



## **„Agilität als Herausforderung für Wirtschaft und Verwaltung“**

**– Vortrag auf dem Neujahrsempfang 2018 der Geschäftsstelle  
Iserlohn der Südwestfälischen Industrie- und Handelskammer zu  
Hagen am 19. Januar 2018 in Iserlohn –**

Sehr geehrte Frau Vizepräsidentin Gudrun Winner-Athens,  
sehr geehrter Herr Vizepräsident Hermann Josef Schulte,  
sehr geehrter Herr Geschäftsstellenleiter Frank Herrmann,  
sehr geehrte Damen und Herren,  
sehr geehrte Gäste,

zunächst darf ich Ihnen allen auch im Namen der Landesregierung und der  
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bezirksregierung Arnsberg ein richtig gutes und  
erfolgreiches Neues Jahr 2018 wünschen.

Um es gleich am Anfang zu sagen. Die Region, die regionale Entwicklung und die  
regionale Zusammenarbeit der Akteure wird in unserer Zeit und in den nächsten  
Jahren immer wichtiger. Auch und gerade bei uns.

### **I.**

So ist es unser gemeinsamer Auftrag in den staatlichen und kommunalen  
Institutionen, in den Betrieben und Unternehmen, im Verbund aktiver Bürgerinnen  
und Bürger sowie in gemeinsamer, konstruktiver und pragmatischer  
Zusammenarbeit, das Wohlergehen der Menschen in unserer Region zu fördern.  
Diesen Auftrag erfüllen wir, wenn wir unsere Region – den Standort Ihrer Betriebe

und Unternehmen und den Lebensort Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter –  
voranbringen und die Wirtschaftskraft unserer Region weiter ausbilden.

Sechs regionale Handlungsfelder – mit einigen wenigen Stichworten umrissen – sind  
dabei von besonderer Bedeutung:

**1) Menschen ertüchtigen:**

Bildung des 21. Jahrhunderts, inklusive Gesellschaft, Kreativität und Offenheit  
ermöglichen

**2) Wirtschaft entfesseln:**

Entrepreneurship und Innovation in unserer Industrieregion, Produktivität,  
Internet der Dinge, lokale und globale Vernetzung in den Mittelpunkt rücken

**3) Mobilität ausbauen:**

Lokale und internationale Erreichbarkeit, saubere Verkehrsoptionen,  
integrierte Informations- und Kommunikationstechnologien realisieren

**4) Umwelt erhalten:**

Nachhaltiges Ressourcenmanagement, grüne Gebäude und Quartiere,  
attraktive Umwelt sichern

**5) Lebensqualität verbessern:**

Kultur und Freizeit, Sicherheit und Katastrophenschutz, Gesundheitsvorsorge  
erneuern

und vor allem – und das ist eine neue Aufgabe –

**6) Regionale Governance entwickeln:**

E-Governance, Transparenz und Open Data, kommunale und regionale  
Planung und Entwicklung als Koplanung und Koproduktion auch mit den

privaten Akteuren angehen, damit wir gemeinsam die Potenziale unserer Region zur Entfaltung bringen.

Dazu brauchen wir die Weiterentwicklung der Bezirksregierung

- als Dienstleister des Landes für die Region und
- als Dienstleister der Region beim Land sowie
- als Drehscheibe der regionalen Akteure aus den unterschiedlichen Teilräumen – im Sinne neuer Wissens- und Kollaborationsplattformen der Akteure in den vielfältigen und unterschiedlichen Regionen unseres Regierungsbezirkes.

Die Herausforderungen unserer Zeit lassen sich nicht mehr einzeln – nach dem Motto *“Jede und jeder für sich“* – bewältigen, sondern nur auf der Grundlage einer regionalen Strategie und Zusammenarbeit, neuer Kompetenzen und Projekte.  
Warum?

