

Qualifizierungsprofile für Kreislaufwirtschaftsmanager*innen in Kommunen

Wuppertal Institut; Stand 07.2024

Um das Projekt “bergisch.circular”, welches gemeinsam mit Kommunen durchgeführt wurde, in den Kommunen zu verankern, wurden mehrere Stellen für “Manager*innen für zirkuläres Wirtschaften” in den drei Kommunen und Unterorganisationen geschaffen und ausgeschrieben.

Dieses Dokument fasst die Erfahrungen und Erkenntnisse der Projektstellen zu den Stellenausschreibungen, ihrer Einarbeitung und ihrer Positionierung in den Kommunen zusammen.

Zudem geben Sie wichtige Erkenntnisse an die Hand, was es für eine Stelle für zirkuläres Wirtschaften in Kommunen braucht und wie diese Stelle in der Kommune am besten integriert werden kann.

1. Die Stellenausschreibungen

Der Einstellungsprozess lief in 2022 an, und die meisten Stellen wurden in den ersten 6 Monaten besetzt. Es muss betont werden, dass das Projektteam nicht gleichzeitig in das Projekt eingearbeitet werden konnte, da die Stellen zu unterschiedlichen Zeiten besetzt wurden. Eine der Projektstellen konnte erst 16 Monate nach Beginn des Projektes besetzt werden, was den Einarbeitungsprozess in der Kommune deutlich verspätete und komplizierte.

Die Projektstellen unterstrichen, dass neben den klassischen Kompetenzen für die Stelle besonders wichtig war, offen für das Thema zu sein und sich Wissen selbst aneignen zu können. Zusätzlich war ein wichtiger Faktor, bereits Erfahrung im Umgang mit Kommunen sowie Kenntnisse über die Region zu haben. Zudem muss auch klar kommuniziert sein, dass die Stelle eine Priorisierung auf die Projektarbeit legt und nicht eine allgemeine Kommunalstelle ist.

Die Stellenausschreibungen für die Position “Manager*in für zirkuläres Wirtschaften” finden Sie im Begleitmaterial des Blueprints.

2. Der Onboarding Prozess und die Einarbeitung in den Kommunen

Da die Projektstellen an unterschiedlichen Punkten in der Kommune saßen, wurden in der Einarbeitung verschiedene Erfahrungen gemacht. Eine Stelle, welche sich dem Projekt später anschloss, konnte durch eine andere eingearbeitete Kollegin im Projektteam **gute Erfahrungen** machen, da diese sie direkt mit zu Veranstaltungen nahm und sie sich so direkt “anhängen” konnte. Zudem konnte sie hospitieren, um zu sehen, wie sich die anderen Projektstellen eingearbeitet hatten. Die Möglichkeit zur Arbeitsbegleitung wurde generell als Notwendigkeit in den Kommunen erkannt, und die Einarbeitungszeit wird seit neuestem mitbedacht. Zudem half es den Projektstellen, einen Einarbeitungsbogen zu haben, an dessen Inhalten sie sich abarbeiten konnten. Das Einarbeiten war nicht über die Kommunen vereinheitlicht, sondern konnte individuell angepasst werden und war schnell aufzuarbeiten.

Als **Herausforderungen** wurde herausgestellt, dass die nicht vereinheitlichte Einarbeitung in das Projekt nicht für alle von Vorteil war. Es wurde zu Beginn als schwierig empfunden, zu wissen, was genau in den Einarbeitungsbogen geschrieben werden sollte, und dies sollte vorher klarer herausgestellt werden. Obwohl es einen Einarbeitungsbogen gab, wurde nicht alles davon abgearbeitet. Zudem bemerkten mehrere Projektstellen, dass sie in der Kommune kein richtiges Onboarding erfuhren und die Verantwortlichkeiten nicht klar geregelt waren. Eine Projektstelle merkte an, dass kein strategisches Gespräch zu den Erwartungen und Aufgaben zu Beginn stattfand, da diese nicht klar definiert waren. Eine andere Projektstelle merkte an, dass der/die verantwortliche Dezernent*in sich nicht mit dem Thema Kreislaufwirtschaft auseinandergesetzt hatte und so keine Hilfe beim Onboarding sein konnte.

