

## **Sozialräumlichkeit als neue Form kommunaler Politikgestaltung. Handlungsempfehlungen aus den Erfahrungen der Bundesprogramme Soziale Stadt, E&C, LOS u.a.**

### **1. Begriffsbestimmung: Sozialräumlichkeit als Synonym für einen Paradigmen- und Politikwechsel**

Sozialraumorientierung setzt den traditionellen Sozialstaatsprinzipien (Recht und Anspruch auf Hilfe, wenn ohne eigenes Verschulden in Not geraten; soziale Kontrolle abweichenden Verhaltens; kurativer Ansatz, d.h. Sozialpolitik wird wirksam, wenn sich die Probleme manifestiert haben; Individualisierung der Probleme zur Prüfung des Leistungsanspruchs; Defizitorientierung sozialstaatlicher Leistungen) eine neue Sichtweise gegenüber. Sozialräumliche Strategien und Handlungskonzepte zeichnen sich dadurch aus, dass sie:

- ressourcenorientiert,
- ressortübergreifend,
- partizipativ,
- synergetisch (nicht additiv),
- integrativ,
- aktiv und offen (kommunikativ),
- intermediär,
- formell, informell, non-formell verknüpfend,
- regel- und fehlerfreundlich,
- (selbst-)reflexiv und
- lösungs- statt trendorientiert sind.

Sozialraumorientierung bedeutet ein Umdenken und einen Paradigmen- und Politikwechsel, der nicht auf ein einzelnes Ressort wie die Jugendhilfe zu beschränken ist. Ausgehend von den (Bildungs-)Bedürfnissen von Kindern, Jugendlichen und Familien und den notwendigen Kompetenzen, die es zu erlangen gilt, sollen Strukturen, Dienstleistungen und Angebote umgestaltet werden. Sozialraumorientierung erfordert neue Formen des Verwaltungsdenkens und -handelns und basiert gleichzeitig auf einer neuen Kultur der Beteiligung: Ohne die tatsächliche Partizipation der Betroffenen ist sie nicht zu verwirklichen. Sie zielt also auf ein Mehr an praktizierter Demokratie, an Teilhabe und auch an Effizienz. Zentrale Kennzeichen von Sozialraumorientierung sind:

- Empowerment (Perspektiven entwickeln, Projekte möglich machen, städtebauliche Investitionen konzentrieren und mit sozi-

- alen Infrastrukturpolitiken kombinieren),
- lokale Partnerschaften, lokale Ökonomie,
- Vernetzung und Verflechtung, soziale Arbeit als Koproduktion,
- Partizipation (Bürgerbeteiligung, Stärkung der Stellung der betroffenen Kinder und Jugendlichen sowie ihrer Eltern, Selbsthilfe und soziales nachbarschaftliches Engagement),
- Linkage-Politik (soziale Verantwortung der privaten Wirtschaft, Formulierung der Schnittstellen zu anderen Politikbereichen).

Ich spreche mich für einen umfassenden Perspektiv- und Kulturwechsel aus: Eine zunehmend demokratische Bürger/innengesellschaft braucht für Veränderungen Anregungen und Anreize statt Vorschriften sowie eine fehlerfreundliche Kultur des Ausprobierens, in der Unterschiede vor Ort akzeptiert werden und nicht immer mit großem bürokratischen Aufwand für die „Ewigkeit“ geplant wird. Da Partizipation nicht einfach vorausgesetzt werden kann – wer versteht sich schon in diesem Sinne als aktiver Bürger? – ist es nötig, einen gemeinsamen (Lern-)Prozess zu beginnen, der die Befähigung und Ermächtigung der Bürger/innen, der Bewohner/innen sowie der Betroffenen zum Ziel hat. Ein solcher Prozess braucht Zeit, Gelegenheiten, demokratische Standards und konkrete Orte der Begegnung und Umsetzung – deren Bereitstellung und Sicherung ist Aufgabe der politisch Verantwortlichen und der fachlichen Profis. Um Veränderungen zu erreichen, wird es u.a. darauf ankommen, verstärkt vernetzt, europäisch und auch interkulturell zu denken und zu planen. Vorliegende Erfahrungen und Erkenntnisse aus den verschiedenen Ressorts wie z.B. der Stadtplanung sind dabei ebenso zu nutzen wie schon vorhandene Programme (etwa LOS etc.), die bereits jetzt vor Ort umgesetzt werden können. Und nur wenn die Entwicklung im Sozialraum auf der Partizipation der Betroffenen beruht und ihren Interessen entspricht, nur wenn tatsächlich Kompetenzen und Ressourcen an die unterschiedlichen Akteure in den Sozialraum hinein umverteilt werden, kann von Sozialraumorientierung gesprochen werden.

