

DER KOMMUNEN-PODCAST

Zukunftsthemen für kommunale Gestalter:innen
kommune360.de/kommunenpodcast

Nahbar, transparent & vertrauensvoll – Karina Jungsthöfels Verständnis von Führung für ein starkes Jugendamt

Folge 20 (Staffel 3) | 12.03.2024

Im Gespräch:

- Simone Catharina Gaul, Moderatorin
- Manuela Dorsch, Co-Host des Podcasts, Initiative Kommune 360°
- Karina Jungsthöfel, Amtsleitung Jugendamt Norderstedt
- Nancy Weber dos Santos, Initiative Kommune 360°

Der Kommunen-Podcast ist ein Podcast von Kommune360°, einer Initiative von PHINEO, der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Auridis Stiftung. Die erste Staffel entstand in Zusammenarbeit mit dem Programm "Jugend entscheidet" der gemeinnützigen Hertie Stiftung und wurde zusätzlich gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Die zweite und dritte Staffel entstehen mit Unterstützung vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.



Tldh; - 10 Take Away Botschaften

- **Kooperative Führung:** Klare Kommunikation, Nahbarkeit und Einbindung der Mitarbeitenden sind entscheidend.
- **Hierarchieabbau:** Duzen und flache Strukturen fördern ein besseres Teamgefühl.
- **Fachkräftemangel:** Hohe Fluktuation im Allgemeinen Sozialen Dienst erschwert langfristige Planung.
- **Attraktivität der Verwaltung:** Flexiblere Strukturen sind nötig, um junge Fachkräfte zu gewinnen.
- **Interne Kommunikation:** Ein monatlicher Newsletter schafft Transparenz und stärkt das Teamgefühl.
- **Digitale Verwaltung:** IT-Ausstattung verbessert sich, aber Führungskräfte benötigen mehr Schulungen.
- **Duale Studiengänge:** Selbst Fachkräfte ausbilden, um langfristige Personalengpässe zu vermeiden.
- **Arbeitsentlastung:** Verwaltungsaufgaben stärker an Verwaltungskräfte delegieren.
- **Agiles Arbeiten:** Homeoffice-Regelungen und flexiblere Dienstvereinbarungen verbessern die Arbeitsbedingungen.
- **Wertewandel:** Effizienz statt Überstundenkultur – moderne Verwaltung braucht nachhaltige Arbeitsmodelle.

Intro

Sprecher: Der Kommunen-Podcast. Zukunftsthemen für kommunale GestalterInnen.

Karina Jungsthöfel: Hier war früher auch die Einstellung von Führungskräften: Alle, die ganz viel Überstunden haben und von morgens bis abends hier sitzen, das sind gute Führungskräfte. Als wenn das was mit guter Arbeit zu tun hat. Nein, ich mache keine Überstunden.

Ich bin hier zwar Führungskraft, aber ich gehe auch einmal die Woche ins Homeoffice.

00:00:29

Simone C. Gaul: Hallo und herzlich willkommen zurück hier beim Kommunen-Podcast. Wir starten heute eine dritte Staffel unseres Podcast.

Und zwar wird das eine kleine vierteilige Mini-Staffel zum Thema Führung. Vielleicht haben Sie ja unsere zweite Staffel gehört, in der wir verschiedene Ansätze von Kooperation in der Kommunalverwaltung kennengelernt haben. Und in diesen Gesprächen, da hat sich eben immer wieder gezeigt, dass Führungskräfte eine ganz zentrale Rolle spielen.

Also wenn es darum geht, einen Wertewandel in der Verwaltung auf den Weg zu bringen, dann sind ja in der Regel die Führungskräfte, die das tun müssen. Und deshalb wollen wir uns in den nächsten Folgen mal ganz konkret auf das Thema Führung konzentrieren. Wir fragen uns, welche Herausforderungen Führungskräfte in einer kooperativen Verwaltung meistern müssen.

Wie können sie überhaupt diesen Kulturwandel, diesen Wertewandel anstoßen? Wie kann man ihn dann auch umsetzen und wo können sich eigentlich Führungskräfte Unterstützung holen? Und dann fragen wir uns auch noch, was ist das eigentlich: Eine moderne kooperative Führungskraft? Also wer sind die Menschen, die heute Verwaltung prägen? Antworten finden Sie hoffentlich in dieser kompakten Mini-Staffel, die wie gesagt aus vier Folgen besteht. Mein Name ist Simone Gaul und natürlich moderiere ich hier nicht alleine, sondern ich freue mich, wieder gemeinsam mit meiner wunderbaren Kollegin Manuela Dorsch hier zu sitzen.

Manuela ist aus dem Team der Initiative Kommune 360°. Hi!

00:02:06

Manuela Dorsch: Ja hallo, ich freue mich auch schon sehr, dass wir in dieser Staffel gemeinsam nochmal näher auf das Thema, du hast es gesagt Simone, Führung und auch Leadership in der Verwaltung schauen können. Und heute sind wir ja in der ersten Folge und da wollen wir erstmal so eine Art Bestandsaufnahme machen.

Also wie geht es Führungskräften eigentlich in der Verwaltung? Was läuft gut, aber wo gibt es vielleicht auch noch Herausforderungen für Führung? Und dafür haben wir uns Carina Jungsthöfel eingeladen. Sie leitet seit eineinhalb Jahren das Jugendamt in Norderstedt. Norderstedt ist eine Stadt nördlich von Hamburg. Hallo Frau Jungstürfel, schön, dass Sie heute bei uns sind.

Karina Jungsthöfel: Hallo!

Manuela Dorsch: Können Sie uns vielleicht für alle, die Norderstedt nicht so gut kennen, noch ein bisschen erzählen, wo ist das denn genau, was ist da so los?

Karina Jungsthöfel: Ja, Norderstedt, hatten Sie ja schon gesagt, ist eine Stadt in der Nähe von Hamburg, im sogenannten Speckgürtel von Hamburg im Norden. Gehört schon zu Schleswig-Holstein.

Norderstedt hat 80.000 Einwohner, ist, würde ich sagen, eher gut bürgerlich mit vielen reinen Einfamilienhäusern. Ja, es gibt aber auch sogenannte kleine Brennpunkte in der Stadt.

00:03:13

Manuela Dorsch: Sie haben uns ja auch im Vorgespräch verraten, dass Sie schon, bevor Sie beim Jugendamt wieder als Leitung angefangen haben, eine Führungsposition inne hatten bei einem freien Träger.