## II.

Der bedeutende europäische Zeitdiagnostiker und Soziologe Ulrich Beck gibt die Antwort: *„Wir leben heute in einer Welt, die sich nicht lediglich wandelt. Wir leben in einer Welt, die sich verwandelt. Wandel meint (nur), dass sich einige Dinge verändern, aber wesentliche Dinge doch gleich bleiben.“* Verwandlung bedeutet weit mehr. Ulrich Beck (Ulrich Beck, Die Metamorphose der Welt, 2016) beschreibt in seinen Arbeiten die Umwandlung, die *„Metamorphose der Welt“*, den *„Gestaltwechsel“* der Welt und der Menschen, wie wir ihn bildlich gesprochen aus dem Lebenszyklus eines Schmetterlings kennen: Raupe, Puppe, Schmetterling – jeweils zum Beispiel mit unterschiedlichem Ressourcenverhalten (Nahrung) und unterschiedlicher Mobilität.

Vorangetrieben wird diese Metamorphose der Welt vor allem durch die Digitalisierung und die Globalisierung, aber auch durch Klimawandel, Migration und demografische Strukturverschiebungen. Letztere bei uns in Südwestfalen, im Sauer- und Siegerland bestimmt durch eine deutlich schrumpfende und stark alternde Bevölkerung.

Ulrich Beck macht uns aufmerksam, indem er schreibt: *„Metamorphose impliziert eine viel radikalere Transformation, in der im Gegensatz zum Wandel die alten Sicherheiten und Grundfesten moderner Gesellschaften zerstört werden und etwas Neues entsteht, für das wir überhaupt noch keine angemessenen Begriffe haben“* – und ich füge hinzu: geschweige denn verantwortungsvolle Gestaltungsmöglichkeiten besitzen wie Regeln und Gesetze oder freiwillige kulturelle Grenzziehungen. All diese müssen wir erst finden und erfinden.

Es geht bei der Verwandlung, bei der *„Metamorphose der Welt“* um völlig Neues. Um Neues, das wirtschaftlich, gesellschaftlich und politisch komplex und hoch ambivalent und dessen Ausgang völlig offen ist. Vielleicht liegt hier eine Erklärung, warum Menschen die heutige Welt nicht mehr verstehen und sich in eine *„Retrotopia“* (Zygmunt Baumann), in eine gefährliche Verklärung der Vergangenheit flüchten, die nie so bestanden hat, wie sie träumerisch glauben und darstellen (Zygmunt Baumann, *Retrotopia*, 2017).

Einige Beispiel für die Metamorphose der Welten:

### 1.

Internet, Digitalisierung und vernetzte Rechner haben zum Beispiel eine völlig *„Neue (digitale) Öffentlichkeit“* (Ulrich Sarcinelli) geschaffen. Wir können heute zu jeder Tages- und Nachtzeit überall auf der Welt zusammenarbeiten, Wissen teilen, gemeinsam leben und erleben, uns austauschen – und das ohne die Vermittlung von gedruckten Zeitungen, Rundfunksendern und verantwortungsbewussten Journalisten oder großem persönlichen Aufwand. Öffentlichkeit hat sich grundlegend verwandelt.

Sie ist regelfreier, diverser, unübersichtlicher, widersprüchlicher, spannungsreicher. Sie wird heute in der sozialen Praxis aller Bürgerinnen und Bürger gemacht. Oder anders formuliert: Aus Massenmedien sind Medien der Massen geworden.

Das heißt dann auch, dass jede und jeder in den eigenen selbst gemachten Bildern von Welt leben kann, ohne dass diese Bilder durch Fakten oder durch auch zufällige Begegnungen mit Menschen, Ideen und Projekten in öffentlichen Räumen erschüttert werden. Wie schreibt der mit Preisen ausgezeichnete Journalist und Blogger Richard Gutjahr: *„Hater gab es schon immer. Heute sind sie vernetzt und schwer bewaffnet. Ihre Geschütze Youtube, Facebook, Twitter. Seit 18 Monaten werden meine Familie und ich im Netz unter Beschuss genommen...“* (lesenswert unter: [www.gutjahr.biz/2018/01/hatespeech](http://www.gutjahr.biz/2018/01/hatespeech)). Hass steht am Anfang, dann folgt die Gewalt. Der Bürgermeister von Altena hat dies erlebt und Glück gehabt. Das alte *„Recht der Gegendarstellung“* funktioniert hier einfach nicht. Neue Regeln sind – wie wir aktuell erleben – erst noch zu finden.

