

BBSR-
Online-Publikation
09/2025

StadtLabor Kleinstadt – Digitale Arbeitswelten in Kleinstädten

Modellvorhaben in der Pilotphase der Kleinstadtakademie

von

Prof. Dr. Marcus Menzl
Anna Schlundt
Katharina Pöttsch



StadtLabor Kleinstadt – Digitale Arbeitswelten in Kleinstädten

Modellvorhaben in der Pilotphase der Kleinstadtakademie



Das Projekt des Forschungsprogramms „Experimenteller Wohnungs- und Städtebau (ExWoSt)“ wurde vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Auftrag des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) durchgeführt.

IMPRESSUM

Herausgeber

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR)
im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)
Deichmanns Aue 31–37
53179 Bonn

Wissenschaftliche Begleitung

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
Referat RS 7 „Baukultur, Städtebaulicher Denkmalschutz“
Lars Porsche
lars.porsche@bbr.bund.de

Christoph Vennemann
christoph.vennemann@bbr.bund.de

Begleitung im Bundesministerium

Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB)
Referat S I 5 „Anpassung an den Klimawandel, Klimaschutz in der Stadt und Wärmeplanung“
Dr. Lara Steup

Autorinnen und Autoren

Technische Hochschule Lübeck
Prof. Dr. Marcus Menzl
Anna Schlundt
Katharina Pötzsch

Stand

November 2024

Gestaltung

Andrea Schwedt – Grafikdesign & Illustration, Hamburg

Bildnachweis

Titelbild: Technologie- und Gewerbezentrum Prignitz GmbH
Tourismus- und Stadtmarketing Mölln: S. 12; Magistrat der Stadt Oestrich-Winkel: S. 13; Technologie- und Gewerbezentrum Prignitz GmbH: S.15

Vervielfältigung

Alle Rechte vorbehalten

Der Herausgeber übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung privater Rechte Dritter. Die geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit denen des Herausgebers übereinstimmen.

Zitierweise

Menzl, M.; Schlundt, A.; Pötzsch, K., 2025: StadtLabor Kleinstadt – Digitale Arbeitswelten in Kleinstädten: Modellvorhaben in der Pilotphase der Kleinstadtakademie. BBSR-Online-Publikation 09/2025, Bonn. <https://doi.org/10.58007/bgg0-np16>

DOI 10.58007/bgg0-np16

ISSN 1868-0097

Bonn 2025

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	5
Summary	6
1 Das Modellvorhaben „StadtLabor Kleinstadt – Kooperative Entwicklung kleinstädtischer Transformationspfade im Themenfeld Digitale Arbeitswelten“ in der Pilotphase der Kleinstadtakademie	7
1.1 Hintergrund: Die Pilotphase der Kleinstadtakademie	7
1.2 Gegenstand und Ziel des Modellvorhabens	7
2 Interkollegiales Coaching: Vom Perspektivwechsel lernen	9
2.1 Die Idee des interkollegialen Austauschs	9
2.2 Das Format der Transferwerkstatt	9
2.3 Zwischenfazit zu Transferwerkstätten: Gewonnene Erkenntnisse aus dem interkollegialen Austausch	9
3 Gewählte Ansätze für kooperative Entwicklung kleinstädtischer Transformationspfade im Themenfeld Digitale Arbeitswelten	10
3.1 Pop-up-Labor Dießen am Ammersee	10
3.2 Pop-up-Labor Dippoldiswalde	11
3.3 Pop-up-Labor Mölln	12
3.4 Pop-up-Labor Oestrich-Winkel	13
3.5 Pop-up-Labor Wittenberge	14
4 Erkenntnisse aus der gemeinsamen Arbeit	16
4.1 Handlungsoptionen und -empfehlungen für Kleinstädte	16
4.2 Was nehmen die teilnehmenden Städte aus der Pilotphase mit?	21
4.3 Was ist übertragbar und kann anderen Kleinstädten mitgegeben werden?	22
5 Handlungsempfehlungen für die Kleinstadtakademie	24
5.1 Handlungsoptionen und -empfehlungen für teilnehmende Kleinstädte	24
5.2 Zukunftsperspektive: Was kann und soll eine Kleinstadtakademie leisten?	26
6 Projektverbund	27
6.1 Wissenschaftliche Begleitung & begleitende Projektagentur	27
6.2 Modellkommunen	28
7 Ausblick	29

Zusammenfassung

Das Verbundprojekt „StadtLabor Kleinstadt – Kooperative Entwicklung kleinstädtischer Transformationspfade im Themenfeld „Digitale Arbeitswelten““ erforschte in den fünf teilnehmenden Kleinstädten Wittenberge (Brandenburg), Dießen am Ammersee (Bayern), Dippoldiswalde (Sachsen), Mölln (Schleswig-Holstein) und Oestrich-Winkel (Hessen) Chancen digitaler Arbeitswelten für eine zukunftsfeste Stadtentwicklung.

Für die gemeinsame Projektarbeit wurden drei Phasen unterschieden: Die Erkundungsphase, die Verdichtungsphase und die Transferphase.

Während der Erkundungsphase wurden basierend auf partizipativen und aktivierenden Vorgehensweisen Ressourcen und Chancen der jeweiligen Kommunen ausgelotet und eine Bestandsaufnahme durchgeführt. In der Verdichtungsphase wurde gemeinsam daran gearbeitet, kleinstadtspezifische Themen und Fragestellungen in Konzeptideen für Pop-up-Labore zu übersetzen, welche in der Transferphase experimentell erprobt wurden.

In den verschiedenen Städten wurden unterschiedliche Maßnahmen zur Förderung digitaler Arbeitswelten ergriffen. In Oestrich-Winkel wurde ein temporärer Co-Working-Space eingerichtet, um flexibles Arbeiten vor Ort auszuprobieren. Mölln führte eine Aktionswoche durch, die verschiedene thematische Schwerpunkte abdeckte, um die lokale Bevölkerung für digitale Themen zu sensibilisieren. In Wittenberge wurden Schnuppertage im bestehenden Co-Working-Space eingeführt, damit Interessierte einen Einblick in die Vorteile des Co-Working-Modells erhalten. Dießen am Ammersee gründete eine dauerhafte Task Force aus Bürgern und Experten, um langfristige Lösungen und Initiativen im Bereich digitaler Arbeitswelten zu entwickeln. Dippoldiswalde hingegen setzte auf mehrere Bürgerbefragungen, um die spezifischen Bedürfnisse und Chancen digitaler Arbeitsformen in der Gemeinde zu ermitteln.

Der gemeinsame Arbeitsprozess orientierte sich an den inhaltlichen Zielen der jeweiligen Phasen, kann aber nicht als stringenter Prozess verstanden werden. Vielmehr war die Projektarbeit als Suchprozess zu begreifen. Die zugrundeliegende Herausforderung bestand darin, die strukturellen Voraussetzungen zu schaffen, um Projektideen zur Umsetzung bringen zu können. Die Herausforderungen lagen zumeist in den personellen Kapazitäten der Kleinstädte, dem Aktivieren von Schlüsselakteuren, aber auch in dem Finden des passenden Ortes oder eines geeigneten Formats für die Umsetzung.

Das Verbundprojekt leistete einen Beitrag, um die bisher noch größtenteils unerforschten Potentiale Digitaler Arbeitswelten für eine zukunftsfeste Kleinstadtentwicklung sichtbar zu machen, deren Anwendungsmöglichkeiten in den fünf Kleinstädten mit angepassten methodischen Herangehensweisen in den Pop-up-Laboren zu erproben und zu evaluieren und schlussendlich den Erkenntnisgewinn in Handlungsbausteine zu übersetzen, die als Empfehlungen von anderen Kleinstädten mit ähnlichen Herausforderungen und Fragestellungen genutzt werden können.

Die wichtigsten Ergebnisse lauten wie folgt:

- Die Entwicklung des Themenfeldes muss aus dem Ort heraus erfolgen.
- Das Setzen innovativer Themenfelder bedarf in Kleinstädten Formate der Netzwerkbildung, Sensibilisierung und des Austausches.
- Bürgermeister haben eine Schlüsselrolle in der Initiierung innovativer Prozesse inne.
- Die Aktivierung zivilgesellschaftlicher Akteure ist von großer Bedeutung für den Aufbau eines Unterstützungsnetzwerkes für innovative Vorhaben.
- Die Entfaltung innovativer Transformationspfade benötigt eine längerfristige Perspektive.
- Die Digitalisierung der Arbeitswelten ist ein wichtiger Schwerpunkt für die zu gründende Kleinstadtakademie.

Summary

The joint project “StadtLabor Kleinstadt – Cooperative development of small-town transformation paths in the field of “Digital working environments” conducted research in the five participating small towns of Wittenberge (Brandenburg), Dießen am Ammersee (Bavaria), Dippoldiswalde (Saxony), Mölln (Schleswig-Holstein) and Oestrich-Winkel (Hesse) Opportunities of digital working environments for future-proof urban development.

Three phases were distinguished for the joint project work: the exploration phase, the consolidation phase and the transfer phase.

During the exploration phase, resources and opportunities in the respective municipalities were explored and an inventory was carried out based on participatory and activating approaches. In the consolidation phase, we worked together to translate small-town-specific topics and questions into concept ideas for pop-up laboratories, which were tested experimentally in the transfer phase.

Different measures have been taken in the participating cities to promote digital working environments. A temporary co-working space was set up in Oestrich-Winkel to try out flexible working on site. Mölln held a theme week that covered various thematic focuses to raise awareness of digital issues among the local population. In Wittenberge, trial days were introduced in the existing co-working space so that those interested could gain an insight into the advantages of the co-working model. Dießen am Ammersee founded a permanent task force made up of citizens and experts to develop long-term solutions and initiatives in the area of digital working environments. Dippoldiswalde, on the other hand, relied on several citizen surveys to determine the specific needs and opportunities of digital forms of work in the community.

The joint work process was based on the content goals of the respective phases, but cannot be understood as a stringent process. Rather, the project work was to be understood as a search process. The underlying challenge was to create the structural requirements to be able to implement project ideas. The challenges mostly lay in the personnel capacities of the small towns, the activation of key actors, but also in finding the right location or a suitable format for implementation.

The joint project made a contribution to making the previously largely unexplored potential of digital working environments for future-proof small town development visible, to testing and evaluating their possible applications in the five small towns with adapted methodological approaches in the pop-up laboratories and finally to converting the knowledge gained into transferable action modules, which can be used as recommendations by other small towns with similar challenges and issues.

The key findings are:

- Development of the topic from within the town
- Setting innovative topic areas requires formats for networking, raising awareness and exchange in small towns
- Mayors play a key role in initiating innovative processes
- The activation of local stakeholders is of great importance for building a support network for innovative projects
- The development of innovative transformation paths requires a longer-term perspective
- Digitalization of the working environment as an important focus for the ‘Kleinstadtakademie’

1 Das Modellvorhaben „StadtLabor Kleinstadt – Kooperative Entwicklung kleinstädtischer Transformationspfade im Themenfeld Digitale Arbeitswelten“ in der Pilotphase der Kleinstadtakademie

1.1 Hintergrund: Die Pilotphase der Kleinstadtakademie

Übergeordnetes Ziel im Bundesinteresse der Kleinstadtakademie ist es, die Stadtentwicklung der Kleinstädte zu stärken, um deren Resilienz im Sinne des Koalitionsvertrags zu gewährleisten und damit dem Ziel angestrebter gleichwertiger Lebensbedingungen näher zu kommen. Zudem soll dazu beigetragen werden, eine verstärkte politische wie wissenschaftliche Aufmerksamkeit für Kleinstädte zu erzeugen, denn traditionell sind Stadtforschung und der Blick der Gesellschaft in Deutschland überwiegend großstadtorientiert.