Können Sie da vielleicht noch mal so ein bisschen aufzeigen, was war da eigentlich anders zu der Arbeit jetzt in der Verwaltung? Welche Unterschiede können Sie da feststellen?

Karina Jungsthöfel: Ja, insgesamt gesehen, es gibt viele Überschneidungen. Ist ja klar, also auch dort habe ich Sozialpädagogen geleitet. Es gibt aber auch, gerade was so Personaleinstellung, Personalrecruiting angeht, ist es flexibler beim freien Träger, würde ich sagen. Das ist so ein Unterschied. Wir sind hier doch sehr an die Vorgaben einer Verwaltung gebunden. Und da müssen wir, und das tun wir gerade auch, muss sich natürlich Verwaltung auch auf den Weg machen, in Führung zu sagen, was verändern wir da.

Das ist ein Unterschied zum freien Träger. Da kann man auch noch was sozusagen Bezahlung, Eingruppierung stellen, schaffen. Da hat man mehr freie Möglichkeiten.

Also was heutige Mitarbeiter wünschen an Flexibilität, da muss sich Verwaltung, die ja eigentlich vom Grund auf eher starr ist, ein Stück weit noch anpassen oder verändern meiner Ansicht nach.

Simone C. Gaul: Was Sie jetzt als Unterschied in der Personalgewinnung beschreiben, das gilt ja vermutlich auch für andere Bereiche, oder? Also kann man sagen, dass der Rahmen, in dem Sie als Führungskraft agieren, in der Verwaltung generell etwas starrer ist als beim freien Träger?

Karina Jungsthöfel: Genau, das kann man so sagen.

„Und eine gute Leitung macht meiner Ansicht nach auch aus, klar und eindeutig zu kommunizieren. Das stellt man immer wieder fest. Das ist eigentlich immer ein Thema für Mitarbeiter. Was wird mit uns kommuniziert? Wann wird es kommuniziert? In welcher Deutlichkeit? Wann ist der Zeitpunkt?“

00:04:45

Simone C. Gaul: Ich würde Ihnen für den Anfang gerne noch eine Frage stellen, die wir allen unseren GesprächspartnerInnen in dieser Staffel stellen wollen.

Nämlich, was würden Sie denn sagen, macht eine gute Chefin aus? Also was wäre so Ihre Idealvorstellung von Führung?

Karina Jungsthöfel: Auf jeden Fall, dass man den kooperativen Führungsstil vertritt, die Menschen mitnimmt, auch mitbeteiligt, da wo es geht. Und eine gute Leitung macht meiner Ansicht nach auch aus, klar und eindeutig zu kommunizieren. Das stellt man immer wieder fest. Das ist eigentlich immer ein Thema für Mitarbeiter. Was wird mit uns kommuniziert? Wann wird es kommuniziert? In welcher Deutlichkeit? Wann ist der Zeitpunkt? Und was ich auch finde, ist, dass man alle Mitarbeiter sieht, auch in, sage ich mal, höheren Führungspositionen. Und das ist ja auch schon so bei mir mit 100 Mitarbeitern, dass man auch den Anspruch haben sollte, seine Mitarbeiter zu kennen, die Bereiche zu kennen, regelmäßig zu besuchen, also nicht den Abstand zu groß zu werden, sondern nahbar zu bleiben, dass sich die Mitarbeiter trauen, auch jederzeit zur Führungskraft zu gehen und das Gespräch zu suchen. Ja, das finde ich sehr wichtig.

Manuela Dorsch: Ja, ein schönes Bild, das Sie da auch aufgemacht haben. Ich höre auch so Transparenz raus in beide Richtungen. Man kennt sich, aber auch die Mitarbeitenden sind sozusagen immer gut informiert. Und Sie hatten ja auch das Stichwort kooperative Führung genannt. Mich würde jetzt noch mal interessieren, wie ist es in Ihrem Arbeitsalltag? Sie haben ja schon gesagt, Sie haben ungefähr 100 Mitarbeitende. Funktioniert das denn immer so? Oder clasht vielleicht diese Vision auch manchmal an der Realität, an den Umständen?

Karina Jungsthöfel: Das clasht schon auch an der Realität. Was man so selbst tun kann, da haben wir, glaube ich, schon einiges hier anders gemacht als in anderen Ämtern. Also ein Beispiel: Normalerweise ist es üblich, dass auch Amtsleiter, Fachbereichsleiter, Sachgebietsleiter, dann kommen die Teams. Das ist schon sehr hierarchisch aufgebaut. Und hier in der Stadtverwaltung werden dann ab einer gewissen Führungsebene alle gesiezt. Also das habe ich zum Beispiel aufgehoben, sondern dass wir alle Du sagen. Also es ist nur eine Kleinigkeit, aber es ist halt anders als in anderen Ämtern. Das unterscheidet uns jetzt hier schon mal und das gibt auch so ein bisschen so ein Wir-Gefühl.

Das klappt hier ganz gut, dass Führungskräfte auch so souverän sind, auch wenn man sich duzt, dass man trotzdem leiten kann, dass man trotzdem auch sagen kann, Mensch, du hast die Probezeit nicht bestanden. Also das ist immer noch, das stelle ich fest, so in anderen Bereichen immer so eine Angst. Man möchte immer so eine Distanz schaffen mit dem Sie, auch in Verwaltung.

Und das haben wir zum Beispiel geändert und ich habe damit positive Erfahrungen gemacht. Aber natürlich der Arbeitsalltag, also wir haben auch als Leitung hier alle volle Terminkalender, volle Schreibtische. Und das ist leider so die Zeit, sich dann zu nehmen und zu sagen, die Arbeit bleibt liegen und ich nehme mir Zeit für Mitarbeiter.

Ich gehe mal vorbei, ich sage mal Hallo. Da muss man sich immer selbst disziplinieren, weil es vergehen auch Wochen und dann vergisst man Dinge. Das ist nicht aus böser Absicht oder weil man die Mitarbeiter nicht sehen möchte oder nicht nah dran sein möchte, sondern das ist einfach der Arbeitsalltag.