Die sozialräumliche Orientierung schafft so direkte Bezugspunkte zur Lebenssituation der Bevölkerung:

- soziale und ethnische Integration,
- öffentlicher Raum und Sicherheit,
- Wohnen und Wohnumfeld,
- soziale Infrastruktur, Schule, Kinder, Jugendliche und Familienförderung,
- Arbeitsmarktpolitik und Wirtschaftsförderung,
- besondere soziale Lebenslagen, Gesund-

heitsförderung,

- von den Bewohnern/innen (mit-)entwickelte Handlungskonzepte und Strategien zur Stärkung von Eigenverantwortung, Nachbarschaften und sozialem Engagement.

## 2. Vom „hoheitlichen“ Handeln über die „Stadt als Unternehmen“ zur Kultur der Beteiligung

Die Kommunen stehen vor der Herausforderung, die unterschiedlichen Politikfelder, die Kinder, Jugendliche und Familien betreffen, stärker als bislang in Beziehung zu setzen und integrierte Dienstleistungen zu erbringen. Für die Kommunen eröffnen sich neue Chancen, wenn es gelingt, sozialräumliche Ressourcen – sei es im Stadtteil oder auch in der ländlichen Gemeinde – zu erschließen und zu nutzen und alte Versäulungen zu überwinden. Es gilt zukünftig, durch gemeinsame Problemdefinitionen zu verbesserten Dienstleistungen zu kommen, die auf die Bedürfnisse der Bewohner/innen abzielen. Dazu bedarf es neuer Handlungsinstrumente und integrierter Verfahren der externen und internen Evaluierung.

Wesentliche Voraussetzung neuer Ansätze ist aber, dass der kommunalen Selbstverwaltung die nötigen Kompetenzen und Ressourcen zur Verfügung stehen. Rechte und Zuständigkeiten, die diesen bislang entgegenstehen, sind daher dringend zu ändern.

Die kommunale Gebietskörperschaft setzt die demokratischen Rahmenbedingungen für sozialräumliche Entwicklung: Sie muss Sorge und Verantwortung tragen für die Entwicklung gemeinsamer Ziele und ihre Umsetzung.

- Dies erfordert große Einschnitte bis hin zur Schaffung einer neuen Verwaltungsstruktur wie etwa der Entwicklung eines Ämternetzwerkes oder auch einer neuen Matrixstruktur, die z.B. mit einem (Meta-) „Amt für soziale Integration und Ressourcenorientierung“ soziale Infrastruktur als Ganzes in den Blick nimmt.
- Erforderlich sind neue Verfahren der gemeinsamen Planung in der Kommune und der Region (Stadt- und Regionalplanung, Sozial- und Jugendhilfeplanung, „Bildungsplanung“).
- Verfahren, um Beteiligung langfristig und bedarfsgerecht zu organisieren, sind zu implementieren oder zu verbessern.
- Neue Instrumentarien wie „lokale Aktionspläne“, in denen mit festgelegten Verfahren gemeinsame Ziele in der Zusammenarbeit von Fachleuten und Laien verfolgt werden, sind zu nutzen.

## 3. Entwicklung neuer Steuerungsinstrumente (lokaler Aktionsplan)

Nach meiner Überzeugung verlangt die Umsetzung einer am Sozialraum orientierten Strategie nicht allein die Berücksichtigung der fachlichen und demokratischen Standards der Sozialraumorientierung, sondern Steuerungs- und Führungskompetenz von der Kommune und den lokalen Akteuren auf allen Ebenen:

- Auf der strategischen Ebene gilt es, die Kooperations- und Produktionsebenen zu formulieren, abzustimmen und festzulegen.
- Auf der administrativen Ebene muss sichergestellt werden, dass die betroffenen einzelnen Ämter kooperieren, Querschnittskompetenzen aktiviert werden und die Gesamtstruktur der Angebote Transparenz und Bürgernähe schafft.
- Auf der methodischen Ebene müssen Leitlinien mit entsprechenden Zeitplänen mit Auftraggeber/innen und Zielgruppe(n) festgelegt und Indikatoren zur Auswahl und zum Vergleich lokaler Angebote gefunden sowie ein transparentes Instrument der Evaluierung, Bewertung und Prüfung geschaffen werden.
- Auf der sozialräumlichen Ebene müssen die sozialen Hilfen und Dienste stärker präventiv und ursachenbezogen definiert sein.
- Auf der Aktionsebene gilt es, einer ausgewiesenen Kooperations- und Beteiligungskultur Substanz und Gewicht zu verschaffen. Denn es müssen Akteure und Initiativen für eine Beteiligung gewonnen werden, die traditionell nicht erreicht werden.

Nötig ist hierfür eine Netzwerkarbeit auf drei Ebenen:

- als strategisches Ämternetzwerk,
- als operatives lokales Netzwerk und
- die Schaffung von lokalen Zentren (Managementteams von Einrichtungen und Diensten im Sozialraum).

## 4. Ausgewählte Merkmale von Sozialräumlichkeit: Erfahrungen aus den Bundesprogrammen Soziale Stadt, E&C, LOS u.a.

### Faktor „Zeit“

Ganz grundsätzlich scheint man Folgendes berücksichtigen zu müssen: Wenn in einem Stadtteil, der durch besonderen Entwicklungsbedarf oder als sozialer Brennpunkt oder als kommunale Armutslage gekennzeichnet ist, ein integrierter sozialer, kinder- und jugendpolitischer sowie städtebaulicher Erneuerungsprozess im Sinne der Programme „Soziale Stadt“ und „E&C“ in Gang gesetzt werden soll, dann ist der Fortschritt eine Schnecke. Man muss sich selbst und allen anderen sagen: Es ist ein Entwicklungsprozess, ein gemeinsamer Lernpro-

zess, der seine Zeit dauert. Erfahrene Verwaltungsreformer wissen dies und gehen davon aus, dass es mindestens fünf Jahre dauert, bis die neuen Ideen und Strukturen tatsächlich lebendig geworden sind.

#### *Faktor „Kulturwechsel“*

In der kommunalen Selbstverwaltung muss ein Paradigmenwechsel durchgesetzt werden: weg von einer Kultur des Hoheitlichen und dem Paradigma der „Dienstleistungskommune“ mit dem Bürger als „Kunden“, hin zu einer Kultur der Beteiligung. Wenn die kommunalen Entscheidungsträger davon ausgehen, sie wüssten aufgrund ihrer Professionalität, was für die Bürgerinnen und Bürger gut und erforderlich ist und was nicht, und könnten deshalb für andere entscheiden, kann jene Entwicklung eintreten, die zunächst an vielen einzelnen Orten parallel, dann aber bundesweit zum Programm „Soziale Stadt“ geführt hat. Hintergrund dieses und anderer Programme war die Erkenntnis, dass man nicht für Menschen denken kann, sondern dass man die Veränderungen mit und von ihnen selbst gestalten lassen muss, sowie die Erkenntnis, dass ein Amt allein die verflochtenen Problemlagen (Soziales, Arbeitslosigkeit, Bildung, Gesundheit, Städtebau) nicht auflösen kann. Diese Erkenntnisse sind nicht nur in der Stadterneuerung zentral, sondern auch bei Beratungssystemen in den sozialen Dienstleistungsbereichen, egal ob im Gesundheitsdienst, in der Familienberatung, der Arbeitsvermittlung oder im Bildungsbereich. Wo die Betroffenen nicht beteiligt und aktiviert werden, ist es wenig erfolgreich. Anders ausgedrückt: Ohne Partizipation ist eine soziale Integration nicht zu haben.

