

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

FZK: 03EI5260A-C



DekaRB

Dekarbonisierung im Unternehmen: Chancen. Strategien. Lösungen. Jetzt.

Dr. Stefanie Seitz, Dr. Tobias Hallensleben, Maria Siegl,
Anna Mehlis, Thomas Rehfeldt

Workshop für Unternehmen des IEK e.V.
06.05.2026, ETM GmbH



Willkommen!



Kurze Vorstellungsrunde

Name, Firma (1 min)

Agenda

1

Best Practice

2

Projektvorstellung

3

**Hemmschwellen der
Dekarbonisierung**

4

Maßnahmenpitches

Agenda

1

Best Practice

2

Projektvorstellung

3

Hemmschwellen der Dekarbonisierung

4

Maßnahmen-Pitches



Dekarbonisierung für eine Resiliente Wirtschaft Beschleunigen (DekaRB)

*Problemanalysen, Wissenstransfer und Lösungsstrategien
zur Umsetzung der Energiewende im produzierenden Gewerbe*

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

FZK: 03EI5260A-C

Eckpunkte der Förderung

- Start: 01.09.2024, Laufzeit: 3 Jahre
- Gesamtfördervolumen: 911 T€
- FZK: 03EI5260A-C

Konsortium

- Fraunhofer-Institut für Keramische Technologien und Systeme IKTS
- Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Soziologie, AB Arbeits- und Wirtschaftssoziologie
- Thüringer Erneuerbare Energien Netzwerk (ThEEN) e.V.



Industriecluster im Projekt



Initiative Erfurter
Kreuz e.V.



Initiative
ERFURTER
KREUZ e.V.



Tridelta Campus
Hermsdorf

TRIDELTA CAMPUS
HERMSDORF



Saalewirtschaft e.V.





Dekarbonisierung für eine Resiliente Wirtschaft Beschleunigen (DekaRB)

*Problemanalysen, Wissenstransfer und Lösungsstrategien
zur Umsetzung der Energiewende im produzierenden Gewerbe*

Forschungsfrage

Welche nicht-technischen Hemmnisse – wie Zukunftsunsicherheit, Vertrauensdefizite oder Akzeptanzprobleme – behindern Transformationsentscheidungen und Kooperationen im produzierenden Gewerbe und welche Maßnahmen können helfen?

Arbeitsschwerpunkte

- **Empirie:** Identifikation von Hemmfaktoren und Akzeptanzdefiziten
- Best-Practice-Abgleich zur Identifikation und **Weiterentwicklung bewährter Strategien**
- Gemeinsam mit Praxispartnern entwickeln wir Lösungen, die diese Hindernisse überwinden – mit Fokus auf **kooperativen Ansätzen**
- **Prototypische Umsetzung:** diese Ansätze werden in den Untersuchungsregionen gemeinsam mit unseren Partnern getestet

Agenda

1

Best Practice

2

Projektvorstellung

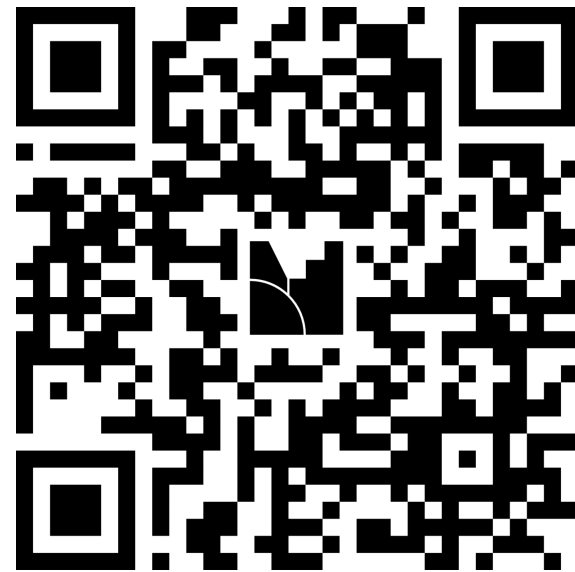
3

**Hemmschwellen der
Dekarbonisierung**

4

Maßnahmen-Pitches

Einstieg – Sie sind gefragt!



