



**Biomass energy register  
for sustainable site development for  
European regions**

Vertragsnummer: EIE/07/595/SI2.499697

BEn

**Biomass energy register for sustainable site development  
for European regions**

Intelligent Energy – Europe (IEE)

Horizontal Action: Bio Business Initiative

**Deliverable D2.2: Leitlinien für eine erfolgreiche  
Einrichtung von Netzwerken**

**Autoren:** Janusz Krupanek (IETU) und das BEn-Team

**Datum:** Mai 2009



1. Einführung.....	3
2. Warum Zusammenarbeiten?.....	3
2.1. Die Rolle des Biomasse-Netzwerks für eine nachhaltige lokale Entwicklung.....	3
2.2. Netzwerk Identität.....	3
2.3. Felder der Zusammenarbeit .....	4
2.4. Dimensionen der Zusammenarbeit.....	4
3. Wer sollte wie in das Netzwerk einbezogen werden?.....	4
3.1. Die wichtigsten Akteure .....	4
3.2. Interessenvertretungen.....	5
3.3. Leitung.....	5
3.4. Offenheit.....	5
4. Wie organisiert und managet man ein Netzwerk .....	5
4.1. Netzwerkstruktur.....	5
4.2. Management der Netzwerkaktivitäten .....	6
4.3. Sensibilisierung, Kommunikation und Sprache .....	6
4.4. Rechtliche und finanzielle Aspekte.....	7
4.5. Netzbewertung.....	7
5. Wie soll die Zusammenarbeit aussehen? .....	7
5.1. Instrumente und Ansätze.....	7
5.2. Flankierende Maßnahmen.....	8
5.3. Fachwissen und Management.....	8
5.4. Kommunikation.....	8
6. Referenzen (Good-Practice-Beispiele) .....	9



## 1. Einführung

Dieser Leitfaden soll die regionale Zusammenarbeit im Hinblick auf eine effiziente Nutzung von Biomasse zur Energieerzeugung durch die Kommunen erleichtern. Dabei ist zu beachten, dass sich die Bedingungen für eine regionale Zusammenarbeit nach den örtlichen Gegebenheiten, dem technischen Stand der Entwicklung von Biomasse, sowie den rechtlichen und wirtschaftlichen Bedingungen unterscheiden. Der Leitfaden hebt die wichtigsten und gemeinsamen Kernpunkte hervor, die es bei der Förderung der regionalen Zusammenarbeit zu berücksichtigen gilt.

## 2. Warum Zusammenarbeiten?

### 2.1. Die Rolle des Biomasse-Netzwerks für eine nachhaltige lokale Entwicklung

- Definieren Sie die Gründe für die Zusammenarbeit und erkennen Sie die lokalen Bedürfnisse. Organisieren Sie formelle und informelle Treffen potenziell interessierter Akteure. Es ist wichtig zu wissen, wer einbezogen werden sollte und aus welchem Grund dies geschieht. Eine SWOT-Analyse unter Einbeziehung lokaler Partner kann dazu genutzt werden, um das Maß des Engagements der lokalen Akteure zu ermitteln.
- Erarbeiten Sie zusammen mit den regionalen Partnern Visionen und Ziele, die durch die Zusammenarbeit erreicht werden sollen: Regionales, strategisches Management, Förderung des gegenseitigen Vertrauens, Förderung von Investitionen, Austausch von Erfahrungen, Technologietransfer, integrierte Maßnahmen auf lokaler Ebene, Stärkung von Kompetenzen. Existiert eine politische Dimension - gibt es eine Lobby für eine bessere nationale Politik?
- Denken Sie über konkrete Maßnahmen/Aktionen zur Erreichung der Ziele und konzentrieren Sie sich auf die Ergebnisse der Aktionen.

### 2.2. Netzwerk Identität

- Denken Sie an die Nachhaltigkeit der Maßnahmen. Betrachten Sie die Zusammenarbeit als eine Kultur und soziale Bereicherung. Entwickeln Sie Vertrauen, überarbeiten Sie machbare Perspektiven, setzen Sie sich Ziele.
- Identifizieren Sie Maßnahmen, die bereits in der Region im Gange sind, ermitteln Sie wer in welchen Fragen kooperiert. Nutzen Sie persönliche Kontakte, Medien und das Internet, um Informationen zu generieren. Fragen sie sich, ob diese Aktivitäten Ihre Interessenschwerpunkte decken. Wenn die Möglichkeit besteht, denken Sie über die Koordinierung der Tätigkeiten nach, oder wie ein Wissensaustausch erleichtert werden kann.

