

LIEBER DEUTLICH

Die Stellenbörse
StepStone und
die Beratung
Kienbaum befragten
12 000 Angestellte:
65 Prozent
wünschen sich einen
Chef, der klare
Anweisungen gibt.

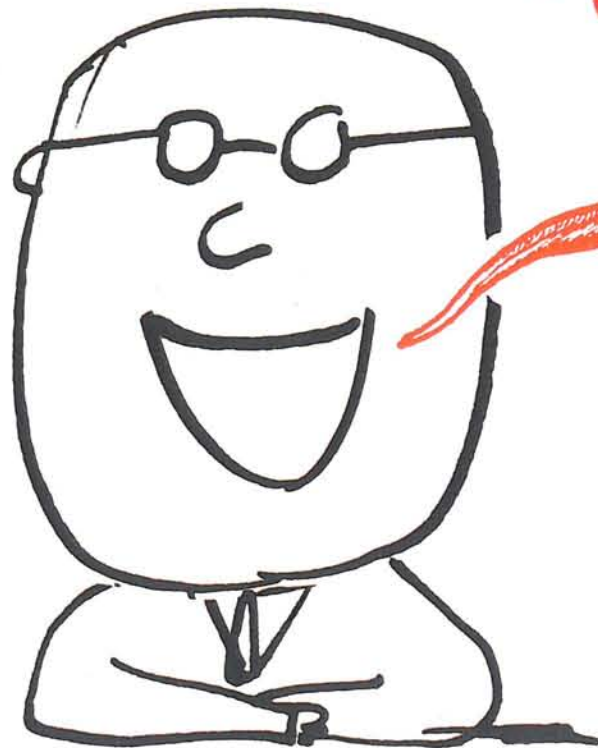


ILLUSTRATION: SERGE BLOCH

TITEL

Führen statt fühlen

Irrweg Empathie

■ Jahrelang galt die Kunst, auf seine Mitarbeiter einzugehen, als Heiliger Gral des Managements. Doch inzwischen warnen Psychologen und Organisationsforscher vor übertriebenem Einfühlungsvermögen. Und auch Manager stellen fest: Zu viel Menschlichkeit stresst, hemmt und lähmt.

Wer gehört werden will, sollte leise sprechen. Vielleicht lauscht man Vera Gäde-Butzlaff deshalb so gerne. Die 62-Jährige ist seit März 2015 Vorstandsvorsitzende des Berliner Energieversorgers Gasag. Aus ihrem Büro im siebten Stock führt sie ein Unternehmen mit 1500 Mitarbeitern und einem Umsatz von etwa einer Milliarde Euro. Im Gespräch wirkt sie fast ein bisschen schüchtern. Doch soll niemand glauben, dass sie nicht auch anders kann. Von 2007 bis 2014 leitete Gäde-Butzlaff die Berliner Stadtreinigung BSR und formte aus der Männerdomäne einen der modernsten Entsorgungsbetriebe Europas. Sie baute massiv Personal ab und legte Abteilungen zusammen. „Manchmal muss man unpopuläre Entscheidungen treffen. Auch wenn sie Härten für Einzelne enthalten, sind sie doch nötig für die Zukunft des Unternehmens.“ Nanu? Erzählt uns die Fachliteratur nicht seit Jahren das Gegenteil? Ist Gäde-Butzlaff eine besonders herzlose Managerin, die gegen alles verstößt, was man inzwischen über gute Führung weiß?

Die nämlich gleicht im real existierenden Unternehmensalltag einem Spagat: Führungskräfte sollen führen, aber bitte mit Gefühl. Autorität zeigen, ohne autoritär zu sein. Innovation fördern und Tradition fördern. Nicht bloß exekutieren und delegieren, sondern diskutieren und inspirieren. Ziele definieren, Orientierung geben und Entscheidungen treffen, aber gleichzeitig die Selbstverwirklichung der Angestellten fördern. Möglichst so, dass alle morgens ausgeruht im Büro erscheinen und abends glücklich nach Hause gehen, wobei ihnen die Chefs bei alledem natürlich trotzdem sympathisch bleiben sollen.

