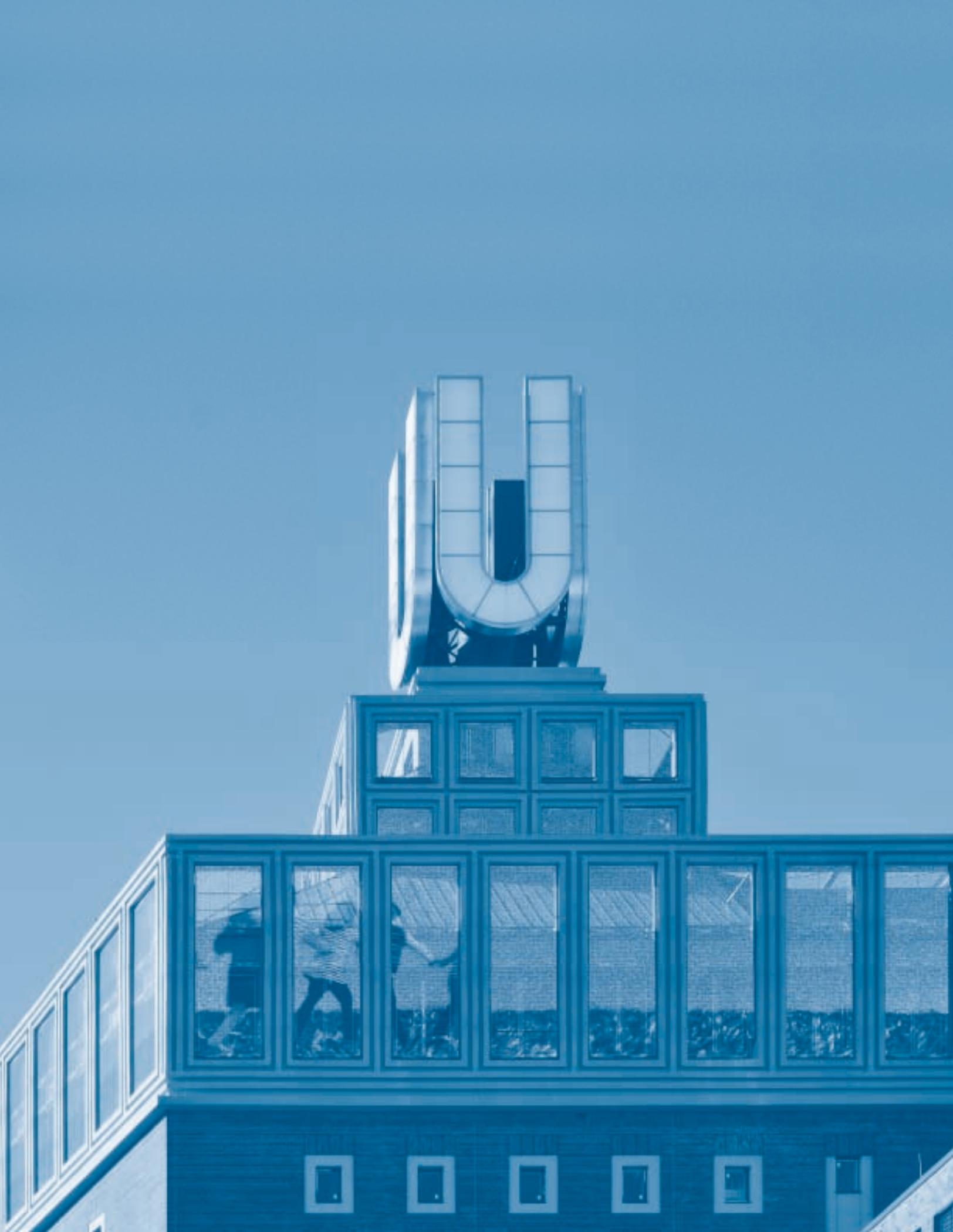


IBM's Smarter Cities Challenge

Dortmund

Report





Inhaltsverzeichnis

3	1. Zusammenfassung
5	2. Die Aufgabe
5	A. Die Smarter Cities Challenge
5	B. Die Herausforderung
7	3. Kontext der Empfehlungen
7	A. Reiche Aktiva der Stadt
8	B. Sozialsystem
9	C. Fragmentierte Netzwerke
10	D. Fahrplan und Empfehlungen
13	4. Empfehlungen
13	Empfehlung 1: Marke
18	Empfehlung 2: Dortmunder Champions und lokale Helden
21	Empfehlung 3: Talentrahen
26	Empfehlung 4: Teilhabe und Zusammenarbeit
29	Empfehlung 5: IDT-Programmbüro
31	Empfehlung 6: Portfoliomanagement
34	5. Schlussfolgerung
37	6. Anhang
37	A. Danksagungen
40	B. Team-Biografien
43	C. Nutzung des Talentrahen
46	D. Musteraktivitäten, die die Zusammenarbeit fördern
48	E. Referenzen