- Das Netzwerk sollte sich gegenüber Entscheidungsträgern und der Gesellschaft durch eine gute Darstellung und effiziente Kommunikation auszeichnen.
- Erkennen Sie gemeinsame Interessen durch eine breite Diskussion mit lokalen Partnern, z.B. durch Brainstorming. Identifizieren Sie gemeinsame Werte, mögliche Konflikte und Bereiche des gegenseitigen Verständnisses.

### **2.3. Felder der Zusammenarbeit**

- Legen Sie Felder der regionalen Zusammenarbeit fest. Dafür empfiehlt sich die SWOT-Analyse (zentrale Themen werden diskutiert und während des Prozesses bearbeitet). Definieren Sie Rahmenbedingungen und Dimensionen für die regionale Biomasse-Energie-Entwicklung (z.B. Erstellung eines Master-Plans für die regionale Entwicklung, Definition der Themen für erneuerbare Energien: Entwicklung der Infrastruktur, Biomasse-Logistik).

### **2.4. Dimensionen der Zusammenarbeit**

- Definieren Sie auf welcher Ebene der Zusammenarbeit die Ziele erreicht werden können (lokal, regional, national, international). Suchen Sie nach geeigneten Partnern und anderen Netzwerken auf den verschiedenen Ebenen.
- Definieren Sie klar die Netzwerkfunktion im Rahmen des laufenden Managements in der Region.

## **3. Wer sollte wie in das Netzwerk einbezogen werden?**

### **3.1. Die wichtigsten Akteure**

- Identifizieren Sie relevante Interessen und die Organisationen, die diese vertreten. Berücksichtigen Sie Unternehmen, NGOs und kommunale Organisationen, Verwaltungen, Kompetenzzentren, Biomasse-Anbieter sowie deren Funktionen und Zuständigkeiten. Erkunden Sie deren Bedürfnisse und Erwartungen. Erstellen Sie in Zusammenarbeit mit Ihren Partnern eine Liste der Akteure.
- Binden Sie passende Kompetenzen in Ihr Netzwerk ein. Entwickeln Sie ein regionales Kompetenzzentrum als Wissenspool und Unterstützer/Moderator von Maßnahmen. Einbindung von wissenschaftlichen Einrichtungen und Wirtschaftsorganisationen.
- Nutzen Sie das Potenzial gut entwickelter Netzwerke von Praktikern mit einer starken Unterstützung von Fachleuten und Wissenschaftlern.
- Denken Sie daran, dass das persönliche Engagement der Akteure im Netzwerk von entscheidender Bedeutung ist.
- Beachten Sie unterschiedliches Engagement von Akteuren in den Netzwerk-Aktivitäten. Denken Sie daran, dass externe Partner von großer Bedeutung sind. Beziehen Sie diese

(Regierung, Banken, Fonds-, Verwaltungs-Einrichtungen etc.) als Beobachter ein, wer bietet Unterstützung zur Ausführung regionaler Aktivitäten.

### **3.2. Interessenvertretungen**

- Die meisten erfolgreichen Aktivitäten ergeben sich aus der Diskussion verschiedener Perspektiven und Werte. Die Vollständigkeit und eine ausgewogene Struktur der wichtigsten Interessengruppen sind von wesentlicher Bedeutung.
- Berücksichtigen Sie eine gute Darstellung der Marktchancen.
- Beziehen Sie starke strategische Akteure ein, die das Netzwerk unterstützen, allerdings mit einer Bühne für Diskussionen und Entscheidungsfindungen.
- Denken Sie an die Beziehungen zwischen den Partnern/Gruppen oder Netzwerken (Konflikt/ gemeinsame Interessen, verschiedene Perspektiven).

### **3.3. Leitung**

- Wählen Sie in einem transparenten Verfahren einen Partner, der in der Lage ist, die Kooperation zu leiten ist (Kompetenzen, Anerkennung, Verantwortlichkeit). NGOs, Verwaltungen oder speziell hierfür eingerichtete Organisationen, z. B. öffentliche Agenturen sind hierfür besonders gut geeignet.

