

02/2014

## Mächtige Personen lernen mehr aus Fehlern

***Das hat ein Forscherteam am Leibniz-Institut für Wissensmedien in Tübingen herausgefunden. In mehreren Studien wurden u.a. Führungskräfte und Mitarbeitende befragt. Das Ergebnis: Mächtige Personen reflektieren mehr über ihr Verhalten als andere – allerdings nur dann, wenn zuvor etwas schief gelaufen ist.***

Tübingen, 20. März 2014. Machtpositionen verleiten dazu, schnell und ohne Zögern zu handeln. Reflektieren Menschen in Machtpositionen also weniger über ihr Verhalten - oder denken sie vielleicht gerade dann nach, wenn etwas schief gelaufen ist? Diese Frage war Ausgangspunkt für vier Studien, die die Tübinger Forscher Dr. Annika Scholl und Prof. Dr. Kai Sassenberg kürzlich im Journal of Experimental Social Psychology veröffentlichten. Die Studien zeigen: Mächtige Personen denken nach einem Misserfolg mehr über ihr Verhalten nach. So machen sich z.B. Führungskräfte nach einer misslungenen Besprechung mehr Gedanken, was sie hätten besser machen können, als ihre Mitarbeitenden. Dies wird vor allem durch das Gefühl von Machtinhabern ausgelöst, mehr zum gemeinsamen Erfolg beitragen zu können. Als Konsequenz dieser Reflexion lernen Mächtige Personen auch mehr aus einem Fehler.

In einer von vier Studien lud das Forscherteam Führungskräfte und Mitarbeitende aus deutschen und amerikanischen Unternehmen zu einer Online-Befragung ein. In dieser Befragung wurden die Führungskräfte gebeten, sich an eine Zusammenarbeit mit einem Mitarbeitenden zu erinnern, mit deren Ergebnis sie unzufrieden waren. Analog erinnerten sich die Mitarbeitenden an eine misslungene Zusammenarbeit mit Ihren Vorgesetzten. Anschließend gaben alle Teilnehmenden spontan ihre Gedanken an, die ihnen zu dieser Zusammenarbeit durch den Kopf gingen. Von Interesse waren hier besonders die Gedanken, die Alternativen zum eigenen Verhalten beinhalteten (z.B. Ich hätte das anders machen können, dann wären wir erfolgreicher gewesen.). Führungskräfte generierten mehr solcher Gedanken als die Mitarbeitenden. Allerdings war dies tatsächlich nur nach einem Misserfolg der Fall und nicht, solange es keinen solchen Misserfolg gegeben hatte. Drei weitere Experimente belegen, dass die zuvor beschriebenen Effekte durch Machtunterschiede ausgelöst wurden.

„Macht scheint also das Lernen aus Fehlern zu fördern“, bemerkt Dr. Annika Scholl. „Allerdings ist fraglich, was passiert, wenn sich mächtige Personen erst gar keinen Fehler erlauben können: Denken sie auch dann vorher über ihre Entscheidungen nach?“ Aktuell arbeiten die Wissenschaftler an weiteren Studien zu dieser Frage.

### **Kontakt & weitere Information Leibniz-Institut für Wissensmedien**

Dr. Annika Scholl, Leibniz-Institut für Wissensmedien, Schleichstraße 6, 72076 Tübingen,  
Tel.: 07071/ 979-257, Fax: 07071/ 979-124, E-Mail: a.scholl@iwm-kmrc.de

Steffi Neubert, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Leibniz-Institut für Wissensmedien, Schleichstraße 6, 72076 Tübingen,  
Tel.: 07071/ 979-261, Fax: 07071/ 979-100, E-Mail: presse@iwm-kmrc.de

### **Das Leibniz-Institut für Wissensmedien**

Das Leibniz-Institut für Wissensmedien (IWM) in Tübingen erforscht das Lehren und Lernen mit digitalen Technologien. Rund 60 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus Kognitions-, Verhaltens- und Sozialwissenschaften arbeiten multidisziplinär an Forschungsfragen zum individuellen und kooperativen Wissenserwerb in medialen Umgebungen. Seit 2009 unterhält das IWM gemeinsam mit der Universität Tübingen Deutschlands ersten WissenschaftsCampus zum Thema „Bildung in Informationsumwelten“. Besuchen Sie uns im Internet unter [www.iwm-kmrc.de](http://www.iwm-kmrc.de).

### **Die Leibniz-Gemeinschaft**

Das IWM ist Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft, die 89 selbstständige Forschungseinrichtungen der Natur-, Ingenieur- und Umweltwissenschaften über die Wirtschafts-, Raum- und Sozialwissenschaften bis zu den Geisteswissenschaften verbindet. Leibniz-Institute bearbeiten gesellschaftlich, ökonomisch und ökologisch relevante Fragestellungen. Sie betreiben erkenntnis- und anwendungsorientierte Grundlagenforschung. Sie unterhalten wissenschaftliche Infrastrukturen und bieten forschungsbasierte Dienstleistungen an. Aufgrund ihrer gesamtstaatlichen Bedeutung fördern Bund und Länder die Institute der Leibniz-Gemeinschaft gemeinsam. Die Leibniz-Institute beschäftigen rund 16.500 Personen, darunter 7.700 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Der Gesamtetat der Institute liegt bei 1,4 Milliarden Euro.