



Nadine Ott

## **Bedeutung von Führungskräften in lernenden Organisationen der Erwachsenenbildung – Qualitätsentwicklung aus der Perspektive der psychologischen Sicherheit**

**Bedeutung von Führungskräften in lernenden Organisationen der  
Erwachsenenbildung – Qualitätsentwicklung aus der Perspektive  
der psychologischen Sicherheit**

*von Nadine Ott*

# Inhaltsverzeichnis

<b>I Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>3</b>
<b>II Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>3</b>
1 Einleitung .....	4
2 Theoretischer Hintergrund.....	4
2.1 Lernende Organisationen in der Erwachsenenbildung.....	5
2.2 Das Konzept der psychologischen Sicherheit.....	5
3 Qualitätsmanagementsysteme in der Erwachsenenbildung.....	7
3.1 EFQM, Führungsebene und lernende Organisation.....	7
3.2 LQW, Führungsebene und lernende Organisation.....	8
4 Konzeptanwendung auf die Leitungsebenen der eingeführten Qualitätsmanagement-Systeme .....	9
5 Kritische Reflexion, Ausblick und Fazit .....	12
6 Literaturverzeichnis .....	15

## **I Abkürzungsverzeichnis**

EFQM.....	European Foundation for Quality Management
FK .....	Führungskraft/Führungskräfte
LQW.....	Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung
QMS.....	Qualitätsmanagementsystem(e)
PS.....	Psychologische Sicherheit
TQM .....	Total Quality Management

## **II Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Konzeptanwendung Psychologische Sicherheit auf die Qualitätsmanagementsysteme EFQM und LQW .....	10
---	----

# 1 Einleitung

Sind Führungskräfte im Kontext der Qualitätsmanagementsysteme EFQM und LQW in der Lage, für Beschäftigte ein psychologisch sicheres Umfeld zu schaffen, das ein Fundament für eine lernende Organisation bilden kann?

Die Leitungsebene spielt für die Qualitätsentwicklung im Rahmen der vorgestellten Qualitätsmanagementsysteme EFQM und LQW eine wichtige Rolle (vgl. Heimlich & Heindl-Krug, 2002, S. 72), die in der vorliegenden Arbeit im Zusammenhang mit der lernenden Organisation und der psychologischen Sicherheit literaturbasiert untersucht werden soll.

Im Folgenden soll darauf eingegangen werden, wie lernende Organisationen in der Erwachsenenbildung funktionieren und mit welchen Herausforderungen sie in einem sich schnell wandelnden Arbeitsmarkt konfrontiert sind. Es wird postuliert, dass die psychologische Sicherheit eine Rahmung für Führungskräfte einer lernenden Organisation im Bereich der Qualitätsentwicklung darstellen kann, um aus Fehlern zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Die psychologische Sicherheit erlangte weltweit Bekanntheit durch die US-amerikanische Sozialwissenschaftlerin Amy Edmondson (Queckbörner, 2024, S. 69). Organisationen mit einer hohen psychologischen Sicherheit profitieren davon, dass Fehler schnell zugegeben werden, um zügig Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Mögliche erfolgreiche Ideen für neue Innovationen werden von den Beschäftigten stets mitgeteilt. Psychologische Sicherheit ist somit eine Quelle der Wertschöpfung in Organisationen, die in komplexen, sich schnell verändernden Umgebungen tätig sind (Edmondson, 2018, S. XVI).

Die nachfolgende Ausarbeitung ist so aufgebaut, dass zunächst in die theoretischen Konstrukte der lernenden Organisation und der psychologischen Sicherheit eingeführt wird. Daran schließt sich die Darstellung der Qualitätsmanagementsysteme (QMS) EFQM und LQW mit dem Fokus auf die Führungsebenen und die Lernende Organisation an. Danach wird erläutert, wie sich die psychologische Sicherheit in den eingeführten QMS auf der Leitungsebene wiederfindet. Eine kritische Betrachtung mit einem Ausblick und einem Fazit bildet den Schlusspunkt dieser Arbeit.

## 2 Theoretischer Hintergrund

In den folgenden Unterkapiteln werden die Begriffe „lernende Organisation“ mit Fokus auf die Erwachsenenbildung sowie „psychologische Sicherheit“ näher erläutert.

## **2.1 Lernende Organisation in der Erwachsenenbildung**

Der Begriff der lernenden Organisation geht auf den US-Amerikaner Peter M. Senge zurück, der die fünf Aspekte persönliche Entwicklung, Lernen als Team, systematisches Denken, Modelle und Konzepte und gemeinsame Vision beschreibt, die sich gegenseitig bedingen (Senge, 2006, S. 7ff). In diesem Zusammenhang misst er den Führungskräften eine besondere Bedeutung bei, indem er sie als Lehrer, Designer und Begleiter bezeichnet. In lernenden Organisationen benötigen Führungskräfte neue Kompetenzen wie die Fähigkeit, eine gemeinsame Vision zu erschaffen, vorherrschende Denkmodelle zu hinterfragen und systematisches Denken zu fördern. Kurz gefasst sind die Führungskräfte dafür verantwortlich, dass Mitarbeitende kontinuierlich ihre Fähigkeiten erweitern, um die Zukunft zu gestalten (Senge, 2002, S. 22).

Durch vielfältige Herausforderungen der jüngeren Vergangenheit wie zum Beispiel der Coronapandemie oder dem Umgang mit Flüchtlingen müssen sich gerade Bildungsorganisationen der Erwachsenenbildung schneller als bisher als lernende Organisationen begreifen. Die genannte Organisation im Bildungsbereich kennzeichnet sich dadurch, dass Bildungsangebote, Technologien, Lehrmethoden und -praxen, Lehrmodelle und das Management weiterentwickelt werden. Sie soll so gestaltet sein, dass sie ihren zukünftigen Aufgaben gerecht werden kann (vgl. Tippelt & Lange, 2023, S. 369). Dabei ist Lernfähigkeit das Fundament einer solchen Organisation der Erwachsenenbildung, indem durch eine klare Führung die Richtung vorgegeben wird, um mit einer gemeinsamen auf die Umwelt ausgerichteten Identität, Qualität entwickeln zu können (Ehse & Zech, 2002, S. 121).

