

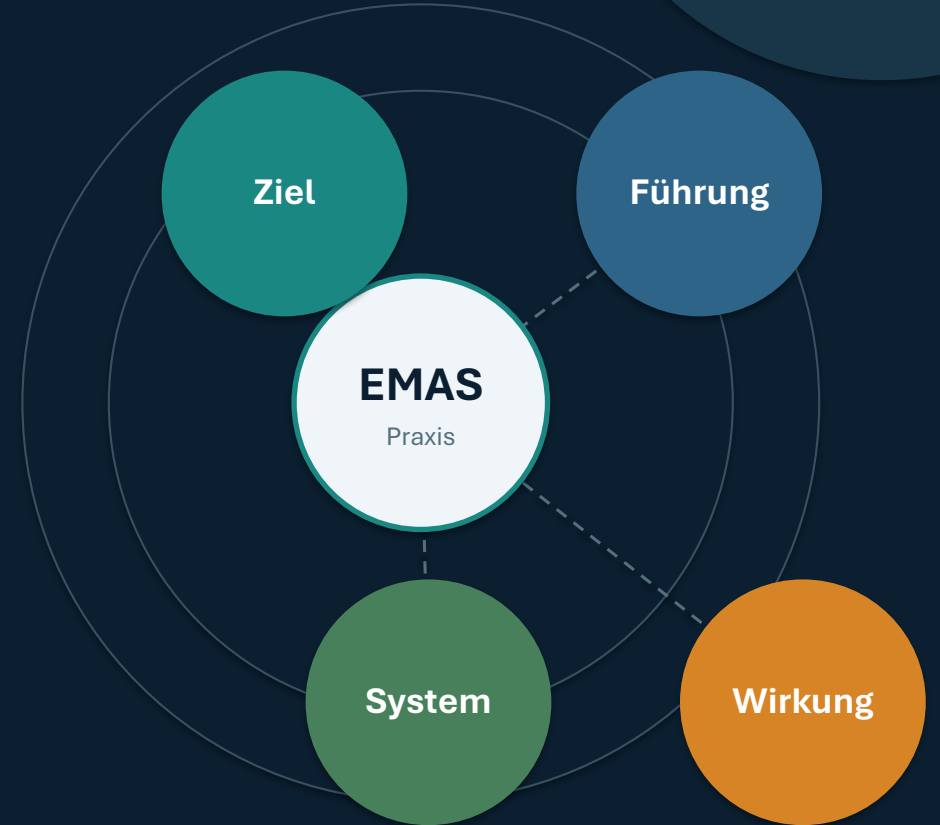
Von der Strategie zur Wirkung

Strategisches Management
am Beispiel von EMAS

16.09.2026 · 09:00 Uhr

45 Minuten · Zoom-Session

THEMENWOCHEN FÜHRUNGSWISSEN



Vorstellung



Julia Denstorff

Haupt- und Personalabteilung
Strategie und Projektmanagement



Nadine Weintz

Stabsstelle Klima, Umwelt und
Nachhaltigkeit

Zielbild der Session

Was Führungskräfte nach 45 Minuten mitnehmen sollen

1

Strategie übersetzen

Vom Ziel in klare Prioritäten, Rollen und Routinen

2

Wirksamkeit steuern

Kennzahlen, Daten und Reviews als Führungsinstrument nutzen

3

EMAS verstehen

EMAS als vollständigen Strategieumsetzungsprozess mit Umweltbezug einordnen

4

Führungsverantwortung klären

Was Führung konkret tun kann, damit Strategie im Alltag ankommt

Was ist Strategie?

Strategie gibt Orientierung, schafft Entscheidungsrahmen und richtet Handeln aus.

Strategie ist ...

mehr als ein Plan – sie schafft einen verbindlichen Orientierungsrahmen.

01

langfristig

ein grundlegender Plan, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

02

rahmengebend

ein Entscheidungsrahmen für Prioritäten und Ressourcen.

03

richtungsweisend

eine gemeinsame Richtung, die Handeln ausrichtet.

STRATEGISCHE FRAGEN

Wo wollen wir hin?

–

Wie kommen wir dorthin?

“

Strategie handelt nicht von zukünftigen Entscheidungen,

sondern von der

Zukunftswirkung

heutiger Entscheidungen,

zu denen auch die Nicht-Entscheidungen gehören.“

Peter Ferdinand Drucker (1909–2005)

Strategie bedeutet: heute Entscheidungen mit Blick auf morgen treffen.

