisch umsetzbar ist.

Die im Projekt angelegten Leitfragen lassen sich deshalb in vier Kernkomplexe bündeln:

- **Erstens:** Welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten prägen das Bau- und Facility Management der drei Kunsthochschulen tatsächlich, und welche davon sind nicht delegierbar?
- **Zweitens:** Welche strukturellen, prozessualen, personellen und digitalen Defizite bestehen im Status quo, und wie wirken sie sich auf Wirtschaftlichkeit, Steuerbarkeit und Rechtssicherheit aus?
- **Drittens:** Welche Organisations- und Leistungstiefenmodelle kommen für die drei Kunsthochschulen grundsätzlich in Betracht, und wie sind sie im Hinblick auf Effizienz, Umsetzbarkeit und institutionelle Passung zu bewerten?
- **Viertens:** Welche Schlussfolgerungen ergeben sich daraus für die künftige Ausgestaltung der Bau- und FM-Strukturen der Kunsthochschulen und für ihre Positionierung im Berliner Kontext der Hochschulbaugesellschaft?

Gerade die letzte Leitfrage ist für den Bericht zentral. Sie ergibt sich zwar nicht allein aus dem frühen Projektstart, wohl aber aus der späteren Kontextentwicklung. Damit ist die Einordnung des Projekts in den Berliner Hochschulbau-Kontext doppelt bedeutsam. Einerseits macht sie sichtbar, warum die Untersuchung nicht nur betriebsinternen Charakter hat, sondern landespolitische Relevanz besitzt. Andererseits begründet sie, warum der Bericht von Beginn an auf die Frage zuläuft, ob die drei Berliner Kunsthochschulen für eine Vollintegration in eine BHG geeignet sind.

3. Methodisches Vorgehen

3.1 Forschungs- und Untersuchungsdesign

Das Projekt BauFM3KuHo ist methodisch als mehrstufige Organisationsuntersuchung angelegt. Es kombiniert klassische Elemente der Bestandsaufnahme mit organisationsanalytischen, prozessbezogenen und bewertungsorientierten Arbeitsschritten. Ziel ist nicht nur die Beschreibung des Status quo, sondern die Herleitung einer belastbaren Entscheidungslogik für die zukünftige Ausgestaltung der Bau- und Facility-Management-Strukturen der drei Berliner Kunsthochschulen. Bereits der Kooperationsvertrag macht deutlich, dass das Projekt sowohl die Erforschung zukunftsfähiger und nachhaltiger Organisationsstrukturen im Bau- und Facility Management der öffentlichen Hand als auch die Entwicklung eines Bewertungssystems zur Beurteilung geeigneter Leistungstiefenmodelle zum Gegenstand hat. Das Untersuchungsdesign ist damit von Anfang an auf Analyse und Bewertung ausgerichtet, nicht allein auf Dokumentation.

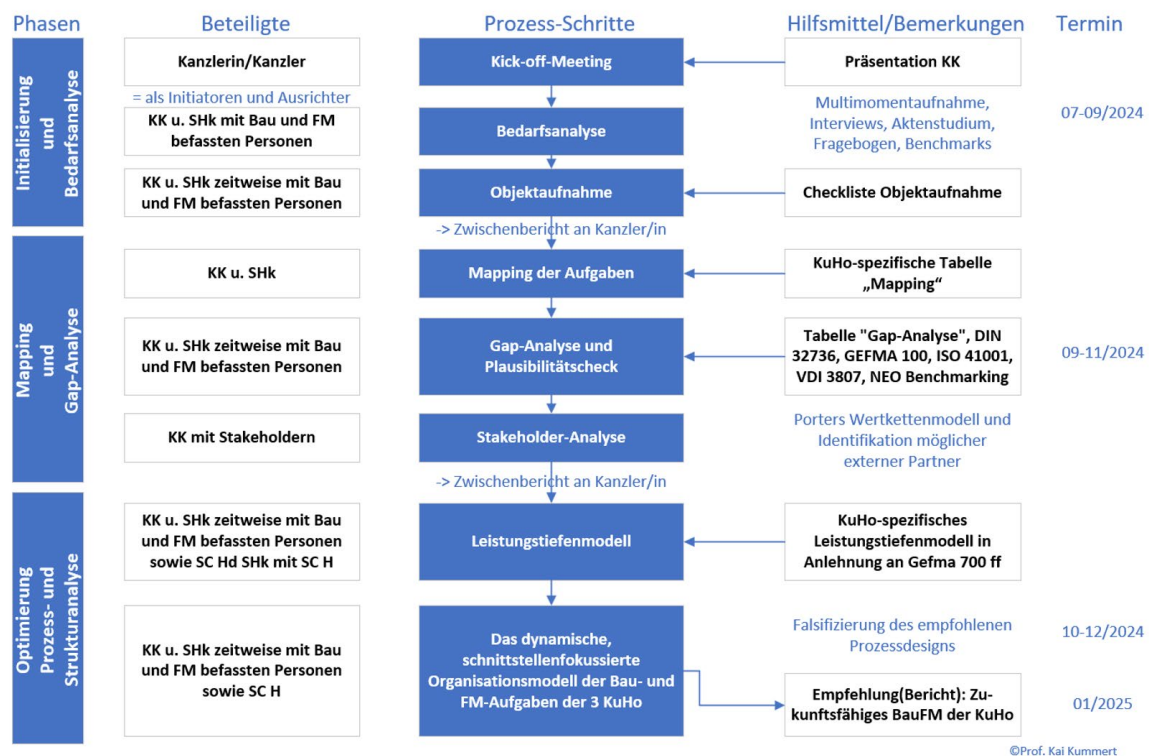


Abbildung.7 Ursprüngliches.gemeinsam.formuliertes.Forschungsdesign?freigegeben.im.Rahmen.des.Kick_offs.mit.den.Kanzlern;Der.Berliner.Kontext.der.Hochschulbaugesellschaft.(BHG).war.zu.diesem.Zeitpunkt.noch.nicht.bekannt

Die Abbildung zum Forschungsdesign verdichtet in drei Hauptphasen: Erstens Daten- und Bestandsaufnahme, zweitens Analyse und Bewertung, drittens Entwicklung von Handlungsempfehlungen. Diese Dreigliederung ist für den Bericht zentral, weil sie die innere Logik der Untersuchung sichtbar macht. Sie verhindert, dass Einzelbefunde unverbunden nebeneinanderstehen, und schafft stattdessen eine nachvollziehbare Linie von der Ist-Erfassung über die Problemdiagnose bis zur organisationsstrategischen Schlussfolgerung. Gleichzeitig wird dort betont, dass die Methodik eine strukturierte Herangehensweise mit klarer Nachvollziehbarkeit

gewährleistete – von der Erfassung der Ausgangslage über die Bewertung bis zur Priorisierung von Maßnahmen.

Das Grundmodell konkretisiert operative Arbeitspakete. Er gliedert das Projekt in Initialisierung und Bedarfsanalyse, Objektaufnahme, Aufgabenmapping, Gap-Analyse, Stakeholder-Analyse sowie Prozess- und Strukturanalyse zur Ableitung von Modellen optimierter Leistungserbringung. Dadurch wird deutlich, dass das Untersuchungsdesign bewusst verschiedene Ebenen der Organisationsanalyse miteinander verbindet: eine empirische Ebene der Bestandsaufnahme, eine analytische Ebene der Struktur- und Prozessbewertung sowie eine konzeptionelle Ebene der Modellbildung. Gerade diese Mehrdimensionalität ist für den Gegenstand sachgerecht, weil es bei BauFM3KuHo nicht um ein singuläres Problem, sondern um die Leistungsfähigkeit eines komplexen organisatorischen Systems geht.

Das Untersuchungsdesign ist deshalb nicht rein deskriptiv oder normativ, sondern explizit abwägend. Es schafft die Voraussetzung dafür, dass am Ende nicht nur Defizite benannt, sondern tragfähige organisatorische Optionen unterschieden und priorisiert werden können.

3.2 Datengrundlagen und verwendete Unterlagen

Die Untersuchung basiert auf einer mehrschichtigen Datengrundlage, die quantitative und qualitative Elemente miteinander verbindet.

Kernbestandteile sind:

- strukturierte Erhebung der Aufgaben und Leistungen im Bau- und Facility Management an allen drei Hochschulen
- organisationsbezogene Daten zu Zuständigkeiten, Personaleinsatz und Schnittstellen
- vorliegende Unterlagen zu Wartung, Vergabe und Dienstleistungssteuerung
- Ergebnisse aus Workshops, Abstimmungen und fachlichen Rückkopplungen
- sowie die sechs wissenschaftlichen Abschlussarbeiten die Teilaspekte vertiefen und methodisch absichern

Die Daten wurden nicht isoliert verwendet, sondern systematisch miteinander abgeglichen und verdichtet. Dadurch konnte eine hohe Konsistenz zwischen den unterschiedlichen Analyseebenen erreicht werden.

Ein besonderer Fokus lag auf der Abbildung realer Leistungserbringung. Dabei wurden nicht nur formale Zuständigkeiten betrachtet, sondern auch tatsächlich gelebte Prozesse und informelle Strukturen berücksichtigt.

3.3 Erhebungs- und Auswertungsmethoden

Die Erhebung und Auswertung im Projekt folgen einem methodischen Mix, der auf die Besonderheiten organisationsbezogener Untersuchungen zugeschnitten ist. Der Zeit- und Maßnahmenplan nennt hierfür explizit Aktenstudium, Begehungen, Fotodokumentation und Fragebögen als zentrale Methoden der Bedarfsanalyse. Diese

Kombination verbindet dokumentengestützte Erkenntnis mit praktischer Inaugenscheinnahme und orientiert sich damit an einem Grundprinzip guter Organisationsanalyse: Strukturen und Prozesse sollen nicht allein aus Organigrammen oder Selbstdarstellungen rekonstruiert, sondern in ihrer tatsächlichen Ausprägung nachvollzogen werden.

Ein weiterer methodischer Schwerpunkt liegt auf der Dokumentenanalyse. Im Zusammenhang mit dem Aufgabenmapping wird ausdrücklich genannt, dass vorhandene Dokumentationen, Verträge, Ausschreibungsunterlagen und Protokolle analysiert werden, um die Erkenntnisse aus der Ist-Analyse zu fundieren und zu vertiefen. Die Dokumentenanalyse erfüllt damit mehrere Funktionen: Sie dient der Rekonstruktion formaler Zuständigkeiten, der Nachverfolgung realer Prozessketten, der Plausibilisierung von Problemen und der Sichtbarmachung von Standardisierungsdefiziten. Gerade im Bereich von Vergabe, Betreiberverantwortung und Verwaltungsabläufen ist diese Methode besonders relevant.

Hinzu treten objektbezogene Erhebungsmethoden. Die Objektaufnahme wird im Maßnahmenplan als „erste Inaugenscheinnahme der Objekte mit den Hausmeistern und ggf. zentral Zuständigen“ beschrieben. Diese Begehungsperspektive ist methodisch bedeutsam, weil sie die Organisationsanalyse an die konkrete Nutzung und Bewirtschaftungsrealität rückbindet. Für die drei Kunsthochschulen mit ihren spezifischen Raum- und Betriebslogiken ist dies besonders wichtig: Eine rein abstrakte Organisationsanalyse ohne Kenntnis der tatsächlichen Objekt- und Betriebsbedingungen wäre hier nicht hinreichend tragfähig.

Für die Auswertung sind zusätzlich normative Referenzrahmen herangezogen worden. Der Zeit- und Maßnahmenplan verweist mehrfach auf DIN 32736, GEFMA 100, ISO 41001, VDI 3807 sowie NEO Benchmarking. Diese Referenzen fungieren nicht als starre Sollvorgaben, wohl aber als fachliche Vergleichs- und Ordnungsrahmen. Sie ermöglichen es, die erhobenen Aufgaben, Prozesse und Defizite nicht nur hochschulintern, sondern auch im Lichte etablierter FM- und Organisationsstandards zu betrachten. Damit gewinnt die Untersuchung an methodischer Anschlussfähigkeit und Professionalität.

Die Auswertung ist zudem deutlich dialogisch angelegt. Daraus ergibt sich, dass die Auswertung nicht als einmaliger Schreibtischprozess erfolgte, sondern über mehrere Schleifen von Erhebung, Verdichtung, Rückkopplung und Validierung verlief. Gerade dieser iterative Charakter erhöht die Belastbarkeit der Ergebnisse.

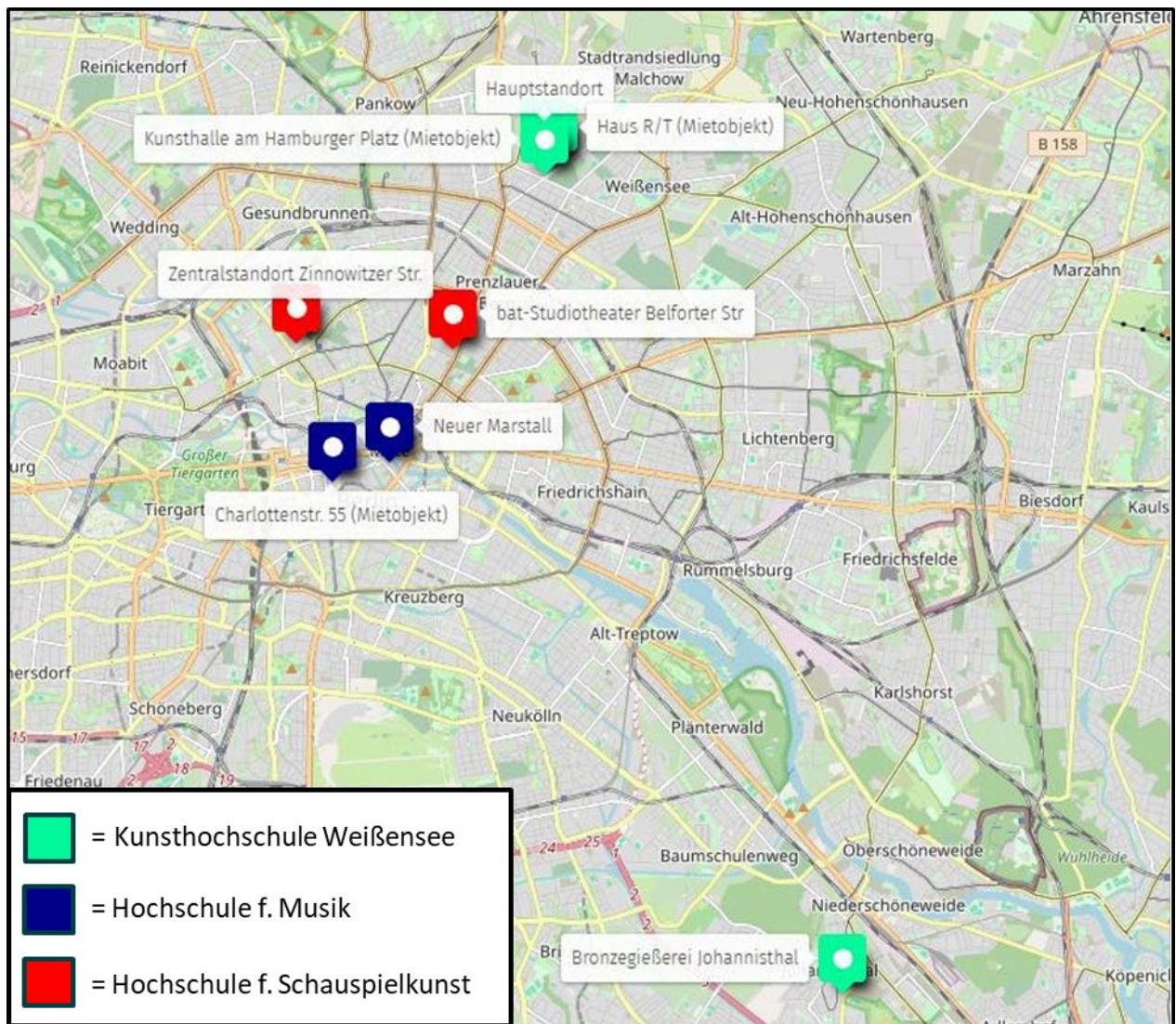


Abbildung.8;Standorte.der.drei.Kunsthochschulen

Methodisch ist das Projekt damit als qualitative, dokumentengestützte und prozessorientierte Organisationsanalyse mit standardbezogener Einordnung und entscheidungsorientierter Verdichtung zu beschreiben. Für den Untersuchungsgegenstand ist dies angemessen, weil die entscheidenden Fragen – Leistungstiefe, Schnittstellenqualität, Aufgabenverlagerung, Governance, institutionelle Passung – nicht allein numerisch, sondern nur in der Verbindung von Struktur-, Prozess- und Kontextanalyse sinnvoll beantwortet werden können.

3.4 Aufgabenanalyse und Aufgabenmapping

Die Aufgabenanalyse ist der methodische Kern des Projekts. Sie bildet die Brücke zwischen Bestandsaufnahme und Modellbewertung, weil sie sichtbar macht, welche Aufgaben im Bau- und Facility Management tatsächlich anfallen, welche davon nicht delegierbar sind und welche Leistungen sachgerecht extern oder gebündelt erbracht werden können. Der Zeit- und Maßnahmenplan beschreibt das Mapping der Aufgaben ausdrücklich als Vergleich der vollständigen Anforderungen aus Betreiberverantwortung und Verkehrssicherungspflichten mit der gelebten Praxis an

den drei Kunsthochschulen. Damit ist die Aufgabenanalyse von vornherein als Soll-Ist-Vergleich angelegt, nicht nur als beschreibende Inventarisierung.

In methodischer Hinsicht erfüllt das Aufgabenmapping mehrere Funktionen. Erstens dient es der vollständigen Erfassung des Aufgabenspektrums. Zweitens ordnet es diese Aufgaben nach Zuständigkeiten, Kommunikationswegen und Leistungstiefe. Drittens macht es sichtbar, an welchen Stellen Aufgaben unscharf, doppelt, unzureichend abgesichert oder strukturell fehlplatziert sind. Viertens schafft es die Grundlage dafür, alternative Organisationsmodelle nicht abstrakt, sondern aufgabenscharf bewerten zu können.



Abbildung.9; Exemplarische Darstellung der Systematik der Aufgaben- und Prozessanalyse sowie Ableitung von Gaps im Projekt BauFM9KuHo. (Soll-Ist-Logik)

Das Aufgaben-Mapping als erster Baustein der Forschungsmethodik genannt, unmittelbar verbunden mit Gap-Analyse, Aufgabenkritik und Stakeholder-Analyse. Die

Aufgabenkritik orientiert sich dabei ausdrücklich an den Zielen einer effektiven, effizienten und legitimen Aufgabenerledigung. Das ist methodisch bedeutsam, weil es zeigt, dass nicht nur gefragt wird, ob Aufgaben bearbeitet werden, sondern auch, in welcher Weise, mit welchem Ressourceneinsatz und mit welcher organisatorischen Legitimität dies geschieht.

Die Aufgabenanalyse ist zugleich die methodische Grundlage der späteren Leistungstiefendiskussion. Der Maßnahmenplan beschreibt das Leistungstiefenmodell als strategische Ausrichtung, mit der bestimmt werden soll, welche Aufgaben intern und welche extern erledigt werden sollten. Das Ziel bestehe darin, Effizienz, Kostenkontrolle und Qualität der Bau- und Betriebsprozesse zu optimieren. Die Aufgabenanalyse ist damit nicht nur eine vorgelagerte Erfassung, sondern die eigentliche Funktionsmatrix des Projekts: Erst aus ihr ergibt sich, welche Form der Eigenleistung, des Outsourcings oder der Bündelung sachgerecht ist.

Für den Bericht ist daher wichtig, die Aufgabenanalyse nicht als unscheinbaren methodischen Zwischenschritt zu behandeln. Sie ist das Fundament der späteren Aussage, dass die nicht delegierbaren bauherrn- und betreiberseitigen Aufgaben bei den Kunsthochschulen verbleiben müssen, während delegierbare Leistungen extern oder gebündelt organisiert werden können. Ohne diese methodische Grundlage wäre die spätere klare Empfehlung gegen eine BHG-Vollintegration nicht hinreichend abgesichert.

3.5 Gap-Analyse

Die Gap-Analyse ist der zweite methodische Schlüsselbaustein des Projekts. Während die Aufgabenanalyse erfasst, welche Aufgaben und Zuständigkeiten vorhanden sein sollten, untersucht die Gap-Analyse, wo und wie weit die gelebte Praxis davon abweicht. Der Maßnahmenplan beschreibt sie als ganzheitliche Analyse der Prozesse des Bau- und Facility Managements der drei Kunsthochschulen im Hinblick auf die Einhaltung der Betreiber- und Verkehrssicherungspflichten. Ziel sei es, bestehende Lücken in den aktuellen Prozessen zu identifizieren und konkrete Handlungsempfehlungen zur Optimierung zu geben. Gleichzeitig wird ausdrücklich hervorgehoben, dass dies zu größerer Rechtssicherheit sowie zu effektiverer und effizienterer Aufgabenerledigung führen soll.

Methodisch ist die Gap-Analyse damit kein bloßes Fehlersammeln, sondern ein strukturierter Vergleich zwischen Soll-Anforderungen und Ist-Praxis. Sie ist auf vier Ebenen wirksam: rechtlich, organisatorisch, prozessual und steuerungsbezogen. Das macht sie für das Projekt so wichtig. Denn gerade bei den drei Kunsthochschulen geht es nicht nur um die Frage, ob Prozesse effizient sind, sondern auch darum, ob sie verantwortlichkeits- und nachweisfähig ausgestaltet sind.

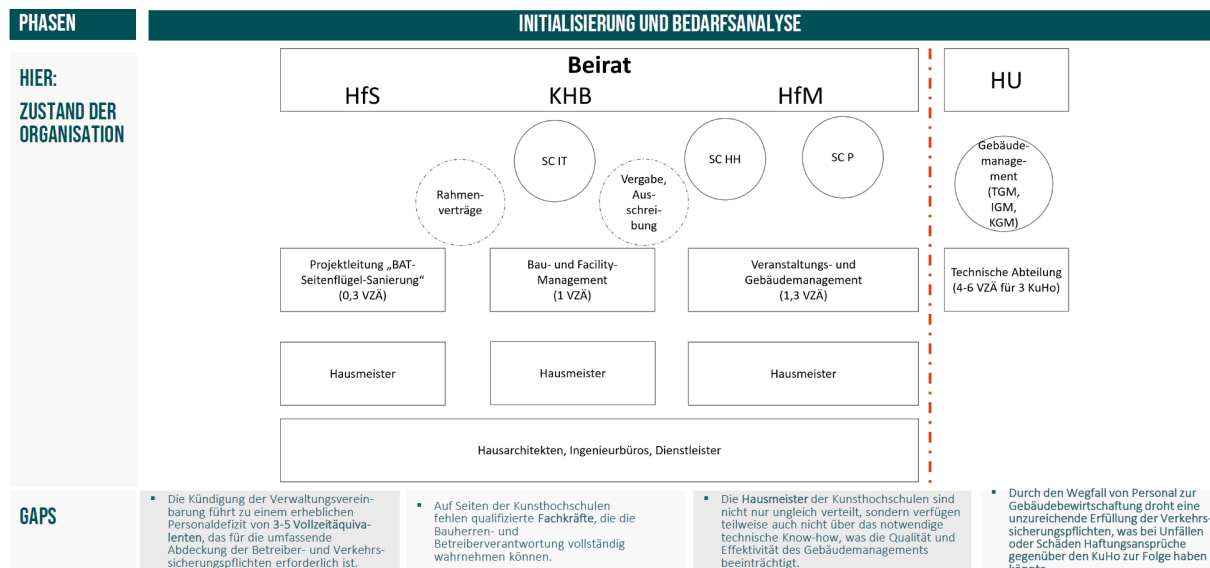


Abbildung.0; Beispielhaft dargestellte organisationsbezogene Ausgangslage der drei Berliner Kunsthochschulen in der Phase der Initialisierung und Bedarfsanalyse mit Darstellung der bestehenden Bau- und FM-Strukturen sowie der identifizierten zentralen Gaps

Aufbauend auf der Aufgabenanalyse wurde eine Gap-Analyse durchgeführt, die die Differenz zwischen **tatsächlicher Leistungserbringung (Ist)** und **erforderlichem Leistungsniveau (Soll)** systematisch untersucht.

Die Soll-Anforderungen ergeben sich aus:

- gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben (insbesondere Betreiberverantwortung),
- fachlichen Standards im Facility Management,
- sowie den spezifischen Anforderungen der jeweiligen Hochschulnutzung.

Die Analyse zeigt, dass die wesentlichen Defizite nicht primär in der formalen Aufbauorganisation liegen, sondern in der **Ablauforganisation und der strukturellen Steuerungsfähigkeit**.

Konkret lassen sich folgende Defizitbereiche identifizieren:

- **unvollständige oder uneinheitliche Aufgabenabdeckung**, insbesondere bei Betreiberpflichten
- **unzureichend standardisierte Prozesse**, insbesondere bei Vergabe und Dienstleistungssteuerung
- **erhöhte Schnittstellenkomplexität**, insbesondere zwischen technischen, administrativen und externen Akteuren
- **fehlende Transparenz über Leistungen und Zuständigkeiten**
- **eingeschränkte Steuerungsfähigkeit aufgrund fragmentierter Strukturen**

Die Gap-Analyse macht deutlich, dass die bestehenden Strukturen in ihrer derzeitigen Ausprägung nicht durchgängig geeignet sind, die Anforderungen vollständig und konsistent abzubilden.

Diese Erkenntnisse sind zentral für die spätere Bewertung von Organisationsmodellen.

Das zeigt, dass sie nicht nachgeordnet, sondern zentral für die spätere Modellbildung ist. Erst aus der systematischen Identifikation von Lücken lässt sich ableiten, ob Probleme innerhalb der bestehenden Struktur bearbeitet werden können oder ob weitergehende organisatorische Änderungen erforderlich wären. Genau hier liegt die strategische Tragweite der Methode: Wenn die Gap-Analyse vor allem Defizite in Prozessen, Schnittstellen, Dokumentation und Digitalisierung zeigt, spricht dies für Professionalisierung innerhalb des Systems; wenn sie hingegen strukturelle Unmöglichkeit der bestehenden Form nachwies, würde sie einen radikaleren Modellwechsel begründen. Der spätere Projektverlauf zeigt, dass ersteres der Fall ist.

3.6 Bewertungslogik für Organisationsmodelle

Ein wesentlicher methodischer Mehrwert des Projekts liegt darin, dass alternative Organisationsmodelle nicht nur intuitiv oder politisch, sondern systematisch bewertet werden. Die Unterlagen zur Phase 2 nennen hierfür ausdrücklich TCO-Bewertung von Varianten, Aufgabenkritik, Potenzialermittlung zur Aufgabenverlagerung beziehungsweise zum Aufgabenverzicht sowie die Betrachtung von Zusammenarbeit und Kultur. Diese Methodik macht deutlich, dass organisatorische Alternativen in ihrer wirtschaftlichen, funktionalen und praktischen Wirkung verglichen werden sollten.

Die Bachelorarbeit von Danusiyan Kirupakaran präzisiert diese Bewertungslogik besonders klar. Sie beschreibt die Analyse von acht Organisationsmodellen anhand theoretischer, praktischer und transformationsbezogener Kriterien. Hinzu kommen projektspezifische Gewichtungen, eine vergleichende Modellbewertung je Kriterium, Aggregation zu Gesamtwerten sowie eine ergänzende Betrachtung von Budgetwirkung und Umstellungsaufwand. Methodisch ist das bedeutsam, weil dadurch nicht lediglich ein numerisches Ranking erzeugt wird, sondern eine nachvollziehbare Entscheidungslogik, die Steuerbarkeit, Qualität, Personalverfügbarkeit, Prozess-integration, technologische Entwicklung und weitere Kriterien gleichzeitig berücksichtigt.

Diese Bewertungslogik ist auch deshalb tragfähig, weil sie projektspezifisch bleibt. Die Arbeit betont ausdrücklich, dass die Übertragbarkeit nicht über die unreflektierte Übernahme einzelner Ergebnisse erfolgt, sondern über die Übernahme der Methodik. Kriterien und Gewichtungen seien an die Besonderheiten des jeweiligen Projekts anzupassen. Das ist für BauFM3KuHo zentral: Gerade weil es sich um kleine, hoch spezialisierte Kunsthochschulen handelt, wäre ein standardisiertes Bewertungsverfahren ohne Kontextanpassung methodisch unangemessen. Die explizite Kontextprüfung ist daher Teil der methodischen Qualität des Projekts.

Aus Sicht des Abschlussberichts ist damit wichtig festzuhalten: Die spätere Präferenz für ein hybrides, hochschulnahes Modell ist kein bloß politisches Ergebnis, sondern die Folge eines ausdrücklich angelegten Bewertungsverfahrens. Dies macht die spätere scharfe Empfehlung gegen eine Vollintegration in eine BHG deutlich

belastbarer, weil sie nicht auf pauschalen Vorbehalten, sondern auf einer methodisch konsistenten Variantenprüfung beruht.

3.7 Grenzen der Untersuchung und Aussagekraft der Befunde

So belastbar das methodische Vorgehen insgesamt ist, so wichtig ist eine klare Benennung seiner Grenzen. Das Projekt BauFM3KuHo ist eine organisationsbezogene Untersuchung mit hohem Praxis- und Entscheidungsbezug. Es ist keine vollumfängliche technische Zustandsanalyse aller Objekte, keine abschließende juristische Gesamtbegutachtung und keine lückenlose Vollkostenrechnung jeder theoretisch denkbaren Organisationsvariante. Die Stärke des Projekts liegt vielmehr in der systematischen Verbindung von Aufgabenanalyse, Gap-Analyse, Stakeholder-Betrachtung, Leistungstiefenlogik und Modellbewertung.

Eine erste Grenze besteht darin, dass nicht alle Rohinstrumente und Zwischentabellen als eigenständige Enddokumente vorliegen. Die dokumentierte Projektmethodik ist zwar klar, und die Verdichtung in Zwischenberichten, Protokollen und Management Summary ist nachvollziehbar; gleichwohl werden einzelne Befunde teilweise aus diesen verdichteten Dokumenten rekonstruiert, statt auf vollständig publizierte Primärtabellen zurückgreifen zu können. Dies mindert nicht grundsätzlich die Belastbarkeit, erfordert aber Transparenz im Umgang mit dem Detaillierungsgrad.

Eine zweite Grenze betrifft die Reichweite wirtschaftlicher Aussagen. Die Bewertungslogik alternativer Modelle ist differenziert und praxisnah, sie ersetzt jedoch kein vollständiges betriebswirtschaftliches Simulationsmodell aller Organisationsszenarien. Aussagen zu Effizienz, Wirtschaftlichkeit oder Overheadwirkungen sind deshalb als organisationsanalytisch und nicht als vollständig finanzmathematisch zu lesen. Gerade deshalb ist es methodisch richtig, im Bericht nicht mehr ökonomische Exaktheit zu behaupten, als die Quellen tragen.

Eine dritte Grenze liegt in der Spezifität des Untersuchungsgegenstands. Die Ergebnisse sind für die drei Berliner Kunsthochschulen besonders belastbar. Ihre Übertragbarkeit auf andere Hochschultypen ist nur eingeschränkt und nur dann gegeben, wenn die jeweilige institutionelle Spezifik, Portfoliostruktur und Aufgabenlogik vergleichbar sind. Gerade dies wird in der begleitenden wissenschaftlichen Methodik ausdrücklich betont. Die Stärke des Projekts liegt folglich nicht in pauschaler Generalisierung, sondern in der präzisen, kontextbezogenen Analyse eines besonders anspruchsvollen Hochschultyps.

Trotz dieser Grenzen ist die Aussagekraft der Befunde insgesamt hoch. Das Projekt beruht auf einem systematischen, mehrstufigen und dokumentierten Vorgehen; es verbindet verschiedene Erhebungs- und Analyseformen; es nutzt anerkannte fachliche Referenzrahmen; und es verdichtet seine Ergebnisse in nachvollziehbarer Weise zu strategischen Schlussfolgerungen. Für den vorliegenden Abschlussbericht bedeutet das: Die Befunde tragen eine klare organisationsstrategische Aussage. Sie rechtfertigen insbesondere die Schlussfolgerung, dass für die drei Berliner Kunsthochschulen nicht ein institutioneller Systemwechsel in Form einer BHG-Vollintegration,

sondern die Professionalisierung eigenständiger, hochschulnaher Strukturen der sachgerechte Weg ist.

4. Ausgangslage der drei Berliner Kunsthochschulen

4.1 Institutionelle und bauliche Rahmenbedingungen

Die Ausgangslage der drei Berliner Kunsthochschulen ist durch eine Kombination aus institutioneller Eigenständigkeit, funktionaler Spezialisierung und baulich-betrieblicher Heterogenität geprägt. Bereits im Projektansatz wird deutlich, dass die Untersuchung nicht auf einen generischen Hochschultyp zielt, sondern auf Einrichtungen mit jeweils eigener Profilbildung, eigener Nutzungslogik und spezifischen Anforderungen an Gebäude, Technik und Betrieb. Der Kooperationsvertrag verankert das Projekt daher ausdrücklich in der gemeinsamen Zielsetzung, die Zukunft des Bau- und Facility Managements der drei Kunsthochschulen zu gestalten. Damit ist von Anfang an angelegt, dass die institutionellen und baulichen Rahmenbedingungen dieser drei Häuser nicht bloß Kulisse, sondern konstitutiver Bestandteil der Untersuchung sind.

Die Kunsthochschulen unterscheiden sich von großen Universitäten und standardisierten Hochschulstandorten vor allem dadurch, dass ihre baulichen Ressourcen in besonderer Weise an den Lehr-, Proben-, Aufführungs-, Werkstatt- und Produktionsbetrieb rückgebunden sind. Gebäude sind hier nicht allein Flächencontainer für Lehre und Verwaltung, sondern funktionale Träger hochspezialisierter Prozesse. Dies gilt für Bühnen- und Probeninfrastrukturen ebenso wie für Werkstätten, Ateliers, Studios, technische Sonderbereiche und multifunktionale Veranstaltungsräume. Die Unterlagen aus dem späteren BHG-Kontext betonen ausdrücklich, dass die Standorte der Kunsthochschulen identitätsstiftend, hochschulstrategisch bedeutsam und in Teilen von besonderer baulicher und funktionaler Spezifik sind. Gerade darin unterscheidet sich ihr Gebäudebestand von standardisierbaren Verwaltungs-, Seminar- oder Büroportfolios.

Die baulichen Rahmenbedingungen sind zudem von knappen Flächen, hoher Nutzungsdichte und teils sensiblen Gebäudestrukturen geprägt. Daraus resultiert ein erhöhter Koordinationsbedarf zwischen Bau, Betrieb, Technik, Veranstaltungslogistik und Nutzeranforderungen. Der laufende Betrieb verlangt nicht nur technische Funktionssicherheit, sondern häufig auch kurzfristige Reaktionsfähigkeit, enge Abstimmung mit dem Studien- und Veranstaltungsbetrieb sowie ein hohes Maß an situativer Steuerung. Diese enge Verflechtung erhöht die Anforderungen an das Bau- und Facility Management erheblich: Es muss nicht nur rechtssicher und wirtschaftlich handeln, sondern zugleich hochschulnah, schnell und funktionsbezogen steuerbar bleiben.

Für das Projekt ist dieser Rahmen deshalb methodisch und inhaltlich von zentraler Bedeutung. Er erklärt, warum Standardannahmen über Effizienz, Zentralisierung oder Skaleneffekte nicht ohne Weiteres auf die drei Kunsthochschulen übertragbar sind. Die bauliche und institutionelle Ausgangslage verlangt vielmehr eine organisations-

bezogene Betrachtung, die die Passung zwischen Aufgabenstruktur, Steuerungsbedarf und hochschulischer Spezifik in den Mittelpunkt stellt. Genau aus diesem Grund ist die spätere Frage nach der Eignung einer BHG-Vollintegration nicht abstrakt, sondern nur aus diesen konkreten Rahmenbedingungen heraus sinnvoll zu beantworten.

4.2 Heterogenität der Standorte, Nutzungen und Betriebsanforderungen

Ein zentrales Charakteristikum der Ausgangslage ist die Heterogenität der Standorte, Nutzungen und Betriebsanforderungen. Diese Heterogenität betrifft nicht nur Unterschiede zwischen den drei Hochschulen, sondern auch Unterschiede innerhalb ihrer jeweiligen Liegenschaftsstrukturen. Das Projekt nimmt damit keinen homogenen Gebäudebestand in den Blick, sondern eine ausdifferenzierte Landschaft unterschiedlicher Nutzungsprofile. Bereits der zweite Zwischenbericht hält fest, dass das Bau- und Facility Management der drei Hochschulen dezentral organisiert ist und unterschiedliche Strukturen aufweist. Darin spiegelt sich nicht nur eine organisatorische Varianz, sondern auch eine unterschiedliche bauliche und betriebliche Ausgangslage.

Die Kunsthochschulen vereinen teils hochspezialisierte Nutzungen, die für Bau- und Gebäudebetrieb jeweils eigene Anforderungen erzeugen. Proberäume, Bühnen, Werkstätten, Ateliers, Ton- und Studiobereiche, Lager, Veranstaltungsräume und Lehrflächen sind nicht in gleicher Weise standardisierbar und auch nicht mit identischen technischen und infrastrukturellen Anforderungen verbunden. Das Schreiben der drei künstlerischen Hochschulen an den Staatssekretär hebt hervor, dass diese Einrichtungen in ihrer spezifischen Funktionsweise von standardisierten Bewirtschaftungslogiken abweichen und dass die besondere Raumlogik der künstlerischen Ausbildung organisatorisch und baulich eng begleitet werden muss.

Gerade für das Bau- und Facility Management bedeutet dies, dass die Anforderungen aus Nutzung, Sicherheit, Logistik, Instandhaltung und kurzfristiger Betriebsanpassung eng ineinandergreifen. Heterogenität ist hier nicht lediglich ein planungsstatistisches Merkmal, sondern ein organisationsprägendes Moment. Sie wirkt sich auf Reaktionsgeschwindigkeiten, Abstimmungsbedarfe, Prioritätensetzungen, technische Betreuung, Veranstaltungsunterstützung und die Steuerung externer Dienstleister aus. Daraus folgt, dass zentralisierte oder stark standardisierte Modelle nur dann tragfähig wären, wenn sie diese Heterogenität in ihrer operativen Praxis tatsächlich abbilden könnten. Genau daran bestehen nach der Projektlage erhebliche Zweifel.

Hinzu kommt, dass die Heterogenität der Standorte nicht nur technische oder funktionale Folgen hat, sondern auch wirtschaftliche und organisatorische. Kleine, stark differenzierte Portfolios erzeugen typischerweise geringere Skaleneffekte als große, homogene Bestände. Der Aktenvermerk zur BHG-Einordnung der drei Kunsthochschulen argumentiert genau in diesem Sinne: Bei kleinen Kunsthochschulen seien die skalierungsbedingten Vorteile zentraler Modelle begrenzt, während zusätzliche Overhead- und Verwaltungsaufwände deutlich ins Gewicht fielen.

Diese Beobachtung ist kein bloßer politischer Einwand, sondern eine direkte Folge der im Projekt untersuchten Heterogenität.

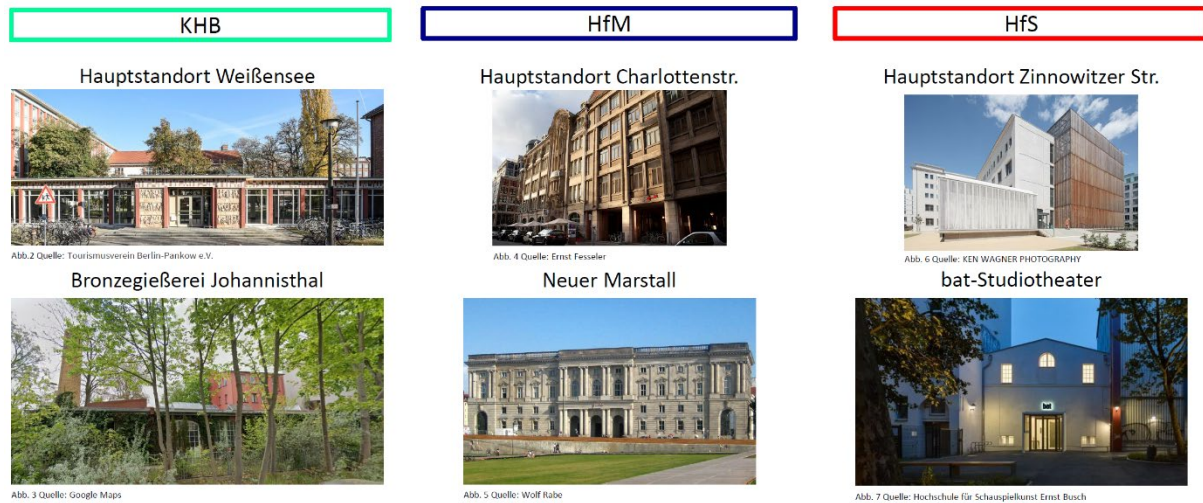


Abbildung. 1. Ausgewählte. Haupt_ und. Ergänzungsstandorte. der. weißensee. kunsthochschule. berlin. (KHB)? der. Hochschule.für.Musik.Hanns.Eisler.Berlin.(HfM)und.der.Hochschule.für.Schauspielkunst.Ernst.Busch.Berlin.(HfS);

Die Heterogenität der Standorte und Nutzungen ist damit einer der zentralen Gründe dafür, dass die Untersuchung keine schematische Antwort auf die Organisationsfrage geben kann. Sie verlangt eine differenzierte Organisationslösung, die Nähe, Flexibilität und Spezialisierung zulässt, statt sie durch ein vermeintlich universelles Standardmodell zu überformen.