Bei mir ist es auch viel, dass ich viel unterwegs bin, in Terminen oder in Schleswig-Holstein unterwegs bin und die Mitarbeiter dann auch wenig Bezug dazu haben, was macht die da eigentlich den ganzen Tag. Also es ging mir damals nicht anders, als ich Mitarbeiterin war, habe ich auch mal gedacht, was macht denn so ein Jugendamtsleiter eigentlich den ganzen Tag.

„Das haben wir zum Beispiel auch geändert im Thema Kommunikation mit meinen Jugendhilfeplanern zusammen, dass wir ein Newsletter jetzt für unser eigenes Amt hier aufgestellt haben. Das finde ich eine ganz tolle Sache, das machen wir seit einigen Monaten. Jetzt will auch sogar die Politik den haben, weil das so gut ankommt.“

00:08:19

Simone C. Gaul: Und haben Sie dann eine Lösung für gefunden? Also Sie sagten ja schon, dass Ihnen Kommunikation so wichtig ist. Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden dann drüber, was Sie so den ganzen Tag machen?

Karina Jungsthöfel: Das haben wir zum Beispiel auch geändert im Thema Kommunikation mit meinen Jugendhilfeplanern zusammen, dass wir ein Newsletter jetzt für unser eigenes Amt hier aufgestellt haben. Das finde ich eine ganz tolle Sache, das machen wir seit einigen Monaten. Jetzt will auch sogar die Politik den haben, weil das so gut ankommt.

Der Betriebsrat hat auch schon nachgefragt, weil das ist so ein Tool. Man erreicht 100 Mitarbeiter, es sind Fachlinks dabei. Ich informiere, ich spreche die Mitarbeiter dort persönlich an. Es wird immer ein Mitarbeiter interviewt, zum Beispiel in diesem Newsletter, damit alle auch wissen, wer arbeitet eigentlich in welchen Bereichen, was machen die da

eigentlich. Und wenn man wirklich möchte, kann man aus diesem Newsletter ganz viel erfahren. Also wer ist gegangen, wer ist gekommen, wen heißen wir herzlich willkommen, mit was für Themen beschäftigt sich Führung, das steht da alles drin. Und das erscheint jetzt einmal im Monat. Und das finde ich zum Beispiel etwas, was ganz toll gelungen ist, auch wenn das in einem Praxisalltag manchmal untergeht.

Simone C. Gaul: Wer macht denn diesen Newsletter, also wer schreibt den?

Karina Jungsthöfel: Das machen, da unterstützt mich meine Jugendhilfeplaner.

Simone C. Gaul: Okay, aber sie sind verantwortlich, das heißt, der liegt dann auch bei Ihnen auf dem Tisch?

Karina Jungsthöfel: Ja, ich schicke den raus und da steht auch mein Name drunter, also dass ich die anspreche als oberste Leitung sozusagen, hallo. Aber schreiben und sich darum kümmern, dass der ist immer up to date und das aktuelle Themen, das machen meine Planer. Da habe ich ja ein Glück auch zwei ganz gute. Das ist auch nicht in allen Jugendämtern selbstverständlich. Und ja, das klappt ganz gut.

Manuela Dorsch: Ich finde, das sind auch zwei total schöne Beispiele. Das Duzen, das Sie eingeführt hatten und der Newsletter, was wir in der Initiative ganz oft diskutieren, ist so dieses, wo braucht es Änderungen des Rahmens und wo hat aber auch das Individuum innerhalb von diesem Rahmen einen Gestaltungsspielraum. Und ich finde, das sind zwei superschöne Beispiele, dass man eben innerhalb von diesem Rahmen doch auch viel verändern kann, indem man dann als Einzelperson mal was anderes anstößt.

00:10:06

Simone C. Gaul: Ja, total. Haben Sie denn auch Beispiele, wo Sie sagen würden, da komme ich als Individuum dann eben doch an meine Grenzen, weil es eben wirklich ein größeres Thema ist, das da bearbeitet werden müsste?

Karina Jungsthöfel: Ja, da fallen mir Dinge ein. Ja, ich will das nicht Generationskonflikt nennen. Das wäre zu groß gesagt. Aber ich bin fast 50 Jahre alt. Also vom Alter her eine Führungskraft, die diesen klassischen Weg noch gegangen ist mit Teamleiter, der Führungsebene Schritt für Schritt nach oben, um auch Leitung sein zu können. Und ich habe jetzt mit einer veränderten Generation von Sozialpädagogen zu tun, die Dinge anders einfordern und auch eine generelle andere Einstellung zur Arbeit haben. Also das wird ja überall auch mal hier diskutiert. Das merke ich aber auch ganz klar.

Simone C. Gaul: Was meinen Sie mit anderer Einstellung?

Karina Jungsthöfel: Ja, zum einen hat sich das Studium verändert. Also es ist nicht mehr so intensiv dadurch, dass es auf Bachelor und Master und wenn man bei uns anfängt nach dem Bachelor, hat man nicht so viel fachliches Grundwissen. Es ist so, dass die Veränderung ist in der Kommunalverwaltung, dass es nicht mehr selbstverständlich ist, dass Menschen zehn Jahre an einem Ort arbeiten. Das ist ein Thema in der Verwaltung, weil das war natürlich immer so dieses, man hat dann seinen festen Arbeitsplatz und dann ist man da auch und erarbeitet sich was.

Gerade in dem Bereich Allgemeiner Sozialer Dienst ist das ein Riesenproblem, weil wir haben eine ganz hohe Fluktuation. Menschen kommen zwei, drei Jahre. Viele wollen Teilzeit arbeiten und haben den Schwerpunkt nicht mehr auf der Arbeit.

Das ist in vielen Bereichen, wo auch Homeoffice und sowas möglich ist, gut und schön und richtig, dass es diese Veränderung gibt, auch gerade nach Corona. Für uns ist es aber so, in einem krisenbehafteten Bereich, wo man einfach vor Ort sein muss, ist es nicht mehr so attraktiv für junge Leute. Wir haben einen Fachkräftemangel. Allein die Vorstellungsgespräche, die ich führe, da muss ich schon ganz oft schlucken, weil es hat sich umgedreht.

Es ist momentan eher so, dass ich sozusagen eine Werbeveranstaltung mache. Dafür bitte, bitte kommen Sie doch zu uns und probieren Sie es doch aus und so weiter.

Simone C. Gaul: D.h. Sie müssen sich eigentlich bewerben und nicht die BewerberInnen.