#### *Faktor „ressortübergreifendes Handeln“*

Die Aufteilung der Kompetenzen in „zuständige“ Fachämter mit ihren getrennten Verantwortlichkeiten wie z.B. Schule und Soziales, Gesundheit, Jugend, Familie und Stadtplanung ist ein ernsthaftes Problem, weil diese Ressortorientierung Zusammenarbeit eher verhindert als fördert. Versuchen Sie doch bitte einmal kurz einzuschätzen, was alles an Transfermitteln – ohne Renten und dergleichen – in solche Gebiete der Sozialen Stadt fließen, ohne dass sich dort etwas entscheidend ändert, also nur einen miserablen Status quo erhält. Das ist schon erschreckend viel. Solange wir auf kommunaler Ebene kein Amt für soziale Integration und Ressourcenoptimierung haben, sind wir darauf angewiesen, dass zur Sicherung der Zusammenarbeit ein Ämternetzwerk eingerichtet wird, in dem die Ämter miteinander ihre Ziele, auch Förderziele, ihre Förderschwerpunkte vereinbaren und abstimmen. Wenn diese sozi-

alräumlichen und vernetzten Strategien nicht politisch gewollt und administrativ verankert sind, können die Akteure vor Ort nichts Dauerhaftes erreichen. Unter dem Gesichtspunkt der Dauerhaftigkeit – ich vermeide das Wort „Nachhaltigkeit“ –, ist diese Verankerung unerlässlich. Sonst hat es keine Perspektive.

#### *Faktor „Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger“*

Wenn in Programmen wie der „Sozialen Stadt“ keine Bürgerbeteiligung durchgeführt wurde, gilt dies heutzutage gewissermaßen als Kunstfehler. Wir haben bei „E&C“-Veranstaltungen häufig heftige Diskussionen, was denn die „richtige“ Beteiligung sei. Ich kann Ihnen auch nicht sagen, was die „richtige“ Beteiligung ist – ich weiß nur, dass gerade bei marginalisierten Bevölkerungsgruppen besondere Anstrengungen unternommen werden müssen. Es ist auch zu bedenken, dass sich zum Beispiel Bewohnerinnen- und Bewohner mit Migrationshintergrund und mit anderem rechtlichen Status nicht unbedingt als Bürger ihrer Gemeinde fühlen. Dann von bürgerschaftlichem Engagement zu sprechen, ist möglicherweise falsch. Das heißt, wir brauchen in allen Fällen der fehlenden Identifikation mit dem Wohn- und Lebensort zusätzliche Übersetzungs- und Vermittlungsschritte. Wir haben gelernt – und es gibt gute Beispiele –, dass Bürgerbeteiligung immer dann und gerade bei marginalisierten Gruppen funktioniert, wenn sie erstens formell (z.B. in Leitlinien) durch die Kommune beschlossen wird, wenn sie zweitens öffentlich unterstützt und anerkannt wird, und wenn sie drittens hinreichend Nutzen stiftet. Das sind gute Grundlagen für Beteiligungsprojekte. Und Beteiligung funktioniert dann eben auch mit jenen, denen man sonst nichts zutraut oder die als bildungsfern beschrieben werden.

#### *Faktor „Beteiligung der lokalen Akteure“*

Die Beteiligung der Bürger/innen allein reicht nicht. Man braucht so etwas wie lokale Netzwerkstrukturen und intermediäre Akteure. Da sind die zivilgesellschaftlichen Akteure, nicht nur die, die das Budget zu verteilen haben oder davon leben, etwa freie Träger. Dazu zählen vielmehr alle Akteure, die bereit sind, sich zu organisieren. Dieses lokale Netzwerk funktioniert nicht automatisch. Die „Soziale Stadt“ hat mit dem Konzept des Quartiersmanagements eine intermediäre Rolle entworfen. Dort organisieren je nach Ausstattung eine oder mehrere Personen den Kommunikations-, Erfahrungs-, Lern- und Entwicklungsprozess, die Netzwerkarbeit. Das ist eine wichtige Funktion. Und die Zeichen stehen eher auf Erfolg, wenn eine solche Funktion besetzt ist, als wenn sie

fehlen würde. Es muss nicht unbedingt ein Quartiersmanager des Stadtplanungsamtes sein, es geht um die entsprechende Funktion. Wenn ein Förderprogramm in den Gebieten abgeschlossen ist, ist die Arbeit ja noch längst nicht erledigt. Ich denke, dass es nicht nur für Gebiete der „Sozialen Stadt“ oder für Gebiete, die als sozial problematisch beschrieben werden, sondern darüber hinaus generell ein guter Handlungsansatz für Kommunalpolitik wäre, solche Strukturen aufzubauen und die Bürgerinnen und Bürger und die lokalen Akteure an dem zu beteiligen, was man integrierte Dienstleistung, nachbarschaftliche Hilfe, Bündnisarbeit usw. nennen kann.

