



# L.I.S.T. STADTENTWICKLUNGSGESELLSCHAFT MBH

## LÖSUNGEN IM STADTTEIL

RESO WAH RESO WAH RE

## INHALTSVERZEICHNIS

04

**DU MUSST MENSCHEN MÖGEN – EGAL WIE SCHRÄG SIE SIND**  
SUSANNE WALZ UND CHRISTIAN LUCHMANN IM GESPRÄCH

10

**L.I.S.T. ABC BIS Z**  
VON AUSDAUER BIS ZUKUNFTSORIENTIERT

26

**ES IST SCHON VIEL PASSIERT!**  
EIN STREIFZUG DURCH DIE STADTTEILENTWICKLUNG

28

**SPAZIERENGEHEN SCHAFFT SCHÖNHEIT!**  
MIT DEM PARTIZIPATIONSTEAM DURCH MITTE UND KAROW

30

**ALLES UNTER EINEM DACH**  
EIN BESUCH BEIM TEAM PROJEKTSTEUERUNG

### KONTAKT

L.I.S.T. Stadtentwicklungsgesellschaft mbH  
Lösungen im Stadtteil  
Gottschedstraße 33 | 13357 Berlin  
Geschäftsführung: Susanne Walz & Christian Luchmann  
Telefon: 030 / 460 60 550  
E-Mail: [info@list-gmbh.de](mailto:info@list-gmbh.de)  
[www.list-gmbh.de](http://www.list-gmbh.de)

### IMPRESSUM

Herausgeber: L.I.S.T. GmbH  
Gottschedstraße 33 | 13357 Berlin  
Autorin: Michaela Nolte  
Gestaltung: Anne Goldammer  
Fotos: L.I.S.T. GmbH  
Berlin, im August 2019  
1. Auflage

## „DU MUSST MENSCHEN MÖGEN – EGAL WIE SCHRÄG SIE SIND“

Im Juli 1989 wurde die L.I.S.T. gegründet. Susanne Walz und Christian Luchmann über die Stadtentwicklungsgesellschaft mbH mit einem langen Atem und dem Credo, sich immer wieder neu zu erfinden.

Die Landschaftsplanerin und der Stadt- und Regionalplaner führen die Geschäfte mit erfrischender Energie und ansteckender Lust an der Gestaltung der Stadt und der demokratischen Stadtgesellschaft. Schließlich geht es um L.I.S.T., um *Lösungen im Stadtteil* – und die erarbeiten und erforschen, kommunizieren und realisieren die eingespielten „Planer durch und durch“ gemeinsam mit ihren interdisziplinären Teams und mit geballter Kompetenz.

**SW** Der Ursprung der L.I.S.T. liegt ja in der baulichen Selbsthilfe der 1980er-Jahre. Einer Zeit, in der ein Umdenken eingesetzt hat: auf gesellschaftlicher, politischer und eben auf planerischer Ebene. Damals war Beteiligung bereits ein Thema. Wir sind mit der Uni einfach in die besetzten Häuser gegangen und haben die Garten- oder Hofplanung für die Besetzer\*innen gemacht. Seinerzeit hat die L.I.S.T. die praktischen Grundlagen gelegt, indem sie das Selbsthilfepotential genutzt hat.

**CL** Also einerseits die Bewohner\*innen bei der Instandsetzung unterstützt und andererseits Menschen qualifiziert, die kaum Perspektiven auf dem traditionellen Arbeitsmarkt hatten. Durch die Mitarbeit bei der Sanierung sind deren Chancen gestiegen.

**SW** Zudem ging es um Themen wie gemeinschaftliches Wohnen und alternative kulturelle Räume oder Bildungsorte wie Kinder- und Schülerläden.

**CL** Das Ziel war – durch die Verknüpfung von städtebaulichen, sozialen und jugendpolitischen Maßnahmen –, die oft schwierigen Lebenssituationen unterschiedlichster Bewohner\*innen-Gruppen langfristig zu verbessern. Mit diesem Ansatz ist die L.I.S.T. 1999 Gebietsbeauftragte eines der ersten Quartiersmanagements (QM) in Berlin geworden.

**SW** Heute experimentieren und arbeiten wir daran, dass diese Ansätze auf einer breiteren Ebene und nachhaltig in die Stadtplanung, aber auch ins Bewusstsein von Politik und Gesellschaft implementiert werden. Als ich 2011 in die Geschäftsführung eingestiegen bin, war mein Beitrag zunächst, die Geschäftsfelder der Stadtentwicklungsgesellschaft zu schärfen und stärker zu platzieren. Bei den Untersuchungen zum *Handbuch zur Partizipation*, das wir 2011 für die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung geschrieben haben, wurde für mich deutlich, was für ein großes Know-how die L.I.S.T. im Bereich der Beteiligung von unterschiedlichen



Akteur\*innen hat. Das haben wir dann in den letzten Jahren ausgebaut. Aus unseren Erfahrungen der stadtteilbezogenen Arbeit und der baulichen Selbsthilfe sowie aus den vielfältigen Moderationen ist die Beteiligung als eigener Arbeitsbereich gewachsen. Hier entwickeln wir unterschiedliche Methoden und Moderationsansätze für ganz verschiedene Ziele, für diverse Gruppen und Auftraggeber\*innen.

## » Aus unseren Erfahrungen der stadtteilbezogenen Arbeit und der baulichen Selbsthilfe sowie aus den vielfältigen Moderationen ist die Beteiligung als eigener Arbeitsbereich gewachsen.

**CL** Als ich 2015 in die Leitung der Firma und 2017 in die Geschäftsführung eingestiegen bin, haben wir vor dem Hintergrund der wachsenden Stadt intensiv diskutiert, was bauliche Projektsteuerung heute für uns bedeutet: die Steuerung von KITAS oder Wohnungsbau für irgendeinen Investor? Mit Blick auf unsere Wurzeln und um klar zu platzieren, wo wir uns verantwortlich in das Bauen Berlins einmischen, haben wir entschieden, dass wir all diejenigen unterstützen, die sich für ein gemeinschaftliches und sozial integratives Wohnen einsetzen.

**SW** Da haben wir mittlerweile eine relevante Größe in allen drei Bereichen. Mit insgesamt sieben eigenständigen Teams, mit jeweils zwei bis vier Mitarbeiter\*innen. Weil wir nur qualifiziert arbeiten können, wenn sich genug kompetente und engagierte Menschen um jedes der Arbeitsfelder kümmern.

Heute kennt man uns als eine von vier Firmen, die sowohl bauliche Projektentwicklung als auch Beteiligung anbieten – und es schaffen, beide Blickwinkel miteinander zu verknüpfen. Zusammen mit der stadtteilbezogenen Arbeit haben wir ein Alleinstellungsmerkmal in der Berliner Stadtentwicklung.

**CL** Wir können unseren Kooperationspartner\*innen eine gute Ergänzung bieten, weil wir nochmal ein anderes Know-how mitbringen. Und wir entwickeln unsere Verfahren stets am konkreten Problem weiter und entdecken immer wieder neue Qualitäten. Mittlerweile haben wir einen ganzen Katalog an unterschiedlichen Herangehensweisen erarbeitet. Wir sind als L.I.S.T. ja auch ein kreatives und lernendes System.



**SW** Unsere Stärke in allen Arbeitsbereichen ist, die jeweils passgenaue Herangehensweise zu entwickeln. Dazu gehört auch, dass wir für unsere Auftraggeber\*innen eruieren, welche Gruppen und Personen zu berücksichtigen sind, um die Zusammensetzung des Stadtteils abzubilden oder damit sie politische Unterstützung bekommen. Gerade in der Partizipation ist es zum Beispiel sinnvoll, dass der zuständige Stadtrat eingebunden wird und hinter der baulichen Nachverdichtung in seinem Bezirk steht.

Deshalb bieten wir Beteiligung nicht mehr nur als ein Add-on an, sondern haben einen eigenen Bereich mit einem vierköpfigen Team aufgebaut.

Damit decken wir die ganze Bandbreite der Partizipation ab – von Beteiligungen zu Wohnungsneubauten über Forschungsthemen bis hin zur Zusammenarbeit mit Stadtakteur\*innen. Wir moderieren Großgruppen ebenso wie kleinteilige Themen und Konflikte.

**CL** Für die Entwicklung eines Beteiligungskonzepts ist zum Beispiel von Bedeutung, ob in einem Gebiet seit Jahren ein Nachbarschaftsrat und ganz viel Engagement existieren – oder ob ein Mieter\*innen-Rat erst aufgebaut werden muss. Solche Unterschiede erfordern andere Methoden der Beteiligung, des Herangehens und der Wissensvermittlung.

**SW** Zentral ist aber auch, die Ziele und Grenzen deutlich zu machen. Manchmal gilt es, klar zu stellen: Es ist nicht verhandelbar, ob etwas gebaut wird – aber durchaus, wie die Bebauung aussieht oder abgestuft wird. Dazu muss zu Beginn ganz realistisch geklärt werden, was überhaupt entschieden werden kann. Hier sind vor allem Politik und Verwaltung gefragt. Die müssen die gesetzten Grenzen transparent vermitteln – und dafür kann ein paritätisch besetzter Beirat sehr hilfreich sein.

**CL** Diese Gremien sind ja ein methodisches Werkzeug. Susanne und ich haben uns 2006 im QM Pankstraße kennengelernt. Diese Erfahrung – in einem Vor-Ort-Büro mit vielen unterschiedlichen Menschen zusammenzuarbeiten – prägt uns bis heute. Im QM spielen der Quartiersrat und der Vergabebeirat eine wesentliche Rolle für die Gestaltung der Stadtteilentwicklung.

**SW** Da gibt es klare Rahmenbedingungen für eine mehrheitliche Beteiligung der Bewohner\*innen. Wenn aber die Mitsprache begrenzt ist und ein Beirat so besetzt wird, dass die Bewohner\*innen in der Mehrheit sind, schüre ich die Erwartung, dass

sie auch die Entscheidungsmacht haben. So etwas muss ein Beteiligungsverfahren widerspiegeln. Sonst hängt sich das Gremium ständig daran auf, dass sie zwar viele sind, aber nicht entscheiden dürfen. Wenn keine Mitbestimmung gewollt ist, muss die Rolle der Beteiligten in den Gremien deutlich sein. Diese konzeptionelle Diskussion muss ich vorher mit Politik und Verwaltung und den Bauherr\*innen führen. Dann kocht die Unzufriedenheit zwar auch wieder hoch, aber darauf kann ich als Moderatorin eingehen.