Eine lernende Organisation kann allerdings nur dann als solche bezeichnet werden, wenn sie aus ihren Fehlern lernt (Vigenschow, 2021, S. 3). Eine der einflussreichsten Forscherinnen im Feld der psychologischen Sicherheit bestätigt, dass der richtige Umgang mit Fehlern zu einer Dynamik und Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation führen kann. Dabei ist die passende Verhaltensweise der Unternehmensleitung entscheidend, die von kritischem Denken über die Beschäftigung mit Fehlern bis hin zu einem passenden Fehlermanagement reicht (Edmondson & Lei, 2014, S. 28). Auf die erwähnte psychologische Sicherheit wird im nächsten Abschnitt näher eingegangen.

## **2.2 Das Konzept der psychologischen Sicherheit**

Psychologisch sichere Menschen fühlen sich am Arbeitsplatz dazu befähigt, Neues zu lernen, indem sie Informationen teilen, nach Hilfe fragen und bereit sind zu experimentieren (Edmondson, 2018, S. 14). Das Konzept der psychologischen Sicherheit entstand in den 1960er Jahren durch Forschungen im Feld von Edgar Schein (Schein et. al., 1961

zit n. Coghlan, 2021, S. 14) und wurde in den 1990er Jahren von der US-amerikanischen Sozialwissenschaftlerin Amy Edmondson aufgegriffen. Die US-Amerikanerin hat seitdem umfangreiche Forschungen zum Thema vorgelegt, die in den modernen Organisationen der Welt anerkannt sind (Queckbörner, 2024, S. 69). In einer der ersten Studien von Edmondson wurde die Fehlerkultur in Teams in verschiedenen US-amerikanischen Kliniken untersucht und es zeigte sich ein unerwartetes Ergebnis. Es schien, dass die Teams, die besser geführt und gecoacht wurden und untereinander ein höheres Vertrauen besaßen, einen höheren Fehlerquotienten besaßen als die Teams, die stärker auf Misstrauen aufbauten. Die Forscherin kam zu dem Schluss, dass Mitglieder vertrauensvoller Teams eher bereit waren, Fehler einzugestehen (Edmondson, 1996, S. 17). Entsprechend jahrelanger Forschungen haben sich im Rahmen des psychologisch sichere Umfeldes vier Faktoren als relevant herausgestellt: Aufrichtigkeit, Verletzlichkeit, Kommunikation zusätzlich mit dem Teilaspekt des intelligenten Scheiterns und Informationsfluss (Queckbörner, 2024, S. 70).

Der Aspekt Aufrichtigkeit beinhaltet, dass derjenige, der Bedenken äußert, sich sicher ist, dass die Vorteile, die Nachteile einer möglichen Peinlichkeit überwiegen (Edmondson, 2004, S. 241). Ein neues Projekt sollte beispielsweise stets als Lernfeld genutzt werden, in dem alle Teammitglieder gleichermaßen die Möglichkeit erhalten, sich äußern zu dürfen (Edmondson, 2014, 7.42-8.02).

Der Faktor Verletzlichkeit meint nicht, dass man sich am Arbeitsplatz von sich selbst, den eigenen Wünschen, Bedürfnissen und Gefühlen distanziert, indem das „sozial akzeptierte Selbst“ gelebt wird (Laloux, 2015, S. 21). Vielmehr bedeutet Verletzlichkeit, dass sich Führungskräfte als Vorbilder offen und verletzlich geben, wodurch kontraproduktive Barrieren abgebaut werden, die durch Statusunterschiede entstehen. Allerdings müssen Führungskräfte in allen Bereich einer Organisation Verletzlichkeit zulassen und vorleben. Nur dadurch würden Mitarbeitende angstfrei ihre Meinung äußern (Edmondson, 2004, S. 251).

Hinsichtlich der Kommunikation wird angenommen, dass Organisationen aus Kommunikation bestehen und ohne diese nicht existieren können (Seliger, 2014, S. 72). Dafür ist entscheidend, wie Firmen einen Rahmen schaffen, der Kommunikation und passende Rückmeldungen zulässt, um aus Fehlern zu lernen (Queckbörner, 2024, S. 73).

Ein weiterer Bestandteil einer passenden organisationalen Kommunikation besteht laut Edmondson darin, intelligent zu scheitern (Cannon & Edmondson, 2005, S. 299f). Bedeutsam ist es, den kleinen Fehlern Aufmerksamkeit zu schenken, um größere zu vermeiden (ebd., S. 301). Um aus Fehlern zu lernen, sollte das Management einer Organisation Fehler identifizieren und analysieren und Mitarbeitende dazu einladen zu experimentieren. Führungskräfte können dies als Chance nutzen, Fähigkeiten zu entwickeln,

Strukturen und Anreize zu schaffen, um ihre Organisationen bei der Umsetzung von Lernprozessen zu unterstützen (ebd., S. 317).

Ein gut gestalteter Informationsfluss des Managements einer Organisation kann zudem über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Dabei ist es wichtig, dass nicht nur das Management Informationen teilt, sondern auch die Mitarbeitenden ermutigt werden, eigene Erfahrungen mitzuteilen (Queckbörner, 2024, S. 76f). Edmondson definiert diesbezüglich, dass Transparenz ein wichtiger Aspekt der Mitarbeiterführung ist. Dabei werden Informationen geteilt und es besteht Offenheit über die Motive und Gründe von Entscheidungen (Edmondson & Brandsby, 2023, S. 68).