### **3.4. Offenheit**

- Denken Sie daran, dass die Entwicklung der Zusammenarbeit ein schrittweiser Prozess ist. Bieten Sie die Möglichkeit, auch während des Prozesses neue Partner, neue Ideen, Probleme und Bereiche der Zusammenarbeit einzubeziehen. Begrüßen und unterstützen Sie neue Mitglieder. Legen Sie Schritt für Schritt fest, wer fehlt, um die Bedürfnisse und Ziele der Zusammenarbeit zu erreichen.

## **4. Wie organisiert und managet man ein Netzwerk**

### **4.1. Netzwerkstruktur**

- Die Netzwerk-Struktur sollte die Bedürfnisse und Ziele der regionalen Zusammenarbeit spiegeln.
- Denken Sie an die Koordinatorrolle, Untergruppen, Planungsorgane, z. B. kleinere Planungsteams falls das Netzwerk zu groß ist oder Beratungsgremien wie z.B. Kompetenzzentren.
- Es kann hilfreich sein, das Netzwerk in Gruppen zu unterteilen, die sich auf bestimmte Arbeiten konzentrieren (z.B. Biogas, Biomasse-Wärmeversorgung, Kraft-Wärme-Kopplung, Aspekte wie Finanzierung oder Infrastruktur, bzw. zur Erreichung einzelner Ziele (Investitionen)).

- Betrachten Sie verschiedene Ansätze zur Netzwerkbildung (informelle Organisation, formale Einrichtung, juristische Einheit) in Abhängigkeit von den definierten Zielen und Aktivitäten.

#### 4.2. Management der Netzwerkaktivitäten

- Starten Sie die Netzwerk-Aktivitäten mit Verständnis füreinander. Erkennen Sie die Probleme, die angegangen werden müssen. Die Partner sollten ihre Bedürfnisse und Erwartungen frei zum Ausdruck bringen.
- Definieren Sie klar die Verantwortungsbereiche und lassen Sie die Partner ihre Beteiligung und Verantwortung füreinander umreißen. Vermeiden Sie irreführende Signale, beispielsweise in Bezug auf Investitionsmöglichkeiten, insbesondere im Hinblick auf die Beteiligung privater Firmen und technologischer Angebote. Nennen Sie klar die Möglichkeiten und Ziele der Zusammenarbeit.
- Es ist gut, eine grundlegende Strategie zu formulieren und akzeptieren oder eine "Road Map" für Maßnahmen, die entsprechend überprüft werden können.
- Erstellen Sie Unterlagen der Netzwerk-Aktivitäten; Berichte, Protokolle, Handbücher für neue Netzwerkmitglieder, kurze und klare Berichte auf der Internet-Website.
- Erfassen Sie die äußeren Bedingungen für Biomasse-Energie-Systeme und Netzwerk-Aktivitäten einschließlich nationaler und europäischer Förderprogramme, rechtlicher Rahmen und bestehender Organisationen – fertigen Sie regelmäßige Übersichten an und verbreiten sie.
- Verteilen Sie besondere Aufgaben an Partner oder organisierte Gruppen – nutzen Sie ihre potenziellen und bestehenden Fähigkeiten bezüglich der Netzwerk-Organisation. Die Partner haben ihre eigenen Ressourcen, Möglichkeiten und Erfahrungen, die für die Organisation des Netzwerkes ausgetauscht werden können - z.B. bei Öffentlichkeitsarbeit, der Organisation von Treffen und Veranstaltungen sowie der Kommunikation von Netzwerken.

#### 4.3. Sensibilisierung, Kommunikation und Sprache

- Klären Sie die Sprache - verschiedene Experten nutzen ihren eigenen Jargon vor allem in Sitzungen und der allgemeinen Kommunikation. Vermeiden Sie akademische Standpunkte.
- Fördern Sie persönliche Kontakte, tauschen Sie Erfahrungen und Wissen aus. Es wird empfohlen, sich „von Angesicht zu Angesicht“ zu begegnen und zu kommunizieren.
- Gewährleisten Sie den Zugriff auf gute Beispiele (Veröffentlichungen, www), Referenzen - Wissensfenster, sichern Sie Experten-Verfügbarkeit zu.
- Unternehmen Sie Aktivitäten (z.B. Seminare, Workshops) zur Sensibilisierung der Gesellschaft bezüglich der regionalen Nachhaltigkeit und Nutzung von Biomasse für energetische Zwecke.