Einerseits sollten die Kleinstadtverbünde in den Modellvorhaben möglichst viele Lösungs- und Handlungsansätze für eine zukunftsfeste Kleinstadtentwicklung erarbeiten. Andererseits sollten in der Pilotphase Arbeitsfelder, Methoden und Instrumente für die Institutionalisierung der Kleinstadtakademie ab 2023 abgeleitet werden.

Die Ausgangslage des Modellvorhabens knüpfte an das Ziel an, gleichwertige Lebensverhältnisse in städtischen und ländlichen Regionen zu schaffen, zu dessen Erreichen die über 2.100 Kleinstädte in Deutschland eine wichtige Rolle einnehmen.

1.2 Gegenstand und Ziel des Modellvorhabens

Dieses Modellvorhaben nahm sich dem **Themenfeld der Digitale Arbeitswelten** an.

Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft bringt einen grundlegenden Strukturwandel der Arbeitswelt mit sich, der in seinen weitreichenden Verästelungen, den daraus erwachsenden Herausforderungen und Chancen sowie möglicherweise anstehenden Handlungserfordernissen noch gar nicht überblickt werden kann.

Auch Kleinstädte sehen sich mit neuartigen, sich dynamisch weiterentwickelnden Arbeits- und Alltagsorganisation konfrontiert, die vertraute Abläufe verändern, aber auch zahlreiche neue Gestaltungsperspektiven eröffnen.

Damit gilt das Themenfeld Digitale Arbeitswelten als ein wichtiger Baustein für die angestrebte zukunftsfeste Kleinstadtentwicklung und kann nicht zuletzt zur Schaffung von gleichwertigen Lebensverhältnissen in städtischen wie auch ländlichen Regionen entscheidend beitragen. Digitale Arbeitswelten beschleunigen den Ausbau der digitalen Infrastruktur und den Zugang zu Online-Dienstleistungen auch in Kleinstädten. Sie fördern wirtschaftliche Entwicklung, soziale Teilhabe und Bildung, was insbesondere ländliche Gebiete attraktiver und lebenswerter macht.

Die fünf in diesem Kleinstadtverbund teilhabenden Kleinstädte, Dießen, Dippoldiswalde, Mölln, Oestrich-Winkel und Wittenberge, haben sich im Rahmen dieses Vorhabens mit den angedeuteten Ungewissheiten und den bislang nur ansatzweise ausgeschöpften Potenzialen einer veränderten Arbeitswelt durch die zunehmende Digitalisierung auseinandergesetzt.

Bezogen auf die Ausgangslage unterscheiden sich die beteiligten Städte zwar hinsichtlich ihrer Rahmenbedingungen (Demografie, Leerstand) und Vorerfahrungen im Bereich der neuen Arbeitswelten, doch insgesamt werden die Städte von vergleichbaren Perspektiven, wie der Bedeutung der Einbeziehung der Einwohner und der Schlüsselrolle von Bürgermeistern, auf das gemeinsame Vorhaben verbunden.

Ziel war es in den fünf ausgewählten Kleinstädten, auf Basis einer Erhebung der Ausgangssituationen, mögliche Bausteine für Transformationspfade im Themenfeld Digitale Arbeitswelten zu erdenken, zu erproben und zu evaluieren und damit einen Katalog von Ideen und übertragbaren Ansätzen zur Stadtentwicklung von Kleinstädten zu entwickeln.

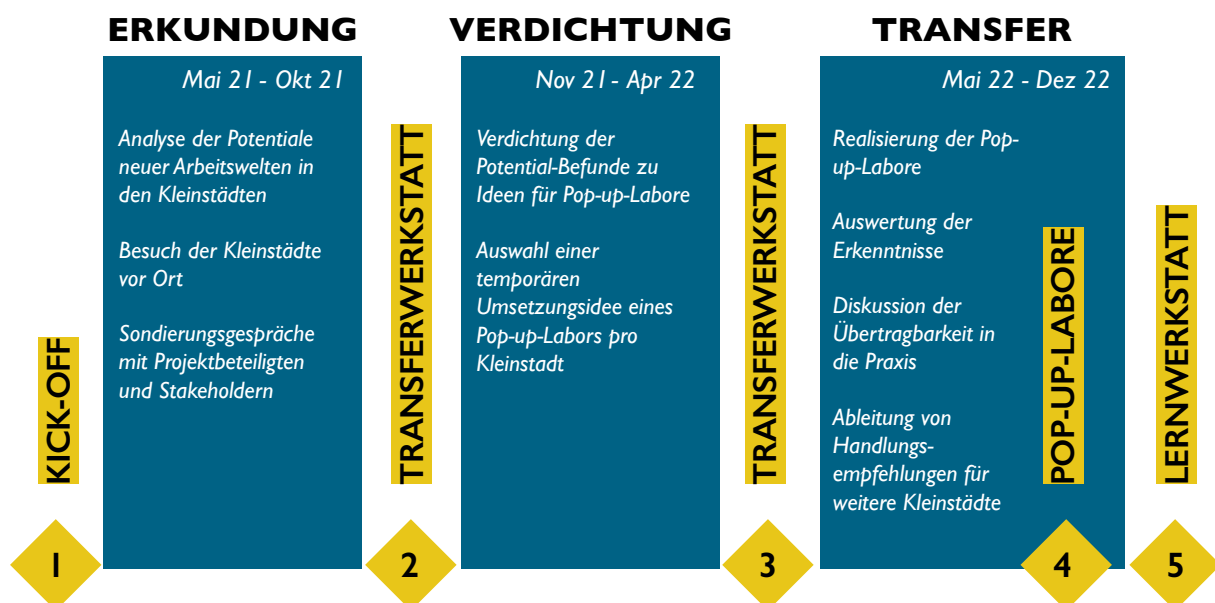
Um dem noch weitgehend unerforschten Handlungsfeld der neuen Arbeitswelten in kleinstädtischen Kontexten gerecht zu werden, wurde eine ergebnisoffene Herangehensweise gewählt, deren Ziel das gemeinsame Lernen am Gegenstand und die Suche nach auf andere Kleinstädte übertragbaren Ansätzen und Produkten war. Mit der dritten Kommunikationsebene, dem bundesweiten Lernaustausch mit anderen Kleinstädten im Rahmen der Etablierung der Kleinstadtakademie, konnte dies realisiert werden.

Zentrales Element des Verbundes waren die regelmäßigen Treffen zwischen den Kleinstädten, Transferwerkstätten genannt. Der persönliche Kontakt untereinander und mit den wissenschaftlichen Partnern war essentiell und ein wichtiger Faktor, um den Austausch und den Wissenstransfer voranzutreiben, konkrete Konzepte und Maßnahmen der beteiligten Kleinstädte zu besprechen und weiterzuentwickeln.

Ein weiteres wichtiges Kernelement waren die Kleinstadtpaten, inhaltliche Experten auf dem Gebiet des Co-Working, die den Kleinstädten mit ihrem Wissen zur Verfügung standen.

Abbildung 1
Übersicht über die Projektphasen

Im Modellvorhaben wurde in 3 Phasen zu unterschiedlichen Schwerpunkten gearbeitet:



Quelle: Technische Hochschule Lübeck

2 Interkollegiales Coaching: Vom Perspektivwechsel lernen

2.1 Die Idee des interkollegialen Austauschs

Als zentrales Ergebnis aus der Prozesssteuerung und Einbindung der Akteure hat sich gezeigt, dass die Durchführung von Formaten des Austausches, sowie des Heranziehens von Fachleuten essentiell für das Gelingen von Verbundprojekten wie diesem sind. Als Format, welches den gewünschten Austausch über Teilergebnisse und Projektziele befördert hat, hat sich die Transferwerkstatt als wirksam erwiesen.

2.2 Das Format der Transferwerkstatt

Die Transferwerkstatt hat zum Ziel, Wissenstransfer zwischen den Kleinstädten zu ermöglichen. Sie wurde meist zum Abschluss einer Arbeitsphase oder zum Besuch eines der Pop-up-Labore im Wechsel in einer der teilnehmenden Kleinstädte veranstaltet. In jeder Kleinstadt wurde eine Transferwerkstatt veranstaltet. Der Fokus der jeweiligen Transferwerkstatt orientierte sich am Projektverlauf. Dabei hat sich ein Zeitrahmen von 24 Stunden bewährt. So konnten die Teammitglieder bis zum frühen Nachmittag anreisen und in der Kleinstadt mit einem Rundgang empfangen werden. Daran anschließend wurden Inputs von Fachleuten aus der jeweiligen Kleinstadt gehört und ein gemeinsames Abendessen eingenommen. Am darauffolgenden Tag wurden in einem kompakten Arbeitspaket gemeinsam die erarbeiteten Themen der vergangenen Wochen besprochen, evaluiert und ein Fahrplan für die weitere Projektarbeit entwickelt. Dabei profitieren die Kommunen besonders von dem Erfahrungsaustausch untereinander. Die Transferwerkstätten endeten am frühen Nachmittag, sodass alle Teammitglieder die Möglichkeit hatten, noch am selben Tag zurückzukehren.

So wurde ein Rahmen geschaffen, in dem sich alle Teammitglieder in regelmäßigen Abständen persönlich und vertrauensvoll auf Augenhöhe austauschen konnten und alle Kleinstädte des Verbundprojektes besucht wurden. Laut den Kleinstädten hatten diese Treffen den größten Mehrwert für die gemeinsame Projektarbeit. Die besprochenen Themen gingen auch über den Bereich der digitalen Arbeitswelten hinaus hin zu einer Vielzahl an kleinstadtrelevanten Themen. Entscheidend dabei war der informelle Austausch bei den Stadtbegehungen und gemeinsamen Abendessen.

2.3 Zwischenfazit zu Transferwerkstätten: Gewonnene Erkenntnisse aus dem interkollegialen Austausch

Formate wie Transferwerkstätten eignen sich, um einen Wissensaustausch zwischen unterschiedlichen Kleinstädten zu konkreten Themen zu ermöglichen. Es hat sich gezeigt, dass der Austausch von Erfahrungen zwischen Kleinstädten im Arbeitsalltag nicht selbstverständlich ist und organisiert werden muss. Findet er aber statt, wird er von allen Teilnehmenden als Bereicherung empfunden. Für eine mögliche Übertragbarkeit auf andere Projekte ist anzumerken, dass der Kern der Transferwerkstatt darin liegt, einen Rahmen des Austausches auf Augenhöhe zu schaffen. Nur so wird es den Kleinstädten ermöglicht, sich offen und ohne Vergleiche oder Konkurrenz über Probleme auszutauschen.

3 Gewählte Ansätze für kooperative Entwicklung kleinstädtischer Transformationspfade im Themenfeld Digitale Arbeitswelten

3.1 Pop-up-Labor Dießen am Ammersee

Im Rahmen des experimentellen Pop-up-Labors zur Erkundung neuer Arbeitswelten in Dießen wurde zunächst eine Bürgerbefragung durchgeführt, um die Bedürfnisse und Wünsche der Stadtgesellschaft hinsichtlich einer Weiterentwicklung der Gemeinde zu erfassen. Das Ziel bestand darin, die Auswirkungen der Digitalisierung der Arbeitswelt zu untersuchen und mögliche Handlungsansätze für ein Pop-up-Labor zu ermitteln. Die Befragung erfolgte online und konzentrierte sich auf Themen wie den Arbeitsalltag, alternative Arbeitsformen und die Attraktivität der Gemeinde Dießen.