4.3 Bestehende Bau- und FM-Strukturen

Die bestehenden Bau- und FM-Strukturen der drei Berliner Kunsthochschulen bilden den Ausgangspunkt der Organisationsbewertung. Der Zwischenbericht vom 19. Februar 2025 beschreibt diese Strukturen als dezentral organisiert und zwischen den Hochschulen unterschiedlich ausgeprägt. Diese Formulierung ist doppelt wichtig: Sie zeigt zum einen, dass es keinen einheitlichen, zentral gesteuerten Organisationsrahmen gibt; zum anderen macht sie deutlich, dass die bestehenden Strukturen historisch und funktional gewachsen sind und daher nicht ohne Weiteres verglichen werden können.

Gleichzeitig ergibt die Projektbewertung gerade nicht, dass diese dezentralen Strukturen als solche ungeeignet wären. Das Management Summary kommt vielmehr zu dem Ergebnis, dass die Bau- und FM-Bereiche der Kunsthochschulen im Grundsatz bereits dem effektivsten und effizientesten Modell entsprechen. Beschrieben wird eine Organisationslogik, in der die Bau- und FM-Verantwortlichen die nicht delegierbaren bauherrnseitigen Aufgaben übernehmen, delegierbare Planungs- und Bauleistungen an die Privatwirtschaft vergeben werden und der laufende Betrieb durch qualifizierte Hausmeisterdienste gesichert wird. Projektbezogene oder größere Aufgaben werden ergänzend extern organisiert. Diese Beschreibung ist für den Bericht zentral, weil sie den Kern der bestehenden Struktur als funktionsfähig und sachgerecht qualifiziert.

Die bestehenden Strukturen sind damit als hybride Organisationsformen zu verstehen. Sie verbinden interne Steuerungskompetenz mit externer Fachleistung und operativer Präsenz vor Ort. Gerade in diesem Zusammenspiel liegt ihre Stärke: Die Hochschulen behalten die notwendige Nähe zu ihren spezifischen Anforderungen, ohne alle Spezialleistungen selbst vorhalten zu müssen. Diese Kombination ist insbesondere für kleine, spezialisierte Einrichtungen plausibel, weil sie weder eine Überdehnung interner Kapazitäten noch einen Verlust hochschulnaher Steuerung erzwingt.

Die Analyse des Status quo führt daher zu einer präzisen Unterscheidung: Problematisch ist nicht die Grundstruktur aus hochschulnaher Verantwortung und gezielter Fremdvergabe. Problematisch sind vielmehr die Lücken in ihrer prozessualen, dokumentativen und digitalen Ausgestaltung. Die bestehenden Bau- und FM-Strukturen sind also nicht das eigentliche Problemfeld, sondern der organisatorische Rahmen, der professioneller unterlegt werden muss. Gerade dieser Befund ist später für die Abgrenzung gegenüber der BHG-Debatte entscheidend: Wer eine BHG-Vollintegration begründen will, müsste nachweisen, dass bereits die Grundstruktur ungeeignet ist. Genau dies lässt sich aus den Projektunterlagen nicht ableiten.

4.4 Schnittstellen zu Haushalt, Vergabe und weiteren Verwaltungsbereichen

Besondere Aufmerksamkeit verdient die Schnittstellenstruktur zwischen Bau/FM und den haushalts-, vergabe- und verwaltungsbezogenen Bereichen. Die Projektunterlagen zeigen deutlich, dass die eigentlichen Probleme nicht primär in der Existenz eigenständiger Bau- und FM-Bereiche liegen, sondern in der Ausgestaltung der Schnittstellen zu angrenzenden Verwaltungsfunktionen. Die Tischvorlage vom 27. Januar 2025 macht dies besonders klar. Dort wird die Ist-Schnittstelle zwischen Bau/FM und Service Center Haushalt ausdrücklich zum Gegenstand einer vertieften Betrachtung gemacht. Die Checkliste fragt nach Aufgabenverteilung, Kommunikationswegen, Problemstellen, fehlenden Zuständigkeiten und funktionierenden beziehungsweise nicht funktionierenden Prozessen. Bereits diese Fragelogik zeigt, dass die Schnittstelle als neuralgischer Punkt der Organisationsrealität verstanden wird.

Der zweite Zwischenbericht konkretisiert diese Problemlage. Dort wird festgestellt, dass die Schnittstelle zwischen Bau/FM und Service Center Haushalt uneinheitlich geregelt ist und Ausschreibungs- sowie Vergabeprozesse nicht hinreichend standardisiert sind. Insbesondere werden VOB-bezogene Prozesse als nicht ausreichend abgedeckt beschrieben, was zu Verzögerungen und Ineffizienzen führe. Hinzu kommen fehlende oder unzureichende Regelungen zur Vermeidung von Doppelarbeiten sowie Defizite in Transparenz und Dokumentation. Methodisch und organisatorisch ist dies von erheblicher Tragweite: Es zeigt, dass die Hauptprobleme gerade dort liegen, wo fachliche und administrative Verantwortlichkeiten ineinandergreifen.

Diese Befundlage ist für die Einordnung der Ausgangslage wesentlich. Sie belegt, dass die Leistungsfähigkeit der Bau- und FM-Strukturen nicht allein von den fachlichen Einheiten selbst abhängt, sondern in hohem Maße von der Qualität ihrer Schnittstellen in die Verwaltung. Wo diese Schnittstellen unklar, uneinheitlich oder unzureichend standardisiert sind, verlieren auch grundsätzlich plausible Strukturen an Wirksamkeit. Daraus folgt jedoch gerade nicht, dass die fachlichen Einheiten zentralisiert werden müssten. Naheliegender ist vielmehr die Professionalisierung der Schnittstellen selbst – etwa durch standardisierte Verfahren, klar definierte Zuständigkeiten, bessere Dokumentationslogiken und gezielte Unterstützungsstrukturen.

Gerade an diesem Punkt zeigt sich früh die spätere Argumentationslinie des Berichts. Die Ausgangslage verweist bereits darauf, dass ein erheblicher Teil des Verbesserungsbedarfs prozess- und schnittstellenbezogen ist. Diese Beobachtung bereitet die spätere Schlussfolgerung vor, dass ein institutioneller Systemwechsel in Form einer BHG-Vollintegration nicht die primäre oder sachgerechte Antwort auf die identifizierten Probleme darstellt.

4.5 Besondere Anforderungen der Kunsthochschulen im Vergleich zu anderen Hochschultypen

Die drei Berliner Kunsthochschulen unterscheiden sich nicht nur in ihrer Größe, sondern auch in ihrer Organisationslogik grundlegend von vielen anderen Hochschultypen. Diese Besonderheit ist nicht bloß ein erläuternder Kontext, sondern eine der zentralen Voraussetzungen für die spätere organisationsstrategische Bewertung. Der Bericht muss deshalb ausdrücklich herausarbeiten, dass die Kunsthochschulen kein Sonderfall am Rande, sondern ein eigenständiger Hochschultyp mit spezifischen bau- und betriebsorganisatorischen Anforderungen sind.

Hierfür sind mehrere Gründe ausschlaggebend: Erstens sind die Kunsthochschulen funktional hoch spezialisiert. Gebäude und Räume dienen nicht nur Lehre und Verwaltung, sondern der künstlerischen Produktion, Probe, Aufführung, Werkstattarbeit und Präsentation. Zweitens sind die Standorte klein und differenziert, was zentrale Standardisierungs- und Skaleneffekte begrenzt. Drittens ist die Nähe zwischen Gebäudeorganisation und Kernbetrieb größer als in vielen anderen Hochschulformen. Viertens sind die internen Teams häufig nicht nur Bau- und FM-Einheiten im engeren Sinne, sondern in weitere hochschulspezifische Prozesse eingebunden. Fünftens entstehen aus der besonderen Profilbildung der Hochschulen erhebliche Anforderungen an Flexibilität, Reaktionsgeschwindigkeit und situative Steuerungsfähigkeit.

Diese Besonderheiten haben unmittelbare Folgen für die Organisationsfrage. Ein Modell, das auf starke Zentralisierung, institutionelle Distanz oder flächenbezogene Standardsteuerung setzt, kann für große und homogenere Portfolios plausibel sein, für Kunsthochschulen aber die betriebliche Realität verfehlen. In Bezug auf eine angedachte Vollintegration in die BHG müssen insofern fehlende Skaleneffekte, hohe

fixe Overheadkosten, Risiken für die Qualität des Studien- und Produktionsbetriebs, zusätzliche Schnittstellen sowie Autonomie- und Priorisierungsnachteile im Verhältnis zu großen Hochschulen untersucht werden. Diese Analysebereiche sind nicht bloß politischer Natur, sondern ergeben sich unmittelbar aus den im Projekt untersuchten strukturellen Eigenheiten des Hochschultyps.

Für die Ausgangslage folgt daraus eine klare Forschungsthese: Die drei Berliner Kunsthochschulen sind nicht als unterkomplexe Kleinversionen größerer Hochschulen zu betrachten. Sie sind vielmehr ein eigenständiger Typus, dessen Bau- und Facility-Management-Strukturen an enger funktionaler Kopplung, begrenzter Skalierbarkeit und hoher Spezifik ausgerichtet sein müssen. Diese Besonderheit ist der Hauptgrund dafür, dass die spätere Frage nach der Eignung für eine BHG-Vollintegration mit besonderer Sorgfalt und auf Grundlage der Projektbefunde beantwortet werden muss.

5. Analyse der bestehenden Bau- und Facility-Management-Strukturen

5.1 Aufbauorganisation im Ist-Zustand

Die bestehenden Bau- und Facility-Management-Strukturen der drei Berliner Kunsthochschulen sind im Ist-Zustand als dezentrale, hochschulnahe und in ihrer konkreten Ausprägung unterschiedlich entwickelte Organisationsformen zu beschreiben. Bereits im Rahmen der Aufgabenanalyse und des Aufgabenmappings zeigt sich eindeutig, dass das Bau- und Facility Management an den drei Hochschulen dezentral organisiert ist und unterschiedliche Strukturen aufweist. Bereits diese Feststellung ist analytisch bedeutsam. Sie macht deutlich, dass es keinen einheitlichen organisatorischen Zuschnitt gibt, sondern jeweils gewachsene, an den Besonderheiten der einzelnen Hochschulen ausgerichtete Organisationsrealitäten.

Die Aufbauorganisation ist im Kern dadurch geprägt, dass die Hochschulen eigene Bau- und FM-Verantwortliche vorhalten, die an den jeweiligen Häusern die Funktion der bauherrn- und betreiberseitigen Steuerung wahrnehmen. Diese interne Struktur wird nicht durch eine vollständige Eigenerbringung aller Leistungen ergänzt, sondern durch eine gezielte Kombination mit externen Leistungen. Der Forschungsnehmer bewertet genau diese Grundkonstellation ausdrücklich positiv: Danach übernehmen die Bau- und FM-Verantwortlichen die nicht delegierbaren bauherrnseitigen Aufgaben, während delegierbare Planungs- und Bauleistungen an die Privatwirtschaft vergeben und operative Leistungen durch Hausmeisterdienste sichergestellt werden. Damit beschreibt das Projekt die bestehende Aufbauorganisation nicht als überholtes Restmodell, sondern als in ihrem Kern funktionsfähige Gewährleistungsstruktur.

Die interne Organisationsform ist damit weder rein eigenleistungsorientiert noch vollständig ausgelagert. Sie bildet vielmehr eine schlanke Steuerungsorganisation, die auf die Sicherung hochschulischer Handlungsfähigkeit ausgerichtet ist. Gerade für die Kunsthochschulen ist dies von besonderer Bedeutung. Denn ihre kleinen und spezialisierten Portfolios erfordern keine großmaßstäbliche Binnenbürokratie, wohl

aber eine qualifizierte, institutionell und funktional nahe Organisationseinheit, die Bedarfe erkennt, Maßnahmen priorisiert, Nutzeranforderungen übersetzt und externe Akteure fachkundig steuert.

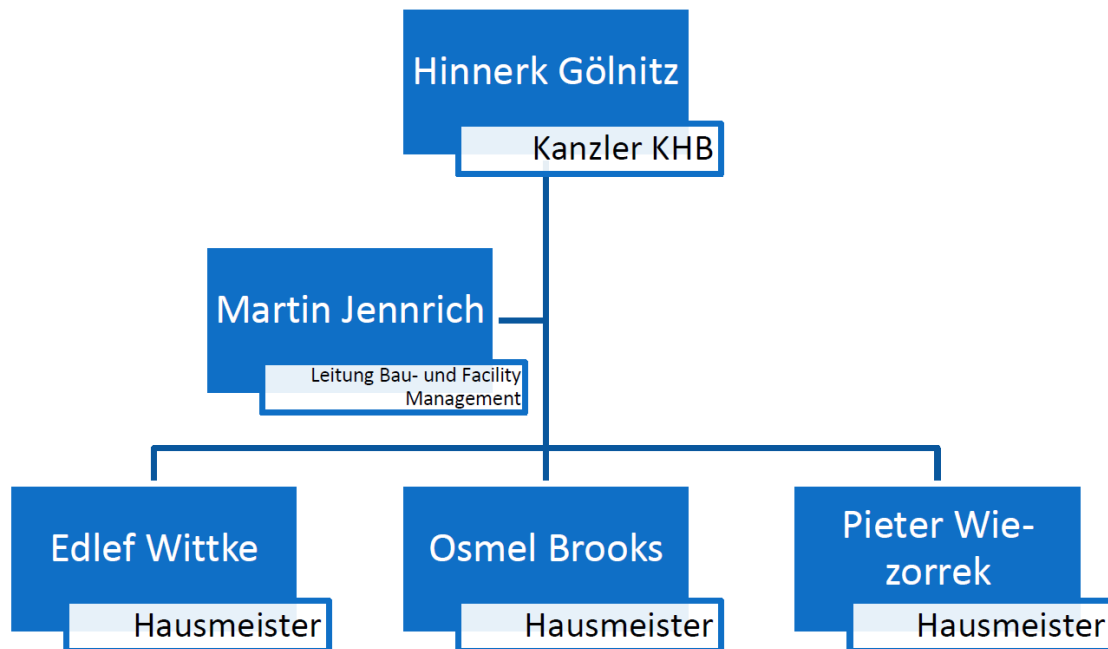


Abbildung. 2, Exemplarische Aufbauorganisation der Bau- und FM-Belange der 9. Kunsthochschulen am konkreten Beispiel der Weißensee-Kunsthochschule Berlin

Hinzu kommt, dass diese Aufbauorganisation nicht losgelöst von der Gesamtverwaltung funktioniert. Sie ist mit administrativen Bereichen – insbesondere haushalts- und vergabebezogenen Funktionen – arbeitsteilig verzahnt. Dadurch ergibt sich im Ist-Zustand eine Organisationsform, die in sich plausibel, aber stark von der Qualität ihrer Schnittstellen abhängt. Genau diese Abhängigkeit erklärt, warum die spätere Problemdiagnose weniger die Grundstruktur als solche, sondern vor allem ihre prozessuale Unterlegung in den Blick nimmt.

Die Analyse der Aufbauorganisation im Ist-Zustand führt daher zu einem zentralen Zwischenergebnis: Die Hochschulen verfügen bereits heute über eine Organisationsform, die hochschulnahe Steuerung, externe Leistungserbringung und operative Präsenz verbindet. Dies ist im Grundsatz kein Fehlmodell, sondern die tragfähige Ausgangsbasis der weiteren Untersuchung.

5.2 Ablauforganisation im Ist-Zustand

Während die Aufbauorganisation im Kern als tragfähig erscheint, zeigt sich die Ablauforganisation deutlich stärker professionalisierungsbedürftig. Genau hier liegt nach den Projektbefunden einer der Hauptgründe für Ineffizienzen, Unschärfen und Verzögerungen. Es liegen uneinheitlich geregelte Ausschreibungs- und Vergabeprozesse vor, unzureichend abgedeckten VOB-Verfahren, fehlender CAFM-gestützter Transparenz und nicht hinreichend geregelten Schnittstellen zur

Vermeidung von Doppelarbeiten. Diese Beobachtungen verweisen unmittelbar auf prozessuale Defizite und nicht auf einen grundlegenden Mangel der organisatorischen Grundstruktur.

In diesem Zusammenhang wurde die Ist-Schnittstelle zwischen Bau/FM und Service Center Haushalt ausdrücklich untersucht. Untersucht wurden u.a. die konkreten Aufgaben der Ausschreibung, Vergabe und Rechnungsbearbeitung, Problemstellen, fehlenden Zuständigkeiten sowie nach gut und weniger gut funktionierenden Prozessen. Die Abläufe sind grundsätzlich abbildbar und in sich logisch, aber an mehreren Stellen von unklaren Übergaben, Kommunikationsdefiziten oder uneinheitlicher Verfahrenspraxis beeinträchtigt. Damit ist die Ablauforganisation nicht chaotisch, aber in wichtigen Teilen nicht hinreichend standardisiert.

Hinzu kommt, dass der operative Gebäudebetrieb, die Steuerung externer Firmen, die Durchführung kleinerer Maßnahmen, Nutzeranforderungen, Wartungs- und Prüfpflichten sowie administrative Prozesse nicht durchgängig digital unterstützt werden. Der Zwischenbericht benennt ausdrücklich das Fehlen von Softwarelösungen im Sinne eines CAFM und beschreibt daraus resultierende Defizite in Transparenz und Steuerbarkeit. Diese Lücke betrifft die Ablauforganisation unmittelbar, weil sie Nachvollziehbarkeit, Fristenkontrolle, Leistungsübersicht und Dokumentation erschwert.

Die Optimierungsnotwendigkeiten liegen in der Ablauforganisation, nicht in der Aufbauorganisation. Im Rahmen der Forschung konnte belegt werden, dass der sachgerechte Reformpfad primär auf Prozessstandardisierung, Schnittstellenklärung, Dokumentationsverbesserung und digitale Unterstützung gerichtet sein muss – und nicht auf die Ablösung der hochschulnahen Grundstruktur durch ein neues institutionelles Modell.

Damit lässt sich die Ablauforganisation im Ist-Zustand präzise charakterisieren: Sie ist funktional arbeitsfähig, aber in zentralen Bereichen uneinheitlich, personenabhängig und zu wenig standardisiert. Die wesentlichen Probleme entstehen nicht aus fehlender Tätigkeit, sondern aus unzureichend formalisierten, dokumentierten und unterstützten Abläufen. Gerade deshalb begründet die Untersuchung keine Forderung nach struktureller Entkernung, sondern nach prozessualer Professionalisierung.

5.3 Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortungsgrenzen

Ein zentrales Element der Strukturanalyse betrifft die Frage, wie Rollen und Zuständigkeiten im Ist-Zustand verteilt sind und wo Verantwortungsgrenzen unscharf verlaufen. Die grundsätzliche Organisationslogik ist vorhanden und belastbar: Dort werden die Kanzlerinnen und Kanzler als Gesamtverantwortliche für Bau und Facility Management beschrieben, die Bau-/FM-Verantwortlichen als öffentliche Auftraggeber, Strategen für bauliche und technische Standards sowie Projekt-steuerer, und das Service Center Haushalt als zuständig für Ausschreibung, Vergabe und Abrechnung. Diese Rollenzuweisung ist formal nachvollziehbar und bildet eine sinnvolle Trennung zwischen fachlicher und administrativer Verantwortung.

Die Projektbefunde zeigen jedoch, dass diese formale Logik in der Praxis nicht durchgehend hinreichend abgesichert ist. Die Forschungen haben offen gelegt, dass fehlende Zuständigkeiten, problematische Schnittstellen und verbesserungsbedürftige Prozesse vorhanden sind. Es konnte herausgearbeitet werden, dass gerade an der Schnittstelle zwischen Bau/FM und Service Center Haushalt uneinheitliche Regelungen bestehen und daraus Verzögerungen, Doppelarbeiten und Ineffizienzen resultieren. Dies bedeutet nicht, dass Rollen gänzlich unklar wären, wohl aber, dass ihre Übergänge, Grenzen und Prozessfolgen nicht ausreichend standardisiert und dokumentiert sind.

Hinzu tritt das Thema Betreiberverantwortung. Die Analyse zeigt, dass diese nicht systematisch dokumentiert und hinterlegt sei. Das ist in organisatorischer Hinsicht besonders gravierend, weil es zeigt, dass nicht nur operative Zuständigkeiten, sondern auch haftungs- und governance-relevante Verantwortungszuweisungen nicht hinreichend formalisiert sind. Wo Verantwortungsgrenzen nicht klar dokumentiert sind, entstehen nicht nur Effizienzverluste, sondern auch Risiken für Nachweisführung und Rechtssicherheit. Die Rollenproblematik ist damit nicht nur eine Frage guter Organisation, sondern auch eine Frage der institutionellen Verlässlichkeit.

Die Rollen- und Zuständigkeitsanalyse führt zu einer differenzierten Bewertung. Einerseits besteht eine erkennbare und im Grundsatz funktionale Aufgabenverteilung zwischen hochschulnahen Bau-/FM-Verantwortlichen, operativen Kräften und verwaltungsbezogenen Serviceeinheiten. Andererseits ist diese Rollenarchitektur an mehreren Stellen nicht hinreichend scharf gestellt. Genau daraus erklärt sich, warum die spätere Empfehlung des Projekts nicht auf eine völlige Neuverteilung der Grundrollen hinausläuft, sondern auf deren Klarstellung, Standardisierung und digitale Absicherung.

Für die weitere Organisationsentwicklung ist dies von erheblicher Bedeutung. Es zeigt, dass die bestehende Rollenstruktur nicht ersetzt, sondern präzisiert werden muss. Die Kernaufgabe besteht also nicht darin, hochschulnahe Verantwortlichkeiten an eine zentrale Struktur abzugeben, sondern darin, die Verantwortungsgrenzen innerhalb des vorhandenen Modells eindeutiger und belastbarer zu gestalten.

5.4 Leistungstiefen und Fremdleistungsanteile

Die bestehenden Bau- und FM-Strukturen der drei Kunsthochschulen sind durch eine ausgeprägte hybride Leistungstiefe geprägt. Weder werden alle Aufgaben intern erbracht, noch besteht eine vollständige Fremdvergabe. Vielmehr zeigt sich eine differenzierte Mischung aus hochschulinterner Steuerung, operativer Eigenleistung und externer Leistungserbringung. Der Zwischenbericht verweist ausdrücklich auf unterschiedliche Leistungsmodelle mit Eigenleistung im technischen Gebäudemanagement sowie Outsourcing von Reinigung, Wartung und Pförtnerdiensten. Das Management Summary ergänzt, dass delegierbare Planungs- und Bauleistungen an die Privatwirtschaft vergeben werden, während nicht delegierbare bauherrnseitige Aufgaben intern verbleiben.

Diese Leistungstiefe ist aus organisationsanalytischer Sicht nicht zufällig, sondern Ausdruck einer funktionalen Arbeitsteilung. Für kleine, spezialisierte Hochschulen ist es regelmäßig nicht sachgerecht, alle fachlichen, technischen und projektbezogenen Leistungen dauerhaft intern vorzuhalten. Gleichzeitig ist es ebenso wenig sachgerecht, die Auftraggeber- und Betreiberfunktion vollständig aus der Hochschule herauszulösen. Der Status quo spiegelt bereits eine organisationslogisch sinnvolle Grundentscheidung wider: Die Hochschulen halten jene Kompetenzen intern vor, die für Prioritätensetzung, Bedarfserkennung, Qualitätssteuerung, Interessenvertretung und nicht delegierbare Verantwortung erforderlich sind; spezialisierte Leistungen werden dort extern bezogen, wo dies wirtschaftlicher oder fachlich angemessener ist.

Gerade darin liegt einer der wichtigsten Befunde des Projekts. Die gegenwärtigen Fremdleistungsanteile sind nicht Ausdruck organisatorischer Schwäche, sondern Teil eines sachgerechten Steuerungsmodells. Problematisch werden sie erst dann, wenn die internen Steuerungs-, Dokumentations- und Kontrollmechanismen nicht hinreichend ausgebildet sind. Das Projekt kritisiert daher nicht die Existenz von Fremdleistungsanteilen als solche, sondern den Umstand, dass deren Einbindung prozessual und digital nicht durchgehend ausreichend professionalisiert ist.

Für die spätere Bewertung gegenüber der BHG-Debatte ist dieser Punkt besonders wichtig. Wer die Vollintegration in eine zentrale Gesellschaft mit dem Argument begründet, die Hochschulen müssten professioneller mit Fremdleistungen umgehen, übersieht, dass das Projekt gerade diese professionelle Fremdleistungssteuerung **innerhalb** einer hochschulnahen Struktur für möglich und sachgerecht hält. Die entscheidende Frage ist also nicht, ob Fremdleistungen eingesetzt werden, sondern wer die nicht delegierbare Steuerung derselben wahrnimmt. Genau hier argumentiert BauFM3KuHo zugunsten eines eigenständigen, hochschulnahen Modells.

5.5 Heterogenität, Redundanzen und Strukturrisiken

Die Analyse des Ist-Zustands muss schließlich auch die Frage einbeziehen, ob die bestehenden Strukturen Redundanzen, Doppelstrukturen oder andere strukturelle Risiken aufweisen. Die Projektunterlagen geben darauf eine differenzierte Antwort. Einerseits wird im Zwischenbericht von Doppellarbeiten, unzureichend geregelten Schnittstellen und heterogenen Prozessen gesprochen. Andererseits finden sich keine belastbaren Hinweise darauf, dass die hochschulnahen Bau- und FM-Strukturen als solche durch umfangreiche institutionelle Redundanzen geprägt wären. Vielmehr deutet die Personal- und Organisationslogik des Projekts eher auf das Gegenteil hin: Die Strukturen sind klein, schlank und auf Kernfunktionen konzentriert.

Die eigentliche Heterogenität liegt also nicht in einem Übermaß paralleler Organisationseinheiten, sondern in der Unterschiedlichkeit von Verfahrensweisen, Prozessreife, Dokumentationsstandards und Unterstützungsinstrumenten. Dies ist ein wichtiger analytischer Unterschied. Er bedeutet, dass die Probleme nicht primär durch organisatorische Doppelstruktur im Sinne zu vieler Einheiten entstehen, sondern durch unzureichende Standardisierung zwischen an sich funktional sinnvollen Einheiten. Die

Behebung solcher Heterogenität verlangt andere Maßnahmen als eine bloße Zentralisierung: nämlich Prozessharmonisierung, definierte Schnittstellen, gemeinsame Standards, digitale Systeme und klare Governance.

Strukturrisiken bestehen insbesondere dort, wo heterogene Abläufe mit personeller Knappheit, fehlender Vertretungssicherheit und mangelnder digitaler Transparenz zusammentreffen. Das Protokoll vom 20. März 2025 verweist etwa darauf, dass Mitarbeitende Aufgaben übernehmen, die über ihre Verantwortung und Vergütung hinausgehen, und dass sich Vertretungsfragen sowie Belastungsspitzen problematisch auswirken können. Solche Risiken sprechen jedoch nicht automatisch für eine Zentralisierung, sondern zunächst für Entlastung, Klarstellung und Professionalisierung innerhalb der bestehenden Struktur.

Die späteren BHG-bezogenen Unterlagen verschieben diese Perspektive nochmals. Sie machen deutlich, dass eine Vollintegration der Kunsthochschulen in eine BHG ihrerseits neue Doppel- und Overheadstrukturen erzeugen könnte – etwa durch zusätzliche Steuerungsebenen, neue Verwaltungsbeziehungen, Priorisierungskonflikte und Transaktionskosten. Das bedeutet: Auch ein Zentralmodell wäre keineswegs frei von Redundanzen oder Strukturrisiken. Im Gegenteil kann es für kleine, hoch spezialisierte Hochschulen neue institutionelle Reibungsverluste schaffen, ohne die eigentlichen Prozessprobleme wirksam zu lösen.

Damit ist die Heterogenitäts- und Redundanzfrage im Ist-Zustand klarer zu beantworten: Die bestehenden Strukturen leiden an Uneinheitlichkeit und prozessualen Brüchen, aber nicht an einem nachgewiesenen institutionellen Übermaß. Das Risiko liegt weniger in zu viel dezentraler Struktur als in zu wenig standardisierter und unterstützter Zusammenarbeit.

5.6 Erste Gesamtbewertung des Status quo

Die Gesamtbewertung des Status quo fällt differenziert, aber insgesamt eindeutig aus. Die bestehenden Bau- und Facility-Management-Strukturen der drei Berliner Kunsthochschulen sind im Grundsatz tragfähig. Sie bilden bereits wesentliche Elemente eines sachgerechten Organisationsmodells ab: hochschulnahe Wahrnehmung der nicht delegierbaren bauherrn- und betreiberseitigen Kernaufgaben, externe Erbringung delegierbarer Fachleistungen und operative Absicherung des laufenden Gebäudebetriebs. Das Management Summary bewertet diese Grundstruktur ausdrücklich als effektiv und effizient.

Gleichzeitig zeigt die Analyse, dass der Status quo in seiner gegenwärtigen Ausprägung deutlich professionalisierungsbedürftig ist. Die zentralen Defizite liegen in der Ablauforganisation, in der Standardisierung von Vergabe- und Verwaltungsprozessen, in der Klarheit und Dokumentation von Rollen und Verantwortlichkeiten, in der Governance der Betreiberverantwortung sowie in der digitalen Unterstützung. Diese Defizite sind substanziell und müssen im weiteren Verlauf des Berichts präzise aufgearbeitet werden. Sie rechtfertigen jedoch nicht die Schlussfolgerung, dass die Grundstruktur der Kunsthochschulen als solche ungeeignet wäre.

Gerade hier liegt der entscheidende analytische Punkt des gesamten Kapitels: Der Status quo ist **nicht** in dem Sinne mangelhaft, dass er einen institutionellen Systemwechsel zwingend machen würde. Mangelhaft ist vielmehr die prozessuale, dokumentative und technologische Unterfütterung einer im Kern plausiblen Organisationsform. Daraus folgt logisch, dass die sachgerechte Reformstrategie nicht in der Ablösung der hochschulnahen Struktur liegt, sondern in ihrer gezielten Professionalisierung.

Diese Gesamtbewertung bildet eine wesentliche Brücke zu den folgenden Kapiteln. Sie erklärt, warum die weitere Untersuchung sich nun auf Aufgabenanalyse, Gap-Analyse, Personalbemessung, Governance und Modellvergleich konzentriert. Denn die Schlüsselfrage lautet nicht mehr, **ob** die vorhandene Struktur grundsätzlich tragfähig ist, sondern **wie** sie so weiterentwickelt werden kann, dass ihre Stärken erhalten und ihre Schwächen wirksam bearbeitet werden. Genau an dieser Stelle setzt der weitere analytische Kern des Berichts an.

6. Aufgabenanalyse

6.1 Ziel und Systematik der Aufgabenanalyse

Die Aufgabenanalyse bildete den eigentlichen funktionalen Kern der Organisationsuntersuchung. Sie beantwortet die Frage, welche Aufgaben im Bau- und Facility Management der drei Berliner Kunsthochschulen tatsächlich anfallen, wie diese Aufgaben systematisch zu ordnen sind und welche organisatorischen Konsequenzen sich daraus für die künftige Struktur ergeben. Im Projekt ist die Aufgabenanalyse nicht als bloße Tätigkeitsliste angelegt, sondern als methodischer Schlüsselbaustein zwischen Bestandsaufnahme, Gap-Analyse und Modellbewertung. Das Mapping der Aufgaben wird ausdrücklich als Vergleich der vollständigen Anforderungen aus Betreiberverantwortung und Verkehrssicherungspflichten mit der gelebten Praxis an den drei Kunsthochschulen durchgeführt. Damit ist die Aufgabenanalyse von vornherein normativ gerahmt: Sie fragt nicht nur, was getan wird, sondern auch, was getan werden müsste, durch wen und in welcher Qualität.

Die Systematik der Aufgabenanalyse ist dabei mehrdimensional. Sie umfasst erstens die Erfassung der Aufgaben selbst, zweitens deren Zuordnung zu Verantwortungs- und Leistungsebenen, drittens die Prüfung ihrer Delegierbarkeit und viertens die Bewertung ihrer organisatorischen Einbettung. In den Masterarbeiten von Ruben Binanzer und Max Zacher wird das Aufgaben-Mapping daher zu Recht an den Beginn der Forschungsmethodik gestellt und unmittelbar mit Gap-Analyse, Aufgabenkritik und Stakeholder-Analyse verbunden. Methodisch bedeutet dies, dass Aufgaben nicht isoliert betrachtet werden, sondern in ihrer Beziehung zu Rollen, Prozessen, Verantwortlichkeiten, Legitimität und Ressourceneinsatz.

Die Aufgabenanalyse erfüllt im Projekt mehrere Funktionen zugleich. Sie schafft Transparenz über die tatsächliche Aufgabenlandschaft, macht die innere Logik der Leistungstiefe sichtbar, dient als Grundlage für die Bestimmung interner Kern-

funktionen und ermöglicht es schließlich, alternative Organisationsmodelle nicht abstrakt, sondern aufgabenscharf zu bewerten. Ohne diese Analyse ließe sich nicht belastbar beantworten, welche Aufgaben zwingend hochschulnah verbleiben müssen und welche in anderer Form organisiert werden können. Gerade die spätere deutliche Abgrenzung gegenüber einer BHG-Vollintegration hängt wesentlich an dieser methodischen Vorarbeit: Nur wenn die nicht delegierbaren Funktionen klar identifiziert sind, kann begründet werden, warum ihre strukturelle Verlagerung nicht sachgerecht wäre.

Die Aufgabenanalyse ist daher nicht als Hilfskapitel, sondern als Scharnier zwischen Ist-Befund und Organisationsstrategie zu verstehen. Sie übersetzt die komplexe Realität des Bau- und Facility Managements in eine strukturierte Aufgabensprache und macht dadurch die spätere Empfehlung fachlich nachvollziehbar.

6.2 Erfasste Aufgabenfelder im Bau- und FM-Bereich

Die im Projekt erfassten Aufgabenfelder des Bau- und Facility Managements umfassen ein breites Spektrum an strategischen, operativen, administrativen und koordinativen Tätigkeiten. Die Masterarbeiten Binanzer und Zacher benennen die Sammlung, Zuordnung und Systematisierung allgemeiner Aufgaben der Baudienststellen und FM-Bereiche als zentrale Projektaufgabe. Sie konkretisieren dies durch den Bezug auf Betreiberverantwortung, Verkehrssicherungspflichten, Objektaufnahme, Dokumentationsprüfung und Prozessanalyse. Daraus ergibt sich, dass das Projekt die Bau- und FM-Aufgaben nicht eng technisch, sondern in einem umfassenden organisatorischen Sinn versteht.

Zu den erfassten Aufgabenfeldern gehören zunächst klassische bauherrn- und eigentümerseitige Steuerungsaufgaben. Dazu zählen insbesondere Bedarfsfeststellung, Priorisierung von Maßnahmen, Definition technischer und baulicher Standards, Beauftragung und Steuerung externer Leistungen, Projektbegleitung sowie die Sicherung hochschulischer Interessen im Bau- und Bewirtschaftungsgeschehen. Diese Aufgaben sind von besonderer Relevanz, weil sie in unmittelbarer Verbindung mit Verantwortung, Entscheidung und institutioneller Steuerung stehen. Die Masterarbeiten greifen genau diesen Punkt auf, wenn sie festhalten, dass die Bau- und FM-Verantwortlichen die nicht delegierbaren bauherrnseitigen Aufgaben übernehmen.

Hinzu kommen operative Aufgaben des laufenden Gebäudebetriebs. Hierzu zählen Inspektionen, kleinere Instandhaltungsmaßnahmen, Störungsbearbeitung, Veranstaltungslogistik, Koordination externer Wartungsfirmen, Nutzerbetreuung, Objektkontrollen und die Sicherung des täglichen Betriebs. Diese Aufgaben sind im Projekt besonders eng mit der Rolle der Hausmeisterdienste verbunden. Die Forschungsarbeiten beschreiben die Hausmeisterdienste ausdrücklich als operative Träger von Inspektionen, Prüfungen, Überwachung externer Firmen und Bearbeitung von Nutzeranforderungen. Für die Kunsthochschulen kommt hinzu, dass diese operativen Aufgaben häufig unter Bedingungen hoher funktionaler Spezifik und

betrieblicher Verdichtung erbracht werden müssen. Sie sind daher nicht rein infrastrukturell zu verstehen, sondern eng mit dem jeweiligen Hochschulbetrieb verflochten.

Prozessschritt	Beteiligte-IST	Beteiligte-SOLL	Hilfsmittel/Software	Bemerkungen
Bedarfsfeststellung und Planung (Markterkundung), auch Fristenmanagement (neu auszuschreibender Verträge)	BauFM, Kanzler/in	BauFM, Kanzler/in	CAFM-Software, Excel	Anforderungen klären und dokumentieren
Erstellung der Ausschreibungsunterlagen, Leistungsverzeichnis	BauFM und extern Beauftragte	BauFM und extern Beauftragte	CAFM-Software, Excel, z.B. Fa. Bechmann (https://bechmann-software.de), RIB Itwo	Fristen und rechtliche Vorgaben beachten, Bewertungskriterien festlegen und entsprechende -Matrix erstellen
Festlegung des Vergabeverfahrens	BauFM, Vergabestelle fehlt	BauFM+Vergabestelle	CAFM-Software, Excel, z.B. Fa. Bechmann (https://bechmann-software.de), RIB Itwo	Transparenz sichern, aktuelle Vergabesoftware e-va.eu nicht ausreichend
Erstellung der Vergabeunterlagen	Vergabestelle für VOB fehlt; VOL N.N.	Vergabestelle VOL bei SC H, VOB Intern/extern zu bestimmen	CAFM-Software, Excel, z.B. Fa. Bechmann (https://bechmann-software.de), RIB Itwo	Rechtssicherheit gewährleisten, aktuelle Vergabesoftware e-va.eu nicht ausreichend
Bekanntmachung (der Ausschreibung)	SC-H beschränkte u. öffentl. Ausschreibung, freihändig BauFM	Vergabestelle VOL bei SC H, VOB Intern/extern zu bestimmen	CAFM-Software, Excel, z.B. Fa. Bechmann (https://bechmann-software.de), RIB Itwo	Rechtssicherheit gewährleisten, aktuelle Vergabesoftware e-va.eu nicht ausreichend
Angebotsbearbeitung, Bieterfragen	SC-H beschränkte u. öffentl. Ausschreibung, freihändig BauFM	Vergabestelle VOL bei SC H, VOB Intern/extern zu bestimmen	Bieterfragen beantworten Bau/FM-Verantwortliche	Rechtssicherheit gewährleisten
Submission (Prüfung der Angebote) bei beschränkten und öffentlichen Ausschreibungen	SC-H öffnet und leitet weiter, BauFM macht Prüfung	Vergabestelle	CAFM-Software, Excel, z.B. Fa. Bechmann (https://bechmann-software.de), RIB Itwo	Technische (BauFM) und vergaberechtliche (Vergabestelle) Prüfung, SC-H übernimmt Kommunikation an Bieter
Zuschlagsentscheidung (fachliche Auswertung)	BauFM	BauFM	CAFM-Software, Excel, z.B. Fa. Bechmann (https://bechmann-software.de), RIB Itwo	4-Augenprinzip erforderlich
Zuschlag und Vertragsabschluss	SC-H	Vergabestelle VOL bei SC H, VOB Intern/extern zu bestimmen	E-Prozess, MACH, CAFM-Software, Bechmann, RIB Itwo	E-Rechnung, E-Akte, DMS etc. macht Einsatz von Software erforderlich und effizient, Rechtssicherheit gewährleisten
Leistungserbringung und Überwachung	BauFM	BauFM	Vertrag	Unterstützung durch Extern
Abnahme der Leistung	BauFM	BauFM		
Rechnungsprüfung (e-Rechnung) und Abrechnung	BauFM	BauFM (Rechnung), SC-H für e-Rechnung	Mach, Software	Voraussetzung für E-Rechnung ist eine Mach-Bestellung
Dokumentation und Nachbereitung (Archivierung)	BauFM, SC-H	BauFM, SC H	DMS, E-Akte (für Bau), e-Rechnungszahlung durch SC-H	Rechtssicherheit gewährleisten
Berichtswesen, Statistik	SC-H, teils BauFM	SC-H, teils BauFM, Vergabestelle	CAFM-Software, Excel, z.B. Fa. Bechmann (https://bechmann-software.de), RIB Itwo	Rechtssicherheit gewährleisten

Abbildung 9: Analyse des Vergabeprozesses im Bau- und Facility Management (Ist-Soll-Vergleich) mit Darstellung der beteiligten Organisationseinheiten, Zuständigkeiten, Softwareeinsätze und identifizierten organisatorischen Handlungsbedarfe

Exkurs: Die Abbildung stellt den Vergabe- und Beschaffungsprozess im Bau- und Facility Management der drei Berliner Kunsthochschulen in Form einer prozessorientierten Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Zustand dar. Neben den einzelnen Prozessschritten werden die jeweils beteiligten Organisationseinheiten, die eingesetzten Hilfsmittel und Softwarelösungen sowie organisatorische und rechtliche Hinweise dargestellt. Die Abbildung dient damit nicht nur der Prozessbeschreibung, sondern insbesondere der organisationsanalytischen Bewertung der bestehenden Strukturen.