**CL** Um die Rahmenbedingungen und Grenzen zu vermitteln, braucht es jemanden Neutrales. In der Moderation nehmen wir diese neutrale Rolle zwischen Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft ein – und wir vermitteln in diesem Spannungsfeld! Unsere Herangehensweise basiert auf Vertrauen und Wertschätzung allen Seiten gegenüber. Dadurch bieten wir unseren Auftraggeber\*innen Sicherheit.

## » Um die Rahmenbedingungen und Grenzen zu vermitteln, braucht es jemanden Neutrales. In der Moderation nehmen wir diese neutrale Rolle zwischen Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft ein – und wir vermitteln in diesem Spannungsfeld!

**SW** Als L.I.S.T. bringen wir der Verwaltung und der Politik genauso viel Wertschätzung entgegen wie den Bewohner\*innen und Akteur\*innen. Schließlich legen sie die Steuerung ihres Verfahrens in unsere Hände.

**CL** Wir können Wege aufzeigen, wie eine Begründung – hinter der bestimmte Fakten oder Entscheidungen stecken – vermittelt werden kann.

**SW** Indem ich die Forderungen der einen Seite höre und wir eine Kompromisslinie finden. Oder dass eine Nichtveränderbarkeit von der anderen Seite so transparent kommuniziert wird, dass sie verstanden wird.

**CL** Dazu haben wir zum Beispiel Coachings entwickelt, die wir im Vorfeld mit der Verwaltung, mit unseren Auftraggeber\*innen oder auch mit den Beiräten machen.

**SW** Es ist schon beeindruckend, was über solche Kommunikationstrainings erreicht werden kann. In einem Beirat gab es eine Runde, in der jede\*r einen Satz zur vorherigen Werkstatt gesagt hat. Bei 25 Leuten dauert das ja – aber es war ein total konstruktives Zuhören. Danach wurde in Zweier- und Vierergruppen gearbeitet. Menschen, die noch nie miteinander geredet hatten, haben sich in Rollenspielen über ihre Ansichten und Erwartungen ausgetauscht. Im Plenum haben sie sich dann gegenseitig vorgestellt und es entstand eine wunderbar vertraute Atmosphäre. Beim nächsten Treffen wurde dreieinhalb Stunden konzentriert und ruhig diskutiert. Das hält natürlich nicht ewig an. Aber wenn jemand wiederholt dazwischengrätscht, setze ich die Eishockey-Regel ein: Zwei Minuten Strafzeit, hinten auf der Couch. Dann können Sie zwei Minuten lang nicht zuhören. Dann lachen alle!

**CL** Aber es geht natürlich nicht darum, dass wirklich jemand auf ein Sofa muss.

**SW** (augenzwinkernd) Aber es wissen alle, dass ich es wahr machen würde!

**CL** Um solche Prozesse konstruktiv zu gestalten, muss man halt in die Tiefe gehen. Um überhaupt zu sehen, was hinter den Interessen steckt und was es braucht, um Wünschen oder auch Befürchtungen begegnen zu können. Die Intensität, die durch diese Differenzierungen entsteht – was es in einem Beteiligungsverfahren an Kommunikation bedarf, an Aufwand und Aufbereitung –, ist nicht zu unterschätzen.

## » Zur Moderation gehören die Sensibilität und Bereitschaft, Stimmungen wahrzunehmen und zurückzuspiegeln.

**SW** Als Methodenentwicklerin von Partizipation tauchen wir tatsächlich in diese Aushandlungsprozesse ein. Zur Moderation gehören die Sensibilität und Bereitschaft, Stimmungen wahrzunehmen und zurückzuspiegeln. Sind die Menschen konzentriert? Sind die Ersten ungehalten? Das fließt durch einen durch und dann musst du agieren. Und du musst total Lust auf Menschen haben, um zu moderieren. Du musst Menschen mögen, egal wie schräg sie sind. Vieles ist erlernbar und trotzdem brauchst du diese Bereitschaft und eine große Präsenz. Es gibt eine Seite, wo ich mich öffne und ein Stück von mir persönlich zeige. Das ist mein Geschenk in die Runde und dafür bekomme ich ganz viel zurück. Weil ich – bei allen inhaltlichen Konflikten zwischen den Interessengruppen – eine wertschätzende Atmosphäre schaffe, die es dann ermöglicht, kritische Themen in einer gewissen Offenheit zu besprechen.

Dafür ist es notwendig, dass unsere Auftraggeber\*innen inhaltlich und als Person zur Verfügung stehen! Wir moderieren die Gespräche und organisieren den Prozess.

**CL** Wir können sagen, wann man welchen Inhalt platzieren sollte – aber nicht wie der Inhalt auszu-sehen hat. Da gibt es manchmal den Impuls von Bauherr\*innen, das an uns übertragen zu wollen. Aber die Vorstellungen über die Rolle von Beteiligung ändern sich. Weil wir eine gesellschaftliche Vielstimmigkeit haben und Beteiligung von vielen Gruppen eingefordert wird. Auch das vermitteln wir. Damit unsere Auftraggeber\*innen das nicht nur als einen Ballast empfinden, sondern die Chancen

Darum müsste es eine Beteiligung geben, die in allen Bezirken von Pankow bis Lichtenrade darstellt, welches Modell welche Auswirkung hat, damit die Leute sich damit auseinandersetzen können.

**CL** Nur wenn eine Stadtgesellschaft Veränderung aktiv erlebt, kann sie damit umgehen. Eine offene und klar strukturierte Auseinandersetzung führt letztendlich auch zu Ergebnissen, durch die Verdichtung, Neubau, Umstrukturierung der Verkehrs- oder sozialen Infrastruktur akzeptiert werden. Weil die Lösungen konstruktiv erarbeitet wurden.

**SW** Was also braucht eine Nachbarschaft, die versucht, sich auf Veränderung einzulassen?

## » Eine offene und klar strukturierte Auseinandersetzung führt letztendlich auch zu Ergebnissen, durch die Verdichtung, Neubau, Umstrukturierung der Verkehrs- oder sozialen Infrastruktur akzeptiert werden.

sehen, darüber Akzeptanz für ein Vorhaben zu schaffen und vielleicht sogar eine andere Qualität und neue Lösungen zu finden. Das ist ein Mehrwert, den wir bieten.

**SW** Dass Entwicklung nur gemeinsam mit den Stadtteilen stattfinden kann, wird den öffentlich Verantwortlichen immer bewusster. Das verhandeln wir auch mit der Politik: wie wichtig es ist, die Leute in den Stadtteilen nicht nur zu informieren, sondern sie auch transparent zu beteiligen. Ein grundsätzliches Problem ist, dass es zum Beispiel beim Stadtentwicklungsplan Wohnen keine räumlich differenzierte Beteiligung gab. Da entsteht ein wichtiges Planungsinstrument auf gesamtstädtischer Ebene!

Diese Prozesse kann man nur mit Geduld, mit viel Charme (lacht) und mit so viel Offenheit wie möglich gestalten.

**CL** In der heutigen politischen Situation und bei der derzeitigen politischen Konstellation bekommen wir ja durchaus Rückenwind. Aber die Polarisierung verstärkt sich und Mehrheiten können sich auch ändern. Diese politische Auseinandersetzung ist ein Teil unseres Antriebs. Wir wollen eine offene Gesellschaft erhalten und mit unserer Arbeit als L.I.S.T. befördern, dass sie sich öffnet – immer wieder öffnet.



# ABC BIS Z

Einen langen Atem beweist die L.I.S.T. nicht nur mit ihrem 30-jährigen Bestehen. Ausdauer ist auch in der täglichen Arbeit gefordert. Die Intensität von Beteiligungsverfahren oder die Entwicklung ganzer Quartiere erfordern ausgefeilte Konzepte, differenzierte Prozesse und Zeit und Muße. *In der Projektsteuerung*, so Renate Berg, Architektin und Immobilienökonomin, *gibt es manchmal am Anfang nur eine Idee und die Idee muss dann zum Grundstück. Dann braucht es eine Planung und es braucht Geld! Das Ganze betreuen wir. Das ist ein langwieriger Prozess, aber am Ende steht da etwas.*

## AUSDAUER

Gesellschaftliche Entwicklung findet halt nicht in raschen Sprüngen statt. Dafür bürden die methodischen **Herangehensweisen** | **Yaklaşimler** und **interdisziplinären Kompetenzen** der L.I.S.T. für Lösungen von Qualität und nachhaltiger Effizienz.

Für ihre innovative und vorbildliche Arbeit wurde die L.I.S.T. mehrfach ausgezeichnet. 2004 schafften es die *Silberdrachenvellen* auf Platz Eins beim *Nationalen Preis Soziale Stadt*. Gleich dreifach geehrt wurde das **Baerwaldbad**, darunter 2010 mit dem *EU-Preis für das Kulturerbe / Europa Nostra Award* (Grand Prix in der Kategorie Ausbildung, Bildung und Bewusstseinsbildung) und 2012 mit dem *Nationalen Preis für integrierte Stadtentwicklung und Baukultur* (Kategorie Gemeinwohl und Zivilgesellschaft). 2016 wurde das **KiezKlima** mit dem *Blauen Kompass* prämiert.

AUSGEZEICHNET!