Die Ergebnisse der Befragung zeigten unter anderem, dass eine beträchtliche Anzahl der Befragten regelmäßig pendelt und lange Arbeitswege in Kauf nimmt. Es wurde erkannt, dass Dießen in Bereichen wie öffentlicher Verkehrsanbindung, Internetverfügbarkeit und Freizeitangebot attraktiver gestaltet werden könnte. Basierend auf den Rückmeldungen und Zukunftsvorstellungen aus der Befragung wurden zwei Bürgerworkshops organisiert, um konkrete Ideen für Maßnahmen in der Gemeinde zu entwickeln.

Die Workshops beschäftigten sich mit verschiedenen Themen wie alternativen Arbeitsorten, Anreizen zur Nutzung dieser Orte und den Anforderungen an die lokale Infrastruktur. Auf Grundlage der Workshop-Ergebnisse plant die Gemeinde einen Modellversuch, der Co-Working und die Unterstützung von Vereinen kombiniert. Es sind auch Vorträge und Veranstaltungen zu Arbeitsweltthemen geplant.

Die Bürgerbefragung hat sich als zentrales Element des Pop-up-Labors für die Gemeinde Dießen erwiesen. Die Ergebnisse verdeutlichten, dass die Zukunft der Arbeitswelt bereits vor der COVID-19-Pandemie begonnen hat und sich durch die Digitalisierung und demografische Veränderungen weiterentwickelt. Die Gemeinde beabsichtigt, den Austausch und die Zusammenarbeit mit Fachleuten und der Task Force fortzusetzen, um an den Themen der digitalen Arbeitswelten weiterzuarbeiten.

Die Marktgemeinde betrachtet die Teilnahme an der Kleinstadtakademie als lehrreiche Erfahrung und strebt an, den Austausch mit anderen Kommunen fortzusetzen. Trotz einer geringeren Teilnehmerzahl bei den Workshops besteht das Bewusstsein, Fachleuten aus der Bürgerschaft einzubeziehen.

Abbildung 2
Flyer zur Online-Befragung in der Marktgemeinde Dießen am Ammersee (Vorder- und Rückseite)



Quelle: Markt Dießen am Ammersee

3.2 Pop-up-Labor Dippoldiswalde

Zur Ideenfindung und Umsetzung des Pop-up-Labors in Dippoldiswalde wurden zunächst zwei temporäre Co-Working-Spaces vorgeschlagen. Aufgrund finanzieller Einschränkungen und der erfolglosen Suche nach einem geeigneten Ort musste die Projektidee jedoch verworfen werden. Um die Meinungen und Bedürfnisse der Einwohnerschaft bezüglich digitaler Arbeitswelten zu erfassen, wurde ein Fragebogen erstellt.

Die Ergebnisse der Befragung zeigten ein geringes Interesse an Co-Working-Räumlichkeiten, weshalb die Etablierung eines solchen Spaces vorerst abgelehnt wurde. Dennoch fanden umfassende Diskussionen über die Herausforderungen kleinstädtischer Verwaltungen und die Nachfrage nach Arbeitsräumen statt. In den zukünftigen Planungen wurde vorgeschlagen, vorübergehend Räumlichkeiten im Neubaugebiet zu nutzen und die remote-Arbeit für Verwaltungsmitarbeiter zu erproben. Nach Abschluss der Pilotphase soll die Möglichkeit eines Co-Working-Spaces im erweiterten Gewerbegebiet geprüft werden.

Die Bürgerbeteiligung durch Umfragen wurde positiv bewertet und das Auseinandersetzen mit neuen Arbeitswelten brachte innovative Ideen hervor. Zudem führte das Netzwerken mit anderen Kommunen zu neuen Perspektiven auf gemeindliche Prozesse und konnte als Vorbild dienen.

Abbildung 3
Flyer zur Online-Befragung der Gemeinde Dippoldiswalde



Quelle: Stadtverwaltung Dippoldiswalde

3.3 Pop-up-Labor Mölln

Im Rahmen mehrerer Workshops mit den Projektverantwortlichen in Mölln und dem Kernteam wurde die Idee für eine Projektwoche mit dem Titel „Co-Working-Space und Regionalzentrum“ entwickelt. Das Ziel dieser Projektwoche bestand darin, das Thema „Digitale Arbeitswelten“ in Mölln zu vertiefen, den Co-Working-Space im Vereinsheim des Möllner Sportvereins vorzustellen, Nutzer und Partner zu gewinnen und Mölln als modernen Standort zu positionieren. Gleichzeitig sollte auch für das geplante Regionalzentrum mit Fokus auf E-Sport geworben werden. Die Veranstaltungen fanden an drei Standorten statt und richteten sich an Unternehmer, Freelancer, Studierende, Schüler, Angestellte im Homeoffice und Interessierte. Die Vorbereitung des Pop-up-Labors erfolgte in Zusammenarbeit zwischen der Kommune Mölln, der wissenschaftlichen Begleitung und der Projektagentur CoWorkLand eG.

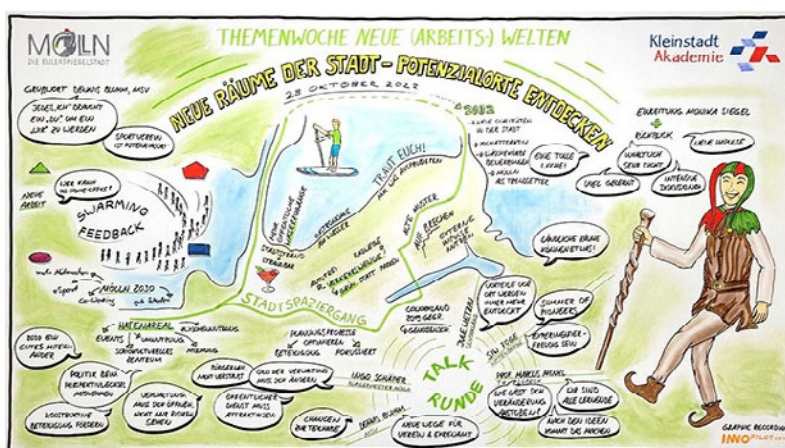
Die Themenwoche umfasste Veranstaltungen zu den Bereichen „Neue Arbeitswelten“, „Co-Working-Spaces“, „E-Sport“ und „Lerninseln / Dritte Orte“. Fachreferent und Moderator gestalteten die Veranstaltungen und setzten dabei verschiedene Methoden wie Diskussionen und spielerische Elemente ein. Bei allen Veranstaltungen war Till Eulenspiegel, die Identifikationsfigur der Stadt Mölln, als besonderer Gast anwesend. Pressegespräche, grafische Aufzeichnungen und fotografische Dokumentationen begleiteten die Themenwoche.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema sensibilisierte die Teilnehmer für die damit verbundenen Herausforderungen und brachte neue Ansätze zur Zusammenarbeit hervor. Gleichzeitig wurden auch einige Schwachstellen identifiziert. Leider war die Teilnahme an den einzelnen Veranstaltungen außer der gut besuchten Auftaktveranstaltung eher gering. Trotz dieser Schwäche der geringen Teilnehmerzahl konnten die entwickelten Ansätze und Anregungen erfolgreich in Mölln umgesetzt werden, und Themen wie „Dritte Orte“, Co-Working und Stadtentwicklung blieben weiterhin im Gespräch.

Nach Abschluss der Themenwoche wurde eine Dokumentation erstellt, die allen Teilnehmenden zur Verfügung gestellt wurde. Dadurch entstanden neue Vernetzungen und Verbindungen. Insbesondere die Anregungen aus der Auseinandersetzung mit den Studierenden der TH Lübeck hatten nachwirkende Effekte, auch wenn konkrete Maßnahmen noch nicht absehbar sind.

Die Themenwoche war eine einmalige Aktion zur Verstärkung der geschaffenen Strukturen und zur Verarbeitung der gewonnenen Erkenntnisse. Dennoch verdeutlichte sie die zunehmende Bedeutung der Auseinandersetzung mit Digitalisierung, Veränderungen des Arbeitsmarktes und den Erwartungen zukünftiger Arbeitnehmer. Für die Zukunft sind weitere einzelne Veranstaltungen zu ähnlichen Themen geplant, die in der Regel vom Standortmarketing Mölln organisiert werden.

Abbildung 4
Graphic Recording Potenzialorte Stadt Mölln



Quelle: Tourismus- und Stadtmarketing Mölln



Foto: Tourismus- und Stadtmarketing Mölln

Till Eulenspiegel probiert sich im Bereich E-Sports aus

3.4 Pop-up-Labor Oestrich-Winkel

In Oestrich-Winkel wurde die Idee eines Pop-up-Labors als Ideenschmiede zur Diskussion des Co-Working-Themas und zur Ermittlung der Vorstellungen für einen zukünftigen Co-Working-Space entwickelt. Aufgrund von Problemen mit dem ursprünglichen Ladenlokal war es erforderlich, einen neuen Standort zu finden. Daher wurde ein temporärer Co-Working-Space in einem ehemaligen Wohnhaus eröffnet, um Erkenntnisse über die Anforderungen an einen langfristigen Co-Working-Space zu gewinnen.

Der Pop-up Co-Working-Space wurde am 21. Juni 2022 eröffnet und war bis zum 21. Dezember 2022 zugänglich. In den Räumlichkeiten standen sieben Arbeitsplätze, eine Lounge-Sitzecke, ein Empfangsbereich, ein Konferenztisch, ein Whiteboard und ein Flipchart zur Verfügung. Während der Öffnungszeiten waren städtische Mitarbeiter vor Ort, um die Gäste zu betreuen und ihre eigenen Arbeiten zu erledigen. Die Nutzung des Spaces war kostenlos, jedoch war eine vorherige Anmeldung über die Online-Buchungsplattform erforderlich. Um den Space zu bewerben, wurden verschiedene Marketingmaßnahmen wie Banner, Flyer, Social-Media-Beiträge und Pressemitteilungen durchgeführt. Die Nutzung des Spaces variierte im Laufe der Zeit, wobei während der Sommerferien eine geringe Nachfrage verzeichnet wurde und diese ab September anstieg. Neben dem Co-Working wurden die Räumlichkeiten auch für eigene und externe Veranstaltungen genutzt, wobei ein Höhepunkt die Transferwerkstatt im Rahmen der Kleinstadtakademie war. In den Monaten Oktober und November 2022 fanden zahlreiche Workshops, Treffen und Sitzungen im Space statt.

Zusammenfassend ergab die Evaluation des Pop-up-Labors eine positive Resonanz von Nutzern und Veranstaltungsteilnehmern. Es bestand ein Bedarf an Co-Working-Räumlichkeiten in Oestrich-Winkel, und viele waren bereit, dafür zu zahlen. Die größte Herausforderung lag in der finanziellen und organisatorischen Nachhaltigkeit des Projekts. Dennoch besteht das Ziel, langfristig ein dauerhaftes Co-Working-Angebot in der Stadt aufzubauen, und es wurde Unterstützung seitens der Stadtverwaltung und politischer Akteure signalisiert.



Fotos: Magistrat der Stadt Oestrich-Winkel

Eindrücke aus dem Pop-up-Co-Working-Space in Oestrich-Winkel

3.5 Pop-up-Labor Wittenberge

Aufgrund der Vielzahl an Zielgruppen, die Wittenberge erreichen wollte, wurde entschieden, das Pop-up-Labor breit aufzustellen und verschiedene Ansätze zu verfolgen, um potentielle Akteur individueller und direkter adressieren zu können.