## 2.

In vielen Bereichen der Wirtschaft hat die Digitalisierung über Nacht Strukturen und Abläufe sprengende Innovationen ermöglicht und dazu geführt, dass klassische Monopolisten, langjährige Marktführer und Geschäftsmodelle ins Wanken geraten oder ganz vom Markt verschwinden oder verschwunden sind – im Großen wie im Kleinen. Auslöser waren und sind häufig kleine bewegliche Start-ups, die mit neuen Methoden Bedarfe treffen, die sich Kunden selbst gar nicht vorstellen konnten, die aber genau ihre Wünsche erfüllen und wertvollen Nutzen schaffen: airbnb, google, das iPhone, Facebook, Amazon, Youtube, WhatsApp, usw., usw..

Der E-Commerce stellt bewährte Planungskonzepte wie das *„Konzept der zentralen Orte“* oder Planungsgrößen wie *„Innenstadtrelevante Sortimente“* und überhaupt unsere Innenstädte auf den Kopf. Wir sind mittendrin in der Metamorphose des Einzelhandels. *„Lokaso“* - regionale Web-Kaufhäuser entstehen in Südwestfalen aus

der Region für die Region ([www.lokaso.net/de/home](http://www.lokaso.net/de/home); Beispiel Siegen: [www.siegen.lokaso.de/](http://www.siegen.lokaso.de/)).

### 3.

Schauen wir uns die „*Metamorphose der Mobilität*“ an.

In drei oder in vier Jahren erleben wir den Beginn einer völlig neuen Mobilität:

- den Beginn autonomen Fahrens, das uns z.B. hilft, unfallfrei zu fahren,
- den Beginn von vernetztem Fahren, das uns z.B. hilft bei der Parkplatzsuche,
- den Beginn von sauberem, lautlosem Fahren mit Strom aus erneuerbaren Quellen,
- die breite Nutzung von Car-Sharing, das uns z.B. hilft, Autos flexibel zu wählen und effizient zu nutzen sowie Verkehrsbelastung zu reduzieren,
- die Wiederentdeckung des Fahrrads in der Mittelgebirgsregion durch dessen Umwandlung zum E-Bike.

All das bedeutet auch weniger Platz und Straßenraum, aber auch neue Regeln, neue flächendeckende Ladestationen, Ausbau der Breitbandversorgung hin zu intelligenten Netzen für fahrerloses Fahren.

Wir müssen dies heute bei unseren Entscheidungen über die Ausstattung von Parkplätzen und Parkhäusern, Straßen und Plätzen berücksichtigen, in unseren Mobilitätskonzepten angehen, Tests durchführen, technische Entwicklungen, Anwendungen und Märkte autonomer und elektronischer Fahrzeuge beobachten, lernen und Vorbereitungsmaßnahmen treffen.

Ein neues Verkehrsrecht entsteht. Neue Straßenkategorien. Gefährlichkeit wird auf einmal Nichtgefährlichkeit, Autolärm wird leise.

#### 4.

In fünf Jahren setzen sich 3-D-Drucker durch, die mit Beton Häuser ausdrucken, wie heute schon in China – preiswert, schnell und gut. Übrigens auch schon in Russland (Apis Cor: „*We print buildings*“) und in Koproduktion mit dem Handwerk.

3-D-Drucker breiten sich gegenwärtig in rasanter Geschwindigkeit in der Medizin aus. Hörgeräte und Zahnkronen kommen aus Druckern. In 100 Wochen werden etwa Haut oder Gelenke gedruckt.

Und wir werden zuhause unsere neuen Schuhe „*designen*“ und „*ausdrucken*“.

Schon heute arbeiten in Bonn und im benachbarten Rhein-Sieg-Kreis 12.000 „*Click-Worker*“ und das ohne Arbeitsplatzrichtlinien, ohne Baunutzungsvorschriften, ohne Tarifverträge. Die meisten unter nicht akzeptablen Bedingungen. Die sozial verantwortliche Gestaltung läuft hinterher, muss erst gefunden werden.