Wichtig zu beachten für den Onboarding Prozess für andere Kommunen ist, dass, sollte in der Kommune weder Zeit noch Ansprechperson existiert, um die neuen Kolleg*innen einzuarbeiten, die Stellenausschreibung wie ein Handbuch formuliert werden sollte. So könnte man sich nur mithilfe dessen einarbeiten und dort schon erste Aufgaben einbauen, die abzuarbeiten sind. Zusätzlich ist es wichtig, in der Stelle schnell einen Kontaktaufbau innerhalb des angesiedelten Verwaltungszweiges sowie der Region herzustellen. Bezüglich der Projektarbeit ist es wichtig zu wissen, dass man viele Aufgaben aus dem Projektmanagement übernehmen muss, dass Soft Skills wichtig sind, dass man offen bleiben muss und über die Motivation der Leute gehen muss. Man muss in den Kommunen unterscheiden, ob es ein Förderprojekt von außen ist oder ob sich die Kommune aktiv dafür entscheidet, jemanden einzusetzen. Damit ändert sich der Ansatz für die Verankerung und Vorbereitung der Stelle in der Kommune.

Keine Person aus dem Projektteam in den Kommunen hatte vor dem Projekt starke Bezüge oder Erfahrung zum Thema Kreislaufwirtschaft. Somit ist es wichtig, dass man sagen kann, welche Kompetenzen in den Qualifikationsprofilen wichtig sind, aber dass es auch klar sein sollte, welche Aufgaben die Projektleitung hat. Es ist wichtig, die Anbindung an bestehende Projekte von Anfang an zu klären, um erste Zusammenhänge und potenzielle Partner*innen in der Kommune zu identifizieren.

3. Die Eingliederung/Position der Projektstellen in den Kommunen

Da die Stelle eines/r Kreislaufwirtschaftsmanager*in bisher in wenigen bis keinen Kommunen etabliert wurde, war die Positionierung der Stelle je nach Projektpartner unterschiedlich und die Projektstellen wurden in unterschiedlichen Abteilungen und Positionen in den Kommunen angesiedelt.

Mehrere Kolleg*innen waren an der jeweiligen Nachhaltigkeitsstelle der Kommune angesiedelt, während andere Kolleg*innen in der Verwaltung oder in Unterorganisationen angesiedelt waren, die thematisch zu den 3 Fokusbereichen von Abfall, Bau und Gebäude passten. Dies sorgte jedoch oft dafür, dass Projektmitglieder räumlich getrennt von Kolleg*innen, Vorgesetzten und Entscheidungsträger*innen saßen, welches die Kommunikation und Koordination erschwerte. Oft waren sie auch getrennt von anderen Abteilungen, die das Thema Kreislaufwirtschaft betrachteten. Mehrfach wurde die fehlende Anbindung und **Integration als Herausforderung** angemerkt, die die Umsetzung von Maßnahmen erheblich behinderte. Eine engere Zusammenarbeit mit den strategisch arbeitenden Kolleg*innen wäre in solchen Konstellationen zielführender gewesen.

Die Auswertung zeigte, dass eine **inhaltliche Verankerung innerhalb der jeweiligen Dienste entscheidend für den Erfolg des Projekts** ist. Eine Angliederung an das Umweltamt oder die Nachhaltigkeitsstelle könnte von Vorteil sein, da dort konkreter und praxisnaher gearbeitet wird, was eine niedrigere Flughöhe und somit eine effizientere Umsetzung der Maßnahmen ermöglicht. Für Querschnittsthemen hingegen sind Stabsstellen sehr passend, da sie eine bereichsübergreifende Koordination und strategische Ausrichtung sicherstellen können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine stärkere Integration der Kreislaufwirtschafts-Manager*innen in die relevanten Abteilungen und eine strategische Verankerung ihrer Aufgaben notwendig sind, um die Effizienz und Wirksamkeit des Projekts zu erhöhen. Eine Positionierung mit geringerer Flughöhe könnte hierbei helfen, konkrete Maßnahmen erfolgreicher umzusetzen und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