Ein wesentliches Ziel des Pop-up-Labors ist die Identifikation potentieller Nutzungsgruppen des Co-Working-Spaces in Wittenberge, vor allem auch in Hinblick auf den geplanten Umzug des Spaces in das Bahnhofsgebäude 2025. Es gilt herauszufinden, inwiefern die momentane Organisationsform des bereits vorhandenen Co-Working-Spaces in das Konzept für den Bahnhof integrierbar ist. Mit den elblandwerkern, welche den Co-Working-Space hauptsächlich nutzen, besteht eine direkt involvierte und eng vernetzte Community an Nutzer. Ziel ist es, den Co-Working-Space auch bei Unternehmen und Pendler als Arbeitsort bekannt zu machen. Dabei stellt es eine zusätzliche Herausforderung dar, die jetzigen Nutzer zu halten. Eine Frage, die im Laufe des Projektes immer wieder aufkam, war, wie viele Transformationsorte eine Kleinstadt wie Wittenberge überhaupt bespielen kann.

Das Wittenberger Pop-up-Labor startete im Juli 2022 und endete im Juni 2023. Es wurden zwei Umfragen durchgeführt. Eine fokussierte die Nutzer des Co-Working-Spaces und die zweite richtete sich an Pendler. Zusätzlich fand ein Schnupper-Co-Working und mehrere Community-Workshops statt. Speziell für den Bahnhof wurde mit Unterstützung eines externen Dienstleisters, den Eigentümern des Bahnhofsgebäudes (WGW) und dem verantwortlichen Architektenteam ein Konzept für die Betreibung konzipiert.

Zwei Orte wurden für das Pop-up-Labor ausgewählt, der bereits existierende Co-Working-Space in der Laborstraße 1, als ein Raum, in dem ‚neues Arbeiten‘ bereits möglich ist, sowie der Stadtsalon Safari, mit seinem Ziel des kreativen Austausches und der kulturellen Belebung Wittenberges. Ebenfalls als Teil des Pop-up-Labors wurde das Bahnhofsgebäude mit dem zukünftigen Co-Working-Space gesehen, das bis 2022 leer stand und seit Frühling 2023 restauriert wird.

Um die Pendler, die in Wittenberge und Umgebung wohnen, zu erreichen, erfolgte eine Befragung jener, die mit dem Zug pendeln. Wenig überraschend zieht es die meisten Pendler nach Hamburg oder Berlin. Über 50 % der Befragten gaben an, dass ihre Anwesenheit am Arbeitsplatz nicht zwingend notwendig ist und stellen damit eine potenzielle Nutzergruppe an Coworkern dar. Ein Arbeitgeber wird besonders häufig bei Pendelnden genannt, die Deutsche Bahn. 40 % der Befragten, die bei der DB arbeiten, haben auch die Möglichkeit remote zu arbeiten.

Die erste Schnupper-Co-Working-Veranstaltung für regionale Unternehmen fand im Januar im Co-Working-Space in der Laborstraße 1 statt und richtete sich an Mitarbeiter der Marketing-Abteilungen. Die Teilnahme erfolgte nach Anmeldung, da ein Maximum von sechs Firmen angesetzt war, um den Austausch untereinander in den Fokus zu rücken. Acht Teilnehmer aus sechs Unternehmen nahmen an dem Schnupper-Co-Working zum Thema ‚Marketing-Trends 2023‘ teil. Dieser startete mit einem viertelstündigen Input einer Expertin, die bereits den Co-Working-Space nutzt. Anschließend gab es einen Austausch zwischen den Teilnehmern, der ursprünglich für eine Stunde angesetzt war und schließlich nach zwei Stunden endete. Zudem gab es für die Arbeitnehmer die Möglichkeit, das Arbeiten im Co-Working-Space für einen Tag kostenlos zu testen, was allerdings nicht angenommen wurde. Das Schnupper-Co-Working an sich wird aufgrund der positiven Resonanz auch nach Projektabschluss fortgeführt.

Mithilfe einer externen fachlichen Expertise wurden im Anschluss an das Pop-up-Labor wirtschaftliche Betreibermodelle entwickelt und ein räumliches Nutzungskonzept erstellt. Die Ergebnisse fließen in die Planungen für den Bahnhof mit ein.

Die gewählte Methode der Pendlerbefragung, QR-Codes zur Umfrage auf Äpfeln, ist angesichts der hohen Rücklaufquote sehr zu empfehlen. Auch das Schnupper-Co-Working wurde gut angenommen, allerdings eher als Vernetzungsveranstaltung und nicht als dritter Arbeitsort. In Zukunft ist zu überlegen, das Format umzube-

nennen. Um mit Landesinstitutionen über eine mögliche Nutzung des Spaces für ihre Mitarbeiter ins Gespräch zu kommen, benötigt es mehr Zeit. Dies ist ein längerer Prozess, der möglichst mit weiteren Akteuren, zum Beispiel weiteren Kommunen und Co-Working-Space-Betreibern, angegangen werden sollte.



Fotos: Technologie- und Gewerbezentrum Prignitz GmbH

Beteiligungselemente zum Thema Co-Working in Wittenberge

4 Erkenntnisse aus der gemeinsamen Arbeit

4.1 Handlungsoptionen und -empfehlungen für Kleinstädte

Im Rahmen des Verbundprojekts zur Erforschung und Förderung der digitalen Arbeitswelten in Kleinstädten wurden in der dritten Phase des Projekts, der oben beschriebenen Transferphase, fünf Pop-up-Labore durchgeführt. Diese Labore dienten der Beantwortung der zentralen Forschungsfragen, die im Verlauf des Projekts entwickelt wurden. Die Ergebnisse und Erkenntnisse aus dieser Phase lassen sich detailliert wie folgt zusammenfassen:

1. Proaktive Nutzung der Digitalisierung in Kleinstädten

Chancen zeit- und ortsunabhängiger digitaler Arbeitsformen ergeben sich für Kleinstädte einerseits im Gewinn an Zeit, die die Arbeitnehmer vormals für längere Pendlerstrecken auf sich nehmen mussten und andererseits im Vor-Ort-sein an sich. Dies hat positive Auswirkungen auf die Kaufkraft vor Ort, die damit verbundene Belebung der Innenstadt, zum Beispiel durch Mittagessensangebote, und mehr Zeit für gesellschaftliches Engagement (beispielsweise in lokalen Vereinen) von Seiten der Stadtgesellschaft.

2. Unterschiede zwischen Kleinstadt-Typen

Die Kleinstädte des Verbundprojektes unterscheiden sich bezüglich ihrer unterschiedlichen Ausgangslagen. Besonders mit Blick auf die Bodenrichtwerte, die infrastrukturelle Ausstattung an Breitbandversorgung, ihrer wirtschaftsgeografischen Gegebenheiten hinsichtlich ihrer Rolle als Knotenpunkt oder eher peripheren Lage, ihrer unterschiedlichen Vorerfahrungen mit dem Themenfeld Digitale Arbeitswelten und ihrer Voraussetzungen im Vorhandensein von Akteuren vor Ort bzw. der Haltung des Bürgermeisters oder der Bürgermeisterin gegenüber dem Projekt, bestehen Unterschiede. Dennoch ist anzumerken, dass die Unterschiede weniger von den Typen der Kleinstädte abhängig sind, sondern vielmehr von strukturellen Entscheidungen, wie bspw. der Förderung des Breitbandausbaus, die von Entscheidungsträgern in der Vergangenheit getroffen worden sind oder in Zukunft getroffen werden.

3. Aktivierung städtischer Akteure

Städtische Akteure bringen zwar eine gewisse Bereitschaft der Teilnahme mit, müssen zunächst aber gezielt zum Thema aktiviert werden. Sie sind in der Regel in Kleinstädten noch nicht themenspezifisch miteinander vernetzt. Damit sind sie zu Anfang wenig handlungsfähig. Es braucht Impulse von außen, die zum Beispiel in Form von Forschungsprojekten wie der Kleinstadtakademie mit Hilfe von externen Partnern gesetzt werden können.

Erfahrungsgemäß ist für eine Aktivierung in einem ersten Schritt die Aufklärung über die Inhalte, Anforderungen und Möglichkeiten des Themenfeldes Digitale Arbeitswelten notwendig. Dies kann über Informationsveranstaltungen, Befragungen oder gezielte Ansprache ausgewählter Akteursgruppen passieren. Einen zweiten Schritt bildet das konkrete Aufzeigen und Erlebarmachen der Potentiale neuer Arbeitswelten, beispielsweise in Form von Pop-up-Laboren.

4. Steigerung der Attraktivität und regionalen Konkurrenzfähigkeit

In Kleinstädten wird deutlich: Häufig schafft das Angebot an bisher unbekannten Arbeitsplatzkonfigurationen erst die Nachfrage danach. Zentraler Faktor für die Mitgestaltung neuer Arbeitswelten ist daher zunächst das Erlebarmachen der Möglichkeiten. Durch die aktive Teilhabe daran werden Potentiale erkannt und die Nachfrage generiert. Das setzt Impulse für neue Ökosysteme, die auch eine Neuansiedlung von Unternehmen und den Zuzug neuer Einwohner nach sich ziehen können.

5. Identifizierung von Hemmnissen

Vier zentrale Hemmnisse bei der Nutzung digitaler Möglichkeiten konnten identifiziert werden:

1. Strukturwandel der Arbeit

Neue Arbeitswelten und der damit einhergehende Strukturwandel der Arbeit sind für Kommunen noch kein etabliertes Arbeitsfeld. Hier können kleinere Kommunen nur auf wenige Erfahrungswerte bezüglich ihrer Aufgabenfelder und Handlungsmöglichkeiten zurückgreifen. Das fehlende Knowhow, wie das neue Arbeitsfeld aktiviert werden kann, stellt daher ein Hemmnis für die Nutzung digitaler Möglichkeiten dar.

2. Rolle der Kommune

Die Rolle der Kommune gegenüber der Bewohnerschaft, Unternehmen und Institutionen kann ein Hemmnis für die Nutzung digitaler Möglichkeiten darstellen, da sie vor der herausfordernden Aufgabe steht, Anreize zur Etablierung der Digitalisierung im Alltagsgeschehen zu setzen. Dies erfordert gezielte Maßnahmen und Strategien, um die Akzeptanz und Nutzung digitaler Technologien zu fördern. Die Herausforderung besteht darin, dass Handlungsmöglichkeiten von Kommunen im Themenfeld der Arbeit begrenzt sind. Sie sind stark abhängig von Unternehmensentscheidungen und die Kommunen demnach nur indirekt steuernd darauf einwirken können. Um die Rolle der Anreizgeberin erfolgreich annehmen zu können, muss die Kommune als Mediatorin zwischen vielen Akteuren vermitteln, was wiederum zeitliche Ressourcen bindet und Kompetenzen in Beteiligungsformaten voraussetzt.

3. Umdenken in der Standortpolitik

Durch den Strukturwandel der Arbeit verschieben sich die Ansprüche an Arbeitsorte. Arbeiten findet für einen Teil der Bevölkerung nicht länger an klar definierten Orten statt, sondern kann ebenso an dezentralen Standorten verrichtet werden – vorausgesetzt die digitale Infrastruktur lässt es zu. Damit werden Standorte attraktiv, die zuvor vermeintlich als zu dezentral gelegen galten. Das Potential solcher Standorte muss von den Kommunen erkannt und die Voraussetzungen für eine Nutzung geschaffen werden (s.u.). Dies erfordert ein Umdenken in der Standortpolitik, was zunächst ein Hemmnis für die Nutzung digitaler Möglichkeiten darstellen kann.