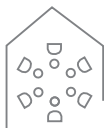


## AUFTRAGGEBER\*INNEN

Viele von ihnen blicken auf eine langjährige Zusammenarbeit mit der L.I.S.T. zurück. Sie glauben an die Stadtentwicklungsgesellschaft – und die Mitarbeiter\*innen aus den verschiedenen Teams geraten bisweilen geradezu ins Schwärmen: über das hohe Engagement ihrer Bauträger\*innen und das Vertrauen, das öffentliche wie private Kooperationspartner\*innen der L.I.S.T. entgegenbringen und ihre Offenheit, gemeinsam experimentelle Wege zu gehen. *Wenn es zu Konflikten kommt*, sagt Annette Overmeyer, Landschaftsplanerin und Mediatorin im Team **Partizipation**, *dann intervenieren wir und sorgen dafür, dass es eine gute Erfahrung und ein positives Ergebnis wird.*



## MEILENSTEINE IN 30 JAHREN L.I.S.T. GMBH



## BENN – BERLIN ENTWICKELT NEUE NACHBARSCHAFTEN

Menschen in Not zu helfen, ist ein elementarer Bestandteil der Zivilgesellschaft. Nur, wie damit umgehen, wenn die Ideen einer engagierten Nachbarschaft nicht mit der Realität geflüchteter Menschen übereinstimmen? Oder alteingesessene Bewohner\*innen wenig Geld haben? Wie Angebote so entwickeln, dass sie auf beiden Seiten fruchten und nicht zusätzlich Ressentiments schüren? BENN unterstützt Initiativen und Einrichtungen, Ehrenamtliche und Professionelle in der Nähe von Unterkünften für Geflüchtete. Die zwei BENN-Teams der L.I.S.T. organisieren unter anderem Kurse in einfacher Sprache für Altansässige oder interkulturelle Erzählcafés zum informellen Austausch.

So sehr sich Probleme wie die Übergangssituation und Berührungängste auf beiden Seiten ähneln – die **Yaklaşimlar | Herangehensweisen** sind so verschieden wie die Menschen in Köpenick und Zehlendorf. Während das Team im Allende-Viertel beim Tanztee im Senior\*innen-Heim vorstellig wird, geht es im etablierten ehemals West-Berliner Süden darum, das Vertrauen der aktiven Ehrenamtlichen und Träger\*innen zu gewinnen.

Die politische Situation hat sich seit 2015 verändert und das Leben der Menschen in den Unterkünften ist ohnehin von ständiger Veränderung bestimmt. BENN ist ein Kooperationsangebot, die Zeit trotzdem zu nutzen. Das Empowerment der Geflüchteten zu stärken und zugleich die Belange der Alteingesessenen im Blick zu behalten.



## BAERWALDBAD

Einer der Meilensteine in der L.I.S.T.-Geschichte war das Projekt Baerwaldbad 2007-2013 mit seiner dreijährigen Lehrwerkstatt. Im Rahmen der Sanierung des Stadtbads Kreuzberg wurden Jugendliche in Bauberufen qualifiziert. Die L.I.S.T. übernahm die Finanzmittel-Akquise, entwickelte ein tragfähiges, nachhaltiges Betreiberkonzept und hatte die Koordination, Steuerung und **Partizipation** verschiedener Akteur\*innen für die Erstellung des energetischen Konzepts inne. In der Begründung des *Europa Nostra Awards* hieß es: *Der Preis erkennt den bemerkenswerten Erfolg eines vielseitigen sozialen Projekts an, ein Projekt, das die Arbeit mit sozial benachteiligten Bewohnern mit hochwertiger Denkmalpflege synchronisierte.*



Statt der verzapften **drei Ks** Kinder, Küche, Kirche gilt heute die Maxime: Kommunikation, Kooperation und Konsultation. L.I.S.T. arbeitet an deren Implementierung in den Planungsalltag. Katja Krüger hat seit 2009 in den **Quartiersmanagements (QMs)** gearbeitet, in der Projektsteuerung **Baerwaldbad** und am Konzept *Etablierung einer Willkommenskultur auf dem Tempelhofer Feld*. Für die Stadtplanerin vom Team **BENN-Allende-Viertel** hat sich die L.I.S.T. in den letzten zehn Jahren in einigen Bereichen gewandelt. *Hat mehr auf die Entwicklung von Bauprojekten gesetzt, sich aber auch dem Klimawandel gewidmet. Das sind einfach Zukunftsthemen!*

- Quartiersmanagement Soldiner Straße | bis 2013
- Pankegrünzug | bis 2006



## ENGAGEMENT

Arbeiten an der und für die Stadt macht auch Spaß! Das stellen die L.I.S.T. und ihre Mitarbeiter\*innen tagtäglich unter Beweis. *Das soziale, gerechte Bauen ist wichtig und die Schaffung von Wohnraum, der für diese Werte erhalten bleibt*, so erklärt Meike Brokmann-Engelken, Architektin und Baumanagerin im Team **Projektsteuerung**, die Motivation für die geballte Energie. *Da besteht auch bei den Kolleg\*innen eine große Deckung beruflicher und privater Interessen.*

Viele üben zusätzlich Ehrenämter aus, engagieren sich in Initiativen und sozialen Netzwerken, in der Mieter\*innen-Beratung und Geflüchtetenhilfe, für Integration oder Genossenschaften und deren bundesweite Vernetzung. Zum Engagement trägt nicht zuletzt der Freiraum bei, den die Geschäftsführung ihren Teams lässt. *Das alles hier ist ja unser Baby!*, freut sich die Soziologin Viola Schlichting vom Team **BENN-Zehlendorf**. *Bei allem unabhängigen Gestaltungswillen – können wir aber immer auf die Unterstützung und Erfahrung von Susanne und Christian bauen.*

Sie ist nicht perfekt, aber – frei nach Leibniz – die beste aller möglichen Staatsformen. Zu den unumstößlichen Prinzipien der L.I.S.T. gehören das Eintreten für eine soziale, offene und transparente Stadtentwicklung, für grundgesetzlich verbrieft Rechte sowie die Aktivierung der Bürgerinnen und Bürger, sich für demokratische Werte und für ein friedfertiges und konstruktives Miteinander einzusetzen.



Die Verzahnung von praxisorientierter Arbeit und theoretischer Reflexion wird bei der L.I.S.T. groß geschrieben. Immer wieder greifen öffentliche Stellen und Fachverbände auf ihr Know-how zurück: für Gutachten und Studien zur Sozialraumorientierung, zu intermediären Stadtmacher\*innen oder zur Aktivierung von *Innenentwicklungspotenzialen in wachsenden Kommunen*. Zudem kooperiert L.I.S.T. mit natur- und geisteswissenschaftlichen Instituten. Wie bei dem Modellprojekt zur innovativen Freiraumgestaltung des Nauener Platzes, für dessen Steuerung über ein Dutzend Kooperationspartner\*innen koordiniert wurden. Darunter Physiker der TU Berlin, die die Entwicklung der Soundscapes und Klangmöbel begleitet haben und Lichtexperte\*innen. Die Forschungsergebnisse fließen in die eigene Praxis ein. *Wir bekommen viele Anfragen von Professor\*innen, die uns mit Studierenden besuchen, oder zu deutschland- und EU-weiten Forschungsprojekten*, sagt Şükran Altunkaynak, Architektin im **QM Pankstraße**. *Aktuell sind wir in einer Studie zur Sicherheit im öffentlichen Raum und wir kooperieren mit der Beuth Hochschule im Rahmen eines dualen Studiengangs.*

## DEMOKRATIE

Das **Handbuch zur Partizipation** zeichnet den Weg der zivilgesellschaftlichen Praxis von Willy Brandts *mehr Demokratie wagen* über *multiple Demokratie* bis zum *aktivierenden Staat* nach. Gerade in Zeiten, in denen das zivilisatorische Gefüge zu kippen beginnt, ist die Stärkung der Demokratie eine zentrale Prämisse der L.I.S.T.

## GEMEINSCHAFTLICHES WOHNEN

### PAYLAŞILAN YAŞAM

Integration und Inklusion, steigende Mietpreise, der Klimawandel, Mobilität und Energie erfordern alternative Konzepte und Instrumente für das Wohnen in Gegenwart und Zukunft. Die Betreuung von Träger\*innen sowie Bürger\*innen, die sich für ein sozial orientiertes und nachhaltiges Wohnen zusammenschließen, gehört zum Selbstverständnis der L.I.S.T. 1997 hat sie die *Habitat eG* mitbegründet, die als Erwerberin und Trägerin für neue Wohnprojekte und Wohngruppen agiert.

Daneben wurden unter anderem das Zentrum für Integration und Teilhabe *Haus der Parität am Urban*, *Inklusives Wohnen im Gemeinschaftshaus* und diverse Genossenschaften bei der Entwicklung und Realisierung von Bauvorhaben begleitet. In diesen Kontext gehören außerdem Forschungen wie die 2013 verfasste Studie *Gemeinschaftliche Organisations- und Finanzierungsmodelle im Wohnungsbau*, für die Genossenschaften, Baugruppen, das *Miethäuser Syndikat* und ähnliche Modelle auf ihre Relevanz, Effizienz und Gemeinwohleffekte untersucht wurden.



### HALTUNG

## GESTALTEN

### VORMGEBEN

Stadtplanung ist per se Gestaltung. Doch gerade bei gesamtstädtisch wichtigen Planungsfragen oder Bauentscheidungen wird – immer wieder, immer noch – das geflügelte *viele Köche verderben den Brei* bemüht. Mittlerweile erstarken Initiativen, die sich konstruktiv **einmischen**, Teilhabe leben und fordern. L.I.S.T. begreift das zivilgesellschaftliche Engagement als Chance – im Miteinander von Fachleuten und -ämtern, von Politik, Akteur\*innen und Bewohner\*innen –, die komplexen planerischen Aufgaben und gesellschaftlichen Herausforderungen zu bewältigen. Diese **Haltung** ist nicht nur in den drei Kernarbeitsfeldern der L.I.S.T. präsent, sondern ebenso im gemeinsamen Gestalten einzelner Projekte, fachübergreifend zwischen den Teams und im Interesse der Mitarbeiter\*innen, *ihre* Firma mitzugestalten.

Zum grundlegenden Charakter der L.I.S.T. gehört es, Haltung zu zeigen: gegenüber allzu engen Vorstellungen von Bewohner\*innen und in stadtpolitischen Debatten. Konflikte zwischen heterogenen Interessen zu moderieren und Lösungswege auszuhandeln, funktioniert nicht ohne die Überzeugung, für sinnvolle Ziele einzustehen – und nicht ohne eine gewisse Durchsetzungsstärke. Schließlich geht es um die Dynamik der Stadtgesellschaft

## HANDBUCH ZUR PARTIZIPATION

Was sucht ein *Fish Bowl* in der Stadtplanung? Und wo bitte geht's zum *Wriezener Freiraumlabor*? Und wozu überhaupt? Fragen, auf die das *Handbuch zur Partizipation* Antworten und Anregungen, theoretische Hintergründe und Fallbeispiele bietet. Der gebildete Leitfaden, den die L.I.S.T. 2011 erarbeitet hat, informiert über Sinn und Zweck von **Partizipation**, über Methoden, Ziele und Kostenkalkulation. Einblicke in Bürger\*innen-Haushalte sind ebenso zu finden wie Onlinedialoge, Erfolgsfaktoren, Stolpersteine oder das Partizipationsparadox. Eigentlich für die Verwaltung verfasst, ist es allen an Partizipation Interessierten zu empfehlen.



und darum, ihr Miteinander – nicht auf reibungslosen Wegen, sondern in konstruktiven und kreativen Auseinandersetzungen zu nutzen.