menti.com

9505 5473

Was ist die größte Hürde für Dekarbonisierung in Ihrem Unternehmen – in einem Wort?

investitionskosten
regulatorik
konzept
unsicherheit
kosten
trafostation
vertrauen
cost
konzeption roter faden



Hemmschwellen der Dekarbonisierung

Strukturelle Hemmnisse



- Thüringer Wirtschaft ist durch **KMU** und Produktionsstandorte geprägt (vgl. Schmalz 2021) → geringe **Risikobereitschaft** führen u.a. zu Investitionszurückhaltung
- **zunehmender wirtschaftlicher Druck** (z.B. in der Autozulieferindustrie) erhöht das Risiko von Standortverlusten und Deindustrialisierung
- **politische Unsicherheit und schwankende Rahmenbedingungen** („**Rollback**“) hemmen Entscheidungen zur Energiewende
→ Haltung des Abwartens

„Es gibt viele Unternehmen [...], die einfach jetzt abwarten und nicht investieren“
(Leitender Gewerkschafter).

Hemmschwellen der Dekarbonisierung

Unsicherheiten, Beteiligungsprobleme und Bürokratie



- **Mangel an klarer politischer Strategie und andere Priorisierungen** verzögern zentrale Projekte wie die Wärmeplanung auf operativer (meist kommunaler, aber auch betrieblicher) Ebene
- **Defizite Kommunikation, Transparenz und Beteiligung** fördern Frust, Vertrauensverlust und Widerstand in der Bevölkerung
- **langsame Bürokratie, Überkomplexität und fehlende koordinierte Beratung** überfordern viele Akteure

„Man hört nur was durch den Buschfunk“
(Bürger:in)

„Alleine die Bauland-Umlegung [bei der Planung eines neuen Industriegebiets], die hat uns Jahre zurückgeworfen [...]“
(Lokalpolitiker:in).

Hemmschwellen der Dekarbonisierung

Ängste und soziale Konflikte



- **Soziale Unsicherheiten und Zukunftsängste:** Zweifel an der wirtschaftlichen Tragfähigkeit, Angst vor Wohlstandsverlusten oder sozialem Abstieg
- **Konflikte zwischen ökologischen, sozialen und ökonomischen Interessen,** etwa zwischen Klimaschutz, Arbeitsplätzen und Anwohnerinteressen
- **Verunsicherungen** treffen auf zunehmende **gesellschaftliche Verteilungs- und Generationskonflikte** (vgl. Liebe 2025: 355).

„Der Städter [in dem Fall nicht selten obere Mittelschicht], der ein Haus gebaut hat, der hat wahrscheinlich [...] zum Thema Wohlstand die größte Angst [vor dem Verlust der persönlichen Errungenschaften]“
(Lokalpolitiker:in).

„Du brauchst den Menschen, du brauchst die Ökologie und Ökonomie und das darf sich nicht verschieben. Dieses Dreieck. Und zurzeit geht es nur um die Ökonomie“
(Vertreter:in Bürgerschaft).

Hemmschwellen der Dekarbonisierung

Ängste und soziale Konflikte



- **Polarisierung und Desinformation**, verstärkt durch soziale Medien
- **populistische Akteure instrumentalisieren Ängste und Gerechtigkeitskonflikte**, indem sie ökologische gegen soziale Interessen ausspielen
- **Windkraft als zentrales Konfliktsymbol in Thüringen**, das zu Protesten, politischen Auseinandersetzungen und starken emotionalen Reaktionen führt