1. Zusammenfassung

Dortmund, Deutschland, hat große Entwicklungsmöglichkeiten hin zu einer Stadt, die Innovation verkörpert, in der kulturelle Integration gelebt wird und die ihren Einwohnern ein Umfeld bietet, mit dem sie sich identifizieren und in dem sie ihre Talente entwickeln können. Zur Talentförderung als wesentlichem Element der strategischen Planung muss die Stadt integriert zusammenarbeiten, um so die Kooperation und die effektive Nutzung der Ressourcen sicherzustellen. Der vorliegende Bericht schlägt neue Wege vor, um diese Vision - getragen von der gesamten Stadtgesellschaft - umzusetzen.

Dortmund nahm als eine von 33 Städten weltweit an dem IBM Corporate Citizenship Programm „IBM Smarter Cities Challenge 2012“ teil. Mit diesem Programm arbeitet IBM an der Umsetzung eines smarten Planeten. Seit der Einführung im Jahre 2010 haben mehr als 60 Städte an der IBM Smarter Cities Challenge teilgenommen und große Fortschritte auf dem Weg zu einer transparenteren, vernetzteren und intelligenteren Stadt gemacht (weitere Informationen finden Sie unter www.smartercitieschallenge.org).

So erarbeitete in Dortmund ein Team von sechs IBM Experten drei Wochen lang in Mai und Juni 2012 Empfehlungen für eines der Schlüsselthemen, die Oberbürgermeister Ullrich Sierau mit seinem Team identifiziert hatte: *Wie kann Dortmund seine Stärken und Erfolge effektiver erfassen, verankern, koordinieren, kommunizieren und kultivieren, damit die Bürger ihre Talente erkennen und ihr Potenzial ausschöpfen können?*

Dortmund ist mit fast 580.000 Einwohnern die größte Stadt des Ruhrgebietes. Das Ruhrgebiet stand im Zentrum des Wiederaufbaus nach dem Zweiten Weltkrieg, und ihr Wirtschaftsboom gründete sich auf Kohle, Stahl und die Bierindustrie. Da diese Branchen in den letzten Jahrzehnten einbrachen, musste Dortmund sich wandeln. Die Stadt führt heute den Wandel der ganzen Region hin zu einer modernen service- und wissensbasierten Wirtschaft an, die sich auf Technologie und Logistik konzentriert. Die Demographie der Stadt veränderte sich ebenfalls verändert – die Stadt hat eine große, wachsende Bevölkerung mit Migrationshintergrund. Sie benötigt besondere Unterstützung, wenn es beispielsweise darum geht, die deutsche Sprache zu meistern, in der Schule Erfolg zu haben und für den Dortmunder Arbeitsmarkt relevante Qualifikationen zu erwerben. Dortmund sieht sich ebenso wie viele andere Städte der Herausforderung einer alternden Bevölkerung gegenüber. Um erfolgreich zu sein, muss die Stadt dafür sorgen, dass alle Dortmunder die notwendigen Fähigkeiten haben, am neuen Wirtschaftsumfeld teilzuhaben.

Ein bewährtes Wohlfahrtsystem unterstützt die Dortmunder mit den notwendigen Leistungen bei ihrer individuellen Entwicklung. Es gibt zahlreiche Organisationen und Einzelpersonen, die leidenschaftlich an allen Aspekten von Talent arbeiten - von der formalen Schulbildung und Berufsausbildung über Kultur und Sport bis hin zur Industrie. Das komplexe Ökosystem aus finanzierenden Organisationen und Anbietern behindert aber die Fähigkeit der Stadt, ihre Dienste zu skalieren und die Bedürfnisse der Bürger auf umfassende Weise zu bedienen. Das immer schnellere Tempo der Veränderungen globaler Wirtschaft fordert von der Stadt stetig neue Wege, sich auf den Wandel einzustellen und anzupassen.

Die Aufgabe

Die Stadt gründete die Initiative „Dortmunder Talent“ (IDT) Oktober 2011, „um die Talente und das Potenzial aller Dortmunder Bürger ohne Ansehen ihres Geschlechts, ihrer Nationalität, ihrer Religion oder Ausbildung oder des Einkommens ihrer Eltern zu fördern und es ihnen zu ermöglichen, in unserer Stadt ein selbstbestimmtes, sozial unabhängiges Leben zu führen“. Dies war der erste Schritt, um die ganze Bandbreite an Personen und Organisationen zusammenzubringen und den weiteren Weg auszuplanen.