Ein zentrales Ergebnis der Prozessanalyse besteht darin, dass die wesentlichen fachlichen Prozessschritte bereits im Ist-Zustand eindeutig dem Bau- und Facility Management zugeordnet sind. Dies betrifft insbesondere die Bedarfsfeststellung, die Erstellung von Leistungsbeschreibungen, die fachliche Angebotswertung, die Leistungsüberwachung, die Abnahme sowie die Rechnungsprüfung. Diese Aufgaben entsprechen der klassischen Bauherren- und Betreiberfunktion und sind organisationslogisch den nutzernahen Bau- und Facility-Management-Einheiten zuzuordnen, da sie eine hohe Objektkenntnis, Nutzerkommunikation, technische Fachkenntnisse und Kenntnis der spezifischen Anforderungen der jeweiligen Liegenschaften erfordern.

Demgegenüber zeigt die Abbildung, dass die wesentlichen Defizite nicht im Bereich der fachlichen Aufgabenwahrnehmung liegen, sondern im Bereich der

vergaberechtlichen Verfahrensschritte und der administrativen Prozessunterstützung. Insbesondere die Festlegung des Vergabeverfahrens, die Erstellung der Vergabeunterlagen, die Bekanntmachung, die Submission sowie der Zuschlag und Vertragsabschluss erfordern eine klar definierte Vergabestellenfunktion, die im Ist-Zustand teilweise nicht eindeutig zugeordnet ist oder organisatorisch nicht ausreichend institutionalisiert ist. Daraus resultieren Unsicherheiten hinsichtlich Zuständigkeiten, Verfahrenssicherheit und Dokumentation.

Die Abbildung zeigt damit deutlich, dass es sich bei den identifizierten Problemen nicht um ein Strukturproblem der Bau- und Facility-Management-Organisation handelt, sondern um ein **Schnittstellen- und Prozessproblem zwischen fachlicher Bedarfsträgerfunktion, Vergabestelle und Verwaltung**. Dieses Ergebnis ist organisationswissenschaftlich von erheblicher Bedeutung, da es zeigt, dass eine strukturelle Verlagerung der Bau- und Facility-Management-Aufgaben in eine externe Organisationseinheit – beispielsweise in eine zentrale Baugesellschaft – das identifizierte Problem nicht lösen würde, da die Defizite primär in der Standardisierung der Verfahren, der klaren Zuordnung der Vergabestellenfunktion und der digitalen Prozessunterstützung liegen.

Die Abbildung belegt weiterhin, dass für einen rechtssicheren und wirtschaftlichen Vergabeprozess insbesondere folgende strukturelle Voraussetzungen erforderlich sind:

- eine klare organisatorische Zuordnung der Vergabestellenfunktion,
- eine eindeutige Trennung zwischen fachlicher Wertung (Bau/FM) und vergaberechtlicher Prüfung (Vergabestelle),
- die Anwendung des Vier-Augen-Prinzips,
- eine vollständige digitale Dokumentation des Vergabeprozesses,
- die Nutzung geeigneter Vergabe- und Projektsteuerungssoftware,
- eine systematische Fristen- und Vertragsüberwachung,
- eine durchgängige elektronische Aktenführung.

Diese Anforderungen können organisationsunabhängig sowohl in dezentralen als auch in zentralen Organisationsmodellen umgesetzt werden. Die Abbildung zeigt jedoch, dass hierfür keine vollständige organisatorische Verlagerung der Bau- und Facility-Management-Funktionen erforderlich ist, sondern vielmehr eine **Professionalisierung der bestehenden Prozesse, die Einrichtung bzw. klare Zuordnung einer Vergabestelle sowie die Einführung geeigneter digitaler Werkzeuge**.

Damit liefert die Abbildung einen wichtigen empirischen Beleg für eine zentrale Schlussfolgerung der Organisationsuntersuchung: Die bestehenden Defizite im Bau- und Facility Management der drei Berliner Kunsthochschulen sind nicht primär auf die Aufbauorganisation zurückzuführen, sondern auf Defizite in der Ablauforganisation, in der Standardisierung der Vergabeprozesse, in der organisatorischen Zuordnung vergaberechtlicher Funktionen sowie in der digitalen Prozessunterstützung. Organisationsreformen, die ausschließlich auf eine strukturelle Zentralisierung

abzielen, würden diese Probleme nicht ursächlich lösen, da sie primär prozessualer und nicht struktureller Natur sind.

Die Abbildung hat daher nicht nur beschreibenden Charakter, sondern stellt einen wesentlichen analytischen Baustein für die organisationsökonomische Bewertung der Bau- und Facility-Management-Strukturen dar. Sie zeigt, dass die Optimierungspotenziale insbesondere in der Prozessorganisation, der Governance der Vergabeverfahren und der Digitalisierung liegen, während die fachliche Aufgabenwahrnehmung durch die hochschulnahen Bau- und Facility-Management-Einheiten weiterhin erforderlich und sachgerecht ist.

Ein drittes Aufgabenfeld besteht in administrativen und verfahrensbezogenen Tätigkeiten. Dazu gehören Ausschreibung, Vergabe, Rechnungswesen, Vertragsabwicklung, Dokumentation, Nachweisführung, Aktenführung sowie die Zusammenarbeit mit haushalts- und vergabebezogenen Verwaltungseinheiten. Die Analyse in Abbildung 7 zeigt sehr deutlich, dass gerade diese Aufgaben im Projekt nicht als nachgelagerte Bürokratie, sondern als integraler Bestandteil der Organisationsfähigkeit verstanden werden. Denn an diesen Punkten entscheidet sich, ob fachlicher Bedarf tatsächlich in rechtssichere, wirtschaftliche und nachvollziehbare Verfahrensschritte übersetzt werden kann.

Schließlich sind Aufgaben im Bereich der Governance, Dokumentation und Betreiberverantwortung zu nennen. Hier bestehen erhebliche Defizite. Gerade deshalb sind diese Aufgaben im Rahmen der Analyse von besonderer Bedeutung. Sie betreffen nicht nur Einzelhandlungen, sondern die Fähigkeit der Organisation, Verantwortung nachzuweisen, Zuständigkeiten zu sichern und rechtliche Anforderungen systematisch abzubilden. Diese Aufgaben sind nicht optional, sondern für die institutionelle Funktionsfähigkeit des Bau- und Facility Managements konstitutiv.

Insgesamt zeigt sich, dass das im Projekt erfasste Aufgabenspektrum deutlich breiter ist als ein enger technischer FM-Begriff. Es umfasst Steuerung, Betrieb, Verwaltung, Vergabe, Kontrolle, Dokumentation und Governance. Genau diese Breite erklärt, warum eine tragfähige Organisationslösung nicht auf ein einziges Modell der Leistungserbringung reduziert werden kann.

6.3 Differenzierung nach strategischen, operativen und administrativen Aufgaben

Für die Organisationsbewertung ist entscheidend, dass die erfassten Aufgaben nicht als ungeordnete Gesamtheit betrachtet werden, sondern funktional differenziert werden. Aus dem Projektmaterial lässt sich hierfür eine Dreiteilung in strategische, operative und administrative Aufgaben ableiten (siehe Abb. 3). Diese Differenzierung ist für den Bericht besonders wichtig, weil sie die spätere Frage nach Delegierbarkeit, Leistungstiefe und institutioneller Verortung präzise beantwortbar macht.

Strategische Aufgaben betreffen die grundlegende Wahrnehmung hochschulischer Bauherren- und Betreiberinteressen. Dazu zählen die Bedarfsfeststellung, Priorisierung, Zieldefinition, Standardsetzung, Entscheidungsvorbereitung, Projekt-

steuerung aus Auftraggebersicht sowie die Sicherung institutioneller Interessen gegenüber externen Planern, Fachingenieuren, Firmen und zentralen Verwaltungsstellen. Diese Aufgaben sind nicht rein „leitungsnah“, sondern strukturell identitätsrelevant: Sie definieren, wie Gebäude, Technik und Betrieb an den jeweiligen Hochschulen im Sinne von Nutzung, Funktion und langfristiger Entwicklung gesteuert werden. Genau deshalb bezeichnet das Projekt sie im Kern als nicht delegierbar.

Operative Aufgaben betreffen die unmittelbare Sicherung des Gebäudebetriebs. Hierzu gehören Objektkontrollen, Störungsaufnahme und -weiterleitung, Veranstaltungsunterstützung, Koordination kleinerer Maßnahmen, Begleitung von Fremdfirmen, laufende Überwachung, Prüf- und Wartungsorganisation sowie die Bearbeitung alltäglicher Nutzeranforderungen. Im Kontext der Kunsthochschulen sind diese Aufgaben besonders eng mit den spezifischen Anforderungen der Gebäude und ihrer Nutzung verknüpft. Sie verlangen Präsenz, Ortskenntnis, situative Reaktionsfähigkeit und eine enge Abstimmung mit den Abläufen von Lehre, Probe, Aufführung und Werkstattbetrieb. Auch wenn diese Aufgaben teilweise delegierbar oder durch externe Firmen unterstützt werden können, bleibt ihre Koordination eng an die Institution gebunden.

Administrative Aufgaben schließlich betreffen die Verfahrens- und Nachweislogik der Organisation. Sie umfassen Ausschreibung, Vergabe, Vertragsabwicklung, Rechnungsprüfung, Dokumentation, Fristenkontrolle, Aktenführung, Nachweisführung im Bereich Betreiberverantwortung sowie die Abstimmung mit Service- und Verwaltungsbereichen. Diese Aufgaben sind für die Leistungsfähigkeit der Organisation in vieler Hinsicht unterschätzt, im Projekt jedoch als zentraler Problem- und Hebelbereich sichtbar geworden. Denn gerade in der administrativen Übersetzung fachlicher Bedarfe in belastbare Verfahren treten die wesentlichen Reibungsverluste und Standardisierungsdefizite des Status quo zutage.

Die funktionale Differenzierung dieser Aufgaben zeigt bereits an, weshalb ein einheitliches Organisationsmodell zu kurz greifen würde. Strategische Aufgaben verlangen institutionelle Nähe und Entscheidungskompetenz. Operative Aufgaben verlangen Präsenz und Reaktionsfähigkeit. Administrative Aufgaben verlangen Standardisierung, Verfahrenssicherheit und Dokumentationsqualität. Eine sachgerechte Organisationsform muss daher gerade in der Lage sein, diese unterschiedlichen Logiken miteinander zu verbinden. Genau hierin liegt später die Stärke des hybriden, hochschulnahen Modells und zugleich die Schwäche einer zu weitgehenden Zentralisierung.

6.4 Zuordnung interner und externer Leistungen

Die Aufgabenanalyse dient nicht nur der Beschreibung, sondern ausdrücklich auch der Zuordnung von Leistungen zu interner oder externer Erbringung. Diese Frage ist von zentraler Bedeutung, weil sich an ihr die spätere Organisations- und BHG-Bewertung entscheidet. Die Masterarbeiten Binanzer/Zacher formulieren hier eine ausgesprochen klare Linie: Die Bau- und FM-Verantwortlichen sollen ausschließlich die nicht

delegierbaren bauherrnseitigen Aufgaben übernehmen; alle delegierbaren Planungs- und Bauleistungen werden an die Privatwirtschaft vergeben; der operative Betrieb wird durch qualifizierte Hausmeisterdienste gewährleistet.

Diese Aussage ist organisationslogisch hoch bedeutsam. Sie macht deutlich, dass die künftige Struktur nicht auf eine Ausweitung interner Vollzuständigkeit zielt, sondern auf die Konzentration interner Ressourcen auf ihren eigentlichen Kern. Intern verbleiben demnach jene Leistungen, die aus Verantwortung, Governance, institutioneller Steuerung und Qualitätsgewährleistung nicht sinnvoll aus der Hochschule herausgelöst werden können. Extern erbracht werden dagegen jene Leistungen, die fachlich spezialisierbar, projektbezogen, standardisierbar oder wirtschaftlich besser fremdorganisierbar sind.

Die Aufgabenanalyse bestätigt damit eine Gewährleistungslogik, nicht eine Vollzugslogik. Die Hochschule muss nicht alles selbst tun, aber sie muss in der Lage sein, das Richtige zu beauftragen, zu priorisieren, zu kontrollieren und zu verantworten. Genau an diesem Punkt liegt ein häufiges Missverständnis in der Diskussion um Zentralisierung und Outsourcing: Externe Leistungserbringung ersetzt keine interne Steuerungs- und Verantwortungsfähigkeit. Vielmehr setzt sie diese voraus. Je stärker delegierbare Leistungen extern erbracht werden, desto wichtiger ist die Qualität der internen Gewährleistungs- und Auftraggeberstruktur.

Aufgabenart	Delegierbarkeit	Zuständigkeit
Strategische Steuerung	nicht delegierbar	Hochschule
Bauherrenaufgaben	nicht delegierbar	Hochschule
Planung	delegierbar	Externe
Bauausführung	delegierbar	Externe
Operativer Betrieb	teilweise delegierbar	Hausmeister/DL
Vergabe/Verwaltung	nicht delegierbar	Hochschule

Für die Kunsthochschulen ist dies besonders relevant. Ihre kleinmaßstäbliche, aber funktional hoch anspruchsvolle Gebäudelandschaft erfordert keine großen internen Ausführungsapparate, wohl aber einen fachlich qualifizierten Kern, der die Eigenlogik der Häuser kennt und die Schnittstelle zur externen Leistungserbringung verantwortet. Genau deshalb ist die Aufgabenanalyse zugleich ein starkes Argument gegen eine BHG-Vollintegration: Sie zeigt, dass die entscheidenden internen Leistungen gerade nicht im operativen Vollzug, sondern in hochschulnaher Steuerung und nicht delegierbarer Verantwortung liegen. Diese Funktionen würden durch eine externe oder zentrale Struktur nicht entbehrlich, sondern allenfalls weiter von den institutionellen Realitäten entfernt.

Exkurs: Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit und Staatsaufgabenkritik

Bewertung der bestehenden Organisationsform unter den Maßstäben der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit (LHO) sowie der Staatsaufgabenkritik

Die Bewertung von Organisationsmodellen im öffentlichen Bau- und Facility Management kann nicht ausschließlich organisationspraktisch oder politisch erfolgen, sondern muss sich an den haushaltsrechtlichen und verwaltungswissenschaftlichen Maßstäben orientieren. Maßgeblich sind hierbei insbesondere das Wirtschaftlichkeits- und Sparsamkeitsgebot der Landeshaushaltsordnung sowie die verwaltungswissenschaftliche Maxime der Staatsaufgabenkritik.

1. Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit nach Landeshaushaltsordnung

Nach den haushaltsrechtlichen Grundsätzen der öffentlichen Verwaltung sind Aufgaben so zu organisieren, dass sie unter Beachtung der Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit erfüllt werden. Wirtschaftlichkeit bedeutet dabei das bestmögliche Verhältnis zwischen Mitteleinsatz und Zielerreichung (Minimal- bzw. Optimalprinzip), während Sparsamkeit auf die Begrenzung des Mitteleinsatzes auf das notwendige Maß abzielt.

Für Organisationsentscheidungen im Bau- und Facility Management bedeutet dies konkret, dass nicht die größtmögliche organisatorische Einheit oder die institutionell umfassendste Lösung als wirtschaftlich gilt, sondern jene Organisationsform, die:

- die erforderlichen Aufgaben zuverlässig erfüllt,*
- die Betreiberverantwortung rechtssicher wahrnimmt,*
- die Bauherrenfunktion fachgerecht sicherstellt,*
- den Gebäudebetrieb gewährleistet,*
- dabei jedoch den geringstmöglichen dauerhaften Personal- und Overheadaufwand verursacht.*

Wirtschaftlichkeit ist damit ausdrücklich nicht gleichzusetzen mit Zentralisierung oder Größe einer Organisationseinheit, sondern mit der Erfüllung der Aufgaben bei minimalem Ressourceneinsatz über den Lebenszyklus.

Die Untersuchung der Bau- und FM-Strukturen der drei Berliner Kunsthochschulen zeigt, dass die bestehende Organisationsform genau diesem Prinzip entspricht: Die Hochschulen halten lediglich jene Funktionen intern vor, die aus rechtlichen, fachlichen und organisatorischen Gründen nicht delegierbar sind (Bauherrenfunktion, Betreiberverantwortung, Bedarfsermittlung, Steuerung, Governance), während spezialisierte Leistungen projektbezogen oder dauerhaft extern vergeben werden. Damit wird eine schlanke interne Organisationsstruktur mit externer Leistungserbringung kombiniert. Dieses Modell vermeidet sowohl eine kostenintensive Voll-Eigenleistungsorganisation als auch den Verlust der Steuerungsfähigkeit durch vollständige Fremdvergabe.

Organisationsökonomisch handelt es sich dabei um eine klassische Make-or-Buy-Optimierung, bei der interne Leistungen auf nicht delegierbare Kernfunktionen beschränkt und marktgängige Leistungen extern bezogen werden. Ein solches Modell entspricht regelmäßig dem wirtschaftlichen Optimum, da Fixkosten der Organisation reduziert und gleichzeitig Fachleistungen bedarfsgerecht eingekauft werden können.

Die bestehende Organisationsform kann daher unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten als strukturbedingt kostenminimal beschrieben werden, da:

- die Organisation klein und auf Kernfunktionen konzentriert ist,
- keine umfangreichen Parallelstrukturen aufgebaut werden,
- spezialisierte Leistungen nicht dauerhaft vorgehalten werden müssen,
- externe Märkte für Planungs-, Bau- und Wartungsleistungen genutzt werden,
- gleichzeitig die Bauherren- und Betreiberkompetenz erhalten bleibt.

Damit erfüllt die bestehende Struktur das Wirtschaftlichkeitsgebot nicht nur formal, sondern strukturell.

2. Organisationsökonomische Einordnung: Fixkosten, Skaleneffekte und Overhead

Aus organisationsökonomischer Sicht entstehen die größten Kostenunterschiede zwischen Organisationsmodellen nicht im operativen Gebäudebetrieb, sondern im Overhead, in Leitungsstrukturen, in Verwaltungsprozessen und in Schnittstellen.

Für kleine und heterogene Portfolios – wie sie bei Kunsthochschulen vorliegen – sind die möglichen Skaleneffekte zentraler Organisationen begrenzt, während zusätzliche Overheadkosten, zusätzliche Hierarchieebenen, zusätzliche Abstimmungsprozesse und zusätzliche Schnittstellen regelmäßig zu Mehrkosten führen. Genau auf diesen Zusammenhang wird in den Projektunterlagen ausdrücklich hingewiesen: Bei kleinen, spezialisierten Liegenschaftsportfolios sind die Skaleneffekte zentraler Modelle begrenzt, während zusätzliche Verwaltungs- und Overheadkosten deutlich ins Gewicht fallen können.

Organisationsökonomisch bedeutet dies: Bei kleinen Organisationseinheiten liegt das wirtschaftliche Optimum häufig nicht in der Zentralisierung, sondern in einer schlanken, dezentralen Steuerungsorganisation mit externer Leistungserbringung.

Damit verschiebt sich die Bewertungslogik: Nicht die größte Organisation ist wirtschaftlich, sondern die Organisation mit dem geringsten strukturellen Fixkostenblock bei gleichzeitig gesicherter Aufgabenerfüllung.

3. Staatsaufgabenkritik und funktionale Aufgabenerfüllung

Neben dem Haushaltsrecht ist als zweiter Maßstab die verwaltungswissenschaftliche Maxime der Staatsaufgabenkritik heranzuziehen. Staatsaufgabenkritik bedeutet, dass der Staat Aufgaben nur in dem Umfang selbst wahrnehmen soll, wie dies zur Sicherstellung der öffentlichen Aufgabe erforderlich ist. Leistungen, die nicht zwingend durch staatliche Eigenorganisation erbracht werden müssen, sollen – soweit wirtschaftlich und rechtlich möglich – durch Dritte erbracht werden.

Übertragen auf den Bau- und Facility-Management-Bereich bedeutet dies:

Aufgabenart	Staatliche Eigenwahrnehmung erforderlich?
Bauherrenfunktion	Ja
Betreiberverantwortung	Ja
Strategische Planung	Ja
Bedarfsermittlung	Ja
Governance	Ja
Planung	Nein
Bauausführung	Nein
Wartung	Nein
Reinigung	Nein
Sicherheitsdienste	Nein

Die bestehende Organisationsstruktur der Kunsthochschulen entspricht genau diesem Prinzip der Staatsaufgabenkritik: Der Staat bzw. die Hochschule behält die hoheitlichen, nicht delegierbaren Steuerungs- und Verantwortungsaufgaben intern, während marktfähige Leistungen extern vergeben werden.

Damit entspricht die bestehende Struktur nicht nur organisationspraktischen Überlegungen, sondern einem grundlegenden verwaltungswissenschaftlichen Organisationsprinzip:

Der Staat steuert, kontrolliert und verantwortet – er produziert nicht notwendigerweise selbst.

4. Gesamtbewertung unter Wirtschaftlichkeits- und Staatsorganisationsgesichtspunkten

Fasst man die organisationswissenschaftlichen, haushaltsrechtlichen und staatsorganisationsrechtlichen Überlegungen zusammen, ergibt sich folgende Bewertung:

Die bestehende Bau- und Facility-Management-Organisation der drei Berliner Kunsthochschulen stellt eine Organisationsform dar, die

- die nicht delegierbaren staatlichen Kernaufgaben intern wahrnimmt,*
- delegierbare Leistungen extern erbringen lässt,*
- eine schlanke interne Organisationsstruktur aufweist,*
- geringe strukturelle Fixkosten verursacht,*
- gleichzeitig die institutionelle Steuerungs- und Verantwortungsfähigkeit sichert.*

Unter den Maßstäben

- der Wirtschaftlichkeit,*
- der Sparsamkeit,*
- der Staatsaufgabenkritik,*
- der Organisationsökonomie,*

sowie der spezifischen Struktur kleiner und hoch spezialisierter Liegenschaftsportfolios

kann diese Organisationsform daher nicht als Übergangslösung oder Provisorium, sondern als strukturbedingt sachgerechtes und wirtschaftliches Organisationsoptimum bewertet werden.

Die festgestellten Defizite liegen – wie die Untersuchung zeigt – nicht in der Organisationsform selbst, sondern in der Standardisierung, Prozessorganisation, Digitalisierung, Dokumentation und Personalausstattung. Die sachgerechte Reformstrategie besteht daher nicht in der strukturellen Ablösung dieser Organisationsform, sondern in ihrer Professionalisierung und Stärkung.

6.5 Aufgaben mit besonderer Relevanz für Steuerung und Qualitätssicherung

Innerhalb des gesamten Aufgabenspektrums lassen sich Aufgaben identifizieren, die für Steuerung und Qualitätssicherung von besonderer Bedeutung sind. Sie stellen gleichsam die neuralgischen Punkte der Organisation dar. Zu ihnen gehören insbesondere die Definition baulicher und technischer Standards, die Priorisierung von Maßnahmen, die Steuerung externer Fachleistungen, die Kontrolle der operativen Leistungserbringung, die Sicherung von Betreiberpflichten, die Nachweisführung sowie die Qualität der Vergabe- und Dokumentationsprozesse.

Diese Aufgaben sind deshalb von besonderer Relevanz, weil sie über die bloße Erledigung einzelner Tätigkeiten hinaus die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation bestimmen. Wenn Standardsetzungen unscharf sind, Maßnahmenprioritäten nicht klar gebildet werden, externe Leistungen nicht fachkundig gesteuert werden oder Nachweise nicht belastbar geführt werden, verliert die Organisation an Steuerbarkeit – selbst dann, wenn viele operative Einzelleistungen erbracht werden. Der Zwischenbericht zeigt genau dieses Muster: Nicht das Fehlen von Aktivität ist das Problem, sondern die unzureichende Systematisierung und Absicherung von Verantwortung, Prozessen und Transparenz.

Gerade die Betreiberverantwortung ist hier hervorzuheben. Dass sie nach Projektbefund nicht systematisch dokumentiert und hinterlegt ist, macht deutlich, dass Steuerung und Qualitätssicherung nicht nur über technische Durchführung, sondern wesentlich über Dokumentations- und Governance-Logik vermittelt werden. Vergleichbares gilt für Vergabe- und Ausschreibungsprozesse: Auch hier liegt die Qualität nicht allein in formaler Rechtskonformität, sondern in der Fähigkeit, fachliche Anforderungen präzise, wirtschaftlich und nachvollziehbar in Verfahren zu übersetzen.

Besonders relevant sind diese Steuerungsaufgaben deshalb auch für die Frage, ob sie hochschulnah verbleiben müssen. Die Antwort aus dem Projekt ist klar: Gerade die Aufgaben, die für Qualitätsgewährleistung, Prioritätensetzung und institutionelle Passung entscheidend sind, müssen an den Hochschulen selbst verankert bleiben. Sie bilden den Kern der nicht delegierbaren Verantwortung. Externe oder zentrale Unterstützungsleistungen können diese Aufgaben flankieren, aber nicht ersetzen.

Die Aufgaben mit besonderer Steuerungs- und Qualitätssicherungsrelevanz markieren damit zugleich den Kern jener hochschulnahen Struktur, deren Erhalt der Bericht

später empfiehlt. Sie sind der sachliche Grund, warum ein reines Zentralmodell für die Kunsthochschulen nicht tragfähig ist.

6.6 Schlussfolgerungen aus der Aufgabenanalyse

Die Aufgabenanalyse führt zu mehreren klaren Schlussfolgerungen. Erstens zeigt sie, dass das Bau- und Facility Management der drei Berliner Kunsthochschulen aus einem breiten, funktional differenzierten Aufgabenspektrum besteht, das strategische, operative, administrative und governance-bezogene Elemente umfasst. Zweitens macht sie deutlich, dass diese Aufgaben nicht in gleicher Weise delegierbar oder standardisierbar sind. Vielmehr gibt es einen klar identifizierbaren Kern hochschulnaher, nicht delegierbarer Aufgaben, der institutionell bei den Hochschulen verbleiben muss.

Drittens bestätigt die Aufgabenanalyse die Logik eines hybriden Modells. Die Hochschulen benötigen keine vollumfänglichen internen Ausführungsapparate, wohl aber eine qualifizierte interne Steuerungs- und Gewährleistungsstruktur. Externe Leistungen sind nicht Ausnahme, sondern integraler Bestandteil einer sachgerechten Organisation – allerdings nur unter der Voraussetzung, dass die hochschulinterne Verantwortung für Priorisierung, Qualität, Steuerung und Nachweisführung unangetastet bleibt.

Viertens ergibt sich aus der Analyse, dass die spätere organisationsstrategische Bewertung nicht von der Frage ausgehen darf, wie viele Leistungen zentral oder extern erbracht werden könnten, sondern davon, welche Aufgaben aus Verantwortung, Spezifik und institutioneller Nähe zwingend an den Hochschulen selbst verbleiben müssen. Genau hier setzt die spätere Abgrenzung gegenüber einer BHG-Vollintegration an.

Die Aufgabenanalyse ist damit mehr als ein methodischer Arbeitsschritt. Sie ist der sachliche Kern. Aus ihr ergibt sich nicht nur, wie die Bau- und FM-Organisation derzeit funktioniert, sondern auch, warum der richtige Weg für die drei Kunsthochschulen nicht in der strukturellen Überführung ihrer Kernfunktionen in eine zentrale BHG liegt, sondern in der Professionalisierung eigenständiger, hochschulnaher Steuerungsstrukturen mit gezielter externer und subsidiärer Unterstützung.

7. Gapanalyse

7.1 Zielsetzung und Bewertungsmaßstab der Gapanalyse

Die Gapanalyse bildet den analytischen Kern der Organisationsuntersuchung. Während die Aufgabenanalyse sichtbar macht, welche Funktionen, Verantwortlichkeiten und Leistungen im Bau- und Facility Management grundsätzlich anfallen und wie sie strukturell zu ordnen sind, untersucht die Gapanalyse die Abweichungen zwischen diesem funktionalen Sollbild und der gelebten Praxis an den drei Berliner Kunsthochschulen. Methodisch ist sie damit als systematischer Soll-Ist-Vergleich

angelegt. Der Zeit- und Maßnahmenplan beschreibt sie ausdrücklich als ganzheitliche Analyse der Prozesse des Bau- und Facility Managements mit dem Ziel, bestehende Lücken zu identifizieren und daraus konkrete Handlungsempfehlungen zur Optimierung abzuleiten. Zugleich wird hervorgehoben, dass diese Analyse zu größerer Rechtssicherheit sowie zu einer effektiveren und effizienteren Aufgabenerledigung beitragen soll.

Der Bewertungsmaßstab der Gapanalyse ist mehrdimensional. Es geht nicht nur darum, ob einzelne Aufgaben grundsätzlich wahrgenommen werden, sondern ob dies in einer Weise geschieht, die organisatorisch belastbar, rechtssicher, dokumentierbar, wirtschaftlich und für den spezifischen Hochschulbetrieb funktional angemessen ist. Bewertet werden damit insbesondere

- die Klarheit von Zuständigkeiten und Verantwortungsgrenzen,
- die Standardisierung und Nachvollziehbarkeit von Prozessen,
- die Qualität von Schnittstellen zwischen Fach- und Verwaltungsbereichen,
- die Transparenz über Leistungen, Zustände und Kosten,
- die Belastbarkeit von Governance und Betreiberverantwortung,
- sowie die Steuerbarkeit des Systems insgesamt.

Diese Bewertungsdimensionen ergeben sich nicht nur aus dem Maßnahmenplan, sondern spiegeln sich auch in den späteren Zwischenberichten, Jour-fixe-Unterlagen und der Management Summary wider. Die Gapanalyse ist damit keine nachträglich interpretierte Problemauflistung, sondern im Projekt ausdrücklich angelegt und methodisch vorbereitet. Die Unterlagen der Phase 2 nennen sie folgerichtig als eigenständigen Methodenbaustein neben Aufgaben-Mapping, TCO-Bewertung, Aufgabenkritik und Stakeholder-Analyse.

Für den Bericht ist dieser methodische Punkt zentral, weil sich aus ihm die Tragfähigkeit der späteren Empfehlungen ableitet. Wenn die Gapanalyse vor allem Prozess-, Dokumentations-, Schnittstellen- und Governance-Probleme sichtbar macht, dann folgt daraus eine andere Reformlogik, als wenn sie ein strukturelles Versagen der Grundorganisation nachweisen würde. Genau hier liegt die eigentliche Stärke der Untersuchung: Sie macht deutlich, dass die wesentlichen Lücken im Fall der drei Kunsthochschulen überwiegend **innerhalb** einer grundsätzlich tragfähigen hochschulnahen Struktur liegen und nicht primär aus deren Existenz selbst resultieren.

7.2 Gaps in der Aufbauorganisation

Im Bereich der Aufbauorganisation zeigt die Untersuchung kein grundsätzlich dysfunktionales Strukturmodell, wohl aber mehrere präzisierungs- und professionalisierungsbedürftige Lücken. Der Zwischenbericht vom 19. Februar 2025 beschreibt die Bau- und FM-Strukturen der drei Hochschulen als dezentral organisiert und unterschiedlich ausgeprägt. Diese Heterogenität ist für sich genommen noch kein Defizit. Problematisch wird sie dort, wo aus unterschiedlichen historischen

Entwicklungen, personellen Zuschnitten und institutionsspezifischen Lösungen keine hinreichend klar dokumentierte und belastbare Rollenarchitektur resultiert.

Die Gaps in der Aufbauorganisation liegen damit weniger in einer falschen Grundstruktur als in Unschärfen ihrer Ausgestaltung. Dies betrifft vor allem die Abgrenzung zwischen fachlicher Verantwortung, operativer Durchführung und administrativer Unterstützung. Bereits die Projektunterlagen legen zwar eine formale Rollenverteilung zwischen Kanzlerinnen und Kanzlern, Bau-/FM-Verantwortlichen, Hausmeisterdiensten und Serviceeinheiten nahe. Die spätere Analyse zeigt jedoch, dass diese formale Zuordnung in der praktischen Organisation nicht überall hinreichend konkretisiert, dokumentiert oder in belastbare Zuständigkeitsketten übersetzt ist. Die Folge sind Grauzonen bei Verantwortung, personengebundene Lösungen und erhöhte Abhängigkeit von implizitem Wissen.

Ein weiterer Gap der Aufbauorganisation liegt in ihrer unterschiedlichen Reife zwischen den Hochschulen. Da die Strukturen unterschiedlich ausgeprägt sind, ist auch die institutionelle Verdichtung von Bau-/FM-Aufgaben nicht völlig homogen. Dies erhöht nicht nur die Vergleichs- und Standardisierungsanforderungen, sondern erschwert auch eine einheitliche Weiterentwicklung. Der Projektbefund zeigt jedoch gerade **nicht**, dass diese Unterschiede durch eine zentrale Großstruktur ersetzt werden müssten. Vielmehr verlangt er nach einer klareren Definition, Stabilisierung und gegebenenfalls funktionalen Nachschärfung der vorhandenen hochschulnahen Strukturen.

Gerade darin liegt die entscheidende Erkenntnis: Die Aufbauorganisation weist Gaps auf, aber diese bestehen vor allem in fehlender Klarheit, Standardisierung und Formalisierung – nicht in der Unmöglichkeit des hochschulnahen Modells selbst. Ein Strukturwechsel in eine BHG-Vollintegration würde diese Probleme nicht zwingend lösen, weil er die Frage klarer Rollen und Verantwortungsgrenzen lediglich auf eine andere institutionelle Ebene verlagern würde. Die Untersuchung spricht deshalb auch im Bereich der Aufbauorganisation für Präzisierung statt Ersetzung.

7.3 Gaps in der Ablauforganisation

Die deutlichsten Defizite des Status quo liegen in der Ablauforganisation. Dies ist einer der am klarsten belegten Befunde des gesamten Projekts. Der Zwischenbericht nennt ausdrücklich uneinheitliche Ausschreibungs- und Vergabeprozesse, unzureichende VOB-Abdeckung, fehlende Softwareunterstützung, mangelnde Transparenz und den Bedarf an geregelten Schnittstellen zur Vermeidung von Doppelarbeiten. Das Protokoll vom 20. März 2025 verdichtet diese Beobachtung in einer für den Bericht zentralen Aussage: Die Probleme liegen eher in der Ablauforganisation als in der Aufbauorganisation.

Die Gaps in der Ablauforganisation betreffen insbesondere die fehlende Standardisierung wiederkehrender Prozessschritte. Viele Abläufe sind zwar grundsätzlich vorhanden und funktional nachvollziehbar, sie sind jedoch nicht in durchgehend einheitlicher Form beschrieben, dokumentiert und abgesichert. Dies

betrifft Bedarfsaufnahme, Maßnahmeninitiierung, Ausschreibungs- und Vergabevorbereitung, Beauftragungswege, Nachverfolgung, Dokumentation, Abrechnung und Schnittstellenkommunikation. Die Folge sind Personenabhängigkeit, Medienbrüche, Reibungsverluste und eine begrenzte Nachvollziehbarkeit.

Besonders problematisch ist, dass die Ablauforganisation nicht durchgängig digital unterstützt wird. Ohne CAFM-nahe Systeme oder vergleichbare strukturierende Werkzeuge bleiben Abläufe in Teilen informell, fragmentiert oder nur retrospektiv rekonstruierbar. Dadurch entstehen nicht nur Effizienzdefizite, sondern auch Lücken in Transparenz, Nachweisführung und Fristenkontrolle. Der operative Gebäudebetrieb und die administrativen Begleitprozesse werden dadurch unnötig störanfällig.

Die Gapanalyse zeigt somit, dass die Ablauforganisation der eigentliche Hebelbereich für Verbesserungen ist. Gerade dieser Befund ist für die spätere strategische Bewertung entscheidend. Denn wenn die zentralen Probleme prozessual sind, dann ist eine Vollintegration in eine BHG nicht der naheliegende Lösungsweg. Vielmehr verlangt die Untersuchung nach standardisierten Prozessbildern, klaren Übergaben, verbindlichen Zuständigkeiten, digitaler Unterstützung und besserer Dokumentation innerhalb der bestehenden beziehungsweise weiterentwickelten hochschulnahen Struktur.

7.4 Gaps an Schnittstellen zu Haushalt, Vergabe und Beschaffung

Besondere Schärfe gewinnt die Gapanalyse an den Schnittstellen zwischen Bau/FM und den haushalts-, vergabe- und beschaffungsbezogenen Verwaltungsbereichen. Die Tischvorlage vom 27. Januar 2025 macht diese Schnittstelle explizit zum Untersuchungsgegenstand.

Bereits die dort aufgeworfenen Fragen – nach Aufgabenverteilung, Kommunikationswegen, Problemstellen, fehlenden Zuständigkeiten und funktionierenden beziehungsweise nicht funktionierenden Prozessen – zeigen, dass hier ein zentraler Problembereich verortet wird.

Der Zwischenbericht bestätigt dies. Er beschreibt die Schnittstelle zwischen Bau/FM und Service Center Haushalt als uneinheitlich geregelt und nennt gerade in Ausschreibung und Vergabe strukturelle Schwächen. VOB-bezogene Prozesse seien nicht hinreichend abgedeckt; daraus resultierten Verzögerungen und Ineffizienzen. Damit wird ein klassischer Schnittstellengap sichtbar: Fachliche Bedarfe und technische Prioritäten müssen durch administrative Verfahren übersetzt werden, ohne dass diese Übersetzungsleistung überall durch standardisierte, belastbare und beidseitig klare Prozesse abgesichert wäre.

Ein weiteres Schnittstellenproblem besteht darin, dass Informationsflüsse, Zuständigkeitsübergaben und Verfahrensschritte nicht in ausreichendem Maße formalisiert und dokumentiert sind. Dies führt dazu, dass die Qualität der Zusammenarbeit stärker von Personen, Routinen und Einzelfallerfahrungen abhängt, als es für ein dauerhaft belastbares Organisationsmodell sachgerecht wäre. Gerade in

vergabeintensiven und rechtlich sensiblen Prozessen ist dies problematisch, weil dadurch neben Effizienzfragen auch Compliance- und Nachweisrisiken entstehen.

Für die spätere Bewertung ist wichtig: Diese Gaps sprechen gerade **nicht** automatisch für eine Herauslösung der fachlichen Funktionen aus den Hochschulen. Sie sprechen zunächst für die Professionalisierung der Schnittstellen selbst – durch standardisierte Prozessketten, klar definierte Übergabepunkte, abgestimmte Verantwortungslogiken und gegebenenfalls gebündelte Unterstützungsleistungen in standardisierbaren Verfahrensbereichen. Damit wird erneut sichtbar, warum selektive Bündelung sinnvoll sein kann, eine strukturelle Vollintegration der Kunsthochschulen in eine BHG aber nicht aus den Projektbefunden folgt.

7.5 Gaps in Dokumentation, Transparenz und Datenverfügbarkeit

Ein weiteres zentrales Defizitfeld betrifft Dokumentation, Transparenz und Datenverfügbarkeit. Der Zwischenbericht hält ausdrücklich fest, dass keine Softwarelösungen im Sinne eines CAFM vorhanden seien und dadurch Transparenz über Leistungsumfang und Betriebskosten fehle. Diese Beobachtung ist für die Gapanalyse besonders wichtig, weil sie nicht nur einen technischen Mangel beschreibt, sondern einen strukturellen Nachteil für die Steuerbarkeit des Systems offenlegt.

Wo Leistungen, Zustände, Wartungszyklen, Störungen, Betreiberpflichten, Bearbeitungsstände und Kosten nicht in strukturierter Weise dokumentiert und verfügbar gemacht werden, bleibt die Organisation in erheblichem Umfang auf implizites Wissen, personengebundene Erfahrungsbestände und manuelle Verfolgung angewiesen. Dies erschwert sowohl die laufende Steuerung als auch die strategische Bewertung. Es beeinträchtigt außerdem die Vergleichbarkeit zwischen Standorten und erschwert die Einführung gemeinsamer Standards.

