



Montag Stiftung
Urbane Räume

Gemein- wohl bauen

Band 1

BOB CAMPUS –
Transformation
einer stillgelegten
Textilfabrik

Johanna M. Debik und Robert Ambrée

jovis







BOB
CAMPUS









Autor*innen

Johanna M. Debik hat an der Universität Kassel Architektur und Städtebau studiert, dort im Bereich Stadt- und Regionalsoziologie geforscht und war anschließend als Projektentwicklerin in der Immobilienwirtschaft tätig. Sie ist heute zusammen mit Stefan Anspach im Vorstand der Montag Stiftung Urbane Räume und seit 2017 als Geschäftsführerin der gemeinnützigen Projektgesellschaft Urbane Nachbarschaft BOB hauptverantwortlich für die Entwicklung des BOB CAMPUS.

Robert Ambrée hat Stadt- und Regionalplanung an der Technischen Universität Berlin studiert. Er ist Referent Gemeinwohl bei der Montag Stiftung Urbane Räume und war ab 2014 im Projekt Samtweberei in Krefeld und ab 2018 im BOB CAMPUS für das Gemeinwohlmanagement verantwortlich.

Renée Tribble hat Architektur und Stadtplanung studiert und an der HafenCity Universität Hamburg promoviert. Seit 2022 ist sie Universitätsprofessorin für Städtebau, Bauleitplanung und Prozessgestaltung an der Fakultät Raumplanung der Technischen Universität Dortmund.

Ragnhild Klußmann und **Marc Hübert**, beide Architekt*innen, sind Inhaber*innen des Architekturbüros raumwerk.architekten in Köln. Ragnhild Klußmann ist zudem Professorin für Gebäudelehre und Gebäudetypologie am Fachbereich Architektur der Alanus Hochschule. Das Team der raumwerk.architekten hat den BOB CAMPUS entworfen, geplant und ausgeführt.

Véronique Faucheur, Stadtplanerin mit Schwerpunkt Freiraumplanung und einem Diplom-Aufbaustudium in Geschichte der Garten- und Landschaftskunst, ist zusammen mit Marc Pouzol Inhaberin des Landschaftsarchitekturbüros atelier le balto in Berlin. **Lilith Unverzagt** ist Architektin und Mitarbeiterin bei atelier le balto. Das Team des Landschaftsarchitekturbüros hat den *Nachbarschaftspark* entworfen, geplant und ausgeführt.

Herausgeberin

Die Montag Stiftung Urbane Räume mit Sitz in Bonn engagiert sich als unabhängige Partnerin von Kommunen, Verbänden und zivilgesellschaftlichen Initiativen dort, wo Stadtteile von besonderen sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen geprägt sind. Im Sinne des Grundsatzes „Eigentum verpflichtet“ entwickelt sie nach dem *Initialkapital-Prinzip* Immobilien, die dauerhaft im Stadtteil wirken und neue Chancen ermöglichen.



Montag Stiftung
Urbane Räume

Gemeinwohl bauen

Band 1

BOB CAMPUS – Transformation einer
stillgelegten Textilfabrik

Johanna M. Debik und Robert Ambrée

jovis

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Prof. Dr. Renée Tribble

S. 6

Vorwort der Herausgeberin

Montag Stiftung Urbane Räume

S. 7

Einleitung

Zukunftsfähige Lösungen für die
Transformation urbaner Räume

S. 8

Das *Initialkapital-Prinzip*

Wie wir vorgehen: Kriterien,
Ziele und konkrete Schritte

S. 10

Quartier, Grundstück und Konzept

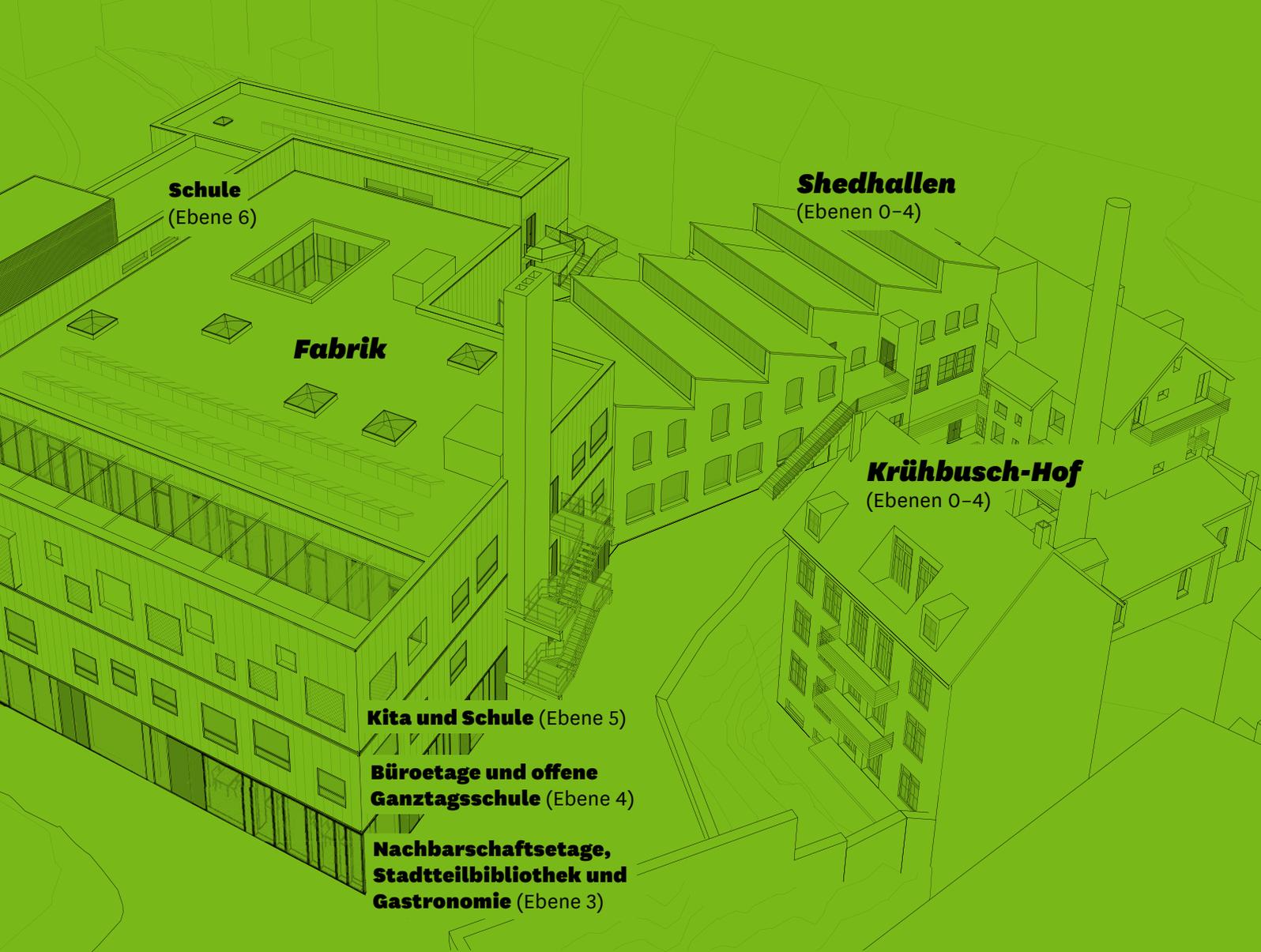
Der Geist des Ortes oder was am Anfang wichtig ist