Karina Jungsthöfel: Genau, das ist auch nicht übertrieben. Das schildern auch andere Jugendamtsleiter mir. Dann ist es aber so, dass man nicht davon ausgehen kann, dass die Menschen dann kommen und sagen, ich möchte jetzt eigenständig, selbstständig, ich treffe Entscheidungen. Man muss ja im Allgemeinen Sozialen Dienst richtig tiefgreifende Entscheidungen treffen teilweise. Wie geht es Kindern? Was ist mit dem Kinderschutz? Müssen die Kinder herausgenommen werden? Es ist dann auf der anderen Seite so, Verantwortungsübernahme und zu sagen, ich übernehme Verantwortung für richtig schwierige Fälle. Da sehe ich eine Abnahme. D.h. es ist ein großer Betreuungsaufwand notwendig, um es jetzt mal so zu sagen, bei neuen Mitarbeitern im Allgemeinen Sozialen Dienst zu sagen, wie kann ich euch halten? Wie kann ich das attraktiv machen? Bevor ihr zwar freien Trägern oder irgendwo anders hingeht. Und wie gestalte ich sozusagen den Arbeitsalltag? Weil es ist ja eine Teamarbeit. Es müssen Rufbereitschaften, es müssen Notdienste. Das ist so ähnlich wie im Krankenhaus. Wer will das noch tun? Auch zu sagen, ich übernehme am Wochenende eine Rufbereitschaft.

Es wird nicht gut entlohnt. Und ich tue das für den Teamgedanken alleinig. Damit kann man keinen mehr hinterm Ofen hervorlocken. Es ist schon eher so, dass man da sehr hinterher sein muss. Und das wird widerwillig gemacht. Da ist man immer als Führungskraft in der Position, macht man zu viel Druck, gehen die Leute. Das ist mir aber hier zu stressig im Jugendamt. Warum sollte ich das machen? Allein der Gedanke, wir sind Verwaltung, du hast einen festen Job. Damit kannst du die Leute nicht mehr locken, weil das Angebot ja so groß ist. Was hat man denn in der Verwaltung? Man kann nicht sagen, du kriegst jetzt wie in einer freien Wirtschaft, ich zahle dir aber 400 Euro mehr als beim freien Träger, damit du bei uns bleibst. Auch das ist nicht so. Deswegen hat man kaum Bausteine, außer man sagt, das Team ist so nett. Das wären ja so Maßnahmen. Oder ich verbinde etwas mit der Stadt Norderstedt oder das Jugendamt. Das ist besonders in der Region. Oder ich habe einen Vorteil, weil ich hier wohne. Das sind so Skills, wo ich sagen kann, kriegen wir die Leute noch mit. Aber ansonsten ist es schwierig.

Manuela Dorsch: Und so in Richtung Sinnhaftigkeit. Man hört immer wieder, dass Menschen den Anspruch haben, an ihre eigene Arbeit was zu tun, was auch Sinn hat, was eine Mehrwert für die Gesellschaft bietet. Da ist das Jugendamt, wenn man einen Einblick hat, was sie jeden Tag machen, auf jeden Fall ein Player, der das auch bieten könnte, oder?

Karina Jungsthöfel: Ja, aber in diesem Allgemeinen Sozialen Dienst, muss man schon sagen, das hat einen sehr hohen Verwaltungsanteil. D.h. die Leute kommen hier an mit, ich möchte Leuten helfen. Und ich möchte für die Menschen da sein. Stellen aber nach kurzer Zeit fest, ich bin ja nur am Schreibtisch oder 60%. Und dafür bin ich doch nicht Sozialpädagoge geworden. Da versuchen wir auch gerade so ein bisschen Lösungen, auch das in anderen Jugendämtern auch Thema, Lösungen zu entwickeln, wo man sagt, was können wir auf Verwaltungskräfte übertragen? Vielleicht können wir die noch eher einstellen. Und was können wir den Sozialpädagogen wieder mehr an sozialer Arbeit geben? Damit die wieder mehr bei den Familien sind, damit die wieder einen Sinn daran sehen. Also daran müssen wir arbeiten, weil momentan ist es wirklich so 60, 70%. Und da verliert man natürlich auch den Kontakt zu den Klienten. Und das ist schwierig.

00:16:26

Simone Gaul: Allgemeiner Sozialer Dienst, das sind die Menschen, die die Familienhilfen beauftragen. Also die, die sich die Familien anschauen, die im Zweifel eine Inobhutnahme anordnen. Also im Grunde der Kern des Jugendamts, so wie ich mir das als Laien eben vorstelle.

Karina Jungsthöfel: Genau, das ist der Allgemeine Soziale Dienst. Das sind nicht die, die die Arbeit tun in den Familien, das machen ja freie Träger. Die Träger sind die Dienstleister und wir sind sozusagen Auftraggeber und finanzieren das Ganze.

Da kommt die neue Generation, was ich gerade meinte, ins Spiel. Wenn man sagt, ich möchte aber nicht mehr so leiden und so viel Verantwortung und Leuten keine Ansage machen usw., dann gehe ich doch lieber zum freien Träger und arbeite da mit den Menschen, anstatt dass ich in den Allgemeinen Sozialen Dienst gehe, wo ich dann Krisen habe, Verantwortung übernehmen muss, permanent unter Zeit- und Stressdruck bin usw. Und das ist das Problem, was in den Jugendämtern gerade vorherrscht. Die Leute machen das nicht mehr 10 Jahre, weil die Arbeit sich auch noch verändert hat, das kommt auch noch dazu. Es ist nicht mehr der Allgemeiner Soziale Dienst. Ich habe das vor 20 Jahren angefangen. Da hattest du noch eine moderate Anzahl von Fällen, hattest mal Notfälle, hattest mal Beratung, hattest mal Trennung, Scheidung, war ganz interessant. Also ganz vielfältiger, toller Bereich. Jetzt ist es ja so, man hat einen großen Anteil von Krisen, psychischen Erkrankungen, wirklich herausfordernde Situationen mit Kindern, denen es nicht gut geht, mit Kindern, die nicht mehr in Schule gehalten werden, also richtig so Dramen. Das steigt, d.h. es steigt auch in der Fallzahl. Und so einen Job machst du auch nicht einfach mal so 10 Jahre, sondern das machst du vielleicht 2, 3 Jahre, lernst total viel. Das hatten wir auch oft. Und dann sagen die Leute, nee, ich gehe jetzt in Leitung. Oder nee, ich gehe zum freien Träger. Oder nee, ich mache noch mal eine Beraterausbildung. Ich habe super viel bei euch gelernt, total vielfältig, aber ich ziehe weiter. Aber das ist natürlich für so ein Team-Gefüge, so eine Fluktuation, das ist das, was ich meine. Das ist super herausfordernd. Man muss ja erst mal wieder neue Leute rankriegen. Also wenn die Babyboomer in Rente gehen, dann fehlen uns, ich weiß nicht wie viele, Hunderttausende Sozialpädagogen noch mal obendrauf. Weil dann sind ja die ganzen Erfahrenen jetzt, Anfang 60-Jährigen sind ja bald weg. Und was machen wir dann? Also wir haben ja jetzt kaum 40-50-Jährige Menschen in den Allgemeinen Sozialen Diensten, wenn man sich mal deutschlandweit die Zahlen anguckt.

