

*Sybill Schulz, Dr. Ute Sonntag, Angelika Zollmann*

## **Forum 2: Gegen Konkurrenz für Vernetzung**

### **Netzwerke für Frauengesundheit**

#### **Einleitung**

In dem Forum wurde theoretisch und praktisch anhand von konkreten Beispielen über Vernetzung diskutiert. Die drei Referentinnen arbeiten selbst in Frauengesundheitsnetzwerken aktiv mit: Sybill Schulz ist im Netzwerk Frauengesundheit Berlin eine von vier Sprecherinnen, Angelika Zollmann koordiniert das Bremer Forum Frauengesundheit und Ute Sonntag hat die Geschäftsstellenfunktion für das Netzwerk Frauen/Mädchen und Gesundheit Niedersachsen übernommen. Ute Sonntag koordiniert darüber hinaus das Nationale Netzwerk Frauen und Gesundheit.

<http://www.nationales-netzwerk-frauengesundheit.de/>

[http://www.ms.niedersachsen.de/live/live.php?navigation\\_id=5142&article\\_id=14227&psmand=17](http://www.ms.niedersachsen.de/live/live.php?navigation_id=5142&article_id=14227&psmand=17)

<http://www.berlin.de/sen/frauen/gesundheit/netzwerk.html>

<http://www.zgf.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen94.c.1686.de>

Angelika Zollmann war leider verhindert, so dass das Forum von Sybill Schulz und Ute Sonntag bestritten wurde. Auch die Teilnehmerinnen brachten ihre Erfahrungen mit Netzwerkarbeit ein. Viele offene Fragen zu Arten von Netzwerken, Problemen und Konfliktpotenzial konnten bearbeitet werden. Im Folgenden sind die Themen zusammengefasst.

*Sybill Schulz*

#### **Gegen Konkurrenz für Vernetzung – Netzwerke zur Frauengesundheit**

Theoretischer Input: Auszüge aus Timm C. Feld (2008) sowie Fachbücher/-Artikel (siehe Literaturliste)

##### **A) Netzwerke**

In der Soziologie werden Netzwerke u. a. wie folgt identifiziert:

- **Soziale Netzwerke als Geflechte oder Systeme von sozialen Beziehungen zwischen Akteuren, Personen und Organisationen**
- **Netzwerke als planvolles Konstrukt strategisch handelnder Akteure**, die ihre Handlungen in Erwartung konkreter Vorteile koordinieren – typischerweise in interorganisationalen Netzwerken

- **Netzwerke als Organisationsform, die eine eigenständige und planmäßige Koordination der Kooperationsverhältnisse integriert**

Insbesondere der Charakter [...] als eigenständiges Subjekt für kooperative Zusammenhänge macht aus Netzwerken nicht nur mehr als die Summe der Kooperationen, die in ihnen stattfinden, sondern stellt Netzwerke auch ganz eigenständig als Steuerungsinstrument in das Verhältnis von Staat und Gesellschaft. Netzwerke haben per definitionem keine Hierarchie, sie sind per definitionem kein Markt. Sie sind „dazwischen“ anzusiedeln (Dobischat u. a. 2006).

Merkmale zur theoretischen Einordnung von Netzwerken:

1. **Netzwerke können als eine merkmalsverbindende Übergangsform** (organisatorische Misch- oder Hybridform) der Formen Markt und Hierarchie angesehen werden.
2. **Netzwerke bestehen als eigenständige Organisationsform bzw. als eigener Typ sozialer Struktur.**
3. **Netzwerke sind ein neuartiger Typ solidarischer Vergemeinschaftung.** Sie gehören eher in die Tradition verdrängter Formen gesellschaftlicher Integration, wie Clans oder Gemeinschaften.
4. **Netzwerke sind formale Strukturen, welche „die Verknüpfung von Handlungen und Handlungsfolgen – Beziehungen zwischen individuellen Akteuren oder Organisationen – beschreiben“.**
5. **Netzwerke können als gesellschaftliche Mesoebene betrachtet** und damit zwischen Mikro- und Makroprozessen verortet **werden.** Die Mikroprozesse sind an die handelnden Akteure gebunden, wohingegen auf der Makroebene die Reproduktion gesellschaftlicher Institutionen stattfindet.

