

Warum Prozessmanagement an Hochschulen häufig nicht die gewünschte Wirkung entfaltet

Strukturen allein reichen nicht aus

Prozessmanagement hat in Hochschulen in den vergangenen Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen. Prozesse werden modelliert, Zuständigkeiten festgelegt und organisatorische Strukturen aufgebaut. Gleichzeitig zeigt sich im Hochschulalltag jedoch häufig ein anderes Bild. Prozesse existieren zwar formal, greifen organisatorisch jedoch nur begrenzt. Verbesserungen werden angestoßen, entfalten aber nicht immer die gewünschte Wirkung. Vertraute Routinen bleiben bestehen und vorhandene Strukturen werden nur teilweise genutzt.

Gerade darin liegt ein Problem, das im Hochschulkontext bislang nur unzureichend betrachtet wird.

Ein hoher Entwicklungsstand des Prozessmanagements bedeutet nicht automatisch, dass Prozesse organisationsweit wirksam werden. Strukturen allein führen noch nicht zwangsläufig zu organisatorischer Verankerung.

Grenzen klassischer Reifegradmodelle

Viele bestehende Reifegradmodelle konzentrieren sich deshalb vor allem auf die strukturelle Entwicklung des Prozessmanagements. Deutlich seltener wird betrachtet, ob Prozesse organisationsweit tatsächlich wirksam werden und in der Organisation verankert sind. Hinzu kommt, dass viele etablierte Modelle ursprünglich für Unternehmen entwickelt wurden und sich nur eingeschränkt auf Hochschulen übertragen lassen.

Der Ansatz des aMoR-Modells

Genau an dieser Stelle setzt das aMoR-Modell an. aMoR steht für „allgemeines Modell organisationaler Reife“ und wurde speziell für Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen entwickelt. Das Modell verbindet die Betrachtung von Prozessmanagement und Prozessfähigkeit und erweitert damit klassische Ansätze um eine zweite Perspektive.

Prozessmanagement und Prozessfähigkeit

Prozessmanagement (PM) beschreibt dabei insbesondere die strukturelle und methodische Seite, beispielsweise Rollen, Standards, Modellierung, Steuerungsmechanismen oder organisatorische Zuständigkeiten.

Prozessfähigkeit (PF) betrachtet demgegenüber die tatsächliche organisatorische Verankerung. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob Prozesse verstanden, akzeptiert, genutzt und organisationsweit wirksam werden.

Erst die gemeinsame Betrachtung beider Perspektiven ermöglicht ein realistisches Bild des tatsächlichen Entwicklungsstandes.

So kann eine Hochschule über ein formal weit entwickeltes Prozessmanagement verfügen, während Prozesse im Alltag dennoch kaum genutzt werden. Umgekehrt können Abläufe organisatorisch bereits erstaunlich gut funktionieren, obwohl die strukturelle Ausgestaltung noch vergleichsweise gering ausgeprägt ist.

Das aMoR-Modell macht genau diese Unterschiede sichtbar.

Flexible Bewertungslogik statt starrer Reifegrade

Im Gegensatz zu klassischen Reifegradmodellen arbeitet aMoR nicht mit starren Levelstrukturen, die zwingend nacheinander erreicht werden müssen. Hochschulen entwickeln sich in einzelnen Bereichen häufig unterschiedlich schnell. aMoR berücksichtigt diese Realität durch eine flexible Bewertungslogik, die unterschiedliche Entwicklungsstände innerhalb der Organisation sichtbar macht.

Die sechs Dimensionen des Modells

Das Modell umfasst sechs Dimensionen, die den gesamten Lebenszyklus des Prozessmanagements abbilden:

- Strategische Verankerung
- Führungsunterstützung und Governance
- Prozesserhebung und Prozessstruktur
- Umsetzung und Anwendung
- Steuerung und Monitoring
- Kontinuierliche Verbesserung

Bewertet werden dabei jeweils sowohl Prozessmanagement als auch Prozessfähigkeit.

Der aMoR-Quick-Check

Die Basisfragen des Modells ermöglichen einen niedrighwelligen Einstieg. Bereits wenige zentrale Fragestellungen liefern erste Hinweise darauf, wo organisatorische Stärken bestehen und an welchen Stellen Weiterentwicklungsbedarf erkennbar wird.

Auf dieser Grundlage entstand auch der aMoR-Quick-Check. Er ermöglicht eine kompakte erste Standortbestimmung und unterstützt Hochschulen dabei, die eigene Situation realistischer einzuordnen.

Praxisorientierung und Zielsetzung

aMoR versteht sich dabei nicht als theoretisches Bewertungsinstrument, sondern als praxisnaher Ansatz für Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen. Ziel ist nicht die formale

Bewertung um ihrer selbst willen, sondern die Unterstützung einer wirksamen organisatorischen Weiterentwicklung.

Der aMoR-Quick-Check umfasst 56 Fragen und ermöglicht eine kompakte erste Einschätzung des eigenen Entwicklungsstandes.

Ergänzende Materialien sowie der aMoR-Quick-Check finden sich in der Rubrik „Materialien“ auf qm-campus.de.

Henning Rudewig, 6. Juni 2026