„Aber es ist auch das Thema Fort- und Weiterbildung, meiner Ansicht nach. Weil das, was im Studium nicht mehr geleistet wird mit dem Bachelor und nach drei Jahren, da wird ja kaum Recht mehr gelehrt in dem Sozialpädagogikstudium. Das müssen wir dann in der Praxis irgendwie gucken, wie kriegen wir die Leute denn fit? Und da geht es halt darum, die auch systemisch auszubilden. Und ich glaube, dass man dann auch mit der Zeit gehen muss und Flexibilität bieten. Wir fangen jetzt das erste Mal im August an, das finde ich auch ganz spannend, Sozialpädagogen selbst auszubilden.“

00:19:02

Simone Gaul: Das heißt, sowohl die Anforderungen an den Job haben sich verändert als auch die Ansprüche der Menschen, die diesen Job gerne machen. Kann man das so sagen? Das ist dann ja ein ganz schöner Clash eigentlich.

Karina Jungsthöfel: Ja, das haben Sie super zusammengefasst. So ist es eigentlich. Da treffen zwei Dinge aufeinander gerade, die es in Führung sehr herausfordernd machen.

Simone Gaul: Und ist das aktuell das Kernproblem? Oder gibt es noch andere Dinge, wo Sie sagen, da sehe ich als Führungskraft wirklich großen Bedarf an Veränderungen?

Karina Jungsthöfel: Ich würde schon sagen, das ist schon das Kernthema. Aber es ist auch das Thema Fort- und Weiterbildung, meiner Ansicht nach. Weil das, was im Studium nicht mehr geleistet wird mit dem Bachelor und nach drei Jahren, da wird ja kaum Recht mehr gelehrt in dem Sozialpädagogikstudium. Das müssen wir dann in der Praxis irgendwie

gucken, wie kriegen wir die Leute denn fit? Und da geht es halt darum, die auch systemisch auszubilden. Und ich glaube, dass man dann auch mit der Zeit gehen muss und Flexibilität bieten. Wir fangen jetzt das erste Mal im August an, das finde ich auch ganz spannend, Sozialpädagogen selbst auszubilden. Das heißt, das duale Studium haben wir uns in dieses Jugendamt geholt und wir fangen jetzt an mit drei Auszubildenden im August. Auch da stellt man fest, im Auswahlverfahren, wir hatten 40 Interessenten. Man kriegt ja auch Geld für so ein Studium, das ist ja auch nicht so uninteressant bei uns im Jugendamt. 40 Interessenten und fast alle haben den Eignungstest gar nicht bestanden.

Simone Gaul: Oh.

Karina Jungsthöfel: Ja, also auch das, ich will jetzt nicht anfangen mit dem großen was Schule, wo, ne und so weiter Thema, aber das ist ja auch ein Eignungstest, den es ja schon seit Jahren hier gibt bei der Stadt. Und das hat mich schon sehr erschrocken, dass nur vier auf Anhieb, das sind Allgemeinbildung, Mathe und solche Fragen und alle fallen raus. Aber wenn wir dann drei Leute gefunden haben, wovon ich ausgehe, bin ich sehr gespannt, wie das ist, im Jugendamt seine Ausbildung zu machen. Und da wiederum hat man ja die nächste Frage, wer bildet die denn aus? Wer kümmert sich denn noch um die? Aber wir müssen es machen, weil wir versprechen uns davon, natürlich von, dass die denn bei uns bleiben. Aber erst mal ist es wieder Arbeit, drei Jahre, in der Hoffnung, die Leute bleiben dann.

00:21:21

Simone Gaul: Das mit der Ausbildung finde ich spannend. Sie haben gerade ja selbst schon gesagt, dann braucht es auch ausbildende Menschen. Wie wollen Sie das lösen?

Karina Jungsthöfel: Also wir haben als Idee jetzt, dass wir die Teamleiterebene stärken. Also einfach da mehr Leute einstellen, die haben Kompetenzen in, ich bilde aus, ich betreue Mitarbeiter, ich bin für Fachfragen zuständig und so weiter, weil das Führungskräfte würden das gar nicht schaffen. Also die stehen teilweise, das ist wirklich kein Witz, auch an den Büros Schlange und haben Fragen. Und die neuen Mitarbeiter machen das ja nicht, um uns zu ärgern, sondern weil sie wirklich Fragen haben. Was soll ich tun? Wie soll ich damit umgehen? Wo lese ich was nach? Wie mache ich das? Also ein großer Betreuungsaufwand.

„Ich bin hier zwar Führungskraft, aber ich gehe auch einmal die Woche ins Homeoffice. Ich bin auch ein Vorbild für meine Mitarbeiter, dass ich keine Überstunden mache. Früher war das so, die Amtsleiter haben Hunderte von Überstunden. Als wenn das was mit guter Arbeit zu tun hat. Da tut sich gerade was im Kopf. Ich vertrete das auch relativ selbstbewusst. Das hätte ich vielleicht hier in diesem Amt vor fünf Jahren noch nicht gemacht.“

Manuela Dorsch: Mich würde noch mal interessieren, sozusagen aus dem Fachbereich raus in die Gesamtverwaltung. Also gibt es da noch andere Unterstützungsstrukturen, die dieses Thema Fachkräftemangel, Personalbindung auf dem Schirm haben? Und wie gestaltet sich da die Zusammenarbeit mit den Fachbereichen dann auch?