Haltung zeigen, kann aber nur, wer auch das eigene Handeln kritisch hinterfragt. Bewusst die eigene Rolle wahrnimmt, die Argumente und Ansichten des Gegenübers hört, sachlich einordnet und die Dinge nicht allzu persönlich nimmt.



## INTERDISZIPLINÄRE KOMPETENZEN

Durch ihren interdisziplinären Ansatz ist die L.I.S.T. fachlich breit aufgestellt. Sie setzt auf vielfältige Blickwinkel, Austausch und Kreuz- und Querdenker – um die komplexen Strukturen und Konflikte der Stadtentwicklung positiv mitzugestalten. *Diese drei Standbeine: Vor-Ort-Arbeit, Projektentwicklung und Beteiligung, das gibt es nicht so häufig. Gerade in der Projektsteuerung soziale Träger mitzudenken – da fahren andere Büros eine andere Philosophie.* Ralf Kersten muss es wissen. Der Stadt- und Regionalplaner vom **QM** Badstraße hat in Planungsbüros in Berlin und Sydney gearbeitet und an der Universität Cottbus.

Derzeit bringen die Mitarbeiter\*innen Qualifikationen aus rund 30 Berufsfeldern ein. Das Gros kommt naturgemäß aus planerischen Disziplinen und der Architektur, daneben sind Urbane Geographie, Environmental Studies and Sustainability Science oder Wirtschaftsromanistik vertreten. Das *eine* L.I.S.T.-Berufsbild gibt es nicht. Vielmehr wachsen die Mitarbeiter\*innen durch den Teamgeist und das Zurückgreifen auf die Kompetenzen der Kolleg\*innen in die Vielfalt der jeweiligen Aufgabenfelder hinein und prägen sie mit.

Quartiersmanagement Brunnenstraße | laufend

Entwicklung Kulturwirtschaftliches Zentrum Christiania | bis 2007

Quartiersmanagement Pankstraße | laufend

2002

2003

2004

2005





## JUBILÄUM

1989 ist die Jubilarin – in der Aufbruchstimmung um die *behutsame Stadterneuerung* und die *Internationale Bauausstellung (IBA) 1987* – mit dem Ziel gestartet: durch die Kombination städtebaulicher und sozialer Ansätze im Kontext der baulichen Selbsthilfe, die Lebens- und Wohnsituation in benachteiligten Quartieren langfristig zu verbessern. Drei Monate nach Gründung der L.I.S.T. fiel die Berliner Mauer, 1990 wurde sie Treuhänderin des Landes Berlin für *Wohnungspolitische Selbsthilfe* und 1999 **Quartiersmanagement**-Trägerin der ersten Stunde.

Wenn die L.I.S.T. zum 30. Bestehen sowohl qualitativ als auch quantitativ breit aufgestellt ist – so, weil sie sich stets weiterentwickelt und neue Impulse in die Planung Berlins eingebracht hat. Drei Jahrzehnte, drei Geschäftsfelder – mit Experimentierfreudigkeit und Courage, mit **Engagement**, Spaß und Lust am **Gestalten** der Stadt.



## KIEZKLIMA

2014 wurde das Brunnenstraßen-Quartier in Berlin-Wedding für drei Jahre zum Reallabor. In dem breit angelegten Modellprojekt kooperierte die L.I.S.T. mit Partner\*innen aus Bildung, Forschung, Kultur und der Wohnungswirtschaft.

*Wir haben das abstrakte Thema Klimaanpassung aus dem Elfenbeinturm herausgeholt. Was bedeutet Klimawandel? Nicht für den Eisbären am Nordpol, sondern ganz konkret für mich als Bewohner\*in dieses Quartiers, so Eva Wiesemann vom Team **Partizipation**. Und die Politik- und Nachhaltigkeitswissenschaftlerin liebt die vielfältigen Aufgaben: *Es ist toll, mit Leuten auf der Straße ins Gespräch zu kommen, Interviews zu führen, die in die Tiefe gehen, und dann Konzepte und Angebote zu entwickeln. Diese Vielfalt schätze ich sehr.**

Projekte zur Klimaanpassung gibt es mittlerweile viele, nur hatte bis dato keines die Bevölkerung aktiv einbezogen und in ihrem Wohnumfeld für Umweltthemen sensibilisiert. Die Jury-Begründung für den *Blauen Kompass* betonte, KiezKlima habe *virales Potential, da es im Alltag von Bürgerinnen und Bürgern verankert ist und sich Erkenntnisse daraus leicht übertragen und breit anwendbar machen lassen.*

Frauke Witzler erzählt: *KiezKlima ist den Leuten immer noch ein Begriff.* Die Historische Urbanistin und Lighting Designerin ist für die Öffentlichkeitsarbeit der L.I.S.T. verantwortlich und **Quartiersmanagerin** im **QM Brunnenstraße**. *Bei unserer letzten Strategiewerkstatt war Eva auch mit dabei. Es war ja sozusagen ihr Projekt und sie wird immer noch von Anwohner\*innen angeschrieben.*



## LACHEN

Spaß an und bei der Arbeit und Lachen sind nicht nur L.I.S.T.-intern wichtig, sondern ebenso, wenn die Moderation heiklen Situationen mit einer Charme-Offensive begegnet. Denn: *Es öffnet sich nicht nur der Mund beim Lachen, sondern das Gehirn!*, wusste schon die italienische Dramatikerin Franca Rame. Eine Mitarbeiterin bemerkte, dass L.I.S.T. auch für *Lustige Intensive Strukturierte Treffen* steht.



## MODERATION

Seien die Interessen auch noch so konträr – in einem **Beteiligungsverfahren** oder in einer **Projektsteuerung** kann die Moderation alle Beteiligten befähigen, miteinander zu kommunizieren, die anderen Positionen zu hören und Kompromisse zu finden. Mit einem ausgefeilten Kommunikationsdesign kann Verständnis für planerische Prozesse hergestellt werden, Akzeptanz für einzelne Vorhaben sowie für gesamtstädtische Veränderungen.

Eine neutrale Moderation ist die Grundlage zum Aushandeln gemeinschaftlicher Lösungen und kann Auseinandersetzungen um strittige Themen konstruktiv nutzen – nicht zuletzt als Einübung in politische Willensbildung und **Demokratie**.



## LÖSUNGEN IM STADTTEIL

ist nicht von ungefähr die Auflösung des L.I.S.T.-Akronyms. Das Quartier als Keimzelle; aus ihm setzt sich Stadtgesellschaft zusammen, hier bilden sich ihre Konflikte wie im Brennglas ab. Aber auch Chancen und Impulse, die Stadt mit ihren Alltagsexpert\*innen weiterzuentwickeln.

## VIelfalt DIVERSIDADE

## MÄNGFALD DIVERSITY



*Miteinander in Vielfalt* lautet das Motto im **QM Badstraße**. *Vielfalt ist gut und auch die Verschiedenheit*, sagt die Bauzeichnerin Özlem Ayaydinli. *Wir wollen diese Themen positiv besetzen. Unterschiede und Gemeinsamkeiten nutzen und den Menschen Begegnungsorte bieten.*

Das Motto des QM Badstraße könnte für die gesamte L.I.S.T. stehen. Für die Vielfalt der Arbeitsfelder und Methoden, die persönlichen und **interdisziplinären Kompetenzen** der Mitarbeiter\*innen, die mehr als ein Dutzend Sprachen, die sie sprechen, und den Teamgeist – das Miteinander. Von Anfang an praktiziert die L.I.S.T. Diversität: mit ihrem inklusiven und integrativen **Engagement** und seit 2018 auch mit der Unterstützung von Projekten der LGBTQ-Community.

## NETZWERK RED شبکه



Vernetzung gehört zu den wichtigsten Handlungsinstrumenten der L.I.S.T. *Wir kennen viele, die für ganz unterschiedlich benachteiligte oder eingeschränkte Gruppen Wohnraum suchen und können sie mit öffentlichen und privaten Kooperationspartner\*innen, mit Stiftungen oder sozial engagierten Bauträger\*innen zusammenbringen,* sagt Susanne Walz. Und Lena Zeller, Heilpädagogin im Team BENN-Allende-Viertel, ergänzt: *Ich bewege mich immer schon in Netzwerken und wo es keine gibt, gründe ich sie!* Im QM gehört das Knüpfen und Aufbauen von Netzwerken mit und für Anwohner\*innen und Akteur\*innen ohnehin zum Arbeitsalltag. Know-how, das wiederum in die anderen Teams fließt, die ihrerseits Netzwerke zu Vertreter\*innen aus Verwaltung, Politik und Wissenschaft einbringen.

Ein Gebiet soll nachverdichtet werden, die Bewohner\*innen halten am Status quo fest. Einem traditionsreichen Gelände droht der Abriss, die Nachbarschaft will das verhindern. Ein neues Stadtquartier muss her. Wie die Bürger\*innen einbeziehen? Und warum überhaupt?

Weil aktiv beteiligte Menschen sich stärker mit ihrem Kiez identifizieren und ihre Akzeptanz gegenüber planerischen Prozessen (auch unbeliebten) steigt. Je früher sie teilhaben und Auseinandersetzungen nachvollziehen können – desto höher die Chance, gemeinsam Kompromisse zu finden.

### PARTIZIPATION BETEILIGUNG

## OFFENHEIT UND TRANSPARENZ



Für das Gelingen von Beteiligungsverfahren sind eine offene Kommunikation und ein transparenter Informationsfluss wesentlich. Sie erhöhen die Akzeptanz der Bürger\*innen für Planungsprozesse und zivilgesellschaftliche Werte. Denn die kann nur vertreten, wer sie selbst – in fairen Diskussionen auf Augenhöhe – erlebt. Das stößt zwar hin und wieder an Grenzen, aber die Konsultation von Alltagsexpert\*innen kann ja auch Fachleuten neue Erkenntnisse und Möglichkeiten eröffnen.