Einstieg: Strategie-Check

Wie viele Strategien, Leitbilder, Programme oder Konzepte gibt es in Ihrem Bereich?

Und wie viele davon verändern tatsächlich das tägliche Handeln?



Woran scheitert Strategieumsetzung?

Typische Brüche zwischen Anspruch, Entscheidung und Alltag

01



Zu viele Ziele

Keine Priorisierung

02



Keine Kennzahlen

Unklare Wirkung

03



Fehlende Datenbasis

Keine Entscheidungsgrundlage

04



Keine Verantwortung

Niemand hält nach

05



Keine Routinen

Umsetzung bleibt einmalig

Fünf typische Brüche – ein gemeinsames Muster:

Strategie verliert an Wirkung, wenn sie nicht in klare Entscheidungen und Routinen übersetzt wird.

80 %

Rund 80 % der betrachteten Vorhaben erreichen nicht das gewünschte Umsetzungsniveau.

Orientierungszahl aus den zitierten Studien zur Strategieumsetzung im öffentlichen Sektor.

Einordnung

20 %

Erfolgsquote großer Public-Sector-Change-Programme laut der genannten Quelle.

The Mandarin, „Five Cs for successful change...“, 7 Jun 2018

20 %

bewerten die Implementierungsleistung im öffentlichen Segment als „very successful“ oder „outstanding“.

Houghtonby-Haddon / Rollinson, 2019

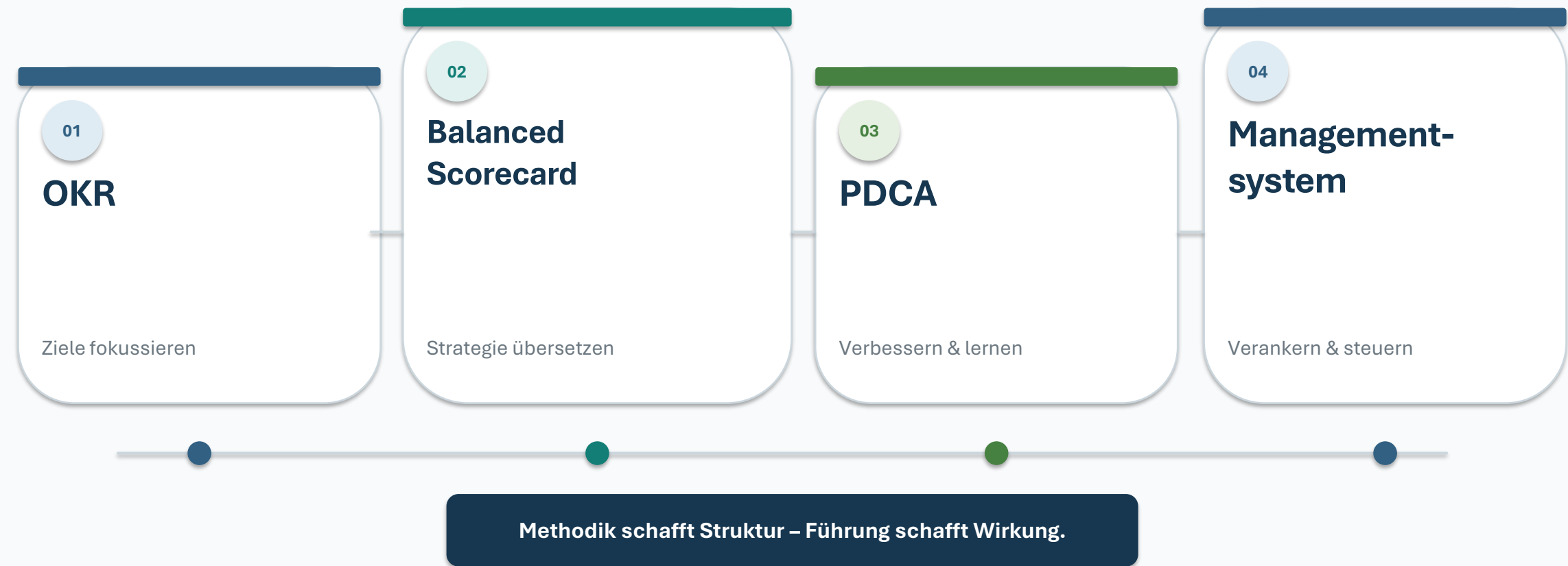
Die Umsetzung ist das Hauptrisiko – nicht die Strategieformulierung.