#### 5.

Die öffentliche kommunale Beleuchtung verwandelt sich. Die FAZ vor 10 Tagen: *„Bei einer Ausschreibung der öffentlichen Beleuchtung für einen großen Überseehafen bewarben sich um den knapp 10 Millionen Euro großen Auftrag die üblichen Leuchtenhersteller, vier an der Zahl. Erstmals kam ein fünftes Angebot. Das amerikanische Unternehmen Cisco bot für null Euro an. Der Netzwerkausrüster war bereit, der Kommune die Beleuchtung zu schenken – gegen die Nutzung aller Daten aus der Beleuchtung.“*

*Heute spenden Leuchten nicht nur Licht, sondern erfassen über Sensoren Daten, haben einen Bewegungsmelder, erkennen Veränderungen der Lichtverhältnisse und sind im Extremfall auch mit Kameras ausgestattet, die Menschen und Lastwagen bis hin zu jedem einzelnen Container erkennen, der den Hafen verlässt oder erreicht. An diesen Daten war Cisco interessiert“* (Georg Giersberg, Die Digitalisierung rollt, in: FAZ 9.1.2017).

Der Leuchtenhersteller TRILUX in Arnsberg baut bereits LED-Bürobeleuchtung, die Daten überträgt.

## 6.

Aufgrund der Verschmelzung des analogen und digitalen Raumes übernehmen Google & Co. kommunale und staatliche Aufgabe. Google („*Alphabet*“) baut zur Zeit die erste „*intelligente Stadt*“ – konkret einen von Grund aus und auf vernetzten Stadtteil für 10.000 Menschen am Hafen von Toronto, in der zum Beispiel Roboter unterirdisch Post und Waren ausliefern und auch über diese „*unsichtbaren Wege*“ den Müll abholen. Mit einem Verkehrssystem, das die Daten von Smartphone, Sensoren und Kameras nutzt, um die besten Routen für selbstfahrende Autos zu bestimmen. Die neu errichteten Gebäude werden je nach Bedarf flexibel als Wohn-, Büro- oder Gewerbefläche genutzt. 30 % der Wohnfläche soll für einkommensschwache Personen und Familien reserviert werden ([www.sidewalktoronto.ca](http://www.sidewalktoronto.ca) - hier auch die Studie zum Vorhaben).

Die chinesische „*Huawei Enterprise Group*“ will Duisburg zur innovativen digitalen Muster-City für Westeuropa machen. Die Verträge sind vor kurzem unterschrieben worden. Huawei wird ein gemeinsames Joint Smart City Innovation Center in Duisburg errichten, heißt es aus Shenzhen (China), der UNESCO City of Design, mit rd. 14,6 Mio. Einwohnerinnen und Einwohnern.

Lokale Demokratie, staatliche Demokratie, Wettbewerb zur Machtbegrenzung?  
Datensouveränität? Die Welt in der Metamorphose.

## III.

Wie gehen wir mit dieser Verwandlung der Welt um? In Wirtschaft und Verwaltung?  
In unserer Region? Ziehen wir uns zurück nach dem Motto „*Früher war alles besser*“  
oder „*Früher weiß alles besser*“, was ja nicht stimmt. Die Wirkungen der

Metamorphose der Welt werden oft auch als „VUCA“-Welt beschrieben. „VUCA“-Welt meint, unsere Veränderungen in Lebens- und Arbeitswelt sind von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Mehrdeutigkeit) geprägt. Wie gehen wir um mit dem Unerwarteten, dem völlig Neuen, das noch nie gedacht worden ist, dem Mehrdeutigen?