Nicht zuletzt dienen Offenheit und Transparenz der Prävention gegen undemokratische Tendenzen. Denn Planungsentscheidungen nur vorzustellen, erzeugt Misstrauen und schwächt das demokratische Klima.

Flache Hierarchien, Teamarbeit und kontinuierliche Reflexion gehören auch zur Personalführung der L.I.S.T. – damit die Mitarbeiter\*innen den Menschen und Situationen im Arbeitsalltag offen und flexibel begegnen können. Erwartet wird im Gegenzug die Offenheit, sich selbst weiterzuentwickeln.

*Gerade die Politik oder die Verwaltung denken bei Beteiligung oft an frühere Protestbewegungen und dass sie einer wütenden Meute gegenüberstehen,* sagt Christoph Herrmann, Architekt und Kulturphilosoph. *Aber das Niveau ist heute ein anderes: Die Leute wollen was erreichen und wissen, dass man nur in konstruktiven Gesprächen weiterkommt.*

Als Entwicklerin von Beteiligungsverfahren und -methodik verfügt die L.I.S.T. über eine nun-

mehr 30-jährige Erfahrung. Mit ihren vielfältigen **Yaklaşimler | Herangehensweisen** und einer vertrauensvollen **Moderation** erarbeitet sie zielgruppen- und zielorientierte Konzepte – für kleinteilige Projekte ebenso wie für groß angelegte Neubauprojekte gemeinwohlorientierter Träger\*innen. In diesem Sinne bildet die **Partizipation | Beteiligung** – als einer der drei Bausteine – die Schnittstelle zur Stadtteilentwicklung und zur **Projektsteuerung**.



## PROJEKTSTEUERUNG PROJECT MANAGEMENT

Kommen drei Leute: *Wir wollen eine Genossenschaft gründen. Das Grundstück haben wir...* Kein Witz, dem die Pointe fehlt, sondern eine Situation, wie sie im Projektsteuerungsalltag nicht ungewöhnlich ist. Die Idee ist da, eine gute dazu, aber wie kann sie umgesetzt werden und wen alles braucht es dafür? Das Räder- und Netzwerk der L.I.S.T. setzt sich in Bewegung: bis die Genossenschaft und ihr Neubau stehen, die KITA einer sozialen Träger\*in, das Gesundheitszentrum einer gemeinnützigen Gesellschaft, inklusive Wohnhäuser für karitative oder paritätische Organisationen, für engagierte Vereine, Baugruppen oder Selbstbaugruppen.

Das Team Projektsteuerung berät bei der Entwicklung, Konkretisierung und Realisierung von Bauvorhaben; findet Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten, erstellt Machbarkeitsstudien, knüpft Kontakte

zu Architekt\*innen für die bauliche Umsetzung, zu Rechtsanwält\*innen und Kooperationspartner\*innen sowie zu den einschlägigen Behörden und zur Politik. Ein komplexes Gefüge, für das die L.I.S.T. kompetente und erfahrene Architekt\*innen hat, die extern bestens vernetzt sind und bei Bedarf auf die Unterstützung der Kolleg\*innen zurückgreifen können. Zum Beispiel auf die **Partizipation** bei einem Workshop zu neuen Raumkonzepten für das queere Kulturzentrum *Elberskirchen-Hirschfeld-Haus (E2H)* im ehemaligen *taz*-Gebäude.

Bei allem sozialen und ethischen Engagement der L.I.S.T. – die sachliche und professionelle Umsetzung im Rahmen von Kostenplänen und gesetzlichen Richtlinien haben oberste Priorität.

- Coaching der Sozialraumorientierten Planungscoordination Treptow-Kopenick | 2013
- Inklusives Wohnen im Gemeinschaftshaus am Mirbachplatz | bis 2016
- Stadtkonferenz & Erarbeitung des Bezirksregionenprofils Alexanderplatz | 2013

- ○ Handbuch zur Partizipation | bis 2011
- Haus der Parität am Urban - Zentrum für Integration und Teilhabe | bis 2013

- ○ Fallbeispiele zum Handbuch Sozialraumorientierung Berlin | bis 2013

- Gesundheitszentrum Reichenberger Str. 131 | bis 2019

- ○ Neubau Kindertagesstätte und Familienzentrum Hobrechtstraße | bis 2015

2010

2011

2012

2013



## QUARTIERS-MANAGEMENT (QM)

Sie haben ein offenes Ohr für die kleinen Sorgen und die großen Probleme im Kiez. Die Quartiersmanager\*innen entdecken schlummernde Potenziale, vernetzen, unterstützen und aktivieren die Anwohner\*innen. *Stadtbekannt* im Kiez – bekommen sie Tipps oder Anfragen, wenn Akteur\*innen ein Bauvorhaben planen.

Mit dem Programm *Soziale Stadt* wurde die L.I.S.T. vor 20 Jahren eine der ersten QM-Beauftragten. *Heute werden Verfahren grundsätzlich mit einem hohem Maß an Bürger\*innen-Beteiligung ausgestattet*, sagt Katja Niggemeier, Germanistin und Politikwissenschaftlerin, vom QM Brunnenstraße. *Weil man gesehen hat, dass die Menschen verantwortlich mit den Fördermitteln umgehen. Das ist schon ein Erfolg.*

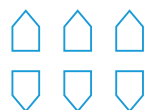
Kleine Aktivitäten bearbeitet die Aktionsfonds-Jury, kostenintensive Projekte werden zusammen mit dem Quartiersrat entwickelt, der mit den QM-Teams außerdem das Leitbild der nächsten zwei Jahre für den Stadtteil abstimmt.

Das Format würde das Team QM Badstraße allerdings gerne auffrischen. Zu formal, zu bürokratisch. *Dafür muss man ein Faible haben. Wir versuchen, Menschen über Themen und kulturellen Austausch zu erreichen: über ein breit gefächertes Musik- und Literaturprogramm, durch die Beteiligung an überregionalen Veranstaltungen wie der Fête de la*

*Musique, dem Weltspieltag oder aber beim Panke Parcours*, erläutert die Medienwissenschaftlerin Magdalene Loda.

Aber nicht nur kreative Ideen sind in der Stadtteilentwicklung gefordert. *Man braucht – wenn schon keine Leidenschaft – so wenigstens ein Verständnis für Zahlen*, sagt Özlem Ayaydinli, und wir müssen flexibel sein. *Hier ein Stück weit moderieren und da mit sozialen Medien und Techniken umgehen können.*

Allerdings spüren die QM-Teams auch die langwierig mahelnden Mühlen der politischen Ebene. *Als ich im QM Brunnenstraße angefangen habe*, erzählt Fraidoon Naziri, *gab es Schulen, die standen 18 Jahre leer. So was, dachte ich, kann mit dem Diesterweg-Gymnasium nicht passieren. Es gab Initiativen aus dem Kiez und wir hatten eine Machbarkeitsstudie für die Zwischennutzung des Hauses erstellt. Schon um Vandalismus vorzubeugen*, sagt der Architekt und Quartiersmanager. *Trotz vieler Ideen und Konzepte steht das Gebäude mittlerweile auch seit acht Jahren leer.*



## STRUKTURIERT



## RESPONSABILITÉ ET CONFIANCE

### VERANTWORTUNG UND VERTRAUEN

Keine Stadtentwicklung ohne Plan, kein Plan ohne Struktur. Das System L.I.S.T. funktioniert allerdings mit strukturierter Flexibilität, um – aus den Wechselwirkungen zwischen den drei Geschäftsfeldern sowie aus den Wechselbeziehungen der Stadtgesellschaft – fruchtbare Entwicklungsprozesse zu **gestalten**. *Auch wenn unsere Mitarbeiter\*innen aus verschiedenen Professionen kommen, sind die Kompetenzen, offen mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen umzugehen, Grenzen zu erkennen und zu setzen, eine Voraussetzung für unsere Arbeit*, so Christian Luchmann. Die Herausforderungen der Stadtentwicklung können nur im Zusammenspiel von ergebnisorientierten Arbeitsweisen einerseits und kreativen Strategien andererseits bewältigt werden; mit effektiven informellen Strukturen – auch um formale Regelsysteme zu bewegen – und mit dem Mut, strukturelle Probleme in Politik und Verwaltung rückzukoppeln: zum Beispiel, dass bei Teilnahmeverfahren die Planung nicht schon zwei Schritte weiter sein darf. Denn zur L.I.S.T.-Struktur gehört es auch, nah an den wechselnden Stimmungen in der Stadt zu sein, Risiken frühzeitig zu erkennen und zu benennen.

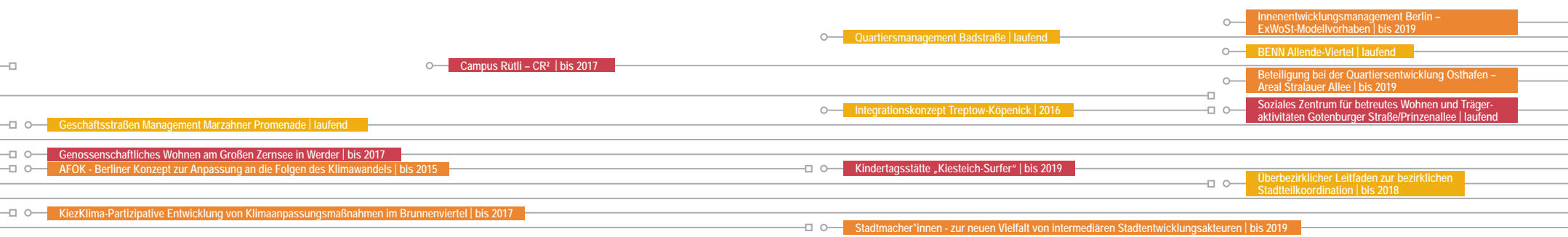
L.I.S.T. versteht sich nicht als *Sprachrohr* für die eine oder andere oder eine dritte *Partei*, sondern agiert als neutrale Schnittstelle in den Aushandlungsprozessen und als Vermittlerin zwischen Bürger\*innen, Bauträger\*innen, Verwaltung und Politik – die allen Seiten Wertschätzung entgegenbringt.