Strategie umsetzen

BEISPIELE

Werkzeuge und Logiken für Strategieumsetzung – einige Beispiele:

Unterschiedliche Werkzeuge unterstützen unterschiedliche Aufgaben der Umsetzung.



Vom Ziel zur Routine: Strategisches Management

Strategisches Management übersetzt Strategie in Prioritäten, Routinen und Lernschleifen.



Formuliert

Ziele, Leitlinien,
Programme



Übersetzt

Prioritäten,
Maßnahmen,
Ressourcen



Verankert

Routinen,
Verantwortungen,
Entscheidungen

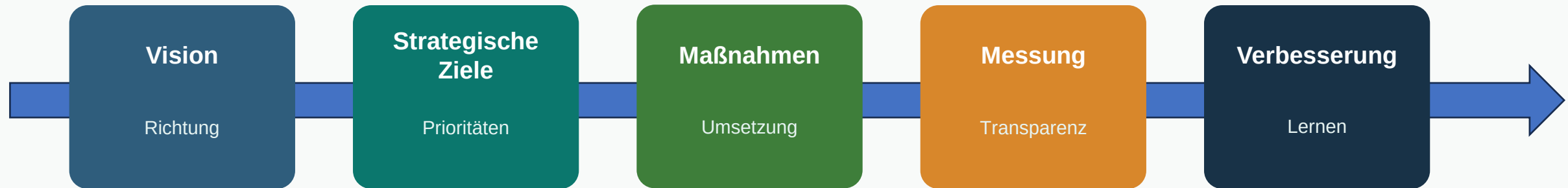


Nachgehalten

Kennzahlen, Reviews,
Lernen

Strategie als Regelkreis

Ein Managementsystem macht Umsetzung wiederholbar.

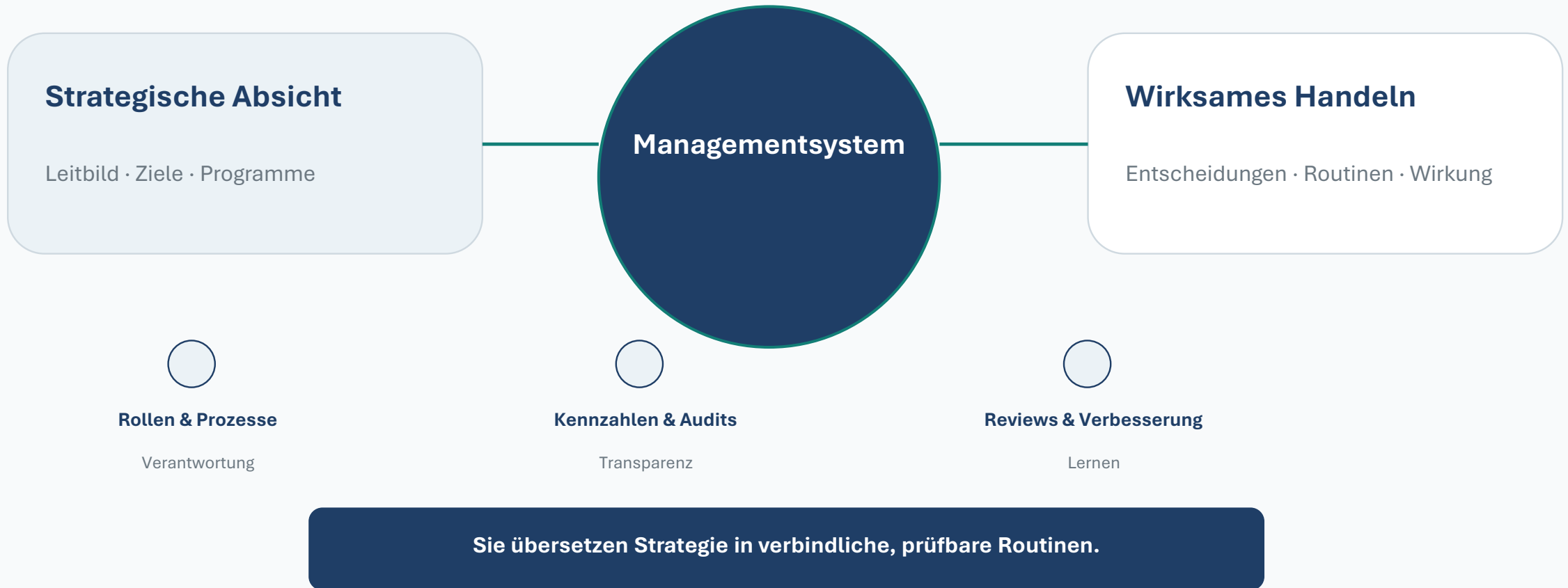


Regelkreis statt Einmalaktion: Ziele werden überprüft, Daten genutzt und Maßnahmen verbessert.