Das Konzept der Psychologischen Sicherheit sollte als Vehikel betrachtet werden, um in herausfordernden Situationen mithilfe eines Teams innerhalb einer Organisation erfolgreich agieren zu können (ebd., S. 75). Es kann ein wertvolles Konstrukt im Rahmen des Einsatzes von Qualitätsmanagementsystemen sein, um qua Definition als lernende Organisation zu handeln.

Zwei ausgewählte QMS werden demzufolge im dritten Kapitel näher erläutert.

### **3 Qualitätsmanagementsysteme in der Erwachsenenbildung**

Qualitätsmanagementsysteme werden in der Erwachsenenbildung seit den 1990er Jahren eingesetzt und bilden die Voraussetzung, um bei der Vergabe öffentlicher Mittel berücksichtigt zu werden. Um Arbeitsmarktdienstleistungen nach dem Sozialgesetzbuch II/III durchführen zu können, bedarf es der Trägerzulassung nach der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV). Diese wiederum erfordert den Nachweis eines QMS. Im Rahmen einer Wbmonitor-Umfrage gaben 2017 80% der Weiterbildungsanbieter an, über mindestens ein QMS zu verfügen (Ambos et. al., 2018, S. 11f). Die in der Weiterbildungsbranche häufig eingesetzten QMS sind unter anderem EFQM und LQW, die in den folgenden Abschnitten vorgestellt werden.

#### **3.1 EFQM, Führungsebene und lernende Organisation**

Das EFQM-Modell, das den Transformationsprozess im Konzept trägt, zielt auf das organisationale Lernen ab, um Exzellenz zu erreichen (Helmold, 2023, S. 174; Denker, 2021, S. 65). Dabei richtet sich das auf Total Quality Management (TQM) basierende Modell auf eine Führungsmethode aus, die auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder angewiesen ist, um einen langfristigen Geschäftserfolg zu erreichen (Ambos, 2018, S. 57; Brüggemann & Bremer, 2020, S. 182). Die Führungsebene soll im Rahmen der Qualitätsentwicklung dafür sorgen, dass eine Organisationskultur gestaltet und gepflegt wird, um eine Lernbereitschaft zu Qualitätsthemen zu ermöglichen (Grillitsch & Felscher,

2024, S. 69). Das EFQM wird nicht normativ sondern als Rahmenkonzept für die Entwicklungsstrategie eines Unternehmen verstanden (Hartz & Aust, 2023, S. 5). Es wurde 2019 komplett überarbeitet und richtet sich vollständig an den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen aus (Brüggemann & Bremer, 2020, S. 198). Es unterteilt sich in drei Hauptbereiche mit sieben Unterkategorien. Die Hauptkategorien sind Ausrichtung (Zweckerfüllung, Wahl der strategischen Ausrichtung), Ausführung (Art und Weise der Umsetzung der Strategie) und Ergebnisse (Zielerreichung). Die Bewertung der Kriterien erfolgt im Rahmen einer Selbstbewertung über das Instrument RADAR. Das Akronym steht für Results (Ergebnisse), Approaches (Vorgehen), Deployment (Umsetzung), Assess (Bewertung) und Refine (Verbesserung) (ebd., S. 199f). Vor dem Hintergrund dieser Arbeit erfolgt ein Fokus auf den ersten Bereich der Ausrichtung mit dem Unterpunkt der Organisationsführung. Herausragende Organisationen lenken und fördern ihre Werte. Sie geben die Rahmenbedingungen vor, um Veränderungen erfolgreich zu bewältigen und ermöglichen allen Beteiligten, kreativ und innovativ zu sein. Dies führt dazu, sich gemeinsam für den Zweck, die Vision und die Strategie der Organisation in hohem Maße zu engagieren. Ein wesentlicher Aspekt der Rahmenbedingung stellt das Lernen aus Fehlern dar (EFQM, 2021, S. 19). Das Modell gilt bezüglich der Führung eines Unternehmens als hoch entwickelt, da es in Form eines lernenden Systems dazu anregt, innerhalb der verschiedenen Bereiche eines Unternehmens das Lernen zu fördern, aus Fehlern zu lernen, um sich stets verbessern zu können (Dalluege et. al., 2012, S. 24).

### **3.2 LQW, Führungsebene und lernende Organisation**

Die Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW) stellt ein explizit für die Weiterbildung in Deutschland und Österreich entwickeltes Qualitätsmanagementsystem dar und bezieht sich auf Bildungsprozesse der Erwachsenenbildung, die den Lernenden in den Fokus rückt (Zech & Dehn, 2021, S. 4). Ebenso wie EFQM ist dieses Modell nicht normativ und begründet sich im Prozess der Qualitätsentwicklung auf ein definiertes Leitbild des gelungenen Lernens, dem die Bearbeitung von weiteren elf Qualitätsbereichen folgen, unter anderem dem siebten Qualitätsbereich „Führung“. Die Dokumentation der Qualität erfolgt im Selbstreport, der die Grundlage für die Visitation ist. Letztere ist ein Gutachterverfahren, um zu überprüfen, ob die im Selbstreport dargelegten Qualitätsmerkmale bestätigt werden können (Hartz & Aust, 2023, S. 6f).

Führung wird in diesem Modell als Dienstleistung am Mitarbeitenden verstanden und dient der Prozesssteuerung und der Koordination von Arbeitshandlungen. Die Führungsebene zeichnet für die Einführung und Weiterentwicklung von Managementsystemen inklusive der Qualitätsentwicklung verantwortlich. Um handlungsfähig zu sein, werden

Entscheidungen getroffen, die durch Partizipation eine Sicherheit im täglichen Arbeits-handeln geben sollen. Leitung und Führung finden sich in den unterschiedlichen organi-sationalen Ebenen wieder (Zech & Dehn, 2021, S. 50f). Im LQW ist die „lernende Orga-nisation“ im Regelhandbuch zu finden. Dort wird beschrieben, dass sich die Organisati-onsleitung an gemeinsamen Grundsätzen ausrichtet, um Entscheidungen für Mitarbei-tende transparenter zu gestalten (ebd., S. 9).