Auch innerhalb der Politikwissenschaft wird der Netzwerkbegriff insbesondere als neue Steuerungsform komplexer Gesellschaften verstanden. Gegenstand der Diskussion sind nicht-hierarchische, dezentrale politische Netzwerke, um gesellschaftliche Verhältnisse zu gestalten und zu steuern. Hierzu entstehen neue Organisations- und Kooperationsformen, bei denen private Akteure (z. B. Unternehmen, Interessengruppen) mit öffentlichen bzw. staatlichen Akteuren (z. B. Regierung, Ministerien) Kooperations- und Netzwerkverbindungen eingehen.

## **B) Was sind interorganisationale Netzwerke?**

Interorganisationale Netzwerke sind gekennzeichnet durch:

- *Vertrauen* in die Kompetenzen und Zusagen der anderen Netzwerkpartner sowie **generelles Systemvertrauen** bilden die Grundlagen der Beziehungen.

- Es besteht eine **Selbstverpflichtung**, die auf vertrauensvollen Beziehungen aufbaut und einem ausnutzenden Verhalten gegenübersteht.
- Zwischen den Netzwerkteilnehmern herrscht **Verlässlichkeit** bezüglich der Absprachen und Aufgabenverteilungen.
- Die konkrete Zusammenarbeit sowie die Entscheidungsfindung basieren auf Aushandlungsprozessen (Verhandlungen).
- Trotz i. d. R. *flexibler Netzwerkgrenzen* und Mitgliederfluktuation sind erfolgreiche Netzwerke eher langfristiger Natur. Das heißt, die Strukturmuster des Netzwerks überdauern einzelne Aktionen und Kooperationsprojekte und bestehen daher als **dauerhafte Beziehungszusammenhänge**.
- Durch die äußerliche Wahrnehmung des Netzwerks als Einheit sowie durch die Identifizierung der beteiligten Akteure mit den Aktionen und Leistungen des Netzwerks entsteht eine **Netzwerkidentität**.
- Die konkrete Zusammenarbeit im Netzwerk erfolgt nicht über formalisierte Hierarchien und übergeordnete Planungs- und Kontrollinstanzen, sondern über eine **polyzentrische Ordnung und Selbstorganisation**.
- Netzwerke generieren immer wieder *neue Kooperationen* und potenzieren somit ihre Handlungen.

(in Anlehnung an Bornhoff/Frenzer 2006)

Die Entwicklung eines Netzwerks lässt sich in Form eines **Phasenmodells** beschreiben:

### *I. Sondierungsphase*

Zunächst werden die Chancen der Netzwerkarbeit für das jeweilige Ziel ausgelotet, und es wird die Frage geklärt, ob sich ein Netzwerk überhaupt als geeignete Koordinationsform anbietet. Diese Phase ist als bewusster Entscheidungsprozess angelegt, kann allerdings häufig erst im Nachhinein rekonstruiert werden.

### *II. Initiierungsphase*

Die konkreten Aktivitäten der Netzwerkbildung beginnen. Ein Initiativkreis wird gebildet, und eventuelle Startworkshops werden abgehalten. Insgesamt wird nun deutlich, ob bestimmte Themen oder Netzwerkzuschnitte attraktiv genug sind für einen erfolgreichen Netzwerkaufbau.

### *III. Stabilisierungsphase*

Es geht nunmehr darum, tragfähige Formen der Netzwerkarbeit zu entwickeln und zu etablieren. Insbesondere sind in dieser Phase die Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit (z. B. Vertrauensbildung, Reziprozität) angemessen herauszubilden.

### *IV. Verstetigungsphase*

Sie zeichnet sich dadurch aus, dass die Netzwerkarbeit mit gesicherten Ressourcen oder Abläufen erfolgen kann. Das Netzwerk verlässt seinen temporären, eher projektförmigen Charakter.

## **C) Warum werden Netzwerke gebildet?**

Mögliche Gründe für die Beteiligung an Netzwerken:

- Verbesserung der Arbeit/des Profils der eigenen Einrichtung
- Erhöhung des Bekanntheitsgrades/des Images der eigenen Einrichtung
- Verbesserung der eigenen wirtschaftlichen/materiellen (Markt-)Position
- Vertretung bestimmter Interessen und Kompetenzen im Netzwerk
- Identifikation der Einrichtung mit den Zielen des Netzwerks
- Interesse an Aufbau/Pflege von Kooperationen
- Erzielung von Synergieeffekten durch die Bündelung von Ressourcen
- Beitrag zur (wirtschaftlichen, sozialen, ökologischen etc.) Entwicklung der Region
- Auftrag von übergeordneter Stelle/Zuständigkeit für bestimmte regionale Aufgaben u. a.