Kann das gehen – und wenn ja, wie? Stellte man diese Frage an Managementexperten, dann antworteten die meisten seit Anfang der Neunzigerjahre: Doch, das geht – und zwar mit Empathie. Die Fähigkeit und Bereitschaft, sich in die Einstellungen anderer Menschen einzufühlen, hat sich zum Heiligen Gral der Mitarbeiterführung entwickelt – und zum verlässlichen Marketingvehikel für Buchverlage und umtriebige Führungscoaches.

Zudem es prominente Fürsprache gibt: Nachdem die Deutsche-Bank-Doppelspitze aus Anshu Jain und Jürgen Fitschen im Juni 2015 abtreten musste, wurde Nachfolger John Cryan als Retter gefeiert. Er sei „empathisch und gebildet“, lobte eine Arbeitnehmervertreterin im Aufsichtsrat. Der Deutsche-Post-Chef Frank Appel setzt auf

VIRALER EFFEKT

Nicht nur Viren springen von Mensch zu Mensch, sondern auch Stimmungen. Psychologen bezeichnen das Phänomen als emotionale Ansteckung. Bedingung für Immunität ist Ignoranz – aber die fällt empathischen Menschen schwer.



Empathie als Führungswerkzeug: „Du musst dein Herz einsetzen, um die Organisation zu begeistern, und Empathie und Mitgefühl zeigen.“ Genau das beherzigte Matthias Müller Augenzeugen zufolge auf seiner ersten Führungskräfteagung als VW-Chef: Er umarmte viele Kollegen. Ist. Das. Rührend.

Die Kuschelatmosphäre im Büro klingt zunächst einleuchtend.erspürt der Chef die Emotionen der Angestellten, kann er darauf reagieren. Die fühlen sich gewertschätzt, strengen sich umso mehr an und geben dem Vorgesetzten bei der nächsten Mitarbeiterbefragung gute Noten. Da wundert es nicht, dass in den vergangenen Jahren tatsächlich eine Reihe von Studien die Vorteile von Empathie betonte – für den Körper ebenso wie für die Karriere. Wer sich in Kollegen, Kunden und Konkurrenten hineinversetzt, so das einhellige Resultat, sei beliebter, könne besser mit Stress umgehen und leide seltener an Depressionen.

Aber stimmt die Geschichte vom Allheilmittel Empathie? Wieso konnte ein eher sperriger Charakter wie Steve Jobs, den manche Unternehmen nicht mal als Praktikant ertragen hätten, einen Weltkonzern formen? Weshalb wurde Amazon-Gründer Jeff Bezos, nicht gerade als glühender Verfechter der Basisdemokratie verschrien, zum zweitreichsten Menschen der Welt? Wenn Empathie so wichtig ist, wieso schaffen es dann Menschen auch ohne erkennbares Feingefühl nach oben – und halten sich sogar dort? Die Antwort dürfte schmerzen. Doch tatsächlich warnen Forscher inzwischen vor zu viel Empathie auf der Chefetage. Und auch Manager müssen feststellen: Ja, wer andere führt, darf selbst kein gefühlkalter Soziopath sein – aber ein harmoniesüchtiger Gefühlsmensch ist auch kein guter Chef. „Empathie ist eine lobenswerte Eigenschaft“, sagt zum Beispiel Myriam Bechtoldt, Psychologieprofessorin an der Frankfurt School of Finance & Management, „aber zu empathisch dürfen Führungskräfte auch nicht sein.“