#### 4.4. Rechtliche und finanzielle Aspekte

- Es gibt ein paar organisatorische Möglichkeiten, die von nationalen und regionalen Bedingungen abhängen. Ein formaler Aufbau des Netzwerks kann den Zugang zu Finanzmitteln erleichtern. Hilfreich ist, wenn das Netzwerk ständig in der Region aktiv ist. Es ist nicht notwendig selber diese Rolle zu übernehmen, wenn ein Partner in der Region dies übernehmen kann. Beispielsweise können lokale Agenturen oder Kompetenzzentren, die öffentlich gefördert werden, diese Rolle übernehmen.
- Sichern Sie sich Förderformen für die Zusammenarbeit bezüglich des zeitlichen Rahmens und der zu erfüllenden Ziele. Die Kontinuität und die Stabilität der Zusammenarbeit sind dabei wichtig.

#### 4.5. Netzwerkbewertung

- Die Bewertung der Netzwerk-Kooperation und seiner Tätigkeiten ist erforderlich. Das Wichtigste ist die Bewertung der gesamten Zusammenarbeit, die die Netzwerk-Mitglieder vornehmen und durch ihre Zufriedenheit zum Ausdruck bringen (mittels Fragebogen). Die Bewertung von Veranstaltungen und einzelnen Maßnahmen ist ebenfalls zu empfehlen. Die Ergebnisse sollen konkrete Änderungen anregen.
- Halten Sie Ausschau nach Beispielen guter Zusammenarbeit - in Ihrem Land oder im Ausland. Die gesammelten Erfahrungen können als Maßstab für die Wirksamkeit, für die Güte der Ideen und für die Methoden dienen.
- Identifizieren und verbreiten Sie erfolgreiche und nicht erfolgreiche Geschichten (Veröffentlichungen, Rückblicke).

### 5. Wie soll die Zusammenarbeit aussehen?

#### 5.1. Instrumente und Ansätze

- Wählen Sie die Methoden der Arbeit entsprechend der Rolle des Netzwerks (Sitzungen, Diskussionsrunden, Seminare).
- Planen Sie Maßnahmen – ein klarer Plan und begründete Maßnahmen sind notwendig.
- Führen Sie regelmäßige Treffen mit klaren Zielen, Tagesordnung und Berichten durch. Es ist hilfreich, ein Feedback der Diskussion zu bekommen.
- Die Erstellung strategischer Dokumente ist ratsam, wenn eine mehr formale Zusammenarbeit aufgebaut wird. Logo, Webseite und Promotion-Material werden empfohlen.
- Beziehen Sie sich auf vergangene Stakeholder-Informationen und Konsultationsprozesse.

- Ermitteln, gestalten und entwickeln Sie gute Fallbeispiele der Umwandlung von Biomasse in Energie in der Region und in Europa. Es gibt viele europäische und nationale Beispiele für Erfolgsgeschichten, die für die Regionen wertvoll sind.
- Initiieren Sie verschiedene Veranstaltungen, um die Anzahl der Sitzungen zu minimieren
- Überlegen Sie, das Netzwerk mit anderen lokalen und regionalen Themen der Nachhaltigkeit zu verbinden – mit Organisationen, Aktivitäten und Politiken. Identifizieren Sie diese zusammen mit den regionalen Partnern.