S. 23



Stadteilterrasse
(Ebene 7)

Nachbarschaftspark



Rundgang: Fabrik

Der Vielfalt des Stadtteils
Raum geben

S. 53

Bestand als Ressource

S. 87

Eine neue Hülle als Innovation
für die Nachhaltigkeit

S. 89

Rundgang: Shedhallen

Altes bewahren und neue
Wege gehen

S. 119

Rundgang: Krühbusch-Hof

Neues Leben im historischen
Wohn- und Fabrikationshof

S. 167

Rundgang: Nachbarschafts- park

Freiraum für alle

S. 229

Eine Form für die Allmende

S. 233

Ausblick Band 2

Formate, Methoden und
Prozesse der Zusammenarbeit

S. 247

Dank, Quellen

S. 248

Abbildungen

S. 249

Impressum

S. 250

Vorwort

Prof. Dr. Renée Tribble, Technische Universität Dortmund

Mit dem BOB CAMPUS hat die Montag Stiftung Urbane Räume wieder ein Projekt nach dem *Initialkapital-Prinzip* entwickelt, das Vorbild sein kann. Sie zeigt, dass es mit Einsatz sowie Unterstützung an den richtigen Stellen, aber auch Ausdauer, Konfliktlösungsvermögen und Vertrauen gelingen kann, Bestand nachbarschaftlich und gemeinwohlorientiert zu entwickeln und so ganz konkrete Orte des Zusammenlebens – Orte der Gesellschaft – zu bauen.

Der BOB CAMPUS macht etwas sehr Wichtiges oder, besser gesagt, etwas Wichtiges sehr richtig. Er geht in den Bestand, in ein Quartier und in eine Nachbarschaft. Und er hat sich viel vorgenommen, in der Entwicklung, im Bauen, gemeinsam, mit Menschen, verbindlich, verändernd. In solchen Prozessen weiß man nie genau, wem man begegnen wird. Statistische Daten zur Demografie verraten keine Lebensrealitäten. Einen beständigen und immer im Werden befindlichen Prozess der Entwicklung kooperativ und bisweilen sogar kollektiv zu meistern, ist anspruchsvoll. Denn Zeitpläne, Baupreissteigerungen und Materialverfügbarkeiten sind auch bei einem gemeinnützigen Stiftungsprojekt nicht weniger entscheidend als bei anderen Bauprojekten. Dennoch, was hier zählt, sind der Inhalt, das Wissen, das Erlernen und Erlernte, das Verbindende und das Ausloten von Möglichkeiten im Gemeinsamen. Damit werden Beziehungen das Entscheidende. Der BOB CAMPUS ist ein Stück Stadt, das tatsächlich aus den Menschen der Stadt besteht und mit ihnen zusammen entstanden ist. Damit gelingt etwas, was bislang noch immer Ausnahme ist.

Das Projekt zeigt, dass es möglich ist, zusammenzuwirken. Aber sollte es nicht immer genau darum gehen, die Welt gemeinsam ein Stück besser zu machen? Vielleicht können die folgenden Schlaglichter helfen aufzuzeigen, in welchen Diskursen und gesellschaftlichen Herausforderungen der BOB CAMPUS verwoben ist und welche nachahmenswerten Beiträge, Wege und Lösungen er bietet.

Der BOB CAMPUS ist:

— Stadt, weil die Stadt nicht nur aus Straßen und Häusern besteht, sondern aus den Menschen und ihren Hoffnungen (Augustinus).

— Umbaukultur und zeigt damit, dass Gebäude über ihren Errichtungszweck und ihre ursprüngliche Nutzung hinaus funktionsfähig und nutzbar sind. Die sogenannte graue (goldene) Energie, die in die Errichtung geflossen ist, geht nicht verloren. Darüber hinaus knüpft der Campus an die Identität des Ortes an und entwickelt diesen charakteristisch und unverwechselbar weiter. Die Historie der Textilindustrie – prägend für die Stadtgeschichte Wuppertals – geht mit der aufgegebenen Fabrik nicht verloren. Sanierung und Erweiterung fügen Neues hinzu, zugleich spricht der Bestand Bände.

— Stadterneuerung, weil er fragt, was er für die Stadt, den Stadtteil, die Nachbarschaft leisten kann. Und so erweitert er zum Beispiel die schulische Infrastruktur um besondere Lehr- und Lernräume oder ergänzt einen *Nachbarschaftspark* mit einem Regenrückhaltebecken und neuen Wegebeziehungen.