4. Verfügbarkeit von technischer Infrastruktur

Eine zuverlässige und schnelle flächendeckende Internetverbindung gilt als Voraussetzung für die Nutzung digitaler Möglichkeiten, auf welche zahlreiche Nutzungsmöglichkeiten neuer Arbeitswelten aufbauen können. Der Breitband- bzw. Glasfaserausbau gilt daher als mögliches Hemmnis für die Nutzung digitaler Möglichkeiten.

6. Chancen der Digitalisierung für Kleinstädte

■ Neue Positionierung

Digitalisierung gilt als neues Thema in Kleinstädten, welches bezogen auf neue Arbeitswelten in seinen Möglichkeiten noch nicht in der Stadtentwicklung etabliert ist. Es besteht in diesem Themenfeld die Chance, sich als Kleinstadt neu zu positionieren und zu überlegen, an welchen Stellen Digitalisierung ein Aufgabenfeld für die Stadtentwicklung sein könnte.

■ Belebung der Innenstädte

Bei erfolgreicher Nutzung des Strukturwandels der Arbeitswelt durch Digitalisierung besteht die Möglichkeit, sich als Kleinstadt weg vom Schlafstadtimagen hin zu einem belebten Ort mit guter Kommunikationsstruktur zu entwickeln. Die Einbeziehung der Bewohnerschaft in das Thema kristallisiert sich dafür als zentrale Aufgabe heraus und unterstreicht die Wichtigkeit, das Aufgabenfeld „Neue Arbeitswelten“ in Kleinstädten zu bearbeiten. Gelingt die Aktivierung der Bewohnerschaft besteht die Chance, dass sich die Bewohner, da sie durch ihren Arbeitsort in der Kleinstadt und den vermeintlichen Wegfall von Pendlerstrecken mehr Zeit in der Kleinstadt verbringen und schlussendlich mehr zeitliche Kapazitäten zur Verfügung haben, sich neben der Arbeit bspw. in der Form von Ehrenämtern stärker in die Stadtentwicklung einbringen.

■ Neue Entscheidungslogiken bei Wohnstandortentscheidungen

Durch dezentrale Arbeitsorte werden dezentrale Wohnstandorte attraktiver. Kleinstädte können neue Entscheidungslogiken bezüglich der Wohnstandortentscheidungen für sich nutzen und Zuzug generieren. Dabei besteht aber auch das Risiko, dass sich Nachfragesituationen bezogen auf Bodenpreise und den Wohnungsmarkt weiter zuspitzen, falls bereits eine Flächenknappheit besteht.

■ Stadtverwaltung als Vorbild

Größte Handlungschancen liegen in der Stadtverwaltung selbst. Diese hat die Möglichkeit, als Vorbild in der Integration neuer Arbeitswelten mit der Nutzung digitaler Möglichkeiten zu dienen.

7. Individuelle Chancen und Hemmnisse

Aus der Konstellation an verschiedenen Ausgangslagen der Kleinstädte lassen sich ganz individuelle Chancen und Hemmnisse ableiten, zum Beispiel die Einrichtung eines Pop-up-Co-Working-Spaces (siehe Oestrich-Winkel) oder die Veranstaltung einer Themenwoche um die Bevölkerung zunächst für das Thema zu sensibilisieren (siehe Mölln). Pop-up-Labore bieten die Möglichkeit, individuell auf jede Stadt angepasst, Lösungen auszuprobieren und zu erforschen.

8. Initiierung städtischer Lernprozesse

■ Anknüpfungspunkte schaffen

Städte mit Vorerfahrungen haben hinsichtlich innovativer Projekte bereits Anknüpfungspunkte für weitere Lernprozesse. Eine Parallelität mehrerer Forschungsvorhaben kann dafür hilfreich sein. Fehlt diese Vorerfahrung muss zunächst die nötige Ausgangsbasis für die Initiierung geschaffen werden: Dazu zählen die breite Information über das zu behandelnde Themenfeld und die Beteiligung der Bewohnerschaft sowie die Integration ihrer spezifischen Perspektiven und Möglichkeiten.

■ Vorhandensein von Schlüsselakteuren

Zur Initiierung und Organisation städtischer Lernprozesse braucht es für das Projekt engagierte Akteure und insbesondere die Förderung von Schlüsselakteuren aus der Bewohnerschaft. Die Verwaltung alleine kann Impulsgeberin für innovative Projekte sein, hat aber erfahrungsgemäß nicht die Kapazitäten zur Umsetzung und Verstetigung solcher Projekte. Sie kann allerdings Ermöglicher werden, indem sie der Umnutzung von Gebäuden zustimmt oder Haushaltsmittel für das temporäre Testen einer Idee zur Verfügung stellt.

■ Mischung aus endogenen und exogenen Faktoren

Als Voraussetzungen für die Aktivierung städtischer Lernprozesse ist eine Mischung aus endogenen und exogenen Faktoren nötig. Externe Impulse zum Anstoß neuer Prozesse, zum Beispiel durch wissenschaftliche Einrichtungen, sollten genauso vorhanden sein, wie die Kraft von innen, Prozesse zu unterstützen und zu verstetigen, beispielsweise durch Impulse der Bürgermeister. Hier kann besonders die Rolle des Vermittlers zwischen beiden Gruppen zentral sein. In diesem Projekt nehmen diese Rolle die Kleinstadtpaten ein.

■ Impulse von Expertenteams

Zur methodischen Unterstützung von städtischen Lernprozessen werden Impulse von externen Expertenteams zur Erweiterung des Spektrums an Handlungsoptionen beispielsweise bezüglich der Fördermöglichkeiten solcher Projekte, der Bildung von Task Forces als Schlüsselakteure und der Einführung von Beteiligungsmöglichkeiten als sinnvoll erachtet. Auch die fachliche Unterstützung ist essentiell um neue Themenfelder in Kleinstädten anzustoßen und zu bearbeiten.

■ Reflexion und Evaluierung des Prozesses

Die regelmäßige Reflexion des Lernprozesses darüber, welche Schritte sinnvoll waren und was beim nächsten Mal angepasst werden sollte, ist zentral für eine nachhaltige Verstetigung des Prozesses. Hier bietet sich der Austausch mit anderen Kommunen und mit ähnlichen Projekterfahrungen an.

9. Zukunftsfeste Stadtentwicklung

■ Kultur der Aufgeschlossenheit

Eine Offenheit gegenüber neuen Themenfeldern, Herausforderungen und Veränderungen ermöglicht die Initiierung von Veränderungsprozessen.

■ Dialogfähigkeit mit der Stadtgesellschaft (kooperative Stadtentwicklung)

Städte, die im Dialog mit der Stadtgesellschaft stehen, sind fähig, zukunftsfest zu handeln.

■ Handlungsfähigkeit

Städte sollten agieren statt reagieren. Dies gibt ihnen die Möglichkeit, ihre Zukunft kreativ zu gestalten, anstatt nur zu versuchen, den aktuellen Zustand zu bewahren.

10. Transferwerkstätten

Transferwerkstätten werden als gutes Format zum Erfahrungsaustausch über erprobte Projekte gesehen. Für einen gemeinschaftlichen Austausch zwischen Kleinstädten sind erfahrungsgemäß folgende Bedingungen notwendig:

- Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre
- Ermöglichung eines Austausches auf Augenhöhe
- Wegkommen von der Logik der richtigen und falschen Entwicklung; alle Kleinstädte haben individuelle Probleme und benötigen individuelle Lösungen
- Lernen aus Fehlern (anderer)
- Führen von problemorientierten Gesprächen
- Einübung von Formaten des Wissenstransfers
- Einplanung von ausreichend Zeit für das Kennenlernen und das Einlassen auf andere Gemeinden
- Förderung von Ehrlichkeit im Austausch miteinander ohne Konkurrenzdenken

Die bereits stattgefundenen Transferwerkstätten reflektierend erfordern die skizzierten Bedingungen eine bessere Ausstattung der Forschungstreibenden und Kleinstadtpaten, die diesen Prozess begleiten und moderieren.

Digitale Tools ersetzen den persönlichen Kontakt nicht.

Auch wenn das Vorhaben sich mit den neuen digitalen Arbeitswelten befasst hat, zeigte sich, dass digitale Tools die Kommunikation und den Austausch zwar unterstützen können, aber der direkte persönliche Kontakt generiert den größten Wissensaustausch und Transfer.

11. Handlungsorientierter Erfahrungsaustausch

Für einen handlungsorientierten Erfahrungsaustausch zwischen Kleinstädten hat sich die Arbeit in einem Verbund bewährt, in dem sich die Kleinstädte untereinander über einen längeren Zeitraum hinweg kennenlernen. Die Projektarbeit hat gezeigt, dass für den Austausch über individuelle Strategien und Lernbausteine ein gewisses Vertrauensverhältnis notwendig ist, welches in einem größeren anonymen Rahmen nicht gewährleistet wäre.

12. Task Forces

Das Aufbauen von Task Forces innerhalb der Kleinstädte hat sich im Verbundvorhaben bewährt. Die Task Forces bündeln Akteure, Interessierte und Innovatoren zu bestimmten Themen der Kleinstadtentwicklung und bilden ein produktives Format zur Unterstützung der Verwaltung in der Umsetzung innovativer Projekte.

Ein weiterer Faktor für die Voraussetzung jeglicher Vernetzung und Zusammenarbeit ist die Unterstützung des Projektes von Seiten des Bürgermeisters / der Bürgermeisterin. Dies kann persönlich geschehen, oder auch durch die Delegation von Projektverantwortung an andere Ansprechpartner.

Im Rahmen der Arbeit im Modellvorhaben haben sich einige neue Fragestellungen und Themen ergeben, die in Zukunft weiter erforscht werden sollten:

Inhaltliche Fragestellungen:

- Wie werden wir in Zukunft arbeiten und lernen?
- Wird der Trend der Digitalisierung überschätzt?
- Welche Strukturen und welche Ausstattung sind notwendig, damit Städte handlungsfähiger im Themenfeld Digitale Arbeitswelten werden?
- Wie können innovative Projekte in Kleinstädten neben der Fülle der alltäglich zu bewältigenden Alltagsaufgaben angestoßen werden und verstetigt werden?
- Welche Bedarfe gibt es in Kleinstädten für innovative Projekte, die sich mit Zukunftsthemen auseinandersetzen?
- Wer übernimmt in Kleinstädten die Verantwortung für den Anstoß innovativer Projekte?
- Was macht einen guten Arbeitsort aus?

Strategische Fragestellungen:

- Welche Rolle kann die Kommune einnehmen, innovative Projekte in Kleinstädten zu verwirklichen (von Impulsgeberin, Ermöglicherin bis hin zur Umsetzerin ...)?
- Wie können heterogene Gruppen zusammengebracht werden?
- Welche lokalen Kooperationen mit welchen Akteuren können helfen?
- Welche Personalkapazitäten brauchen innovative Projekte?
- Welche Rolle können Broker (Vermittler) einnehmen und sollte die Rolle extern oder intern besetzt werden?
- Was ist in Kleinstädten ohne und was nur mit einer Förderung möglich?

Methodische Fragestellungen:

- Welche Unterstützungsformate, wie zum Beispiel Fördermöglichkeiten, machen in der Alltagspraxis Sinn?

4.2 Was nehmen die teilnehmenden Städte aus der Pilotphase mit?

Zielsetzung des Modellvorhaben war es, Lösungs- und Handlungsansätze für eine zukunftsste Kleinstadtentwicklung im Themenfeld „Digitale Arbeitswelten“ zu erarbeiten, und Arbeitsfelder, Methoden und Instrumente für die Verstetigung der Kleinstadtakademie abzuleiten.