Die Gaps in diesem Bereich wirken überproportional stark, weil sie andere Problembereiche verstärken. Unzureichende Datenverfügbarkeit verschärft Schnittstellenprobleme, erschwert Betreiberverantwortung, reduziert Transparenz über externe Leistungen und behindert eine evidenzbasierte Prioritätensetzung. Gerade deshalb ist Digitalisierung im Projekt nicht als reines IT-Thema, sondern als organisationsbezogener Professionalisierungshebel verstanden worden. Die spätere Diskussion um eine Hausmeister-/CAFM-nahe Lösung ist die direkte Folge dieser Gapanalyse.

Methodisch und strategisch ist dieser Befund besonders wichtig, weil er eine konkrete Alternative zu institutioneller Zentralisierung sichtbar macht: Wenn die zentralen Defizite der Organisation in Dokumentation, Transparenz und Datennutzung liegen, dann eröffnet deren Verbesserung einen unmittelbaren Professionalisierungspfad **ohne** institutionellen Systemwechsel. Für die Kunsthochschulen ist genau dies von erheblicher Relevanz. Es zeigt, dass ein wesentlicher Teil des Modernisierungsbedarfs innerhalb der bestehenden Struktur bearbeitet werden kann.

7.6 Gaps in Betreiberverantwortung und Nachweisführung

Die Defizite im Bereich Betreiberverantwortung und Nachweisführung gehören zu den gravierendsten Ergebnissen der Gapanalyse. Der Zwischenbericht formuliert ausdrücklich, dass die Betreiberverantwortung nicht systematisch dokumentiert und hinterlegt sei. Diese Aussage ist von hoher Tragweite, weil sie nicht nur Effizienzfragen betrifft, sondern die institutionelle Fähigkeit, Verantwortung nachzuweisen und rechtssicher zu handeln.

Die Lücke besteht hier weniger darin, dass Betreiberpflichten überhaupt nicht wahrgenommen würden. Vielmehr zeigt die Analyse, dass ihre Zuordnung, Delegation, Überwachung und Dokumentation nicht in einer Weise formalisiert sind, die Transparenz, Verlässlichkeit und belastbare Nachweisführung gewährleistet. Aus organisationsanalytischer Sicht ist dies ein Governance-Gap. Er verweist darauf, dass operative Praxis und formale Verantwortung nicht ausreichend miteinander verknüpft sind.

Für die drei Kunsthochschulen hat dies besondere Bedeutung. Ihre Gebäude- und Nutzungsstrukturen sind in vielen Bereichen technisch und funktional anspruchsvoll. Gerade deshalb ist eine saubere Governance der Betreiberverantwortung kein Zusatzthema, sondern Teil der organisatorischen Grundfähigkeit. Wo diese Governance nicht ausgereift ist, entsteht nicht nur ein Haftungsrisiko, sondern auch eine Einschränkung der strategischen Steuerbarkeit.

Auch hier ist die zentrale Schlussfolgerung methodisch klar: Das Defizit liegt in fehlender Formalisierung, Dokumentationslogik und digitaler Nachweisfähigkeit – nicht in der hochschulnahen Verankerung der Verantwortungsfunktion selbst. Eine Vollintegration in eine BHG würde die Notwendigkeit klarer Betreiberverantwortung nicht entfallen lassen. Sie würde vielmehr neue Delegations- und Zuständigkeitsfragen erzeugen. Die sachgerechte Reaktion auf diesen Gap liegt daher in der Stärkung von Governance, Dokumentation und Verantwortungszuordnung innerhalb der bestehenden beziehungsweise weiterentwickelten Struktur.

7.7 Gaps in Standardisierung und Steuerbarkeit

Die vorangegangenen Gap-Felder verdichten sich zu einem übergeordneten Defizitkomplex: einem Mangel an Standardisierung und dadurch eingeschränkter Steuerbarkeit. Die Projektunterlagen deuten wiederholt darauf hin, dass wiederkehrende Aufgaben, Prozesse, Schnittstellen und Nachweise nicht in ausreichendem Maße standardisiert sind. Dies betrifft sowohl die operative Ebene als auch verwaltungsnahe Verfahren, Dokumentationslogiken und Governance-Fragen. Die Organisation bleibt dadurch in Teilen zu stark personenabhängig und zu wenig systematisiert.

Dieser Mangel an Standardisierung hat direkte Folgen für die Steuerbarkeit. Ohne gemeinsame Prozessstandards, klar definierte Rollenbilder, digitale Transparenz und belastbare Nachweisstrukturen kann selbst eine im Kern sinnvolle hochschulnahe

Organisation ihre Stärken nicht voll entfalten. Die Untersuchung zeigt deshalb sehr deutlich, dass Steuerbarkeit nicht primär durch institutionelle Größe oder Zentralisierung entsteht, sondern durch die Qualität der internen und schnittstellenbezogenen Organisationslogik.

Gerade für die Diskussion um zentrale Strukturen ist dieser Befund zentral. Standardisierung und Steuerbarkeit sind keine automatischen Nebenprodukte einer BHG. Sie müssen in jedem Modell aktiv hergestellt werden. Für die Kunsthochschulen bedeutet dies: Eine BHG-Vollintegration wäre nur dann ein plausibler Reformpfad, wenn nachgewiesen werden könnte, dass sie die eigentlichen Steuerungsprobleme substanziell besser löst als eine Professionalisierung der bestehenden Strukturen. Genau dafür liefern die Projektunterlagen jedoch keine belastbaren Hinweise. Im Gegenteil: Sie legen nahe, dass die Defizite auch innerhalb der vorhandenen Grundstruktur adressierbar sind und dass eine Zentralisierung zusätzliche Steuerungsbrüche mit sich bringen könnte.

Die Gaps in Standardisierung und Steuerbarkeit führen damit zu einer besonders wichtigen Erkenntnis des Projekts: Nicht das Modell „hochschulnahe Struktur“ ist zu schwach, sondern seine organisatorische Unterfütterung ist bislang zu wenig ausgereift. Daraus folgt logisch, dass die Reform auf Professionalisierung und Standardisierung innerhalb des Modells gerichtet sein muss – nicht auf seine Abschaffung.

7.8 Verdichtete Befundlage und Priorisierung der Defizite

Die Gapanalyse erlaubt eine klare Priorisierung der Defizite. Im Vordergrund stehen erstens Schwächen der Ablauforganisation, zweitens unzureichend standardisierte Schnittstellen zu Haushalt, Vergabe und Beschaffung, drittens Defizite in Dokumentation, Transparenz und digitaler Datenverfügbarkeit, viertens unzureichend formalisierte Governance und Betreiberverantwortung sowie fünftens daraus resultierende Einschränkungen der Steuerbarkeit.

Diese Priorisierung ist für den weiteren Bericht von großer Bedeutung. Sie zeigt, dass die zentralen Problemlagen weder zufällig verteilt noch gleichrangig sind. Vielmehr konzentrieren sie sich in Bereichen, die organisationsintern bearbeitbar und professionalisierbar sind. Genau darin liegt die strategische Kernaussage der Gapanalyse: Die Defizite der drei Kunsthochschulen sind substanziell, aber sie weisen **nicht** auf eine grundsätzliche Ungeeignetheit ihrer hochschulnahen Bau- und FM-Strukturen hin. Sie weisen vielmehr auf einen Professionalitätsrückstand in Prozessen, Standards, Dokumentation und Steuerung hin.

Damit liefert die Gapanalyse die fachlich stärkste Begründung gegen eine BHG-Vollintegration. Wäre die hochschulnahe Grundstruktur selbst das Hauptproblem, müsste die Analyse vor allem Strukturversagen, institutionelle Überkomplexität oder unüberwindbare Größenprobleme nachweisen. Tatsächlich zeigt sie jedoch etwas anderes: Die Hauptprobleme liegen in der praktischen Organisation eines im

Grundsatz tragfähigen Modells. Genau deshalb ist die sachgerechte Antwort nicht die Ablösung dieser Struktur, sondern ihre gezielte Professionalisierung.

8. Personal- und Organisationsfragen

8.1 Zielsetzung der Personalbedarfsbemessung

Die Personalbedarfsbemessung hat im Projekt BauFM3KuHo eine zentrale Funktion. Sie dient nicht nur der quantitativen Abschätzung des personellen Mindestbedarfs in den Bau- und FM-Bereichen der drei Berliner Kunsthochschulen, sondern vor allem der organisationsstrategischen Einordnung, welche Funktionen intern dauerhaft abgesichert sein müssen und wo projektbezogene oder externe Ergänzungen sachgerecht sind. Damit ist sie kein isoliertes Rechenwerk, sondern ein integraler Bestandteil der Organisationsuntersuchung. Ihre Aufgabe besteht darin, die bereits in Aufgabenanalyse und Gapanalyse sichtbar gewordenen Funktionsanforderungen in eine belastbare Personal- und Rollenlogik zu übersetzen.

Der Personalbedarfsbericht formuliert diese Zielsetzung ausdrücklich. Er differenziert zwischen Hausmeisterdiensten, Ingenieurfunktionen, Objektleitung und Mietermanagement und stellt dabei den Zusammenhang zwischen baulich-technischer Komplexität, Nutzungsprofilen der Kunsthochschulen und organisatorischer Leistungstiefe her. Die Analyse soll gerade nicht nur den Status quo abbilden, sondern den Bedarf so bestimmen, dass sowohl der laufende Betrieb als auch die Entwicklung der Liegenschaften unter realistischen Rahmenbedingungen abgesichert werden können. Im Management Summary wird dies in verdichteter Form bestätigt: Die Personalbedarfsbemessung bestätige eine ausgewogene Ressourcenlage; es gebe keinen Überhang an Personal und kein Einsparpotenzial ohne Funktionsverlust.

Besonders wichtig ist dabei, dass die Personalbedarfsbemessung nicht aus einer bloßen Stellenplanperspektive heraus erfolgt. Sie fragt vielmehr nach der Mindestvoraussetzung für eine funktionierende Gewährleistungs- und Steuerungsorganisation. Das ist für den Gesamtbericht entscheidend. Denn die spätere strategische Frage, ob eine BHG-Vollintegration für die Kunsthochschulen sinnvoll wäre, lässt sich nicht seriös beantworten, ohne zuvor zu klären, ob und in welchem Umfang hochschulnahe Bau-, Betreiber- und Steuerungskompetenzen personell weiterhin erforderlich sind. Genau diese Klärung leistet die Personalbedarfsbemessung.

Damit ist auch ihr organisationspolitischer Stellenwert umrissen: Sie soll vorschnellen Annahmen entgegentreten, wonach strukturelle Bündelung oder Zentralisierung quasi automatisch Personaleinsparungen ermögliche. Vielmehr zeigt sie, welche Kernfunktionen in jedem tragfähigen Modell personell abgesichert sein müssen und in welcher Weise zusätzliche Projekt- und Sonderbedarfe darüber hinaus entstehen.

8.2 Methodische Grundlagen der Bemessung

Die methodischen Grundlagen der Personalbedarfsbemessung sind im Bericht vom 31. März 2025 klar dokumentiert. Die Berechnung stützt sich auf praxisorientierte Schlüsselwerte und Referenzsysteme aus KGSt, GEFMA, HOAI, DIN 276 sowie ergänzende Erfahrungswerte aus Bau- und Gebäudebewirtschaftung. Der Bericht benennt ausdrücklich, dass die Bemessung sowohl baulich-technische Komplexität als auch die besonderen Nutzungsprofile der Kunsthochschulen abbildet, darunter hochtechnisierte Theater- und Musikräume, Veranstaltungsbetrieb mit Abendnutzung, teilweise denkmalgeschützte und dichte Bestandsnutzung sowie heterogene Flächenstrukturen aus Eigen- und Mietobjekten. Gerade diese Kontextanpassung ist methodisch zentral, weil Standardkennzahlen allein die Besonderheiten der Kunsthochschulen nicht angemessen erfassen würden.

Für die Ingenieurbedarfe verweist der Bericht auf gängige Bemessungslogiken nach Auftragsvolumen, Komplexität, Leistungsbild, Eigenverantwortungsgrad und digitalem Reifegrad. Als Faustwert wird unter Bezug auf KGSt und Praxiswerte hervorgehoben, dass bei mittlerer Komplexität ein betreutes Jahresvolumen von etwa 500.000 bis 1.000.000 Euro pro Ingenieur realistisch ist; bei vollständiger Eigenleistung in Planung und Bauleitung sinkt diese Spanne entsprechend. Für den hier angesetzten Referenzfall wird ein verantwortetes Mittelvolumen von 600.000 Euro pro Ingenieur als praxisnaher Wert genannt. Zugleich wird ausdrücklich festgehalten, dass der Bedarf bei interner Betreiberverantwortung steigt und bei gutem Digitalisierungsgrad sinkt. Damit ist die Bemessung nicht mechanisch, sondern sensitiv gegenüber der organisatorischen Ausgestaltung.

Auch für Objektleitung und Mietermanagement werden fundierte Bemessungsansätze genutzt. Für Objektleiter verweist der Bericht auf GEFMA- und KGSt-Kennzahlen, differenziert nach Flächengröße, technischer Komplexität, Dienstleistersteuerung, Nutzerkommunikation und Betreiberpflichten. Für das Mietermanagement werden Aufgaben wie Kommunikation mit Vermietern, Bearbeitung von Mängelanzeigen, Koordination von Umbauten, Kontrolle von Mietflächen, Nebenkostenbezug und Nutzerkommunikation systematisch aufwandsbezogen bewertet. Gerade für die HfM mit dem Mietobjekt in der Charlottenstraße wird daraus ein gesonderter Bedarf abgeleitet.

Methodisch besonders wichtig ist außerdem die klare Unterscheidung zwischen Regelbedarf und projektbezogenem Zusatzbedarf. Der Bericht betont, dass bestimmte Gaps – insbesondere fehlende CAFM-Unterstützung und unzureichend strukturierte Vergabeprozesse – in der Bedarfsbemessung bereits als künftig verbessert mitgedacht werden. Zugleich wird aber hervorgehoben, dass projektbezogene Zusatzbedarfe, insbesondere bei größeren oder komplexeren Maßnahmen, nicht pauschal durch externe Dienstleister aufgefangen werden können. Die Bauherrenfunktion, die hochschulinterne Bedarfsvertretung, die qualifizierte Begleitung von Entscheidungsprozessen und die baubegleitende Qualitätssicherung erfordern dauerhaft hochschulinterne Ressourcen. Diese Differenzierung erhöht die

methodische Qualität erheblich, weil sie Sockelbedarf und Sonderbedarfe nicht vermischt.

Insgesamt ist die methodische Grundlage der Personalbedarfsbemessung damit als robust und kontextangemessen einzuschätzen. Sie beruht weder auf freien Plausibilitäten noch auf starren Durchschnittswerten, sondern auf einer angepassten Kombination aus anerkannten Referenzsystemen und kunsthochschulspezifischer Kontextualisierung.

8.3 Ergebnisse nach Aufgabenbereichen und Hochschulen

Die Ergebnisse der Personalbedarfsbemessung zeigen ein differenziertes, aber in der Gesamtschau klares Bild. Die Abbildung 8 aus dem März 2025 weist für alle drei Kunsthochschulen Bedarfe in den Bereichen Hausmeisterdienste, Ingenieurleistungen, Objektleitung und – je nach Standortkonstellation – Mietermanagement aus.

Hochschule	Hausmeisterbedarf	Hausmeisterstellen_Ist	Ingenieurbedarf	Ingenieurstellen_Ist	Objektleiterbedarf	Objektleiterstellen_Ist	Mietermanagementbedarf	Mietermanagementstellen_Ist	Hausmeister_Differenz	Ingenieur_Differenz	Objektleiter_Differenz	Mietermanagement_Differenz	Differenz
HfM Hanns Eisler	2,38	2	0,75	1	0,4	0,3	0,75	0	-0,38	0,25	-0,1	-0,75	-0,98
HfS Ernst Busch	2,09	2	0,75	0	0,9	1	0,02	0	-0,1	-0,75	0,1	-0,1	-0,85
KHB Weissensee	2,8	3	0,75	1	1	0	0,37	0	0,2	0,25	-1	-0,37	-0,92

Personalbedarfsanalyse – Ergebnisse

- Hausmeisterbedarf: HfM 2,38 VZÄ notwendig
- Ingenieurbedarf: je 0,75 VZÄ regulärer Betrieb
- Objektleitung: HfM 0,4 VZÄ notwendig
- Mietermanagement: HfM 0,72 VZÄ notwendig

Defizit: 0,98 VZÄ ~ 1 VZÄ (Empfehlung: Technik)

Risiken: Betreiberverantwortung,
Verkehrssicherung

Abbildung 8: Soll-Ist-Vergleich der Personalbedarfsbemessung für die Bau- und Facility-Management-Bereiche der drei Berliner Kunsthochschulen, ausgewertet konkret am Beispiel der Situation an der HfM Hanns Eisler

Die Differenzen zwischen Soll und Ist sind dabei nicht Ausdruck signifikanter Überbesetzungen, sondern verweisen in der Summe auf zusätzliche Bedarfe bzw. eher auf knappe oder nur gerade noch ausreichende Ressourcenzuschüsse.

Hausmeisterdienste werden als primär zuständig für Betriebssicherheit, Öffnungsdienste, Störmeldungen und Veranstaltungslogistik beschrieben. Objektleitungen verantworten Gesamtkoordination, Nutzerkommunikation, Dienstleistersteuerung und Kontrolle von Betreiberpflichten. Ingenieurfunktionen tragen die fachliche Last baulicher und technischer Maßnahmen sowie der Betreuung anspruchsvoller technischer Infrastrukturen. Für das Mietermanagement – besonders relevant im Fall der HfM mit dem BIM-Mietobjekt in der Charlottenstraße – wird ein eigenständiger, nicht vernachlässigbarer Bedarf hergeleitet.

Wesentlich ist, dass die Ergebnisse nicht auf einem homogenen Standardportfolio beruhen. Es ist hervorzuheben, dass die Bemessung die besonderen Nutzungsprofile der Kunsthochschulen berücksichtigt. Daraus folgt, dass die ausgewiesenen Bedarfe nicht überhöht, sondern vielmehr als an die spezifischen Betriebsrealitäten angepasst anzusehen sind. Die Kombination aus Veranstaltungsbetrieb, Abendnutzung, dichten Bestandsstrukturen, technischer Komplexität und teilweise gemieteten sowie eigengenutzten Flächen führt gerade dazu, dass selbst bei vergleichsweise kleinen Portfolios nicht automatisch niedrige Bedarfe resultieren.

Auch im Gespräch mit den Kanzlern und der erweiterten Hochschulleitungen wird die Relevanz dieser Ergebnisse ausdrücklich betont. Dort wird festgehalten, dass die personelle Ausstattung der Bau/FM-Bereiche in Bezug auf die kunsthochschulspezifisch zu priorisierenden Organisationsmodelle untersucht wurde und dass die Personalbedarfsbemessung eine fundierte Grundlage für die weitere Entscheidungsfindung bilde. Für Modell 3 wurden dort insbesondere erhöhte Bedarfe für technische Betreuung und Steuerungsaufgaben hervorgehoben. Am Beispiel des BIM-Objekts Gendarmenmarkt wird festgehalten, dass der Aufwand weit über eine reine Nutzerrolle hinausgeht und ohne koordinierende Rolle der BauFM-Abteilung Behinderungen der Kernprozesse drohen. Dies bestätigt die qualitative Aussage des Personalberichts eindrucksvoll. Eine zusätzliche technische Ingenieurstelle wurde zwischenzeitlich besetzt.

Die Ergebnisse nach Aufgabenbereichen und Hochschulen stützen damit eine klare Aussage: Die Kunsthochschulen arbeiten mit schlanken, sehr effizienten Strukturen. Wo zusätzliche Anforderungen bestehen, resultieren sie überwiegend aus funktionaler Komplexität, nicht aus organisatorischem Luxus.

8.4 Einordnung von Soll-, Ist- und Zusatzbedarfen

Für die organisationsstrategische Bewertung ist die Unterscheidung zwischen Soll-, Ist- und Zusatzbedarfen besonders wichtig. Die tabellarischen Differenzen zwischen Soll und Ist machen deutlich, dass sich die drei Kunsthochschulen insgesamt nicht in einer Lage signifikanter personeller Überausstattung befinden. Die Personalbedarfsbemessung bestätige eine ausgewogene Ressourcenlage; es gebe keinen Überhang an Personal und kein Einsparpotenzial ohne Funktionsverlust. Projektbezogene Aufgaben würden bereits heute temporär extern vergeben, weshalb die Hochschulen schlank, aber handlungsfähig organisiert seien.

Diese Aussage ist jedoch nur dann vollständig verständlich, wenn Regelbedarf und Zusatzbedarf voneinander getrennt werden. Der Personalbedarfsbericht stellt klar, dass die vorliegenden Berechnungen auf dem Sockelbedarf für laufenden Betrieb, bauliche Unterhaltung und regelhafte Steuerungsaufgaben beruhen. Projektbezogene Zusatzbedarfe – insbesondere bei größeren Baumaßnahmen, komplexen Umbauten oder intensiver Mittelbewirtschaftung – kommen darüber hinaus. Für solche Fälle nennt der Bericht ausdrücklich Aufgaben wie Bauherrenfunktion im engeren Sinne, Begleitung von Planungs- und Entscheidungsprozessen, Steuerung externer

Dienstleister, projektbezogenes Berichtswesen, Mittelverwendungskontrolle und baubegleitende Qualitätssicherung. Diese Aufgaben könnten nicht pauschal durch externe Dienstleister ersetzt werden, weil gesetzliche Auftraggeberverantwortung und hochschulinterne Bedarfsvertretung eine kontinuierliche interne Rolle erfordern.

Gerade diese Unterscheidung ist für den Gesamtbericht zentral. Sie zeigt, dass selbst dort, wo externe Projektsteuerung oder externe Planungsleistungen eingesetzt werden, die Hochschulen nicht von der Notwendigkeit interner Steuerungs- und Entscheidungsressourcen entlastet werden. Externe Leistungen senken den Bedarf an interner Ausführung, aber nicht an interner Verantwortung. Daraus folgt unmittelbar, dass Soll-Ist-Betrachtungen ohne Berücksichtigung projektinduzierter Zusatzbedarfe die tatsächliche Organisationsrealität unterschätzen würden.

Der Personalbedarfsbericht schlägt deshalb zu Recht ein dynamisches Modell mit rollenspezifischen Kernaufgaben und flexiblen Schnittstellen vor. Er beschreibt ausdrücklich Verschiebungspotenziale je nach Veranstaltungswochen, Bauprojekten, Semesterzeiten und Digitalisierungsfortschritt. Diese Dynamisierung ist für die Kunsthochschulen besonders sachgerecht, weil ihre Belastungsprofile nicht gleichförmig verlaufen, sondern im Jahres- und Maßnahmenverlauf erheblich schwanken können. Damit wird deutlich: Die Personalfrage ist nicht über starre Soll-Ist-Verhältnisse zu beantworten, sondern nur im Kontext einer funktions- und belastungsorientierten Steuerungslogik.

8.5 Grenzen von Zentralisierung und Einsparungsannahmen

Die Personalbefunde setzen engen Grenzen für zentrale oder pauschale Einsparungsannahmen. Genau hier liegt einer der wichtigsten organisationspolitischen Erträge des Projekts. Die Untersuchung zeigt, dass es keine belastbare Grundlage für die Annahme gibt, eine strukturelle Zentralisierung – etwa im Rahmen einer BHG – könne bei den drei Kunsthochschulen nennenswerte interne Personalpotenziale freisetzen, ohne dass dies zu Funktionsverlusten führe.

Die Gründe hierfür liegen auf mehreren Ebenen. Erstens sind die vorhandenen Strukturen bereits klein und konzentrieren sich im Wesentlichen auf nicht delegierbare Kernaufgaben. Zweitens bleiben auch bei externer Vergabe oder zentraler Unterstützung wesentliche hochschulinterne Steuerungsfunktionen erforderlich: Bedarfsvertretung, Priorisierung, Schnittstellensteuerung, Nutzerkommunikation, Betreiberverantwortung, Qualitätssicherung und hochschulinterne Entscheidungsbegleitung lassen sich nicht wegorganisieren. Drittens entstehen bei zentralen Modellen in aller Regel neue Abstimmungs- und Transaktionskosten, weil Verantwortung und Ausführung über zusätzliche institutionelle Ebenen hinweg koordiniert werden müssen.

Die Forschungen und Analysen zur BHG-Einordnung der Kunsthochschulen stützt genau diese Sicht. Dort wird argumentiert, dass zusätzliche Overhead- und Verwaltungsaufwände pro Quadratmeter bei kleinen Kunsthochschulen besonders stark ins Gewicht fallen und dass die erhofften Skaleneffekte gering ausfallen. Für die

Personalfrage bedeutet dies: Zentralisierung wäre hier nicht primär ein Instrument der Entlastung, sondern drohte neue Steuerungs- und Kommunikationsaufwände zu erzeugen. Auch aus personeller Sicht spricht dies gegen eine Vollintegration der Kunsthochschulen in eine zentrale Gesellschaft.

Hinzu kommt, dass die Personalbedarfsbemessung bereits unter der Annahme erfolgt, bestimmte Gaps würden künftig geschlossen – etwa durch eine Hausmeister-/CAFM-Software und strukturierte Vergabeprozesse. Das heißt: Die errechneten Bedarfe enthalten bereits einen Professionalisierungspfad. Selbst unter diesen günstigeren Voraussetzungen entfällt die Diskussion über die Notwendigkeit einer eigenen Baudienststelle zwar, nicht aber die Notwendigkeit hochschulinterner Koordination. Das ist methodisch und politisch äußerst relevant. Denn es zeigt, dass selbst ein professionellerer, digital gestützter und stärker standardisierter Zustand die interne Kernverantwortung nicht obsolet macht.

Die Grenzen von Zentralisierung und Einsparungsannahmen sind damit klar gezogen. Für die Kunsthochschulen ist nicht die Hoffnung auf Personalreduktion durch institutionelle Verlagerung tragfähig, sondern die sachgerechte Organisation eines kleinen, aber qualifizierten internen Steuerungskerns. Gerade darin liegt einer der stärksten Befunde gegen die BHG-Vollintegration.

8.6 Organisationsimplikationen der Personalbefunde

Aus den Personalbefunden ergeben sich klare organisationsstrategische Konsequenzen. Erstens bestätigen sie die Tragfähigkeit eines hochschulnahen, hybriden Modells. Die Kunsthochschulen benötigen keinen großen internen Vollzugsapparat, wohl aber einen belastbaren Kern aus Hausmeisterdiensten, technischer/ingenieurbezogener Steuerung, Objektleitung und – wo erforderlich – Mietermanagement. Diese Rollen sind keine austauschbaren Verwaltungsposten, sondern funktional unterschiedliche Träger zentraler Organisationsleistungen. Die organisatorischen Analysen und die Personalbedarfsuntersuchung stimmen im Ergebnis darin überein, dass gerade diese rollenspezifische Kernverantwortung erhalten und weiterentwickelt werden muss.

Erläuternder Exkurs: Ein aktuelles Beispiel für solche projektinduzierten Sonderbedarfe stellt die weitere Sanierung und Herrichtung des Objekts „Neuer Marstall“ der Hochschule für Musik Hanns Eisler dar. Für die dort vorgesehenen Maßnahmen liegt nach derzeitiger Kostenschätzung ein Investitionsvolumen von rund 1,5 Mio. € vor. Auch wenn es sich hierbei im Vergleich zu großen Hochschulneubauten um eine mittelgroße Einzelmaßnahme handelt, erzeugt ein solches Projekt einen erheblichen temporären Mehrbedarf im Bau- und Facility Management, insbesondere in den Bereichen Projektsteuerung, Nutzerabstimmung, Vergabe, Bauüberwachung, Dokumentation sowie Inbetriebnahme und Übergabe in den Betrieb. Diese Aufgaben fallen zusätzlich zum laufenden Betrieb und können in kleinen Organisationseinheiten in der Regel nicht vollständig durch das vorhandene Stammpersonal aufgefangen

werden, ohne dass es zu Verzögerungen, Prioritätskonflikten oder erhöhten Risiken in anderen Bereichen der Betreiberverantwortung kommt.

Gerade bei Kunsthochschulen ist zudem zu berücksichtigen, dass Baumaßnahmen häufig im laufenden Betrieb, unter schwierigen logistischen Rahmenbedingungen und unter besonderer Berücksichtigung von Proben-, Aufführungs- und Veranstaltungsbetrieben durchgeführt werden müssen. Dies führt zu einem erhöhten Koordinations-, Abstimmungs- und Überwachungsaufwand, der über den Aufwand vergleichbarer Maßnahmen in Standardverwaltungsgebäuden hinausgeht. Der Mehrbedarf entsteht dabei nicht dauerhaft, sondern projektbezogen und zeitlich befristet. Organisationsökonomisch spricht dies gegen einen dauerhaften Personalaufbau für solche Sonderbedarfe und für flexible Modelle wie projektbezogene Stellenanteile, befristete Projektstellen, externe Projektsteuerungsleistungen oder temporäre organisatorische Verstärkungen.

Das Beispiel des Projekts „Neuer Marstall“ verdeutlicht damit exemplarisch, dass eine nachhaltige Personalbemessung im Bau- und Facility Management zwischen Sockelbedarf für den Dauerbetrieb und projektinduzierten Zusatzbedarfen unterscheiden muss. Während der Sockelbedarf dauerhaft vorzuhalten ist, sollten projektinduzierte Mehrbedarfe über flexible und wirtschaftliche Arrangements abgedeckt werden. Eine Organisationsstruktur, die hochschulnah verankert ist und projektbezogen auf externe Ressourcen, befristete Stellen oder projektbezogene Budgetmittel zurückgreifen kann, erweist sich unter diesen Rahmenbedingungen als besonders geeignet, da sie sowohl Kontinuität im Betrieb als auch Flexibilität bei Investitionsmaßnahmen ermöglicht.

Zweitens zeigen die Befunde, dass Projekt- und Sonderbedarfe künftig systematisch mitgedacht werden müssen. Eine nachhaltige Personalstrategie für die Kunsthochschulen kann sich nicht auf Sockelbedarfe beschränken. Sie muss projektinduzierte Mehrbedarfe antizipieren und dafür temporäre Verstärkungen, projektbezogene Ressourcen oder andere flexible Arrangements vorsehen. Dies ist keine Schwäche des hochschulnahen Modells, sondern Ausdruck realistischer Steuerung in einem Umfeld mit wechselnden Maßnahmenschwerpunkten.

Drittens sprechen die Personalbefunde für eine Organisationsentwicklung, die auf Entlastung durch Professionalisierung statt auf Entlastung durch Herauslösung zielt. Wo CAFM-/Hausmeistersoftware eingeführt, Vergabeprozesse standardisiert, Rollen geklärt und Betreiberverantwortung systematisiert werden, verbessert sich die Leistungsfähigkeit des bestehenden Systems unmittelbar. Die Forschungsergebnisse verweisen ausdrücklich darauf, dass sowohl die Entscheidungsvorlage zur Hausmeistersoftware als auch die weitere Organisationsentwicklung in Sachen Ausschreibung und Vergabe unterstützt werden. Die personelle Funktionsfähigkeit ist also eng mit Prozess- und Digitalisierungsfortschritten verknüpft.

Viertens ergibt sich aus den Personalbefunden eine klare Grenze für die Berliner Strukturdebatte. Wenn die Kunsthochschulen selbst in einem professionalisierten und

digital gestützten Zustand weiterhin auf hochschulinterne Bau- und FM-Kernkompetenzen angewiesen sind, dann kann eine BHG-Vollintegration nicht als sachgerechte Personallösung gelten. Die Untersuchung zeigt vielmehr, dass eine solche Integration die interne Steuerungsnotwendigkeit nicht aufheben würde. Sie würde diese in eine komplexere, institutionell entferntere und potenziell kostenintensivere Schnittstellenlogik überführen.

Die Organisationsimplikationen der Personalbefunde sind damit eindeutig: **Die drei Berliner Kunsthochschulen benötigen keine institutionelle Entkernung ihrer Bau- und FM-Bereiche, sondern deren gezielte Stabilisierung, Professionalisierung und flexible Verstärkung.** Gerade dieser Befund stützt die spätere Hauptempfehlung des Berichts mit besonderer Schärfe.

9. Betreiberverantwortung, Governance und Rechtssicherheit

9.1 Begriff und Relevanz der Betreiberverantwortung im Hochschulkontext

Die Betreiberverantwortung ist im Kontext des Projekts BauFM3KuHo kein Nebenaspekt, sondern ein zentraler Maßstab für die Leistungsfähigkeit der Bau- und Facility-Management-Organisation. Sie bezeichnet die Pflicht, Gebäude, technische Anlagen, sicherheitsrelevante Einrichtungen und betriebliche Abläufe so zu organisieren, zu überwachen und zu dokumentieren, dass gesetzliche, technische und organisatorische Anforderungen eingehalten werden. Im Hochschulkontext umfasst sie damit nicht nur klassische Verkehrssicherungs- und Betreiberpflichten, sondern auch die Sicherstellung eines verlässlichen und rechtssicheren Betriebs unter den besonderen Bedingungen von Lehre, künstlerischer Praxis, Veranstaltungen und technischer Nutzung.

Bereits die Forschungsergebnisse der Aufgabenanalyse stellen diesen Zusammenhang her, indem sie das Aufgabenmapping ausdrücklich als Vergleich der vollständigen Anforderungen aus Betreiberverantwortung und Verkehrssicherungspflichten mit der gelebten Praxis beschreibt und die Gap-Analyse auf die Einhaltung dieser Pflichten bezieht. Damit ist von Anfang an klargestellt, dass Organisationsqualität im Projekt nicht nur an Effizienz oder Wirtschaftlichkeit, sondern auch an Verantwortung, Nachweisbarkeit und Rechtssicherheit gemessen wird.

Für Hochschulen und insbesondere für Kunsthochschulen ist Betreiberverantwortung in mehrfacher Hinsicht relevant. Erstens betrifft sie die Sicherheit und Funktionsfähigkeit des laufenden Gebäudebetriebs. Zweitens ist sie eng mit der Haftungs- und Rechenschaftsfähigkeit der Institution verbunden. Drittens wirkt sie sich unmittelbar auf die Steuerungslogik der Organisation aus, weil Betreiberpflichten Fristen, Prüfungen, Dokumentationspflichten und belastbare Delegationswege erfordern. Die Masterarbeit und Forschungsergebnisse von Pia Klima beschreibt Betreiberverantwortung in diesem Sinne als kritischen Gap: Ohne strukturierte Verwaltung und digitale Unterstützung würden Fristen, Prüfungen und Dokumentationspflichten leichter übersehen; das erhöhe rechtliche und finanzielle

Risiken und verstärke den Bedarf an klaren internen Kernrollen, die Delegation steuern und Nachweise absichern.

Gerade im Hochschulkontext ist Betreiberverantwortung dabei nicht rein technisch zu verstehen. Sie ist organisatorisch vermittelt. Ob Prüfpflichten eingehalten, Störungen systematisch verfolgt, Nachweise sauber geführt und Verantwortlichkeiten verlässlich zugeordnet werden, hängt maßgeblich von der Qualität der internen Aufbau- und Ablauforganisation ab. Betreiberverantwortung ist daher kein „zusätzliches Rechtsthema“, sondern Ausdruck der Reife des gesamten Bau- und FM-Systems.

Die spätere strategische Frage, ob die Bau- und FM-Kernfunktionen der Kunsthochschulen in eine BHG integriert werden sollten, lässt sich nicht allein aus Effizienz- oder Standardisierungsüberlegungen beantworten. Sie muss auch daran gemessen werden, wo Betreiberverantwortung organisatorisch am wirksamsten, verlässlichsten und institutionell angemessensten verankert werden kann. Genau hier zeigt das Projekt mit zunehmender Klarheit, dass Verantwortungsnahe und hochschulnahe Steuerung für die Kunsthochschulen ein struktureller Vorteil und keine entbehrliche Restfunktion sind.

9.2 Befundlage in den drei Kunsthochschulen

Die projektbezogene Befundlage zur Betreiberverantwortung ist klar und zugleich differenziert. Im Ergebnis der zweiten Projektphase, Mapping und Gap-Analyse, ist festzuhalten, dass die Betreiberverantwortung an den drei Hochschulen nicht systematisch dokumentiert und hinterlegt ist. Diese Formulierung ist in ihrer Tragweite erheblich. Sie bedeutet nicht notwendig, dass Betreiberpflichten im Alltag vollständig unberücksichtigt bleiben. Sie zeigt jedoch, dass deren Zuordnung, Dokumentation und Nachweisführung nicht in einer Weise formalisiert sind, die organisationsweit Transparenz und rechtssichere Nachvollziehbarkeit gewährleistet.

Die Masterarbeit von Pia Klima bestätigt und vertieft diese Beobachtung. Dort wird ausgeführt, dass Defizite in der Wahrnehmung und Delegation der Betreiberverantwortung als kritische Lücke beschrieben werden, weil ohne strukturierte, nachvollziehbare Zuständigkeiten und geeignete Unterstützung das Risiko steigt, Fristen zu übersehen, Prüfungen zu versäumen oder Dokumentationspflichten unzureichend zu erfüllen. Für die drei Hochschulen werden dabei institutionenübergreifend wiederkehrende Muster benannt: Meldungen, Aufgaben und Zuständigkeiten laufen nicht durchgängig über ein einheitliches, nachvollziehbares System; Zuständigkeiten bleiben im Verlauf der Bearbeitung nicht immer eindeutig erkennbar; und Aufgabenfortschritte werden nicht systematisch dokumentiert, was die Qualitätssicherung erschwert.

Die Befundlage zeigt damit zweierlei. Erstens besteht in den drei Kunsthochschulen ein reales Governance- und Nachweisdefizit. Zweitens liegt dieses Defizit weniger in der fehlenden Existenz fachlicher oder operativer Arbeit, sondern in der unzureichenden organisatorischen Fixierung und Nachverfolgbarkeit dieser Arbeit. Anders formuliert: Betreiberverantwortung wird nicht deshalb zum Problem, weil

niemand zuständig wäre, sondern weil Zuständigkeiten, Übergaben, Dokumentationen und Rückmeldeschleifen nicht hinreichend systematisch organisiert sind.

Diese Beobachtung ist für die weitere Organisationsbewertung zentral. Denn sie zeigt, dass die Kunsthochschulen keineswegs an einem grundsätzlichen Fehlen von Verantwortungsfähigkeit leiden. Vielmehr fehlt es an einem ausreichend strukturierten System, das Verantwortungswahrnehmung formal absichert und organisationsweit nachvollziehbar macht. Daraus folgt erneut: Das Problem ist kein Beleg für die Ungeeignetheit der hochschulnahen Grundstruktur, sondern für deren noch unzureichende Standardisierung und Digitalisierung.

9.3 Delegation, Nachweisführung und Dokumentationsanforderungen

Ein zentrales Thema der Betreiberverantwortung ist die Delegation. Gerade in hybriden Organisationsmodellen, in denen operative und spezialisierte Leistungen teilweise an externe Dienstleister vergeben werden, stellt sich die Frage, wie Verantwortung übertragen, kontrolliert und nachgewiesen wird. Die Projektunterlagen und die begleitenden wissenschaftlichen Arbeiten sind hier bemerkenswert eindeutig. Sie machen klar, dass Delegation Entlastung bringen kann, die Betreiberpflichten aber weiterhin eine verlässliche interne Steuerung und Kontrolle erfordern. Delegation ersetzt Verantwortung nicht, sondern verschiebt lediglich die Form ihrer Wahrnehmung.

Die Masterarbeit Klima beschreibt in diesem Zusammenhang konkrete Prüfaspekte eines belastbaren Governance- und Delegationsmodells. Dokumentierte Rollenzuordnung müsse nachvollziehbar Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Informationswege an zentralen Schnittstellen benennen; Beschäftigte müssten konsistent wiedergeben können, wer in typischen Fällen entscheidet; Rollenbeschreibungen müssten klar und einheitlich sein; und für interne wie externe Leistungserbringung müsse die Verantwortungsaufteilung eindeutig festgelegt sein. Diese Kriterien sind für den Bericht von hoher Bedeutung, weil sie deutlich machen, dass Delegation nicht nur eine Vertragsfrage, sondern eine Organisationsfrage ist.

Die Dokumentationsanforderungen leiten sich daraus unmittelbar ab. Wenn gesetzliche Prüfvorschriften, Wartungszyklen, externe Protokolle, Meldungen, Aufträge und Rückmeldungen nicht systematisch dokumentiert werden, sinkt die Nachweisfähigkeit der Organisation erheblich. Genau dies spiegelt sich auch in den Unterlagen zur Hausmeistersoftware. Dort wird hervorgehoben, dass die Software zentrale Dokumentation von Wartungen und Reparaturen, Archivierung, Checklisten, wiederkehrende Aufgaben, Priorisierung, Erinnerungsfunktionen sowie Nutzerrollen ermöglicht. Die Tatsache, dass diese Funktionen im Projekt als besonders relevant hervorgehoben werden, zeigt indirekt, wie groß das bisherige Dokumentationsdefizit ist. Gleichzeitig wird betont, dass bestimmte gesetzliche Prüfvorschriften „hinterlegt werden müssen“ und externe Wartungsprotokolle digital abgelegt werden müssen, was auf einen noch nicht vollständig systematisierten Zustand hinweist.