Karina Jungsthöfel: Ja, da sind wir auf dem Weg, sage ich mal so. Und zwar finde ich das schon mal gut, dass wir jetzt eine Bürgermeisterin haben, die überhaupt ihren Fokus darauf legt. Das ist auch nicht in jeder Kommune selbstverständlich. Die auch sagt, wir gucken uns das Personal, das Hauptamt, was ja diese Entscheidung betrifft, noch mal genau an und gucken auch, es wurde zum Beispiel ein Recruiting-Team jetzt aufgebaut. Das klingt jetzt für die Freie Wirtschaft, ja, klar, macht Sinn. Aber für eine Verwaltung ist das schon, oh, wir haben so ein eigenes Team, was nur dafür da ist, Menschen ranzuholen, ist schon mal eine

Verbesserung. Dann gab es jetzt für uns Führungskräfte von unserem kompletten Dezernat mit allen Leitungen das Thema agiles Arbeiten. Wie bringt man agiles Arbeiten in die Verwaltung? Was sind andere Denkansätze? Was sind andere Methoden? Wie kann ich flexibler arbeiten? Das fand ich auch schon mal, wo ich gedacht habe, aha, okay, das geht auch in die richtige Richtung. Genau, und dann wird man jetzt sehen, natürlich werden Dienstvereinbarungen nun flexibler zum Thema Homeoffice gestaltet. Das hat uns Corona den Weg geebnet. Wenn das nicht gewesen wäre, glaube ich, hätte Verwaltung doch 15 Jahre gebraucht. Aber jetzt ist es so, es wird mehr vertraut. Die Menschen dürfen auch zu Hause mehr arbeiten. Wir sparen dadurch Raumkapazitäten. Es wird sich Gedanken gemacht, wie wir Räume gestalten, dass Menschen anders zusammenkommen. Gibt es für Bürger einen anderen Aufenthaltsraum, wo sie beraten werden, als in einem Amt mit einem Schreibtisch? Man spart diese Räume, weil auch die Hälfte der Mitarbeiter in Absprache zwei bis drei Tage ist die Regelung, auch im Homeoffice arbeiten kann. Zumindest, wenn der Hauptteil Verwaltung ist. Bei meinen Sozpäds muss ich immer ein bisschen aufpassen, es müssen immer noch welche rausfahren. Aber ich würde nie sagen, per se nein. Hier war früher auch die Einstellung von Führungskräften. Alle, die ganz viel Überstunden haben und von morgens bis abends hier sitzen, das sind gute Führungskräfte. Nein. Ich glaube, da tut sich auch gerade was. Zumindest bei mir und meiner Generation. Ich bin hier zwar Führungskraft, aber ich gehe auch einmal die Woche ins Homeoffice. Ich bin auch ein Vorbild für meine Mitarbeiter, dass ich keine Überstunden mache. Früher war das so, die Amtsleiter haben Hunderte von Überstunden. Als wenn das was mit guter Arbeit zu tun hat. Da tut sich gerade was im Kopf. Ich vertrete das auch relativ selbstbewusst. Das hätte ich vielleicht hier in diesem Amt vor fünf Jahren noch nicht gemacht. Aber jetzt sage ich auch, ich bin hier eine, ich gehe. Wenn ich gehen kann und nichts mehr zu tun habe, dann gehe ich nach Hause. Warum sollen sich das nicht auch die Generation 50 plus auch rausnehmen, wenn das bei der jüngeren Generation jetzt auch so ran wächst? Und da, manche trauen sich noch nicht so. Aber ich glaube, dass es auch in Verwaltung, weil es ging ja jetzt um Verwaltung allgemein, dahin gehen muss.

00:25:31

Simone Gaul: Würden Sie sagen, außer in Bezug auf Überstunden und Arbeitszeit, dass da noch gewisse alte Staubkörnchen rumfliegen in Ihrem Amt? Spürt man das noch?

Karina Jungsthöfel: Ja. Nicht in meinem Amt, aber in der Verwaltung, ja.

Simone Gaul: Wo denn?

Karina Jungsthöfel: Ja, zum Beispiel im IT-Bereich. Das geht mir persönlich zu langsam. Also es fängt jetzt so an, dass auch nach und nach alle Akten und alles so digitalisiert wird und dass wir dadurch dann noch flexibler werden und auch arbeiten können als Verwaltung. Ja, aber da denke ich manchmal, ach dann, also allein das mit der Technik. Also wir werden schon gut ausgestattet, auch mit iPhones und iPads und so weiter. Das finde ich schon gut an der Stadt Norderstedt, muss ich sagen. Die gibt sich da recht viel Mühe. Aber auch da ist noch Luft nach oben, was so technische Möglichkeiten, also oder dass man auch mal Führungskräfte mehr schult. Also ich selbst nehme mich da nicht aus. Ich bräuchte dringend eine Schulung. Wie mache ich Online-Dienstbesprechungen? Wie kann ich die Module da nutzen? Also das ist, glaube ich, häufig in meiner Generation, dass das einem nicht so von der Hand geht und was es auch an Muralboards und so weiter für Möglichkeiten gibt, dort Dinge visuell anders zu gestalten, darzustellen. Also ich bräuchte da dringend eine Fortbildung. Es wird einfach nicht angeboten. Und das fände ich schon wichtig, dass wir auch alle da digital einen leichteren Umgang haben.

Simone Gaul: Als Sie angefangen haben in Norderstedt, haben Sie da das Gefühl gehabt, Sie müssen jetzt erstmal radikal was verändern?