#### **4 Konzeptanwendung auf die Führungsebene von EFQM / LQW**

Organisationen der Erwachsenenbildung befinden sich stets im Spannungsfeld zwi-schen Management und Pädagogik, da das Lernen im Fokus steht, das unabhängig von einer ökonomischen Logik erfolgt. Bildungsorganisationen erbringen eine wissensba-sierte Dienstleistung. Dabei besitzen die verschiedenen Stakeholder wie der Kunde als Lernender, der Auftraggeber wie zum Beispiel die Arbeitsagentur und die Politik als för-dernde Instanz divergierende Interessen. Dies ist eine zentrale Herausforderung des Managements (Schöll, 2015, S. 126; Zech, 2008a, S. 130). Management bezeichnet sowohl die Leitungs- oder Führungsebene als auch die Verantwortung dafür, dass eine Organisation funktioniert (Dalluege et. al., 2012, S. 24). Insgesamt kann definiert wer-den, dass Führungskräfte in der Erwachsenenbildung eine Förderungs- und Gestal-tungsfunktion besitzen. Sie identifizieren in Diskussionsprozessen, wie sich die Organi-sation bezüglich ihrer Leistungsfähigkeit weiterentwickeln kann und wie die wichtigsten Wissensbestände dauerhaft in der Organisation implementiert werden können (Schlüter, 2018, S. 413).

Qualitätsentwicklung hängt im Wesentlichen von der Leitungsebene ab, die gezielt und systematisch einen Prozessaufbau mithilfe eines QMS steuert, um Mitarbeitende zu be-fähigen, aus Fehlern langfristig zu lernen und die Organisation als Ganzes zu verbessern (Schöll, 2015, S. 127). Dabei hängen QMS wie das TQM und lernende Organisationen ursächlich miteinander zusammen (Hung et. al., 2011, S. 213).

In diesem Kontext wird postuliert, dass die psychologische Sicherheit ein Instrument der Befähigung durch Führungskräfte sein kann, Mitarbeitende im Qualitätsentwicklungspro-zess adäquat zu begleiten, indem die Aspekte Aufrichtigkeit, Verletzlichkeit, Kommuni-kation, intelligentes Scheitern und Informationsfluss berücksichtigt werden. In der nun folgenden Tabelle wird unter Bezugnahme von EFQM und LQW die psychologische Si-cherheit im Zusammenhang mit der Leitungsebene dargestellt. Dabei ist eine Arbeitshilfe von LQW (artSet Forschung Bildung Beratung GmbH, 2016, S. 3-5) und die Selbstbe-wertung der EFQM in der Aus- und Weiterbildung die Grundlage für die Konzeptanwen-dung (Franz & Dalluege, 2015, S. 114).

<b>Faktoren der PS</b>	<b>Angewandt auf EFQM</b>	<b>Angewandt auf LQW</b>
Aufrichtigkeit ermöglichen: Freie Meinungsäußerung, Bedenken kommunizieren, stets Feedback geben dürfen	Führungskräfte (FK) fördern Entwicklung der Organisation durch gemeinsame Werte, Zuverlässigkeit, ethische Grundsätze und eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit	<i>Interaktionale Faktoren:</i> - Produktiver Umgang mit Widerständen, offener Umgang mit abweichenden Meinungen - Individuelles Feedback mit einem konstruktiven Umgang mit Kritik
Verletzlichkeit (V.) zulassen: Führungskräfte leben V. vor durch gutes Zuhören, Akzeptanz des Gegenübers	- FK sorgen dafür, dass ihre Mitarbeitende integer handeln und wenden die höchsten Standards moralischen Verhaltens an - FK entwickeln eine gemeinsame Führungskultur für die Organisation und bewerten und verbessern die Effektivität des persönlichen Führungsverhaltens	<i>Interaktionale Faktoren:</i> - Eindeutige Positionierung und aktive Unterstützung durch die Leitung - Wertschätzung von Engagement und Leistung - Würdigung von Erfolgen und gelungener Praxis
Kommunikation: Rahmen schaffen, der Kommunikation und Feedback zulässt, um aus Fehlern lernen zu können	FK treten für die Werte der Organisation ein und sind Vorbilder in Bezug auf Integrität, soziale Verantwortung und ethisches Verhalten innerhalb und außerhalb der Organisation	<i>Interaktionale Faktoren:</i> - Funktionierende interne u. externe Kooperation/Zusammenarbeit der Beschäftigten
Intelligentes Scheitern: Experimentieren zulassen	Lernen und Kreativität: Durch Lernen werden interne und externe gute Praktiken und Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert. Durch Kreativität wird ein neues und verbessertes Vorgehen geschaffen.	<i>Personale Faktoren:</i> - Veränderungsbereitschaft in Bezug auf die Organisation und die eigene Person
Informationsfluss sicherstellen	- FK sichern die Zukunft der Organisation, indem sie ihren Zweck definieren und kommunizieren, der die Grundlage für die Vision, Werte, ethischen Grundsätze und Verhaltensweisen der Organisation bildet - FK fixieren und kommunizieren eine klare Richtung und einen strategischen Fokus. Sie einen ihre Mitarbeitenden, so dass sie den Zweck und die Ziele der Organisation unterstützen und verwirklichen.	<i>Organisationale Faktoren:</i> - Ein die Praxis tatsächlich leitendes Leitbild (mit einem Selbstverständnis als lernende Organisation) <i>Interaktionale Faktoren:</i> - Transparente Kommunikation und gute wechselseitige Information aller Beteiligten <i>Personale Faktoren:</i> - Ein Verständnis der Qualitätsentwicklung als Teil der alltäglichen Arbeit - Wissen um die Aufgaben der anderen und den eigenen Anteil am Gesamten - Aktive Mitarbeit aller Beschäftigten bei der Qualitätsentwicklung