Niemand sehnt sich nach dem Gutsherren, der Befehle auf die Belegschaft herabregnen lässt, ohne dass die noch ein Wort erwidern dürften. Besprechungen sollten nicht zu Audienzen verkommen. Aber wahr ist eben auch: Allzu viel Empathie auf der Chefetage ist kein Anlass zur Freude, sondern Grund zur Sorge. Darauf deuten nicht nur neue Studien von Psychologen, Neurowissenschaftlern und Managementforschern hin. Wer sich mit Menschen in verantwortungsvollen Positionen unterhält, der kommt vor allem zu

einem Schluss: Empathie wird überschätzt. Sie lähmt, stresst und hemmt. Wenn man sie zu wörtlich nimmt, macht sie uns vielleicht zu guten Menschen, aber nicht zu besseren Angestellten. Und erst recht nicht zu vorbildlichen Führungskräften.

Die schlechten Seiten eines guten Gefühls

Paul Bloom ist hauptberuflich seit 1999 Psychologieprofessor an der amerikanischen Yale-Universität in New Haven, nebenberuflich schreibt er Artikel für diverse US-Medien. Im Mai 2013 verfasste er einen Artikel für das Magazin „New Yorker“, die Reaktionen im Internet folgten prompt. „Vermutlich der dümmste Text, den ich je gelesen habe“, schrieb ein Nutzer beim Kurznachrichtendienst Twitter. Bloom sei ein „moralisch verdorbenes Monster“, meinte ein Blogger. Und ein anderer bezeichnete ihn als „intellektuelle Schande“. Worüber Bloom geschrieben hatte? Über Empathie – allerdings mit einer kontroversen These: „Sie hat einige unerfreuliche Eigenschaften“, meint Bloom, „sie ist engstirnig und willkürlich. Und wir sind gut beraten, uns nicht auf sie zu verlassen.“

Im Dezember 2016 veröffentlichte er seine Erkenntnisse in Buchform: „Gegen Empathie“ ist ein ebenso flammendes wie fundiertes Plädoyer: „Sie verleitet uns regelmäßig zu törichten Urteilen und führt häufig zu Gleichgültigkeit oder gar Grausamkeit. Sie trägt zu irrationalen und ungerechten politischen Entscheidungen bei, korrumpiert wichtige Beziehungen und macht uns zu schlechteren Freunden, Eltern und Eheleuten“, schrieb Bloom. Ist der Psychologe ein unsensibler Eisblock, der mit einer steilen These seine Verkaufszahlen steigern will? Ganz im Gegenteil. Bloom hat sich bloß intensiv mit der Wissenschaft der Empathie beschäftigt. Und dabei feststellen müssen, dass sie inzwischen eine Rolle spielt, die sie nicht verdient hat.

Die Debatte über das menschliche Mitgefühl begann Anfang des 20. Jahrhunderts. Damals prägte der deutsche Philosoph und Psychologe Theodor Lipps den Begriff der Einfühlung. Darunter verstand er „ein inneres Mitmachen, eine imaginierte Nachahmung des Erlebens des anderen“. Erst dadurch entstehe „die Basis für Mitmenschlichkeit“. 1909 übersetzte der britische Psychologe Edward Titchener Lipps' Arbeit und verwendete erstmals das Wort empathy, abgeleitet vom griechischen *empathia*, was so viel heißt wie Leidenschaft. Titchener verstand unter Empathie die Fähigkeit, sich in

die Gefühlswelt eines anderen hineinzusetzen.

Was esoterisch klingt, beschäftigte in den darauffolgenden Jahrzehnten zunächst Therapeuten. Diese müssten „die Gedanken ihrer Patienten gewissermaßen nachleben“, empfahl der US-Psychologe Carl Rogers. Spätestens jetzt veränderte sich die Definition von Empathie. Sie war nun nicht ausschließlich eine liebenswerte Eigenschaft für zwischenmenschliche Beziehungen – sondern eine essenzielle Fähigkeit für das berufliche Miteinander. Schon Unternehmerlegende Henry Ford sagte, nach seinem Erfolgsrezept gefragt: „Versetzt dich in die Lage deines Gegenübers.“