Karina Jungsthöfel: Also ich musste schon so ein bisschen in die Veränderung gehen, weil negative Erfahrungen auch gerade mit Führung gemacht wurde in diesem Jugendamt. In

allen möglichen Bereichen, sage ich mal so. Auch Umgang mit Mitarbeitern, Transparenz, Kommunikation. Also gerade diese Themen. Da ging es erstmal so, Vertrauensbildung wieder herzustellen. Hallo, Führungskräfte tun nix. Man kann da auch hingehen und die können auch behilflich sein. Und das und die Struktur an sich, was ich eben gesagt habe. Wie baut man eigentlich das am? Da sind wir immer noch dabei. Also ich bin jetzt eineinhalb Jahre. Ich habe schon am Anfang grob was verändert. Die Mitarbeiter sind auch teilweise schon ein Stück erschöpft, was Veränderungen angeht. Also ich muss jetzt auch bald mal Stopp machen. Also auch das weiß ich, ich lasse mich ja auch beraten. Aber ich brauche noch ein, zwei Dinge, was ich gerade angesprochen habe. Aufgaben von Teamleiter definieren, Aufgaben von den anderen Leitungen definieren, damit das hier noch stabiler wird. Und die Fachbereiche so ausgestalten, dass es auch schaffbar ist, auch für Führungskräfte. Wenn ich das geschafft habe, dann gab es auch sehr viel Veränderung in eineinhalb Jahren hier, muss ich sagen. Also wir sind auch parallel ja noch in einer Leitbildentwicklung, damit eine Identifikation stattfinden kann mit diesem Jugendamt. Und dann ist aber auch vielleicht mal Stabilisierung angesagt. Also weil wir sind hier die ganze Zeit in Storming und ich bin auch so ein Veränderungstyp. Aber ich muss halt aufpassen, Tempo und auch Tempo wieder rausnehmen. Und ich glaube, dann ist auch erst mal gut. Dann muss sich das auch alles erst mal setzen.

00:28:47

Manuela Dorsch: Wollte ich jetzt gerade mal nachfragen, weil Sie nämlich eben gesagt haben, manchmal ist es dann ja auch zu viel oder es geht zu schnell. Wie es Ihnen sozusagen, die ja jetzt noch mit eineinhalb Jahren, mit einem frischen Wind auch in dem System ist und Sie haben ganz, ganz viel angesprochen, dass sich in dem System irgendwie verändern sollte. Wie es Ihnen selbst dann auch mit dieser Veränderung geht? Also gibt es da Momente, wo Sie sagen, es läuft super, wir haben total viel angestoßen? Oder gibt es Momente, wo es dann auch Ihnen zu viel wird? Also so in Richtung auch Selbstführung. Wie balancieren Sie Ihre Veränderungen aus?

Karina Jungsthöfel: Oh, das ist total wechselhaft. Es gibt viele, viele Tage, wo ich denke, oh, es ist super, was wir geschafft haben. Und es ist schon richtig viel. Und eigentlich sind wir gar nicht so schlecht besetzt. Und dann so, also es ist alles gut. Und dann gibt es aber auch, wenn ich mich selber reflektiere und Dinge wieder kippen oder dann doch nicht so stabil sind, merke ich, oh, manche Entscheidungen waren auch zu schnell. Ich bin eher so ein Typ, ich muss eher aufpassen, zu sagen, noch mal innezuhalten und noch zweimal um den Block gehen und dann erst eine Entscheidung treffen. Ich habe nicht das Problem, nicht schnell eine Entscheidung treffen zu können. Und da muss ich, also ich gehe immer in die Selbstreflektion, zu sagen, bitte sagt mir, was ich noch besser machen oder anders machen kann und halt, dass ich, was ich eben schon gesagt habe, auch knallhart bin und sage, ich bin hier gar nicht so viel Stunden, weil ansonsten passiert das, was mit vielen in meiner Position passiert, man wird nur zugeballert, ausgequetscht und wird selber irgendwann, entweder schreit man die Mitarbeiter nur noch an, weil man nicht mehr kann oder man ist viel zu gestresst und überfordert, man sieht das alles nicht mehr. Es gibt Phasen, da passiert das und dann ist es auch echt viel so, aber dann versuche ich doch immer zu sagen, nee, Stopp.

Simone Gaul: Und an diesen Tagen, an denen Sie zu Hause arbeiten, sind Sie da erreichbar für Ihre Mitarbeitenden? Also dürfen die Sie anrufen?

Karina Jungsthöfel: Das sowieso immer, ja, ja. Mein Handy ist immer an, auch abends, ja.

Manuela Dorsch: Ich habe auch den Eindruck, das ist ja fast so ein bisschen auch ein Kulturwandel auf gesamtgesellschaftlicher Ebene, wenn man jemanden fragt, wie geht's, dann ist so Stress, Stress, Stress, dann ist man irgendwie wichtig, aber so dieses, ich habe alles im Griff, läuft gut, ist irgendwie nicht eine Antwort, die man dann so oft hört und es wäre ja eigentlich wünschenswert, wenn wir alle da hinkommen, tatsächlich.

Karina Jungsthöfel: Ja, und vor allen Dingen, um auch gesund zu bleiben, ne?

Manuela Dorsch: Genau, wir haben ja jetzt schon ganz viel von Ihnen gehört und auch irgendwie geguckt, okay, wie ist eigentlich so Leitung im Jugendamt? Sie haben auch noch mal eine Vision aufgemacht. Wie stellen Sie sich eigentlich Führung oder eine gute Chefin im Jahr 2024 dar? Wir haben aber auch gehört, dass es natürlich im Alltag auch Herausforderungen gibt und gerade im letzten Punkt haben Sie auch noch mal sehr, sehr stark gemacht, gut auf sich selbst aufpassen, Gesundheit, nur dann kann ich natürlich auch die Verantwortung für meine Mitarbeitenden übernehmen. Und mich würde noch mal interessieren, was gibt Ihnen denn eigentlich jetzt im Hier und Jetzt, also heute schon die Kraft und auch den Mut, dass dieser Weg, diese Veränderung, die Sie da vor sich haben, gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden gelingen kann? Und auf welche Ressourcen können Sie da vielleicht auch schon heute zugreifen?

„Und dann, dass ich hier Gestaltungsmöglichkeiten habe oder das bekomme, das weiß ich sehr zu schätzen. Ich glaube, das ist nicht in allen Verwaltungen so. Also ich werde auch sehr viel in Ruhe gelassen oder meine Entscheidungen werden erst mal positiv aufgenommen und mir wird auch die Möglichkeit gegeben, zu verändern. Also das hält mich auch, wo ich sage, das macht auch Spaß.“

00:31:53

Karina Jungsthöfel: Also die Kraft gibt mir eigentlich ja die Mitarbeiter selbst. Also diese schönen, freudigen Erlebnisse, wenn man doch gutes Personal gewinnen konnte, wenn man merkt, Stellen entwickeln sich, wir machen gute Projektarbeit in Norderstedt. Ich bin fachlich total von der Sozialraumorientierung überzeugt, wenn ich mitkriege, wir konnten Mitarbeiter mitnehmen, das war jetzt auch in einigen Teams schon. Die sind richtig motiviert, anders arbeiten zu wollen. Dann denke ich schon so, oh, das hat sich schon gelohnt.