Tabelle 1: Konzeptanwendung PS auf EFQM und LQW, eigene Darstellung auf Basis von artSet, 2016, S. 3ff und Franz & Dalluege, 2015, S. 114

Im EFQM zeigt sich, dass Aufrichtigkeit durch Führungskräfte ermöglicht wird, weil die Organisationsentwicklung durch gemeinsame Werte, ethische Grundsätze und eine Kultur der Offenheit gefördert wird (Franz & Dalluege, 2015, S. 114). Im europäischen Raum konnte anhand einer Studie gezeigt werden, dass Mitarbeitende in einer TQM-orientierten Organisation Informationen teilten, wenn sie die Möglichkeit erhielten, aufrichtig Feedback geben zu dürfen (Wilkins & London, 2006, S. 512). Zudem könnte im Rahmen von EFQM Verletzlichkeit zugelassen werden, da Führungskräfte ihr Verhalten reflektieren sollen, um sich unter Umständen zu verbessern (Franz & Dalluege, 2015, S. 114). In einer großen europäischen Metastudie im Zusammenhang mit EFQM und PS konnte in einer sozialen Organisation gezeigt werden, dass sich Führungskräfte, die Verletzlichkeit zuließen, für eine Gleichbehandlung der Mitarbeitenden einsetzten und für diese stets verfügbar waren (vgl. Magrizos & Roumpi, 2020, S. 491).

Im LQW erfolgt ein produktiver Umgang mit aufrichtigem Feedback und abweichenden Meinungen, indem mit Kritik konstruktiv umgegangen werden soll (artSet, 2016, S. 4). Bei einer Untersuchung von Leitbildern deutscher Organisationen kam der Wert „Offenheit“ besonders häufig vor. Dies könnte darauf hindeuten, dass eine freie Meinungsäußerung gewünscht ist (Douillet, 2016, S. 36). Außerdem zeigen die Anwendungshilfen der LQW, dass eine Verletzlichkeit der Führungskräfte möglich wäre, da sich diese eindeutig positionieren und Mitarbeitende aktiv unterstützen sollen. Gleichzeitig sollen Mitarbeitende wertgeschätzt und in ihren Leistungen gewürdigt werden (artSet, 2016, S. 4).

Zu einer psychologischen Sicherheit gehört außerdem, einen Rahmen für einen kommunikativen Austausch zu schaffen, um aus Fehlern lernen zu können. In einer EFQM-orientierten Organisation sollen Führungskräfte soziale Verantwortung zeigen und sich analog zu ethischen Gesetzmäßigkeiten verhalten (Franz & Dalluege, 2015, S. 114). Damit kann eine Basis des kommunikativen Austausches geschaffen werden, indem Mitarbeitende Multiplikatoren einer lernenden Organisation darstellen, was eine Studie unter Bezugnahme der Faktoren EFQM und Lernen aus Fehlern bestätigte (Kainer et. al., 2022, S. 50). Des Weiteren soll in Organisationen ein intelligentes Scheitern durch Experimentieren ermöglicht werden, was innerhalb von EFQM durch Lernen und Kreativität gegeben sein soll (Franz & Dalluege, 2015, S. 114).

Im LQW kann ein kommunikativer Austausch gelingen, wenn Beschäftigte miteinander kooperieren (artSet, 2016, S. 4f). Eine Studie zur Wirksamkeit von LQW zeigte, dass das QMS einen positiven Einfluss auf die Kommunikation der Mitarbeitenden hatte, um in den Austausch zu gehen (Hartz et. al., 2007, S. 214).

Im LQW wird festgelegt, dass Mitarbeitende eine Veränderungsbereitschaft in Bezug auf die Organisation und die eigene Person besitzen sollen (artSet, 2016, S. 5), um aus Fehlern lernen zu können. Eine im Jahr 2015 durchgeführte Studie zur Wirksamkeit von LQW bei hessischen Volkshochschulen, die in enger Kooperation jeweils das LQW eingeführt hatten, zeigte, dass mehr Führung gewünscht wurde, um mehr Innovation zu realisieren. Dies konnte laut Studie umgesetzt werden (Wachter, 2016, S. 144-147).

Im EFQM soll der Informationsfluss top-down sichergestellt werden. Dazu definieren und kommunizieren Führungskräfte einen adäquaten Zweck und einen strategischen Fokus für die zukünftige Ausrichtung der Organisation. Dieser Zweck bildet die Basis für Vision, Werte und ethische Grundsätze und damit das Gerüst für das Verhalten der Organisation. Sie einen ihre Mitarbeitenden, sodass diese den Zweck und die Ziele der Organisation mittragen und realisieren sollen (Franz & Dalluege, 2015, S. 114).

Im LQW wird der Informationsfluss zunächst durch ein Leitbild sichergestellt, das handlungsleitend ist und das Selbstverständnis einer lernenden Organisation vermittelt. Zudem soll eine transparente Kommunikation und eine wechselseitige Information aller Beteiligten erfolgen. Ein Verständnis der Qualitätsentwicklung und Wissen um die Aufgaben der anderen sowie den eigenen Beitrag zum Gesamterfolg gehören als Teil der täglichen Arbeit dazu. Die Beschäftigten sollen zudem aktiv an der Qualitätsentwicklung beteiligt werden (artSet, 2016, S. 4f). Eine weitere Studie von Hartz belegt, dass Transparenz in einer LQW-orientierten Organisation die Zusammenarbeit erleichterte (Hartz, 2015, S. 317).

Mit der folgenden kritischen Betrachtungsweise, einem Ausblick und einem Fazit wird die vorliegende Arbeit abgeschlossen.