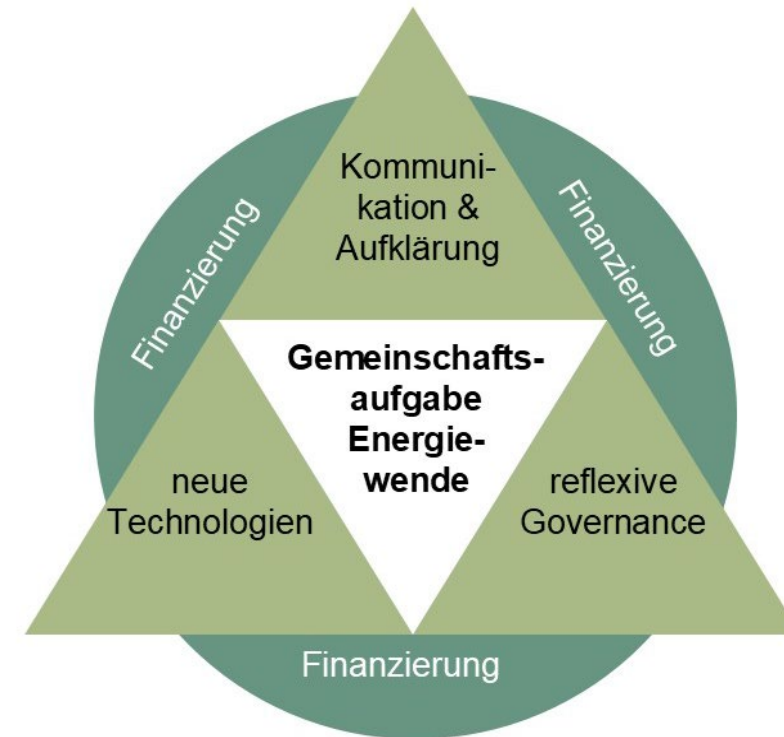
Protagonisten der
Windenergie sitzen „immer
auf der Anklagebank“.
(Kommunalverwaltung)

3. Perspektiven

Energiewende als gesamtgesellschaftliche Gemeinschaftsaufgabe



Erfolgreiche Dekarbonisierung gelingt vor allem dort, wo **stabile Netzwerke** aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft bestehen und konkrete **Vorteile für die Bevölkerung** sichtbar werden.



Quelle: Liebe 2026: 360

Perspektiven für eine erfolgreiche Dekarbonisierung



- **Ängste ernst nehmen** und **konkrete soziale Vorteile** für die Menschen herstellen
- **Transformation darf nicht als Wohlstandsbedrohung wahrgenommen werden**, sondern muss Lebensqualität verbessern, z. B. durch soziale Infrastruktur, Gewinnbeteiligung und Entlastungen
- **Kosten und Nutzen der Transformation fair verteilen**, damit Menschen als aktive Mitgestaltende gewonnen werden können
- eine rein marktliberale Steuerung reicht nicht aus – **klare staatliche Strategie und koordinierte Steuerung notwendig**
- **Technologieoffenheit** wird oft als **Vorwand für Nicht-Handeln** kritisiert; stattdessen braucht es **klare, realistische Entscheidungen mit langfristiger Tragweite auf wissenschaftlicher Basis**
- **Zusammenarbeit, Transparenz und frühzeitige, kontinuierliche Kommunikation** als zentrale Erfolgsfaktoren → Netzwerke, „organische Kümmerer“, intermediäre Organisationen und Vertrauen

Agenda

- 1 Best Practice
- 2 Projektvorstellung
- 3 Hemmschwellen der Dekarbonisierung
- 4 Maßnahmen-Pitches**

Informations- und Bildungsangebote



Wir unterstützen Unternehmen dabei, Dekarbonisierung zu verstehen, zu bewerten und umzusetzen. Unsere Angebote möchten:

- 1. Orientierung schaffen:**
Überblick, Einordnung, Wissensimpulse
- 2. Ansatzpunkte identifizieren:**
Prozesse analysieren, Hebel finden
- 3. Umsetzung unterstützen:**
Entscheidungen treffen, erste Maßnahmen starten
- 4. Flexible Formate:**
Online-Module | Workshops | Austauschformate

Informations- und Bildungsangebote

Erleben Sie ein erstes Lernmodul live – scannen Sie den QR-Code und testen Sie das Angebot direkt selbst:



Scannen Sie den
QR-Code, um auf den
Kurs zuzugreifen

Nugget 1.1 – „Dekarbonisierung als Wettbewerbsfaktor“

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages
FZK: 03EI5260A-C



DekaRB

DekaRB: Ideen-Pitches
Unterstützungsangebote für
Unternehmen

Change Management & Prozessbegleitung

Maria Siegl, ThEEN

06.05.2026, ETM GmbH Arnstadt



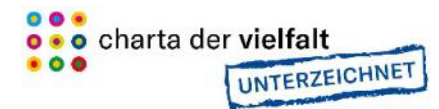
ThEEN - Wer wir sind

- **Kompetenznetzwerk** für Transformationstechnologien
- Geschäftsstelle in Erfurt – derzeit 9 Mitarbeiter:innen
- 82 Mitglieder aus Wirtschaft & Wissenschaft, zahlreiche Partner
- **Frontrunner:** Vorbereitung innovativer Themen für **Transfer in Wirtschaft** und **Gesellschaft**

Mitglied im go-cluster Exzellenzprogramm des BMW

- > Zertifizierung als Exzellenzcluster
- > Mitglied Programmbegleitkreis – Beratung BMW & VDI/VDE

Aktuelle News, Veranstaltungen, Kontakt: www.theen-ev.de



Was wir tun – Unser Portfolio



Veranstaltungen

- Hochkarätige Fachveranstaltungen unterschiedlicher Größe
- ThEEN-Fachforen, Online- und Workshopformate

Thüringer Wärmetagung, ThEEN-Kongress Transformationstechnologien



Projektmanagement

- Konsortienbildung
- Projektkoordination
- Förderprogramme

Wachstums Kern „smood® – smart neighborhood“



Stakeholderprozesse

- Prozesskompetenz
- Moderation/ Mediation
- Change Management
- Transition Management

Stakeholderprozess „NET.WORK“ – Integrierte Netzplanung Thüringen

Was wir tun – Unser Portfolio



Öffentlichkeitsarbeit

- Thematische Pressevents, auch mit politischen Vertretern
- via Website (dt./engl.), 3 Projektwebsites
- Newsletter, ThEENinfo
- Social Media



ThEENtransition

- Transformationskonzepte & CO₂-Bilanzierung
- Energiesystemmodellierung
- Maßnahmen-Roadmap zur Umsetzung

ZO.RRO II & GREAT H₂



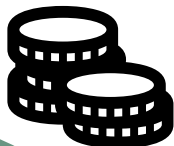
Politikberatung

- Parlamentarischer Abend
- Dialoge mit energiepolitischen Sprechern
- Politische Stellungnahmen

Change Management vs. Projektmanagement

Projektmanagement

- Fokus auf Planung, Ausführung und Überwachung eines spezif. Projekts
- **Ziel = Erreichung der Projektziele mit def. Budget, Zeitrahmen, Umfang**
- Es geht um..
die Lieferung spezifischer Ergebnisse oder Produkte / Dienstleistungen.
- Tools: u.a. Projektauftrag, Projektstrukturplan, Meilensteinplan, Balkenplan, Kapazitätenplan, Controlling, usw.



Change Management

- Fokus auf die menschliche Seite der Veränderung.
- **Ziel = Akzeptanz, Identifikation und Engagement der Akteure erhöhen**
- Es geht darum... den Übergang vom aktuellen in einen zukünftigen Zustand zu erleichtern und sicherzustellen, dass die Veränderung nachhaltig ist.
- Tools: u.a. Sounding Board, Reflecting Team, Change Agent, Projektumfeldanalyse, Kraftfeldanalyse, Befragungen und Interviews, Workshops ... usw.