Während ihres Engagements in der Stadt traf sich das Team der IBM Smarter Cities® Challenge mit den führenden Persönlichkeiten der Stadt, der Gemeinde und aus den Bereichen Wirtschaft, Ausbildung, Religion, Sport und Kultur. Eine Reihe von Herausforderungen, denen sich die Stadt stellen muss, wurde identifiziert. Während sich einige davon spezifisch auf Dortmund Talent beziehen, gehen andere darüber hinaus und sind richtungweisend für die Talententwicklung im allgemeinen:

Marke: Es ist Dortmund noch nicht gelungen, sich von seinem Image als Kohle-, Stahl- und Bierstadt zu befreien. Dortmunds eigene Vision als Zentrum von Technologie und Kultur deckt sich nicht mit dem, wie die Stadt extern wahrgenommen wird. Bezogen auf Talent birgt diese Wahrnehmung das Risiko, dass die Bürger für sich keinen Platz in der Stadt sehen, und die klügsten Köpfe die Stadt verlassen, weil sich ihnen anderswo attraktivere Möglichkeiten bieten. Bezogen auf die wirtschaftliche Entwicklung beschränkt diese Wahrnehmung auch die Fähigkeit der Stadt, neue Unternehmen anzusiedeln.

Inspiration: Die schwierige Geschichte der Stadt ist gleichzeitig inspirierend. Zwar sind viele Bürger sowohl lokal als auch international erfolgreich ihre Geschichten aber nicht so weit bekannt, dass sie andere inspirieren könnten. Da gleichzeitig die Bevölkerung immer vielfältiger wird, brauchen Bürger Vorbilder, die zeigen, wie andere ähnliche Herausforderungen bewältigt haben.

Der Talentbegriff: Zurzeit können viele Bürger ihr Potenzial nicht voll auszuschöpfen. Es mangelt an einer holistischen Sicht auf „Talent“. Infolgedessen können Stadt und Bürger nicht erkennen, wo Potenziale liegen, wie sich Talent im gesamten Leben einer Person manifestiert und wie die Vielzahl der Aktivitäten, an denen sie teilnehmen, bei der Entwicklung von Talenten helfen können.

Zusammenarbeit: Menschen und Organisationen arbeiten eher zufällig zusammen, wenn sie voneinander wissen und ähnliche Ziele haben - nicht weil eine Zusammenarbeit bewusst geplant ist. Die Folge ist, dass viele Dienste bruchstückhaft über die Stadt verteilt sind, viele Bürger wesentliche Programme und Angebote nicht kennen oder keinen Zugang dazu haben.

Programmkoordination: Programme sind nicht systematisch aufeinander abgestimmt. Bis zur Gründung der IDT gab es keinen einzigen Koordinationspunkt für Talentprogramme, wodurch sie weniger Bürger als möglich erreichen und gute Praxisbeispiele unerkant bleiben.

Portfoliomanagement: Das Netz der Interessengruppen, die Talente und Talententwicklung unterstützen, ist komplex, und die Ressourcen werden unabhängig voneinander verwaltet und uneinheitlich bewertet. Ein Mechanismus ist erforderlich, um die Wirksamkeit ganzheitlich unter Bezug auf gemeinsame Ziele auszuwerten und um passende Maßnahmen zu ergreifen, damit bessere Ergebnisse erzielt werden.

Empfehlungen

Die Empfehlungen des IBM Teams zielen darauf ab, die vorhandenen Energien unter der gemeinsam geteilten Vision über die gesamte Stadtgesellschaft hinweg zu bündeln. Jede Empfehlung kann einzeln umgesetzt werden; die besten Ergebnisse wird Dortmund aber erzielen, wenn alle Empfehlungen so umgesetzt werden, dass sie sich gegenseitig verstärken. Diese Empfehlungen lauten:

Marke: Die Stadt muss eine verbindende, gemeinsame Vision für Dortmund entwickeln und diese als Leuchttower des Fortschritts entwickeln. Inklusion, die die Vielfältigkeit der Stadtgesellschaft abbildet, ist charakteristisch für den Prozess, diese Vision zu formen.

Champions und lokale Helden: Viele international bekannte Persönlichkeiten stammen aus der Stadt, die als „Champions“ helfen können, für Dortmund zu werben. Innerhalb der Stadt können sie durch Dortmunder ergänzt werden, die bekannte Organisationen oder Programme leiten. Sie sind „lokale Helden“, die öffentlich präsent sind und Anerkennung erfahren, um ihre Mitbürger zu inspirieren.

Talenträumen: Durch eine gemeinsame ganzheitliche Sicht auf Talent hilft dieser Bezugsrahmen Einzelnen dabei, ihr Talent zu entdecken. Stadtgesellschaft kann so eine integrierende Sicht auf Talent entwickeln und Programme zur Talentförderung aufeinander abstimmen.