Dies galt umso mehr, nachdem Daniel Goleman 1995 sein Buch „Emotional Intelligence“ veröffentlichte. Darin plädierte der US-Psychologe dafür, den emotionalen Intelligenzquotienten (EQ) stärker zu gewichten als den allgemeinen: „Der IQ sorgt dafür, dass Sie eine Stelle kriegen“, pflegte Goleman zu sagen, „der EQ sorgt dafür, dass Sie befördert werden.“

Wenn alle alles wollen

Die Aussage ist ebenso plakativ wie manipulativ. Natürlich klingt der Begriff emotionale Intelligenz, diese diffuse Mischung aus Optimismus, Einfühlbarkeit und Rücksichtnahme, sympathischer als jene Intelligenz, für die man logisches Denken braucht, Rechenkünste und Sprachkenntnisse. Aber genau dieser Imagevorteil verschaffte der Empathie einen beinahe mythischen Charakter. Auch in diesem Fall gilt: Je näher man einem Mythos kommt, umso mehr entzaubert er sich selbst.

Davon ist auch Fritz Breithaupt überzeugt. Der deutsche Literatur- und Kognitionswissenschaftler, Professor an der Indiana-Universität in Bloomington, hat gerade ein Buch über die „dunkle Seite der Empathie“ veröffentlicht. Er sieht im Job vor allem ein Problem mit der magischen Fähigkeit: Sie lasse Konflikte schneller eskalieren.

Ein simples Beispiel: Streiten sich zwei Mitarbeiter um ein neues Büro, ergreifen die anderen Kollegen zwangsläufig Partei. Das ist menschlich verständlich, führt den empathischen Chef aber in eine Sackgasse. Wem soll er recht geben? „Die meisten Menschen handeln eben nicht nur gut oder nur böse, sondern irgendwo dazwischen“, sagt Breithaupt. „Die Empathie kennt aber keine Graustufen, sondern ordnet die Dinge meist in Schwarz oder Weiß ein.“ Empathie mag sympathisch sein. Ein kluger Ratgeber ist sie nicht. Das weiß inzwischen auch Paul Schwarzenholz. Der 35-Jährige

hat schon mehrere Unternehmen aufgebaut, darunter das Parfüm-Start-up Flaconi zusammen mit seinem Co-Gründer Björn Kolbmüller. Als Geschäftsführer musste Schwarzenholz vor allem mit den Erwartungen der Absolventen an die Start-up-Branche umgehen. Der eine wollte den Hund mit ins Büro bringen, der andere kostenloses Müsli in der Kaffeeküche, wieder andere arbeiten, wann und wo sie wollen.