— ein Ort des Wissens, wo Austausch stattfindet und Wissen weitergegeben und erlernt wird. Es entstehen neue Kompetenzen, Interessen können geweckt werden oder einfach Beispiele und Vorbilder entstehen. An der Entwicklung des Campus können alle lernen und somit wächst ein kooperatives Stadtgebilde – nicht nur vor Ort, sondern auch in den Köpfen. Lernen ist positive Enttäuschungserwartung: mit etwas umgehen zu können, das anders läuft als geplant, daraus lernen und diese Erkenntnisse wertschätzen. So kann Neues entstehen.

— Kooperation, in der Stiftung, Anwohner*innen, Architekt*innen und kommunale Vertreter*innen zusammenarbeiten, sich verständigen und gemeinsam lernen. Und auch, wenn echte Kooperation auf Augenhöhe mit gleichen Zugangsvoraussetzungen schwer bis nie zu erreichen ist, so entsteht mit dem BOB CAMPUS doch ein Ort, an dem und durch den dies zukünftig vermehrt möglich sein wird.

Mit dem BOB CAMPUS zeigt die Montag Stiftung Urbane Räume, wie sich eine Immobilienentwicklung positiv auf das Gemeinwohl auswirken kann. Ich freue mich, von diesem Buch lernen zu dürfen, und sehe den nächsten Bänden der Reihe *Gemeinwohl bauen* gespannt entgegen.

Vorwort der Herausgeberin

Montag Stiftung Urbane Räume

Es gibt sie überall in Deutschland, insbesondere im dicht besiedelten und industriell geprägten Nordrhein-Westfalen: brachliegende Industrieflächen. Geschichtsträchtige Orte, an denen einst viele Menschen gemeinsam gewirkt und gearbeitet haben. Gebäude, an denen die Zeit merklich ihre Spuren hinterlassen hat. Gelände, die jede*r in der Nachbarschaft kennt, aber niemand mehr gerne betritt. Oder: wertvoller Raum mit viel Potenzial für die Bewohner*innen im Stadtteil, das darauf wartet, wieder ausgeschöpft zu werden! Wie viele Menschen stellen wir von der Montag Stiftung Urbane Räume uns die Frage: Wie kann es gelingen, aus verfallenen urbanen Räumen Orte des Gemeinwohls zu bauen? Orte, die einladen und Chancen bieten? Wie können wir heterogene urbane Räume in sozialer und kultureller Vielfalt gestalten – mit einem funktionierenden Gemeinwesen und Teilhabemöglichkeiten für alle? Im Sinne des im Grundgesetz verankerten Grundsatzes „Eigentum verpflichtet“ engagieren wir uns mit eigenständigen, beispielgebenden Projekten und als Partnerin von Kommunen, Verbänden und zivilgesellschaftlichen Initiativen dort, wo Stadtteile von besonderen ökonomischen und sozialen Rahmenbedingungen geprägt sind.

Seit 2014 setzen wir dafür an bisher sechs Standorten in Stadtteilen von Krefeld, Bochum, Wuppertal, Remscheid und Halle an der Saale erfolgreich Projekte nach dem *Initialkapital-Prinzip* um: Wir investieren in leer stehende Gebäude und Gelände und erarbeiten gemeinsam mit der Nachbarschaft und zukünftigen Mieter*innen neue Nutzungskonzepte, die ihren Bedürfnissen entsprechen. Was wird gebraucht? Welche Möglichkeiten bietet der Raum? Wie kann eine Immobilie für die Nachbarschaft nützlich gemacht werden? In der Planungs- und Umbauphase legen die Menschen das Fundament für ihre Gemeinschaft – und wachsen dabei als Nachbarschaft zusammen.

Mit der Herausgabe der Reihe *Gemeinwohl bauen* möchten wir unsere Erfahrungen, Erkenntnisse und bereits gefundenen Lösungswege aus den bisher umgesetzten sehr unterschiedlichen Projekten möglichst vielen zur Verfügung stellen. Sie richtet sich an alle Stadtmacher*innen, die das Gemeinwohl in den Fokus ihres Handelns stellen oder zukünftig stellen wollen: Architekt*innen, Planer*innen, Mitarbeitende von

Kommunen, Projektentwickler*innen, Akteur*innen der Zivilgesellschaft und Investor*innen.

In zwei umfassenden Bänden zeigen wir zum Start der Reihe am Beispiel der Transformation einer ehemaligen Textilfabrik zum BOB CAMPUS in Wuppertal-Oberbarmen ganz konkret, wie nach dem *Initialkapital-Prinzip* aus einer urbanen Brache ein neuer Ort der Arbeit, des generationenübergreifenden Lernens, des Wohnens und der Nachbarschaft wird.

Im hier vorliegenden ersten Band über den BOB CAMPUS erläutern wir eingangs Hintergründe, Ziele, Kriterien und konkrete Schritte des *Initialkapital-Prinzips*. Wir werfen einen Blick in das Quartier Wuppertal-Oberbarmen, auf die Historie des ehemaligen Industriestandortes und schildern Herausforderungen der Grundstückerschließung. Anschließend führt ein vor allem bildhafter Rundgang durch die zeitlich-räumliche Transformation der stillgelegten Textilfabrik in einen Ort des gemeinschaftlichen Lernens, Arbeitens, Wohnens und der nachbarschaftlichen Begegnung. Dabei durchschreiten wir die Bauteile Kapitel für Kapitel gemäß ihrer Typologie in unterschiedlichen baulichen Verfassungen nach, vor und während des Umbaus. Beginnend bei dem jüngsten Bauteil, der *Fabrik* aus den 1970er Jahren, geht es weiter über die historischen *Shedhallen* und die Wohnhäuser im *Krühbusch-Hof* bis hin zum heutigen *Nachbarschaftspark*. Das Buch gibt über die Textbeiträge auf den grünen Seiten in allen Kapiteln vertiefende Einblicke in bauliche Veränderungen, die unterschiedlichen Nutzungsbausteine und Erkenntnisse der Projektentwicklung. Wir enden mit einem Ausblick auf den zweiten Band, der voraussichtlich 2024 erscheinen wird. In diesem beleuchten wir intensiv die kooperativen Prozesse und die Entstehung der Gemeinschaft rund um das Projekt und stellen unsere Erkenntnisse, brauchbare Methoden und innovative Ansätze der partizipativen Planung und Projektentwicklung vor.