Teilhabe und Zusammenarbeit: Eine gezielte, strukturierte Vorgehensweise hilft, Programme und Menschen zusammenzubringen, Innovation zu fördern, die guten Praxisbeispiele weiterzugeben und Ressourcen optimal auszuschöpfen.

Programmbüro: Die Stadt muss die derzeitige Basis der IDT ausbauen. Dazu müssen Rollen und Verantwortlichkeiten klar definiert und Chancen analysiert werden, IDT ist mit anderen Initiativen gemeinsam so auszurichten, dass die Ressourcen der Stadt besser genutzt werden.

Portfoliomanagement: Ein Managementsystem ist erforderlich, um den Beitrag der Programme in allen Talentdimensionen zu verstehen und Investitionsentscheidungen zu ermöglichen, die auf den Resultaten aller Programme und einer gemeinsamen Strategie basieren.

Die Umsetzung der Empfehlungen ermöglicht eine Reihe von kurzfristigen Ergebnissen. Sie legen die Basis, um längerfristige, strategische Verbesserungen in Bereichen wie Arbeitslosigkeit, Inklusion und Dortmund als Keimzelle für Existenzgründer der Technologiebranchen zu erzielen.

Schlaglichter

- Dortmund bringt die wesentlichen Eigenschaften mit, um führend in einer globalisierten Wirtschaft zu sein – engagierte Bürger und eine Tradition des Erfolgs.
- Neue Formen der Zusammenarbeit und Koordination über organisatorische Grenzen hinweg sind notwendig, um Ressourcen zu optimieren und Talente unter den Bürgern zu entwickeln.
- Eine Anlaufphase, gefolgt von einer durchdachten Umsetzung, werden zeitnahe Erfolge und langfristige strategische Verbesserungen für die Stadt erzielen.

2. Die Aufgabe

A. Die Smarter Cities Challenge

2010 startete IBM Corporate Citizenship die Smarter Cities Challenge, um in einem Zeitraum von drei Jahren 100 Städte weltweit dabei zu unterstützen, mit Hilfe von Expertise der IBM smarter zu werden. Dortmund wurde als erste deutsche Stadt bei diesem Wettbewerb als eine von 33 Städten ausgewählt. Seit Einführung des Programms im Jahre 2010 haben mehr als 60 Städte Unterstützung im Rahmen der Smarter Cities Challenge erhalten. Viele dieser Städte haben bereits große Fortschritte auf dem Weg zu einer transparenteren, vernetzteren und intelligenteren - smarteren - Stadt gemacht (weitere Informationen unter www.smartercitieschallenge.org).

Während drei Wochen in Mai und Juni 2012 erarbeitete ein Team von sechs IBM Experten Empfehlungen für eines der Schlüsselthemen, die Oberbürgermeister Ullrich Sierau und sein Team für die Stadt formuliert hatten.

B. Die Herausforderung

Dortmund ist mit fast 580.000 Einwohnern die größte Stadt des Ruhrgebiet. Das Ruhrgebiet stand im Zentrum des Wiederaufbaus nach dem zweiten Weltkrieg, und ihr Wirtschaftsboom gründete sich auf Kohle, Stahl und die Bierindustrie. Da diese Branchen in den letzten Jahrzehnten einbrachen, stand Dortmund vor der großen Herausforderung der Transformation hin zu einer modernen service- und wissensbasierten Wirtschaft. Dortmund führte die Front dieser Entwicklung an, und führte dazu Wirtschaftsentwicklungspläne ein, um zum Technologie- und Logistikzentrum der Region und darüber hinaus zu werden. Um dies zu erreichen, muss Dortmund mehrere Herausforderungen meistern:

- eine hohe Arbeitslosenquote von 13 Prozentⁱⁱ.
- ein großer Anteil von Schulabbrechern unter Jugendlichen
- ein wachsender Anteil älterer Bürger
- eine große und wachsende Bevölkerungsgruppe mit Migrationshintergrund - 2010 waren es 29 Prozent der Bevölkerung
- isolierte Migrantengemeinschaften, die nicht gut in die restliche Bevölkerung integriert sind und höhere Arbeitslosen- und Schulabbrecherquoten aufweisen.

Oberbürgermeister Ullrich Sierau und der Dortmunder Stadtrat gründeten im Oktober 2011 die Initiative „Dortmunder Talent“ (IDT), „um die Talente und das Potenzial aller Dortmunder Bürger ohne Ansehen ihres Geschlechts, ihrer Nationalität, ihrer Religion oder Ausbildung oder des Einkommens ihrer Eltern zu fördern und es ihnen zu ermöglichen, in unserer Stadt ein selbstbestimmtes, sozial unabhängiges Leben zu führenⁱⁱⁱ.“ Über die Smarter Cities Challenge bat Oberbürgermeister Ullrich Sierau IBM um einen unabhängigen Ausblick auf die Talentförderung in Dortmund.