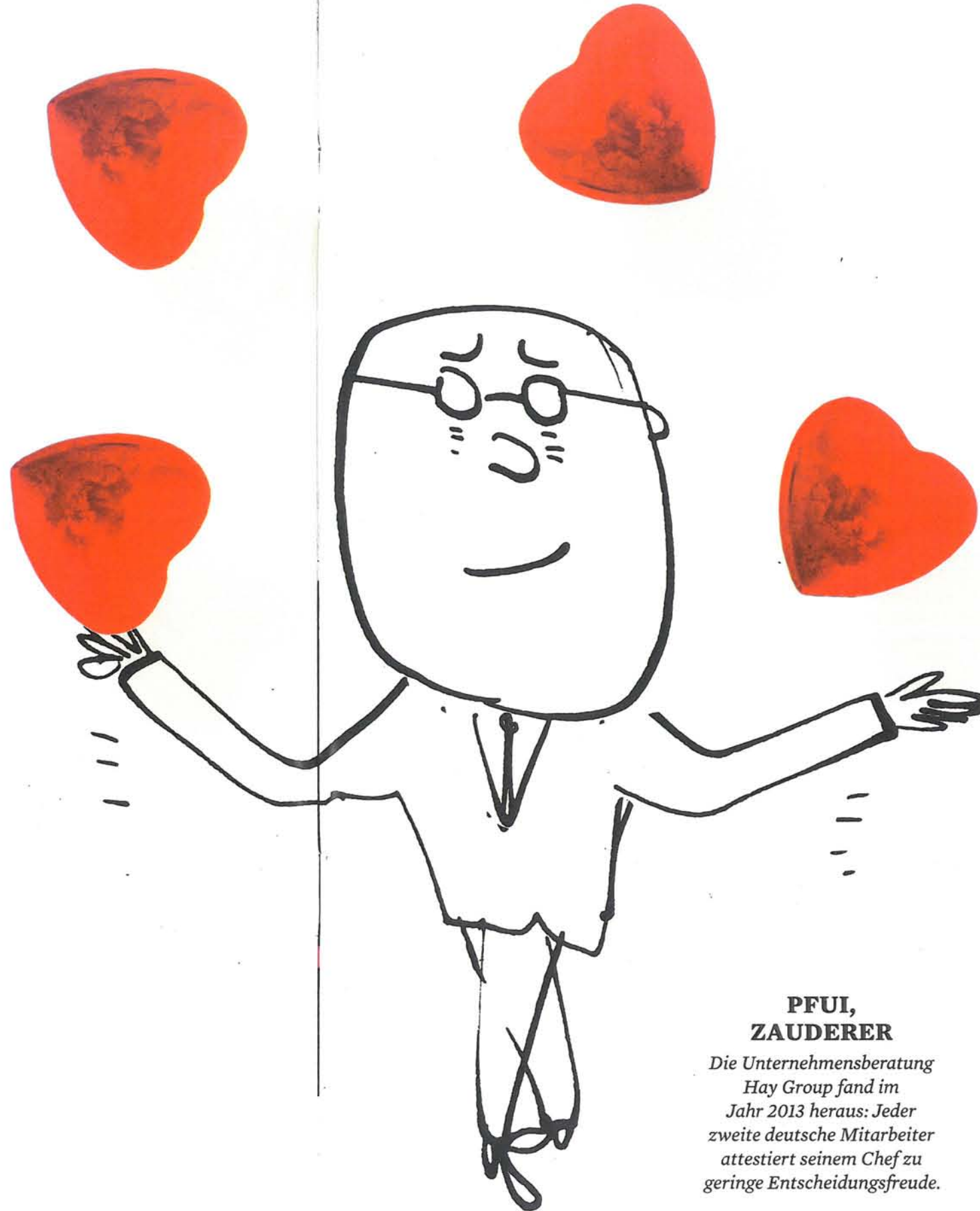
Schwarzenholz musste erst lernen, dass Mitarbeiter einfühlsame Chefs mitunter ausnutzen. Und dass er gut zuhören muss, um den Unterschied zu erkennen zwischen berechtigten Wünschen und falschen Vorstellungen. Wie bei dem Angestellten, der immer mehr Forderungen stellte. Erst waren es größere Schreibtische für seine Abteilung, dann freie Getränke, dann ein Kicker-tisch. „Wir haben die Sinnhaftigkeit seiner Wünsche hinterfragt“, sagt Schwarzenholz, „und diese dann abgelehnt.“ Mit diesem Führungsstil ist er recht gut gefahren. 2012 stieg ProSiebenSat.1 bei Flaconi ein, 2015 übernahm der Sender das Start-up komplett, für geschätzte 30 Millionen Euro.