Für die Kunsthochschulen ergibt sich daraus eine klare Organisationsanforderung: Delegation muss durch dokumentierte Rollenzuordnung, standardisierte Rückmeldeschleifen und eine digitale Nachweislogik flankiert werden. Externe Leistungen können nur dann rechtssicher und steuerbar eingebunden werden, wenn die Hochschulen intern über die Fähigkeit verfügen, deren Durchführung, Qualität und Nachweisführung zu kontrollieren. Diese Kompetenz ist nicht delegierbar. Genau deshalb stützt die Analyse die spätere Kernaussage des Berichts: Hoch- und kunsthochschulnahe Bau- und FM-Kernfunktionen sind keine entbehrlichen Resteigenleistungen, sondern die notwendige Trägerstruktur von Delegations- und Nachweisfähigkeit.

9.4 Organisatorische Schnittstellen und Haftungsrisiken

Die Defizite in Betreiberverantwortung und Nachweisführung sind eng mit den organisatorischen Schnittstellen des Systems verknüpft. Wo Meldungen, Aufgaben, Zuständigkeiten und Rückmeldungen nicht über ein einheitliches, nachvollziehbares System laufen, entstehen nicht nur Effizienzprobleme, sondern auch Haftungsrisiken. Die Forschungen von Pia Klima beschreiben genau dies als institutionenübergreifendes Muster der drei Kunsthochschulen: Wenn Zuständigkeiten im Verlauf einer Bearbeitung nicht eindeutig erkennbar bleiben, steigen Abstimmungsfehler, Verzögerungen und das Risiko, dass Prüfungen, Rückmeldungen oder Dokumentationsschritte untergehen.

Der Zwischenbericht ergänzt diese Perspektive um den verwaltungsbezogenen Teil der Schnittstellenproblematik. Uneinheitliche Regelungen zwischen Bau/FM und Service Center Haushalt, unzureichend standardisierte Vergabe- und Abrechnungslogiken sowie fehlende Schnittstellenklarheit erhöhen nicht nur den Koordinationsaufwand, sondern können auch die rechtssichere Dokumentation und Verfolgung betreiberrelevanter Prozesse beeinträchtigen. Dies gilt insbesondere dort, wo beauftragte externe Leistungen, Prüfungen, Fristen und Dokumentationen nicht durchgängig in einer Verantwortungs- und Nachweiskette gesichert sind.

Haftungsrisiken entstehen in dieser Konstellation nicht nur aus technischem Versagen, sondern aus organisatorischen Brüchen. Werden Fristen übersehen, Prüfungen nicht veranlasst, Rückmeldungen nicht dokumentiert oder Zuständigkeiten nicht sauber zugeordnet, verschiebt sich das Risiko von der Sachebene in die Organisation selbst. Gerade deshalb ist Betreiberverantwortung im Projekt so eng mit Governance, Prozessstandardisierung und Digitalisierung verknüpft. Der eigentliche Mangel liegt nicht im fehlenden Bewusstsein für Verantwortung, sondern in der unzureichenden Absicherung ihrer organisatorischen Wahrnehmung.

Für die Bewertung der BHG-Frage ist dieser Befund besonders aufschlussreich. Eine zusätzliche zentrale Institutionsebene würde die Komplexität organisatorischer Schnittstellen tendenziell erhöhen. Wo Verantwortung heute schon an Übergängen zwischen Bau/FM, Hausmeistern, Verwaltung und externen Dienstleistern belastbar organisiert werden muss, würde eine BHG weitere Übergangs- und Delegationsstellen

schaffen. Das bedeutet nicht, dass zentrale Unterstützung grundsätzlich nachteilig sein müsste. Es bedeutet aber, dass eine Vollintegration nicht per se zu mehr Rechtssicherheit führt. Ohne hochschulnahe Steuerung und klar definierte Verantwortungsarchitektur könnten sich Haftungs- und Schnittstellenprobleme vielmehr verlagern oder sogar verschärfen.

Die Gaps bei Schnittstellen und Haftungsrisiken sprechen daher nicht für ein Entfernen von Verantwortung, sondern für ihre präzisere Verankerung im bestehenden System. Für die drei Kunsthochschulen ist gerade die institutionelle Nähe von Verantwortungswahrnehmung, Betriebswissen und Steuerungsfähigkeit ein Stabilitätsfaktor.

9.5 Anforderungen an ein belastbares Governance-Modell

Aus der Analyse ergeben sich klare Anforderungen an ein belastbares Governance-Modell für die Bau- und Facility-Management-Strukturen der drei Berliner Kunsthochschulen. Ein solches Modell muss erstens Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse eindeutig definieren. Es muss zweitens Schnittstellen so gestalten, dass Übergaben, Rückmeldungen und Eskalationen nachvollziehbar geregelt sind. Es muss drittens Delegation so absichern, dass externe Leistungserbringung durch interne Auftraggeber- und Kontrollkompetenz flankiert wird. Es muss viertens digitale und dokumentative Instrumente bereitstellen, um Fristen, Prüfungen, Aufträge und Nachweise systematisch zu verwalten. Und es muss fünftens die besondere institutionelle und funktionale Nähe der Kunsthochschulen zu ihren Gebäuden und Betriebsabläufen berücksichtigen.

Die Masterarbeit von Pia Klima beschreibt ein solches Modell implizit als Struktur, in der Kernaufgaben wie Gebäudemanagement, Betreiberverantwortung und Prozesssteuerung intern bleiben, während spezialisierte Leistungen bedarfsgerecht extern skaliert werden. Für den Betrieb ergibt sich dort ausdrücklich eine Mischlogik: Steuerung, Kontrolle, Betreiberverantwortung und Koordination verbleiben eher intern, viele ausführende Leistungen aus technischem und infrastrukturellem Gebäudemanagement können dagegen delegiert werden. Besonders hervorgehoben wird die Hausmeisterfunktion als interne Präsenzfunktion, weil sie dauerhafte Vor-Ort-Kennntnis und unmittelbare Reaktionsfähigkeit sichert.

Diese Governance-Logik ist für die Kunsthochschulen in besonderer Weise sachgerecht. Sie wahrt die notwendige Nähe zwischen Verantwortung und Betrieb, ohne auf die Einbindung externer Fachleistungen zu verzichten. Gleichzeitig bietet sie eine tragfähige Grundlage für selektive Bündelung dort, wo standardisierbare Unterstützungsleistungen zentral organisiert werden können – etwa bei bestimmten Vergabeprozessen, Softwarestandards oder Großmaßnahmen. Nicht vereinbar ist mit dieser Governance-Logik hingegen eine pauschale Vollintegration in eine BHG, bei der die hochschulnahen Kernfunktionen institutionell entkoppelt würden. Die Forschungsergebnisse bringen genau diese Problematik auf den Punkt: Eine BHG schaffe neue Steuerungsebenen zwischen Hochschulen und Land; für kleine

Kunsthochschulen bestehe das Risiko von Einflussverlust in baulichen Kernentscheidungen, Gefährdung der Hochschulautonomie und Priorisierungsnachteilen gegenüber großen Universitäten. Als konstruktiver Lösungsvorschlag wird dort ein Schwellenmodell empfohlen: BHG nur für Großmaßnahmen, alltägliches Bau-FM verbleibt bei den Hochschulen.

Ein belastbares Governance-Modell für die drei Kunsthochschulen muss daher auf drei Prinzipien beruhen: **hochschulnahe Verantwortung, strukturierte Delegation und dokumentationsfähige Steuerung**. Genau diese Prinzipien sind mit den Projektbefunden kompatibel. Sie bilden die sachliche Grundlage für die spätere Hauptempfehlung des Berichts, wonach die Kunsthochschulen nicht in eine BHG vollintegriert, sondern in ihrer eigenständigen, hochschulnahen Organisationsfähigkeit gezielt professionalisiert werden sollten.

10. Digitalisierung, CAFM und Datenmanagement

10.1 Digitale Ausgangslage in den drei Kunsthochschulen

Die digitale Ausgangslage der drei Berliner Kunsthochschulen ist nach den Projektunterlagen durch einen deutlich erkennbaren Nachholbedarf geprägt. Es wurde ermittelt, dass keine Softwarelösungen im Sinne eines CAFM vorhanden sei und dadurch Transparenz über Leistungsumfang und Betriebskosten fehle. Diese Feststellung ist von grundsätzlicher Bedeutung, weil sie die Digitalisierungsfrage nicht als Komfort- oder Modernisierungsthema erscheinen lässt, sondern als strukturelles Defizit der bestehenden Organisation. Ohne digitale Unterstützung bleiben große Teile des Bau- und Facility-Managements auf lokale Wissensbestände, Einzelkommunikation, manuelle Nachverfolgung und nur begrenzt systematisierte Dokumentation angewiesen.

Der Projektverlauf zeigt zugleich, dass diese Ausgangslage von den beteiligten Hochschulen selbst als problematisch erkannt wurde. Im Workshop mit den Hausmeistern am 28. Januar 2025 wurde ausdrücklich der Wunsch nach besserer Kommunikation und besseren Schnittstellen formuliert; daraus entstand der Vorschlag zur Einführung einer Hausmeistersoftware. Der BauFM3KuHo-Zwischenbericht bewertet diese Anregung nicht als bloßes Werkzeuginteresse, sondern als organisatorische Reaktion auf reale Prozessprobleme. Digitalisierung wird dort ausdrücklich als Mittel zur Steigerung von Transparenz und Wirtschaftlichkeit beschrieben.

Auch die Management- und Protokollunterlagen des Projekts belegen, dass die digitale Ausgangslage nicht nur durch fehlende Software, sondern durch eine insgesamt geringe Standardisierung digitaler Prozesse gekennzeichnet ist. Dies betrifft den Umgang mit Störungen, Prüfzyklen, Wartungsnachweisen, Objekt- und Anlagendaten, Nutzerkommunikation und der Steuerung externer Firmen. Gerade für die Kunsthochschulen mit ihrer heterogenen und technisch anspruchsvollen Gebäudelandschaft wirkt sich dies besonders stark aus. Wo Betriebs- und

Betreiberprozesse nicht digital strukturiert sind, steigt die Abhängigkeit von Einzelwissen, spontaner Kommunikation und schwer übertragbaren Routinen.

Die digitale Ausgangslage ist damit nicht als neutraler Entwicklungsstand zu beschreiben, sondern als organisationsrelevante Schwäche des Status quo. Gleichzeitig eröffnet sie die Chance, dass ein digitaler Professionalisierungsschritt unmittelbare Verbesserungseffekte erzeugen kann – und zwar ohne institutionellen Strukturwechsel. Genau hierin liegt für den Bericht eine strategisch wichtige Pointe: Die Untersuchung identifiziert mit Digitalisierung einen konkreten, realistischen Modernisierungshebel, der die hochschulnahen Bau- und FM-Strukturen stärkt, statt sie zu ersetzen.

10.2 Defizite in Datenhaltung, Meldesystemen und Dokumentation

Die Defizite der digitalen Ausgangslage konkretisieren sich vor allem in drei Bereichen: Datenhaltung, Meldesysteme und Dokumentation. Der zweite Zwischenbericht formuliert bereits die zentrale Problemlage: Ohne CAFM-nahe Software fehlt Transparenz über Leistungsumfang und Betriebskosten. Diese Aussage ist deshalb so bedeutsam, weil sie auf ein Grundproblem der Steuerung verweist. Wenn nicht systematisch erfasst wird, welche Anlagen vorhanden sind, welche Aufgaben laufen, welche Leistungen durch wen erbracht werden, welche Prüfungen anstehen und welche Kosten anfallen, bleibt die Organisation in weiten Teilen reaktiv und nur eingeschränkt steuerbar.

Die Unterlagen zur Hausmeistersoftware verdeutlichen, welche Lücken im Status quo bestehen. In der Informationsveranstaltung vom 10. Februar 2025 werden Funktionen hervorgehoben, die bislang offensichtlich nicht oder nicht ausreichend verfügbar sind: mobile App-Nutzung vor Ort, automatische Berechnung und Zuweisung von Wartungszyklen und Prüfterminen, Erinnerungs- und Alarmfunktionen, zentrale Dokumentation von Wartungen und Reparaturen, digitale Speicherung von Liegenschafts-, Objekt-, Etagen-, Raum- und Gewerke-daten, Ticket-System, Priorisierung von Aufgaben, interaktive Rückmeldungen abgeschlossener Arbeiten, wiederkehrende Aufgaben und Checklisten. Dass all diese Funktionen in der Diskussion als entscheidend hervorgehoben werden, zeigt im Umkehrschluss, dass genau diese Bereiche bislang defizitär organisiert waren.

Besonders problematisch ist der Dokumentationsstand bei externen Wartungs- und Prüfnachweisen. In der Informationsunterlage zur Software wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass externe Wartungsprotokolle digital selbst abgelegt werden müssen. Auch gesetzliche Prüfvorschriften seien nur teilweise als Vorlage vorhanden und müssten individuell hinterlegt werden. Diese Hinweise zeigen, dass die Datenhaltung und Nachweisführung bislang nicht in einer Weise systematisiert sind, die eine durchgängige Betreiber- und Wartungslogik absichert. Gerade aus Sicht von Governance und Betreiberverantwortung ist dies ein erheblicher Schwachpunkt.

Defizite bestehen zudem in der Meldesystematik. Wenn Störungen, Mängel, Aufgaben, Transportbedarfe, Routinekontrollen und operative Anforderungen nicht in

einem gemeinsamen System erfasst und verfolgt werden, fehlen nicht nur Transparenz und Steuerungsfähigkeit, sondern auch die Möglichkeit, den realen Arbeitsanfall sichtbar zu machen. Für kleine Teams ist dies besonders kritisch. Denn gerade dort ist es wichtig, dass knappe personelle Ressourcen nicht in intransparenten Abläufen gebunden, sondern priorisierbar und nachvollziehbar eingesetzt werden.

Die Projektbefunde machen damit klar, dass die Digitalisierungsdefizite nicht isoliert als Technikmangel zu verstehen sind. Sie wirken unmittelbar auf Steuerung, Verantwortung, Prioritätensetzung, Nachweisfähigkeit und Zusammenarbeit. Genau deshalb ist das Kapitel Digitalisierung im Bericht kein Annex, sondern Teil der zentralen Organisationslogik.

10.3 Potenziale einer Hausmeistersoftware / CAFM-nahen Lösung

Vor dem Hintergrund dieser Defizite liegt einer der wichtigsten konkreten Entwicklungspfade des Projekts in der Einführung einer Hausmeistersoftware beziehungsweise einer CAFM-nahen Lösung. Die Projektunterlagen behandeln diese Option mit auffallender Konkretion. Bereits am 10. Februar 2025 wurde im Jour fixe unter besonderer Berücksichtigung der CAFM-Software diskutiert, wie zweckmäßig und wirtschaftlich der Einsatz einer app-gesteuerten Hausmeistersoftware für die drei Kunsthochschulen ist, welche Kosten entstehen und welche Beschaffungsmöglichkeiten bestehen. Die Diskussion wurde explizit unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten geführt, wobei eine zentrale Beschaffung durch ein Shared Service Center als möglich und potenziell vorteilhaft angesehen wurde.

Die Potenziale der diskutierten Lösung „hausmanager“ werden in den Unterlagen sehr deutlich. Die Software bietet mobile App-Funktionalität, ist modular aufgebaut und unterstützt Wartungsplanung durch automatische Zyklen, Prüftermine und Wartungsarchiv. Dokumentiert werden können Liegenschaften, Objekte, Etagen, Räume, Flächenangaben und Wartungsprotokolle. Arbeitsorganisation wird durch ein Ticket-System, automatische Aufgabenvergabe, Checklisten, Priorisierung und Rückmeldemöglichkeiten unterstützt. Fotos können gespeichert, Handbücher und Wartungsanleitungen hinterlegt und Daten über Standard-APIs in andere Systeme integriert werden. All dies sind Funktionen, die unmittelbar auf die im Projekt identifizierten Defizite antworten.

Das Protokoll vom 28. April 2025 vertieft diese Potenziale weiter. Dort wird die empfohlene Nutzung der Software im SaaS-Modell beschrieben. Genannt werden differenzierte Nutzerrollen für Administratoren, Objektbetreuer, Hausmeister, Leitung sowie kostenfreie Zugänge für externe Firmen und Hochschulpersonal. Die Software orientiert sich laut Protokoll an DIN 276 und CAFM-Connect-Strukturen, ermöglicht die Parametrierung von Anlagen mit Soll-Anforderungen und Zusatzinformationen, unterstützt den Import von Excel-Listen, bietet eine integrierte Kalenderfunktion für tag- und uhrzeitgenaue Planung, erlaubt QR-Code-gestützte Anlagenerfassung und enthält ein „Schließmanagement light“. Auch Instrumente wie Musikinstrumente und Bühnentechnik können als Inventar aufgenommen werden. Diese Beschreibung zeigt,

dass es sich nicht um ein bloßes Ticketsystem handelt, sondern um eine softwaregestützte Organisationsplattform für wesentliche Betriebs- und Steuerungsprozesse.

Die Projektbewertung ist entsprechend positiv. Das Fazit der Informationsveranstaltung vom 10. Februar 2025 lautet ausdrücklich, die Einführung der Software sei technisch und organisatorisch machbar, wirtschaftlich sinnvoll und biete eine moderne Lösung für die Hausmeisterdienste an den Kunsthochschulen. Im Zwischenbericht wird zudem ein Pilotprojekt vor großflächiger Einführung empfohlen; die Digitalisierung der Hausmeisterprozesse werde dort als Beitrag zur Steigerung von Transparenz und Wirtschaftlichkeit eingeordnet.

Die Potenziale der Hausmeistersoftware sind nicht nur operativ, sondern organisationsstrategisch. Sie liegen nicht allein in schnellerer Meldungsbearbeitung, sondern in einer neuen Qualität von Transparenz, Fristensteuerung, Delegationsfähigkeit, Nachweisführung und Ressourceneinsatz. Genau deshalb wird die Software im Projekt als Hebel der Professionalisierung und nicht als bloße technische Ergänzung verstanden.

Exkurs: Unmittelbare Umsetzung – Beschaffung und Einführung einer CAFM-Software, wissenschaftliche Begleitung und Schulung

Im Anschluss an die im Projekt durchgeführte Analyse der Organisations- und Prozessdefizite wurde nicht lediglich eine konzeptionelle Empfehlung zur Einführung einer CAFM- bzw. hausmeistergestützten Software ausgesprochen, sondern unmittelbar mit der konkreten Beschaffung und Einführung einer entsprechenden Softwarelösung begonnen. Damit unterscheidet sich das Projekt BauFM3KuHo von rein analytischen Organisationsuntersuchungen, da zentrale Handlungsempfehlungen direkt in die praktische Umsetzung überführt wurden.

Die Einführung der Software wurde dabei bewusst nicht als reines IT-Projekt verstanden, sondern als Organisationsentwicklungsprojekt im Sinne der Digitalisierung von Betreiber- und Bewirtschaftungsprozessen. Ziel war es, die im Projekt identifizierten Defizite – insbesondere in den Bereichen Wartungsplanung, Fristenmanagement, Dokumentation, Ticketbearbeitung, Leistungsnachverfolgung, Berichtswesen und Datenhaltung – systematisch zu adressieren und gleichzeitig eine einheitliche Daten- und Informationsbasis für alle drei Kunsthochschulen zu schaffen.

Die Einführung der Software wurde wissenschaftlich begleitet und inhaltlich durch zwei Forschungsarbeiten der Berliner Hochschule für Technik (Bachelor-Arbeiten von Viktoria Tomechna und Melisa Neitzel) flankiert. In diesen Arbeiten wurden insbesondere folgende Aspekte untersucht:

- *Anforderungen an CAFM-Systeme in kleinen und mittleren Hochschulstrukturen,*
- *digitale Erfassung von Gebäuden, Anlagen und Wartungsobjekten,*
- *Strukturierung von Wartungs- und Prüfprozessen,*

- *Ableitung von Betreiberpflichten aus erfassten Gebäudedaten,*
- *Möglichkeiten der Standardisierung von FM-Prozessen durch Softwareeinsatz,*
- *organisatorische Auswirkungen der Einführung eines CAFM-Systems,*
- *Wirtschaftlichkeit und Nutzenpotenziale digitaler FM-Systeme.*

Die Forschungsarbeiten dienten damit nicht nur der wissenschaftlichen Auswertung, sondern gleichzeitig der inhaltlichen Vorbereitung und Strukturierung der Softwareeinführung, insbesondere im Hinblick auf Datenstrukturen, Anlagenstrukturierung, Wartungsplanung und Prozessabbildung.

Parallel zur technischen Einführung der Software wurden durch die Berliner Hochschule für Technik – und hier insbesondere durch das Projektteam als wissenschaftlicher Projektnehmer – Schulungen für die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kunsthochschulen organisiert und durchgeführt. Diese Schulungen dienten nicht nur der reinen Softwarebedienung, sondern insbesondere der Vermittlung von Grundlagen strukturierter Betreiberorganisation, digitaler Wartungsplanung, Dokumentationsanforderungen, Ticket- und Auftragsmanagement sowie der systematischen Erfassung von Gebäuden, Anlagen und Leistungen.

Die Schulungen hatten damit ausdrücklich den Charakter von Organisations- und Prozessschulungen und nicht nur von Softwareschulungen. Ziel war es, ein einheitliches Verständnis von Betreiberpflichten, Wartungszyklen, Dokumentationsanforderungen, Vergabe- und Beauftragungsprozessen sowie Berichtswesen zu schaffen und diese Anforderungen unmittelbar in der Software abzubilden.

Die Einführung der CAFM- bzw. Hausmeistersoftware ist damit nicht als isolierte Digitalisierungsmaßnahme zu verstehen, sondern als Bestandteil eines umfassenderen Organisationsentwicklungsprozesses. Die Software fungiert dabei als zentrales Instrument zur Standardisierung von Prozessen, zur Verbesserung der Dokumentation, zur Erhöhung der Transparenz, zur Unterstützung der Betreiberverantwortung sowie zur Verbesserung der Steuerungsfähigkeit im Bau- und Facility Management.

Gleichzeitig zeigt die unmittelbare Umsetzung der Softwareeinführung, dass die im Projekt identifizierten Defizite nicht nur theoretisch beschrieben, sondern praktisch adressiert wurden. Das Projekt BauFM3KuHo ist damit nicht nur als Organisationsuntersuchung, sondern auch als praxisorientiertes Transformationsprojekt zu verstehen, in dem Analyse, Konzeptentwicklung, wissenschaftliche Begleitung, Schulung und praktische Umsetzung eng miteinander verzahnt wurden.

10.4 Anforderungen an Datenstruktur, Rollen, Prozesse und Qualitätssicherung

Damit eine Hausmeister-/CAFM-nahe Lösung ihren organisationsbezogenen Nutzen tatsächlich entfalten kann, sind jedoch klare Anforderungen an Datenstruktur, Rollen, Prozesse und Qualitätssicherung zu beachten. Die Projektunterlagen machen

deutlich, dass die Einführung eines solchen Systems nicht als isolierte Softwarebeschaffung verstanden werden darf. Vielmehr handelt es sich um ein Organisationsprojekt mit deutlichen Vorbedingungen.

Ein erster Anforderungskomplex betrifft die **Datenstruktur**. Das Protokoll vom 28. April 2025 beschreibt ausdrücklich, dass die Software an DIN 276 und CAFM-Connect-Strukturen orientiert ist und Anlagen mit Soll-Anforderungen sowie Zusatzinformationen parametrisiert werden können. Daraus folgt, dass die Hochschulen ihre Objekt-, Flächen-, Anlagen- und Dokumentationslogik in strukturierter Form erfassen und in ein konsistentes Datenmodell überführen müssen. Die empfohlene zweistufige Erfassung – zunächst ein Grobgerüst, anschließend die Ergänzung mit Detailinformationen – zeigt, dass hier erheblicher Initialaufwand besteht, der jedoch methodisch kontrolliert werden soll.

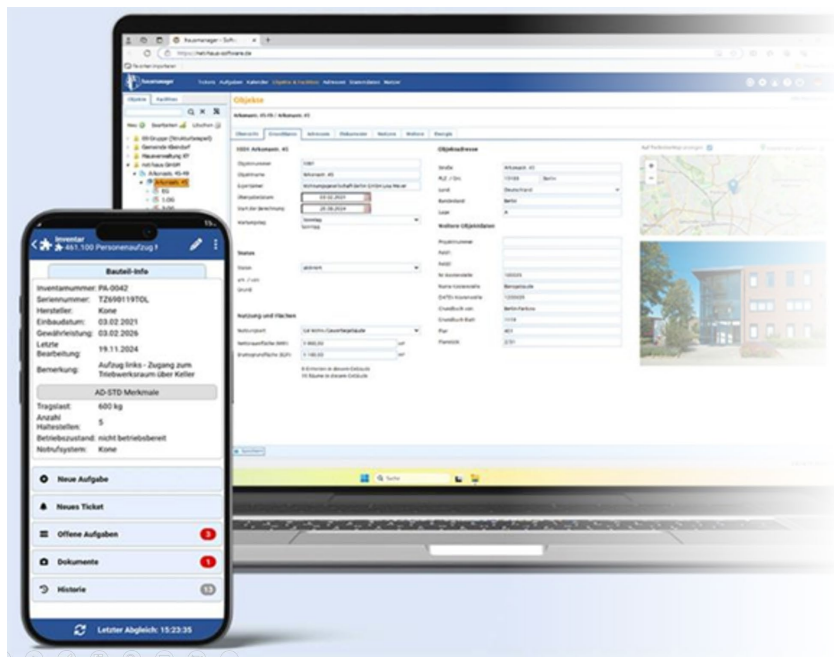
Ein zweiter Anforderungskomplex betrifft die **Rollen- und Rechtearchitektur**. In den Unterlagen werden kostenpflichtige Nutzerrollen wie Administratoren, Objektbetreuer, Hausmeister und Leitung sowie kostenfreie Rollen für externe Firmen, Dienstleister und Hochschulpersonal benannt. Darüber hinaus wird ausdrücklich festgehalten, dass Einsichtrechte differenziert vergeben werden können. Diese Rollenlogik ist aus organisationsanalytischer Sicht besonders wichtig. Denn sie zeigt, dass Digitalisierung hier nicht als technisches Zentralregister verstanden wird, sondern als systematische Abbildung von Verantwortungs- und Zugriffsstrukturen. Wo Rollen unklar bleiben, droht auch das digitale System seine ordnende Funktion zu verlieren.

Ein dritter Anforderungskomplex betrifft die **Prozessabbildung**. Aufgaben können in der Software mehreren Anlagentypen zugeordnet, tag- und uhrzeitgenau geplant, priorisiert und dokumentiert werden. Wiederkehrende Routinen und Ad-hoc-Aufgaben lassen sich ebenso verwalten wie Transporte oder kleinere operative Einsätze. Für die Hochschulen bedeutet dies, dass sie ihre Prozesse ausreichend standardisieren müssen, damit sie digital konsistent abgebildet werden können. Eine Software kann nur dann Steuerungsqualität erzeugen, wenn die zugrunde liegenden Prozesse selbst hinreichend klar beschrieben und organisatorisch verstanden sind.

Ein vierter Anforderungskomplex betrifft die **Qualitätssicherung der Einführung**. Im Protokoll vom 28. April 2025 wird der mögliche Einsatz studentischer Hilfskräfte bei der Ersterfassung diskutiert, zugleich aber ausdrücklich ein Qualitätsteam zur Stichprobenprüfung der Dateneingabe empfohlen. Diese Empfehlung ist methodisch klug. Sie zeigt, dass die Softwareeinführung nicht allein unter dem Gesichtspunkt schneller Implementierung gesehen wird, sondern als qualitätskritische Phase, in der Datenfehler und unscharfe Anforderungen später erhebliche Folgekosten verursachen könnten. Gerade bei kleinen Hochschulteams ist es entscheidend, die Einführung nicht oberflächlich, sondern belastbar anzugehen.

Insgesamt machen die Unterlagen damit klar: Digitalisierung ist im Projekt nicht als „Plug-and-Play“-Lösung verstanden. Sie verlangt standardisierte Datenstrukturen, klare Rollen, definierte Prozesse und qualitätsgesicherte Einführung. Gerade diese

Einbettung macht die im Projekt vorgeschlagene Lösung überzeugend – und erhöht zugleich ihre Bedeutung als Instrument für die Weiterentwicklung des hochschulnahen Bau- und FM-Modells.



Softwarelösung

- Hausmanager 'net-haus' – Einführung ab Juni 2025
- Mobile App für Hausmeister
- Wartungsplanung, Ticketsystem, QR-Codes
- DSGVO-konform, keine IT-Last, SaaS-Modell
- Alleinstellungsmerkmale (§ 8 Abs. 4 Nr. 9 UVgO)

Abbildung 9: Web- und mobilbasierte CAFM-Softwarelösung zur digitalen Unterstützung von Betreiber- und Wartungs- und Bewirtschaftungsprozessen (hier: «hausmanager»/net_haus). Funktionen der softwaregestützten Anlagenverwaltung: Wartungsplan, Ticketsystem und Flächen;

10.5 Einordnung der Digitalisierung als Organisationshebel

Die Digitalisierung ist im Projekt ausdrücklich als Organisationshebel und nicht als bloße technische Modernisierungsmaßnahme zu verstehen. Der Zwischenbericht formuliert, dass die Einführung einer Hausmeistersoftware zur Verbesserung der Zusammenarbeit vorgeschlagen wurde und dass Digitalisierung Transparenz und Wirtschaftlichkeit steigere. Bereits diese Formulierung macht deutlich, dass digitale Instrumente hier nicht Selbstzweck sind, sondern auf die Verbesserung realer Organisationsdefizite zielen.

Die Organisationseffekte digitaler Unterstützung liegen auf mehreren Ebenen.

- Erstens verbessert sie Transparenz: Aufgaben, Anlagen, Prüfungen, Meldungen und Bearbeitungsstände werden sichtbar und auswertbar.
- Zweitens stärkt sie die Steuerung: Prioritäten, Fristen, Routinen und Rückmeldungen werden systematisch bearbeitbar.
- Drittens verbessert sie die Dokumentation: Wartungen, Reparaturen, externe Leistungen, Fotos, Protokolle und Handbücher können zentral abgelegt und nachvollzogen werden.
- Viertens erhöht sie die Governance-Fähigkeit: Betreiberpflichten und Verantwortungszusammenhänge werden leichter dokumentier- und prüfbar.

- Fünftens entlastet sie personell knappe interne Teams, weil weniger Koordinations- und Suchaufwand in informellen oder verstreuten Kommunikations- und Dokumentationsformen anfällt.

Die Personalbedarfsanalyse bestätigt diese organisationsbezogene Wirkung. Dort wird ausdrücklich auf „Digitalisierung / CAFM-Ausbau“ als Entlastungsfaktor verwiesen; technische Tools sollen Entlastung ermöglichen und Umschichtungen in Projektbegleitung unterstützen. Zugleich wird empfohlen, die interdisziplinären, dezentralen Teams mit rollenspezifischer Kernverantwortung weiterzuführen und durch technische Unterstützung flexibler einsetzbar zu machen. Digitalisierung erscheint damit nicht als Vorstufe einer Zentralisierung, sondern als Mittel zur Stabilisierung und Professionalisierung der dezentralen, hochschulnahen Struktur.

Genau hierin liegt für den Gesamtbericht ein strategisch besonders wichtiger Punkt. Die Untersuchung zeigt mit der Digitalisierung einen konkreten Pfad auf, wie die Kunsthochschulen ihre vorhandenen Strukturen professionalisieren können, ohne sie institutionell aufzugeben. Dies ist von erheblicher Relevanz für die BHG-Debatte. Denn wo ein wirksamer, belastbarer und organisationsnaher Modernisierungshebel existiert, sinkt die Plausibilität institutioneller Systemwechsel, die mit größerem Umstellungsaufwand, zusätzlichen Schnittstellen und potenzieller Steuerungsdistanz verbunden wären.

Die Digitalisierung ist damit im Bericht ausdrücklich als Alternative zu vorschneller Zentralisierung zu lesen. Sie zeigt, dass Professionalisierung auch innerhalb eines eigenständigen hochschulnahen Modells möglich und sachgerecht ist.

10.6 Grenzen digitaler Lösungen ohne Prozess- und Rollenklärung

So deutlich die Potenziale digitaler Lösungen im Projekt hervortreten, so klar benennen die Unterlagen auch implizit deren Grenzen. Eine Hausmeistersoftware oder CAFM-nahe Lösung kann organisatorische Defizite nur dann wirksam bearbeiten, wenn Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten zuvor oder parallel hinreichend geklärt werden. Gerade aus der Dichte der Softwarediskussion lässt sich erkennen, dass die digitale Lösung nicht als Ersatz für Organisationsarbeit verstanden wurde, sondern als Instrument ihrer Umsetzung.

Mehrere Hinweise in den Forschungs-Unterlagen verdeutlichen dies. Gesetzliche Prüfvorschriften seien teilweise nur als Vorlage vorhanden und müssten hinterlegt werden; externe Wartungsprotokolle müssten digital selbst abgelegt werden; für die Einführung sei eine qualitätsgesicherte Ersterfassung notwendig; Nutzer- und Einsichtrechte müssten aktiv vergeben werden; und die Hochschule müsse entscheiden, wie Beschaffung, Testlauf, Einsatzplanung und Anlagenaufnahme organisiert werden. All dies zeigt: Die Software strukturiert Prozesse nicht aus sich heraus, sondern verlangt eine vorgängige und begleitende organisatorische Klärung.

Ohne Rollen- und Prozessklarheit bestünde die Gefahr, dass digitale Systeme lediglich bestehende Unschärfen reproduzieren. Dann würde zwar mehr dokumentiert, aber

nicht notwendigerweise besser gesteuert. Gerade bei Betreiberverantwortung, Schnittstellen zu Verwaltung und externen Dienstleistern oder bei der Priorisierung zwischen Routinebetrieb und Sonderaufgaben wäre eine bloße Digitalisierung unscharfer Abläufe nicht ausreichend. Die Software kann Organisation unterstützen, aber nicht deren innere Logik ersetzen.

Für den Bericht ist diese Einsicht besonders wichtig. Sie verhindert, dass Digitalisierung als technikdeterministische Kurzlösung erscheint. Stattdessen wird deutlich: Der sachgerechte Weg für die Kunsthochschulen besteht in der Verbindung von Prozessklarheit, Rollenpräzision, Governance-Stärkung und digitaler Unterstützung. Genau dadurch wird Digitalisierung zum wirksamen Organisationshebel. Ohne diesen Zusammenhang würde sie ihr Potenzial nicht entfalten.

Gerade diese Grenze digitaler Lösungen unterstreicht nochmals die zentrale Linie dieses Gesamtberichts. Die Bau- und FM-Strukturen der Kunsthochschulen müssen nicht institutionell durch eine BHG ersetzt werden. Sie müssen in ihren Prozessen, Rollen, Standards und digitalen Werkzeugen professionalisiert werden. Digitalisierung ist dafür ein zentrales Mittel – aber nur als Bestandteil einer klaren hochschulnahen Organisationsstrategie.

11. Reinigungs-, Vergabe- und Leistungsorganisation

11.1 Einordnung der Reinigungs- und Fremdleistungsorganisation

Die Reinigungs- und Fremdleistungsorganisation ist im Projekt BauFM3KuHo nicht als isoliertes Einzelthema, sondern als Bestandteil der übergeordneten Leistungstiefen- und Steuerungslogik zu verstehen. Bereits die Bestandsanalyse zeigt, dass die drei Berliner Kunsthochschulen ihre Bau- und FM-Aufgaben nicht als reine Eigenleistungsorganisation erbringen. Vielmehr bestehen hybride Strukturen, in denen nicht delegierbare bauherrn- und betreiberseitige Kernfunktionen intern verbleiben, während bestimmte operative, technische oder infrastrukturelle Leistungen extern vergeben werden. Der Zwischenbericht vom 19. Februar 2025 benennt in diesem Zusammenhang ausdrücklich Outsourcing-Anteile etwa bei Reinigung, Wartung und Pförtnerdiensten.

Gerade die Reinigung ist dabei exemplarisch für ein Leistungsfeld, das einerseits stark standardisierbar erscheint, andererseits aber hohe Anforderungen an Leistungsbeschreibung, Vergabereife, Qualitätskontrolle und Schnittstellensteuerung stellt. Für die Kunsthochschulen ist dies von besonderer Relevanz, weil Reinigungsleistungen nicht in einem neutralen Büro- oder Verwaltungsumfeld erbracht werden, sondern in Gebäuden mit Werkstätten, Bühnen, Proben- und Veranstaltungsbereichen, sensiblen Oberflächen, teils hoher Nutzungsdichte und wechselnden betrieblichen Rhythmen. Daraus ergibt sich, dass Reinigung organisatorisch zwar grundsätzlich fremdvergebar ist, aber nur unter der Voraussetzung belastbarer Leistungsbilder, klarer Qualitätsanforderungen und funktionierender Steuerung durch die Hochschulen selbst.

Die Einordnung der Fremdleistungsorganisation muss deshalb zweifach erfolgen. Erstens ist festzuhalten, dass externe Leistungserbringung ein integraler Bestandteil des im Projekt positiv bewerteten hybriden Organisationsmodells ist. Zweitens ist ebenso festzuhalten, dass diese Form der Leistungserbringung nur dann wirksam wird, wenn die hochschulinterne Bedarfsklärung, Qualitätssteuerung und Verfahrensorganisation hinreichend professionalisiert sind. Gerade an diesem Punkt setzt die Projektanalyse an. Sie problematisiert nicht die externe Leistungserbringung als solche, sondern die organisatorischen und vergabebezogenen Lücken in ihrer Vorbereitung, Beauftragung und Steuerung.

Die Reinigungs- und Fremdleistungsorganisation ist deshalb ein Scharnierbereich zwischen Organisationsmodell und Verfahrenspraxis. Sie zeigt besonders deutlich, dass der richtige Weg für die Kunsthochschulen nicht in der vollständigen Internalisierung aller Leistungen, aber ebenso wenig in ihrer unreflektierten Zentralisierung liegt. Sachgerecht ist vielmehr eine Gewährleistungsstruktur, in der standardisierbare Fremdleistungen professionell beschrieben, vergeben und kontrolliert werden, während die Verantwortung für Bedarf, Qualität und institutionelle Passung hochschulnah verbleibt.

11.2 Befunde zu Ausschreibung, Vergabe und Rahmenvertragsmanagement

Die Befunde des Projekts zu Ausschreibung, Vergabe und Rahmenvertragsmanagement sind eindeutig: In diesen Bereichen besteht ein erheblicher Professionalitäts- und Standardisierungsbedarf. Der Zwischenbericht vom 19. Februar 2025 hält ausdrücklich fest, dass Ausschreibungs- und Vergabeprozesse uneinheitlich geregelt seien und VOB-bezogene Verfahren nicht hinreichend abgedeckt würden, was zu Verzögerungen und Ineffizienzen führe. Dies ist einer der klarsten operativen Kernbefunde der Untersuchung.

Die Tischvorlage vom 27. Januar 2025 bestätigt diese Problemlage und macht sie prozessual greifbar. Sie behandelt die Ist-Schnittstelle zwischen Bau/FM und Service Center Haushalt ausdrücklich als Klärungsgegenstand und fragt nach Aufgabenverteilung, Zuständigkeiten, Kommunikationswegen, Problemen der Zusammenarbeit sowie nach gut und schlecht funktionierenden Prozessen. Das beigefügte Flussdiagramm des Ausschreibungs- und Vergabeprozesses zeigt, dass die Verfahrenslogik grundsätzlich vorhanden ist: Bau/FM ermittelt Bedarfe und erarbeitet fachliche Grundlagen, das Service Center Haushalt übernimmt vergaberechtlich geprägte Verfahrensschritte, und beide Seiten müssen insbesondere bei Prüfung, Auswahl und Abwicklung zusammenwirken. Problematisch ist nicht, dass dieser Ablauf arbeitsteilig angelegt ist, sondern dass seine Übergänge und Standards offenkundig nicht hinreichend ausgereift sind.

Das Protokoll vom 20. März 2025 führt diese Beobachtung fort und verdichtet sie zu einer organisationsstrategisch wichtigen Liste von Gap-Feldern. Dort werden ausdrücklich Ausschreibung, Vergabe für Bauleistungen, Rahmenverträge für Architekten- und Ingenieurleistungen, Hausmeistersoftware und

Reinigungsausschreibung als besonders relevante Verbesserungsfelder der Ablauforganisation benannt. Die Zusammenstellung dieser Themen ist aufschlussreich: Sie zeigt, dass Vergabe und Rahmenvertragsmanagement im Projekt nicht als randständige Verwaltungsthemen, sondern als zentrale Hebel der Leistungsfähigkeit des Gesamtmodells betrachtet werden.