Die Herangehensweise des Teams

Mithilfe der Mitarbeiter der IDT führte das IBM Team eine Reihe von Aktivitäten durch:

- **Ein Kick-off-Meeting** – das Team traf sich mit den Mitarbeitern der IDT und dem Oberbürgermeister, um Ziele und Prioritäten für das Projekt zu verstehen.
- **Befragungen** – das Team sprach im Laufe von sieben Tagen mit 89 Dortmundern, um die Rolle der einzelnen Gruppen und Personen und ihren Beitrag zur Talententwicklung zu verstehen; außerdem lud die Stadt alle Interessengruppen zu einer gemeinsamen Veranstaltung ein, um die IDT vorzustellen und Ideen über verschiedenste Gruppen der Stadtgesellschaft hinweg auszutauschen.
- **Vor-Ort-Besuche** – eine landesweit anerkannte, sehr erfolgreiche Schule, kulturelle Ikonen wie dem Dortmunder U - ein Technologiezentrum, das pro Jahr 7.000 Kinder unterstützt - die Technische Universität Dortmund und Gewerbegebiete wie der Phoenix-See wurden besucht; außerdem gab es mehrere Besuche in Stadtteilen mit einer hohen Anteil von Bürgern mit Migrationshintergrund.
- **Vertiefendes Quellenstudium und Synthese** – das Team arbeitete das Material, das es von der Stadt und den Interviewpartnern erhalten hatte, durch und nutzte Informationen von IBM Kollegen für vertiefende Erkenntnisse, synthetisierte die Aufzeichnungen des ganzen Teams, identifizierte dabei einzelne Themenkreise.
- **Forschen nach neuen Ideen und Validierung von Hypothesen** – die Teammitglieder untersuchten Projekte in anderen Städten und Ländern mit ähnlichen Herausforderungen und Forschungsarbeiten, um die Empfehlungen zu untermauern.

Das Team lernt viel in dieser Zeit. Die Dortmunder lieben ihre Stadt, sind aber auch zögerlich, das zu geben. Es gibt sehr viel Energie und Engagement, was nicht ausreichend genutzt wird, und viele Geschäftsleute wollen in Dortmund bleiben und sich dort auch entwickeln. Jungen Leuten gefällt es in Dortmund, und sie wollen dort leben, aber machen sich gleichzeitig Sorgen, ob es Arbeitsplätze gibt oder ob die Stadt ihnen das Leben bieten kann, das sie sich als junge, arbeitende Singles wünschen. Viele Menschen, die aus anderen Ländern kommen oder einen multikulturellen Hintergrund haben, fühlen sich im politischen System nicht vertreten und nehmen daher nicht daran teil. Andererseits gibt es Organisationen, die ihre Zielgruppen gut kennen, und so effektiv die Bedürfnisse der Bürger adressieren können. Nicht alle Dortmunder teilen dieselbe Vision der Stadt und es fehlt an Übereinstimmung in den Prioritäten auf dem Weg dahin.

Im Rahmen der Diskussionen hatte das Team den Eindruck, dass es in Dortmund ein Programm für jeden Bedarf irgendwo gab. Der Schlüssel bestand darin, diese Person oder das Programm zu finden und sie mit der größeren Gemeinschaft zu vernetzen. Das Team formulierte die Herausforderung folgendermaßen: „Wie kann Dortmund seine Stärken und Erfolge effektiver erfassen, verankern, koordinieren, kommunizieren und kultivieren, damit die Bürger der Stadt ihre Talente entdecken und ihr Potenzial ausschöpfen können?“

3. Kontext der Empfehlungen

Es ist zwar bereits zwei Jahrzehnte her, dass sich das Industrieprofil von Dortmund mit seiner Grundlage von Kohle, Stahl und Bier geändert hat, aber diese Branchen beherrschen immer noch die Wahrnehmung von Dortmund sowohl in der Stadt selbst als auch im übrigen Deutschland. Während der Befragungen hörte das Team der IBM Smarter Cities Challenge wiederholt, dass vor allem die Einwohner selbst immer noch der Ansicht sind, dass diese Wahrnehmung weit verbreitet ist und dass die Menschen außerhalb Dortmunds sich der Veränderungen innerhalb der Stadt nicht bewusst sind.