Als Produkt der Vermittlung hat das Vorhaben aus den fünf thematisch unterschiedlichen Pop-up-Laboren, die im Rahmen der Transferphase des Projektverlaufes praktisch erprobt wurden, **Handlungsbausteine** abgeleitet.

Zentrale Ergebnisse konnten vor Ort auf drei Ebenen erzielt werden:

1. Sichtbare Ergebnisse (materiell, dauerhaft)

Im Rahmen des Projekts wurden mehrere Befragungen zum Thema Digitalisierung und der neuen Arbeitswelten in verschiedenen Städten durchgeführt. Die Qualität und Aussagekraft dieser Befragungen variierte je nach Ort, wie beispielsweise in Dießen, Wittenberge und Dippoldiswalde.

In Mölln fand eine Aktionswoche statt, bei der auch der örtliche Sportverein das Format nutzen konnte, um seinen eigenen Co-Working-Space bekannter zu machen. In Oestrich-Winkel wurde ein temporärer Co-Working-Space eingerichtet, um die Möglichkeiten neuer Arbeitsformen zu erproben.

In Wittenberge wurde ein Schnuppertag in dem bereits bestehenden Co-Working-Space angeboten, um die Bevölkerung mit diesem Konzept vertraut zu machen. Darüber hinaus wurden fünf Transferwerkstätten durchgeführt, die jeweils ein kombiniertes Programm aus Kennenlernen der Gastgeberstadt und Austausch zu ausgewählten Themen beinhalteten.

Es gab auch viele Ansätze, die nicht bis zur Umsetzung gelangten. Dazu gehörten unter anderem ein Hackathon, Kooperationen mit der Wohnungswirtschaft, das Konzept eines Gemeinschaftshauses 2.0, Kooperationen mit Hochschulen, die Einführung von Homeoffice in der Stadtverwaltung sowie die Einrichtung weiterer temporärer Co-Working-Spaces.

2. Weitere Ergebnisse (Netzwerke, Sensibilisierungen, Aktivierungen)

Das Projekt hat das Thema Digitalisierung und neue Arbeitswelten in der Lokalpolitik und Stadtöffentlichkeit platziert und bekannter gemacht. Dabei ging es vor allem darum, Kleinstädte zukunftsfähiger zu machen, indem sie sich frühzeitig mit neuen Themen auseinandersetzen.

Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Sicherung und dem Ausbau bestehender Netzwerke, um den Austausch und die Zusammenarbeit zu fördern. Das Thema Co-Working wurde erweitert und schloss auch neue Arbeitsformen in der Kommunalverwaltung mit ein. Durch verschiedene Maßnahmen und Initiativen wurden Impulse in die Stadtgesellschaft und -verwaltung gegeben.

3. Erkenntnisgewinne

Es bedarf eines Umsetzungskonzeptes, das nicht nur auf endogene Ressourcen setzt, sondern diese effektiv mit externer Unterstützung verknüpft. Strukturelle Handlungsmuster und Innovationsbremsen in Kleinstädten können nicht im Rahmen eines Projekts überwunden werden. Dazu zählen eine bürgermeisterzentrierte Verwaltung, eine auf private Interessen fixierte Zivilgesellschaft, starke Beharrungskräfte und das Fehlen geborener Macher. Es hat sich gezeigt, dass Ideen-Input und Impulse allein nicht ausreichen, um Veränderungen zu initiieren.

Das Thema darf nicht zu akademisch sein, sondern muss klarer auf die Situation von Kleinstädten bezogen werden. Lokale Anknüpfungspunkte, wie in Dießen oder Wittenberge, sind hilfreich. Gleichzeitig kann ein externer Impuls mit einem Blick über den Tellerrand hinaus sinnvoll sein. Die Übersetzungsleistung des Themas muss im Projektteam stärker beachtet werden. Weiterhin sollte auf Seiten der Kleinstädte ein klares Interesse bestehen an einem solchen Vorhaben teilzunehmen, sowohl vonseiten des Bürgermeisters oder der Bürgermeisterin als auch des Gemeinderats oder relevanter Akteure der Stadtgesellschaft.

Neues Themenwissen muss an vorhandene Wissensbestände anknüpfen können, sonst funktioniert der Impuls nicht. Dies muss stärker berücksichtigt werden, um möglichst alle Beteiligten abzuholen. Die regionalen Ökosysteme, örtliche Unternehmen, Bildungsträger, Vereine oder Kirchengemeinden, konnten trotz anfänglicher Bemühungen analytisch nicht vollständig erfasst werden.

Ebenfalls sollte die **Auswertung der Stadtlabore möglichst breit mit der Stadtgesellschaft** erfolgen. Es bedarf einer Verstetigung der Themen durch Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe und Best-Practice-Beispielen. Dafür steht die Kleinstadtakademie. Sie sollte auch ein Instrument für angepasste Programme und Förderinstrumente sein.

4.3 Was ist übertragbar und kann anderen Kleinstädten mitgegeben werden?

Als Forschungsprodukt für die Kleinstadtakademie hat das Vorhaben aus den fünf thematisch unterschiedlichen Pop-up-Laboren, die im Rahmen der Transferphase des Projektverlaufes praktisch erprobt werden, **Handlungsbausteine** abgeleitet. Darunter versteht der Verbund Erkenntnisse und Lernprozesse aus den Pop-up-Laboren, die inhaltlich auf die kleinstadtspezifischen Fragestellungen der fünf teilnehmenden Städte aufbauen und das Potential der Übertragbarkeit auf andere Kleinstädte mit ähnlichen Herausforderungen und Fragestellungen aufweisen.

Folgende Wissensbausteine konnten definiert werden:

1. Entwicklung des innovativen Themenfeldes aus dem Ort heraus

Die Auswahl von innovativen Themenfelder ist besonders in Kleinstädten sensibel und es sollte darüber nachgedacht werden, ob die Setzung eines solchen Themas von außen sinnvoll ist. Die Erfahrung zeigt, dass die Entwicklung eines innovativen Themas aus dem Ort heraus erfolgversprechender für die Umsetzung von Projekten scheint. Es sollte daher für zukünftige Forschungsprojekte gut überlegt werden, welches Thema in Kleinstädten zur Bearbeitung gewählt wird, und ob es der passende Rahmen für die Kommune ist, denn: Ein Thema ist nicht per se innovativ, sondern wird erst innovativ, wenn eine Kommune es in ihrem Wirkungsfeld implementieren kann.

2. Das Setzen innovativer Themenfelder bedarf in Kleinstädten Formaten der Netzwerkbildung, Sensibilisierung und des Austausches

Für das Anschließen eines neuen Themenfeldes ist es von elementarer Bedeutung, Prozesse der Netzwerkbildung, der Sensibilisierung und des Austauschs voranzubringen. In allen Gemeinden wurden auf spezifische Aktivitäten entfaltet, die das Themenfeld digitaler Arbeitswelten für die Kleinstadt übersetzt haben und es damit auf die kommunalpolitische Agenda bringen. Dies geschah etwa durch die Unterstützung der Aktivitäten eines Sportvereins, die Gründung einer „Task Force“, öffentliche Veranstaltungen, Erprobungsangebote und auch Stimulierung für kommunalpolitische Befassungen. Wesentlich waren hierbei auch die fünf „Transferwerkstätten“, zu der jede beteiligte Kleinstadt einmal einlud. Neben dem wertvollen Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe, haben sie im lokalen Kontext die öffentliche Aufmerksamkeit auf das Thema gelenkt und damit einen wichtigen Mehrwert erzeugt.

3. Bürgermeister haben eine Schlüsselrolle in der Initiierung innovativer Prozesse inne in Kleinstädten

Bürgermeister spielen eine zentrale Rolle bei der Gestaltung und Umsetzung innovativer Projekte, besonders in der Rolle der Ermöglicher. Ihre Führungsposition ermöglicht es ihnen, den Prozess maßgeblich zu beeinflussen und die notwendigen Ressourcen und Unterstützung bereitzustellen. Soll ein innovatives Projekt in einer Kleinstadt initiiert werden, ist es daher von zentraler Bedeutung, zunächst den Bürgermeister / die Bürgermeisterin für die Idee zu gewinnen. Für die weiteren Schritte der Umsetzung ist wiederum eine engagierte und involvierte Zivilgesellschaft gefragt.

4. Die Aktivierung zivilgesellschaftlicher Akteure ist von großer Bedeutung für den Aufbau eines Unterstützungsnetzwerkes für innovative Vorhaben

Für den erfolgreichen Aufbau eines Unterstützungsnetzwerkes für innovative Vorhaben in Kleinstädten ist es entscheidend, engagierte Akteure aus den Bereichen Staat, Markt und Zivilgesellschaft einzubeziehen. Oftmals müssen diese Akteure zunächst aktiviert werden, um ihre Mitwirkung zu gewinnen.

Der Aufbau von Reallaboren und Projekten darf sich demnach nicht nur auf den Bürgermeister /die Bürgermeisterin stützen, sondern sollte von Anfang an von zivilgesellschaftlichen Akteuren an mitgetragen werden. Nur so ist es möglich, Transformationsprozesse in Kleinstädten nachhaltig anzustoßen.

5. Die Entfaltung innovativer Transformationspfade benötigt eine längerfristige Perspektive

Innovative Themenfelder brauchen in Kleinstädten Zeit, um angeschoben zu werden und in bestehende Strukturen aufgenommen zu werden oder diese anzupassen. Das liegt vermutlich daran, dass die vorherrschende Status Quo Haltung in Kleinstädten zunächst aufgelöst werden muss und das neugierige und kreative Milieu, welches solch innovative Transformationen unterstützt, in Kleinstädten nicht so stark vertreten ist, wie in Großstädten. Daher besteht die Notwendigkeit zur Entwicklung bzw. Einnahme einer längerfristigen Perspektive als Grundlage für die Entfaltung von Transformationspfaden für mobiles, dezentrales und ortsunabhängiges Arbeiten. Für die zu gründende Kleinstadtakademie bedeutet dies, dass es sinnvoll ist, für innovative Forschungsvorhaben eine langfristige Zeitperspektive aufzubauen.

5 Handlungsempfehlungen für die Kleinstadtakademie

5.1 Handlungsoptionen und -empfehlungen für teilnehmende Kleinstädte

Folgende strukturellen und inhaltlichen Handlungsempfehlungen sollen Kleinstädte ermutigen, Innovationen zu fördern und sich zu zukunftsorientierten, dynamischen und attraktiven Orten für Bürger, Unternehmen und Investoren zu entwickeln. Durch einen ganzheitlichen Ansatz, der auf Experimentieren, Zusammenarbeit, Bildung und Beteiligung basiert, können Kleinstädte ihre Innovationsfähigkeit steigern, von den Vorteilen einer digitalen Transformation profitieren und eine zukunftsfeste Stadtentwicklung vorantreiben.

Strukturelle Empfehlungen

■ Systematische Bündelung aktiver Akteure

Kleinstädte können von einem aktiven Netzwerk aller relevanten aktiven Akteure (ähnlich der Task Force in Dießen am Ammersee) profitieren. Die systematische Bündelung wichtiger Politiker, Unternehmen etc. stellt eine effiziente Zusammenlegung der städtischen Ressourcen sicher und ermöglicht dadurch, dass in der Gemeinde schneller etwas bewegt wird. Dies stärkt das Engagement aller innovativen Akteursgruppen und nimmt dem Bürgermeister / der Bürgermeisterin die Rolle als alleiniger Motor städtischer Entwicklung ab.