Auch das Management Summary bestätigt diese Gewichtung. Es hält fest, dass eine AöR beziehungsweise zentrale Unterstützungsstruktur kooperative Funktionen einer Baudienststelle sowie Aufgaben im Bereich Rahmenvertragsmanagement übernehmen könne, ohne dass daraus ein Bedarf zur Übergabe der eigentlichen hochschulnahen Bau- und FM-Kernfunktionen folge. Genau hierin liegt eine methodisch und strategisch wichtige Differenzierung: Das Projekt spricht sich nicht gegen jede Form der Bündelung aus. Es spricht sich vielmehr dafür aus, verfahrensintensive und standardisierbare Unterstützungsbereiche – wie bestimmte Vergaben und Rahmenverträge – gezielt zu professionalisieren und gegebenenfalls zu bündeln, ohne die institutionelle Steuerungsfähigkeit der Hochschulen aufzugeben.

Die Befunde zu Ausschreibung, Vergabe und Rahmenvertragsmanagement lassen sich daher in drei Punkten zusammenfassen. Erstens bestehen hier reale und substanzielle Schwächen im Status quo. Zweitens liegt in diesem Feld ein besonders hohes Professionalisierungs- und Bündelungspotenzial. Drittens folgt daraus gerade **nicht** die Notwendigkeit einer Vollintegration in eine BHG, sondern zunächst die Notwendigkeit, diese verfahrensintensiven Felder innerhalb oder im Umfeld der bestehenden hochschulnahen Struktur besser zu organisieren.

Ergänzender Hinweis: In diesem Zusammenhang kann eine Bau- und Hochschulbaugesellschaft (BHG), insbesondere für größere Hochschulen mit umfangreichen Bau- und Bewirtschaftungsvolumina, eine wichtige unterstützende Funktion übernehmen. Ihre Stärke liegt weniger in der vollständigen Übernahme aller Bau- und Facility-Management-Aufgaben für alle Hochschulen, sondern vielmehr in der Entwicklung standardisierter Vergabeunterlagen, Leistungsbeschreibungen, Musterverträge, Rahmenverträge sowie vergaberechtlicher Verfahrensstandards. Insbesondere bei wiederkehrenden und standardisierbaren Fremdleistungen wie Reinigungsleistungen, Wartungsverträgen, Prüfleistungen, Sicherheitsdiensten oder kleineren Bauunterhaltungsmaßnahmen können durch zentrale Rahmenverträge erhebliche Verfahrensvereinfachungen, Qualitätsstandards und wirtschaftliche Vorteile erzielt werden. Kleinere Hochschulen profitieren in besonderem Maße von solchen Strukturen, da sie auf bereits entwickelte Leistungsbilder, Vertragsmuster, Kalkulationsgrundlagen und Rahmenverträge zurückgreifen können, ohne diese mit erheblichem eigenem personellen und organisatorischen Aufwand selbst entwickeln zu müssen. Organisationsökonomisch handelt es sich hierbei um die Nutzung von Skaleneffekten in der Standardisierung, nicht jedoch in der vollständigen Zentralisierung der Leistungserbringung oder der Bedarfsträgerfunktion. Eine solche arbeitsteilige Struktur – zentrale Entwicklung von Standards, Rahmenverträgen und Mustern durch eine BHG, kombiniert mit einer hochschulnahen Bedarfsermittlung,

Leistungsdefinition, Qualitätskontrolle und Steuerung – stellt daher ein sachgerechtes Organisationsmodell dar, das die Vorteile zentraler Strukturen (Standardisierung, Vergabekompetenz, Rahmenverträge) mit den Vorteilen dezentraler Strukturen (Nutzernähe, Objektkenntnis, Flexibilität, institutionelle Passung) verbindet. In diesem Sinne kann eine BHG insbesondere für kleinere Kunsthochschulen einen erheblichen Mehrwert darstellen, wenn sie als Kompetenz- und Serviceeinheit für Standardisierung, Vergabeunterstützung und Rahmenvertragsmanagement fungiert, während die operative Bauherren- und Betreiberfunktion weiterhin hochschulnah organisiert bleibt.

11.3 Schnittstellenprobleme zwischen Fachseite und Verwaltung

Ein zentrales Thema der Reinigungs-, Vergabe- und Leistungsorganisation ist die Schnittstelle zwischen der fachlichen Seite – also den Bau-/FM-Verantwortlichen und operativen Einheiten – und den verwaltungsbezogenen Service- und Verfahrensbereichen. Die Untersuchung zeigt sehr deutlich, dass diese Schnittstelle einer der sensibelsten Punkte der Gesamtorganisation ist. Die in der Tischvorlage vom 27. Januar 2025 aufgeworfenen Fragen nach Zuständigkeiten, Kommunikationswegen, Problemfeldern und Prozessqualität belegen, dass die Zusammenarbeit zwischen Fachseite und Verwaltung nicht durchgehend stabil, standardisiert und reibungsarm funktioniert.

Der Zwischenbericht vom 19. Februar 2025 formuliert dieses Problem in verdichteter Form, indem er von uneinheitlichen Schnittstellen zwischen Bau/FM und Service Center Haushalt spricht und den Bedarf an geregelten Prozessen zur Vermeidung von Doppelarbeiten hervorhebt. Die Problematik ist damit nicht eine bloß subjektiv empfundene Kommunikationsschwäche, sondern ein struktureller Gap. Fachlicher Bedarf, technische Priorität und betriebliche Dringlichkeit müssen in verwaltungsförmige, vergabereife und haushaltskonforme Verfahren übersetzt werden. Wo diese Übersetzungsleistung nicht sauber organisiert ist, entstehen Zeitverluste, Missverständnisse, Unsicherheiten über Zuständigkeiten und Qualitätsverluste in der Leistungssteuerung.

Gerade für Fremdleistungen wie Reinigung oder Wartung ist diese Schnittstelle besonders kritisch. Solche Leistungen werden oft fachlich durch die Hochschulen definiert, organisatorisch vorbereitet, vergaberechtlich umgesetzt und später wiederum fachlich überwacht. Wenn zwischen diesen Phasen keine belastbaren Übergaben bestehen, sinkt die Qualität der Beauftragung ebenso wie die Qualität der Kontrolle. In der Folge entsteht ein typisches Organisationsrisiko hybrider Modelle: Nicht die Aufteilung von Aufgaben ist das Problem, sondern die mangelnde Synchronisation zwischen den Aufgabenträgern.

Für die Kunsthochschulen hat dies eine doppelte Bedeutung. Einerseits zeigt es, wo kurzfristig und mit hoher Wirkung angesetzt werden kann – nämlich bei Prozessstandardisierung, Zuständigkeitsklärung und klaren Übergabepunkten. Andererseits zeigt es, warum eine institutionelle Verlagerung in eine BHG nicht

automatisch hilfreich wäre. Eine zusätzliche zentrale Ebene würde die Zahl der Schnittstellen und Übergaben eher erhöhen als verringern. Wo bereits heute die Übersetzung zwischen Fachseite und Verwaltung sensibel ist, würde eine weitere institutionelle Distanz nicht automatisch zu Klarheit führen. Vielmehr bestünde das Risiko, dass fachliche Prioritäten der Kunsthochschulen noch stärker in allgemeine Verfahren übersetzt und damit in ihrer Spezifik abgeschwächt würden.

Die Schnittstellenprobleme zwischen Fachseite und Verwaltung sprechen daher für eine Professionalisierung der Verfahrenslogik – nicht für die institutionelle Entfernung der fachlichen Steuerungsfunktion aus den Hochschulen heraus.

11.4 Standardisierungspotenziale in der Leistungsorganisation

Gerade weil die größten Schwächen in der Leistungs- und Vergabeorganisation prozessual sind, liegen hier zugleich erhebliche Standardisierungspotenziale. Das Projekt zeigt, dass bestimmte Leistungsfelder – etwa Vergabeprozesse, Rahmenverträge, Leistungsbeschreibungen, Freigabelogiken, Dokumentationsanforderungen und digitale Prozessunterstützung – deutlich stärker vereinheitlicht und strukturiert werden können, ohne dass dadurch die notwendige institutionelle Nähe der Bau- und FM-Kernfunktionen verloren gehen müsste.

Die Diskussion eines zentralen Ingenieurbüros für VOB-Ausschreibungen aller drei Hochschulen ist hierfür besonders aufschlussreich. Bereits im Workshop mit BauFM und Service Center Haushalt wurde diese Möglichkeit als Mittel zur Erhöhung von Effizienz und Qualität benannt. Auch in den späteren Protokollen und Ergebnisdokumenten bleibt dieser Gedanke präsent. Dahinter steht eine klare Logik: Standardisierbare, verfahrensintensive und fachlich spezialisierte Unterstützungsleistungen können besser gebündelt werden als hochschulnahe Steuerungs- und Priorisierungsfunktionen. Das Projekt grenzt damit zwischen sinnvoller Bündelung und unsachgemäßer Vollzentralisierung.

Für die Leistungsorganisation insgesamt bedeutet dies: Standardisierungspotenziale bestehen vor allem dort,

- wo wiederkehrende Vergabeverfahren organisiert werden,
- wo Leistungsbilder vergleichbarer Leistungen erstellt werden können,
- wo Rahmenverträge für häufig wiederkehrende Architekten-, Ingenieur- oder Wartungsleistungen sinnvoll sind,
- wo Dokumentationsanforderungen vereinheitlicht werden können,
- und wo digitale Werkzeuge Prozesstransparenz und Nachvollziehbarkeit erhöhen.

Gerade die Reinigung ist hierfür ein gutes Beispiel. Sie ist zwar hinsichtlich der konkreten Ausführung an die Eigenheiten der jeweiligen Hochschule anzupassen, zugleich aber in Leistungsbeschreibung, Qualitätsanforderung, Abrechnungslogik und Kontrollsystematik in erheblichem Maße standardisierbar. Dasselbe gilt in Teilen für

Wartungen, Prüfungen, kleinere technische Dienstleistungen oder bestimmte Vergabe- und Rahmenvertragsfelder.

Die Standardisierungspotenziale haben damit eine doppelte Funktion. Sie sind einerseits Mittel zur Effizienzsteigerung und Risikoreduzierung im bestehenden System. Andererseits sind sie das stärkste sachliche Argument dafür, dass es **keiner** Vollintegration der Kunsthochschulen bedarf, um Professionalisierung zu erreichen. Das Projekt zeigt vielmehr, dass Standardisierung gezielt und feldbezogen möglich ist – und gerade deshalb nicht mit institutioneller Entkernung verwechselt werden darf.

11.5 Bedeutung für Wirtschaftlichkeit, Qualität und Steuerbarkeit

Die Reinigungs-, Vergabe- und Leistungsorganisation ist für Wirtschaftlichkeit, Qualität und Steuerbarkeit des Bau- und Facility Managements von zentraler Bedeutung. Gerade in einem Modell, das auf interne Gewährleistungs- und Steuerungsfunktion bei externer Leistungserbringung setzt, entscheidet die Qualität der Leistungsorganisation wesentlich darüber, ob das Gesamtmodell funktioniert.

In wirtschaftlicher Hinsicht zeigen die Projektbefunde, dass unzureichend standardisierte Prozesse, unklare Schnittstellen und mangelnde Vergabereife nicht nur zu administrativem Mehraufwand, sondern auch zu Verzögerungen, Doppelarbeiten und erhöhten Transaktionskosten führen. Verbesserungen in diesem Bereich haben deshalb unmittelbare Effizienzpotenziale. Dabei geht es jedoch nicht um abstrakte Einsparungen, sondern um bessere Organisation der vorhandenen Ressourcen und um die Reduktion vermeidbarer Reibungsverluste. Das Management Summary und die Jour-fixe-Protokolle deuten genau in diese Richtung: Wirtschaftlichkeit wird nicht durch Entzug hochschulnaher Kompetenzen, sondern durch professionelle Unterstützung standardisierbarer Leistungen verbessert.

In qualitativer Hinsicht ist die Leistungsorganisation deshalb so wichtig, weil sich an ihr entscheidet, ob die fachlichen Anforderungen der Hochschulen überhaupt präzise in Ausschreibung, Vertrag, Leistung und Kontrolle übersetzt werden. Wo diese Übersetzung misslingt, kann selbst eine formal rechtmäßige Fremdvergabe qualitativ unzureichende Ergebnisse produzieren. Gerade bei den Kunsthochschulen mit ihren spezifischen funktionalen Anforderungen ist diese Qualitätsdimension besonders wichtig. Standardisierte Verfahren müssen hier stets mit einer hochschulnahen Bedarfsklärung und Qualitätsdefinition verbunden bleiben.

In steuerungsbezogener Hinsicht schließlich zeigt die Untersuchung, dass die Leistungsorganisation einer der wichtigsten Hebel für ein funktionierendes hybrides Modell ist. Wenn Ausschreibung, Vergabe, Rahmenvertragsmanagement, Kontrolle und Dokumentation professionell organisiert sind, kann externe Leistungserbringung ein echter Entlastungs- und Professionalisierungsfaktor sein. Wenn diese Bereiche dagegen schwach organisiert sind, untergraben sie die Wirksamkeit der gesamten Struktur. Gerade deshalb wird in den Projektunterlagen wiederholt betont, dass die größten Probleme eher in der Ablauforganisation als in der Aufbauorganisation liegen.

Für die strategische Gesamtbewertung des Berichts ist dies entscheidend. Die Reinigungs-, Vergabe- und Leistungsorganisation zeigt besonders klar, wo selektive Bündelung sinnvoll ist und wo hochschulnahe Verantwortung unverzichtbar bleibt. Sie ist damit eines der stärksten Argumente gegen die These, nur eine BHG könne Professionalität, Wirtschaftlichkeit und Qualität sichern. Das Projekt weist vielmehr nach, dass diese Ziele auch innerhalb einer eigenständigen, hochschulnahen Struktur erreichbar sind – vorausgesetzt, die Leistungssystematik wird konsequent professionalisiert.

12. Organisationsmodelle und Handlungsoptionen für die drei Kunsthochschulen

12.1 Zielsetzung des Modellvergleichs

Der Modellvergleich dient im Projekt BauFM3KuHo dazu, aus der zuvor erarbeiteten Ist-Analyse, Aufgabenanalyse, Gap-Analyse, Personalbemessung und Governance-Bewertung eine belastbare organisationsstrategische Entscheidung abzuleiten. Im Protokoll vom 20. März 2025 wird dieses Ziel ausdrücklich benannt: Es sollte das tragfähigste, wirtschaftlich effizienteste und umsetzbarste Organisationsmodell der Aufbauorganisation identifiziert und gleichzeitig die praktische Realisierbarkeit der Modelle geprüft werden. Zugleich sollte sichtbar werden, welche Gaps der Ablauforganisation unabhängig von der gewählten Aufbauform bestehen und wie diese in die Bewertung einzubeziehen sind.

Der Modellvergleich ist damit nicht Selbstzweck. Er dient nicht der abstrakten Typologie von Organisationsformen, sondern der Beantwortung einer hochschul- und entscheidungsbezogenen Leitfrage: Welche Organisationsform erreicht für die drei Berliner Kunsthochschulen die beste Balance aus Steuerbarkeit, Qualität, Wirtschaftlichkeit, Flexibilität, personeller Tragfähigkeit und institutioneller Passung? Gerade diese Zielsetzung unterscheidet den Projektansatz von rein theoretischen Organisationsdiskussionen. Maßstab ist nicht die generelle Eleganz eines Modells, sondern seine Eignung für kleine, hoch spezialisierte Kunsthochschulen mit heterogenen Portfolios und hoher betrieblicher Spezifik.

Die Bachelorarbeit von Danusiyana Kirupakaran bestätigt diese Logik ausdrücklich. Dort wird hervorgehoben, dass alternative Organisationsmodelle nicht rein intuitiv oder ausschließlich kostenorientiert beurteilt werden dürfen, weil organisatorische, personelle, rechtliche und operative Anforderungen gleichzeitig berücksichtigt werden müssen. Genau deshalb wurde ein mehrstufiges, nachvollziehbares Bewertungsverfahren entwickelt, das theoretische und praktische Kriterien, ihre Gewichtung sowie Budgetwirkung und Umstellungsaufwand in die Betrachtung einbezieht. Der Modellvergleich ist damit als analytisch kontrollierte Entscheidungsprüfung und nicht als lose Szenariensammlung zu verstehen.

Für den Bericht ist diese Zielsetzung von zentraler Bedeutung. Denn sie macht klar, dass die spätere Präferenz für ein bestimmtes Modell – und die Ablehnung anderer

Modelle – nicht bloß politisch oder intuitiv begründet wird, sondern das Ergebnis eines methodisch abgestützten Bewertungsprozesses ist. Genau daraus bezieht die spätere klare Empfehlung gegen eine BHG-Vollintegration ihre besondere fachliche Stärke.

12.2 Überblick über die betrachteten Organisationsmodelle

Im Projektkontext wurden acht Organisationsmodelle betrachtet, die ein Spektrum von vollständiger Eigenleistung bis zur weitgehenden Auslagerung beziehungsweise Zentralisierung abbilden. Die Bachelorarbeit dokumentiert diese Modellpalette ausdrücklich und gliedert sie wie folgt:

Modell 1: 100 % Eigenleistung („Total Inhouse“)

Modell 2: Inhouse mit punktueller Unterstützung

Modell 3: Eigenleistung mit strategischen Outsourcing-Partnern

Modell 4: Servicecenter-Modell (Matrixorganisation für spezialisierte Leistungen)

Modell 5: Betreibervertrag mit teilweiser Delegation („Managed Services“)

Modell 6: Komplett Outsourcing mit Steuerung („Total Facility Management“)

Modell 7: PPP-Modell („Public-Private-Partnership“)

Modell 8: Abgabe der Betreiberverantwortung an zentrale Instanz – beispielhaft an eine zentrale landesbezogene Struktur.

Diese Modellpalette ist bewusst breit angelegt. Sie deckt sowohl klassische Eigenleistungsvarianten als auch Mischformen, servicecenternahe Arrangements, weitgehende Fremdvergabe und zentrale Betreiberlösungen ab. Methodisch ist das sinnvoll, weil dadurch Extremmodelle ebenso wie realistische Zwischenmodelle vergleichbar gemacht werden. Die Arbeit zeigt zugleich, dass gerade die Extremmodelle zwar in Teilkriterien Vorteile aufweisen können, in der Gesamtbetrachtung aber häufiger Zielkonflikte erzeugen. Total Inhouse bindet hohe Fixkosten und reduziert Flexibilität; stark zentralisierte oder ausgelagerte Modelle versprechen Entlastung, erhöhen aber regelmäßig Abhängigkeiten, Schnittstellenprobleme und Risiken bei Qualitätssicherung und institutioneller Passung.

In der Analyse wird diese Bandbreite nochmals verdichtet als „Vergleich der acht Organisationsmodelle von kompletter Eigenleistung bis hin zur kompletten Fremdvergabe“. Gleichzeitig wird klar benannt, dass aus dieser Breite zwei Varianten besonders hervorstechen: Modelltyp 3 und Modelltyp 4. Schon an dieser Stelle wird sichtbar, dass die Projektlogik nicht auf die Wahl eines theoretischen Extrems hinausläuft, sondern auf die Suche nach einem tragfähigen Mittelweg zwischen institutioneller Nähe und professioneller Bündelung.

Modelltyp	Beschreibung	Betreiberverantwortung	Eigenleistung (%)	Fremdvergabe (%)
1. 100 % Eigenleistung ("Total Inhouse")	Alle Bau- und FM-Leistungen werden durch eigene Mitarbeiter erbracht, einschließlich Wartung, Reinigung, Sicherheit, Energieversorgung.	Komplett bei der Hochschule / dem Eigentümer	100%	0%
2. Inhouse mit punktueller Unterstützung	Einzelne Spezialleistungen (z. B. Brandschutzprüfungen, technische Gutachten) werden an externe Fachfirmen vergeben.	Weitgehend intern, punktuell extern	80–90 %	10–20 %
3. Eigenleistung mit strategischen Outsourcing-Partnern	Kernaufgaben (z. B. Objektmanagement) verbleiben in Eigenleistung, während nicht strategische Aufgaben (z. B. Reinigung, Winterdienst) ausgelagert werden.	Verantwortung bleibt intern, operative Umsetzung teilweise extern	50–80 %	20–50 %
4. Servicecenter-Modell (Matrixorganisation für spezialisierte Leistungen)	Bestimmte Aufgaben (z. B. Wartung, Störfallmanagement) werden in Servicecentern gebündelt, um Synergien zwischen mehreren Standorten zu nutzen.	Betreiberverantwortung teilweise delegiert	40–70 %	30–60 %
5. Betreibervertrag mit teilweiser Delegation ("Managed Services")	Facility-Management-Dienstleister übernimmt definierte Leistungen, Hochschulverwaltung steuert auf strategischer Ebene.	Verantwortung teilweise übertragen, Steuerung bleibt intern	20–50 %	50–80 %
6. Komplett-Outsourcing mit Steuerung ("Total Facility Management")	Externe FM-Dienstleister übernehmen fast alle FM-Leistungen, Hochschule fungiert als Auftraggeber und Controller.	Betreiberverantwortung stark delegiert, aber nicht vollständig	10–30 %	70–90 %
7. PPP-Modell ("Public-Private-Partnership")	Langfristige Kooperation mit privaten Dienstleistern, die Finanzierung, Betrieb und Instandhaltung der Gebäude übernehmen.	Betreiberverantwortung größtenteils abgegeben	5–20 %	80–95 %
8. Abgabe der Betreiberverantwortung an eine zentrale Instanz (z. B. SILB & BIM GmbH in Berlin)	Sämtliche Betreiberpflichten, Facility Management und Bauplanung werden an externe staatliche oder private Stellen übergeben.	Vollständige Abgabe	0%	100%

Abbildung.76: Vergleich Organisationsmodelle nach Verantwortungsstruktur und Leistungstiefe. Die Matrix verdeutlicht die Spannweite zwischen hochschulnahen Eigenleistungsmodellen, hybriden Steuerungsmodellen und stärker zentralisierten Varianten.

Der Überblick über die Modellpalette ist für den Bericht aus zwei Gründen wichtig. Erstens zeigt er, dass die spätere Entscheidung zugunsten eines hybriden, hochschulnahen Modells nicht das Ergebnis mangelnder Alternativen ist. Zweitens macht er deutlich, dass auch zentralisierungsnahe oder BHG-ähnliche Logiken ausdrücklich mit betrachtet wurden. Die spätere Ablehnung einer Vollintegration ist also nicht Folge einer verkürzten Analyse, sondern Resultat eines offenen und systematischen Vergleichs.

12.3 Bewertungsmaßstäbe: Theorie, Praxis, Umstellungsaufwand, Realisierbarkeit

Die Belastbarkeit des Modellvergleichs hängt maßgeblich an den verwendeten Bewertungsmaßstäben. Die einschlägigen Master- und Bachelorarbeiten dokumentieren diese Bewertungslogik in bemerkenswerter Klarheit. Grundlage der Analyse sind theoretische, praktische sowie transformationsbezogene Kriterien. Die theoretischen Kriterien umfassen unter anderem Effizienz und Kostenkontrolle, Qualität der Dienstleistung, Nachhaltigkeit und Ressourcennutzung, Transparenz und Steuerung, Mitarbeitermotivation, technologische Integration sowie Sicherheit und Risikomanagement. Bereits diese Auswahl zeigt, dass das Bewertungsraster weit über eine reine Kostenbetrachtung hinausgeht und explizit Steuerbarkeit, Qualität und Zukunftsfähigkeit einschließt.

Auf praktischer Ebene werden vor allem Personaleffizienz und -verfügbarkeit, Budgetflexibilität, Prozessintegration, Identifikation der Mitarbeitenden, technologische

Anpassbarkeit und Kooperationspotenzial betrachtet. Das ist für den Kunsthochschulkontext besonders wichtig. Denn gerade hier entscheidet sich, ob ein Modell nicht nur auf dem Papier effizient wirkt, sondern unter den Bedingungen kleiner, spezialisierter und knapper Strukturen tatsächlich tragfähig ist. Die praktische Gesamtauswertung der studentischen Forschungsarbeiten weist deshalb mit Modell 3 und Modell 4 zwei Modelle an der Spitze aus, differenziert aber zugleich deutlich zwischen ihren jeweiligen Stärken und Grenzen.

Hinzu kommt eine dritte Bewertungsdimension: **Umstellungsaufwand und Implementierbarkeit**. Die Arbeit betont ausdrücklich, dass die Analyse nicht bei einem theoretischen Ranking stehenbleibt, sondern organisatorische, personelle und finanzielle Aufwände der Transformation mitbetrachtet. Gerade dies ist für den vorliegenden Bericht von großer Relevanz. Denn ein Modell kann unter idealtypischen Annahmen attraktiv erscheinen und im realen Projektkontext dennoch unzweckmäßig sein, wenn der Umstellungsaufwand zu hoch, die Prozessintegration zu schwierig oder die institutionelle Passung zu gering ist.

Alle Forschungsarbeiten und deren wissenschaftliche Falsifizierungen bestätigen diese Bewertungslogik projektseitig. Dort wird ausdrücklich festgehalten, dass qualitative und quantitative Kriterien herangezogen wurden, die auf die spezifischen Anforderungen der Kunsthochschulen abgestimmt sind. Die Ergebnisse wurden in vergleichenden Tabellen dargestellt und dienten als Grundlage der Diskussion und Entscheidungsfindung. Bemerkenswert ist dabei insbesondere die projektseitige Differenzierung zwischen einer „theoretisch-rechnerischen Betrachtung“ und einer „praktischen Nutzwertanalyse unter Berücksichtigung der Ist-Analyse sowie der handelnden Personen“. Damit wird methodisch genau jene doppelte Perspektive eingenommen, die für einen belastbaren Organisationsentscheid erforderlich ist: formale Attraktivität und reale Umsetzbarkeit.

Die Bevorzugung von Modell 3 ist nicht Ausdruck konservativer Beharrung, sondern das Ergebnis einer Bewertungslogik, die Theorie, Praxis, Umstellungsaufwand und Realisierbarkeit systematisch zusammenführt. Gerade dadurch gewinnt die spätere klare Empfehlung gegen stärker zentralisierte oder BHG-nahe Modelle besonderes Gewicht.

12.4 Vergleich der Modelle

Der Vergleich der acht Organisationsmodelle zeigt, dass Extremmodelle zwar in einzelnen Kriterien Vorteile entfalten können, in der Gesamtbetrachtung jedoch regelmäßig Zielkonflikte erzeugen. Die Bachelorarbeit fasst dies präzise zusammen: Reine Eigenleistungsmodelle und Modelle vollständiger Auslagerung erreichen punktuell hohe Werte, erzeugen aber häufiger Spannungen zwischen Steuerbarkeit, Flexibilität, Kosten, Prozessintegration und organisatorischer Anschlussfähigkeit. Als robusteste Lösung im Projektkontext wurde deshalb Modelltyp 3 identifiziert, weil es die beste Balance aus Steuerbarkeit, Qualität, Flexibilität, Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit erreicht.

Die praktische Gesamtauswertung zeigt deutliche Unterschiede. Modelltyp 3 erreicht 7,50 Punkte, Modelltyp 4 7,35 Punkte, Modelltyp 2 6,99 Punkte, Modelltyp 5 6,85 Punkte; die weitergehenden Auslagerungs- und Zentralmodelle liegen deutlich darunter, wobei Modelltyp 8 – also die Abgabe der Betreiberverantwortung an eine zentrale Instanz – mit 4,17 Punkten am schwächsten abschneidet. Diese Rangfolge ist für den Bericht von erheblicher Bedeutung. Sie zeigt, dass gerade das Modell einer zentralen Instanz, das der Logik einer weitreichenden BHG-Vollintegration am nächsten steht, im konkreten Kontext der drei Kunsthochschulen keine tragfähige Lösung darstellt.

Die Forschungen verdichten die Vergleichsergebnisse auf die beiden relevantesten Optionen. Danach schneiden Modelltyp 3 und Modelltyp 4 am besten ab. Das Servicecenter-Modell erreicht in theoretisch-rechnerischer Betrachtung die besten Werte; unter Berücksichtigung der Ist-Analyse und der handelnden Personen ergibt sich jedoch eine Vorteilhaftigkeit von Modelltyp 3. Das Servicecenter-Modell verliert an Vorteilhaftigkeit aufgrund fehlender Standardleistungen im heterogenen Gebäudeportfolio und daraus abgeleitet nicht ausreichend realisierbarer Skalen- und Synergieeffekte. Zudem ist die Umwandlung des aktuellen dezentralen Modells in ein Servicecenter mit beträchtlichem Umstellungs- und Organisationsaufwand, neuen IT-Strukturen, Verlust an Agilität und einem nicht zu unterschätzenden Fragmentierungsrisiko verbunden.

- Modell 3: Eigenleistung + strategisches Outsourcing → empfohlen
- Modell 4: Servicecenter mit gebündelten Aufgaben → visionär, aber komplex
- Modelle 5–8: Externe Trägerschaft → nicht praktikabel (hoher Schnittstellenaufwand)
- → Modell 3 ist in Theorie + Praxis am besten bewertet

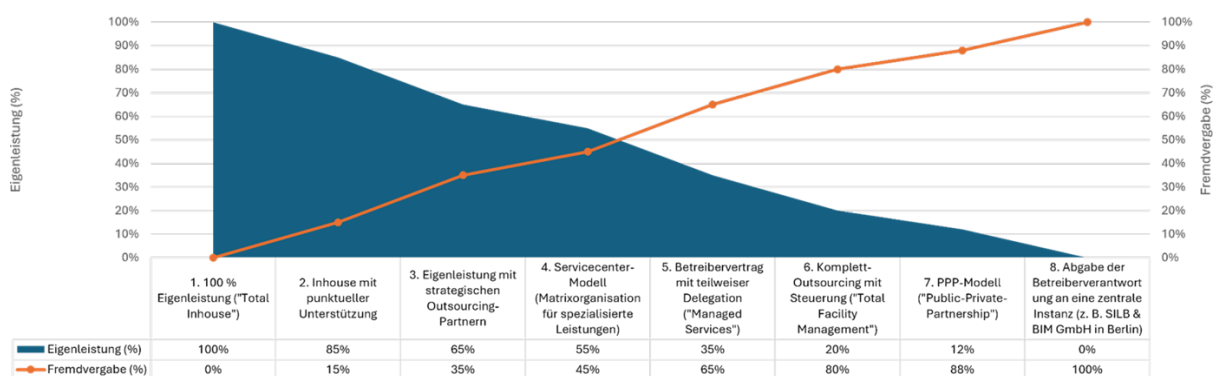


Abbildung.77: Leistungstiefenprofil der bewerteten Organisationsmodelle; Die Darstellung macht sichtbar, in welchem Verhältnis Eigenleistung und Fremdvergabe in den einzelnen Modelltypen stehen und verdeutlicht damit die Spannweite zwischen den acht Varianten;

Diese Argumentation ist zentral. Sie zeigt, dass das theoretisch attraktivere Modell nicht deshalb zurücktritt, weil es fachlich falsch wäre, sondern weil es im konkreten Kontext der drei Kunsthochschulen keine hinreichende praktische Vorteilhaftigkeit entfaltet. Der Modellvergleich beweist damit gerade nicht die Überlegenheit von Zentralisierung, sondern die Notwendigkeit kontextsensibler Organisationsentscheidungen.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Der Vergleich der Modelle führt nicht zu einer offenen Auswahl unter gleichrangigen Optionen. Er führt zu einer klaren Verdichtung auf ein hybrides, hochschulnahes Modell mit strategischer externer Unterstützung und gegen stärker zentralisierte oder vollständig ausgelagerte Alternativen.

12.5 Einordnung von Modell 3 und Modell 4

Die entscheidende organisationsstrategische Abwägung des Projekts erfolgt zwischen Modelltyp 3 und Modelltyp 4. Beide Modelle gehören zu den leistungsstärksten Varianten der Untersuchung, stehen aber für unterschiedliche Organisationslogiken.

Modell 3 – Eigenleistung mit strategischen Outsourcing-Partnern beschreibt eine Struktur, in der zentrale Aufgaben wie Objektmanagement, nicht delegierbare bauherrn- und betreiberseitige Funktionen sowie institutionelle Steuerung intern verbleiben, während nicht-strategische und spezialisierte Leistungen – etwa Reinigung, Winterdienst oder andere operative Dienste – an ausgewählte Outsourcing-Partner vergeben werden. Die Bachelorarbeit hebt die Vorteile dieses Modells deutlich hervor: hohe Personaleffizienz, Budgetflexibilität, technologische Anpassbarkeit, solides Kooperationspotenzial und kontrollierbare Prozessintegration. Besonders wichtig ist, dass Kernkompetenzen in der Hochschule verbleiben und externe Leistungen gezielt für unterstützende Tätigkeiten genutzt werden.

Modell 4 – Servicecenter-Modell steht demgegenüber für eine stärker zentral gebündelte Matrixorganisation spezialisierter Leistungen. Seine Stärken liegen nach der Bachelorarbeit insbesondere in Personaleffizienz, technologischer Anpassbarkeit und Kooperationspotenzial. Durch Spezialisierung und Bündelung können Synergien genutzt werden. Gleichzeitig weist das Modell jedoch Schwächen bei Prozessintegration und Identifikation der Mitarbeitenden auf; diese seien im Hochschulkontext nur mit erhöhtem Umstellungsaufwand zu überwinden. Im Projektprotokoll vom 20. März 2025 wird ergänzend betont, dass fehlende Standardleistungen und begrenzte Synergieeffekte im heterogenen Portfolio der Kunsthochschulen die theoretischen Vorteile des Servicecenter-Modells relativieren.

Gerade diese Gegenüberstellung ist für die spätere Abgrenzung zur BHG-Logik besonders wichtig. Modell 4 ist der attraktivste Vertreter stärker zentralisierter oder gebündelter Leistungen im Projektvergleich. Wenn selbst dieses Modell unter Berücksichtigung der realen Ausgangslage der Kunsthochschulen gegenüber Modell 3 zurücktritt, dann ist dies ein starkes Indiz dafür, dass weitergehende Zentralisierung – bis hin zur Vollintegration in eine BHG – erst recht nicht sachgerecht ist. Das Projekt entscheidet also nicht zwischen „gut“ und „schlecht“, sondern zwischen einem theoretisch attraktiven Zentralmodell und einem praktisch überlegenen hybriden Modell. Genau diese Differenz verleiht der späteren Hauptempfehlung ihre besondere Überzeugungskraft.

Die Einordnung von Modell 3 und Modell 4 führt daher zu einer präzisen organisationsstrategischen Aussage: Bündelung und servicecenternahe Unterstützung können in bestimmten Leistungsfeldern sinnvoll sein; die

Gesamtarchitektur für die drei Kunsthochschulen sollte jedoch hochschulnah bleiben und auf einem internen Kern mit strategischem Outsourcing aufbauen. Modell 3 ist damit kein Kompromiss aus Mangel an Mut, sondern die im Projektkontext überlegene Zielstruktur.

12.6 Schlussfolgerung: tragfähiges Zielbild für die drei Kunsthochschulen

Aus dem Modellvergleich ergibt sich ein klar konturiertes Zielbild für die drei Berliner Kunsthochschulen. Dieses Zielbild ist weder eine Rückkehr zu umfassender Eigenleistung noch eine Vorstufe zur Vollintegration in eine zentrale Baugesellschaft. Es ist ein hybrides, hochschulnahes Organisationsmodell mit strategischer externer Unterstützung. Nicht delegierbare bauherren- und betreiberseitige Kernaufgaben verbleiben bei den Hochschulen. Delegierbare, standardisierbare oder spezialisierte Leistungen werden durch strategische Outsourcing-Partner oder – wo sachlich vorteilhaft – durch gebündelte Unterstützungsstrukturen erbracht.

Unsere zweijährigen Forschungen formulieren diese Schlussfolgerung in bemerkenswerter Klarheit. Der Forschungsnehmer empfiehlt die Weiterführung des aufbauorganisatorischen Modells 3. Zugleich wird dort festgehalten, dass die aktuellen Friktionen und Probleme nicht auf die aufbauorganisatorischen Strukturen zurückzuführen seien, sondern auf ablauforganisatorische Lücken, insbesondere in Ausschreibung und Vergabe, Hausmeister-Services sowie im Rollenverständnis als Bauträger und Eigentümerversorger. Unter Berücksichtigung der haushaltsrelevanten Rahmenbedingungen und der Ausgabenstruktur seien die Kunsthochschulen mit Modell 3 nachhaltig und zukunftssicher aufgestellt.

Die studentischen Forschungsarbeiten bestätigen diese Schlussrichtung mit methodischer Deutlichkeit. Modell 3 wird dort als insgesamt geeignetste Organisationsform für den vorliegenden Projektkontext eingeordnet. Hervorgehoben werden hohe Dienstleistungsqualität, gute Transparenz und Steuerbarkeit, stabile Mitarbeitermotivation, belastbares Sicherheits- und Risikomanagement, hohe Umsetzbarkeit, finanzielle Beherrschbarkeit und die Möglichkeit, operative Engpässe flexibel durch externe Unterstützung zu kompensieren. Das Modell verbinde Wirtschaftlichkeit mit organisatorischer Handlungsfähigkeit und eigne sich daher als bevorzugte Zielstruktur.

Die zentrale organisationsstrategische Schlussfolgerung ist: **Das tragfähige Zielbild für die drei Berliner Kunsthochschulen ist ein eigenständiges, hochschulnahes Bau- und FM-Modell mit strategischen Outsourcing-Partnern und selektiver, subsidiärer Bündelung standardisierbarer Unterstützungsleistungen.** Nicht sachgerecht ist demgegenüber eine Vollintegration in eine BHG oder in andere zentralistische Strukturen, weil diese weder die praktische Vorteilhaftigkeit von Modell 3 übertreffen noch die tatsächlichen Hauptprobleme der Kunsthochschulen adressieren würden.

13. Entwicklung des Landes Berlin hin zu gebündelten und professionalisierten Strukturen im Hochschulbau

13.1 Einordnung des Themas in den Projektkontext

Die Frage nach gebündelten und professionalisierten Strukturen im Hochschulbau ist für den Abschlussbericht nicht nur ein externer politischer Rahmen, sondern ein integraler Bestandteil der organisationsstrategischen Bewertung. Das Projekt BauFM3KuHo untersucht zwar primär die Bau- und Facility-Management-Strukturen der drei Berliner Kunsthochschulen, seine Ergebnisse gewinnen ihre volle strategische Bedeutung jedoch erst im Verhältnis zu den aktuellen landesweiten Strukturüberlegungen.

Die Relevanz der BHG-Debatte für BauFM3KuHo ist nicht nur inhaltlicher Natur, sondern hat auch den Projektverlauf selbst beeinflusst. Der ursprüngliche Forschungsauftrag war auf einen Abschluss im ersten Quartal 2025 angelegt. Mit der Zuspitzung der Berliner Debatte um eine Hochschulbaugesellschaft erhielten die Projektergebnisse jedoch eine zusätzliche strategische Bedeutung. Dadurch wurde der Untersuchungszusammenhang faktisch verlängert. Das Projekt wurde nicht beendet, sondern im gemeinsamen Interesse aller Kooperationspartner im Sinne einer wissenschaftlich fundierten Weiterführung fortgesetzt. Gerade diese Fortsetzung erklärt, warum der Bericht nicht nur einen abgeschlossenen Projektstand dokumentiert, sondern auch eine weiterlaufende wissenschaftliche und strukturpolitische Auseinandersetzung abbildet.

Die Projektanalyse stellt diesen Zusammenhang ausdrücklich her und ordnet die Projektergebnisse in die Planungen des Landes Berlin zur Errichtung einer Hochschulbaueinrichtung als Anstalt des öffentlichen Rechts ein. Dort wird zugleich bereits festgehalten, dass Potenziale zur Übergabe der Bau- und FM-Aufgaben an eine AöR für die drei Kunsthochschulen nicht bestehen.

13.2 Ausgangslage und Problemdruck im Berliner Hochschulbau

Die Berliner Debatte um eine Hochschulbaugesellschaft reagiert auf reale strukturelle Probleme. In den BHG-Unterlagen werden insbesondere hohe und zeitkritische Investitionsbedarfe, langwierige Planungs- und Genehmigungsprozesse, verteilte Verantwortlichkeiten, fehlende Nutzung von Synergien, Defizite in Projektsteuerung und Kostenkontrolle sowie Fachkräftemangel als zentrale Herausforderungen benannt. Die Vorabunterlage zum Online-Workshop beschreibt zudem zersplitterte Zuständigkeiten, unklare finanzielle Verantwortlichkeiten bei Bauverzögerungen, hohe Auslastung der Prüf- und Genehmigungsinstanzen und die Sorge vor Marginalisierung kleinerer Hochschulen. Der Entwurf des BHGG formuliert ergänzend, dass lange Planungsprozesse den Investitionsstau verschärfen und die Expertise im Bau- und Gebäudemanagement künftig gebündelt werden solle.

Dieser Problemdruck ist aus landespolitischer Sicht grundsätzlich plausibel. Für voluminöse, heterogene und teilweise unzureichend koordinierte Hochschulportfolios erscheint die Suche nach professionelleren, standardisierteren und strategisch kohärenteren Strukturen nachvollziehbar.