## **5 Kritische Reflexion, Ausblick und Fazit**

Führungskräfte spielen im Qualitätsmanagement der Erwachsenenbildung eine wesentliche Rolle, was sich über den aktuellen Forschungsstand abbilden lässt (Jenner, 2023, S. 423). Dabei sind Führungskräfte Impulsgeber und Moderatoren, die die relevanten Instrumente bei der Einführung eines QMS beherrschen müssen, um eine Sicherheit bei den Beschäftigten zu erzeugen (Merchel, 2013, S. 203). Zech merkte allerdings kritisch an, dass in der Erwachsenenbildung „Führung und Leitung“ noch in den Kinderschuhen stecken würde (Zech, 2008b, S. 3). Eine kürzlich veröffentlichte Studie unter anderem zur Wirksamkeit von LQW in der Erwachsenenbildung scheint die Sichtweise Zechs zu

bestätigen, indem herausgearbeitet wurde, dass Führungskräfte autokratisch führten, keine Partizipation zuließen und die Ideen der Mitarbeitenden nicht wahrnahmen (Kilinc, 2025, S. 177). Ein psychologisch sicheres Umfeld darf damit in Frage gestellt werden.

Der Managementansatz im EFQM sieht vor, dass die Organisation die Strategien top-down umsetzt, um schneller zu lernen und ein passendes Ergebnis zu erzielen (Ambos et. al., 2018, S. 57). Ein reiner von oben praktizierter Führungsstil verhindert allerdings ein Arbeiten auf Augenhöhe und damit ein psychologisch sicheres Umfeld (Volbracht, 2023, S. 22). Dieser im EFQM gepflegte Top-Down-Ansatz birgt aus Sicht der psychologischen Sicherheit die Gefahr, dass die an der Basis gemachten Fehler den Weg „nach oben“ nicht finden, wodurch die Organisation nicht lernen kann.

Beide QMS legen Wert auf eine Selbstreflexion und -bewertung, die erst in einem zweiten Schritt extern bewertet wird (Ambos et. al., 2018, S. 57). Es wird angenommen, dass nicht zugegebene Fehler der Beschäftigten zu einer fehlgeleiteten Selbstreflexion oder einem fehlerhaften Selbstreport führen können. Dadurch entsteht weder psychologische Sicherheit noch die Möglichkeit, aus Fehlern zu lernen. Infolgedessen kann keine Adaption an einen sich schnell verändernden Arbeitsmarkt erfolgen. Dementsprechend besteht ein Forschungsbedarf, wie für Beschäftigte der Erwachsenenbildung ein psychologisch sicheres Umfeld im Kontext von QMS durch die Leitungsebene sichergestellt werden kann. Das seit 2019 neu ausgerichtete EFQM-Modell bietet zudem nicht nur im hier aufgezeigten Kontext einen besonders erhöhten Forschungsbedarf in der genannten Branche (Hartz & Aust, 2023, S. 15).

Wie könnte die psychologische Sicherheit im Prozess der Qualitätsentwicklung als Konstrukt dienen, um ein Bewusstsein für angemessene Führung zu schaffen? Ebenen der Geschäftsführung könnten in diesem Zusammenhang als Vorbild dienen, indem sie aufrichtiges Feedback zu Unternehmensprozessen zulassen und sogar einfordern. Eine „lernende Organisation“ würde damit im wahrsten Sinne des Wortes als solche agieren und den Mitarbeitenden zurückspiegeln, dass Nachfragen und ehrliche Rückmeldungen ausdrücklich erwünscht sind.

Im besonderen Maße ist die Verletzlichkeit gefordert – zeigt die oberste Ebene ein Verhalten des transparenten Vorgehens und der Vulnerabilität, könnte dadurch eine Verbindung zu Mitarbeitenden auf den verschiedenen Ebenen der Organisation aufgebaut werden, um Barrieren zu überwinden. Dadurch könnte vermutlich eine hohe Loyalität zur Organisation erzielt werden. Eine weitere positive Folge des „Gleichmachens mit den

Mitarbeitenden“ könnte darüber hinaus sein, dass die Beschäftigten eine Freude am Experimentieren entwickeln. Sie scheuen sich dann nicht, Fehler zu machen, um aus diesen zu lernen und innovatives Verhalten zu zeigen.

Nicht zuletzt ein intelligent gestalteter Informationsfluss kann in jedem Unternehmen dazu führen, dass Mitarbeitende Entscheidungen nachvollziehen und mittragen können, um eine psychologisch sichere Arbeitsumgebung zu erzeugen.

Zusammenfassend kann auf Basis der oben ausgeführten Argumente konstatiert werden, dass sowohl durch die Leitungsebenen im EFQM als auch im LQW eine psychologische Sicherheit möglich ist. Beide QMS sind nicht normativ und lassen eine große Handlungsfreiheit zu. Durch eine Kombination beider QMS wäre die psychologische Sicherheit für Beschäftigte wahrscheinlich – Erfahrungen in der Kombination beider QMS bestehen bereits (Bosche et. al. 2006, S. 21). Der im EFQM praktizierte Top-Down-Ansatz könnte durch den Ansatz des LQW, die Mitarbeitenden ebenso wie die Führungskräfte aktiv in den Qualitätsentwicklungsprozess einzubeziehen, ausgeglichen werden. Leitungsebenen wären durch die Verwendung beider QMS in der Lage, die eigene Organisation durch eine passende Qualitätsentwicklung zu einer lernenden und sich stets weiterentwickelnden Organisation zu führen.