Strategie wird wirksam, wenn sie als wiederkehrender Führungs- und Lernprozess organisiert ist.

Managementsysteme: Brücke zwischen Absicht und Alltag

Vom „WIR wollen“ zum „WIR tun – und lernen daraus“



Umweltmanagementsystem “EMAS”

EMAS (Eco Management and Audit Scheme) ist ein freiwilliges Umweltmanagementsystem der Europäischen Union

Ziel: Klima- und Umweltschutz systematisch verankern und die Umweltleistung kontinuierlich verbessern

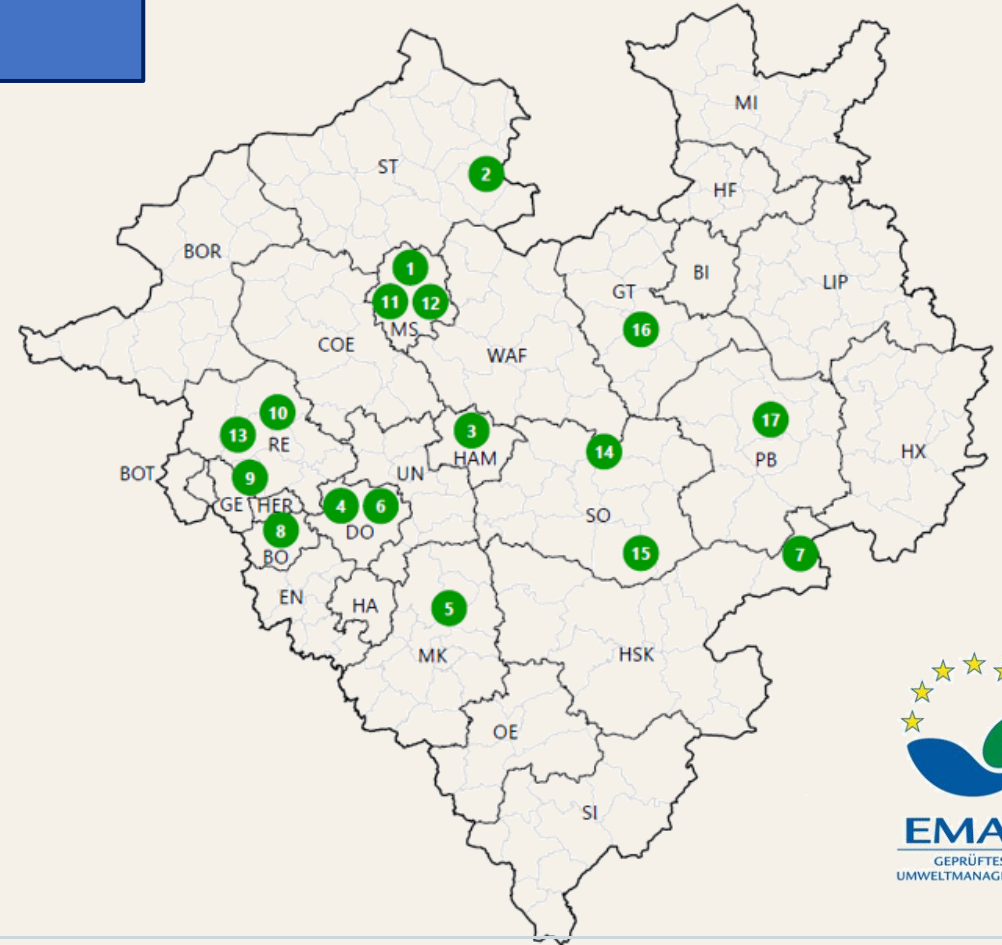


Insgesamt 17 Einrichtungen validiert, darunter:

- Alle 14 LWL-Kliniken
- LWL-Bau- und Liegenschaftsbetrieb
- LWL-Naturkundemuseum
- LWL-Jugendhilfezentrum Marl



EMAS-Folgeprojekt (2027-2031): LWL-HV startet in die EMAS-Einführung



EMAS in der Organisation: der Umsetzungskreislauf

1

Formuliert
Ziele, Leitlinien



Strategie für den LWL-Klima- und Umweltschutz



Unsere Umweltleitlinien



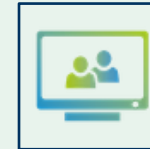
**Gemeinsame
Verantwortung für
Klima und Umwelt**



