

# Kann man zu nett sein, um ein Unternehmen zu gründen?

Empathie hat für Start-ups nicht nur positive Aspekte. Wissenschaftlerin Carolin Bock von der TU Darmstadt erklärt im Interview, was Gründer beachten müssen, um erfolgreich zu sein.

aber auch zu viel des Guten und für manche überlastend sein.

## INTERVIEW

### Frau Bock, ist Empathie etwas Schlechtes?

Nein, im Gegenteil. Empathie ist sehr wichtig, gerade auch im Gründungsprozess. Aber was wir in der Studie festgestellt haben, ist, dass es auch zu viel Empathie gibt. Wenn Menschen zu empathisch sind, kann das negative Effekte haben.

### Welche sind das bei einem Start-up?

Gerade im Gründungsprozess können einige Kundenmeinungen überbewertet werden, die gar nicht so entscheidend sind. Das kann dazu führen, dass man vielleicht nicht so schnell Produkte auf den Markt bringt oder die Produkte Eigenschaften bekommen, die die Masse nicht wertschätzt. Bisher ist man davon ausgegangen, dass wir immer empathischer werden sollten. Das kann

### Wie kann Einfühlungsvermögen zur Belastung werden?

Was auch schon in vorherigen Studien angeklungen ist, aber noch nicht im Gründungskontext gemessen wurde, ist, dass die Empathie zwei Komponenten hat. Zum einen die Kognitive: Wir fühlen mit anderen mit oder versuchen nachzuvollziehen, was ein Kunde empfindet, wenn er ein Produkt testet. Was aber Empathie auch hat, ist eine affektive Komponente. Das heißt, dass wir emotional betroffen sind. Und das kann zu viel sein, sodass wir Aspekte, die uns einzelne Kunden zurückmelden, zu stark bewerten, obwohl sie irrelevant sind.

### Sind viele Gründer zu verkopft? Sollten sie stattdessen öfter einfach machen und weniger Vorsicht walten lassen?

Das ist sicher ein Aspekt. Was wir feststellen, ist, dass insbesondere sehr ängstliche Gründer anfällig für diese negativen Effekte der Empathie sind, weil sie mit Unsicherheit schlecht umgehen können. Deshalb ist es ganz entscheidend, dass sie sich bewusst machen, wie empathisch sie sind. Dafür gibt es Tests. Die Ergebnisse sollten sie dann im Team besprechen, um eine austarierte, gute Lösung für sich zu finden.

### Würden Sie sagen, dass es Menschen gibt, die zu nett und empathisch sind, um gründen zu können?

Das kann durchaus sein. Ich

empfehle Gründern, die wissen, dass sie anfällig für dieses übermäßige Nachempfinden sind, vorsichtig zu sein. Aber dennoch können sie gründen. Sie sollten sich dann aber zusätzlich andere Personen ins Team holen, die ausgewogener sind. Aber noch mal: Empathie ist sehr wichtig; und erlernbar. Denn zu wenig Empathie ist auch ein Problem. Bei einem optimalen Level von Empathie finden wir, dass Gründer am besten erfolgreich Produkte auf den Markt bringen.



*Bei einem optimalen Level von Empathie finden wir, dass Gründer am besten erfolgreich Produkte auf den Markt bringen.*

Carolin Bock,  
Leiterin des Fachgebiets  
Entrepreneurship an der  
TU Darmstadt.

Foto: Renate Forster

### Sie haben Posts von Gründern auf der Plattform X (vormals Twitter) analysiert. Inwieweit lässt sich daraus eine valide Erkenntnis ziehen? Spätestens seit der Übernahme Elon Musks muss man X ja durchaus kritisch sehen.

Das ist richtig. Deshalb sind wir auch sehr froh, dass wir die Daten erhoben haben, bevor Elon Musk Twitter übernommen hat. Wir sprechen also von über zehn Millionen ‚wirklichen‘ Tweets von Gründern, die wir gesammelt haben.

### Was haben Sie damit gemacht?

Es gibt eine Studie, die gezielt Empathie in Texten anhand von Schlüsselwörtern ausgewertet. Nach dieser gibt es Wörter, die eindeutig auf eine hohe Empathie hinweisen.

### Zum Beispiel?

Das kann so etwas sein wie Feedback oder inspirierend. Wörter, bei denen man merkt, dass die Gründer das Empfinden der Kunden werten und darauf eingehen. Diese Wörter haben wir klassifiziert

und den Rückschluss gezogen, dass, wenn jemand diese Wörter häufig verwendet, er auch ein hohes Empathie-Level hat.

### Wird das höchsten wissenschaftlichen Ansprüchen gerecht?

Unsere Ergebnisse haben wir natürlich auch in einer Kontrollstudie überprüft. Dabei haben wir Gründer klassische Empathie-Fragebögen ausfüllen lassen und gezielt überprüft, wie sich die Werte der Fragebögen mit deren Twitter-Empathiewerten decken. Da gab es eine gute Übereinstimmung, sodass wir davon ausgehen können, anhand der Tweets die Empathie der Gründer messen zu können. Anschließend haben wir bei allen Start-ups erhoben, welche Produkte sie auf den Markt gebracht haben und festgestellt, dass die mit sehr hohem Empathie-Level weniger erfolgreich Produkte auf den Markt bringen.

### Darmstadt gilt als Start-up-Hochburg, viele der hier gegründeten Unternehmen sind sehr erfolgreich. Sind Darmstädter Gründer ausreichend unempathisch?

Das würde ich nicht unterstreichen. Ich glaube, wir haben hier eine gute Ausgewogenheit innerhalb unserer Gründerteams, mit sehr viel technologischem Know-how, durch die TU und die HDA bedingt. Mit den außeruniversitären Forschungseinrichtungen ergibt das ein sehr gutes Ökosystem, um als Gründer erfolgreich zu sein.

### Ihre Studie beschäftigt sich ausschließlich mit Start-ups. Kann man Ihre Ergebnisse auch auf das echte Leben übertragen? Sollten wir manchmal mehr an uns denken und weniger versuchen, es jedem recht zu machen?

In gewisser Masse ist das sicher so. Wenn man sehr empathisch ist, kann das viel von den gedanklichen und emotionalen Ressourcen beschäftigen, sodass es schwierig werden kann, Abstand zu gewinnen und den Alltag zu organisieren.

Das Interview führte  
Lars Leitsch.

## ZUR PERSON

Prof. Dr. Carolin Bock ist 1982 in Franken geboren und leitet an der TU Darmstadt das Fachgebiet Entrepreneurship, das sich mit den Besonderheiten von Unternehmensgründungen befasst.

► Über ein Studium an der Universität Erlangen-Nürnberg und eine Station an der TU München ist sie 2015 nach Darmstadt gekommen. (leit)