Seinen Stil will er nun bei seinem neuen Unternehmen Zenloop beibehalten. Wo andere sich in Laisser-faire üben, hat Schwarzenholz Regeln eingeführt, darunter Kernarbeitszeiten: „Wir starten jeden Tag um 9.30 Uhr mit einer kurzen Lagebesprechung. Wenn jemand erst um 11 Uhr anfangen will, geht das nicht.“

Damit keine Missverständnisse aufkommen: Schwarzenholz ist kein rücksichtsloser Chef, im Gegenteil. Er will sich in seine Mitarbeiter hineinversetzen und ihre Bedürfnisse verstehen: „Ob ich die in meine Entscheidung einbeziehen kann“, sagt Schwarzenholz, „steht auf einem anderen Blatt.“

Genau diese rationale Abwägung fällt rein empathischen Menschen schwer. Wer es allein recht machen will, wird keinem gerecht. Wer Entscheidungen vor allem danach ausrichtet, wer am wenigsten darunter leidet, paralyisiert sich selbst.

Es spricht nichts dagegen, die Angestellten nach ihrer Meinung zu fragen – Emotionen sind bei deren Bewertung allerdings selten hilfreich. „Empathie ist ein reines Gefühl“, sagt auch Claus Lamm, Professor für Biologische Psychologie an der Universität Wien, „was ihr fehlt, ist der Verstand – die Kraft, Lösungen zu finden und umzusetzen.“ Entscheidend ist wie so oft die richtige Dosis. Sicher, ein gefühlkalter Vorgesetzter wirkt verstörend und erreicht seine Mitarbeiter nicht – doch mit einem Übermaß an



PFUI, ZAUDERER

Die Unternehmensberatung Hay Group fand im Jahr 2013 heraus: Jeder zweite deutsche Mitarbeiter attestiert seinem Chef zu geringe Entscheidungsfreude.

TIPPS FÜR GESUNDE EMPATHIE

Offenes Ohr, klarer Kopf

1 Gemeinsamkeiten finden

Hier der Chef, da der Mitarbeiter. Wer diese Unterschiede ständig betont, muss zwangsläufig gedankliche Brücken bauen. Besser ist es, gemeinsame Ziele zu betonen. Etwa bei der Gehaltsverhandlung. Anstatt mit dem Angestellten zu feilschen, könnte der Vorgesetzte Weiterbildungen anbieten oder Sonderurlaub. So beweist er Empathie, ohne Ansehen zu verlieren.

2 Zuhören üben

Führungskräfte sollen vor allem kommunizieren. Doch die Flut von Informationen verdrängt eine Tugend, die wesentlich mehr bewirkt: das Zuhören. Angestellte spüren genau, wenn sich der Chef ins geistige Exil verabschiedet. Im Dialog und in Konferenzen muss er präsent sein, körperlich wie geistig. Also: Smartphone weg, Monitor aus.

3 Mittelweg finden

Chefs dürfen die Gefühle der Angestellten weder ignorieren noch zu stark an sich heranlassen. Das lässt sich mit einem Coach üben oder mit Meditations-training. Klingt esoterisch, ist aber wissenschaftlich erwiesen: Der Umgang mit Emotionen lässt sich lernen – sowohl mit den eigenen als auch mit denen der Mitmenschen.

4 Aufgabe erfüllen

Empathie per se ist nichts Schlechtes, aber die Dosis macht das Gift. Allzu verständnisvolle Vorgesetzte sind nur kurzfristig im Vorteil. Minderleister müssen sie ansprechen. Sonst lassen sich die Leistungsträger ebenfalls runterziehen. Zunächst gilt es, den Grund zu finden. Ist da jemand überfordert, oder verzettelt er sich? Erst erkundigen, dann urteilen – und danach handeln.