Wichtigste konkrete Gründe zur Teilnahme an einem Netzwerk sind demnach die Zieldefinition des Netzwerks und die Identifikation potenzieller Kooperationspartner.

Zudem sind ein generelles Interesse am Aufbau und die Pflege von Kooperationen von Bedeutung. Darüber hinaus ist die Verbesserung der eigenen Arbeit bzw. des eigenen Profils ein wichtiges Beteiligungsmotiv.

## **D) Welche Ziele verfolgen Netzwerke?**

Eines der Ziele ist dabei ein bewusst gesetzter Zukunftszustand, der durch die Aktivitäten des Netzwerks realisiert bzw. in seiner Erreichung unterstützt werden soll.

Die Zielbestimmung (bzw. -festlegung) wirkt dabei häufig handlungsleitend und netzwerkgestaltend. Das heißt, sowohl die Aktivitäten als auch die strukturelle Ausgestaltung des Netzwerks richten sich an der Zielerreichung aus.

Im Bereich der Weiterbildung erhalten Netzwerke überwiegend eine sehr positive Zuschreibung. So werden sie nicht zuletzt aufgrund ihres intermediären Charakters teilweise als nahezu ideale Organisationsform angesehen, um bestimmten gesellschaftlichen Herausforderungen oder Unterfinanzierung zu begegnen.

Im Rahmen der Regionalentwicklung werden Netzwerke dann auch als „strategische Innovation“ angesehen (Adrian/Bock 2002).

Zudem wird vielfach „von der Politik erhofft, dass Netzwerke als effiziente und kostengünstige Steuerungssysteme – insbesondere auf regionaler Ebene – eingesetzt werden können“ (Nuisl 2002).

### **E) „Kooperation“ versus „Konkurrenz“ in Netzwerken?**

Eng verbunden mit dem Netzwerkbegriff ist der Begriff der **Kooperation**.

- Kooperationen sind sowohl Voraussetzung von Netzwerken als auch Ergebnis von Vernetzungsaktivitäten zwischen Organisationen.
- Die Kooperation von Organisationen basiert auf dem gemeinsamen Handeln von mindestens zwei Akteuren zum Zweck einer besseren Zielerreichung und besteht i. d. R. als freiwillige Zusammenarbeit, wobei allerdings die wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit der jeweiligen Kooperationspartner bestehen bleibt.

### **Welche Grundmerkmale charakterisieren eine Kooperation? (vgl. Payer 2008)**

- *Identifizierbare Partner:* Die Kooperationspartner wissen voneinander – jedem einzelnen Partner ist bekannt, welche anderen Akteure ebenfalls beteiligt sind.
- *Nutzenorientierung:* Die Kooperationspartner erwarten einen Nutzen (Mehrwert) für sich selbst. Sie gehen davon aus, dass der erwartete Mehrwert nur oder leichter durch die Kooperation erzielt werden kann.
- *Stärkenorientierung:* Die Kooperationspartner orientieren sich in ihrem gemeinsamen Handeln an ihren Stärken. Der erwartete Mehrwert der Kooperation entsteht durch das Zusammenwirken bestimmter Stärken der Kooperationspartner.

- *Partielle Koppelung*: Die Kooperationspartner bringen bestimmte Stärken ein, aber nicht sich selbst zur Gänze.
- *Eigenständigkeit*: Die Kooperationspartner bewahren ihre Autonomie.
- *Soziales System*: Durch die Kooperation entsteht ein neues soziales System mit einer ihm eigenen Entwicklungsdynamik und Unberechenbarkeit.

Prinzipiell lassen sich zwei Grundprinzipien der Kooperation anführen:

a) **synergetische Kooperation**, in der „Neues“ geschaffen wird, welches durch eine Einzelorganisation nicht (oder nur unter größerem Aufwand) erstellt werden könnte

b) **additive Kooperation**, in der Prozesse und Abläufe durch die Kooperationspartner zusammengefasst werden, um einen optimierenden Effekt zu erzielen

Netzwerke entstehen zumeist auf der Grundlage vorheriger Kooperationen. Die aufgeführten Grundmerkmale von Kooperationen sind demnach auch für Netzwerke bedeutsam:

- Individueller Nutzen
- Wechselseitigkeit
- Stärkenorientierung
- Partielle Koppelung

**Die zentralen Unterscheidungen zwischen Netzwerken und Kooperationen** zeigen sich vor allem an folgenden vier Eigenschaften, die ein Netzwerk gegenüber einer Kooperation kennzeichnen:

1. Netzwerke entstehen durch die lose und selbstorganisierte Koppelung von Akteuren durch Beziehungen und bestehen so als soziale Infrastrukturen. Die Gesamtheit dieser Beziehungen ist durch Offenheit gekennzeichnet. Netzwerke haben i. d. R. keine klaren Systemgrenzen.