Mit beiden Büchern zeigen wir die Herausforderungen dieser komplexen Aufgabe der Transformation mit ihren baulichen und gemeinschaftsbildenden Aspekten auf und teilen alltagstaugliche Lösungswege, die bei ähnlichen Aufgabenstellungen der gemeinwohlorientierten Stadtteilentwicklung hilfreich sein können und Mut machen für mehr solche Projekte.

Einleitung

Zukunftsfähige Lösungen für die Transformation urbaner Räume

Mit der *Neuen Leipzig-Charta* der für die Stadtentwicklung zuständigen Minister*innen der Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU) bekommt die Gemeinwohlorientierung unter dem Titel *Die transformative Kraft der Städte für das Gemeinwohl* einen hohen Stellenwert. Auch im Bereich von Geldanlagen legt die EU ein Augenmerk auf Gemeinwohlorientierung und Nachhaltigkeit und weitet ab 2025 die Berichterstattungspflicht vieler Unternehmen über die Auswirkungen ihres Handelns auf die Gesellschaft aus. Mit den sogenannten ESG-Kriterien müssen Unternehmen Rechenschaft über ihre Aktivitäten in den Bereichen Umwelt (*environment*), Soziales (*social*) und Unternehmensführung (*governance*) ablegen. Komplexe Herausforderungen wie steigende Mieten und Lebenshaltungskosten, Klimawandel, demografischer Wandel mit einer älter werdenden Bevölkerung und der Suche nach inklusiven Ansätzen für alle Bevölkerungsgruppen machen eine gemeinwohlorientierte Entwicklung unserer urbanen Räume notwendig.

In unserer Gesellschaft sind Chancen nicht gerecht verteilt

Die Auffassung, dass allein wirtschaftlich getriebene Marktmechanismen zum Gemeinwohl führen können, wurde schon lange durch die Wirklichkeit überholt. In unserer Gesellschaft sind Chancen nicht gerecht verteilt. Ein signifikanter Anteil an Personen kann nicht oder nur eingeschränkt am wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben teilnehmen. Faktoren wie der Bildungsstand, das Geschlecht, die Herkunft oder der Wohnort – oft ist es eine Kombination mehrerer Faktoren – beeinflussen die Teilhabemöglichkeiten und damit die Chancengerechtigkeit. Stadtteile, die wie Wuppertal-Oberbarmen die Funktion eines Ankunftsortes für viele Zuwander*innen haben, stehen vor der Aufgabe, die notwendigen räumlichen und strukturellen Voraussetzungen zu schaffen: genügend erschwinglichen Wohnraum, wohnungsnahe Freiflächen, kurze Wege zu sozialen Infrastrukturen und öffentlichen Einrichtungen. Soziale Netzwerke aus Akteur*innen im Stadtteil ermöglichen ihnen zudem, sprachliche Barrieren abzubauen und Zugänge zu Bildungseinrichtungen und in den Arbeitsmarkt zu finden (vgl. Hans et al. 2019: 514).

Für Städte ist es unerlässlich, Gemeinwohlziele wie solidarischen Zusammenhalt, soziale Verantwortung und Chancengleichheit für alle zu setzen – vor allem, wenn sie dynamisch wachsen oder von Strukturwandel, zum Beispiel durch die Aufgabe von Industriestandorten, betroffen sind.

Innovative Lösungen finden, die den Menschen und der Gemeinschaft dienen

Was heißt soziale Verantwortung im Wandel der Gesellschaft? Welche Herausforderungen und Veränderungen kommen auf uns zu und was bedeutet das für die Zukunft? Wie kann es gelingen, heterogene urbane Räume in sozialer und kultureller Vielfalt zu gestalten – mit einem funktionierenden Gemeinwesen und Teilhabemöglichkeiten für alle?

Stadt- und Stadtteilentwicklung stellen wichtige Handlungsfelder zur Gestaltung der Zukunft dar, obgleich ihre Wirkungszusammenhänge hoch komplex sind: „Lassen sich für ein einzelnes Gebäude noch plausible Indikatoren z.B. zur Bewertung seiner Nachhaltigkeit finden stößt dies schon auf Quartiers-ebene auf erhebliche Schwierigkeiten. Allein die räumliche Abgrenzung kann je nach Thema variieren. So unterscheiden sich in der Regel z.B. Schuleinzugsbereiche, soziale Vernetzungen, Strukturen der Gesundheitsversorgung oder Verkehrsbeziehungen“ (zur Nedden 2018: 2).

Wie können also Städte und ihre Stadtteile als komplexe Organismen die Aufgaben der Transformation in die Zukunft leisten? „Akupunktur liefert dafür eine Antwort: Ein kleiner Stich an einer systemisch relevanten Stelle wirkt auf den gesamten Organismus [...]. Das eröffnet die Chance, mit einer kleinen Intervention große Wirkung zu entfalten. [...] Eine Schlüsselrolle spielen dabei von ihrer Lage und Symbolik für eine Stadt besonders aufgeladene Orte. Sie gilt es zu Experimentierorten der Zukunftsmacher aus dem Stadtteil und der Stadt werden zu lassen. An solchen Orten kann das Zusammenspiel aus Machen, Verändern und Lernen immer wieder erprobt werden und weit über den Stadtteil hinaus und die Stadt insgesamt ausstrahlen“ (Schneidewind 2021: 52 f.).