5 Flexibilität zeigen

Jeder Mensch hat das Recht, individuell geführt zu werden. Talente brauchen tendenziell mehr Herausforderung, Ältere mehr Zuwendung. Führungskräfte werden dafür bezahlt, die Unterschiede zu erkennen – und sich darauf einzustellen.

emotionaler Zugewandtheit eben auch nicht. Hat ein Chef zum Beispiel zu viel Verständnis für die schwierige familiäre Situation eines Angestellten, mutet er den anderen Kollegen womöglich zu viel Arbeit zu. „Empathie kippt leicht ins Mitleid“, sagt Psychologieprofessorin Myriam Bechtoldt, „und das hilft niemandem.“

Thomas Fischer zum Beispiel hat erkannt, dass sich empathische Chefs mitunter verrennen. Der 41-Jährige ist Gründer und Vorstandssprecher der Düsseldorfer Unternehmensberatung Avantum mit mehr als 100 Mitarbeitern. Er weiß, dass ein Chef häufig als Projektionsfläche für Frust und Missgunst dient. Dem will er vorbeugen und deshalb immer ansprechbar sein, Verständnis zeigen, Rücksicht nehmen. Einerseits. Andererseits hat auch seine Geduld Grenzen. Am meisten nerven ihn Mitarbeiter, die ständig neue Forderungen stellen, ohne die entsprechende Leistung zu bringen. „Von einem Chef kann man zwar erwarten, dass er empathisch ist“, sagt Fischer, „aber Vertrauen und Entgegenkommen sind keine Einbahnstraße.“ Anders ausgedrückt: Man muss sie sich verdienen.

Wer die Nöte seiner Angestellten zu nah an sich heranlässt, kann selbst in Bedrängnis geraten. Es ist ein bisschen so wie bei einem Strafverteidiger. Auch der muss den feinen Grat finden zwischen nüchterner Parteilnahme und dem respektvollen Umgang mit der Gegenseite.

Klaus Volk zum Beispiel muss das immer wieder aufs Neue lernen. Der 72-Jährige war in den vergangenen Jahrzehnten an vielen schlagzeilenträchtigen Wirtschaftsstrafverfahren beteiligt. Er verteidigte Ex-Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann im Mannesmann-Prozess, Tennislegende Boris Becker im Fall der Steuerhinterziehung, aktuell vertritt er Christa Schlecker, Ehefrau des Drogerie-Pleitiers

Anton Schlecker. „Ich muss mich in meine Mandanten einfühlen können“, sagt Volk, „aber das heißt nicht, dass ich ihnen auch automatisch glauben darf. Ich darf mich von der Empathie nicht beeinflussen lassen.“



VON HERZEN

Laut einer Studie der Economist Intelligence Unit entscheiden Manager vor allem intuitiv.

Leichter gesagt als getan. Vor einigen Jahren vertrat er den Chef einer großen Aktiengesellschaft, der acht Monate lang in Untersuchungshaft saß – zu Unrecht, wie sich später herausstellte. Volk besuchte seinen Mandanten häufig im Gefängnis. Eine Beschwerde äußerte der Manager nie, sondern nahm sein Schicksal einfach hin. Bei so einem Fall fällt es dem erfahrenen Anwalt schwer, die innere Bürotür zu schließen. „Das war wirklich hart für mich“, sagt Volk, „das ist sicher-

lich eine negative Seite der Empathie.“ In die Gefühlszustände anderer einzutauchen ist ein Kraftakt, der buchstäblich an die Nieren geht. Bei empathischen Menschen wird verstärkt das Nebennierenhormon Cortisol ausgeschüttet.

Stress steckt an

Zu diesem Ergebnis kam kürzlich auch Myriam Bechtoldt. In einer Studie zeigte sie 166 Studenten Fotos verschiedener Gesichter. Die Probanden sollten auf den Fotos Emotionen wie Angst oder Ekel erkennen. Danach mussten sie eine Rede vor einer zwölfköpfigen Jury halten und über persönliche Stärken und Schwächen sprechen. Vorher und nachher maß Bechtoldt den Cortisolwert im Speichel der Freiwilligen, um ihr Stresslevel zu bestimmen. Das Ergebnis: Wer sich im ersten Teil des Experiments als besonders mitfühlend erwies, hatte, war während des fiktiven Bewerbungsgesprächs deutlich gestresster und brauchte länger, um sich wieder zu erholen. Offenbar ließen die besonders mitfühlenden Teilnehmer die Laune des Gegenübers besonders stark an sich heran – und das beeinflusste ihre eigene Gefühlswelt.