## Literaturverzeichnis

- Ambos, I., Koschek, S., Martin, A. & Reuter, M. (2018): *Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung*. Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2017. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- artSet Forschung Bildung Beratung GmbH (2016). *Qualitätswerkzeug – Faktoren gelingender Qualitätsentwicklung: LKQT*. Verfügbar unter <https://www.qualitaets-portal.de/wp-content/uploads/LKQT-Qualit%C3%A4tswerkzeug-Faktoren-gelingender-Qualit%C3%A4ttsentwicklung-2016-12-19.pdf> (31.08.2025).
- Bosche, B., Eckert, A., Humpert, M., Kölln-Prisner, H., Ludwig, U. & Veltjens, B. (2006). *Modelle der Qualitätsentwicklung aus Sicht der Praxis – wie setzen Einrichtungen der Weiterbildung Qualitätsentwicklung um?* Bonn: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Verfügbar unter <http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.as> (1.9.2025).
- Brüggemann, H. & Bremer, P. (2020). *Grundlagen Qualitätsmanagement. Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM*. (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Cannon, M.D. & Edmondson, A. C. (2005). Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently) : How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve. *Long Range Planning*, 38 (3), 299-319. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.005> (10.08.2025).
- Coghlan, D. (2021). Edgar Schein on Change: Insights Into the Creation of a Model. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57 (1), 11-19. Verfügbar unter DOI: 10.1177/0021886320924029 (27.07.2025).
- Dalluege, C. A., & Franz, H. W. (2015). *IQM-Integriertes Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung: Selbstbewertung für EFQM, CAF, Q2E, DIN EN ISO 9001, DIN ISO 29990 und andere QM-Systeme* (4. überarb. Aufl.). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Dalluege, C. A., Franz, H. W., Pfeffer, W. & Schneider, H.-J. (2012). *Exzellenz durch nachhaltige Unternehmensstrategien, EFQM im Mittelstand*. Düsseldorf: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
- Denker, T. (2021). Effekte des Qualitätsmanagements auf pädagogisches Handeln. *Hessische Blätter für Volksbildung (HBV)*, 71 (1), 64-66. Verfügbar unter DOI: 10.3278/HBV2101W007 (27.07.2025).

- Douillet, J. (2016). Wertevorstellungen bei LQW-Anwendern. *Die Zeitschrift für Erwachsenenbildung*, (2), 35-37. Verfügbar unter <https://www.die-bonn.de/zeitschrift/22016/weiterbildungseinrichtung-01.pdf> (2.9.2025).
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. (2014): *Building a psychologically safe workplace*. TEDxHGSE, 05.05.2014. Verfügbar unter <https://youtu.be/LhoLuui9gX8> (11.08.2025).
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In Kramer, R. M. & Cook, K. S. (Hrsg.) *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (S. 239-272). New York: Russel Sage Foundation.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from Mistakes is Easier Said than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32 (1), 5-28. Verfügbar unter <https://www.researchgate.net/publication/309233109> (10.08.2025).
- Edmondson, A. C. & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10 (1), 55-78. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217> (10.08.2025).
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43. Verfügbar unter [10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305) (10.08.2025).
- Ehres, C. & Zech, R. (2002). Organisationale Qualitätsentwicklung aus der Perspektive der Lernenden – eine Paradoxie? In Heinold-Klug, E. & Meisel, K. (Hrsg.) *Qualität entwickeln – Weiterbildung gestalten. Handlungsfelder der Qualitätsentwicklung*. (S. 114-126). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- European Foundation for Quality Management (2021): *Das EFQM Modell*, 2. überarb. Auflage, Verfügbar unter <https://efqm.org/de/the-efqm-model/> (20.08.2025).
- Grillitsch, W. & Felscher, S. (2024). Total Quality Management als Versuch eines ganzheitlichen Ansatzes. In Grillitsch, W. & Felscher, S. (Hrsg.) *Qualitätsmanagement in*

*Organisationen der Sozialwirtschaft. Eine Einführung* (S. 53-89). Wiesbaden: Springer Verlag.

Hartz, S. (2015). Wirksamkeitszuschreibungen von Weiterbildungseinrichtungen zur Lernerorientierten Qualitätstestierung. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaften* (2015), 18, 303-325. Verfügbar unter DOI 10.1007/s11618-015-0620-z (2.9.2025).

Hartz, S. & Aust, K. (2023). Qualitätsmanagement in der Erwachsenenbildung. In Betz, T., Feldhoff, T., Bauer, P., Schmidt, U. & Schmidt-Hertha, B. (Hrsg.) *Handbuch Qualität in pädagogischen Feldern*. Wiesbaden: Springer Verlag.

Hartz, S., Goeze, A. & Schrader, J. (2007). *Empirische Befunde zur Implementierung von LQW 2 in das System der Weiterbildung*. Abschlussbericht der Universität Tübingen. Bonn: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung.

Heimlich, C. & Heinold-Krug, E. (2002). Erfolgsfaktoren für Qualitätsentwicklung. In Heinold-Krug, E. & Meisel, K. (Hrsg.). *Qualität entwickeln – Weiterbildung gestalten. Handlungsfelder der Qualitätsentwicklung* (S. 69-78). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.

Helmold, M. (2023). Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung und die lernende Organisation. In Helmold, M., Laub, T., Flashar, B. Fritz, J. & Dathe, T. (Hrsg.). *Qualität neu denken. Innovative, virtuelle und agile Ansätze entlang der Wertschöpfungskette* (S. 169-176). Wiesbaden: Springer Verlag.

Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Yang, B., Wu, C. M. & Kuo, Y. M. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International business review*, 20 (2), 213-225. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.07.001> (30.08.2025).

Jenner, A. (2023). Ein Mapping Review zu Qualität in Organisationen der Weiterbildung. Perspektiven für die Erforschung organisationsinterner Koordinationsprozesse bei der Entwicklung von Qualität. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung – Report* (2023), 46, 415–438. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1007/s40955-023-00258-6> (1.9.2025).

Kainer, H., Linke, K., Omondi, S. & Schwendener, T. (2022). Quality Management quo Vadis: A Snapshot of the German Quality Management Environment. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 8 (6), 44-53. Verfügbar unter DOI: 10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.86.1005 (1.9.2025).