Vielleicht hilft uns eine Anekdote aus dem Leben Albert Einsteins. Einstein war in die USA geflohen, er lebte und lehrte in Princeton. Dort an der Universität führte er trotz seiner herausragenden wissenschaftlichen Stellung immer noch Aufsicht bei Klausuren. Im Rahmen einer Klausur stand ein Prüfling plötzlich auf und stellte fest: *„Herr Professor Einstein, das sind ja die gleichen Fragen wie im vergangenen Jahr.“* Und Einstein antwortete: *„Ja, aber in diesem Jahr sind die Antworten andere.“*

Wir müssen also in Zeiten der Metamorphose „neue“ Antworten auf „alte“ Fragen geben. Dass es die bekannten Fragen sind, verleiht uns Sicherheit und Standfestigkeit: Wie bauen wir die Wirtschaftskraft der Region weiter aus? Wie können wir mit Hilfe von Digitalität und Globalität die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Wie sichern wir – und das ist in erster Linie eine öffentliche Aufgabe – die Daseinsvorsorge in unserer Region unter den Bedingungen der demografischen Strukturverschiebungen? Leistungsfähiges Internet ist heute selbst Daseinsvorsorge. Wie und wo schaffen wir neue Infrastrukturen für Roboterautos, für Car-Sharing, für Elektromobilität mit Strom aus erneuerbaren Quellen? Wie verbessern wir die gesundheitliche Lebensqualität? Wenn nicht jede High-End-Medizin in einer Flächenregion stattfinden kann, dann sollte aber die Therapie vor Ort bleiben. Wie schaffen wir neue Innovationen in Wirtschaft und Verwaltung? Wie können wir mit dem Denken von Start-ups Geschäftsprozesse verändern, Produkte und Dienste neu entwickeln, die tatsächlich den Nutzen der Kunden und Bürger, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhen?

Unternehmen lernen immer besser, dass auch sie die Innovationszyklen in Zeiten der Digitalisierung und des weltweiten Wettbewerbs anpassen müssen. Unternehmen

versuchen auch bei uns in der Region, mit Start-ups ins Gespräch zu kommen und von ihnen zu lernen, eigene zu gründen oder bestehende Start-ups zu übernehmen. Wir haben ausgezeichnete junge Unternehmen der digitalen Wirtschaft in unserer Region, die solche Innovationsprozesse organisieren, die Ingenieurskunst mit Start-up-Denken und -Handeln verbinden können.

Wir sollten mit Professor Dr. Hermann Hill von der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften in Speyer (Hermann Hill: Start-ups als Innovationspartner für den öffentlichen Sektor, Innovative Verwaltung 12/2016, S. 8-12) fragen: Was tut der öffentliche Sektor als ein wichtiger Faktor für die Region, um Innovationen in eigenen Geschäftsfeldern zu generieren? Vom Krankenhauswesen über die schulische Bildung und Weiterbildung (Menschen ertüchtigen) bis hin zur Regionalverwaltung einer Bezirksregierung, die nicht nur verwalten, sondern auch entwickeln und potentielle Akteure zusammenführen muss.

Angesichts des ordnenden und gestaltenden Einflusses des Staates auf die Lebens- und Wirtschaftswelt sowie auf Zusammenarbeit und teilweise Konkurrenz privater und gesellschaftlicher Akteure sind auch in der öffentlichen Verwaltung Innovationen ein Gebot der Zukunftsvorsorge in einer Region, schreibt Prof. Dr. Hermann Hill.

Diejenigen, die das Neue erfolgreich geschaffen haben und umsetzen, die die Verwandlung, die Metamorphose mitbewirkt haben und weiter bewirken, arbeiten mit neuen, mit agilen Methoden. Sie nähern sich den alten Fragestellungen mit neuen agilen Werten, Prinzipien und Maßnahmen.

Anstelle von perfekter Planung und „*Null-Fehler-Mentalität*“, wie sie etwa Ingenieuren, aber auch uns Juristen eigen ist, treten im Denken und Handeln des agilen Managements vorläufige Lösungen, ein frühzeitiges Einbeziehen der Nutzer und ein Lernen im Prozess. Überraschungen und glückliche Zufälle werden zugelassen, um daraus zu lernen und sich weiterzuentwickeln (Hermann Hill: Wie

geht Innovation? Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Innovationsförderung, in: Verwaltung und Management, 5/2017, S. 270-279 (277)).