2. Netzwerke bauen auf bereits bestehenden (aktiven) Kooperationen sowie auf einzelnen Akteuren auf, die an Kooperation im Netzwerkverbund interessiert sind (potenzielle Kooperationen). Netzwerke sind somit Kooperationen höherer Ordnung (Meta-Kooperationen).

3. An Netzwerken sind mehr Akteure beteiligt als an Kooperationen. In der Praxis zeigt sich, dass sich Kooperationen ab einer bestimmten Größenordnung in mehrere Teilkooperationen ausdifferenzieren. Wenn sich die einzelnen Teilkooperationen weiterhin in ihrem Handeln aufeinander beziehen, dann ist aus einer Kooperation ein Netzwerk entstanden. **Netzwerke sind somit größer als Kooperationen.**

4. Netzwerke schaffen die Möglichkeit, mehrere aktive und potenzielle Kooperationen für einen längeren Zeitraum aufeinander zu beziehen und gemeinsam handlungsfähig zu machen.

Während Kooperationen in der Praxis meist kurz bis mittelfristig angelegt sind, benötigen Netzwerke aufgrund ihrer höheren Komplexität deutlich mehr Zeit für ihre Entwicklung. Netzwerke haben daher eine längerfristige Perspektive als Kooperationen.

#### **Welche Grundmerkmale charakterisieren eine Konkurrenz?**

Konkurrenz in Bezug auf Organisationen ist ein geregelter Wettbewerb um ein von mehreren, mindestens zwei Interessenten erstrebtes knappes Zielobjekt. Die Konkurrenz lässt sich zudem als Gegenpol der Kooperation verstehen, wobei beide allerdings auch auf paradoxe Weise miteinander verknüpft sind. So kann z. B. durch die Kooperation zweier Akteure unter Umständen eine Konkurrenzsituation zu anderen Akteuren oder Kooperationsbeziehungen entstehen. Auf der einen Seite fördert eine sich verstärkende Konkurrenz die Bereitschaft zu kooperieren. Andererseits besteht die Möglichkeit, dass zwei Akteure in einem Bereich kooperieren, in einem anderen allerdings in Konkurrenz zueinander stehen.

#### **Innerhalb von Netzwerken lassen sich beide Formen, die der Kooperation und die der Konkurrenz, feststellen:**

- Das Netzwerk erlaubt Organisationen, ihren eigenen Handlungs- und Entscheidungsspielraum im Hinblick auf im Netz bestehende und vor allem mögliche Kooperationsbeziehungen zu anderen Organisationen, Institutionen sowie deren Leistungen zu bestimmen.
- Netzwerke regen in den jeweils „angeschlossenen“ Organisationen die Sondierung der eigenen Leistungspotenziale und Praktiken sowie die Abstimmung auf die Leistungspotenziale und Praktiken anderer „Netzteilnehmer“ an.

Die dem Netzwerk zugrunde gelegte Idee ist die eines sich selbst über wechselseitige Kooperation und Konkurrenz regulierenden Zusammenhangs, der seinerseits die beteiligten Organisationen dazu anhält, sich in ihrem Entscheiden und Handeln auf eine hinreichende „Mitspielfähigkeit“ im Netz einzupendeln (Dollhausen 2003).

#### **F) Problemfelder und Spannungsverhältnisse in Netzwerken**

Die Gründe, warum Netzwerke scheitern bzw. in ihrem Entwicklungspotenzial beeinträchtigt werden, sind äußerst vielfältig. Häufig hängen sie mit den beschriebenen Phasen der Netzwerkentwicklung zusammen (z. B. durch unzureichende finanzielle Absicherungen beim Übertritt in die Verstetigungsphase).

Hinzu kommen Probleme zwischen den einzelnen netzwerk beteiligten Organisationen, die durch Uneinigkeit, mangelnde bzw. fehlgeleitete Kommunikation oder mutwillige Forcierung entstehen und sich in Konflikten äußern, z. B. im Hinblick auf Ziele, Rollenverteilung, Methoden, Werte und Normen etc.