In jüngster Zeit hat der Erfolg des lokalen Fußballvereins Borussia Dortmund (BVB), des zweimaligen deutschen Meisters, Dortmunds Profil in ganz Deutschland angehoben, aber diese positive Aufmerksamkeit erstreckt sich nicht auf andere Aspekte Dortmunds wie Kultur, Technologie und Logistik. Vor allem jüngere Einwohner befürchten, dass sich die Stadt nicht mit größeren, international bekannteren deutschen Städten wie München und Berlin messen kann. Dortmunds eigene Vision als Zentrum von Technologie und Kultur stimmt nicht damit überein, wie sie von außen empfunden wird. Was Talente angeht, so birgt diese Wahrnehmung ein erhebliches Risiko, dass die klügsten Köpfe die Stadt verlassen und in andere anerkannte Zentren der internationalen Wirtschaft und Kultur gehen.

A. Reiche Aktiva der Stadt

Um neue Unternehmen anzulocken, hat die Stadt große Summen in sieben Entwicklungsgebiete investiert. Einer der bedeutendsten Pläne, der 2005 genehmigt wurde, ist die Umwandlung eines Stahlwerkareals in einen Geschäfts- und Wohnpark namens *Phoenix-See*.

In Dortmund gibt es mehrere Universitäten mit einem Anteil von mehr als 10 Prozent internationaler Studenten. Die Technische Universität Dortmund wurde 1968 gegründet und bietet eine einzigartige Kombination von naturwissenschaftlichen, technischen, sozialwissenschaftlichen und geisteswissenschaftlichen Fakultäten.^{iv}

Neben Wirtschaft und Technologie bietet Dortmund auch ein reiches Sport- und Kulturangebot. Der BVB ist der besondere Stolz der Stadt, was auch durch den Bau des größten deutschen Fußballstadiums^v – des Signal Iduna Parks – zum Ausdruck kommt, das mehr als 80.000 Fans Platz bietet. Zwar ist Fußball der sichtbarste Sport, aber in Dortmund sind auch der deutsche Ruderachter und das olympische Trainingszentrum sowie viele andere Sportvereine beheimatet.

Die Stadt ist ein kulturelles Zentrum mit dem Dortmunder Ballett mit Tänzern aus 28 Ländern, dem Theater Dortmund, das Opern, Theaterstücke und Musicals bietet, dem Konzerthaus Dortmund und dem „U“, einem Kulturzentrum und Forum für Kunst und Ausstellungen.

Im Gegensatz zu dem reichen Angebot einer großen Stadt merkten viele der befragten Bürger das „Kleinstadtgefühl“ der Stadt an. Dortmund hat ein lebhaftes Stadtzentrum mit einem engen Netz angrenzender Wohngebiete. Das gemeinsame Element ist das Stadtzentrum, das für die Dortmunder den Kern des Verkehrswesen, des Handels und der Kultur darstellt.

Kurzbeschreibung des deutschen Schulsystems

Kindergarten	Beginnt im Allgemeinen im Alter von 3 Jahren. Anwesenheit ist keine Pflicht.
Grundschule	Grundschule für Kinder von 6-9 (11) Jahren
Schule	Weiterführende Schule für Kinder ab 9 Jahren. Kinder besuchen auf der Grundlage von Empfehlungen und Bewertungen eine von drei Stufen oder Typen von Sekundarschulen. Jede Stufe – Hauptschule, Realschule und Gymnasium – bietet unterschiedliche Kurse und verschiedene Abschlussniveaus.
Hauptschule	Die niedrigste Stufe der Sekundarschule; Dauer 5-6 Jahre, je nach Landesvorschriften. Die Schüler beginnen nach der Schule im Allgemeinen eine Lehre für einen Ausbildungsberuf.
Realschule	Die mittlere Stufe der Sekundarschule; Dauer sechs Jahre. Bietet ein größeres Maß an Flexibilität und ermöglicht eine Lehre oder eine weitere Schulbildung am Gymnasium.
Gymnasium	Die höchste Stufe der Sekundarschule; Dauer 8-9 Jahre. Hier gehen Schüler ab, die wahrscheinlich danach eine Universität besuchen.
Gesamtschule	Die Gesamtschule ist eine Alternative zu den herkömmlichen deutschen Schulen. Dieser Schultyp ist nicht so weit verbreitet und bietet Kurse für alle Stufen.

B. Sozialsystem

Das Dortmunder Sozialsystem ist sehr robust, wie in ganz Deutschland, und bietet seinen Einwohnern die Leistungen, die für ihre persönliche Entwicklung erforderlich sind. Es gibt viele Organisationen und Einzelpersonen, die sich leidenschaftlich mit allen Aspekten von Talent beschäftigen. Das Team lernte eine ganze Palette an Ansichten über die Bedeutung von Talent kennen. Einige betrachten Talent als akademische Leistung, andere als differenzierte Fähigkeiten im Sport, in der Kunst oder in der Kultur. Einige der Befragten diskutierten über die formelle Bildungsstruktur in Deutschland und deren Auswirkungen auf die Entwicklung von Fähigkeiten und Talent. Es gab keine ganzheitliche Sicht, die alle diese Ansichten und ihre Bezüge zueinander berücksichtigt. Infolgedessen ist es nur begrenzt möglich, Talentprogramme in der Breite anzubieten und zu verwalten, die für die Unterstützung des Einzelnen notwendig sind.