- Kilinc, M. (2025). *Qualitätsentwicklung in pädagogischen Einrichtungen: Problembearbeitung und Organisationstypen*. Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Buderich.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Magrizos S. & Roumpi D. (2020). Doing the right thing or doing things right? The role of ethics of care and ethics of justice in human resource management of social enterprises. *Strategic Change*, 29, 485–496. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1002/jsc.2359> (30.08.2025).
- Merchel, J. (2013). *Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit. Eine Einführung* (4. Auflage). Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.
- Queckbörner, B. (2024). Psychologische Sicherheit und ihre Bedeutung für eine gesunde Fehlerkultur. *Bibliothek Forschung und Praxis*, 48 (1), 68-79. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1515/bfp-2023-0069> (09.08.2025).
- Schein, E. H., Schneier, I. & Barker, C. H. (1961). *Coercive persuasion*. New York City: W.W. Norton.
- Schlüter, A. (2018). Individuelle Akteure als Gegenstand der Organisationspädagogik. In Göhlich, M., Schröer, A. & Weber, S. M. (Hrsg.) *Handbuch Organisationspädagogik* (S. 408-417). Wiesbaden: Springer Verlag.
- Schöll, I. (2015). Führung unter den Bedingungen des Qualitätsmanagements. In Justen, N. & Mölders, B. (Hrsg.) *Professionalisierung und Erwachsenenbildung. Selbstverständnis-Entwicklungslinien-Herausforderungen* (S. 125 - 137). Opladen/Berlin/Toronto: Verlag Barbara Buderich.
- Seliger, R. (2014). *Positive leadership: die Revolution in der Führung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organisation*. New York/London/Toronto/Sydney/Auckland: Currency Doubleday.
- Senge, P. M. (2002). Classic Work: The Leader's New Work: Building Learning Organizations. In Morey, D., Maybury, M. T. & Thuraingham, B. M. (Hrsg.) *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works* (S. 19-52). Cambridge (MA): MIT Press.

- Tippelt, R. & Lange, N. (2023). Perspektiven und neue Entwicklungen in der Organisations- und Professionalisierungsforschung in der Weiterbildung. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung – Report (2023)*, 46, 363-387. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1007/s40955-023-00260-y> (12.08.2025).
- Vigenschow, U. (2021). *Lernende Organisationen: das Management komplexer Aufgaben und Strukturen zukunftssicher gestalten*. Bonn/Heidelberg: dpunkt. Verlag.
- Volbracht, K. (2024). *Psychologische Sicherheit. Die Superkraft erfolgreicher Teams*. Freiburg/München/Stuttgart: Haufe Group.
- Wachter, S. (2016). Der Marketingverbund der hessischen Volkshochschulen. *Hessische Blätter für Volksbildung* (2016), 2, 141-149.
- Wilkens, R. & London, M. (2006). Relationships between climate, process, and performance in continuous quality improvement groups. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (3), 510-523. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.005> (31.08.2025).
- Zech, R. (2008a). Führungsqualität: über das Management eigensinniger Organisationen. *Erwachsenenbildung : Vierteljahresschrift für Theorie und Praxis*, 54 (3), 127-131. Verfügbar unter <https://doi.org/10.3278/EBZ0803W127> (31.08.2025).
- Zech, R. (2008b). Gute Arbeit - Qualitätsentwicklung als Professionalisierungsstrategie der Erwachsenenbildung. *Magazin erwachsenenbildung.at*, 4, 10 S. Verfügbar unter DOI: 10.25656/01:7613 (1.9.2025).
- Zech, R. & Dehn, C. (2021). *Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung. Leitfaden für die Praxis. Modellversion 3* (7. korrigierte Aufl.). Hannover: ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH.

## Über die Autorin



Nadine Ott studierte Bibliothekswesen für wissenschaftliche Bibliotheken in Frankfurt am Main. Bei einem anschließenden beruflichen Aufenthalt in San Francisco in den USA erkannte sie, dass ihr die Arbeit mit und für den Menschen große Freude bereitet, woraus 15 Jahre

Berufserfahrung in der Erwachsenenbildung resultierten. Berufsbegleitend absolvierte sie eine Ausbildung zum Systemischen Business Coach (DBVC).

Seit 2020 leitet sie einen Standort eines mittelständischen Bildungsträgers. Ihre Aufgabenschwerpunkte sind: Konzeption und Organisation von Bildungsangeboten, Beratung und Coaching, Führung und Personalentwicklung.

Derzeit studiert Frau Ott Bildung, Management und Führung (M.A.) an der Hochschule Fresenius.

**Kontakt:** [ott.nadine@stud.hs-fresenius.de](mailto:ott.nadine@stud.hs-fresenius.de)

## Impressum

Dieser Beitrag ist als Seminararbeit im Rahmen des Studiums „Bildung, Management und Führung (M.A.)“ an der Hochschule Fresenius am 20.09.2025 eingereicht, begutachtet und zur Veröffentlichung angenommen worden.

### Lizenz



CC BY NC ND – by Nadine Ott, 2026

Dieser Beitrag ist unter einer Creative-Commons-Lizenz verfügbar. Der Download und die Weitergabe dieser Publikation unter Nennung des Namens und der Quelle ist ausdrücklich erwünscht. Jegliche Bearbeitung oder kommerzielle Nutzung des Inhalts ist ausgeschlossen. <https://creativecommons.org/licenses/>

**Herausgabe:** Open Access Wissenschaftsjournal „Bildung – Mensch – Medien“  
<https://bildung.hypotheses.org>

ISSN: 2942-4224

Titelbild: pixabay\_woman-2594934\_1280.jpg

Coveridee: Anja Lindenberg

veröffentlicht am: 04.03.2026

### Empfohlene Zitierweise

Ott, N. (2026). Bedeutung von Führungskräften in lernenden Organisationen der Erwachsenenbildung – Qualitätsentwicklung aus der Perspektive der psychologischen Sicherheit. In *Bildung-Mensch-Medien 2026*. Verfügbar unter <https://bildung.hypotheses.org/8878> [Datum des Zugriffs].