13.3 Strukturelle Defizite dezentraler bzw. heterogener Bau- und FM-Strukturen

Dezentrale und heterogene Strukturen können im Hochschulbau strukturelle Defizite aufweisen. Dazu gehören uneinheitliche Verfahren, fragmentierte Zuständigkeiten, schwache Schnittstellen, unzureichende Dokumentation, unvollständige Datengrundlagen, personelle Verwundbarkeit kleiner Einheiten sowie Probleme beim Kompetenzaufbau in spezialisierten Themenfeldern wie Vergabe, Projektsteuerung oder komplexem technischen Betrieb. Ein Teil dieser Problemlagen findet sich auch im Projekt BauFM3KuHo wieder – insbesondere in Form von Gaps in der Ablauforganisation, bei Vergabe, Schnittstellen, Betreiberverantwortung und Digitalisierung.

Allerdings ist für den Bericht entscheidend, diese Defizite präzise zu qualifizieren. Das Projekt zeigt gerade nicht, dass hochschulnahe Bau- und FM-Strukturen als solche dysfunktional wären. Vielmehr zeigt es, dass die Hauptprobleme in der unzureichenden Standardisierung, Dokumentation, Rollenklärung und digitalen Unterstützung liegen. Die Projektergebnisse insgesamt führen nicht zu der Diagnose, dass die dezentralen Grundstrukturen der Kunsthochschulen selbst das Problem seien. Problematisch sind vielmehr jene prozessualen und organisatorischen Defizite, die grundsätzlich auch innerhalb dieser Strukturen bearbeitet werden können.

Die strukturellen Defizite dezentraler Systeme sind damit real, aber nicht automatisch ein Argument für Vollzentralisierung. Gerade das ist für die Einordnung von BauFM3KuHo wesentlich.

13.4 Argumente für gebündelte, professionalisierte Bauherrn- und Betreiberstrukturen

Die Argumente für gebündelte und professionalisierte Bauherrn- und Betreiberstrukturen sind fachlich ernst zu nehmen. Dazu zählen insbesondere die Konzentration von Fachkompetenz, die stärkere Standardisierung von Verfahren, die Bündelung vergaberechtlicher und technischer Expertise, die Möglichkeit zu Rahmenverträgen und Marktstärke, ein besserer Überblick über Investitions- und Sanierungsbedarfe, einheitlichere Daten- und Steuerungsgrundlagen sowie eine konsequentere Lebenszyklusbetrachtung von Bau, Instandhaltung und Betrieb. Die BHG-Unterlagen beschreiben diese Zielperspektive ausdrücklich: Die BHG soll Expertise bündeln, Synergien erzeugen, Doppelstrukturen abbauen, Bau- und Sanierungsvorhaben strategisch planen und Finanzierung, Bau, Instandhaltung und Gebäudemanagement aus einer Hand verantworten.

Auch im Projektkontext finden sich Anknüpfungspunkte für diese Argumente. BauFM3KuHo zeigt, dass in verfahrensintensiven und standardisierbaren Feldern –

etwa bei Rahmenverträgen, Vergabeunterstützung, spezialisierten Projektsteuerungsleistungen oder digitalen Standards – gebündelte Unterstützungsleistungen sachlich sinnvoll sein können. Das Projekt spricht sich also keineswegs gegen jede Form von Zentralisierung oder Bündelung aus. Vielmehr differenziert es zwischen Kernfunktionen, die hochschulnah verbleiben müssen, und Unterstützungsfeldern, in denen Professionalisierung durch Bündelung reale Vorteile bringen kann.

13.5 Das Leitbild einer Hochschulbaugesellschaft: Zielsetzungen und Funktionsversprechen

Das Leitbild der Berliner Hochschulbaugesellschaft ist in den landesseitigen Unterlagen klar formuliert. Die Vision und Mission der BHG beschreiben eine zentrale Bau- und Gebäudemanagerin, die in enger Partnerschaft mit den Hochschulen strategische Planung, Finanzierung, Bauausführung, Instandhaltung und Gebäudemanagement übernimmt und dadurch Effizienz, Transparenz und Verlässlichkeit erzeugt. Das Eckpfeilerpapier konkretisiert dieses Zielbild über ein Bandbreitenmodell, das zentrale Qualitätsverantwortung über den gesamten Gebäudelebenszyklus mit Flexibilität für alltagsnahe Tätigkeiten verbinden soll. Langfristig ist eine weitreichende Zentralisierung aller Bau- und Betriebsaufgaben bei der BHG vorgesehen; mittelfristig sollen Hochschulen im Rahmen eines Bandbreitenmodells Unterstützungsgrade wählen können.

Dieses Leitbild hat ein nachvollziehbares Funktionsversprechen: klare Zuständigkeiten, strategische Planung, bessere Finanzierungssicherheit, professionellere Verfahren und Entlastung der Hochschulen zugunsten ihrer Kernaufgaben. Entscheidend ist jedoch, dass ein solches Leitbild immer im Verhältnis zum konkreten Hochschultyp beurteilt werden muss. Ein Modell, das für große und stärker standardisierbare Portfolios plausibel erscheint, ist nicht automatisch für kleine, hoch spezialisierte Kunsthochschulen geeignet.

13.6 Chancen einer Hochschulbaugesellschaft

Die Chancen einer Hochschulbaugesellschaft liegen vor allem dort, wo Volumen, Standardisierung und strategische Portfoliosteuerung tatsächlich greifen, also den großen FHs und Universitäten. Dazu gehören:

- **Bündelung von Fachkompetenz** in Vergabe, Projektsteuerung, Instandhaltung und technischem Anlagenmanagement,
- **standardisierte Verfahren** mit potenziell höherer Verfahrenssicherheit und größerer Routine,
- **Synergieeffekte** durch Rahmenverträge, gemeinsame Beschaffung und übergreifende Planung,
- **Lebenszyklusorientierung**, wenn Bau, Erhalt und Betrieb organisatorisch enger zusammengeführt werden,
- **stärkere strategische Priorisierung** landesweiter Bedarfe,

- **Entlastung einzelner Hochschulen** bei großvolumigen, hochkomplexen oder selten auftretenden Sonderaufgaben.

Auch für die Kunsthochschulen sind solche Chancen nicht völlig bedeutungslos. Gerade bei Großmaßnahmen, spezialisierter Vergabeunterstützung, zentral bereitgestellten Rahmenverträgen oder einzelnen technischen Spezialleistungen kann eine landesweite Struktur punktuell sinnvoll sein. Die Forschungsergebnisse lassen genau diese Form kooperativer Unterstützung ausdrücklich zu und empfehlen langfristig eine Kooperation auf Basis von Service-Level-Agreements insbesondere bei Rahmenverträgen und projektbezogenen Leistungen von Baudienststellen.

Die Chancen einer Hochschulbaugesellschaft sind also real – aber sie entfalten sich für die Kunsthochschulen vor allem **selektiv**, nicht als Begründung für eine Vollintegration.

13.7 Risiken und Grenzen einer Hochschulbaugesellschaft

Den Chancen stehen erhebliche Risiken und Grenzen gegenüber, insbesondere im Hinblick auf kleine, hoch spezialisierte Hochschulen. Der Aktenvermerk vom 15. November 2025 benennt diese mit großer Klarheit: Die BHG ist strukturell auf Volumen, Zentralisierung und Skalenvorteile ausgerichtet; bei kleinen Kunsthochschulen entstehen dagegen hohe fixe Overheadkosten pro Quadratmeter, zusätzliche Verwaltungs- und Transaktionskosten und der Verlust eingespielter, schlanker lokaler Strukturen. Standardisierte FM-Lösungen gefährden darüber hinaus die besondere Raumlogik künstlerischer Ausbildung, die Qualität des Studienangebots und die Profilbildung Berlins als Kunstmetropole. Hinzu kommen Governance- und Autonomierisiken: zusätzliche Steuerungsebenen zwischen Hochschulen und Land, Einflussverlust in baulichen Kernentscheidungen, Gefährdung der Hochschulautonomie und Priorisierungsnachteile gegenüber großen Universitäten.

Auch die Vorabunterlagen zur BHG nennen selbst die Sorge vor Marginalisierung kleinerer Hochschulen. Damit ist bemerkenswert, dass die Risiken nicht nur von den Kunsthochschulen behauptet, sondern in der landesseitigen Debatte selbst bereits wahrgenommen werden. Für den Bericht folgt daraus eine wichtige Schlussfolgerung: Die Grenzen einer BHG sind nicht bloß theoretische Einwände, sondern praktisch erkennbare Risiken, die gerade im Segment kleiner Kunsthochschulen erheblich ins Gewicht fallen.

Die Risiken und Grenzen einer Hochschulbaugesellschaft betreffen für die Kunsthochschulen daher nicht nur „Nebenfolgen“, sondern die eigentliche Funktionsfähigkeit des Modells.

13.8 Spezifische Bedeutung für kleine und hochgradig spezialisierte Kunsthochschulen

Für kleine und hochgradig spezialisierte Kunsthochschulen ist die BHG-Frage anders zu beantworten als für große und standardisierbare Hochschulportfolios. Das

Schreiben der drei künstlerischen Hochschulen an Staatssekretär Marx fasst diese Besonderheit präzise zusammen: Die wenigen, kleinen Standorte sind von hoher baulicher Spezifik geprägt, bieten kaum Raum für nennenswerte Skaleneffekte, sind teilweise identitätsstiftend und strategisch bedeutsam und werden durch fachlich gut aufgestellte kleine interne Bau- und FM-Teams betreut. Diese Teams seien wirtschaftlich tragfähig, bedarfsorientiert und eng mit Werkstatt-, Veranstaltungs- und Nachhaltigkeitsaufgaben verbunden. Eine Zentralorganisation könne auf diese Bedarfe in ihrer Vielgestaltigkeit nicht in gleicher Weise eingehen.

Gerade diese Spezifik ist für die Bewertung ausschlaggebend. Kunsthochschulen benötigen institutionelle Nähe, hohe funktionale Sensibilität, situative Reaktionsfähigkeit und die Fähigkeit, bauliche, technische und betriebliche Entscheidungen eng mit der Besonderheit ihrer Nutzung zu verbinden. Daraus folgt keine vollständige Sonderwelt ohne externe Unterstützung. Es folgt aber sehr wohl, dass die hochschulnahen Kernfunktionen nicht in ein generalisiertes Standardmodell überführt werden sollten. Für kleine und hochgradig spezialisierte Kunsthochschulen ist daher nicht die Vollintegration, sondern ein differenziertes Sonder- oder Bandbreitenmodell sachgerecht.

13.9 Einordnung der Projektergebnisse BauFM3KuHo in die BHG-Debatte

Die Projektergebnisse von BauFM3KuHo lassen sich eindeutig in die BHG-Debatte einordnen. Die Forschungsergebnisse formulieren, dass Potenziale zur Übergabe der Bau- und FM-Aufgaben an eine AöR für die drei Kunsthochschulen nicht bestehen, dass ihre bestehenden Strukturen wirtschaftlich optimal sind und dass eine Integration in eine zentrale AöR keinen Effizienzgewinn, sondern höhere Schnittstellen- und Steuerungskosten verursachen würde. Zugleich wird empfohlen, die Bereiche eigenständig bestehen zu lassen und nur kooperativ, nicht strukturell zu integrieren.

Der Aktenvermerk vom 15. November 2025 verschärft diese Linie weiter und nennt als Kernaussage, dass eine Vollintegration in die BHG ohne Mehrwert Ressourcen schwächen, Autonomie beschneiden und den kulturellen USP Berlins gefährden würde. Das Schreiben der Kunsthochschulen an den Staatssekretär übernimmt diese Befunde ausdrücklich und macht sie zur Grundlage der eigenen Position. Damit ergibt sich eine bemerkenswerte Kongruenz zwischen wissenschaftlicher Projektbewertung, hochschulpraktischer Erfahrung und strategischer Folgerung.

BauFM3KuHo ist damit ein inhaltlich, systematisch-analytisch tragfähiger Gegenbeleg gegen eine pauschale Übertragbarkeit der BHG-Logik auf die Kunsthochschulen.

13.10 Schlussfolgerung: Welche Form von Bündelung fachlich sinnvoll erscheint – und welche nicht

Die Schlussfolgerung des Kapitels ist klar und muss entsprechend klar formuliert werden:

Für die drei Berliner Kunsthochschulen ist eine Vollintegration in eine Hochschulbaugesellschaft nicht zu empfehlen.

Fachlich sinnvoll erscheint dagegen eine **selektive, subsidiäre Bündelung** in genau jenen Bereichen, in denen reale Skaleneffekte, Spezialisierungsvorteile und Verfahrensgewinne entstehen können. Dazu gehören insbesondere:

- Rahmenverträge,
- Vergabeunterstützung,
- projektbezogene Baudienststellenfunktionen bei Großmaßnahmen,
- bestimmte Spezialleistungen im technischen und organisatorischen Bereich,
- gemeinsame Daten- und Softwarestandards,
- punktuelle fachliche Unterstützungsleistungen.

Nicht fachlich sinnvoll ist hingegen die strukturelle Überführung der hochschulnahen Bau- und FM-Kernfunktionen in eine zentrale BHG. Gerade diese Funktionen – bauhermseitige Steuerung, Betreiberverantwortung, Prioritätensetzung, Qualitätsgewährleistung und die enge Verknüpfung von Gebäude- und Hochschulbetrieb – müssen bei den Kunsthochschulen selbst verbleiben.

Nicht die Kunsthochschulen müssen an die Logik der BHG angepasst werden. Vielmehr muss jede landesweite Struktur daran gemessen werden, ob sie den Besonderheiten der Kunsthochschulen gerecht wird. Für eine Vollintegration ist dies nach den vorliegenden Befunden zu verneinen. Für eine selektive, unterstützende und subsidiäre Kooperation ist es dagegen zu bejahen.

14. Priorisierte Empfehlungen

14.1 Logik der Empfehlungssystematik

Die Empfehlungen des Projekts BauFM3KuHo ergeben sich nicht aus abstrakten Reformpräferenzen, sondern aus einer klaren analytischen Kette: Bestandsaufnahme, Aufgabenanalyse, Gap-Analyse, Personalbedarfsbemessung, Modellvergleich und strategische Einordnung in die Berliner BHG-Debatte. Diese Kette führt zu einer eindeutigen Schlussrichtung: Die Grundstruktur der Bau- und FM-Bereiche der drei Berliner Kunsthochschulen ist im Kern tragfähig; der wesentliche Verbesserungsbedarf liegt in Prozessen, Vergabe, Dokumentation, Betreiberverantwortung, Digitalisierung und in der Stabilisierung hochschulnaher Kernfunktionen. Das Management Summary fasst genau dies zusammen und hält ausdrücklich fest, dass Potenziale zur Übergabe der Bau- und FM-Aufgaben an eine AöR nicht bestehen und dass die Bereiche eigenständig bestehen bleiben sollten.

Die Empfehlungssystematik folgt deshalb drei Prinzipien. Erstens werden Maßnahmen priorisiert, die unmittelbar auf die identifizierten Gaps reagieren. Zweitens wird zwischen kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Handlungserfordernissen unterschieden. Drittens wird strikt zwischen **selektiver Bündelung** sachgerechter Unterstützungsleistungen und **struktureller Vollintegration** hochschulnaher

Kernfunktionen unterschieden. Diese Differenz ist für die Empfehlungen zentral. Denn das Projekt spricht ausdrücklich **für** Professionalisierung und an einzelnen Stellen auch **für** Kooperation oder Bündelung, aber **gegen** die Überführung der Kunsthochschulen in ein zentralistisches Gesamtmodell.

Die Empfehlungen sind daher nicht als additiver Maßnahmenkatalog zu lesen, sondern als strategisch kohärentes Gesamtprogramm: **Erhalt eigenständiger Bau- und FM-Strukturen, Professionalisierung der Ablauforganisation, digitale Stärkung der Steuerungsfähigkeit und nur subsidiäre Nutzung landesweiter Unterstützungsstrukturen.**

14.2 Kurzfristige Empfehlungen

Kurzfristig vorrangig sind jene Maßnahmen, die auf die klar identifizierten Prozess- und Steuerungsdefizite reagieren und zugleich mit begrenztem Umstellungsaufwand realisierbar sind. Das Management Summary formuliert hierfür drei zentrale Handlungsempfehlungen: die Einführung der Hausmeistersoftware „hausmanager“, die Prüfung, ob KI die Vergabevorbereitung und -durchführung im VOB-Bereich unterstützen kann, sowie die Einrichtung eines regelmäßigen Jour fixe Bau/FM KuHo. Diese drei Maßnahmen sind in ihrer Kombination besonders schlüssig: Digitalisierung, Verfahrensunterstützung und institutionalisierte Abstimmung adressieren genau jene Felder, die im Projekt als Hauptgaps sichtbar wurden.

Die **Einführung einer Hausmeister- bzw. CAFM-nahen Lösung** ist kurzfristig prioritär, weil sie Transparenz, Fristenkontrolle, Aufgabenverfolgung, Dokumentation und Delegationsnachweise unmittelbar verbessert. Sie ist nicht als IT-Maßnahme zu verstehen, sondern als Organisationsprojekt zur Stärkung des bestehenden Modells. Die Unterlagen vom 10. Februar und 28. April 2025 zeigen, dass hierfür bereits ein belastbares Funktionsverständnis, eine SaaS-Logik, ein Rollenmodell und ein erster Implementierungspfad vorliegen. Damit ist die Maßnahme hinreichend konkret, um als kurzfristige Priorität benannt zu werden.

Ebenfalls kurzfristig erforderlich ist die **Standardisierung der Schnittstellen und Kernprozesse** zwischen Bau/FM und haushalts-, vergabe- und verwaltungsbezogenen Bereichen. Dazu gehören klare Zuständigkeitsketten, definierte Übergabepunkte, Prozessbilder für Ausschreibung und Vergabe, standardisierte Dokumentationsanforderungen sowie regelmäßige Abstimmungsformate. Das Protokoll vom 20. März 2025 betont ausdrücklich die Notwendigkeit klar definierter nächster Schritte, regelmäßiger Kommunikation und koordinierter Abstimmung, um die Optimierung der Ablauforganisation effizient und zielgerichtet umzusetzen.

Kurzfristig ist darüber hinaus die **Systematisierung von Betreiberverantwortung und Nachweisführung** zu empfehlen. Dazu gehören eine klare Rollenzuordnung, die Hinterlegung von Prüf- und Dokumentationspflichten, strukturierte Nachweislogik für externe Leistungen sowie die Vorbereitung einer digitalen Dokumentationsarchitektur.

Gerade dieses Feld ist aufgrund seiner Governance- und Haftungsrelevanz nicht nachrangig zu behandeln.

Kurzfristige Empfehlungen sind somit:

- Einführung und Pilotierung der Hausmeister-/CAFM-Lösung,
- Standardisierung kritischer Prozessketten und Schnittstellen,
- Aufbau einer belastbaren Betreiber- und Nachweislogik,
- institutionalisierte Abstimmung zwischen den Bau-/FM-Akteuren der drei Hochschulen.

14.3 Mittelfristige Empfehlungen

Mittelfristig geht es um die strukturelle Verstetigung der kurzfristigen Professionalisierungsschritte und um die gezielte Weiterentwicklung der Leistungs- und Unterstützungslogik. Das Management Summary benennt für den Zeitraum von ein bis drei Jahren insbesondere die Pflege und Erweiterung der Anwendungsbereiche der Hausmeistersoftware sowie die Standardisierung von Rahmenverträgen nach AMEV/VOB, gegebenenfalls unter Einbeziehung KI-gestützter Lösungen. Diese Richtung ist folgerichtig, weil sie auf die identifizierten Gaps in Vergabe, Dokumentation und Steuerbarkeit zielt.

Ein zentrales mittelfristiges Ziel ist die **Professionalisierung der Leistungs- und Vergabeorganisation**. Dazu gehört die Entwicklung wiederverwendbarer Leistungsbilder, standardisierter Vergabeprozesse, klarer Prüffreigaben und eines belastbaren Rahmenvertragsmanagements für wiederkehrende Leistungen. Das Projekt hat gezeigt, dass gerade in diesen Bereichen selektive Bündelung erhebliche Vorteile bringen kann. Fachlich angezeigt ist daher nicht die vollständige Herauslösung der Verantwortung aus den Hochschulen, sondern der Aufbau professioneller, standardisierter Unterstützungsformen für verfahrensintensive Leistungen.

Mittelfristig erforderlich ist außerdem die **Stärkung der internen Kernrollen**. Die Personalbedarfsbemessung zeigt, dass die Bau-/FM-Strukturen der Kunsthochschulen keine überflüssigen Reserven aufweisen. Deshalb muss die Weiterentwicklung darauf zielen, operative Belastungen zu reduzieren, Rollen klarer zu profilieren, Vertretungssicherheit zu erhöhen und die hochschulinterne Steuerungskompetenz systematisch zu stabilisieren. Gezielte Schulungen, Entlastung von operativen Aufgaben und kontinuierliche Abstimmung erscheinen sinnvoller als eine komplette Neuorganisation.

Mittelfristige Empfehlungen sind damit insbesondere:

- Ausbau der Hausmeister-/CAFM-Lösung zu einem tragfähigen System für Betreiber- und Prozesssteuerung,
- Standardisierung von Rahmenverträgen, Vergabevorbereitung und Dokumentationsanforderungen,

- funktionale Stärkung von Objektleitung, technischer Steuerung und Betreiberverantwortung,
- Ausbau eines hochschulübergreifenden, aber hochschulnahen Koordinations- und Lernformats.

14.4 Langfristige Empfehlungen

Langfristig verschiebt sich der Schwerpunkt von innerer Professionalisierung zu strategischer und institutioneller Absicherung. Die Verankerung der Eigenständigkeit im Landesrahmen, die Kooperation mit der AöR auf Basis von Service-Level-Agreements im Bereich Rahmenverträge und projektbezogene Leistungen von Baudienststellen sowie die kontinuierliche Personalentwicklung für strategische Bauherrenaufgaben sind von besonderer Relevanz. Diese Langfristperspektive greift die eigentliche Grundlogik des Projekts auf: Erhalt hochschulnaher Kernfunktionen bei selektiver Nutzung externer und zentraler Unterstützung.

Langfristig ist insbesondere eine **institutionelle Absicherung der Sonderstellung der Kunsthochschulen** erforderlich. Der Aktenvermerk vom 15. November 2025 entwickelt hierfür ein Schwellenmodell, eine gesetzliche Sonderregelung für Kunsthochschulen im BHG-Errichtungsgesetz, ein eigenständiges Portfoliosegment „Kunsthochschulen“ mit paritätischer Governance sowie die Pilotierung eines dezentralen Modells als Referenzfall für das Bandbreitenmodell. Diese Vorschläge sind nicht bloß politisches Beiwerk, sondern die logische institutionelle Konsequenz der Projektergebnisse.

Langfristig sollte außerdem die **strategische Bauherren- und Betreiberkompetenz** der Hochschulen weiterentwickelt werden. Wenn das hochschulnahe Modell dauerhaft tragfähig bleiben soll, müssen Wissen, Rollenverständnis und personelle Kontinuität in diesem Bereich gesichert werden. Dies betrifft nicht nur Fortbildung, sondern auch die aktive Entwicklung einer organisationsstrategischen Identität als hochschulnahe Gewährleistungs- und Steuerungsorganisation.

Langfristige Empfehlungen sind damit:

- rechtliche und politische Absicherung eines Sonder- bzw. Schwellenmodells für Kunsthochschulen,
- institutionalisierte kooperative Leistungsbeziehungen mit zentralen Strukturen nur auf subsidiärer Basis,
- dauerhafte Personal- und Kompetenzentwicklung für hochschulnahe Bauherren- und Betreiberfunktionen.

14.5 Differenzierung nach Befund, Bewertung und Empfehlung

Die Kunsthochschulen verfügen über im Kern tragfähige, wirtschaftliche und hochschulnahe Bau- und FM-Strukturen, deren Hauptdefizite in Abläufen, Schnittstellen, Vergabe, Dokumentation, Betreiberverantwortung und Digitalisierung liegen. **Die Bewertung** daraus ist, dass diese Defizite nicht für die Ungeeignetheit des

Grundmodells sprechen, sondern für dessen unzureichende organisatorische und digitale Ausreifung. **Die Empfehlung** lautet folgerichtig, die bestehenden Strukturen zu professionalisieren und nur dort Bündelung zu nutzen, wo diese tatsächlich Vorteile bringt.

Diese Trennung ist gerade mit Blick auf die BHG-Debatte zentral. Eine Vollintegration der Kunsthochschulen wäre nur dann zu empfehlen, wenn der Befund ein grundlegendes Versagen ihrer hochschulnahen Strukturen ergeben hätte. Genau das ist nicht der Fall. Vielmehr zeigt der Modellvergleich, dass Modell 3 – also ein hybrides, hochschulnahes Modell mit strategischen Outsourcing-Partnern – dem Servicecenter-Modell praktisch überlegen ist und dass eine Integration in andere Organisationen keine weiteren Einspareffekte erwarten lässt, sondern zusätzliche personelle und finanzielle Ressourcen kosten würde.

14.6 Voraussetzungen für Umsetzung, Steuerung und Monitoring

Empfehlungen entfalten nur dann Wirkung, wenn ihre Umsetzung organisatorisch gerahmt, gesteuert und überprüft wird. Für BauFM3KuHo ergeben sich hierfür vier Voraussetzungen.

- Erstens braucht es ein verbindliches hochschulübergreifendes Steuerungs- und Abstimmungsformat, das die Umsetzung begleitet und die Weiterentwicklung der gemeinsamen Standards sichert. Die etablierten Jour-fixe-Strukturen bieten hierfür bereits eine tragfähige Grundlage.
- Zweitens braucht es ein realistisches Umsetzungsmanagement für Digitalisierung und Prozessstandardisierung. Die Unterlagen zur Hausmeistersoftware betonen ausdrücklich Pilotierung, Qualitätssicherung der Ersterfassung, Rollenklärung und vorbereitende Beschaffungsentscheidungen. Daraus folgt, dass die Umsetzung nicht nebenbei erfolgen kann, sondern als gesteuertes Transformationsprojekt angelegt werden muss.
- Drittens braucht es ein Monitoring der Organisationswirkungen. Dies sollte sich nicht nur auf technische Einführungsfortschritte beziehen, sondern auf Prozessqualität, Nachweisfähigkeit, Standardisierungsgrad, Entlastungseffekte und die Wirksamkeit der Schnittstellenorganisation.
- Viertens braucht es eine strategische Abstimmung mit dem Land Berlin. Wo langfristig Service-Level-Agreements, Rahmenverträge oder Schwellenmodelle in den Landesrahmen eingebettet werden sollen, ist eine aktive, konsistente Positionierung der Kunsthochschulen unerlässlich.

Die Empfehlungen dieses Kapitels sind damit nicht nur inhaltlich priorisiert, sondern auch in ihrer Umsetzungslogik verankert.

15. Umsetzungsrahmen und nächste Schritte

15.1 Prioritäten und Reihenfolge der Umsetzung

Die Umsetzung der Projektergebnisse sollte nicht in Form eines großen Strukturbruchs, sondern als gestufter Professionalisierungsprozess erfolgen. Diese Logik ergibt sich direkt aus dem Projekt: Da die Grundstruktur der Kunsthochschulen tragfähig ist, liegt der sachgerechte Weg nicht in ihrer Ablösung, sondern in ihrer schrittweisen organisatorischen, digitalen und governance-bezogenen Stabilisierung. Die Reihenfolge der Umsetzung sollte daher vom höchsten Wirkungsgrad bei zugleich begrenztem Umstellungsaufwand ausgehen.

An erster Stelle stehen deshalb Prozessstandardisierung, Rollenklärung, Betreiber- und Nachweislogik sowie die Pilotierung der Hausmeistersoftware. Erst wenn diese Grundlagen geschaffen sind, ist ein systematischer Ausbau von Rahmenvertragsmanagement, digitaler Datenarchitektur und stärker standardisierten Leistungsfeldern sinnvoll. Strategische Fragen der langfristigen Einbettung in den Landesrahmen folgen danach und nicht umgekehrt.

Diese Reihenfolge ist auch deshalb plausibel, weil sie dem Projektbefund entspricht, dass die wesentlichen Probleme eher in der Ablauforganisation als in der Aufbauorganisation liegen. Wer zuerst die Aufbauorganisation fundamental verändert, ohne Prozesse, Rollen und digitale Steuerung zu klären, würde den eigentlichen Problemdruck verfehlen.

15.2 Ressourcen- und Steuerungserfordernisse

Die Umsetzung setzt realistische Ressourcenannahmen voraus. Die Personalbedarfsbemessung zeigt, dass die Kunsthochschulen keine nennenswerten Überhänge in ihren Bau- und FM-Strukturen haben. Zusätzliche Professionalisierungs- und Digitalisierungsaufgaben können daher nicht einfach „on top“ abgearbeitet werden, ohne operative Belastungen zu verstärken. Das Management Summary stellt klar, dass kein Überhang an Personal und kein Einsparpotenzial ohne Funktionsverlust besteht.

Daraus folgt, dass Umsetzungsarbeit selbst als Ressourcenthema behandelt werden muss. Digitalisierung, Prozessstandardisierung und Governance-Ausbau benötigen Zeit, Aufmerksamkeit, gegebenenfalls temporäre Unterstützung und klare Verantwortungs-zuordnung. Genau deshalb ist der Einsatz externer Unterstützung oder projektbezogener Verstärkung in einzelnen Transformationsphasen nicht Widerspruch, sondern Ausdruck eines realistischen Steuerungsmodells.

Zugleich bedarf es einer verbindlichen Steuerungsarchitektur. Die im Projekt bereits etablierten Abstimmungsformate – etwa die Jour fixes – sollten dafür genutzt und ausgebaut werden. Der Bericht sollte hier eine kleine, aber verbindliche Steuerungsrunde empfehlen, die Umsetzungsschritte vorbereitet, priorisiert und regelmäßig überprüft.

15.3 Pilotierungen und Quick Wins

Zu den wichtigsten Quick Wins gehört die stufenweise Einführung der Hausmeistersoftware. Die Projektunterlagen empfehlen ausdrücklich ein Pilotprojekt vor großflächiger Einführung und betonen ein agiles Vorgehen zur Risikominimierung. Die Softwarediskussion zeigt zudem, dass ein klar umrissener Einführungsweg bereits angelegt ist: Beschaffungs- und Freigabeprozesse, Qualitätssicherung der Ersterfassung, Rollenvergabe, Smartphone-Ausstattung und Schulungen sind als konkrete nächste Schritte beschrieben.

Weitere Quick Wins liegen in der Standardisierung von Jour-fixe-Strukturen, der Visualisierung zentraler Prozessketten – insbesondere im Bereich Ausschreibung und Vergabe –, der Einführung standardisierter Dokumentationsanforderungen und der Klärung hochschulübergreifender Mindeststandards für Betreiberpflichten und Nachweise.

Pilotierung bedeutet im Projektkontext nicht experimentelle Unverbindlichkeit, sondern kontrollierte Einführung mit Rückkopplung. Gerade für die Kunsthochschulen mit knappen Teams und hoher Funktionsdichte ist dieser Ansatz sinnvoller als eine großflächige Einführung ohne Test- und Lernphase.

15.4 Risiken der Nicht-Umsetzung

Die Risiken der Nicht-Umsetzung sind erheblich und sollten im Bericht deutlich benannt werden. Werden die identifizierten Gaps nicht bearbeitet, bleiben die Kunsthochschulen zwar in ihrer Grundstruktur arbeitsfähig, aber weiterhin anfällig für Reibungsverluste, Dokumentationslücken, personelle Überlastung, unscharfe Verantwortungsgrenzen und eingeschränkte Nachweisfähigkeit. Besonders kritisch wäre dies im Bereich Betreiberverantwortung, Vergabe und digitaler Transparenz.

Hinzu kommt ein strategisches Risiko: Ohne aktive Professionalisierung der eigenen Strukturen würden die Kunsthochschulen ihre empirisch starke Position in der BHG-Debatte schwächen. Die projektspezifische Argumentation gegen eine Vollintegration ist nur dann dauerhaft tragfähig, wenn sie nicht als Verteidigung eines unentwickelten Status quo erscheint, sondern als begründete Präferenz für ein professionell weiterentwickeltes hochschulnahes Modell.

Nicht-Umsetzung würde daher nicht nur Effizienzpotenziale ungenutzt lassen, sondern auch die strategische Verhandlungsposition der Kunsthochschulen im Landesrahmen schwächen.

15.5 Vorschlag für ein Umsetzungs- und Review-Regime

Für den Bericht empfiehlt sich ein einfaches, aber verbindliches Umsetzungs- und Review-Regime. Es sollte aus drei Elementen bestehen:

- Erstens einer **hochschulübergreifenden Steuerungsrunde Bau/FM KuHo**, die regelmäßig tagt und die Umsetzung der priorisierten Maßnahmen koordiniert.
- Zweitens einem **arbeitsbezogenen Review-Zyklus**, in dem zentrale Themen – Softwareeinführung, Betreiberverantwortung, Vergabeprozesse, Rahmenverträge, Datenstandards – in festem Turnus überprüft und fortgeschrieben werden.
- Drittens einer **strategischen Anschlussstelle zum Land Berlin**, die sicherstellt, dass die Weiterentwicklung der Kunsthochschulstrukturen mit der BHG-Debatte und möglichen Service-Level- oder Schwellenmodellen aktiv verknüpft wird.

Ein solches Regime hat zwei Vorteile: Es hält die Umsetzung handhabbar und verhindert zugleich, dass sie an denselben Schnittstellenproblemen scheitert, die bereits Gegenstand der Untersuchung waren.

16. Fazit und Ausblick

16.1 Zusammenfassende Gesamtbewertung

Das Projekt BauFM3KuHo liefert eine belastbare, mehrstufig und methodisch kontrolliert erarbeitete Organisationsanalyse der Bau- und Facility-Management-Strukturen der drei Berliner Kunsthochschulen. Die Untersuchung zeigt, dass diese Strukturen im Grundsatz tragfähig sind und bereits zentrale Elemente eines sachgerechten Gewährleistungsmodells abbilden: hochschulnahe Wahrnehmung nicht delegierbarer Kernaufgaben, externe Vergabe delegierbarer Leistungen und operative Sicherung des laufenden Gebäudebetriebs durch qualifizierte Präsenzfunktionen. Die Hauptdefizite liegen nicht in der Existenz dieser Struktur, sondern in ihrer unzureichenden prozessualen, dokumentativen und digitalen Ausreifung.

Gerade darin liegt die wichtigste Gesamtbewertung des Projekts: Nicht die hochschulnahe Grundstruktur ist das Problem, sondern ihre noch unzureichende organisatorische Unterfütterung. Daraus folgt eine Reformlogik der Professionalisierung und nicht der institutionellen Verlagerung.

16.2 Zentrale Erkenntnisse der Organisationsuntersuchung

Die Untersuchung führt zu fünf zentralen Erkenntnissen. Erstens bestehen die wesentlichen Gaps in Abläufen, Schnittstellen, Vergabe, Betreiberverantwortung, Dokumentation und Digitalisierung. Zweitens bestätigt die Personalbedarfsanalyse, dass die Kunsthochschulen keine überflüssigen internen Reserven haben, sondern auf einen qualifizierten internen Kern angewiesen bleiben. Drittens zeigt der Modellvergleich, dass ein hybrides, hochschulnahes Modell mit strategischen Outsourcing-Partnern dem Servicecenter-Modell praktisch überlegen ist. Viertens belegt die Untersuchung, dass Digitalisierung – insbesondere in Form einer

Hausmeister-/CAFM-Lösung – einen realistischen und wirksamen Professionalisierungspfad eröffnet. Fünftens zeigt die strategische Einordnung, dass die Kunsthochschulen nicht für eine Vollintegration in eine BHG geeignet sind.

Diese Erkenntnisse stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern greifen ineinander. Gerade ihre Konsistenz macht die Gesamtaussage des Berichts stark.

16.3 Bedeutung für die drei Kunsthochschulen

Für die drei Berliner Kunsthochschulen bedeutet das Projekt vor allem eines: Sie verfügen über eine im Kern sachgerechte Organisationsgrundlage, müssen diese aber gezielt weiterentwickeln. Die richtige Antwort auf die identifizierten Defizite liegt nicht in der Aufgabe hochschulnaher Bau- und FM-Verantwortung, sondern in deren Professionalisierung. Dazu gehören insbesondere klarere Prozesse, digital gestützte Transparenz, standardisierte Vergabelogiken, stärkere Betreiber-Governance und eine stabile Verankerung interner Kernrollen.

Für die Hochschulen ist das Projekt damit nicht nur Analyse, sondern strategische Handlungsgrundlage. Es liefert eine positive Alternative zum falschen Gegensatz zwischen unentwickeltem Status quo und Vollzentralisierung.

16.4 Bedeutung für die Berliner Hochschul- und Baupolitik

Für den Berliner Hochschul- und Baukontext ist BauFM3KuHo deshalb bedeutsam, weil es die Reichweite zentraler Reformlogiken präzise begrenzt. Die Untersuchung zeigt, dass eine allgemeine Professionalisierungs- und Bündelungslogik nicht schematisch auf alle Hochschultypen übertragen werden kann. Gerade für kleine, hoch spezialisierte Kunsthochschulen gilt: Standardisierung und Unterstützung sind sinnvoll, strukturelle Vollintegration aber nicht. Der Aktenvermerk vom 15. November 2025 und das Schreiben der Kunsthochschulen an den Staatssekretär greifen diese Schlussrichtung ausdrücklich auf und fordern ein Sonder- bzw. Schwellenmodell.

Das Projekt leistet damit einen Beitrag zu einer differenzierten Berliner Strukturpolitik: nicht pauschale Zentralisierung, sondern typgerechte Organisationslösungen.

16.5 Weiterer Untersuchungs- und Handlungsbedarf

Weiterer Handlungsbedarf besteht vor allem in der konkreten Ausarbeitung und Umsetzung standardisierter Prozessmodelle, in der Digitalisierung der Betreiber- und Dokumentationslogik, im Ausbau standardisierter Vergabe- und Rahmenvertragsstrukturen sowie in der politischen und rechtlichen Absicherung der Sonderstellung der Kunsthochschulen im Landesrahmen. Untersuchungsbedarf besteht dort, wo aus der organisationsstrategischen Linie konkrete Instrumente, Standards und Governance-Regime abgeleitet werden müssen.

Der Ausblick ist damit klar: Die Kunsthochschulen benötigen keinen institutionellen Systemwechsel, sondern eine entschlossene Professionalisierungsstrategie. Ihre Bau- und FM-Strukturen sollten eigenständig, hochschulnah und strategisch gestärkt

bleiben. Zentrale Unterstützung ist dort sinnvoll, wo sie subsidiär und aufgabenbezogen Mehrwert schafft – nicht dort, wo sie die hochschulnahe Verantwortung entkernt.

Die nachhaltige Kernbotschaft des Berichts lautet daher:

Für die drei Berliner Kunsthochschulen ist nicht die Eingliederung in eine BHG der richtige Weg, sondern die Stärkung eigenständiger, professionell organisierter und hochschulnaher Bau- und Facility-Management-Strukturen.

Anhänge

A. Dokumentenverzeichnis und Quellengrundlage

B. Methodische Hinweise und Begriffsdefinitionen

C. Übersicht der betrachteten Organisationsmodelle

D. Verdichtete Ergebnisübersichten zur Personalbedarfsbemessung

E. Prozessdarstellungen / Schnittstellenübersichten

F. Abkürzungsverzeichnis

G. Notwendigkeit einer individuellen Regelung für die drei Berliner
Kunsthochschulen

Anhang A. Dokumentenverzeichnis und Quellengrundlage

A.1 Zweck und Funktion des Dokumentenverzeichnisses

Die nachfolgende Übersicht dokumentiert die wesentlichen Arbeitsgrundlagen des Abschlussberichts. Sie dient der Nachvollziehbarkeit des Untersuchungsprozesses, der Transparenz der Herleitung und der fachlichen Absicherung der zentralen Aussagen. Die Quellengrundlage des Berichts ist mehrstufig aufgebaut: Sie umfasst projektbegründende Primärunterlagen, Arbeits- und Zwischenstände der Organisationsuntersuchung, quantitative Ergebnisdokumente, verdichtende Management- und Strategiepapiere sowie projektnahe wissenschaftliche Arbeiten. Die breite Dokumentenbasis ist ein wesentlicher Grund dafür, dass die Ergebnisse des Berichts nicht als Momentaufnahme, sondern als Ergebnis eines dokumentierten, iterativen und validierten Analyseprozesses zu bewerten sind.

A.2 Systematik der Quellen

Für die Arbeit am Abschlussbericht lassen sich die Quellen in sechs Gruppen gliedern:

Gruppe 1: Projektbegründung, Auftrag und methodischer Rahmen

Dazu gehören insbesondere der Kooperationsvertrag, die Kick-off-Unterlagen und der Zeit- und Maßnahmenplan. Diese Quellen definieren Projektziel, Rollen, Forschungsfragen, methodische Grundlogik und die frühe Rahmung des Untersuchungsgegenstands. Sie sind die zentrale Grundlage für Einleitung, Projektkontext und Methodik.