## TREPPENHAUSGESPRÄCHE

sind eine Form der aktivierenden Bürger\*innen-Befragung. In lockerer und informeller Ansprache können Zielgruppen erreicht und ihr Wohnumfeld erkundet werden, um konkrete Themen und Schwerpunkte in der **Beteiligung** zu setzen.

## ÜBERSETZUNGSARBEIT

Stellen Sie sich vor: Sie vertreten die Interessen der Anwohner\*innen in einem gesamtstädtisch relevanten Bauvorhaben. Die Jury ist hochkarätig besetzt, Sie als Laie mittendrin... Eine professionell moderierte Beteiligung würde Fachfremde vorab befähigen, ihre Argumentationslinien so gut wie möglich zu professionalisieren. *Wir können Gruppen und Menschen, die im Bauen nicht soviel Erfahrung haben, mitnehmen*, sagt Ariane Gutzmer, Architektin im Team **Projektsteuerung**. *Wir können Dinge runterbrechen und übersetzen. Da liegt eine große Qualität.*





**VERMITTLUNG**

Aus der eigenen Praxis sowie der kontinuierlichen internen und wissenschaftlichen Reflexion entwickelt die L.I.S.T. Fortbildungen, Coachings und Werkstätten. Vermittelt ihr Know-how an ihre privaten und öffentlichen Auftraggeber\*innen, an Akteur\*innen und Fachleute, an Bürger\*innen, die sich ehrenamtlich engagieren oder ihr Wohnumfeld mitgestalten wollen. Aber ebenso an die *lernende Verwaltung*. Denn gerade die Kommunikation und Kooperation zwischen Verwaltung und Stadtgesellschaft sowie zwischen Verwaltung und Politik sind zentrale Anliegen der L.I.S.T. als Stadtentwicklungsgesellschaft, um **Offenheit** für eine fachübergreifende und projektorientierte Führung und die **interdisziplinäre** Zusammenarbeit zu fördern.



Courage und Zivilcourage gehören zur L.I.S.T. wie die Planung zur Stadt. Mut und Beherrlichkeit, auch unbequeme und unerforschte Wege zu gehen, manchmal auch Umwege. Die **Projektsteuerung** mischt sich in das **Gestalten** und Bauen des Stadtraums ein: mit alternativen Wohnformen und -modellen für eine sozial gerechte Stadt. Die **Quartiersmanagements** realisieren praktische, kulturelle oder historische Interventionen.

**WTRAĞASZ | EINMISCHEN**



**HERANGEHENSWEISEN  
YAKLAŞIMLAR**

Meist unspektakuläre Aktionen, deren *Steinchen* in der Summe zu Meilensteinen der Stadtentwicklung werden.

Mit der **Partizipation** mischt L.I.S.T. sich auch aktiv ins politische Geschehen ein. Macht öffentliche Entscheider\*innen auf Probleme, Hürden und gesellschaftliche Risiken aufmerksam und fordert die Bereitschaft zu **Change | Veränderung, Offenheit und Transparenz** ein. Eine Umfrage unter den Mitarbeiter\*innen ergab einen ganzen Strauß an Interventionspotential auf lokaler Ebene sowie zu globalen Themen: Sie mischen sich bei stereotypen Behauptungen, Stigmatisierung und Sexismus ein – wenn offene Fragen im Raum stehen oder immer nur dieselben Personen reden. Zu Bildung und Kultur, Demokratisierung und Klimagerechtigkeit, Governance statt Government. Und Susanne Walz mischt sich ein: *Wenn meine Kolleg\*innen angegriffen werden!*

Vom Brainwalking über Klimarundgänge im Quartier und **Treppenhausegespräche**, vorbei an Stolper-Infos zum World-Café – einige Beispiele aus dem breiten Beteiligungsspektrum der L.I.S.T. In der Stadtteilentwicklung hatten Methoden wie aktivierende **Straßenbefragungen** von Anbeginn einen hohen Stellenwert. Mehr und mehr gewinnen Arbeitsweisen wie Raumnutzungswerkstätten und Ideen-Workshops auch in der **Projektsteuerung** an Bedeutung. Die L.I.S.T. entwickelt ihre Konzepte und Methoden – passgenau für die Zielgruppen und Themenfelder – stets weiter, für eine zeitgemäße **Partizipation** und für eine Stadt- und Freiraumplanung, die Antworten auf drängende Fragen finden muss. Mit **Experimenten**, aus denen Hitzehelfer entspringen, mit unterschiedlichen Kommunikationsdesigns und kreativer Öffentlichkeitsarbeit.

Die Potenziale müssen in jedem Sozialraum neu ausprobiert und im adäquaten Methoden-Mix zugeschnitten werden. *Wir arbeiten in zwei Planungsräumen mit sehr etablierten Alteingesessenen, während die Geflüchteten sich ganz neu orientieren müssen, sagt Tooska Mosavat. Diese unterschiedlichen Nachbar\*innen muss man Schritt für Schritt und mit neuen Impulsen zusammenbringen und sichtbar machen.* Für das Team BENN-Zehlendorf ist die Architektin mit interkulturellem Hintergrund prädestiniert: Sie publiziert über Megacities wie Teheran und hat Forschungs- und Lehrerfahrung in Ägypten und Deutschland.



**XENOPHIL**

Stellen Sie sich vor, Sie engagieren sich für Geflüchtete und laden sie zum Kegelabend ein. *Warum nur*, fragen Sie anschließend enttäuscht, *ist niemand gekommen?* So fremd uns das *Nouruz Fest* ist, so fremd mag einer geflüchteten Mutter ein solch gutgemeintes Angebot anmuten. Wie also sich das Fremde vertraut machen?

Zum Selbstverständnis der L.I.S.T. gehören Aufgeschlossenheit und Interesse an Menschen – um überhaupt zu erfahren, welche Wünsche oder Ideen sie haben. Das bietet Raum für Begegnung und zeigt Überschneidungen der Interessen. Kann sein, dass es keine gibt. Aber die Chance, Gemeinsames zu entdecken, ist eine Grundvoraussetzung für Integration. Der interkulturelle Ansatz der L.I.S.T. setzt der zunehmend xenophoben Stimmung ganz praktische Konzepte und Methoden entgegen.

**ZUKUNFTSORIENTIERT**

**ILERIYE DÖNÜK**



Mit ihren prozessualen Grundprinzipien gestaltet die L.I.S.T. nicht nur die Gegenwart Berlins mit, sondern schafft handelnd und ausprobierend, realisierend und forschend – Experimentierfelder und Modellprojekte für zukunftsweisende Wohn- und Lebensformen. Denn alternative Planungsstrukturen und eine kooperative Stadtentwicklung werden besonders für nicht profitorientierte Träger\*innen und Nutzer\*innen mit besonderen Bedarfen immer relevanter. Mit der Realisierung großer und kleinerer Projekte, mit Zukunftsvisionen und -werkstätten, mit kreativen Foren wie dem *Sozialraumlabor* oder den intermedialen *Stadtmacher\*innen* arbeitet L.I.S.T. an neuen Lösungen für die nächsten 30 Jahre!

○ Projektsteuerung genossenschaftliches Wohnen an der Schöneberger Linse | laufend

□ Öffentlichkeitsbeteiligung zur Rahmenplanung Karow | laufend

○ BENN Zehlendorf | laufend

□ Steuerung des integrierten Werkstattverfahrens zur kooperativen Entwicklung am Haus der Statistik | laufend

□ Bürgerbeteiligung zum Neubau inklusives Wohnprojekt Berolinastraße | laufend



**ES IST SCHON VIEL PASSIERT!**  
EIN STREIFZUG DURCH DIE STADTTEILENTWICKLUNG

---

**SPAZIERENGEHEN SCHAFFT SCHÖNHEIT!**  
MIT DEM PARTIZIPATIONSTEAM DURCH MITTE UND KAROW

---

**ALLES UNTER EINEM DACH**  
EIN BESUCH BEIM TEAM PROJEKTSTEUERUNG

---

Der bundesweite *Tag der Städtebauförderung* fällt in Berlin grau und kühl aus. Wir sind mitten im Mai und dass die Stimmung auf dem nördlichen Leopoldplatz trotzdem quirlig und farbenreich ist, dafür sorgt nicht zuletzt *unverblümt*. Das kiezbekannte Duo mit der Wanderbühne – einem schon von weitem sichtbaren Goldrahmen – hat befreundete Musiker eingeladen, die mit Rap und Elektro-Sound und, ja, mit Schlagern einheizen. Angelockt wurden die vielen Besucher\*innen aber auch von *Kiez(T)Raum – Der öffentliche Raum wird sicher, sauber, attraktiver!* Nur zwei der zahlreichen Projekte, die das Quartiersmanagement (QM) Pankstraße aus Mitteln der *Sozialen Stadt* fördert.

Große und kleine Anwohner\*innen laufen über die riesige Gebietskarte, die *Kiez(T)Raum* auf dem Leopoldplatz ausgebreitet hat. Manche fragen beeindruckt, wie so etwas technisch funktioniert, andere hocken auf der Karte, verteilen farbige Sticker, lachen oder grübeln, mit ihren Nachbar\*innen ins Gespräch vertieft. Wo war noch gleich der Panke-Grünzug? Was ist dort? Ah, ja, die *Wiesenburg*.



## EIN STREIFZUG DURCH DIE STADTEILENTWICKLUNG

Man erzählt sich, wo welche Erinnerung steckt oder warum er oder sie den Sticker mit der Nase ausge-rechnet auf den Nettelbeckplatz klebt.

Im Nachhinein wird das feuchte, aber fröhliche Fest natürlich ausgewertet. Mit *Kiez(T)Raum* probiert das QM ein neues, kreatives Konzept zur Müll-problematik aus. Die verschiedenen Aktionen zur Müllbeseitigung laufen unterdessen weiter – aber den Wissenschaftlern vom *Comparative Research Network* geht es um Müllvermeidung! Durch Schärfung der Wahrnehmung und des Verantwortungsbewusstseins für den öffentlichen Raum – so die Quartiersmanagerinnen Afra Heil, Landschafts-architektin und Historische Urbanistin, und die Geographische Wissenschaftlerin Vanessa Rösner – sollten die Bewohner\*innen sich stärker für ihre Umgebung einsetzen.