Das „*Agile Manifest*“ beschreibt diese Werte, Prinzipien und Maßnahmen hinter dem „*Nie-zuvor-Gedachten*“, dem Unerwarteten, dem Begriff- und Namenlosem, dem Neuen ohne Regeln.

Welche Werte beschreibt das „*Agile Manifest*“ ([www.agiles-projektmanagement.org/agile-manifesto/](http://www.agiles-projektmanagement.org/agile-manifesto/)):

- (1) Menschen und deren Zusammenarbeit sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
- (2) Ein funktionierendes Produkt ist wichtiger als umfassende Dokumentation
- (3) Nähe zum Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen
- (4) Reaktion auf Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.

Wir müssen – so auch Hermann Hill – zukünftig in der Verwaltung zwei Welten nebeneinander und zugleich miteinander organisieren:

- die klassische öffentliche Verwaltung, die demokratische Legitimation und rechtsstaatliche Vorhersehbarkeit garantiert, die also einen Rahmen schafft, der auf Regeleinhaltung und verbindliche Entscheidungen ausgerichtet ist, und
- die experimentelle Organisation, die komplementär gedacht werden muss und „*neue*“ Antworten auf die „*alten*“ Fragen findet.

Wir brauchen so etwas wie „*Beidhändigkeit*“:

Wie wichtig auf der einen Seite Zuverlässigkeit und Qualität, Planungssicherheit und Vertrauen in öffentlichen Entscheidungen sind, haben nicht zuletzt die Unternehmen gezeigt, die in den 90er Jahren wieder aus Ländern zurückkehrten, die auf den

ersten Blick vielleicht schnellere Genehmigungen erteilt oder einfachere bürokratische Hemmnisse versprochen, aber keine Verlässlichkeit, keine Planungssicherheit garantieren konnten.

Deshalb müssen wir in der öffentlichen Verwaltung auf der anderen, der neuen Seite vom agilen „*Management*“ lernen, der Komplexität und Dynamik der Lebens- und Arbeitsverhältnisse, der „*Metamorphose der Welt*“ zu entsprechen. Wir haben in der Verwaltung Spiel- und Optimierungsräume. Experimentierklauseln und Modellprojekte helfen uns weiter, auch wenn Projekte einmal scheitern. Was im Grunde kein Scheitern ist, sondern Lernen, dass es eben so nicht geht („*Lessons Learned*“).

Wir brauchen neben der Verlässlichkeit der öffentlichen Verwaltung auch die Unbekümmertheit und Spontantät des agilen Denkens von Start-ups, Fehlerfreundlichkeit zum Beispiel. Aber lässt die Politik uns das durchgehen, wird das von den Gerichten akzeptiert, von Landesrechnungshöfen gelobt und prämiert. Google zahlt seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Prämien für Berichte über gemachte Fehler.

Deshalb macht es Sinn in der öffentlichen Verwaltung und in Unternehmen zunächst einmal in kleinen Organisationen agile Entwicklungsarbeit zu betreiben, in denen sich Fehler so frühzeitig zeigen, dass sie noch keine großen Kosten verursachen, in denen die neu entwickelten Produkte oder Dienstleistungen in iterativen Prozessen von Versuch und Irrtum weiterentwickelt werden können.

Professor Dr. Hermann Hill dazu: Gerade das strukturierte Nebeneinander von klassischen „*Expertenbürokratien*“ und experimentellen Organisationen schafft die notwendige Vielfalt und Komplementarität, um sich angesichts der Komplexität einer sich nicht mehr nur wandelnden, sondern einer sich verwandelnden Welt gestalterisch anzupassen und notwendige Sicherheiten und Verlässlichkeiten nicht aufzugeben.

Die agilen Werte, Prinzipien und Maßnahmen bieten Anregungen, das klassische Handeln in Organisationen – sei es in einer öffentlichen Verwaltung, sei es in privaten Unternehmen – zu überdenken, dort auch funktionale Beschränkungen (Silos) zu überwinden, Erfahrungen der Bürger und Kunden von Anfang an stärker einzubeziehen, Entscheidungen stärker nutzerorientiert auszurichten und eben pragmatisch zu handeln.