Engagierte Menschen in diversen europäischen Städten setzen mit viel Mut und Kreativität in diesem Sinne eigenverantwortlich Gemeinschaftsprojekte in ihren Stadtteilen um. *Utopiastadt* in Wuppertal, das *Platzprojekt* in Hannover oder das Projekt *Renovar a Mouraria* in Lissabon sind inspirierende Beispiele. Doch die Hürden für die Umsetzung solcher Projekte sind groß: Die fehlende Bonität der Initiator*innen macht

es schwer, Kredite bei den Banken zu bekommen, um die Grundstücke langfristig vom Immobilienmarkt zu nehmen und notwendige Baumaßnahmen zu realisieren. Die kommunalen Verwaltungen und die Projektmacher*innen verstehen sich zumindest in den ersten Jahren oft als Gegner*innen statt als Kooperationspartner*innen. Dadurch dauern Verhandlungen und baurechtliche Verfahren lange, sind zäh und nicht immer lösungsorientiert. Die überwiegend ehrenamtlich erbrachte Leistung bringt die Projektmacher*innen an persönliche Grenzen. In den Kommunen fehlt Personal. Für die Stadtteile und Städte aber entfaltet diese Art der Projekte eine unübersehbare Wirkung. Früher brachliegende Grundstücke und dem Verfall preisgegebene Gebäude werden aktiv genutzt, der Außenraum füllt sich mit Leben, die Nachbarschaft zeigt mit kulturellen Veranstaltungen ihre Vielfalt. Neu geschaffene Freiräume ermöglichen den Menschen, sich zu begegnen und gemeinsame nachbarschaftliche Projekte zu starten. Das Image eines Quartiers kann sich enorm verbessern und ganze Stadtviertel können dem überwiegend auf Profit ausgerichteten Immobilienmarkt entzogen werden. Mit Engagement und Durchhaltevermögen konnten beispielsweise die Initiator*innen zum Erhalt des *Gängeviertels*, heute organisiert in einem gemeinnützigen Verein und einer Genossenschaft, bewirken, dass die Stadt Hamburg 2009 ein großes innerstädtisches Grundstück von einem Investor zurückkaufte. Damit haben sie den Abriss eines historischen Ensembles mitten in der Innenstadt verhindert und das Leben mit Wohnen, Arbeit und kulturellen Angeboten zurück ins Viertel gebracht.

Mit dem *Initialkapital-Prinzip* Chancen für die Menschen im Stadtteil schaffen

Das *Initialkapital-Prinzip* zeigt einen Weg auf, wie engagierte Stadtmacher*innen, kommunale Mitarbeitende, Fachleute und gemeinwohlorientierte Investor*innen mit vereinter Kraft solche Projekte verwirklichen und Chancen für alle Menschen im Stadtteil schaffen können. Ausgehend von einer Bestandsimmobilie oder einem Grundstück werden in einem kooperativen Prozess Orte der Gemeinschaft und des Engagements entwickelt. Das *Initialkapital-Prinzip* ermöglicht, mit notwendigen baulichen und ideellen Investitionen erschwingliche Mieten und einen jährlichen Überschuss als Gemeinwohrendite für gemeinnützige Projekte im Quartier.

Das *Initialkapital-Prinzip*

Wie wir vorgehen: Kriterien, Ziele und konkrete Schritte

Wir wenden das *Initialkapital-Prinzip* dort an, wo viele Menschen von Armut, mangelndem oder mangelhaftem Wohnraum, fehlenden Zugängen zu Gesundheits- und Bildungseinrichtungen und zu gesellschaftlicher Teilhabe betroffen sind. Dies ist überwiegend in Stadtteilen der Fall, die von besonderen Herausforderungen geprägt sind – Folgen des Strukturwandels durch die Aufgabe von Industriestandorten im urbanen Raum oder dynamische Entwicklungen, die die Schere zwischen Arm und Reich vergrößern.

Geeignete Standorte finden

Eine zentrale Lage im Quartier, die Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr, die Bereitschaft der Kommune zur Zusammenarbeit und die Verfügbarkeit einer Bestandsimmobilie oder eines geeigneten Grundstücks sind wichtige Kriterien. Bedeutsam für eine wirkungsvolle Umsetzung ist außerdem ein vorhandenes quartiersbezogenes Netzwerk aus engagierten Akteur*innen der Zivilgesellschaft.

Perspektiven beleuchten, Hürden gemeinsam aus dem Weg räumen, Vereinbarungen treffen

Die Verfügbarkeit der Grundstücke sichern wir mit den Grundstückseigentümer*innen, zum Beispiel Kommunen, Wohnungsbaugesellschaften oder Privateigentümer*innen, über eine beidseitig unterzeichnete Vereinbarung ab. Wichtig für eine gute Zusammenarbeit und Transparenz ist, dass die Menschen, die für Entscheidungen verantwortlich sind, sich persönlich begegnen und kennenlernen. Ziele und Bedingungen der Projektentwicklung werden schriftlich genau formuliert. Diese sind, wie zum Beispiel der Verzicht auf die Erhebung des Erbbauzinses, später auch Bestandteile der Erbbaurechts- und Kaufverträge sowie bindender Kooperationsvereinbarungen. Die Verschriftlichung zu einem früheren Zeitpunkt ist unserer Erfahrung nach wichtig, da Ziele und Absichten der Partner*innen in Gesprächen jeweils subjektiv wahrgenommen und interpretiert werden. Gerade wenn die Beteiligten sich sehr überzeugt für eine solche Projektumsetzung engagieren, ist die Gefahr groß, trennende Themen zu übergehen oder zu vermeiden. Die Verschriftlichung macht gemeinsame Ziele, aber