Diese grundsätzlichen Problematiken können zu einem Ressourcen- und Handlungsverlust bei den beteiligten Organisationen führen, z. B. durch den Abfluss von Wissen und Ideen, finanzielle und zeitliche Verluste oder Verlust von Flexibilität und Unabhängigkeit (vgl. Frenzer 2005).

Es bedarf einer notwendigen Klärung bzw. Ausbalancierung von sog. Spannungsverhältnissen wie Autonomie und Abhängigkeit, Vertrauen und Kontrolle, Kooperation und Wettbewerb, Flexibilität und Spezifität etc. Das heißt, durch die kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Spannungsverhältnissen werden „reflexive Impulse“ (Orthey 2005) freigesetzt, die es möglich machen, netzwerkbezogene Vorteile zu generieren.

## **Literatur**

Auszüge aus: Timm C. Feld (2008): Anlässe, Ziele, Formen und Erfolgsbedingungen von Netzwerken in der Weiterbildung, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Adrian, L./Bock, S. (2002): Die Wiederentdeckung der Region. Chancen und Grenzen kommunaler Netzwerkstrategien. In: DIE – Zeitschrift für Erwachsenenbildung. H. 1, S. 32ff.

Bornhoff, J./Frenzer, S. (2006): Netzwerke erfolgreich gestalten. In: Landesinstitut für Qualifizierung NRW (Hrsg.): Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse. Bielefeld, S. 43–168

Dobischat, R. u. a. (2006): Lernende Regionen – begriffliche Grundlagen. In: Nuissl, E. u. a. (Hrsg.): Regionale Bildungsnetze. Bielefeld, S. 23–33

Dollhausen, K. (2003): Kultur, System, Netzwerk. In: DIE – Zeitschrift für Erwachsenenbildung. H. 1, S. 29–32

Frenzer, S. (2005): Netzwerke und Kooperationen im Überblick: Begriffe und Ausprägungen/Chancen und Risiken. In: Der Paritätische Landesverband NRW e.V. (Hrsg.): Arbeitshilfe Kooperation. Erfolgreich zusammen arbeiten im Paritätischen Wohlfahrtsverband. 2. Aufl., Bergisch Gladbach, S. 38–43

Nuissl, E. (2002): Regionen und Netzwerke (Editorial). In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 1, S. 3

Orthey, A. (2005): Netzwerken: Reflexionen und Erfahrungen am Beispiel eines TrainerInnen- und BeraterInnen-Netzwerkes. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, H. 1, S. 23–32



Payer, H. (2008): Netzwerk, Kooperation – Gemeinsamkeiten und Unterschiede. In: Bauer-Wolf, S./Payer, H./Scheer, G. (Hrsg.): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung. Wien, S. 5–22

*Ute Sonntag, Angelika Zollmann*

## ***Die konkrete Netzwerkgründung und die Anfänge der Netzwerkarbeit***

### **Die Vorbereitungen und Vorbedingungen**

Eine Analyse der Ausgangssituation macht erkennbar, ob ein Netzwerk sinnvoll ist und einen Mehrwert darstellt. Netzwerke bündeln Kräfte, sie organisieren einen Informations- und Erfahrungsaustausch. Im Dialog können vorhandene Ressourcen für das Netzwerk identifiziert und nutzbar gemacht werden.

Im Vorfeld muss geklärt werden, auf welcher Ebene die Zusammenarbeit stattfinden soll (vor Ort/regional, im Bundesland oder Bundesweit).

Im psychosozialen Bereich können durch Netzwerke und den dort organisierten Erfahrungsaustausch Doppelstrukturen vermieden werden. Durch Lernen von anderen können die eigenen Kompetenzen erweitert werden. Institutionelle Ressourcen können optimal genutzt werden.

Netzwerke sind dann funktionsfähig, wenn genug Interesse bei den potenziellen NutzerInnen besteht. Zudem ist es notwendig, dass der Kommunikationsfluss gewährleistet ist und es eine verlässliche Kommunikationsstruktur gibt.

Es ist störungsunanfälliger, wenn Netzwerke von mehreren Organisationen gemeinsam getragen werden. Ressourcen sind z. B. Geld, aber auch Strukturen, die genutzt werden können und Arbeitszeit, die zur Verfügung gestellt werden kann.

### **Die ersten Schritte**

Die Netzwerkgründung bedarf eines Anlasses: Wenn ein Netzwerk gegründet werden soll, so ist ein Anlass wie z. B. eine Tagung, ein Empfang etc. ein guter Aufhänger, um einen würdigen Rahmen zu bieten und Öffentlichkeit zu erreichen.