## 5.2. Flankierende Maßnahmen

- Die Organisation von Kampagnen, Besuchen, Konferenzen, Veranstaltungen und lokalen Initiativen, Führungen, Technologiedemonstrationen (z.B. Marketing) werden empfohlen. Sie sollten sorgfältig geplant werden und den Bedürfnissen der Partner angemessen sein.
- Initiieren Sie gemeinsame Unterstützungsmaßnahmen der Partner - bei der Realisierung gemeinsamer Projekte, beispielsweise bei der Bewerbung für Investitionen und der Projektfinanzierung.
- Unterstützen Sie die Entscheidungsprozesse, die in der Region notwendig sind, wie die Auswahl der technologischen Möglichkeiten und die Erstellung von Dokumentationen (Umweltverträglichkeitsbericht, vorbereitende Studien und Machbarkeitsstudien, technische Projekte, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing) mit Hilfe von Leitlinien, praktischen Fallbeispielen, Kontakten zu Unternehmen und Personen, Ansprechpartnern und Ausbildungen.
- Organisieren Sie gemeinsame Aktivitäten mit Teilnehmern aus der Gesellschaft, z.B. Wettbewerbe, Picknicks und Veranstaltungen, um lokale und regionale Akteure für das Netzwerk zu gewinnen.

## 5.3. Fachwissen und Management

- Verwenden Sie im Netzwerk vorhandene Kenntnisse, um die Gemeinschaft, Entwicklungsmuster, Gewohnheiten und Lebensstile zu analysieren. Falls erforderlich ziehen Sie Spezialisten, Berater oder externe Dienstleistungen hinzu.
- Erstellen Sie Hilfsmittel für einen Wissenstransfer, den Austausch von Informationen, z.B. eine Webseite. Sammeln und speichern Sie Referenzmaterialien: Leitlinien und Kontakte, die für die Öffentlichkeit leicht zugänglich sind.

## 5.4. Kommunikation

- Kommunizieren Sie die Ergebnisse und Informationen der Netzwerkaktivitäten einer großen lokalen/regionalen Öffentlichkeit. Nutzen Sie dabei wirksame Kommunikationsmittel (Internet, Plakate, Messen oder E-Mail-Newsletter).

- Verwenden Sie klare Argumente in der Kommunikation mit den Partnern und der breiten Öffentlichkeit – die Nutzung von Biomasse für energetische Zwecke birgt in vielen Aspekten Kontroversen und Zweifel.
- Achten Sie auf das Feedback der örtlichen Gemeinden (Fragebogen).
- Die Berichterstattung in den Medien ist von wesentlicher Bedeutung bei der Öffentlichkeitsarbeit.
- Beziehen Sie „normale“ Personen, z.B. Arbeitnehmer und Bürger, als Kommunikationskanäle mit ein.

## 6. Referenzen (Good-Practice-Beispiele)

<b>Name der Organisation</b>	<b>Webseite oder Kontakt</b>
<i>Das baltische Biomasse-Netzwerk</i>	<a href="http://balticbiomass.com">http://balticbiomass.com</a>
<i>Kompetenzzentrum Hessen-Rohstoffe HeRo</i>	<a href="http://www.hero-hessen.de">http://www.hero-hessen.de</a>
<i>Klaster 3*20</i>	<a href="http://klaster3x20.pl">http://klaster3x20.pl</a>
<i>EC baltisches Zentrum erneuerbarer Energien (EC BREC)</i>	<a href="http://www.ecbrec.pl">http://www.ecbrec.pl</a>
<i>ABS Klaster</i>	<a href="http://www.abs-klaster.wroc.pl">http://www.abs-klaster.wroc.pl</a>
<i>Abfallzentrum Dänemark</i>	<a href="http://www.wasteinfo.dk">http://www.wasteinfo.dk</a>
<i>Nordsee Bioenergie</i>	<a href="http://www.northseabioenergy.org">http://www.northseabioenergy.org</a>
<i>Biomasse Forum</i>	<a href="mailto:ben.mclaughlin@onenortheast.co.uk">ben.mclaughlin@onenortheast.co.uk</a>
<i>NREG</i>	<a href="mailto:rmachen@northumberland.gov.uk">rmachen@northumberland.gov.uk</a>
<i>CoRE Ltd(Gesellschaft erneuerbarer Energien)</i>	<a href="mailto:ross@core.coop">ross@core.coop</a>
<i>NEW Fuels (Neue Kraftstoffe)</i>	<a href="mailto:john.farquhar@northwoods.org.uk">john.farquhar@northwoods.org.uk</a>
<i>Polnische Biomassekammer</i>	<a href="http://www.biomasa.org.pl">http://www.biomasa.org.pl</a>
<i>NETBIOCOF Integriertes Europäisches Netzwerk für Biomasse Co-Feuerung</i>	<a href="http://www.netbiocof.net">http://www.netbiocof.net</a>