#### *Faktor „Netzwerkarbeit als Methode kommunalen Handelns“*

Netzwerke bringen Akteure aus dem öffentlichen Sektor, der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft zu einem bestimmten Problemfeld zusammen. Netzwerke bestehen aus Gruppen, die bislang häufig gegeneinander und aneinander vorbei gearbeitet haben. Netzwerkarbeit als Methode hat die Aufgabe, Wissen und andere Ressourcen der verschiedenen Akteure zusammenzutragen, in einen neuen übergreifenden Kontext unterschiedlicher Problemwahrnehmungen und Interessen einzubringen, gegebenenfalls Differenzen zu überbrücken und über Sektorengrenzen hinweg neue Lösungsansätze zu entwickeln. Nur wenn alle Beteiligten an einem solchen Netzwerk diese Rolle antizipiert und ihr zugestimmt haben, kann überhaupt von „Netzwerkarbeit“ gesprochen werden.

#### *Faktor „Netzwerkarbeit als Lernprozess“*

Netzwerkarbeit steht unter der Spannung, dass alle Beteiligten ihre Interessen und Erkenntnisse in diesen Prozess einbringen und gleichzeitig in überschaubarer Zeit greifbare Ergebnisse erzielen. Um Netzwerke in Zukunft als Methode besser nutzen und ihr Potenzial ausschöpfen zu können, sollten öffentliche und private Institutionen ihren Beitrag zur Netzwerkarbeit als einen eigenen Lernprozess begreifen, organisieren und einbringen. Dieser Wandel der Organisationskultur ist zentrales Element von Netzwerkarbeit. Dabei sind Schnittstellenkompetenzen gefragt. Akteure in Netzwerken müssen zwischen verschiedenen Sektoren und Akteursgruppen auf verschiedenen Ebenen vermitteln und Koalitionen bilden. Sie müssen ferner die Fähigkeit besitzen, eigene Kompetenzen und Ressourcen realistisch einzuschätzen und kontinuierlich „Netzwerkpflege“ zu betreiben. Netzwerkarbeit als kooperatives Lernmodell verlangt deswegen die gezielte und begleitete Kennenlern-, Fortbildungs- und Qualifizierungsprozesse, z.B. durch

- Hospitationen zwischen verschiedenen Organisationen und den Handlungs- bzw. Politikfeldern der jeweiligen Akteure,
- Aus- und Weiterbildungsprogramme,
- flachere Hierarchien,
- größere Transparenz,
- ressortübergreifende Strategien der Programmplanung und Budgetierung, verbunden mit einer besseren Koordination zwischen den einzelnen Organisationen, um eine unnötige Duplizierung von Aufgaben zu vermeiden.

#### *Faktor „Unterschiedliche Aufgaben und Funktionen von Netzwerkarbeit“*

Netzwerke haben je nach Phase oder Aufgabenstellung eine unterschiedliche Charakteristik und einen dementsprechenden „Reifegrad“. Sie erfüllen, entweder in spezifischen Netzwerkaufträgen voneinander unterschiedliche oder mit einer zeitlichen Aufgabenstellung ausgestattet, folgende Funktionen:

##### ■ Verhandlungsfunktion

Hier lautet die Aufgabe/Auftrag, in systematischer Weise alle relevanten Akteure in die Politikprozesse einzubinden, um neue Standards und Normen (Leitziele) zu formulieren, um einen unbefriedigenden Status Quo zu überwinden. Sie dienen der Auflösung gegenseitiger Blockaden durch Einbeziehung (nicht nur repräsentative Besetzung) der relevanten Akteure. Diese Funktion eines Verhandlungsnetzwerkes ist zumeist zu Beginn eines neuen Politikansatzes vorherrschend. Darin liegt aber auch der begrenzte Nutzen der Ergebnisse solcher Verhandlungsnetzwerke.

##### ■ Koordinationsfunktion

Die Aufgabe der Koordination stellt das Sammeln und Verbreiten von Wissen, die Identifizierung gemeinsamer Handlungspotenziale sowie die bessere Abstimmung von Verhandlungsstrategien in den Mittelpunkt der Netzwerkarbeit. Ihr Auftrag liegt in der Ressourcenbündelung und in der Schaffung von Synergien zwischen den beteiligten Sektoren. Die Koordinationsleistung ist das Ergebnis eines Lernprozesses, der im Vorfeld stattgefunden hat. Solche Netzwerke können dazu beitragen, Strukturen und Angebote zu überprüfen, die Fehlleitung von Ressourcen zu erkennen und eine bedarfsgerechtere Angebotsstruktur herbeizuführen.