Wir sitzen im Vor-Ort-Büro und Şükran Altunkaynak erinnert sich: *Als Kind habe ich dieses Haus als Ruine erlebt*. 2001 ist die Architektin ins Pankstra-ßen-Quartier zurückgekehrt. Die Prinz-Eugen-Straße Nummer 1 war gerade frisch saniert und stand leer. *Da habe ich gedacht, ist das schön! Da will ich rein!* Dass das Ladenlokal bereits vermietet war, hat die zielstrebige, junge Frau nicht abgeschreckt. *Ich habe mit den Leuten verhandelt, sie haben zwei Monate lang etwas anderes gesucht und im Februar 2002 konnten wir das QM eröffnen!*

Seit 2012 ist sie dessen Leiterin und fühlt sich mit ihren zwei Mitarbeiterinnen und Herrn Zacharias am Empfang sichtlich wohl. Schätzt sich glücklich, zwei junge Menschen um sich zu haben, die die Arbeit nicht als schwierige Herausforderung sehen, sondern als spannende Aufgabe. Ein sprudelnder Kreativ-Pool mit hohem Sinn für Teamgeist und Spaß an und bei der Arbeit. *Wenn jemand eine Idee ausspricht, fängt die Andere schon an, sie weiterzuentwickeln und die Dritte hat schon voraus-gedacht, wie es am Ende ausgehen könnte*, sagt Şükran Altunkaynak und ergänzt: *Diese Gemein-samkeit wollen wir auch in den Kiez ausstrahlen und das gehört auch zur L.I.S.T.-Kultur!* Seit 2009 lautet das Motto im QM Pankstraße: *Kreativ Leben, Lernen und Arbeiten an der Panke*.

## ES IST SCHON VIEL PASSIERT!

In den Aufbaujahren lag der Schwerpunkt vor allem im Bildungsbereich. Das Kreativleitbild soll neben dem der *Urbanen Nachbarschaften* zum positiven Image des Quartiers und zur stärkeren Identifikation seiner Bewohner\*innen beitragen.

*Heute gibt es in jeder Schule mindestens einen engagierten Menschen und es gibt sehr offene und interessierte Schulleiter\*innen. Es ist schon viel passiert!*, sagt Şükran Altunkaynak. Daran hat auch das QM geduldig mitgewirkt. Hat gemeinschaftliche Aktionen initiiert, die Kompetenzen der Eltern gestärkt, sich in Diskussionen eingemischt und an der Vernetzung gearbeitet: der Schulen untereinander, aber auch mit KITAs und mit privaten Träger\*innen und Initiativen. Mittlerweile ist aus den einstigen Einzelkämpfer\*innen der *Kulturelle Bildungsverbund* entstanden, der Ideen und Projekte gemeinsam entwickelt, sich verstetigt hat und heute vom Fachamt Weiterbildung und Kultur des Bezirks Mitte von Berlin gesteuert wird.

Den kulturellen und kreativen Schwerpunkt will das Team zukünftig ausbauen. *Wir haben so viele tolle Künstler\*innen und Kultureinrichtungen im Quartier! Jetzt geht es darum, sie für die Bewohner\*innen weiter zu öffnen*, sagt Afra Heil. Dann fällt ihr ein: *Das Programm Soziale Stadt wird in diesem Jahr 20 Jahre alt – da müssen wir auf die*

*Pauke hauen!* Wie wohl erst die Trommeln gerührt werden, wenn in nicht allzu weiter Ferne das QM Pankstraße sein 20-jähriges Jubiläum feiert...

Während die QMs am gegenseitigen Austausch durch Kreativität und dem Zusammenwachsen von Kulturen arbeiten, geht es bei *BENN – Berlin entwickelt neue Nachbarschaften* erst einmal um das Kennenlernen und Zusammenfinden der Kulturen. Das 2017 aufgelegte Programm, für das die L.I.S.T. in den Quartieren Allende-Viertel und Zehlendorf beauftragt wurde, richtet sich an Menschen und Initiativen in unmittelbarer Nähe zu Unterkünften für geflüchtete Menschen.

Essensspenden sammeln im Köpenicker Allende-Viertel, ist eine Form der Nachbarschaftshilfe – birgt aber auch Konflikte. Zusammen mit der Ehrenamtskoordinatorin des Übergangwohnheims hat das BENN-Team eine Alternative erarbeitet: Die Alteingesessenen und die neuen Nachbar\*innen haben gemeinsam in zwei Jugendfreizeiteinrichtungen und einer Senior\*innen-Begegnungs-stätte gekocht, anschließend wurde in ganz großer Runde gegessen, geredet, einander kennengelernt. *Unterstützen statt helfen!* Klingt simpel, muss man aber erst mal drauf kommen – und dann vernetzen, organisieren, koordinieren und etablieren. Das Allende-Viertel kocht zukünftig im Frühjahr und Herbst. Miteinander!



Frau K. trällert den Schlager über das DDR-Kultcafé *Mokka-Milch-Eisbar*, zeigt alte Fotos vom Kino International oder vom Wasserspielplatz *Plansche*. Stolz sagen die Damen und Herren vom Nachbarschaftsrat: *Wir wohnen hier in Ruhe, im Grünen und in guter Luft!* Das Wort Oase fällt mehrfach. Wir stehen einen Steinwurf vom Alexanderplatz entfernt. Tatsächlich sind Vogelzwitschern und Kirchenglocken zu hören, dazwischen pfeift kalter Wind durchs Fördergebiet Karl-Marx-Allee. Knapp 40 zukünftige Mieterinnen erkunden mit Alteingesessenen die Umgebung der Berolinastraße, wo ein inklusives Wohnhaus für Lesben der *FrauenKultur&Wohnen gGmbH Rad und Tat* entsteht. 2019, zu Beginn des mehrstufigen Beteiligungsverfahrens, gab es durchaus Vorbehalte der Nachbarschaft. Beim Spaziergang und dem wärmenden Tee im *Haus der Statistik* war das Eis geschmolzen.

Diffizil stellt sich die Beteiligung zur Rahmenplanung in Karow dar. Nicht nur der 35 Grad wegen, die (20 S-Bahn-Minuten vom Alexanderplatz entfernt) während der dritten öffentlichen Planungsworkstatt herrschen. Im dünn besiedelten Berliner Nordbezirk sollen drei Neubaugebiete entstehen. Susanne Walz moderiert zwischen über 170 Teilnehmenden und den Stadt-, Freiraum- und Verkehrsplanern. Zunächst wird klargestellt, was verhandelbar ist und wo es politische Setzungen gibt, dass man sich noch in der Verständigungsphase befindet, dass 2020 mit den Konkretisierungen begonnen wird und frühestens 2025 mit dem Bauen.

Konzentriert und mit kritischer Aufmerksamkeit folgt das Auditorium den Ausführungen zu Absichten in der Rahmenplanung, Abstufungen im grünen Übergangsbereich und den Verbindungen und Vernetzungen der Infrastruktur. Frau G., eine von sechs Anwohner\*innen im Beirat, weist auf die gute Zusammenarbeit hin und dass das transparente Verfahren ihr und ihren Mitstreiter\*innen viel neues Wissen vermittelt habe. Dann folgt das *Aber!* Bereits 1993 habe es Pläne für neue U- und S-Bahnanbindungen gegeben, umgesetzt wurden sie nicht. Vor den neuen Gebieten müsse man erst einmal die Verkehrssituation und das Schichtenwasserproblem in Angriff nehmen.



LUCIUS BURCKHARDT

## SPAZIERENGEHEN SCHAFFT SCHÖNHEIT!

Beim Rundgang zu Tafeln mit den Testentwürfen stehen die Menschen in Trauben um die Fachplaner\*innen, erörtern Fragen und weitere Differenzierungen. Viele von ihnen sind nicht nur interessiert, sondern auch informiert. Eine Dichte von 0,6 GFZ – *Zu hoch!*, wirft ein junger Mann ein. Andere finden den Grüngürtel mit 30 Metern Abstand zum Bestandsbau zu gering. Es geht um *ihr* Dorf, um Sichtachsen und die Erhaltung der ländlichen Strukturen, die sie in Gefahr sehen und um die Angst, dass die bestehenden Probleme über die Neuplanungen vergessen werden.

*In der Beteiligung müssen wir auch mit den Frustrationen der Teilnehmenden fertig werden, flexibel sein und Umwege gehen. Ihnen zuhören, Ängste oder Zweifel sortieren und differenzieren: Worum dreht sich der Konflikt? Was steckt eigentlich dahinter?*

sagt Annette Overmeyer beim Gespräch im Team-Büro. Ihre Kollegin Eva

Wiesemann ergänzt: *Da achten wir auch darauf, einen guten Ablauf zu gewährleisten und dass die Lautstarken nicht so viel Raum bekommen.*

Die Beispiele Berolinastraße und Karow zeigen, wie viel kommunikative Kompetenz und Ausdauer Beteiligungsprozesse benötigen, aber ebenso die Spannweite von Partizipation und ihre zunehmende Bedeutung. *Das Thema soziale Benachteiligung und Integration ist nur ein Aspekt von Beteiligung*, sagt Christoph Herrmann. *Immer mehr geht es auch um Alternativen zu Top-down-Planungsstrukturen, um Energie und zukünftige Mobilität, und dass diese technischen*

*Themen ganz stark mit den kommunikativen Beteiligungsthemen gekoppelt werden. Car-Sharing zum Beispiel ist ja nicht ganz neu. Aber wie kriegt man diese Mobilitätshubs konzeptionell in ein Quartier implementiert? Da sind die Schnittstellen von Projektsteuerung und Beteiligung enorm hoch.*

Dann diskutieren die drei Beteiligungsprofis den ganz großen Bogen: Von den Zukunftschancen, die Partizipation eröffnet, bis zu Global Playern, die die Quartiere für sich entdeckt haben, aber nur die innerstädtisch lukrativen, weswegen der Stadtrand außen vor bleibt. Über ungesteuerte Prozesse, die die Stadt verändern und neues Risikopotential bergen – und dass die Verwaltung dann nur noch ausgleichen kann. *Die Struktur ist halt immer noch klassisch an Fachämtern orientiert*, sagt Eva Wiesemann. *Unser Ziel als L.I.S.T. ist, dass alle, die für ein Quartier aktiv sind – also das Grünflächenamt, das Bau-, Schul- oder Jugendamt –, dass die sich das Quartier gemeinsam angucken. An diesen Netzwerkstrukturen arbeiten wir auch.*

## MIT DEM PARTIZIPATIONSTEAM DURCH MITTE UND KAROW



Nicht nur in diesem Sinne hat Karow Modellcharakter. Seit 2018 entwickelt der 24-köpfige Beirat aus Anwohner\*innen, Vereinen und Initiativen vor Ort sowie Verwaltung und Politik gemeinsam die Leitlinien, in denen auch neueste und zukunftsrelevante Mobilitätskonzepte vereinbart werden. Vielleicht klärt sich in der Verständigungsphase ja auch noch der ein oder andere Dissens.