Die Dortmunder Sozialprogramme mit Bezug zu Talententwicklung konzentrieren sich überwiegend auf zwei Kernbereiche:

- **Die frühe Kindheit** – Dazu gehört die Vorbereitung kleiner Kinder auf die Schule, vor allem bei dem großen Anteil der Familien, in denen Deutsch nicht die Muttersprache ist. Diese Kinder brauchen Unterstützung bei der Entwicklung ihrer Sprachkenntnisse und der Lernbegierde.
- **Übergang ins Berufsleben** – Viele Faktoren tragen zur hohen Arbeitslosigkeit bei; zu den am häufigsten diskutierten gehört die Tatsache, dass die offenen Arbeitsplätze und die derzeitigen Qualifikationen der Arbeitskräfte nicht zusammenpassen. Beratungs- und Technologiebetriebe suchen normalerweise Kandidaten unter Gymnasiasten. Solche Unternehmen stellen selten Mitarbeiter ein, die nur einen Real- oder Hauptschulabschluss vorweisen können. Traditionell sind viele Absolventen dieser Schulformen in die Lehre gegangen, um einen Beruf zu erlernen. Eine wichtige Herausforderung ist daher, sich auf die Qualifizierung von mehr Schülern für die Arbeitsplätze zu konzentrieren, die in Dortmund aufgrund der Ansiedlung neuer Unternehmen und Industrie zur Verfügung stehen werden. Die Stadt muss qualifizierte Arbeitskräfte bieten, die diese Arbeitsplätze ausfüllen können.

Das Team hörte von einer Anzahl inspirierender und erfolgreicher Programme mit Schwerpunkten von Ausbildung über kulturelle Vielfalt, bis zu Armutsbekämpfung. Dies ist ein Zeichen für das außerordentliche Potenzial Dortmunds zur Wandlung des soziokulturellen Profils der Stadt und der Beherrschung der Herausforderungen, die beispielsweise Arbeitslosigkeit oder Mangel an kultureller Integration zugrunde liegen. Es gibt auch eine Reihe religiöser und gemeinnütziger Organisationen, die die Stadtgesellschaft in der Ausbildung von Kindern, vor allem mit Migrationshintergrund, aktiv unterstützen. Neben anderen Programmen betreiben sie Kindergärten und fördern die Entwicklung der sprachlichen Fähigkeiten sowie multikulturelles Bewusstsein.

Dortmunder Bürger sind stolz auf ihre Stadt. Das wird auch deutlich anhand der Vielzahl ehrenamtlicher und gemeinnütziger Arbeit, die Dortmunder Bürger leisten. Beispiel dafür ist ein Fußballprogramm für Jugendliche im nördlichen Teil der Stadt, das 500 Kinder mit 18 verschiedenen Nationalitäten erreicht und sie Sport und Teamarbeit erleben lässt. Das Programm wurde von einem Angestellten der Stadt in seiner Freizeit gegründet und hat sich sehr erfolgreich entwickelt. Auf ähnliche Weise startete ein Vater „Schach für Kids“ - seine Tochter hatte Fragen zu einem Schachbrett gestellt - , was sich zu einem Programm an 80 Schulen entwickelte.

Das Team traf Dortmunder Senioren, die regelmäßig ehrenamtlich tätig sind. Ein Rentner organisiert ein Programm, ebenfalls in der Nordstadt, das Fahrradsicherheitstrainings für Jugendliche anbietet. Da der Anteil älterer Bürger an der Bevölkerung steigt, könnte ein Fokussierung auf ehrenamtliche Unterstützung Hebelwirkung erzielen.

C. Fragmentierte Netzwerke

Dortmund arbeiten eher zufällig zusammen, wenn sie einander kennen und gemeinsame Ziele haben. Die Folge ist, dass viele Angebote bruchstückhaft über die Stadt verteilt sind, und viele Bürger keinen Zugang zu wesentlichen Programmen und Diensten haben oder sie nicht finden. Dies ist vor allem in der Nordstadt offensichtlich: hier bemerkten Einwohner wiederholt, dass sie diese Programme entweder nicht kennen oder nicht willens sind, sich an die Stadtverwaltung zu wenden, um diese Programme zu nutzen. Viele von ihnen hatten das Gefühl, dass die Programme der Stadt vom Zentrum aus betrieben werden und nicht die Minderheiten mit Migrationshintergrund erreichen (wollen). Um Probleme in den Bereichen frühe Kindheit und Übergang ins Berufsleben anzugehen, ist die Verknüpfung zwischen verfügbaren Programmen und Einwohnern, die hier Bedarf haben, essentiell.