■ Bürger als aktive Co-Produzenten der Kleinstadt

Kleinstädte sollten sicherstellen, dass die Stimmen und Ideen der Bürgerinnen und Bürger gehört und berücksichtigt werden. Durch die Einführung von partizipativen Prozessen und Beteiligungsformaten kann die Bevölkerung in die Entscheidungsfindung und Umsetzung von Innovationsprojekten einbezogen werden. Dies stärkt das Engagement, erhöht die Akzeptanz und trägt zu maßgeschneiderten Lösungen bei, die den Bedürfnissen der Kleinstadt gerecht werden.

Gleichzeitig stärkt eine wachsende Diskussionskultur die Identifikation mit der Gemeinde selbst und zukünftigen Entwicklungen. Positiv konnotierte Fragen wie "Wo möchte die Gemeinde hin?" und "Was macht das Öffentliche der Gemeinde aus?" können den Gesprächsauftritt bilden.

■ Eigendoping für mehr Schlagkraft

Kleinstädte stehen oft vor der Herausforderung, dass das Alltagsgeschäft alle verfügbaren Ressourcen bindet und für Innovation kaum Zeit bleibt. Die Gemeinden sollten daher den Mut aufbringen, durch Events aus dem normalen Vorgehen ausubrechen und "mal etwas Neues zu schaffen". Hierdurch kann aktiv Schlagkraft aufgebaut und ein besseres Verhältnis zu interessierten Bevölkerungsgruppen aufgebaut werden.

■ Kultur des Experimentierens und Scheiterns

Kleinstädte sollten mehr Mut aufbringen, neue Ansätze auszuprobieren, auch wenn ihr Erfolg nicht garantiert ist. Lokale Unternehmen, Start-ups und Einzelpersonen aber auch die Verwaltung sollte ermutigt werden, innovative Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Es ist wichtig, dass Misserfolge als Lernchancen angesehen werden und dass eine positive Fehlerkultur etabliert wird. Förderinstrumente sollten flexibel genug sein, um das Risiko des Scheiterns einzukalkulieren und dennoch Unterstützung zu bieten.

■ Stärken der interkommunalen Zusammenarbeit und Aufbau von Netzwerken

Kleinstädte sollten Partnerschaften mit anderen Städten, Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Innovationszentren eingehen. Durch den Austausch von Wissen, Ressourcen und Erfahrungen können Kleinstädte voneinander lernen und innovative Lösungen gemeinsam entwickeln. Die Schaffung eines regionalen Innovationsökosystems kann die Voraussetzungen für den Erfolg von Innovationsprojekten verbessern.

- Innovationen sind inhaltlich kein Selbstgänger: Interesse und den Bedarf bei den Bürgern wecken

Bevor innovative Projekte gestartet werden, sollte sichergestellt werden, dass die Bevölkerung ein grundlegendes Verständnis für die Vorteile und Herausforderungen der Innovation hat. Bürger sollten über die Potenziale, die damit verbundenen Veränderungen und die konkreten Auswirkungen auf ihr tägliches Leben informiert werden. Ein breiteres Verständnis und eine positive Einstellung gegenüber Innovationen – welcher Art auch immer – werden die Akzeptanz und Bereitschaft zur Zusammenarbeit erhöhen.

- Anreize für Unternehmen und Start-ups

Kleinstädte sollten den Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten, Ressourcen und Infrastruktur für Unternehmen und Start-ups, die innovative Ideen umsetzen möchten, erleichtern. Dies kann durch Steuererleichterungen, Förderprogramme oder die Bereitstellung von Co-Working-Spaces und Innovationszentren erreicht werden.

- Investition in Bildung und Kompetenzentwicklung

Kleinstädte sollten sicherstellen, dass die Bewohner über die erforderlichen digitalen Kompetenzen verfügen, um innovative Technologien zu nutzen. Durch Schulungen, Workshops und Weiterbildungsprogramme können digitale Fähigkeiten und Kenntnisse in verschiedenen Altersgruppen und Bevölkerungsgruppen aufgebaut werden. Eine gut informierte und technologisch versierte Bevölkerung ist eine wichtige Voraussetzung für eine innovative und zukunftsorientierte Kleinstadt.

- Schaffung einer unterstützenden Infrastruktur

Investitionen in die digitale Infrastruktur, wie Breitbandverbindungen, schaffen eine zuverlässige und leistungsstarke Internetverbindung, welche entscheidend für die Umsetzung digitaler Innovationen ist. Gleichzeitig ist auch die Einrichtung physischer Räume, in denen Kreative, Unternehmer und Innovatoren zusammenkommen können, um Ideen auszutauschen und zu kollaborieren, bedeutend.

Inhaltliche Empfehlungen

- Digitalisierung der Arbeitswelten als ein wichtiger Arbeitsschwerpunkt für die zu gründende Kleinstadtakademie

Die Digitalisierung der Arbeitswelten ist für Kleinstädte ein ambitioniertes und nicht alltagsnahes Thema, weshalb noch immer zahlreiche Anknüpfungspunkte für eine aktive Mit-Gestaltung digitaler Arbeitswelten fehlen und für tatsächliche Ergebnisse eine längerfristige Projektperspektive eingenommen werden muss. Gleichzeitig hat sich gezeigt, dass das Thema das Potential dazu besitzt, mittel- bis langfristig zu einem selbstverständlichen Teil einer zukunftsrobusten Daseinsvorsorge werden zu können. Die Möglichkeit mobiler ortsunabhängiger Arbeit erhöht die Attraktivität für die vorhandenen und auch die potentiellen Bürger, und es verbessert damit auch die Standortbedingungen der regionalen Unternehmen und auch der Verwaltung. Für die mittelfristige Zukunft gelte es, die Kleinstädte im Sinne regionaler Innovationsökosysteme weiterzudenken, um stärker in Kooperation von Handwerk, Handel, Unternehmen, Verwaltung, Schulen, Vereinen und Bürger neue und angemessene Formen digitaler Arbeit und auch Qualifizierung zu erproben. Aus Sicht des Verbundprojektes kündigt sich mit dem Thema der Digitalisierung der Arbeitswelten ein wichtiger Arbeitsschwerpunkt für die zu gründende Kleinstadtakademie an.

5.2 Zukunftsperspektive: Was kann und soll eine Kleinstadtakademie leisten?

Auf Grundlage der Erfahrungen aus der Pilotphase, besonders der praktischen Durchführung der Pop-up-Labore, können sechs organisatorische und inhaltliche Empfehlungen an die Ausgestaltung einer Kleinstadtakademie zusammengefasst werden:

1. Ziele und Ressourcen diskutieren

Die Kleinstadtakademie sollte sich zunächst auf ein gemeinsames Kernthema verständigen und eine klare Zielsetzung formulieren. Die Themen von Kleinstädten sind vielfältig, weshalb vorab festgelegt werden sollte, welche Themen konkret bearbeitet und welche Zielgruppen angesprochen werden sollen. Wen möchte man erreichen? Richtet sich die Akademie an Kommunen, Zivilgesellschaft oder Unternehmen? Anknüpfend stellt sich die Frage nach der Finanzierung der Kleinstadtakademie sowie die Frage der Akquise möglicher Fördergelder: Wie kann eine Förderung aussehen und was wird wie gefördert?

2. Impulse setzen

Die Institution der Kleinstadtakademie sollte das Ziel haben, Impulse in Kleinstädten zu setzen und wissenschaftliche Expertise auf eine Handlungsebene herunterzubrechen, um konkrete Problemlagen in Kommunen anzugehen und gegeben falls zu lösen.

3. Forum für Erfahrungsaustausch

Unter einem Forum für Erfahrungsaustausch wird ein digitaler oder analoger Ort verstanden, der Raum bietet, Erfahrungswerte aus vergangenen Projekten miteinander auf Augenhöhe zu teilen. Dieser Austausch soll die Kleinstädte zu experimentellem Handeln motivieren und ein unterstützendes Wissensnetzwerk etablieren. Aus diesem Verbundprojekt hat sich die Transferwerkstatt als ein wertvolles Format für den Erfahrungsaustausch etabliert, welches von der Kleinstadtakademie übernommen werden könnte.

4. Entwicklung einer Förderarchitektur

Im Rahmen der Kleinstadtakademie sollten gute Beispiele mit Strahlkraft präsentiert und evaluiert werden. Ziel kann es sein, aus solchen bewährten Projekten eine Förderarchitektur zu entwickeln, die ein Ausprobieren ermöglicht und offene Rahmenbedingungen mit der die Erlaubnis zu Scheitern schafft.

5. Wissen generieren und verbreiten

Der Anspruch der Kleinstadtakademie sollte es sein, für die Generierung von Know-how Wissensbausteine zu erarbeiten, die für die Kommunen direkt anwendbar sind. Die Erkenntnisse sollten dabei auch in die wissenschaftliche Lehre zurückgeführt werden.

6. Befähigung zur Zukunftsrobustheit

Nicht zuletzt sollte die Kleinstadtakademie Städte befähigen, zukunftsrobust zu werden und dabei Offenheit mitbringen für neue Themen, Experimente sowie neue Akteurskonstellationen und Organisationsformen.

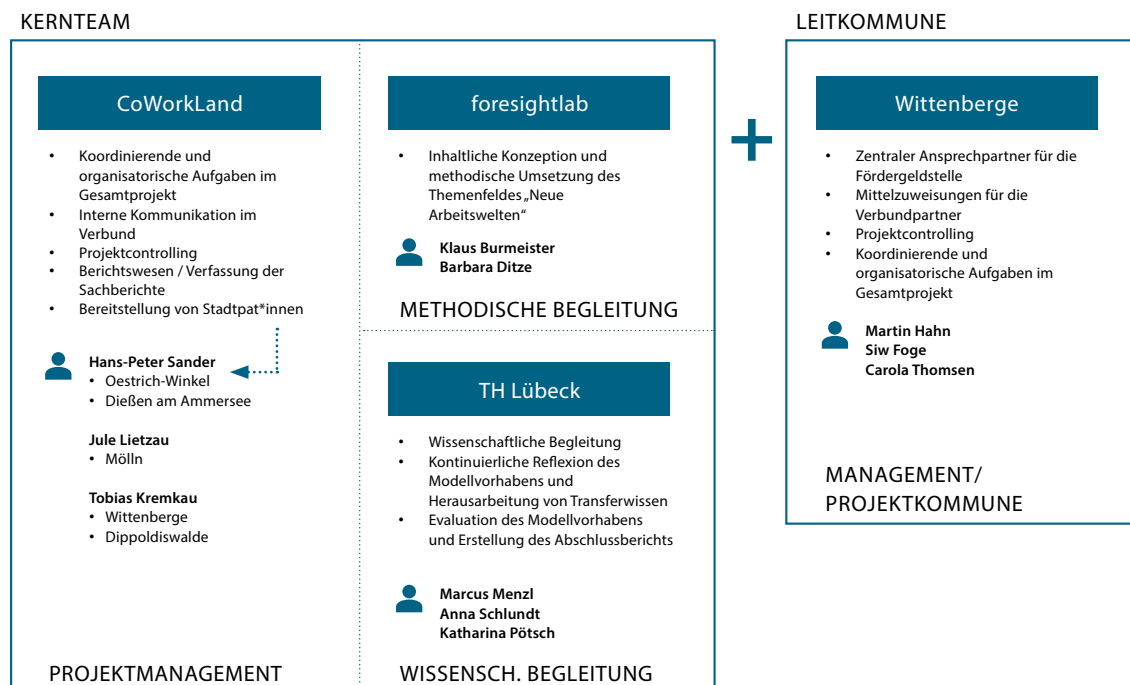
6 Projektverbund

6.1 Wissenschaftliche Begleitung & begleitende Projektagentur

Das Verbundprojekt StadtLabor Kleinstadt – Kooperative Entwicklung kleinstädtischer Transformationspfade im Themenfeld „Digitale Arbeitswelten“ ist angetreten, um in den fünf teilnehmenden Kleinstädten Wittenberge (Brandenburg), Dießen am Ammersee (Bayern), Dippoldiswalde (Sachsen), Mölln (Schleswig-Holstein) und Oestrich-Winkel (Hessen) Chancen digitaler Arbeitswelten für eine zukunftsfeste Stadtentwicklung zu erforschen.