Netzwerke sind dann besonders effektiv, wenn sie eine intersektorale Kooperation darstellen. Sie befördern ein Geben und Nehmen. Netzwerke sind immer ein langfristiges Unternehmen, für das ein langer Atem benötigt wird.

Eine gute Moderation ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Aktive Maßnahmen gegen Konkurrenz bewirken eine offenere produktivere Atmosphäre. Protokolle gewährleisten, dass auch die nicht Anwesenden den Anschluss an die Diskussionen im Netzwerk behalten.

### **Die Verstetigung**

Netzwerke brauchen aktive, intensive Pflege. Nur wenn die Strukturen und Regeln der Zusammenarbeit immer wieder den sich ändernden Anforderungen angepasst werden, kann sich das Netzwerk stabilisieren und verbreitern. Netzwerke sind häufig auf Wachstum angelegt. Es empfiehlt sich, konsensorientiert zu arbeiten. Das motiviert die Teilnehmenden mehr, als wenn Teilgruppen überstimmt werden und sich nicht mehr wiederfinden in der Netzwerkarbeit.

### **Mögliche Konfliktbereiche und Stolpersteine**

- Mangelnde Ressourcen (Arbeitskapazität, Finanzen für Infrastruktur)
- Unterschiedlichkeit der Akteure (Herkunftsverbände verschieden in Größe und gesellschaftlichem Ansehen, d. h. auch „Macht“)
- Probleme bei der Zusammenarbeit von Berufsgruppen, die sonst in Konkurrenz oder Hierarchie zueinander stehen (z. B. Ärztinnen versus Hebammen/Krankenschwestern oder Ehrenamtliche versus Fachfrauen)
- Konkurrenz und Wettbewerb der beteiligten Organisationen außerhalb des Netzwerks
- Inhaltliche Differenzen der Herkunftsorganisationen (z. B. Themenbereich Medizin/Gesundheit und Soziales i. w. S. )
- Vorurteile und Berührungängste: Begegnung im Netzwerk mit bereits bekannten, aber „ungeliebten“ Organisationen
- Abhängigkeit der Akteure von der eigenen Organisation versus Loyalität zum Netzwerk
- Die Eigeninteressen der Organisationen stehen in Konkurrenz zu den Netzwerkzielen/-zwecken
- Ungünstiges Verhältnis von Arbeitsaufwand und Nutzen für die Beteiligten
- Unterschiedliche Organisationskulturen treffen aufeinander
- Unterschiede im Engagement und der Mit-/Zuarbeit von Mitgliedern

## ***Netzwerke funktionieren nur, solange die TeilnehmerInnen davon profitieren!***

Erfolgreiche Konflikt- und Problemlösung ist ein notwendiger Bestandteil von Netzwerkarbeit und sollte präventiv angelegt sein. Dafür ist es wichtig, den Prozess der gemeinsamen Arbeit sowohl auf der Sach- als auf der Beziehungsebene regelmäßig zu reflektieren, um Konflikte frühzeitig zu erkennen und an der Aufrechterhaltung eines guten emotionalen Klimas im Netzwerk zu arbeiten.

### **Literatur**

Böhm/Janßen/Leggewie: Zusammenarbeit professionell gestalten – Praxisleitfaden für Gesundheitsförderung, Sozialarbeit und Umweltschutz, Freiburg 1999

Flieger, B.: Kooperation und Vernetzung ist Arbeit

Nicolaisen, B.: Gemeinsam mehr erreichen – Überlegungen zu einer Theorie der Vernetzung in: AG SPAK Gemeinsam mehr erreichen – Kooperation und Vernetzung alternativökonomischer Betriebe und Projekte 1995

Jungk, S.: Kooperation und Vernetzung. In: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung NRW: Macht Vernetzung gesund? Frankfurt 1996

Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familien und Gesundheit/Landespräventionsrat Niedersachsen: NetzwerkeN – Ein Handbuch für interdisziplinäre Kooperation und Vernetzung, Hannover 2004

**Sybill Schulz**, Familienplanungszentrum Berlin e. V. – BALANCE

**Ute Sonntag**, Hannover, Landesvereinigung für Gesundheit und Akademie für Sozialmedizin Niedersachsen e. V.

**Angelika Zollmann**, Bremische Zentralstelle für die Verwirklichung der Gleichberechtigung der Frau