Und dann, dass ich hier Gestaltungsmöglichkeiten habe oder das bekomme, das weiß ich sehr zu schätzen. Ich glaube, das ist nicht in allen Verwaltungen so. Also ich werde auch sehr viel in Ruhe gelassen oder meine Entscheidungen werden erst mal positiv aufgenommen und mir wird auch die Möglichkeit gegeben, zu verändern. Also das hält mich auch, wo ich sage, das macht auch Spaß. Und am Ende sind das natürlich die Kinder und Jugendlichen, für die ich es auch mache, oder die Bürger. Wenn ich wirklich sehe, Mensch, das Mütterzentrum, das macht mir Angebote. Oder wenn ich jetzt sage, jetzt kümmere ich mich bald um die Erziehungsberatungsstellen, dass da noch mehr Angebote oder gute Gruppengeschichten für Kinder auch stattfinden können oder für Menschen, die in Trennung und Scheidung leben. Und dann steht was, dann denke ich, weil es ist ja so, das Jugendamt, wie Sie eben schon angesprochen haben, viele gucken ja auf diesen allgemeinen sozialen Dienst. Und das verbindet man als erstes damit mit Kinder und Heimen und raus und blaue Flecken und Krise. Das ist auch ein Teil, aber das Jugendamt ist noch ein ganz großes Ganzes. Davon versuche ich auch Mitarbeiter zu überzeugen, weil Jugendamt steht nicht überall drauf. Also wenn man durch die Stadt geht und vielleicht tolle Projekte oder Menschen auch in Flüchtlingsunterkünften trifft oder bei Pro Familia ist, da gibt es ganz viele Angebote und Projekte, die kommen vom Jugendamt. Die werden auch von uns finanziert oder gestaltet. Da steht aber nicht Jugendamt drauf. Und das ist vielleicht auch ganz gut so, damit die Leute hingehen. Aber ich weiß ja, dass wir das sind und dass wir das initiiert haben. Und das, das spornt mich eigentlich da auch an, da weiterzumachen.

Simone Gaul: Wenn jetzt eine Fee dahergeflogen käme und sagen würde, Frau Jungsthöfel, ich erfülle Ihnen jetzt sofort drei Wünsche für Ihr Jugendamt. Was würden Sie sich wünschen?

Karina Jungsthöfel: Ich würde mir eine ganz langjährig erfahrene, tolle Leitungskraft für den Allgemeinen Sozialen Dienst wünschen, die sofort bei uns anfangen möchte. Dann würde ich mir wünschen, dass die Mitarbeiter im Allgemeinen Sozialen Dienst, wo wir jetzt fast die Stellen besetzt haben, dass die alle bleiben, mindestens drei Jahre. Und ja, ich würde mir wünschen, dass auch alle meine Mitarbeiter gesund bleiben. Und ja.

Simone Gaul: Das lassen wir jetzt einfach mal so stehen. Danke, Frau Jungsthöfel. Danke für Ihre Zeit und danke für die spannenden Einblicke in Ihr Amt. Wir wünschen Ihnen alles Gute.

Karina Jungsthöfel: Vielen Dank.

Alle: Tschüss. Tschüss. Ja, tschüss.

Praxistipp

00:35:05

Simone Gaul: Wenn Sie, liebe Hörerinnen und Hörer, jetzt beim Hören das ein oder andere Mal vielleicht gedacht haben, ach, ich würde auch gern mal was versuchen, in meinem Team zu verändern. Wir haben auch in dieser Folge wieder einen Praxistipp für Sie. Und dieses Mal kommt er von Nancy Weber dos Santos aus dem Team von Kommune 360.

Nancy Weber dos Santos: Hallo. In dem Interview soeben hat uns Frau Jungsthöfel bereits mehrere Praxistipps gegeben, wie man als Führungskraft auch trotz eines engen Gestaltungsspielraums kleine Veränderungen hin zu mehr Vertrauensaufbau und kooperativem Miteinander anstoßen kann. Haben Sie kurz Zeit und Lust auf ein kleines Wohlführexperiment? Denken Sie an etwas, was Sie in den letzten 48 Stunden getan haben und worauf Sie stolz sein können.

Das kann etwas ganz Kleines sein, wie zum Beispiel einen Kollegen eine Kollegin zum Lachen gebracht haben. Oder Sie haben sich für etwas ganz bewusst mehr Zeit genommen. Halten Sie diesen Gedanken nun gut fest und sagen Sie sich, gut gemacht.

Und weil zu schön ist gleich noch einmal, das habe ich ziemlich gut gemacht. Steigt gerade Ihr Wohlbefinden und haben Sie eventuell ein Lächeln auf den Lippen? Was bei uns selbst gut funktioniert, funktioniert auch im Zusammenspiel mit Kolleginnen. Hier also unser Praxistipp.

Suchen Sie gemeinsam im Team nach kleinen, positiven Ereignissen und sprechen Sie darüber. Gehen Sie auf einen Kollegen zu und sagen gut gemacht oder danke. Es mag einfach und es mag selbstverständlich klingen, doch positives Feedback geben und empfangen fördert das psychische Wohlbefinden bei Ihnen und Ihren Mitarbeitenden und trägt so auch dazu bei, Sinn in der Arbeit zu sehen. Und das wiederum erhöht die Arbeitsmotivation und die

Identifikation Ihrer Mitarbeitenden mit der Arbeit. Kleine Worte haben große Wirkung. Probieren Sie es aus.

Simone Gaul: Das war die erste Folge unserer kleinen dritten Staffel zum Thema Führung. In der nächsten Folge sprechen wir mit einer Expertin, die seit vielen Jahren Führungskräfte in Kommunen coacht und berät. Und wir sind gespannt auf Ihre Gedanken, Tipps und Anregungen.

Die nächste Folge erscheint in vier Wochen. Bis dahin schreiben Sie uns gerne eine Nachricht an podcast.kommune360.de. Der Kommunen-Podcast ist eine Produktion der Initiative Kommune 360 Grad. Und die Initiative ist ein Projekt der Auridis Stiftung, der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und von Phineo.

Unterstützt wird dieser Podcast außerdem vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Vielen Dank fürs Zuhören. Machen Sie es gut und vielleicht bis in vier Wochen.