4. Was waren wichtige Stellschrauben, um in den Kommunen „anzukommen“? Und wo hängt es weiterhin?

Gegen Ende des Projektes wurde deutlich, dass vermehrt Personen auf die Kreislaufwirtschafts-Manager*innen zukommen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass das Thema Kreislaufwirtschaft zunehmend an Bedeutung gewann und somit mehr Aufmerksamkeit auf sich zog. Diese steigende Anerkennung und das wachsende Interesse innerhalb der Kommunen sind entscheidende Faktoren für eine erfolgreiche Integration und langfristige Zusammenarbeit zum Thema Kreislaufwirtschaft.

Allerdings gab es auch erhebliche **Schwierigkeiten**, die den Erfolg des Projekts beeinträchtigten. Eine der größten Hürden war die Integration der Projektarbeit in den regulären Betrieb der Kommunen. Projekte wurden häufig als isolierte Initiativen betrachtet, was dazu führte, dass deren Ergebnisse und Methoden sich nur schwer im Alltagsgeschäft verankern ließen. Insbesondere in Krisenzeiten erwies sich die Anwendung von Kreativmethoden als problematisch. Die unterschiedliche Kultur zwischen dem Projektteam und den bestehenden Institutionen der Kommunen stellte eine weitere Herausforderung dar, da es schwierig war, beide Seiten effektiv zusammenzubringen. Zudem stimmten der Projektauftrag und die tatsächlichen Bedingungen in den Kommunen oft nicht überein, was zu weiteren Komplikationen führte.

Um in den Kommunen erfolgreich Fuß zu fassen, wurden verschiedene **Maßnahmen als essentiell identifiziert**. Eine zentrale Maßnahme war die Vorstellung der Kreislaufwirtschafts-Manager*innen bei den wichtigsten Akteur*innen innerhalb der Kommune. Dies sollte als Pflichtprogramm etabliert werden, um die nötige Bekanntheit und Akzeptanz zu sichern. Des Weiteren ist es entscheidend, jemanden zu haben, der sich aktiv für die neuen Manager*innen einsetzt und deren Vernetzung fördert. Der Beginn des Projekts erfolgte unter besonderen Bedingungen, was ebenfalls berücksichtigt werden musste.

Eine weitere wichtige Stellschraube war die aktive Mitwirkung an anderen relevanten Projekten innerhalb der Kommune. Dies ermöglichte eine bessere Integration und Sichtbarkeit der Kreislaufwirtschafts-Manager*innen. Bei interkommunalen Projekten war es von großer Bedeutung, von Anfang an gemeinsam zu arbeiten und die Kommunen zusammenzubringen. Eine kleine interne Pressemitteilung im Intranet, die den Start der neuen Stelle sowie die Projektleitung und Ansprechpartnerinnen ankündigte, erwies sich

ebenfalls als hilfreich. Schließlich war es wichtig, Präsenz zu zeigen und die Mehrwerte der Kreislaufwirtschafts-Manager*innen auch außerhalb des Projekts deutlich zu machen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die erfolgreiche Integration der Kreislaufwirtschafts-Manager*innen in den Kommunen sowohl von der steigenden Bedeutung des Themas als auch von gezielten Maßnahmen zur Vernetzung und Bekanntmachung abhängen. Trotz der Herausforderungen können durch strategische Ansätze und aktive Einbindung positive Entwicklungen gefördert und nachhaltige Ergebnisse erzielt werden.

5. Eine Stelle für Kreislaufwirtschaft in den Kommunen schaffen: Was braucht es, um den Prozess einfacher zu machen?

Um den Prozess der Schaffung einer Stelle für zirkuläres Wirtschaften in den Kommunen zu vereinfachen, wurden verschiedene Faktoren identifiziert, die den Erfolg beeinflussen können.