##### ■ Implementierungsfunktion

Hier hat die Netzwerkarbeit die Aufgabe, innovative Mechanismen zur Umsetzung bereits entwickelter Politikstrategien voranzutreiben bzw. formulierten Politikzielen eine handlungspraktische Umsetzung durch Projektimplementierung zu bieten. Den zivilgesellschaftlichen Akteuren kommt hierbei auf der lokalen Ebene

ne eine zentrale Rolle zu. Sie helfen, Projekte an die örtlichen Bedürfnisse anzupassen und übernehmen damit eine wichtige Brückenfunktion.

#### *Faktor „Netzwerkarbeit ist Bündnisarbeit“*

Netzwerke können neue politische Beteiligungsmöglichkeiten an Politikprozessen schaffen und angesichts des Fehlens direkter demokratischer Strukturen Partizipation und Transparenz verbessern. Netzwerke können aber nur so transparent und verantwortlich sein, wie es die Beteiligten selbst sind. Die Bemühungen um Transparenz und Legitimität müssen daher durchaus im Sinne einer Zukunftsinvestition von den jeweiligen Akteuren betrieben und praktiziert werden. Die Vereinbarung eines verbindlichen Verhaltenskodexes kann hier hilfreich sein.

Netzwerke zeichnen sich notwendigerweise durch Machtasymmetrien aus: Sie spiegeln die bestehenden Unterschiede der Akteure und ihre unterschiedliche Ressourcenausstattung wider. So kann es sein, dass einzelne Akteure aufgrund fehlender Ressourcen erst gar nicht in die Lage kommen, ihre Stimme in den Netzwerken geltend zu machen. Netzwerkarbeit ist kein „Konsensbetrieb“ – allerdings auf einer Lösung der gemeinsamen Basis ausgerichtet – und kann aufgrund ihrer wenig formellen und horizontalen Struktur Frustrationen bei den Akteuren durch Entscheidungsblockaden herbeiführen, zumal die Netzwerkarbeit nicht die traditionellen parlamentarischen Legitimationsketten von politischer Verantwortung ersetzt. Dennoch sind Konflikte über Macht, Verteilung von Ressourcen, Zugang zu „starken“ Partnern/innern u.Ä. durchaus normale Prozesse. Im Netzwerk ist es wichtig, Konflikte durch gemeinsame Kommunikation und Reflexion zu thematisieren und aktives Konfliktmanagement zu betreiben.

#### *Faktor „lokale Zentren“*

Nicht zuletzt braucht es einen Ort, an dem Partizipation stattfinden kann – einen Ort, der so offen sein muss, dass er zum Erobern, zur Besitznahme einlädt. Das Stichwort dazu ist das Modell der Early-Excellence-Center aus Großbritannien, auch wenn diese mittlerweile nicht mehr in ihrer ursprünglichen Form existieren. Die Briten haben sehr viel Geld investiert, um dort Strukturen zu verändern. Das werden wir hier in diesen Zeiten nicht bewerkstelligen können. Aber man kann aus den britischen Beispielen lernen. Zum Wesen eines lokalen Zentrums gehört die Bereitschaft, diesen als einen Ort anzubieten, der dem Stadtteil gehört und der Kristallisationspunkt für die Beteiligungs- und Veränderungsstrategien vor Ort ist.

Die Strukturen eines solchen lokalen Zentrums sehen vor, dass ein Managementteam aus den Einrichtungen und Diensten, die im Gebiet tätig sind, gebildet wird. Der konzeptionelle Kern der Early-Excellence-Center verlangt, dass dort verbindlich gemeinsame Ziele entwickelt und formuliert, die Schnittstellen abgesprochen und die eigenen Konzepte entsprechend ausdifferenziert werden. So kann dann z.B. die Kindertagesstätte oder die Schule zu einem Nachbarschafts- und/oder Familienzentrum werden.

#### **Kontakt**

Hartmut Brocke  
Stiftung SPI  
Müllerstraße 74  
13349 Berlin  
Tel.: 030 4597930  
Fax.: 030 45979366  
Email: info@stiftung-spi.de