Gruppe 2: Arbeits- und Zwischenstände der Organisationsuntersuchung

Hierzu zählen insbesondere die Phase-2-Unterlage, die Tischvorlage vom 27. Januar 2025, das Protokoll zum zweiten Zwischenbericht vom 19. Februar 2025, das Protokoll vom 20. März 2025 sowie die weiteren Jour-fixe-Unterlagen. Diese Dokumente tragen den eigentlichen Befundkern der Untersuchung, weil sie die Entwicklung der Diskussion, die Verdichtung der Analyse und die schrittweise Konkretisierung der Schlussfolgerungen abbilden.

Gruppe 3: Quantitative und funktionale Ergebnisdokumente

Hierzu gehören die Personalbedarfsbemessung als Übersicht, der ausführliche Bericht zur Personalbedarfsbemessung sowie die technischen und organisatorischen Unterlagen zur Hausmeister-/CAFM-Software. Diese Quellen sind besonders wichtig für die Kapitel zu Ressourcen, Rollen, Digitalisierung und Umsetzungslogik.

Gruppe 4: Verdichtende Ergebnis- und Managementdokumente

Hier ist insbesondere die Management Summary des Abschlussberichts zu nennen. Sie verdichtet die wesentlichen Ergebnisse, Empfehlungen und die Einordnung in die Berliner Strukturdebatte. Methodisch ist sie keine Ersatzquelle für Primärdokumente, wohl aber ein hoch relevantes Verdichtungs- und Referenzdokument für Managementaussagen.

Gruppe 5: Kontextdokumente zur Berliner Hochschulbaugesellschaft

Hierzu zählen der Aktenvermerk vom 15. November 2025 sowie weitere Unterlagen

zum BHG-/BHGG-Kontext. Für den Bericht sind sie zentral, weil sie die landesseitige Problemlogik, das Leitbild der BHG und die kunsthochschulspezifischen Gegenargumente dokumentieren. Sie tragen insbesondere Kapitel 13 sowie die strategische Schlussfolgerung gegen eine BHG-Vollintegration der Kunsthochschulen.

Gruppe 6: Wissenschaftliche Sekundärquellen aus dem Projektkontext

Hierzu zählen insbesondere die Bachelorarbeit von Danusiyan Kirupakaran und die Masterarbeit von Pia Klima. Die Bachelorarbeit ist besonders relevant für die systematische Bewertung alternativer Organisationsmodelle und die Methodik des Modellvergleichs. Die Masterarbeit stützt vor allem die Einordnung von Gaps, Rollen, Betreiberverantwortung und digitaler Organisationsunterstützung. Beide Arbeiten sind wichtige Sekundärquellen, ersetzen aber nicht die Primärbefundlast des Projekts.

A.3 Dokumentenverzeichnis im engeren Sinn

A.3.1 Projektbegründende und rahmende Dokumente

1. **2024_07_02_Kooperationsvertrag_BHT_3_KuHo_Grundlagenforschung_BauFM_hjv1.pdf**
Funktion: formale Projektgrundlage, Forschungsfragen, Rollenverteilung, Einbindung wissenschaftlicher Arbeiten. Relevanz: Kapitel 1 bis 3, Projektauftrag, Zielsetzung, institutioneller Rahmen.
2. **2024_07_23_Kick_off_Gemeinsam in die Zukunft_Bau- und Facility Management 3 KuHo.pdf**
Funktion: frühe Zielarchitektur, Leistungstiefenlogik, Rollenskizze, Schnittstellenidee, Ergebnisoffenheit, Ausrichtung „passförmig auf kleine Einheiten“. Relevanz: Kapitel 1, 2, 3, 4, 5 und 10.
3. **2024_05_30_Zeit- und Maßnahmenplan_3_KHS_FM.pdf**
Funktion: Methodik, Arbeitsphasen, Aufgabenmapping, Gap-Analyse, Stakeholder- und Prozessanalyse. Relevanz: Kapitel 3 sowie methodische Herleitung der gesamten Untersuchung.

A.3.2 Zentrale Analyse- und Zwischenstandsdokumente

4. **2024_11_18_Jour_fixe_Phase 2_Entwurf.pdf**
Funktion: Verdichtung der Forschungsmethodik, Einordnung von Aufgabenmapping, Gap-Analyse, TCO, Aufgabenkritik, Kultur- und Zusammenarbeitsaspekten. Relevanz: Kapitel 3, 6, 7, 12.
5. **2025_01_27_BauFM3KuHo_Jour_fixe_10_Tischvorlage.pdf**
Funktion: Analyse der Ist-Schnittstelle Bau/FM – Service Center Haushalt, Prozesslogik Ausschreibung/Vergabe. Relevanz: Kapitel 5, 7, 11.
6. **2025_02_19_BauFM3KuHo_3KundKK_Zwischenbericht 2_Protokoll.pdf**
Funktion: Abschluss der Ist-Analyse, Identifikation von Schwachstellen und Optimierungspotenzialen, erste Vorschläge zur künftigen Organisation. Relevanz: Kapitel 4 bis 11.
7. **2025_03_20_BauFM3KuHo_3KundKK_Protokoll.pdf**
Funktion: Bewerteter Vergleich von acht Organisationsmodellen, Verdichtung zentraler Gaps, Empfehlung zugunsten Modell 3. Relevanz: Kapitel 7, 11, 12, 14, 16. (Diese Datei wurde im laufenden Suchschritt nicht separat geöffnet,

war aber Grundlage der bisherigen Berichtskapitel und gehört zwingend in das Verzeichnis.)

8. **2025_03_31_BauFM3KuHo_Jour_fixe_Protokoll_13_und-naechste_Termine.pdf**

Funktion: weitere Einordnung von Personalbedarf, organisatorischen Folgerungen und Umsetzungsfragen. Relevanz: Kapitel 8 und 15. (Ebenfalls als Kernquelle des Projektverlaufs im Verzeichnis zu führen.)

9. **2025_04_28_BauFM3KuHo_Jour_fixe_Protokoll_14_und-naechste_Termine.pdf**

Funktion: Konkretisierung der Hausmeistersoftware, Rollen, Datenstruktur, Qualitätssicherung, SaaS-Logik. Relevanz: Kapitel 10 und 15. (Im Anhang als Arbeitsgrundlage zwingend aufzuführen.)

A.3.3 Personal- und Ressourcenunterlagen

10. **2025_03_31_Personalbedarfsbemessung_Kunsthochschulen_Ergebnis.pdf**

Funktion: verdichtete tabellarische Soll-Ist-Übersicht der Bedarfe je Hochschule. Relevanz: Kapitel 8 und Anhang D.

11. **2025_03_31_Bericht_Personalbedarfsbemessung_BauFM3KuHo.pdf**

Funktion: methodische Herleitung der Bedarfe für Hausmeister, Ingenieure, Objektleitung und Mietermanagement; Empfehlung eines dynamischen Modells mit rollenspezifischen Kernaufgaben. Relevanz: Kapitel 8, 15, 16 und Anhang D.

A.3.4 Management- und Strategiedokumente

12. **2025_10_21_Management-Summary_Abschlussbericht_BauFM3KuHo.pdf**

Funktion: managementgerechte Verdichtung der Projektergebnisse, Einordnung in die AöR-/BHG-Debatte, kurz-, mittel- und langfristige Empfehlungen. Relevanz: Kapitel 1, 2, 3, 12, 13, 14, 15, 16.

A.3.5 Kontextdokumente BHG / BHGG

13. **2025_11_15_Aktenvermerk_BHG_Empfehlungen_für_3KuHo.pdf**

Funktion: explizite Argumentation für eine Sonderregelung der drei Kunsthochschulen im Rahmen der BHG; Größen-, Funktions-, Autonomie- und Governance-Argumente; Schwellenmodell. Relevanz: Kapitel 13 bis 16.

14. **2026-02-10_BHG_StS_3_KuHo.pdf.pdf**

Funktion: Schreiben der künstlerischen Hochschulen an Staatssekretär Marx mit expliziter Bezugnahme auf BauFM3KuHo und Ablehnung der BHG-Vollintegration. Relevanz: Kapitel 13, 14, 16. (Im Verzeichnis zwingend aufzuführen.)

15. **20250926_BHG_Vorabunterlage_Online-Workshop.pdf, 251014_BHG Projektbeirat_Tischvorlage.pdf, 251117-19_BHG_Unterlage_Eckpfeiler_Orgmodell (1) (1).pdf, 260202_BHGG_Entwurf_02_clean.pdf, 250730_BHG Austausch mit Kanzler_innen.pdf, 251121_BHG_Ergebnisprotokoll_Tag-des-Austausches (1).pdf**

Funktion: landesseitige Problemwahrnehmung, Zielbild der BHG,

Bandbreitenmodell, Eckpfeiler der Organisationslogik, gesetzlicher Umsetzungsrahmen. Relevanz: Kapitel 13 und strategische Einordnung.

A.3.6 Wissenschaftliche Arbeiten

16. Masterarbeit Binander / Zacher

Explorative Feldstudie zur Vermehrung der Kenntnisse über die Bedingungen zukunftsfähiger Bau- und Facility-Management-Organisationen der öffentlichen Hand. Empirische Grundlagenarbeit und zentrale Datengrundlage des Forschungsprojekts; Durchführung der Ist-Erhebung, Prozessanalysen, Organisationsanalysen, Nutzerbefragungen, Nachunternehmeranalysen, Gap-Analyse sowie Entwicklung und Bewertung von Organisationsmodellen einschließlich Personalbedarfsermittlung und CAFM-Bezug. Grundlage für die Analyse der Ausgangssituation und die Entwicklung der Organisationsmodelle.

Kapitel 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 12 sowie Anhang A (Ist-Analyse, Prozesse, Personalbedarf, Organisationsmodelle, Bewertungsmatrix).

17. Bachelorarbeit Viktoria Tomechna (583033)

Thema: Einführung und organisatorische Implementierung einer Hausmeistersoftware / CAFM-nahen Lösung

Analyse der bestehenden analogen Prozesse im Bereich Hausmeister-, Wartungs- und Betreiberpflichtenorganisation sowie Konzeption und Beschreibung der Einführung einer digitalen Hausmeistersoftware einschließlich Rollen- und Berechtigungskonzept, Prozessstruktur, Dokumentationsanforderungen und Implementierungsablauf. Methodische Grundlage für die Digitalisierung der Betreiberprozesse und die organisatorische Einbindung der CAFM-nahen Lösung im Projekt.

Kapitel 3, 8, 9, 10 sowie Anhang D (Digitalisierung, Betreiberverantwortung, Hausmeisterorganisation, CAFM-Einführung).

18. Bachelorarbeit Neitzel (582475)

Thema: Aufgaben- und Leistungsstrukturen im Bau- und Facility Management / Aufgabenanalyse

Systematische Erfassung, Strukturierung und Kategorisierung der Bau- und Facility-Management-Aufgaben der drei Kunsthochschulen als Grundlage der Aufgabenanalyse, Prozessanalyse und späteren Personalbedarfsbemessung. Die Arbeit diente insbesondere der strukturierten Zuordnung von Aufgaben zu Verantwortungsbereichen, Leistungsbereichen (Hard/Soft Services), Eigen- und Fremdleistungen sowie zur Ableitung von Organisations- und Personalbedarfsstrukturen.

Kapitel 3, 5, 6, 7 sowie Anhang A und Anhang E (Aufgabenanalyse, Leistungsstruktur, Hard-/Soft-Service-Zuordnung, Grundlage Personalbedarf).

19. Bachelorarbeit_Kirupakaran_580327.pdf

Funktion: strukturierte Analyse und Bewertung der Organisationsmodelle anhand theoretischer und praktischer Kriterien; Einbeziehung von Budgetwirkungen und Umstellungsaufwand; methodisches Transferinstrument. Relevanz: Kapitel 3, 12 und Anhang C.

20. Masterarbeit Pia Klima 574183.pdf

Funktion: methodische und organisationsanalytische Vertiefung zu Gaps, Betreiberverantwortung, digitaler Unterstützung und internen Kernrollen. Relevanz: Kapitel 3, 7, 9, 10 und Anhang B. (Im Verzeichnis zwingend aufzuführen.)

A.4 Quellenkritische Einordnung

Die Quellen des Berichts unterscheiden sich im Grad ihrer Unmittelbarkeit und Belastbarkeit. Die **höchste Primärbefundlast** tragen Kooperationsvertrag, Maßnahmenplan, Zwischenberichte, Protokolle, Personalbedarfsbericht und Management Summary. Die **BHG-Unterlagen** sind zentrale Kontextquellen für die strategische Einordnung, nicht aber primäre Belege für die interne Projektlogik. Die **Abschlussarbeiten** sind hochwertige projektnahe Sekundärquellen, insbesondere für Methodik und Modellvergleich. Diese Quellenhierarchie ist für die wissenschaftsnahе und zugleich entscheidungsorientierte Qualität des Abschlussberichts wesentlich.

Anhang B. Methodische Hinweise und Begriffsdefinitionen

B.1 Methodische Hinweise zur Nutzung des Berichts

Der vorliegende Abschlussbericht ist als organisationsbezogene, dokumentengestützte und entscheidungsorientierte Untersuchung zu lesen. Seine Aussagen beruhen auf einem mehrstufigen Projektverfahren aus Bestandsaufnahme, Aufgabenanalyse, Gap-Analyse, Personalbedarfsbemessung, Modellvergleich und strategischer Einordnung. Die Management Summary beschreibt dieses Vorgehen ausdrücklich als Folge von Kick-off und Stakeholder-Workshop, Bestandsaufnahme vor Ort, Zwischenstatus und Validierung, Analysephase, Erarbeitung von Empfehlungen sowie Abschlussbericht.

Für die Interpretation der Ergebnisse bedeutet das:

- Aussagen zur Eignung von Organisationsmodellen sind **kontextbezogen**.
- Aussagen zur BHG beziehen sich **auf die drei Berliner Kunsthochschulen**, nicht auf das gesamte Berliner Hochschulsystem.
- Wo quantitative Werte verwendet werden, sind sie **funktions- und rollenspezifische Orientierungswerte**, keine mechanischen Stellenvorgaben.

B.2 Begriffsdefinitionen

B.2.1 BauFM

„BauFM“ bezeichnet im Projektzusammenhang die Gesamtheit der bauherrn-, betreiber-, infrastrukturellen, technischen und organisatorischen Aufgaben im Bau- und Facility-Management-Bereich der drei Berliner Kunsthochschulen. Der Begriff wird bewusst breit verwendet und umfasst nicht nur Betrieb, sondern auch bauliche Unterhaltung, Maßnahmensteuerung, Schnittstellenmanagement, Vergabe und Governance.

B.2.2 Betreiberverantwortung

Betreiberverantwortung bezeichnet die organisatorische Pflicht der Hochschule, Gebäude, technische Anlagen und betriebliche Abläufe so zu organisieren, zu überwachen und zu dokumentieren, dass rechtliche, technische und sicherheitsbezogene Anforderungen eingehalten werden. Im Projekt ist dies ausdrücklich mit Betreiber- und Verkehrssicherungspflichten verknüpft.

B.2.3 Nicht delegierbare bauherrnseitige Aufgaben

Dies sind jene Aufgaben, die aus Verantwortung, institutioneller Steuerung, Prioritätensetzung und Qualitätssicherung hochschulnah verbleiben müssen. Das Management Summary nennt explizit, dass Bau- und FM-Verantwortliche ausschließlich diese nicht delegierbaren bauherrnseitigen Aufgaben übernehmen sollen.

B.2.4 Leistungstiefe / Leistungstiefenmodell

Leistungstiefe beschreibt den Umfang, in dem eine Organisation Aufgaben intern selbst erbringt oder extern vergibt. Das Projekt fragt ausdrücklich danach, wie geeignete Leistungstiefenmodelle gestaltet und bewertet werden können. Kick-off und Kooperationsvertrag verweisen auf ein bau-/FM-kostenabhängiges Leistungstiefenmodell.

B.2.5 Hybrides Modell

Im Bericht bezeichnet das hybride Modell eine Organisationsform, in der nicht delegierbare Kernaufgaben intern hochschulnah verbleiben, während delegierbare oder spezialisierte Leistungen extern oder über unterstützende Strukturen organisiert werden. Dieses Modell entspricht der im Projekt bevorzugten Logik von Modell 3.

B.2.6 Servicecenter-Modell

Das Servicecenter-Modell bezeichnet ein stärker gebündeltes Matrixmodell spezialisierter Leistungen. Es war im Projekt eine der leistungsstärksten Alternativen, blieb aber unter Berücksichtigung von Ist-Analyse, Heterogenität und Umstellungsaufwand hinter Modell 3 zurück.

B.2.7 AöR / BHG

AöR steht hier für die geplante landesweite Hochschulbaueinrichtung als Anstalt des öffentlichen Rechts. BHG steht im Projekt- und Landeskontext für die Berliner Hochschulbaugesellschaft beziehungsweise die entsprechende Organisationslogik. Das Management Summary benennt diese als zentrale landesseitige Planungsrichtung.

B.2.8 Schwellenmodell

Das Schwellenmodell ist die im Aktenvermerk vorgeschlagene Logik, nach der alltägliches Bau- und Facility Management bei den Kunsthochschulen verbleibt, während Großmaßnahmen oder bestimmte Spezialleistungen von einer zentralen Struktur übernommen werden können.

B.2.9 Gewährleistungsträgerschaft

Mit Gewährleistungsträgerschaft ist die Organisationslogik gemeint, bei der die Hochschule nicht alle Leistungen selbst ausführt, aber die Verantwortung für Bedarf, Qualität, Priorisierung, Beauftragung und Kontrolle behält. Das Management Summary beschreibt die Kunsthochschulen ausdrücklich als bereits heute nach dem Best-Practice-Modell der Gewährleistungsträgerschaft organisiert.

B.2.10 CAFM / Hausmeistersoftware

CAFM steht für „Computer Aided Facility Management“. Im Projekt wird darunter insbesondere eine softwaregestützte Lösung zur Dokumentation, Aufgabensteuerung, Prüffristenverfolgung, Ticketbearbeitung und Nachweisführung verstanden. Der Zwischenbericht konstatiert deren Fehlen, während die Jour-fixe-Unterlagen die Einführung einer entsprechenden Hausmeister-/CAFM-nahen Lösung konkretisieren.

B.3 Methodische Leseregeln für die Anhänge

Die Anhänge sind nicht nur als Dokumentation zu lesen, sondern als analytische Absicherung der Hauptkapitel.

Anhang A sichert die Quellenbasis.

Anhang B fixiert Methoden- und Begriffsverständnis.

Anhang C übersetzt die Modellentscheidung in eine strukturierte Vergleichslogik.

Anhang D verdichtet die Personalbefunde.

Anhang E gibt prozessuale und schnittstellenbezogene Visualisierungshilfen.

Anhang F schafft sprachliche und institutionelle Klarheit durch ein Abkürzungsverzeichnis.

Anhang C. Übersicht der betrachteten Organisationsmodelle

C.1 Funktion des Anhangs

Dieser Anhang verdichtet die im Projekt betrachteten acht Organisationsmodelle in einer systematischen Übersicht. Er soll die Herleitung der Modellentscheidung transparent machen und die spätere Bevorzugung von Modell 3 nachvollziehbar absichern. Grundlage ist insbesondere die Bachelorarbeit von Danusiyan Kirupakaran, ergänzt um die projektseitige Verdichtung im Protokoll vom 20. März 2025.

C.2 Modellübersicht

Modell 1: 100 % Eigenleistung („Total Inhouse“)

Kurzbeschreibung: Sämtliche Leistungen werden intern erbracht.

Stärken: hohe direkte Kontrolle, starke Identifikation, kurze interne Wege.

Schwächen: hohe Fixkosten, geringe Flexibilität, hohe Anforderungen an internes Personal und Fachbreite.

Bewertung im Projekt: für die Kunsthochschulen wegen Ressourcenbindung und fehlender Flexibilität nicht vorzugswürdig.

Modell 2: Inhouse mit punktueller Unterstützung

Kurzbeschreibung: Grundsätzliche Eigenleistung, ergänzt um einzelne externe Spezialleistungen.

Stärken: hohe Nähe, selektive Entlastung.

Schwächen: weiterhin hoher interner Steuerungs- und Vollzugsdruck, begrenzte Skalierungs- und Spezialisierungsvorteile.

Bewertung: solide Zwischenlösung, aber weniger ausgewogen als Modell 3.

Modell 3: Eigenleistung mit strategischen Outsourcing-Partnern

Kurzbeschreibung: Hochschulnahe Wahrnehmung der Kernfunktionen; gezielte Auslagerung delegierbarer Leistungen.

Stärken: hohe Personaleffizienz, Budgetflexibilität, technologische Anpassbarkeit, gute Transparenz und Steuerbarkeit, hohe Umsetzbarkeit.

Schwächen: Bedarf an sauberer Schnittstellen- und Vergabelogik; hohe Anforderungen an interne Auftraggeberkompetenz.

Bewertung: im Projekt die praktisch überzeugendste und insgesamt bevorzugte Zielstruktur.

Modell 4: Servicecenter-Modell

Kurzbeschreibung: Bündelung spezialisierter Leistungen in einer servicecenterartigen Matrixorganisation.

Stärken: gute Personaleffizienz, Standardisierungspotenzial, technologische und kooperative Vorteile.

Schwächen: geringere Prozessintegration, höhere Umstellungskomplexität, schwächere institutionelle Passung bei heterogenen kleinen Portfolios.

Bewertung: theoretisch-rechnerisch stark, praktisch unterlegen gegenüber Modell 3.

Modell 5: Betreibervertrag / Managed Services

Kurzbeschreibung: Teilweise Delegation umfassender Betreiberleistungen an einen Dienstleister bei interner Steuerung.

Stärken: Entlastung im operativen Bereich, Spezialisierungsvorteile.

Schwächen: Abhängigkeit, Steuerungs- und Qualitätsrisiken, Delegations- und Governance-Anforderungen.

Bewertung: bedingt geeignet, aber nicht optimal für den Kunsthochschulkontext.

Modell 6: Komplett-Outsourcing / Total Facility Management

Kurzbeschreibung: Weitgehende Fremdvergabe nahezu aller Leistungen bei verbleibender Reststeuerung.

Stärken: hohe theoretische Entlastung.

Schwächen: starke Abhängigkeit, Qualitäts- und Steuerungsrisiken, institutionelle Distanz, hohe Anforderungen an Vertrags- und Kontrollfähigkeit.

Bewertung: für die Kunsthochschulen nicht sachgerecht.

Modell 7: PPP-Modell

Kurzbeschreibung: Langfristige öffentlich-private Partnerschaft mit weitgehender Verknüpfung von Bau- und Betriebsleistungen.

Stärken: theoretische Lebenszykluslogik, gebündelte Verantwortung.

Schwächen: langfristige Bindungen, geringe Flexibilität, hohe Vertragskomplexität.

Bewertung: im Projektkontext nicht bevorzugt.

Modell 8: Abgabe der Betreiberverantwortung an zentrale Instanz

Kurzbeschreibung: Verlagerung der Betreiber- und zentralen Steuerungsfunktion an eine externe oder zentrale Organisation.

Stärken: theoretische Zentralität und Entlastung.

Schwächen: Verlust institutioneller Nähe, Delegations- und Schnittstellenprobleme, hohe Anforderungen an Governance und Nachsteuerung.

Bewertung: im praktischen Vergleich am schwächsten; keine geeignete Lösung für die Kunsthochschulen.

C.3 Verdichtetes Vergleichsergebnis

Der modellvergleichende Kernbefund lautet:

Modell 3 ist für die drei Berliner Kunsthochschulen das tragfähigste Zielbild.

Modell 4 ist in Teilen attraktiv, aber im praktischen Projektkontext wegen Heterogenität, begrenzter Skaleneffekte und Umstellungsaufwand unterlegen.

Modell 8 – also die Logik einer weitgehenden zentralen Übernahme – ist für die Kunsthochschulen nicht geeignet.

Anhang D. Verdichtete Ergebnisübersichten zur Personalbedarfsbemessung

D.1 Zweck des Anhangs

Dieser Anhang verdichtet die quantitativen und qualitativen Ergebnisse der Personalbedarfsbemessung. Er soll zeigen, dass die Kunsthochschulen keine nennenswerten Überhänge haben, sondern auf einen funktionsfähigen internen Kern angewiesen sind. Grundlage sind die tabellarische Ergebnisübersicht vom 31. März 2025 sowie der ausführliche Personalbedarfsbericht.

D.2 Verdichtete tabellarische Ergebnislogik

D.2.1 Gesamtübersicht je Hochschule

HfM Hanns Eisler

- Hausmeisterbedarf: 2,38
- Hausmeisterstellen Ist: 2
- Ingenieurbedarf: 0,75
- Ingenieurstellen Ist: 1
- Objektleiterbedarf: 0,4
- Objektleiterstellen Ist: 0,4
- Mietermanagementbedarf: 0,75
- Mietermanagementstellen Ist: 0
- Gesamtdifferenz: -0,88

HfS Ernst Busch

- Hausmeisterbedarf: 2,09
- Hausmeisterstellen Ist: 2
- Ingenieurbedarf: 0,75
- Ingenieurstellen Ist: 0
- Objektleiterbedarf: 0,9
- Objektleiterstellen Ist: 1
- Mietermanagementbedarf: 0,02
- Mietermanagementstellen Ist: 0
- Gesamtdifferenz: -0,85

KHB Weißensee

- Hausmeisterbedarf: 2,8
- Hausmeisterstellen Ist: 3
- Ingenieurbedarf: 0,75
- Ingenieurstellen Ist: 1
- Objektleiterbedarf: 1,0
- Objektleiterstellen Ist: 0
- Mietermanagementbedarf: 0,37
- Mietermanagementstellen Ist: 0
- Gesamtdifferenz: -0,92

D.3 Qualitative Auswertung der Rollenprofile

D.3.1 Hausmeisterdienste

Der Bericht beschreibt Hausmeisterinnen und Hausmeister als primär zuständig für Betriebssicherheit, Öffnungsdienste, Störmeldungen und Veranstaltungslogistik. Sie sind operative Präsenzfunktionen mit hoher Nähe zum Gebäudebetrieb.

D.3.2 Ingenieurfunktionen

Ingenieurinnen und Ingenieure tragen die fachliche Verantwortung für bauliche und technische Maßnahmen, technische Einschätzungen, beratende Begleitung von Umbauten und die Betreuung anspruchsvoller technischer Infrastrukturen.

D.3.3 Objektleitung

Objektleitungen übernehmen Gesamtkoordination, Betreiberverantwortung, Nutzerkommunikation, Dienstleistersteuerung und Reporting. Für KHB und HfS werden Bedarfe von 1,0 beziehungsweise 0,9 VZÄ ausgewiesen; für die HfM 0,4 VZÄ.

D.3.4 Mietermanagement

Für die HfM ist aufgrund des BIM-Mietobjekts in der Charlottenstraße 55 ein eigenständiger Mietermanagementbedarf von ca. 0,72–0,75 VZÄ hergeleitet. Die Hauptverantwortung liegt laut Bericht bei der Objektleitung beziehungsweise dem Mietermanagement; Ingenieure wirken beratend, Hausmeister übernehmen operative Vor-Ort-Aufgaben. Für KHB und HfS ergeben sich geringere, aber dennoch ausweisbare Bedarfe von 0,37 VZÄ bzw. 0,02 VZÄ.

D.4 Gesamtinterpretation der Personalbefunde

Die Personalbedarfsbemessung bestätigt eine **ausgewogene, eher knappe Ressourcenlage**. Das Management Summary formuliert ausdrücklich:

- kein Überhang an Personal,
- kein Einsparpotenzial ohne Funktionsverlust,
- projektbezogene Aufgaben werden bereits heute temporär extern vergeben,
- die Kunsthochschulen sind schlank, aber handlungsfähig organisiert.

Anhang E. Prozessdarstellungen / Schnittstellenübersichten

E.1 Funktion des Anhangs

Dieser Anhang soll die in den Hauptkapiteln beschriebenen Prozess- und Schnittstellenprobleme in einer strukturierbaren Form bündeln. Er ersetzt keine grafische Visualisierung, liefert aber die textliche Grundlage für Schaubilder, Swimlanes, RACI-Matrizen und Ablaufdiagramme in der finalen Word-Fassung.

E.2 Prozessdarstellung 1: Grundlogik der aktuellen Bau/FM-Organisation

Kanzler/in

Gesamtverantwortung für Bau und FM.

Bau-/FM-Verantwortliche der Kunsthochschulen

Bedarfserfassung, Steuerung und Betrieb.

Service Center Haushalt / Verwaltungsfunktionen

Ausschreibung, Vergabe, Abrechnung.

Diese Grundlogik ist bereits in den Kick-off-Unterlagen als Ausgangs- und Zielrahmen angelegt.

E.3 Prozessdarstellung 2: Typischer Ablauf „Bedarf → Vergabe → Leistung“

- Bedarfserfassung durch Hochschule / Bau-FM
- Fachliche Konkretisierung der Leistung
- Abstimmung mit verwaltungsbezogenen Vergabe-/Haushaltsstellen
- Ausschreibung und Vergabeverfahren
- Beauftragung externer Leistung
- Operative Begleitung / Steuerung
- Dokumentation, Abnahme, Abrechnung

Die Projektunterlagen zeigen, dass insbesondere die Übergänge zwischen Schritt 2 bis 4 und 6 bis 7 standardisierungs- und dokumentationsbedürftig sind.

E.4 Schnittstellenübersicht 1: Bau/FM – Service Center Haushalt

Typische Übergabepunkte

- fachlicher Bedarf → vergabereife Unterlage
- fachliche Bewertung → formales Verfahren
- Angebotsprüfung → Zuschlagsentscheidung
- Leistungsnachweis → Abrechnung / Mittelbindung

Typische Gaps

- unklare Zuständigkeiten
- uneinheitliche Kommunikation

- VOB-bezogene Unsicherheiten
- Doppelarbeiten
- fehlende Standardisierung der Übergabeformate.

E.5 Schnittstellenübersicht 2: Hochschule – externe Dienstleister

Relevante Beziehungen

- Reinigung
- Wartung
- Prüfleistungen
- Architekten- und Ingenieurleistungen
- kleinere bauliche Maßnahmen
- Betreiberunterstützung

Typische Anforderungen

- präzise Leistungsbeschreibung
- klare Verantwortungs- und Rückmeldelogik
- belastbare Dokumentations- und Nachweisführung
- fachliche Qualitätskontrolle durch hochschulinterne Kernrollen.

E.6 Schnittstellenübersicht 3: Betreiberverantwortung und Nachweisführung

Sollstruktur

- klare interne Rollenzuordnung
- dokumentierte Delegation
- Fristen-, Prüf- und Wartungslogik
- digitale Hinterlegung von Nachweisen
- Rückkopplung zwischen operativer Durchführung und zentraler Verantwortung

Identifizierte Gaps

- nicht systematisch dokumentierte Betreiberverantwortung
- fehlende oder unzureichende Nachweislogik
- hohe Abhängigkeit von Einzelwissen
- digitale Lücken bei Wartungs- und Prüfprotokollen.

E.7 Prozessdarstellung 3: Hausmeister-/CAFM-Logik als Zielprozess

- Objekt- und Anlagenerfassung
- Hinterlegung von Prüf- und Wartungszyklen
- Erfassung von Störungen / Aufgaben / Routinen
- Zuweisung und Priorisierung
- Bearbeitung intern oder extern
- Rückmeldung und Dokumentation
- Archivierung, Nachweis, Reporting

Diese Zielprozesslogik ergibt sich aus den Softwareunterlagen und ist als organisatorische Zielarchitektur der digitalen Unterstützung zu verstehen.

Anhang F. Abkürzungsverzeichnis

Nachfolgend werden die im Bericht verwendeten zentralen Abkürzungen erläutert.

ABau – Ausführungsvorschriften für Baumaßnahmen des Landes Berlin / bauverwaltungsbezogener Regelungsrahmen im Projektkontext.

AG – Auftraggeber. In den Kick-off-Unterlagen werden Bau-/FM-Verantwortliche ausdrücklich als klassische öffentliche Auftraggeber und Strategen baulicher und technischer Standards beschrieben.

AMEV – Arbeitskreis Maschinen- und Elektrotechnik staatlicher und kommunaler Verwaltungen; im Projektkontext relevant für Standardisierung von Rahmenverträgen und technischen Standards.

AöR – Anstalt des öffentlichen Rechts; im Bericht bezogen auf die geplante Berliner Hochschulbaueinrichtung.

BauFM – Bau- und Facility Management. Projektinterner Sammelbegriff für die analysierten Bau-, Betreiber- und FM-Strukturen der drei Kunsthochschulen.

BHG – Berliner Hochschulbaugesellschaft bzw. die geplante landesweite Hochschulbaueinrichtung; im Bericht als Kürzel für die Zentralisierungslogik des Landes verwendet.

BHGG – Berliner Hochschulgebäudegesetz / gesetzlicher Entwurfsrahmen zur Umsetzung der BHG-Logik im Land Berlin. (Im Verzeichnis als Kontextunterlage geführt.)

BHT – Berliner Hochschule für Technik; wissenschaftlicher Projektpartner von BauFM3KuHo.

BIM GmbH – Berliner Immobilienmanagement GmbH; im Bericht insbesondere relevant im Zusammenhang mit dem Mietobjekt der HfM in der Charlottenstraße 55.

CAFM – Computer Aided Facility Management; softwaregestützte Unterstützung von Dokumentation, Aufgabensteuerung, Betreiberpflichten und Nachweisführung.

FM – Facility Management.

GEFMA – Deutscher Verband für Facility Management; im Projekt als Referenzsystem für FM-Standards und Personalbedarfslogik genutzt.

HfM – Hochschule für Musik Hanns Eisler Berlin.

HfS – Hochschule für Schauspielkunst Ernst Busch Berlin.

KHB – weißensee kunsthochschule berlin / Kunsthochschule Berlin Weißensee.

KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement; Referenz für die Personalbedarfsbemessung.

KuHo / 3 KuHo – Kurzbezeichnung für die drei Berliner Kunsthochschulen im Projektkontext.

LHO – Landeshaushaltsordnung; im Aktenvermerk als Maßstab für Wirtschaftlichkeit und Landesinteresse ausdrücklich erwähnt.

PPP – Public-Private-Partnership; eines der in der Bachelorarbeit betrachteten Organisationsmodelle.

RACI – Darstellungslogik für Rollen- und Verantwortungszuordnung (Responsible, Accountable, Consulted, Informed); im Bericht als empfohlene Visualisierungsform für Governance und Schnittstellenlogik verwendet.

SaaS – Software as a Service; im Projektkontext die empfohlene Betriebsform der Hausmeistersoftware.

SC / SC H – Service Center bzw. Service Center Haushalt; verwaltungsbezogene Schnittstelleninstanz für Ausschreibung, Vergabe und Abrechnung.

SILB – Sondervermögen Immobilien des Landes Berlin; im Zwischenbericht als Vergleichs- bzw. Modellbezug erwähnt.

TCO – Total Cost of Ownership; in der Phase-2-Methodik als Bestandteil der Variantenbewertung genannt.

TGA – Technische Gebäudeausrüstung; im Bericht vor allem im Zusammenhang mit Ingenieurbedarf, Mietobjektsteuerung und externen Fachleistungen relevant.

VOB – Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen; im Projekt als Problemfeld uneinheitlicher Vergabe- und Ausschreibungsprozesse benannt.

VZÄ – Vollzeitäquivalent. Standardmaß in der Personalbedarfsbemessung.

Anhang G. Notwendigkeit einer individuellen Regelung für die drei Berliner Kunsthochschulen

Argumentation zur Notwendigkeit einer individuellen Regelung für die drei Berliner Kunsthochschulen im Rahmen der geplanten BHG

1. Ausgangslage und Mandat

Im Rahmen eines hochschulübergreifenden Forschungsprojekts wurde vor rund anderthalb Jahren eine umfassende Organisationsuntersuchung der Bau- und Facility-Management-Strukturen der drei Berliner Kunsthochschulen beauftragt. Ziel war die Prüfung der Rechtskonformität, Wirtschaftlichkeit und Angemessenheit der bestehenden Strukturen im Sinne der Landeshaushaltsordnung (LHO) sowie deren Fähigkeit, die besonderen Anforderungen künstlerischer Lehre und Forschung zu tragen.

Das Ergebnis ist eindeutig: Die Bau-FM-Organisationen der Kunsthochschulen erfüllen die Landesinteressen und -vorschriften, sind wirtschaftlich nach LHO aufgestellt und bilden die hochspezialisierten Anforderungen der künstlerischen Ausbildung optimal ab.

2. Grundsatz: Bandbreitenmodell der BHG als Grundlage individueller Lösungen

Die vorliegenden Unterlagen zur BHG sehen ausdrücklich vor:

- ein Bandbreitenmodell der Zentralisierung,
- die Anerkennung der Vielfalt des Liegenschaftsportfolios,
- differenzierte Lösungen für unterschiedliche Hochschultypen.

Eine Sonderregelung für kleine, hochspezialisierte Kunsthochschulen ist damit keine Ausnahme, sondern logische Konsequenz der eigenen Modelllogik.

3. Größenargument: Fehlende Skaleneffekte bei kleinen Kunsthochschulen

Mit jeweils unter ca. 15.000 m² fallen die Kunsthochschulen nicht in die Kategorien, in denen standardisierte Modelle Effizienzgewinne erzeugen können.

Die BHG ist strukturell auf Volumen, Zentralisierung und Skalenvorteile ausgerichtet. Bei kleinen Standorten entstehen jedoch:

- hohe fixe Overheadkosten pro Quadratmeter,
- zusätzliche Verwaltungs- und Transaktionskosten,
- ein Verlust eingespielter, schlanker lokaler Strukturen.

Dies widerspricht dem Wirtschaftlichkeitsgebot der LHO.

4. Funktionsargument: Klare Abgrenzung zwischen kleinem Tagesbetrieb und großen Maßnahmen

Bereits heute übernehmen die Kunsthochschulen nur die nicht delegierbaren, alltäglichen Betreiberfunktionen.

Großmaßnahmen über ca. 500.000 € werden ohnehin an zentrale Stellen abgegeben.

Daraus ergibt sich ein logisches Modell:

- alltägliches Bau-FM verbleibt bei den Hochschulen,
- große, investive Maßnahmen werden fallweise von der BHG übernommen.

Dies entspricht dem Subsidiaritätsprinzip.

5. Finanzargument: Keine Ressourcenabgabe möglich

Weder Titel 51900 (bauliche Unterhaltung) noch Personalbudget lassen eine Abgabe von Ressourcen an eine BHG zu.

Die FM-Teams der Kunsthochschulen sind bereits heute knapp, hochspezialisiert und wirtschaftlich eingesetzt.

Eine Ressourcenabgabe würde:

- die Handlungsfähigkeit der Hochschulen unmittelbar einschränken,
- die Funktionsfähigkeit der Lehre gefährden,
- keine realen Effizienzgewinne ermöglichen.

6. Qualitäts- und Profilarargument: Kunsthochschulen als Landes-USP

Die drei Kunsthochschulen genießen internationalen Ruf, bilden zentrale Pfeiler der Berliner Kultur- und Kreativwirtschaft und sind ein strategischer USP des Landes.

Ihre Gebäude weisen besondere Anforderungen auf (Ateliers, Bühnen, Probebühnen, Werkstätten, experimentelle Räume).

Standardisierte FM-Lösungen gefährden:

- die besondere Raumlogik künstlerischer Ausbildung,
- die Qualität des Studienangebots,
- die Profilbildung Berlins als Kunstmetropole.

7. Governance- und Autonomieargument

Die BHG als Anstalt öffentlichen Rechts schafft neue Steuerungsebenen zwischen Hochschulen und Land.

Für kleine Kunsthochschulen besteht das Risiko:

- Einflussverlust in baulichen Kernentscheidungen,
- Gefährdung der Hochschulautonomie und der durch Art. 5 Abs. 3 GG geschützten Kunstfreiheit,
- Priorisierungs Nachteile im Wettbewerb mit großen Universitäten.

8. Konstruktiver Lösungsvorschlag

Um sowohl die Ziele der BHG als auch die besonderen Anforderungen der Kunsthochschulen zu berücksichtigen, wird folgende Regelung empfohlen:

- Schwellenmodell: BHG nur für Großmaßnahmen; alltägliches Bau-FM verbleibt bei den Hochschulen.
- Gesetzliche Sonderregelung für Kunsthochschulen im BHG-Errichtungsgesetz.
- Eigenständiges Portfoliosegment „Kunsthochschulen“ mit paritätischer Governance.
- Pilotierung eines „dezentralen Modells“ als Referenzfall für das Bandbreitenmodell.

9. Kernaussage für die weitere Kommunikation

Die Bau-FM-Organisation der drei Berliner Kunsthochschulen ist wirtschaftlich, rechtskonform und hochspezialisiert. Eine Vollintegration in die BHG würde ohne Mehrwert Ressourcen schwächen, Autonomie beschneiden und den kulturellen USP Berlins gefährden. Ein aufgabenspezifisches Sondermodell entsprechend dem Bandbreitenmodell der BHG ist daher zwingend erforderlich.

Prof. Kai Kummert

Forschungsnehmer Grundlagenforschung BauFM3KuHo