Ein **positiver** Aspekt des Projekts war die große Freiheit, die den Kreislaufwirtschafts-Manager*innen gewährt wurde. Diese Autonomie ermöglichte es, in verschiedene Richtungen zu denken und kreative Lösungen zu entwickeln, was den Beteiligten Freude bereitete und ihr Engagement förderte.

Allerdings gab es auch **Herausforderungen**. Die Projektstellen waren nicht einheitlich positioniert und eingearbeitet, was ihren Austausch sowie ihre Einbindung in strategische Maßnahmen in den Kommunen erschwerte. Eine weitere Schwierigkeit waren die hohe Zahl und Heterogenität der Akteur*innen im Projekt. Dies führte zu komplexen Abläufen, die sich nur schwer in die bestehenden Verwaltungsstrukturen integrieren ließen. Bereits das unterschiedliche Vokabular stellte eine Barriere dar. Es war nicht von Anfang an klar, dass jeder Teilnehmende eigene Themen suchen und bearbeiten konnte, worauf viele nicht vorbereitet waren. Innerhalb der Verwaltung fühlten sich die Kreislaufwirtschafts-Manager*innen noch oft nicht richtig angekommen.

Um den Prozess zu vereinfachen und die Entstehung einer Stelle für zirkuläres Wirtschaften zu fördern, sollten mehrere wichtige **Maßnahmen** beachtet und ergriffen werden. Im Stellenprofil sollte klar formuliert werden, dass solch eine Stelle zwar viele Freiheiten gewährt, aber auch Eigeninitiative in der Umsetzung von Maßnahmen erforderlich ist. Zunächst sollte ein genauer Plan erstellt werden, der auch die Anpassung der Arbeitsstunden von Führungskräften umfasst, um die Mitarbeitenden im Projekt besser zu unterstützen. Ein klar definierter Rahmen, der Struktur und Ziele vorgibt, innerhalb dessen jedoch Freiraum für kreative Methoden bleibt, ist ebenfalls essentiell für das Ankommen und die Arbeit der Stelle. Es ist wichtig, dass die Kreislaufwirtschafts-Manager*innen in Regeltermine und verschiedene Runden eingebunden werden, um ein Networking und eine erhöhte Akzeptanz zu ermöglichen. Von Anfang an muss die technische Infrastruktur reibungslos funktionieren, einschließlich des Zugriffs auf relevante Ordner und Systeme. Mehr Struktur und kleine Arbeitspakete können den Einstieg erleichtern, während eine klare Timeline mit Meilensteinen für das Projektteam den Fortschritt und die Zielerreichung unterstützt.

Bei Förderprojekten mit anderen Städten sollten die Angebote klar geregelt werden, da oft Personen, die den Antrag geschrieben haben, später nicht mehr an der Umsetzung beteiligt

sind. Unterschiede zwischen den Kommunen, wie verschiedene Hierarchien- und Koordinationssysteme, müssen frühzeitig erkannt und berücksichtigt werden. Die Kommunikation sollte sich nicht nur auf die Projektbeteiligten beschränken, sondern auch alle anderen relevanten Akteur*innen einbeziehen. Es sollte deutlich gemacht werden, dass die neuen Stellen zur Unterstützung dienen und keine zusätzliche Belastung darstellen.

Abschließend ist es entscheidend, die Ergebnisse und das Wissen, das aus dem Projekt generiert wird, klar zu kommunizieren. Dies unterstreicht den Mehrwert der Position und trägt zur langfristigen Akzeptanz und Integration der Kreislaufwirtschafts-Manager*innen bei.

Die erfolgreiche Schaffung einer Stelle für zirkuläres Wirtschaften in den Kommunen erfordert klare Strukturen, gezielte Unterstützung, eine funktionierende technische Infrastruktur und eine umfassende Kommunikation. Durch die Umsetzung dieser Maßnahmen können die Kreislaufwirtschafts-Manager*innen effizienter arbeiten und einen nachhaltigen Beitrag zur Entwicklung der Kreislaufwirtschaft in den Kommunen leisten.