**Kontinuierliche
Verbesserung**



**Reduzierung von
Klima- und Umwelt-
belastungen**



**Transparenz und
Kommunikation**



**Verantwortungs-
voller Umgang mit
Ressourcen**



Kooperation

Ableitung strategischer Maßnahmen



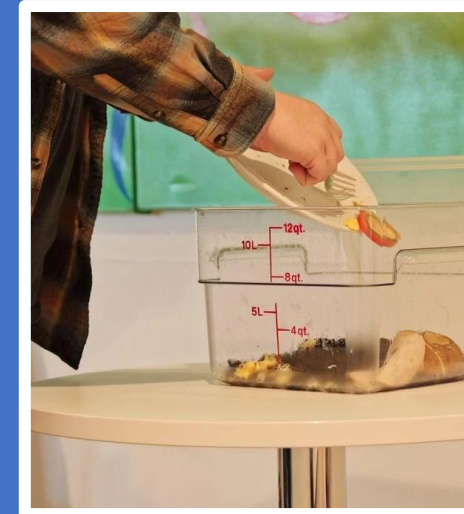
2

Übersetzt
Prioritäten,
Maßnahmen,
Ressourcen

3

Verankert
Routinen,
Verantwortungen,
Entscheidungen

Beispiel aus der Praxis

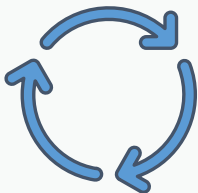


Reduktion der Speiseabfälle in
der LWL-Klinik Hemer

Prüfen und kontinuierlich verbessern

4

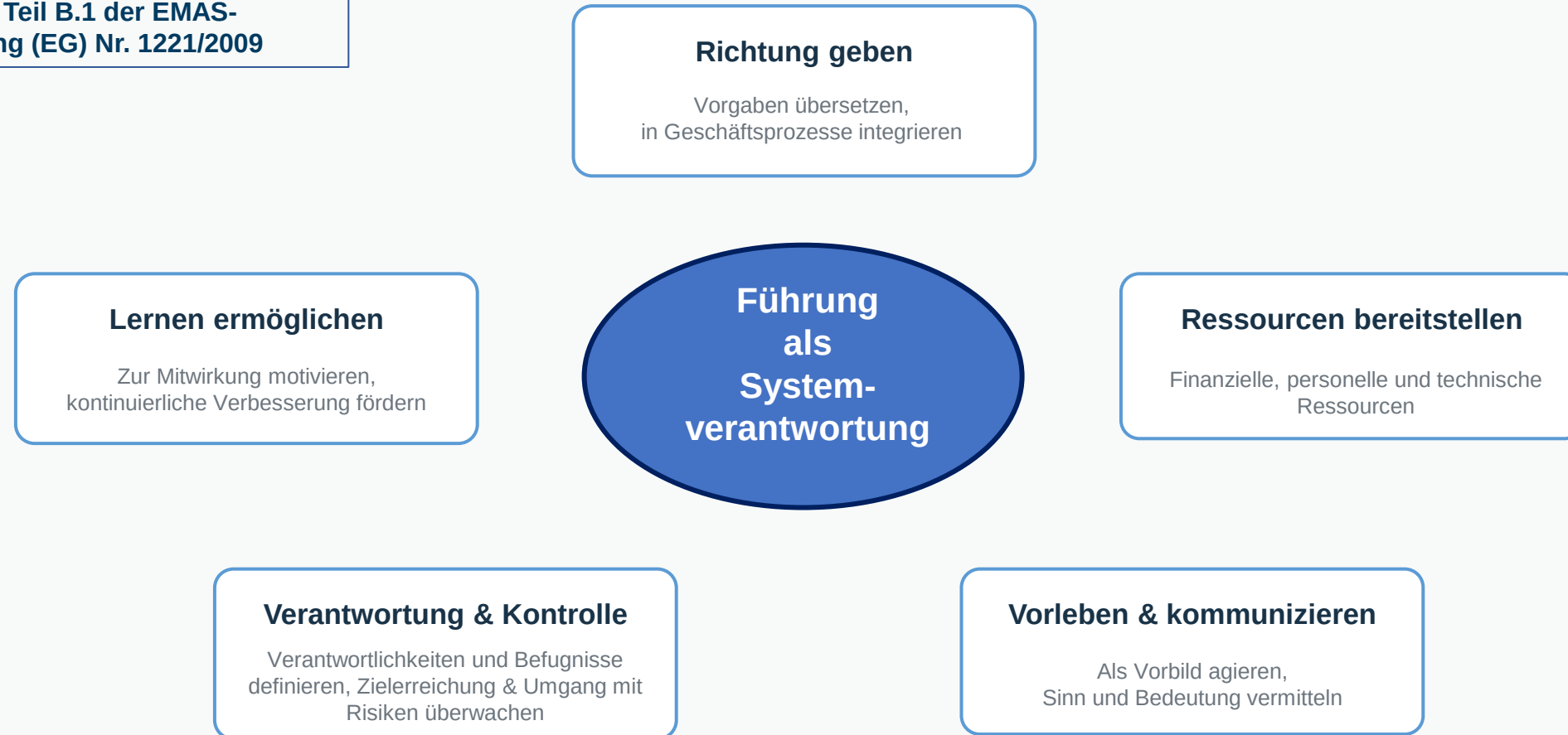
Nachgehalten
Kennzahlen,
Reviews, Lernen