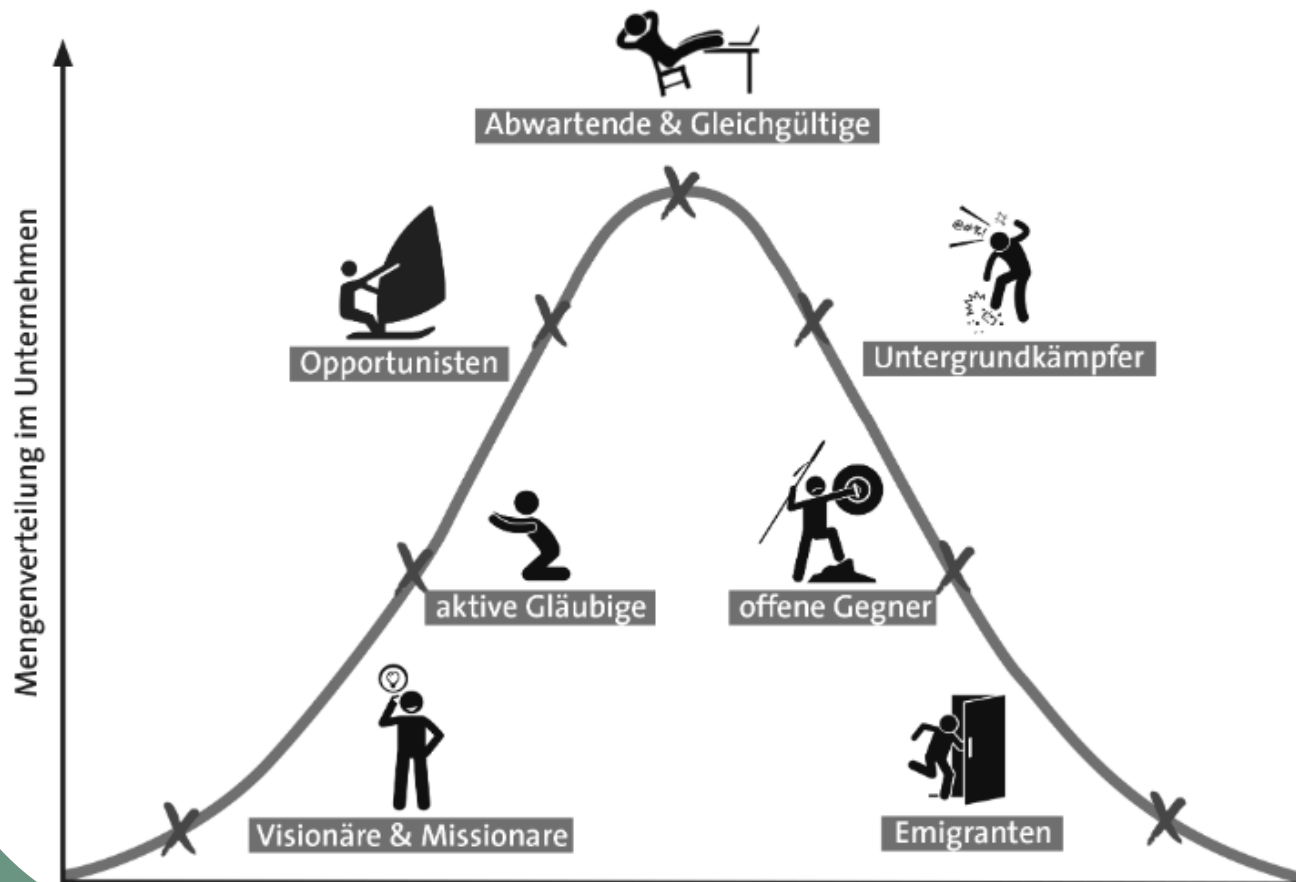
**Zwei
Seiten
einer
Medaille**

Veränderungsprojekte laufen nicht linear

Meilensteine linear planen vergisst Lernprozesse mit Reflexionsschleifen



Adoptionskurve / Umgang mit Veränderung



- 10 % „First Mover“ / Visionäre, Missionare
- **Große Menge wartet nur ab**
- Wenige offene Gegner, mehr im Untergrund
- 10% Emigranten / Aussteiger

Wichtig: Sie werden nie schaffen alle zu überzeugen. Nicht auf Gegner konzentrieren. Stattdessen: Multiplikatoren finden, Befürwortern Macht geben (Rolle?), Gegner „klein halten“ (wenig „Bühne“, Aufteilen?)

