



► Nr. VO/2025/14018
öffentlich

Lübeck, 25.02.2025

Bericht -öffentlich-

Verantwortliche Bereiche:
3.700 - Entsorgungsbetriebe Lübeck

Bearbeitung: Mathias Mucha (E-Mail: mathias.mucha@ebl.de Telefon: 0451- 70 760 - 100)

Vergabe eines Auftrages zur Beauftragung einer Organisationsuntersuchung bei den EBL

Beratungsfolge:

Datum	Gremium	Status	Zuständigkeit
10.03.2025	Senat	Nichtöffentlich	zur Senatsberatung
13.03.2025	Werkausschuss EBL	Öffentlich	zur Kenntnisnahme

Anlass:

Organisationsuntersuchung der Entsorgungsbetriebe Lübeck zur Weiterentwicklung und zukünftigen Aufstellung der beiden operativen Sparten Stadtreinigung und Stadtentwässerung.

Bericht:

Die Entsorgungsbetriebe Lübeck sehen erheblichen personellen Veränderungen auf wesentlichen Führungspositionen der beiden operativen Sparten Stadtreinigung und Stadtentwässerung entgegen. So werden innerhalb der kommenden 3 Jahre beide Spartenleiter altersbedingt ausscheiden. Daneben sind im gleichen Zeitraum auch die Nachfolgeregelungen für mehrere nachgelagerte Abteilungsleitungspositionen zu organisieren. Dies gibt Anlass zur Überprüfung der bestehenden Organisation auf ihre Eignung zur personenunabhängigen Fortführung eines sicheren Anlagenbetriebes und sicherer kontinuierlicher Wahrnehmung der organisatorischen Verantwortung. Dies gilt insbesondere auch im Hinblick auf die Betreiberverantwortung für ein Unternehmen der kritischen Infrastruktur.

Die Struktur der EBL ist heute gekennzeichnet durch die zwei großen operativen Sparten Stadtreinigung und Stadtentwässerung. Diese werden in ihrer Arbeit unterstützt von den Stabsfunktionen und den beiden zentralen Organisationseinheiten Kaufmännischer Bereich und Bereich Planung und Neubau.

Neben dem Tagesgeschäft stehen die Entsorgungsbetriebe insgesamt und insbesondere die beiden operativen Organisationseinheiten vor einer Phase größerer betrieblicher Veränderungen. In Teilen hat die Umsetzung von Zukunftskonzepten bereits begonnen und eine Vielzahl weiterer Projekte befindet sich auf dem Weg zur Umsetzungsreife. Dies sind unter anderem:

Für die Sparte Stadtentwässerung (auszugsweise):

- Umsetzung der Anforderungen der Kommunalabwasserrichtlinie (EU), insb. im Hinblick auf die Erweiterung des Zentralklärwerkes um eine 4 Reinigungsstufe
- Modernisierung des Gebäudebestandes des Zentralklärwerkes, Abriss und Neubau eines Großteils der Betriebsgebäude
- Modernisierung EMSR: Ablösung eines Großteils der heute noch in Betrieb befindli-

chen Steuerungsanlagen

- Umsetzung des strategischen Zukunftskonzeptes zur Klärschlammkooperation und Phosphorrecycling
- Kooperationskonzept Wärmepumpe mit Stadtwerke Lübeck
- Umsetzung und Weiterentwicklung des Masterplans Stadtentwässerung

Für die Sparte Stadtreinigung (auszugsweise):

- Umsetzung Fuhrparkkonzept zur Dekarbonisierung der betrieblichen Fahrzeugflotte
- Entwicklung Ladeinfrastruktur als Grundlage für Umsetzung Fuhrparkkonzept
- Umsetzung des Standortkonzeptes Malmöstraße und Stockholmring mit Abriss, Sanierung und Neubau eines Großteils des Gebäudebestandes
- Entwicklung und Umsetzung der kommunalen Kooperationen für Entsorgung Bio- und Restabfall
- Erweiterung MBA um zusätzliche Prozessschritte und Fermenterkapazitäten
- Planung und Organisation Deponieerweiterung
- Kontinuierliche Weiterentwicklung der Abfallwirtschaft, Straßenreinigung und Winterdienst

Die Herausforderungen an ein betriebsnahes Change-Management sowie zielgerichteter Projektsteuerung werden also tendenziell deutlich steigen und sind aus der bestehenden Personalstruktur heraus nur bedingt unterbrechungsfrei und uneingeschränkt fortführbar.

Zur Vorbereitung der Nachfolgeregelung soll unter Berücksichtigung der Anforderungen an Prozesseffizienz und Prozesswirksamkeit ein aufbauorganisatorisches Zielbild erarbeitet werden, welches geeignet ist, den mittelfristigen betrieblichen Herausforderungen gerecht zu werden und gleichzeitig den gestiegenen Anforderungen an die Einhaltung normativer Anforderungen und Betreiberpflichten, Schnittstellenmanagement und Kommunikation sowie den Erwartungen der Stakeholder zu entsprechen.

Das Zielbild soll bis spätestens Ende 3. Quartal 2025 den EBL vorliegen.

Aufbauend auf dem Zielbild ist es angestrebt, in den späteren Projektphasen weitere prozessuale Fragestellungen innerhalb der Sparten, insbesondere im Hinblick auf eine effiziente Arbeitsorganisation, Transparenz und Steuerung zu bearbeiten. Hierbei ist eine begleitende Unterstützung bei der Umsetzung der Ergebnisse der Beratungsleistungen hinsichtlich der organisatorischen und prozessualen Zielorganisation, bei entsprechender Beschlusslage, ausdrücklich erwünscht.

Dazu wird eine entsprechende Beratungsleistung mit Bearbeitungsschwerpunkten in der vorab dargelegten Reihenfolge und Fokus auf die beiden operativen Sparten, Stadtreinigung und Stadtentwässerung, mit einem Umfang von ca. 50 Beratungstagen als Rahmenvertrag ausgeschrieben.

Nach Rücksprache mit dem Bereich Recht und dem Beteiligungscontrolling ist aufgrund der Auftragshöhe zum jetzigen Zeitpunkt keine Beschlussfassung der politischen Gremien erforderlich.

Anlagen:

Anlage 1: Organigramm

Senator Ludger Hinsen