EMAS: Führungsverantwortung bei der Umsetzung von Strategien

Die Führungskraft verantwortet nicht jede Maßnahme – aber die Wirksamkeit des Systems

Anhang II Teil B.1 der EMAS-
Verordnung (EG) Nr. 1221/2009



Gegenüberstellung: Strategisches Management und EMAS

Dieselbe Logik – unterschiedlicher fachlicher Fokus

Managementlogik	Strategisches Management	EMAS
Richtung	Vision / Leitbild / strategische Ziele	Umweltleitlinie / Umweltpolitik
Übersetzung	Programme, Maßnahmen, Roadmaps	Umweltprogramm mit Zielen, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten
Steuerung	KPIs, Berichtswesen, Reviews	Umweltkennzahlen, Audits, Managementbewertung
Verankerung	Rollen, Routinen, Ressourcen	EMAS-Rollen, Prozesse, Qualifikation, Dokumentation
Lernen	Evaluation, Anpassung, Priorisierung	Kontinuierliche Verbesserung und validierte Umwelterklärung

Führung und Strategie

Führung entscheidet, ob Strategie wirksam wird.

Führung verbindet strategische Orientierung mit konsequenter Umsetzung im Alltag.

1

Richtung geben

Vision in klare Prioritäten, Ziele und Entscheidungen übersetzen.

2

Energie mobilisieren

Menschen emotional gewinnen, Widerstände abbauen und Tempo erzeugen.

3

Umsetzung sichern

Verantwortung, Lernschleifen und Konsequenz im Alltag verankern.

*„Strategie scheitert selten am Konzept –
häufiger an fehlender Führung.“*

Fünf Führungsimpulse für wirksame Verankerung

Was Sie ab morgen in Ihrem Bereich anwenden können

1

Priorisieren

Nicht alles gleichzeitig:
wenige Ziele, klare
Reihenfolge.

2

Übersetzen

Aus strategischem Ziel
konkrete
Teamhandlungen
ableiten.

3

Messen

Nur Kennzahlen nutzen,
die Entscheidungen
verbessern.

4

Routinen schaffen

Reviews fest im
Arbeitsrhythmus
verankern.

5

Lernen

Abweichungen sichtbar
machen und
Verbesserungen
entscheiden.

Welche Routine macht Ihre Strategie sichtbar – jeden Monat?

Ausblick

1

Was ist das eine Ziel, das wirklich Priorität hat?

2

Welche Entscheidung, Ressource oder Routine fehlt noch?

3

Woran sehen wir in 90 Tagen, dass sich Verhalten verändert hat?



Strategie wirkt, wenn Führung sie in Entscheidungen, Gespräche und Routinen übersetzt

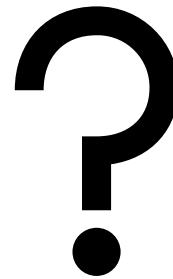
Ein Gedanke. Eine Entscheidung. Eine Routine.

Julia Denstorff

Team Strategie und
Projektmanagement

Julia.denstorff@lwl.org

0251 591 4481



Nadine Weintz

Stabsstelle Klima, Umwelt
und Nachhaltigkeit

Nadine.weintz@lwl.org

0251 591 7928

Danke für Ihre Teilnahme und Aufmerksamkeit.