Quelle: Clavis Kommunikationsberatung, 2019, abgerufen am 13.01.2026 <https://clavis.at/warum-widerstand-bei-veraenderungsprozessen-ein-gutes-zeichen-ist/>

Unser Angebot: Wandel strategisch steuern - Change-Management

- Workshop mit Input zu CM und Austausch zu bisherigen Veränderungsprozessen (Fallbeispiele einbringen, voneinander Lernen)
- Zielgruppe: Geschäftsführung / Management / Kommunikationsverantwortliche / HR?
 - Stakeholder-Analyse / Projektumfeldanalyse: Welche Akteure stehen dem Projekt wie gegenüber? Wie binden wir wen ein? Wie nutzen wir bestehende Ressourcen?
 - Wie kommunizieren wir Veränderung so, dass wir Widerstände minimieren?
„Alle mitnehmen“: Wer wird wann, wie informiert? Wer wird wie beteiligt?
Change Story: Eine starke Vision, die motiviert und für ein gemeinsames Ziel verbündet
 - Strukturen analysieren: Gibt es festgelegte Räume für Innovation/ Lernen?
Zeit für Reflexion und Austausch? Gremien? (z.B. Arbeitskreis Prozessoptimierung? KI Frühstück?)

Unser Angebot: Koordination von Verbänden, Projektmanagement & Kommunikation



Konsortienbildung



Projektkoordination



Förderprogramme



Stakeholderprozess

& begleitende Projektkommunikation: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Meetings und Workshops...



18. Juni 2026, IHK Erfurt

ZO.RRO[®]
ZWEI



Jetzt
kostenfrei
anmelden:

www.zorro.energy

ABSCHLUSSKONFERENZ
Industrie kann klimaneutral



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Thüringer Erneuerbare Energien Netzwerk (ThEEN) e.V.
Schmidtstedter Straße 1 | D-99084 Erfurt
www.theen-ev.de

Maria Siegl – Projektleiterin Kommunikation

✉ maria.siegl@theen-ev.de

☎ +49 361 663 82 286



Gemeinsame Initiativen und Arbeitsgruppen



Gemeinsam mit dem IEK e.V. und den Unternehmen vor Ort möchten wir praxisnahe Formate, die konkrete Herausforderungen adressieren und gemeinsame Entwicklungen ermöglichen, entwickeln und umsetzen.

Hier einige Ideen:

- **Themenbezogene Arbeitsgruppen** (analog zu Cyber-Sicherheits-Initiative oder dem Workshopangebot zur Versorgungssicherheit)
- **Gemeinsame Initiativen** zur Umsetzung größerer Vorhaben und Infrastrukturen (in- oder exklusive öffentlicher Mittel)
- **Kooperationen im Netzwerk stärken** (Strukturen schaffen, um z.B. Ressourcen gemeinsam zu nutzen, Beschaffung zu bündeln, Aufträge kooperativ zu bearbeiten und Flexibilität bei Engpässen zu erhöhen)

Vielen Dank!



Website & Whitepaper

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

FZK: 03EI5260A-C

Kontakt

Verbundkoordination

Dr. Stefanie Seitz | Fraunhofer IKTS

Telefon: +49 36601 9301-4822

E-Mail: stefanie.seitz@ikts.fraunhofer.de

Lösungsstrategien

Jana Liebe | ThEEN e.V.