Voraussetzungen für eine Projektentwicklung nach dem *Initialkapital-Prinzip*

- Der/die Grundstückseigentümer*in beabsichtigt, ein Grundstück im Erbbaurecht an eine gemeinnützige Projektgesellschaft zu übergeben.
- Dabei verzichtet der/die Eigentümer*in als Erbbaurechtsgeber*in auf die Erhebung des Erbbauzinses, solange die Gemeinnützigkeit gewährleistet ist.
- Die gemeinnützige Projektgesellschaft als Erbbaurechtsnehmerin verpflichtet sich zur Instandsetzung der Gebäude und zur Nutzung oder Bebauung des Grundstücks.
- Die gemeinnützige Projektgesellschaft unterstützt während der Planungs- und Umbauzeit die Entwicklung einer nachbarschaftlichen Gemeinschaft für ein langfristiges bürgerschaftliches/zivilgesellschaftliches Engagement im Stadtteil und ist bereit, die dazu notwendigen Mittel auf- und einzubringen.
- Ein*e gemeinnützige*r und/oder gemeinwohlorientierte*r Investor*in stellt als Hauptgesellschafter*in der Projektgesellschaft dafür mindestens 30 Prozent Eigenkapital und Zuwendungen für die gemeinwohlorientierte Projektentwicklung über mehrere Jahre zur Verfügung.
- Die Projektgesellschaft betreibt die Immobilie langfristig im Sinne einer gemeinwohlorientierten Vermietung selbstständig. Alle Überschüsse aus der Vermietung stellt sie für Ressourcen zur gemeinwohlorientierten Stadtteilentwicklung als Gemeinwohrendite zur Verfügung. Das können Räume für nachbarschaftliche Begegnung, Personalressourcen und Geld sein.

auch mögliche Differenzen oder Missverständnisse sichtbar. Diese gilt es dann auszuhandeln. Eine Verschriftlichung bietet auch eine gute Grundlage dafür, im weiteren Projektverlauf die gemeinsamen Ziele zu überprüfen und sie gegebenenfalls veränderten Faktoren anzupassen.

Dabei ist es wichtig, auch die Perspektive der Erbbaurechtsgeber*innen zu verstehen und gemeinsam Lösungen für scheinbare Hindernisse zu finden. Befindet sich beispielsweise ein Grundstück noch im Besitz der Kommune oder einer städtischen Wohnungsbau-gesellschaft, sehen sich die Verantwortlichen der Liegenschaftsämter oder die Vorstände in der Pflicht, bei der Veräußerung den höchstmöglichen Betrag zu erwirtschaften. Dies kann mit der Argumentation entkräftet werden, dass eine Gemeinwohrendite in der Mindesthöhe des nicht erhobenen Erbbauzinses direkt in das Quartier fließt. Vorhandene Gebäude können durch eine Schenkung übertragen werden. Bei privaten Eigentümer*innen oder kirchlichen Institutionen ist auch der ideelle Aspekt nicht zu

unterschätzen. Oft gibt es eine in die Mauern und Fundamente eingeschriebene Familien- oder Unternehmensgeschichte, vielleicht auch noch verbunden mit Schuld und Scham wegen der Insolvenz des Betriebs oder der Aufgabe der kirchlichen Gebäude. Die Verhandlung um aufzugebende Kirchenstandorte stößt gegebenenfalls einen Prozess der Werteentwicklung an. Der Abschied beziehungsweise die Verwandlung von geschichtsträchtigen und zentralen Orten der Gemeinschaft erfordert dann erst einmal einen in der Institution selbst angelegten Diskurs, bevor weitreichende Entscheidungen getroffen werden können. In allen Fällen ist dies eine Phase der Vertrauensbildung zwischen den zukünftigen Kooperationspartner*innen. Sie braucht Zeit, Geduld, die Fähigkeit des Zuhörens, aber auch den Mut, Forderungen und Ziele klar auszusprechen.

Bei den Verhandlungen mit Vertragspartner*innen achten wir darauf, die beabsichtigte Wirkung für die Bewohner*innen des Stadtteils, aber auch für die künftigen und gegebenenfalls bestehenden

Mieter*innen und weitere engagierte Menschen im Fokus zu halten. So konkret wie möglich sprechen wir mit den Beteiligten darüber, welche Chancen sich durch das Projekt für die Menschen im Stadtteil ergeben sollen und wie der Weg dorthin aussehen kann.

Für die Umsetzung der Projekte nach dem *Initialkapital-Prinzip* haben wir Ziele entwickelt, die über den gesamten Lebenszyklus der gemeinwohlorientierten Immobilienstandorte als Handlungsrahmen und als Grundlage einer projektspezifischen Gemeinwohlstrategie dienen.

Ziele einer Projektentwicklung nach dem Initialkapital-Prinzip

- Rund um das Projekt existiert eine solidarische, inklusive Gemeinschaft.
- In der Gemeinschaft gibt es Personen, die Verantwortung übernehmen, um das Projekt stetig gemeinnützig weiterzuentwickeln und langfristig zu tragen.
- Alle im Stadtteil haben bessere Chancen auf gesellschaftliche Teilhabe, Bildung und Lebenszufriedenheit.
- Die Projektimmobilie ist durch eine hohe ästhetische und funktionale Qualität ein belebter und identitätsstiftender Ort im Stadtteil.
- Das Projekt trägt sich selbst und stellt Geld und Raum für bürgerschaftliches/zivilgesellschaftliches Engagement zur Verfügung.

Konzept entwickeln und bauliche und wirtschaftliche Machbarkeit prüfen

Ausgehend von der Bestandsimmobilie folgt eine umfängliche Projektuntersuchung der baulichen und wirtschaftlichen Machbarkeit auf Grundlage einer ersten Konzeptidee. Dabei ist es sinnvoll, die Multiperspektivität möglichst unterschiedlicher Beteiligter zu nutzen: Zusammen mit Nachbar*innen, zivilgesellschaftlichen Initiativen, Bestandsmieter*innen, zukünftigen Nutzer*innen, kommunalen Mitarbeitenden und Planer*innen schaffen wir in einem kooperativen Prozess eine Vision für einen zukunftsfähigen Ort der Gemeinschaft und des Engagements. So entsteht eine von allen getragene Gemeinwohlstrategie als Leitfaden für die Jahre der Projektentwicklung und des Betriebs. Diesen Leitfaden reflektieren alle Beteiligten kontinuierlich und passen ihn bei Bedarf einvernehmlich an.