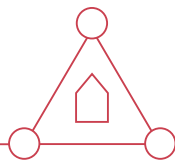
Neben solch komplexen Verfahren und Herangehensweisen bleibt aber auch der Spaziergang mit Bürger\*innen, Politik und Verwaltung ein wichtiger Weg der Stadtentwicklung.

**Die bauliche Projektsteuerung ist in der heutigen Profilierung der L.I.S.T. das älteste und zugleich das komplexeste ihrer drei Geschäftsfelder. Hier fließen Erfahrungen und Kooperationen aus der Stadtteilentwicklung ein, Methoden und Forschungsergebnisse aus der Beteiligung und das Know-how des vierköpfigen Architekt\*innen-Teams. Sie haben Bauleitungen und Großprojekte für namhafte Büros betreut, in der Immobilienwirtschaft und Wissenschaft gearbeitet, sind zusätzlich als Baumanagerin und Immobilienökonomin qualifiziert oder haben selbst eine Genossenschaft aufgebaut.**

Der Steuerung vorgelagert ist die Projektentwicklung. Das Team erarbeitet mit den Bauherr\*innen Ideen, die sich realisieren lassen, findet ein Grundstück, erstellt Machbarkeitsstudien und bringt die Auftraggeber\*innen mit Architekt\*innen für die Umsetzung zusammen. *Planen ist immer ein iterativer Prozess, sagt Renate Berg, man geht in eine Richtung, koppelt zurück, probiert weiter aus, untersucht und koppelt wieder zurück. Durch die ständigen Änderungen kommt man dann vom großen Allgemeinen immer mehr zum Konkreten.*

Zu den zentralen Angeboten gehören Finanzierungslösungen und die Fördermittel-Akquise. Da verfügt die L.I.S.T. nicht nur über vielfältige Erfahrungen und Kontakte zu einschlägigen Fördergeber\*innen und Kooperationspartner\*innen, sie kennt auch die verschlungenen Pfade der adminis-

## DAS SPEKTRUM DER PROJEKTSTEUERUNG



trativen Zuständigkeiten, der gesetzlichen Bestimmungen – und die geeigneten Wege der Realisierbarkeit. Schließlich geht es um große Summen und aus der Zusammenarbeit mit sozial engagierten Auftraggeber\*innen und Träger\*innen und deren spezifischen Anforderungen ergeben sich besondere Herausforderungen für die Projektsteuerung.

Ein Beispiel ist der Um- und Erweiterungsbau eines Teils der früheren Gerhart-Hauptmann-Schule zu Pflegeapartments und Gewerbeeinheiten für einen Pflegedienst sowie für eine Kontakt- und Beratungsstelle mit integriertem Konsumraum für drogenabhängige Menschen. Eine Betreuungs- und Pflegeeinrichtung der ZIK – *zuhaus im Kiez* gGmbH, gefördert mit insgesamt knapp vier Millionen Euro, für Menschen mit HIV, Aids oder chronischer Hepatitis. Da waren nicht nur die Akquise und die Abrechnung der Fördermittel komplex, sondern auch das Bauen, weil wesentliche Arbeiten durch eine Berufsschule ausgeführt wurden.

*Bei unserer Arbeit, sagt Ariane Gutzmer, müssen wir auch Rücksicht darauf nehmen, dass unsere Träger\*innen in der Regel eine besondere Klientel betreuen und eben auch auf ihre finanzielle Situation. In der Gotenburger Straße entsteht gerade ein Soziales Zentrum für Betreutes Wohnen und Trägeraktivitäten mit sieben Träger\*innen. Das ist ein Modellprojekt, mit dem wir uns generell für Trägerwohnen in der Stadt einsetzen. Denn soziale Träger\*innen sollen oft Mietpreise zahlen, die die Förderrichtlinien um das Doppelte übersteigen und ihre Gewerbemietverträge sind Unsicherheiten ausgesetzt.*

## ALLES UNTER EINEM DACH

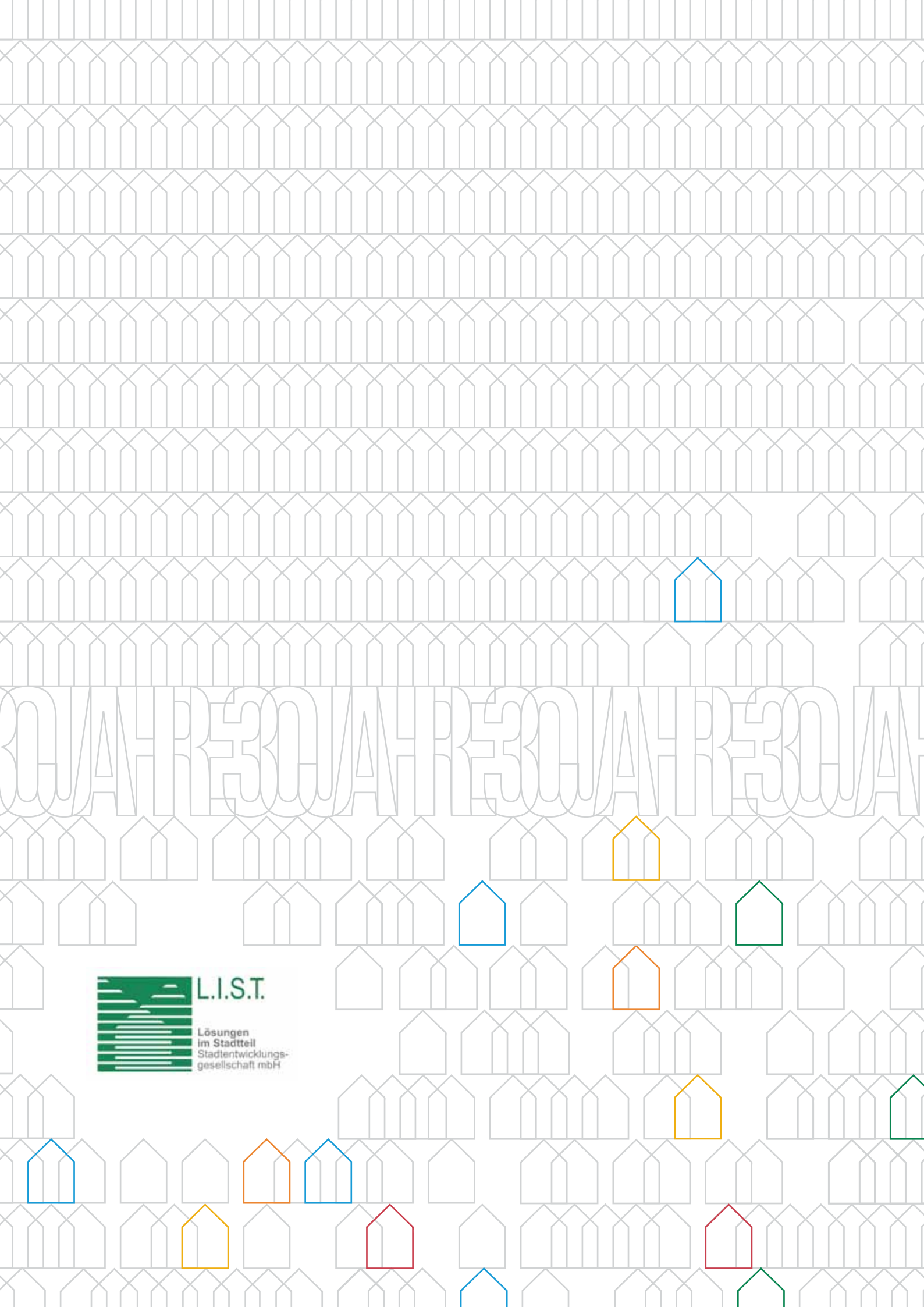
Renate Berg ergänzt: *Auf dem überhitzten Grundstücksmarkt können sie sich nicht mehr versorgen. Wie wir diesen kooperativen Ansatz realisieren, ist neu und modellhaft! Bauherr ist in dem Fall eine landeseigene Wohnungsbaugesellschaft. Diese kann wegen der EU-Beihilfeverordnung kaum Fördermittel empfangen. Die Träger\*innen wiederum sind auf Förderungen angewiesen, um ihre Einrichtungen zu realisieren.*

Angesichts der Entwicklungen auf dem Immobilienmarkt ist nicht zuletzt auch die Politik gefragt, neue Formen und kooperative Modellprojekte der Stadtplanung und -entwicklung zu unterstützen und neue Instrumente zu Finanzierungs- und Fördermodalitäten zu schaffen.

Wirtschaftlichkeitsberechnungen, die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen und Bauvorschriften sind die eine Seite der baulichen Projektsteuerung, die Fähigkeit sachlich und strukturiert zu kommunizieren und zu moderieren, die andere. *Einerseits bin ich sehr genau, gehe den Dingen auf den Grund und mag alles, was mit Zahlen und Tabellen zu tun hat. Da kann ich sehr akribisch sein und habe die totale Ruhe, sagt Meike Brokmann-Engelken. Andererseits finde ich Bausitzungen und große Baurunden spannend, den Kontakt zu Menschen und das Gespür für Situationen, in denen es brodelt oder in einem Nebengespräch noch etwas Wichtiges fällt. Besonders in der Koordination von großen, heterogenen Gruppen oder im Umgang mit den komplexen Strukturen innerhalb großer Unternehmen und Institutionen, mit denen die L.I.S.T. kooperiert, sind diese vielfältigen Kompetenzen gefragt.*







30 JAHR 30 JAHR 30 JAHR 30 JAHR



L.I.S.T.

Lösungen  
im Stadtteil  
Stadtentwicklungs-  
gesellschaft mbH