Telefon: +49 361 663 82 280

E-Mail: jana.liebe@theen-ev.de

Empirie

Dr. Johanna Sittel | Universität Jena

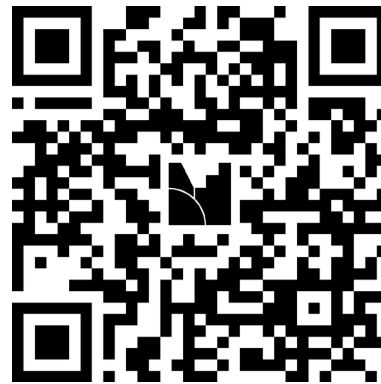
Telefon: +49 3641 9-45525

E-Mail: johanna.sittel@uni-jena.de

Feedback und Diskussion

Was finden Sie gut; woran würden Sie teilnehmen?

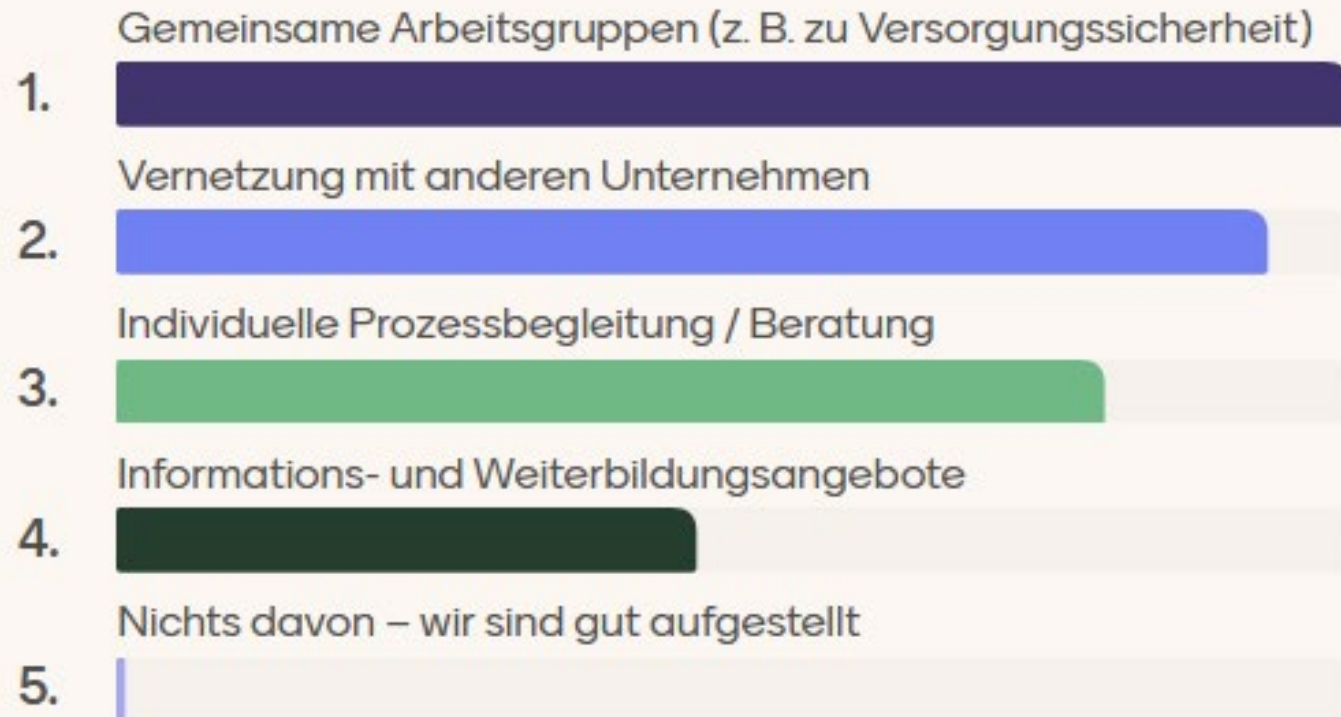
Was wünschen Sie sich bzw. was vermissen Sie noch?



menti.com

9505 5473

Welche Unterstützungsangebote wären für Ihr Unternehmen am wertvollsten?



Welche weiteren Unterstützungsangebote würden Sie sich wünschen?

Geld

Finanzierungsmöglichkeiten für die Dekarbonisierung

Analyse der Fachleute vor Ort und ganzheitliche Betrachtung