Wichtig ist hier, die richtigen Partner*innen zu finden: Fachleute für Architektur, Landschaftsplanung, Statik, Haus- und Elektrotechnik, die mit den verfügbaren Ressourcen in jeder Hinsicht schonend umgehen und Know-how für Bestandsimmobilien und Kompetenzen im Bereich kooperativer Planungsprozesse mitbringen. Die Erstellung eines betriebswirtschaftlichen Konzepts auf Grundlage einer seriösen Betrachtung der Mehrjahresplanung inklusive Instandsetzungsrücklagen, möglichem Mietausfall, zurückzuzahlenden Krediten inklusive Zinsen, Abschreibungen und Personal ist unerlässlich. Unter dieser Lupe wird die anfängliche Idee auf den Prüfstein gestellt und angepasst.

Im Hinblick auf das geschaffene Netzwerk der Kooperationspartner*innen ist hier Sensibilität, Transparenz und Offenheit gefragt. In Reflexionsschleifen müssen alle Beteiligten nötige Veränderungen kommunizieren und die gemeinsame Vision kontinuierlich weiterentwickeln.

Gemeinnützige Projektgesellschaft gründen

Für die Umsetzung des Projekts gründen wir gemeinnützige Projektgesellschaften, die vor Ort selbstverantwortlich und selbstorganisiert das Geschäft führen, die Bauherrenschaft übernehmen und Projekte für die Gemeinwohlerwicklung umsetzen. Für die ideelle Entwicklung erhalten die Projektgesellschaften jährliche Zuwendungen der Montag Stiftung Urbane Räume, zum Beispiel für den Einsatz von Gemeinwohlmanager*innen. Die Gemeinnützigkeit ist über die Satzung der Projektgesellschaft gemäß § 52 der Abgabenordnung (Ao) gesichert. Die förderfähigen Zwecke in der Satzung sollten der Gemeinwohlstrategie entsprechen, zum Beispiel Förderung der Jugend- und Altenhilfe, Förderung von Kunst und Kultur, Förderung des Denkmalschutzes und der Denkmalpflege oder die Förderung internationaler Gesinnung, der Toleranz auf allen Gebieten der Kultur und des Völkerverständigungsgedankens. Die langfristige Vermietung gilt steuerrechtlich als Vermögensverwaltung. Daher muss kein Geschäftsbetrieb angemeldet werden. Dies ist für die Risikobetrachtung entscheidend, da die Montag Stiftungen das Stammkapital und das erforderliche Eigenkapital für die bauliche Umsetzung – in den größeren Projekten teilweise im hohen siebenstelligen Bereich – einbringen.

Kooperationen mit Kommunen und weiteren Partner*innen schriftlich vereinbaren

Auf Basis der baulich-wirtschaftlichen Machbarkeitsstudie und der Gemeinwohlstrategie regeln frühzeitige schriftliche Kooperationsvereinbarungen mit den Kommunen deren Beiträge im Rahmen des Projekts. Hierzu gehören die Beschaffung von öffentlichen Fördermitteln, Mietgarantien, Übernahmen von Projektteilen im öffentlichen Raum und notwendige zusätzliche Personalressourcen. Die aktive Beteiligung der Kommunen an den gemeinwohlorientierten Stadtteilprojekten ist unbedingt notwendig, auch dann, wenn die Kommune nicht als Erbbaurechtsgeberin auftritt. Erstens ist die Daseinsvorsorge, also die Bereitstellung von wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Dienstleistungen, im Sozialstaatsprinzip verfassungsrechtlich verankert und

damit zentrale Aufgabe der Kommunen. Zweitens ist die kooperative Zusammenarbeit an Themen wie Baurecht, Denkmalschutz und Mobilitätskonzepten sowie die Entwicklung innovativer Bildungsbausteine ohne die Mitwirkung der Kommune gar nicht machbar. Drittens besteht die große Chance, sich auf ein gemeinsames Lernfeld zu begeben, Erfahrungen zu sammeln und zukunftsfähige Ansätze der Stadtteilentwicklung fortlaufend weiterzuentwickeln. In der kommunalen Verwaltung sollte eine Schlüsselperson als kontinuierliche*r Ansprechpartner*in für die Projektgesellschaft beauftragt werden, die außerdem die Kommunikation in die zuständigen Ressorts der Verwaltung verteilt. Für den erfolgreichen Projektverlauf ist es außerdem sehr hilfreich, wenn ein*e Entscheidungsträger*in der Verwaltung – zum Beispiel Oberbürgermeister*in, Kämmer*in oder Dezernent*in – die Patenschaft für das Projekt übernimmt.

Boden sichern über Erbbaurechts- und Kaufverträge

Stehen die gemeinsame Vision für den Stadtteil und die Gemeinwohlstrategie, die langfristige Kooperation mit der Kommune sowie der Nachweis der wirtschaftlichen und baulichen Machbarkeit, erfolgt die bodenrechtliche Absicherung über den Abschluss eines Erbbaurechts- und Kaufvertrags. Dabei verzichten die Erbbaurechtsgeber*innen grundsätzlich auf die Erhebung des Erbbauzinses, solange die Projekte gemeinnützig sind und im Sinne des Gemeinwohls handeln. Die Erbbaurechts- und Kaufverträge gelten in der Regel für Zeiträume zwischen 66 und 99 Jahren, damit eine langfristige Wirkung garantiert ist.