Das dafür eingesetzte Team aus Projektmanagement, methodischer Begleitung, wissenschaftlicher Begleitung und Leitkommune arbeitete wie in Abbildung 1 abgebildet zusammen:

Abbildung 5
Teamstruktur



Quelle: Technische Hochschule Lübeck

CoWorkLand, die TH Lübeck und foresightlab bildeten eine projektkoordinierende Arbeitsgruppe, die im Bericht weiterhin als **Kernteam** benannt wird. Gemeinsam mit der Leitkommune Wittenberge führt das Kernteam regelmäßige Jour Fixe Termine zur Abstimmung über den Projektverlauf durch. Die Kleinstädte werden durch die Kleinstadtpaten der Projektagentur CoWorkLand betreut und methodisch sowie wissenschaftlich durch foresightlab und die TH Lübeck beraten.

6.2 Modellkommunen

Die Leitkommune **Wittenberge** in Brandenburg, ein Mittelzentrum mit knapp 17.000 Einwohnern, liegt auf halber Strecke zwischen Hamburg und Berlin. Die Stadt profitierte einst vom industriellen Aufstieg durch die Textilproduktion und war in den 1930er-Jahren das industrielle Zentrum der Region. Heute jedoch kämpft Wittenberge, die größte Stadt im Landkreis Prignitz, mit erheblichen Strukturproblemen, wie den geringsten Steuereinnahmen pro Einwohner und einer hohen Arbeitslosenquote, besonders unter Jugendlichen. Der geplante Autobahn- und ICE-Anschluss versprechen jedoch neue Perspektiven. Die Stadt hat Potenziale für die neuen Arbeitswelten durch Leerstand an Gewerberäumen und Wohnimmobilien, und das Projekt „Summer of Pioneers“ hat gezeigt, dass kombinierte Angebote für Wohnen und Arbeiten auf Probe erfolgreich sein können.

Dießen am Ammersee in Bayern, eine Flächengemeinde mit circa 10.000 Einwohnern, liegt etwa 45 km von München entfernt. Die Stadt hat die höchsten Steuereinnahmen pro Einwohner und ist seit 2019 schuldenfrei. Gleichzeitig zeigt sie mit 93,9 (je 1.000 Einwohnern) den zweithöchsten Anteil geringfügig Beschäftigter und den höchsten Beschäftigungsanteil im dritten Sektor (83,3 %). Die Arbeitslosenquote beträgt lediglich 4,4 %. Dießen hat eine hohe Auspendlerquote von rund 30 % und verfügt über eine hohe Kaufkraft und hohe Lebenshaltungskosten. Seit 2013 gibt es in Dießen einen Co-Working-Space, das Ammersee Denkerhaus, welches Mitglied der CoWorkLand e.G. ist. Das Denkerhaus beschäftigt sich seit 2018 mit der Entwicklung von Angeboten für Berufsauspendler.

Dippoldiswalde in Sachsen, ein Mittelzentrum mit rund 10.000 Einwohnern, liegt 25 km von Dresden entfernt und nahe der Grenze zu Tschechien. Die Stadt wurde durch den mittelalterlichen Erzbergbau groß und ist heute eine touristisch attraktive Kommune mit dem Museum für mittelalterlichen Bergbau als Teil des UNESCO-Welterbes Montanregion Erzgebirge/Krusnohori. Durch verschiedene Eingemeindungen besteht Dippoldiswalde aus zwanzig Ortsteilen und hat in einigen von ihnen mit hohem Wohnungsleerstand zu kämpfen. Die Stadt ist flächenmäßig die größte Kleinstadt im Verbund und sieht ihr Potenzial in der Nähe zu Dresden und der tschechischen Grenze. Allerdings fehlt eine direkte Eisenbahnanbindung, was die Pendlerbewegungen prägt. Dippoldiswalde sucht neue Wege zur Verbesserung der Standortqualität, um sowohl für Neubürger als auch für neue Gewerbeansiedlungen attraktiver zu werden.

Mölln in Schleswig-Holstein, ein Mittelzentrum mit rund 20.000 Einwohnern, liegt am Rande der Metropolregion Hamburg, etwa 50 km vom Stadtzentrum Hamburg entfernt. Die Stadt ist malerisch an mehreren Seen im Lauenburger Naturpark gelegen und touristisch als Eulenspiegel-Stadt bekannt. Mölln verfügt über eine Zuganbindung an Lübeck und Lüneburg, wird jedoch als Schlafstadt mit hoher Pendlerquote wahrgenommen. Trotz eines hohen Beschäftigungsanteils im dritten Sektor weist die Altstadt einen hohen Leerstand auf. Mölln kann auf eine lebendige Stadtgesellschaft verweisen, die aktiv an der Stadtentwicklung beteiligt ist.

Oestrich-Winkel in Hessen, ein Grundzentrum mit etwa 12.000 Einwohnern, liegt entlang des Rheins, etwa 20 km von Wiesbaden und 60 km von Frankfurt entfernt. Die Stadt besteht aus den Ortsteilen Oestrich und Winkel und verfügt über keine zentrale Ortsmitte. Mit 70 Weingütern und 100 landwirtschaftlichen Betrieben ist Oestrich-Winkel im Herzen des Rheingaus durch den Weintourismus geprägt. Trotz der European Business School hat die Stadt den höchsten Anteil geringfügig Beschäftigter. Es gibt eine gute Bahnanbindung in den Ballungsraum Rhein-Main, und die Stadt verzeichnet einen hohen Auspendlerüberschuss nach Wiesbaden, Frankfurt, Rüsselheim und Ingelheim.

7 Ausblick

Im Rahmen der vom BBSR (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung) geförderten Pilotphase zur Errichtung einer Kleinstadtakademie haben sich die Städte Wittenberge, Dießen, Dippoldiswalde, Mölln und Oestrich-Winkel zu einem Verbund zusammengeschlossen und gemeinsam das Projekt: „StadtLabor Kleinstadt. Kooperative Entwicklung kleinstädtischer Transformationspfade im Themenfeld Digitale Arbeitswelten“ durchgeführt. Am Ende der knapp zweijährigen Laufzeit lassen sich Ergebnisse auf vier unterschiedlichen Ebenen unterscheiden.

1. Konkrete Impulse

In den einzelnen Städten wurden Erfahrungen gesammelt, wie auf eine zunehmend digitalisierte Arbeitswelt reagiert werden kann. Ein temporärer Co-Working-Space, eine thematisch breit getragene Aktionswoche zum Themenfeld, Schnuppertage in bestehenden Co-Working-Spaces, eine dauerhafte Task Force von Bürger sowie mehrere Bürger, Befragungen in den beteiligten Städten stehen für diese Art von lernenden und auch experimentellen Ansätzen.

2. Themenbezogene Unterstützung

Für das Anschieben eines neuen Themenfeldes ist es von elementarer Bedeutung, Prozesse der Netzwerkbildung, der Sensibilisierung und des Austauschs voranzubringen. In allen Gemeinden wurden auf spezifische Aktivitäten entfaltet, die das Themenfeld digitaler Arbeitswelten für die Kleinstadt übersetzt haben und es damit auf die kommunalpolitische Agenda bringen. Dies geschah etwa durch die Unterstützung der Aktivitäten eines Sportvereins, die Gründung einer „Task Force“, öffentliche Veranstaltungen, Erprobungsangebote und auch Stimulierung für kommunalpolitische Befassungen. Wesentlich waren hierbei auch die fünf „Transferwerkstätten“, zu der jede beteiligte Kleinstadt einmal einlud. Neben dem wertvollen Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe, haben sie im lokalen Kontext die öffentliche Aufmerksamkeit auf das Thema gelenkt und damit einen wichtigen Mehrwert erzeugt.

3. Erkenntnisse zu den Transformationspotentialen von Kleinstädten

Das Projekt setzte auf die Entwicklung und Erprobung der transformativen Potentiale von Kleinstädten. Im Fokus stand die Frage, welche Aspekte digitaler Arbeitswelten vor Ort genutzt und übertragbar sein könnten und welche Barrieren existieren. Es ging um einen lernenden Wissenstransfer mit den städtischen Akteuren, um frühzeitig neue Themen zu adressieren, sie sich lokal anzueignen und erprobend Einsichten zu gewinnen. Es wurden eine Reihe wertvoller und übertragbarer Erfahrungen gesammelt und ausgewertet, wie (1) die nicht immer einfache Aktivierung zivilgesellschaftlicher Akteure, (2) die Bedeutung des Aufbaus eines breiten Unterstützungsnetzwerks (für das Vorhaben), bestehend aus lokalen Akteuren aus den Bereichen Staat, Markt und Zivilgesellschaft, (3) die Schlüsselrolle der Bürgermeister und Bürgermeisterinnen in den Prozessen und (4) die Notwendigkeit zur Entwicklung bzw. Einnahme einer längerfristigen Perspektive als Grundlage für die Entfaltung von Transformationspfaden für mobiles, dezentrales und ortsunabhängiges Arbeiten.

4. Beantwortung unserer Fragestellung zu den Chancen stärker digitalisierter Arbeitswelten

Die digitalen Arbeitswelten sind ein neues Thema für die beteiligten Kleinstädte. Das Thema konnte (1) die hohe Aufmerksamkeit für die fortschreitende Digitalisierung von Arbeit und Geschäftsprozessen nutzen, (2) an dem mit der COVID-19-Pandemie verstärkten Homeoffice-Trend anknüpfen und (3) auf bestehende lokale Vorerfahrungen (Summer of Pioneers und Co-Working-Spaces) Bezug nehmen. Für eine aktive Mitgestaltung digitaler Arbeitswelten fehlen den Kleinstädten das Wissen und die Ressourcen. Andererseits hat sich gezeigt, dass das Thema das Potenzial dazu besitzt, mittel- bis langfristig zu einem selbstverständlichen Teil einer zukunftsrobusten Daseinsvorsorge werden zu können. Die Möglichkeit mobiler ortsunabhängiger Arbeit erhöht

die Attraktivität für die vorhandenen und auch die potentiellen Bürger, und es verbessert damit auch die Standortbedingungen der regionalen Unternehmen und auch der Verwaltung. Für die mittelfristige Zukunft gelte es, die Kleinstädte im Sinne regionaler Innovationsökosysteme weiterzudenken, um stärker in Kooperation von Handwerk, Handel, Unternehmen, Verwaltung, Schulen, Vereinen und Bürgern neue und angemessene Formen digitaler Arbeit und auch Qualifizierung zu erproben. Aus Sicht des Projektverbundes kündigt sich mit dem Thema der Digitalisierung der Arbeitswelten ein wichtiger Arbeitsschwerpunkt für die zu gründende Kleinstadtakademie an.

Literaturempfehlung:

Bähr, U.; Biemann, J.; Lietzau, J.; Hentschel, P., 2020: Coworking im ländlichen Raum. Menschen, Modelle, Trends. Herausgeber: Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. Zugriff: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Coworking_im_laendlichen_Raum.pdf [abgerufen am 12.11.2024].

Weitere Informationen zum Thema Co-Working finden Sie auf <https://coworkland.de/de>