Stress steckt an – selbst wenn wir ihn nur bei anderen beobachten. Auch Klaus Volk muss sich regelmäßig daran erinnern, Distanz zu halten. „Man darf dem Mandanten nicht auf dem Schoß sitzen“, lautet einer seiner Grundsätze.

Wie er das verhindert? Zum Beispiel durch gezielte Ignoranz. Anwälte werden häufig als Beichtvater missbraucht, Volk versucht das zu vermeiden: „Ich habe gelernt, alles, was für den Fall nicht relevant ist, zu unterbinden.“ Aber ist dieses Prinzip für Führungskräfte in der Wirtschaft überhaupt praktikabel? Wie könnte er aussehen, der gesunde Mittelweg zwischen Fühlen und Führen?

Vielleicht ist es an der Zeit, das Verhältnis zwischen Chef und Mitarbeiter noch einmal zu überdenken. Offenbar sind die Dimensionen verrutscht. Die Unternehmensberatung Boston Consulting Group und die Jobbörse StepStone befragten im Jahr 2014 200 000 Arbeitskräfte aus 189 Ländern, 16 000 davon aus Deutschland. Kaum zu glauben: Den meisten war das Verhältnis zu ihrem Chef wichtiger als das Gehalt oder die Arbeit selbst. Kein Wunder, dass Vorgesetzte diese Erwartungen enttäuschen. Eine neue Nüchternheit täte allen Beteiligten gut. Dass Empathie lange überschätzt wurde, soll kein Freibrief für Führungskräfte sein, zum Diktator zu mutieren; Respekt und Wertschätzung sollten weiter die Basis des Miteinanders sein. Aber im Büro geht es nun mal in erster Linie nicht um Freundschaft, sondern um Zusammenarbeit; nicht um gute Stimmung, sondern um gute Zahlen. Der Chef wird nicht dafür bezahlt, geliebt zu werden.

Niemand weiß das besser als Tina Müller. Als sie im Jahr 2013 als Marketingvorstand zu Opel kam, hatte sie eine gewaltige Aufgabe: Sie sollte das ramponierte Image des Autobauers aufpolieren. Ihre Vorstellung war so klar wie kontrovers: Sie wollte der Marke mit Stars und Sternchen wieder mehr Glamour einhauchen und offensiv mit den Vorurteilen umgehen, die dem Unternehmen seit Jahren anhafteten. Müller war klar, dass sie damit nicht nur auf Gegenliebe trifft. Sie sagt es so: „Ich habe die Manager aus der zweiten und dritten Führungsebene direkt gefragt, ob sie diese Strategie mittragen. Wenn das nicht der Fall war, mussten wir eine verträgliche Lösung finden. Der Zusammenarbeit waren Grenzen gesetzt.“ Mitunter können Vorgesetzte auf die Befindlichkeiten Einzelner keine Rücksicht nehmen. Vielmehr sieht Müller bisweilen auch die Mitarbeiter in der Pflicht. „Sie sollen nicht nur fragen: Was ist für mich drin?“, sagt Müller. „Sondern auch: Was sind die Vorteile für das gesamte Unternehmen?“ Sicher, man kann das herzlos finden und eine Spur zu nüchtern. Aber vielleicht ist es schlicht professionell.

Im Oktober 2014 verabschiedete sich Vera Gäde-Butzlaff auf drei Personalversammlungen von den BSR-Angestellten, jedes Mal kamen 1500 Mitarbeiter. Angesichts des Stellenabbaus in ihrer Amtszeit hätte jeder verstanden, wenn die Anwesenden gepfiffen oder gebuht hätten. Stattdessen gab es Beifall und Standing Ovations. ■

daniel.rettig@wiwo.de, lin freitag,
kristin schmidt