Finanzierung über Eigenkapital, Fremdkapital und Fördermittel

Vor Baubeginn sichern das Eigenkapital von gemeinwohlorientierten Investor*innen – in unserem Fall die Montag Stiftungen –, Fremdkapital von Banken und Fördermittel wie Wohnraum-, Städtebau- oder Denkmalförderung die Projektentwicklung ab. Dabei ist zu berücksichtigen, dass öffentliche Fördermittel in der Regel kurz- bis mittelfristig zwischenfinanziert werden müssen. Die Höhe des Eigenkapitals liegt in unseren Projekten im Regelfall bei 30 Prozent. Die starke und schnelle Erhöhung der Bau- und Energiekosten sowie der Zinsen in den Jahren 2021 und 2022 machte im Einzelfall eine Erhöhung des Eigenkapitaleinsatzes auf bis zu 50 Prozent erforderlich. Das eingesetzte Eigenkapital verbleibt in der Projektgesellschaft und wird nicht an die Stiftung zurückgezahlt.

Gemeinwohlorientiert bauen und vermieten

Bei erforderlichen Baumaßnahmen gehen wir ressourcenschonend vor. Wo möglich, erhalten wir die alte Bausubstanz und nutzen vorhandene Räume. Wir wägen die notwendigen Investitionskosten gegenüber den entstehenden Miet- und Nebenkosten der bestehenden und zukünftigen Mieter*innen sorgfältig ab. Die Mieten, Neben- und Energiekosten sollen langfristig erschwinglich sein. Erstere sind so berechnet, dass das eingesetzte Fremdkapital einschließlich Zinsen über einen längeren Zeitraum zurückgezahlt werden kann, sodass die jährliche Belastung für die Projektgesellschaft wirtschaftlich verträglich und die Bereitstellung von Raum und Ressourcen für gemeinnützige Aktivitäten langfristig möglich ist. Alle Überschüsse aus der Vermietung fließen so als Gemeinwohrendite in das Quartier.

Vor Ort arbeitet ein interdisziplinär ausgestattetes kleines Team, bestehend aus Geschäftsführung, Office-manager*in, Gemeinwohlmanager*in, Hausmeisterei und Hausverwaltung. In der Planungs- und Bauzeit wird das Team gegebenenfalls durch eine*n technische*n Projektsteuer*in ergänzt. Der Bürostandort ist im Bestandsgebäude oder in unmittelbarer Umgebung und hält während der Planungs- und Bauzeit auch Raum für gemeinschaftliche Aktivitäten, Versammlungen, Planungsworkshops und offene Planungstage bereit. Wir geben Menschen die Chance, mit uns zu lernen und sich zu qualifizieren, zum Beispiel auf der Baustelle durch die Kooperation mit Qualifizierungsträger*innen im Handwerk oder als Einsatzstelle für ein Freiwilliges Soziales Jahr.

Als gemeinwohlorientierte Vermieterin übernehmen wir die Immobilienverwaltung, sind regelmäßig im Rahmen von Mietersprechstunden ansprechbar vor Ort, unterstützen im Konfliktfall bei der Lösungssuche, zum Beispiel durch den Einsatz von Mediator*innen. Wir schaffen Anlässe, zu denen die Nachbarschaft zusammenkommt, sich kennenlernt und gemeinsame Ideen für selbst organisierte nachbarschaftliche Projekte entwickelt.

Wenn die Gebäude wieder nutzbar und die elementaren baulichen Tätigkeiten abgeschlossen sind, beginnt ein neuer Abschnitt, doch die Transformation des urbanen Raums ist damit nicht abgeschlossen. Vielmehr zeigen die neu geschaffenen Räume durch ihre Gestaltung und mit ihren Spuren der Vergänglichkeit eine beabsichtigte Unfertigkeit, die Nutzer*innen zu Kreativität und Weiterentwicklung einlädt.

Strukturen für eine langfristige Wirkung für die Menschen im Stadtteil schaffen

Damit sich die Umsetzung wirklich an den Bedürfnissen der Menschen aus der Nachbarschaft orientiert, setzen wir parallel zu den planerischen und baulichen Maßnahmen einen gemeinschaftsbildenden Prozess auf. So entsteht schon in der Planungs- und Bauphase ein Netzwerk aus Nutzer*innen, Bestands- und zukünftigen Mieter*innen und Nachbar*innen, die sich bereits während der Projektentwicklung aktiv einbringen: zum Beispiel mit Hausaufgabenbetreuung, Theater- und Filmprojekten für Kinder und Jugendliche oder Nachbarschaftsfeiern.

In einem Teil unserer Projekte, der Samtweberei in Krefeld, der KoFabrik in Bochum und für das FreiFeld in Halle an der Saale, haben sich aus diesen Netzwerken gemeinnützige Vereine oder Stiftungen entwickelt, die heute eigenverantwortlich und selbstorganisiert den Betrieb der Gemeinwohlfächen im Projekt gewährleisten. In der Samtweberei sind das die Shedhalle als große überdachte Freifläche und ein Nachbarschaftswohnzimmer, in Bochum die Quartiershalle und eine städtische Freifläche im Straßenraum, in Halle an der Saale ist es der Bürgerpark FreiFeld. Die Projektgesellschaften übernehmen in diesen Fällen das gemeinwohlorientierte Immobilienmanagement und stellen einen großen Teil der Überschüsse aus der Vermietung dauerhaft den Träger*innen zur Verfügung. Daraus können die Betriebskosten der Gemeinwohlfächen und teilweise auch Personalkosten für das Gemeinwohlmanagement bezahlt werden. So werden die selbstverantwortliche nachbarschaftliche Organisation und die Bildung einer solidarischen Gemeinschaft unterstützt. Je unterschiedlicher die Zusammensetzung der vor Ort aktiven Menschen in Bezug auf Alter, kulturelle Prägung und wirtschaftliche Situation ist, desto mehr Perspektiven fließen in den kontinuierlichen Prozess zur Weiterentwicklung des Stadtteilprojekts ein. Für diesen Prozess braucht es Zeit, daher übernimmt die Projektgesellschaft in anderen Fällen, wie zum Beispiel beim BOB CAMPUS, für eine unbestimmte Zeit auch das Management der Gemeinwohlfächen.











zoo

DO NOT FEED THE ANIMALS



BOB
CAMPUS