Wir brauchen zudem so etwas wie eine organisatorische oder institutionelle „*Zukunfts-Achtsamkeit*“, eine „*Achtsamkeit*“ auf die vor uns liegenden Entwicklungen.

Dazu zählt, dass wir als Führungskräfte im öffentlichen und im privaten Sektor die Aufgabe haben, Innovationen anzuregen und zu unterstützen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu neuen Wegen zu ermuntern.

Dazu zählt die stärkere Zusammenarbeit von Verwaltung, Betrieben, Hochschulen und Start-ups auch bei uns. Wir müssen mehr erklären, wie Verwaltungen ticken oder wie Betriebe und Unternehmen sich verhalten. Wir brauchen ein gegenseitiges Verständnis durch Austausch und gegenseitiges Lernen, damit wir die „*Metamorphose der Welt*“ gestalten können, damit Wirtschaft und öffentlicher Sektor die Digitalisierung für die öffentliche Daseinsvorsorge und für die Ausbildung weiterer Wirtschaftskraft in unserer Region bestmöglich nutzen können.

#### IV.

Erlauben Sie mir eine **kurze Zusammenfassung**: Wir müssen gemeinsam lernen, in Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft mit dem Unerwarteten, mit dem Neuen umzugehen, das noch keinen Namen und keine Regeln hat. Nur so können wir das Widersprüchliche sinnvoll ausfüllen, im Sinne von Agilität pragmatisch sein, gelassen eine unsichere Zukunft gestalten. Wir müssen lernen, Fehler zu akzeptieren, mehr

auszuprobieren. Perfektion kann es bei der Gestaltung des Neuen und Unerwarteten, bei der Metamorphose der Welt nicht von Anfang an geben. Und sie wäre auch falsch, weil Perfektion in der Metamorphose oder in der „VUCA“-Welt fehlerbehaftet, eben nicht perfekt ist.

Die Werte, Prinzipien und Maßnahmen des Neuen – wie wir sie heute unter dem Begriff der Agilität zusammenfassen – sind bei diesen Gestaltungsprozessen hilfreich – neben Qualität und Verlässlichkeit. In den Unternehmen und in den Verwaltungen.

**Konkret:** Die südwestfälische „**Regionale 2025**“ – das große regionale Förderprojekt des Landes Nordrhein-Westfalen – bietet mit dem Hauptthema „**Digitalisierung**“ (<http://www.qualitaetssprung-swf.de/>) Raum und Rahmen für diese Themen. Machen Sie in der Wirtschaft mit, schlagen Sie Ihren Bürgermeister/innen und Landräten/innen vernetzte Projekte zur Digitalisierung vor. Nehmen Sie kommunale, regionale Einladungen zur Mitarbeit in digitalen Entwicklungsprojekten an, die mit intelligenter Technik und sozialen Vernetzungen Wirtschaftskraft ausbilden und Daseinsvorsorge erneuern wollen.

Das große Projekt „**Digitale Modellkommune/ Digitale Modellregion**“ der Landesregierung NRW ([www.wirtschaft.nrw/pressemitteilung/land-investiert-91-millionen-euro-modellkommunen-um-digitale-angebote-fuer-buerger](http://www.wirtschaft.nrw/pressemitteilung/land-investiert-91-millionen-euro-modellkommunen-um-digitale-angebote-fuer-buerger)) leistet hier weiteres Wichtiges. Es wird in diesem Jahr gestartet und wissenschaftlich von der Universität Siegen, von Professor Dr. Dr. Björn Niehaves begleitet. Soest als Leitkommune. Lippstadt, Iserlohn und andere sollen dazu kommen. Die Zusammenarbeit mit der südwestfälischen Wirtschaft, auch unserer Digitalwirtschaft, wird gewünscht und ist notwendig.

Also: Arbeiten wir stärker in der Region zusammen, um Menschen, Wirtschaft und Region zu stärken, ja zu einer beispielgebenden Region zu entwickeln. Und werden wir alle ein Stück agiler. In diesem Sinne ein zukunftsorientiertes gutes Neues Jahr 2018.