Der Finanzierungs- und Steuerungsmechanismus für Programme ist äußerst komplex. Die Finanzierung stammt von der Europäischen Union, vom Bund und vom Land, sowie der Stadt selbst. Gruppen und Einzelpersonen können Initiativen gründen, ohne Überblick über die bestehenden Programme zu haben und ohne dass die Notwendigkeit zur Koordinierung von Programmen ausdrücklich besteht. Weil Programme von verschiedenen Stellen verwaltet und finanziert werden, gibt es keinen gemeinsamen Rahmen, um die Effektivität der Programme zu messen. Wenn Messgrößen existieren, können, aber müssen diese nicht eine direkte Auswirkung auf die Zielgruppe nachweisen. Selbst wenn Daten zur Verfügung stehen, werden sie von den Verantwortlichen nicht unbedingt verwendet, um Investitionsentscheidungen zu treffen. Das Team beobachtete, dass der Priorisierung der Investitionen für die einzelnen Programme nicht nur geringe Bedeutung beigemessen wird. Der Schwerpunkt lag vielmehr auf dem Erhalt einer kontinuierlichen Finanzierung von bestehenden Programmen und der Sicherung der Finanzierung für neue Programme. Infolgedessen werden erhebliche Investitionen fortgeführt, ohne ein klares Verständnis von den Resultaten dieser Investitionen zu haben. Es gibt noch Raum für mehr Transparenz durch die Veröffentlichung vorhandener Daten und eine erhöhte Öffentlichkeit des Entscheidungsprozesses.

Abbildung 1 beschreibt wichtige Beobachtungen des Teams während des Aufenthaltes in Dortmund.

D. Fahrplan und Empfehlungen

Das IBM Smarter Cities Challenge Team verschaffte sich einen Überblick über die Vielzahl der Herausforderungen und die Vielfalt der Programme, die Dortmunder unterstützen. Nachdem das Team eine große Spanne verschiedenster Personen getroffen hatte, die zusammen die vielen Dimensionen von Talent aufzeigten, zeigte sich, dass es um mehr geht als einfach „Talent“. Das Team beobachtete, dass Dortmund eine starke Tradition der Inklusion hat, aber dazu neigt, innerhalb organisatorischer Inseln zu arbeiten und sich auf traditionelle Ansätze zur Umsetzung der Programme zu verlassen.

Die Empfehlungen konzentrieren sich darauf, diesen Reichtum an Energie unter einer gemeinsamen Vision zusammenzubringen, dem Einzelnen und seinen Talenten so effektiv wie möglich zu dienen. Zwar kann jede Empfehlung auch für sich umgesetzt werden, aber die besten Ergebnisse werden erzielt, wenn alle Empfehlungen, wie in Abbildung 2 dargestellt, so umgesetzt werden, dass sie sich gegenseitig verstärken.

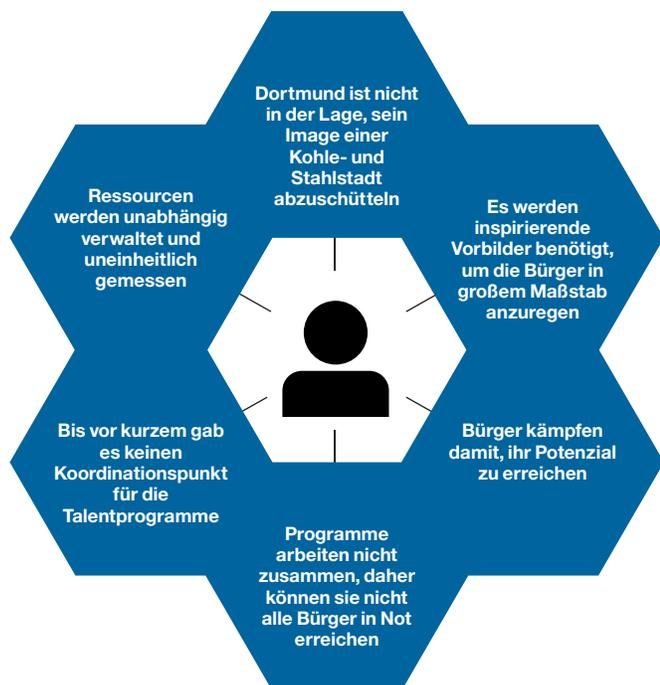


Abbildung 1
Übersicht der Beobachtungen

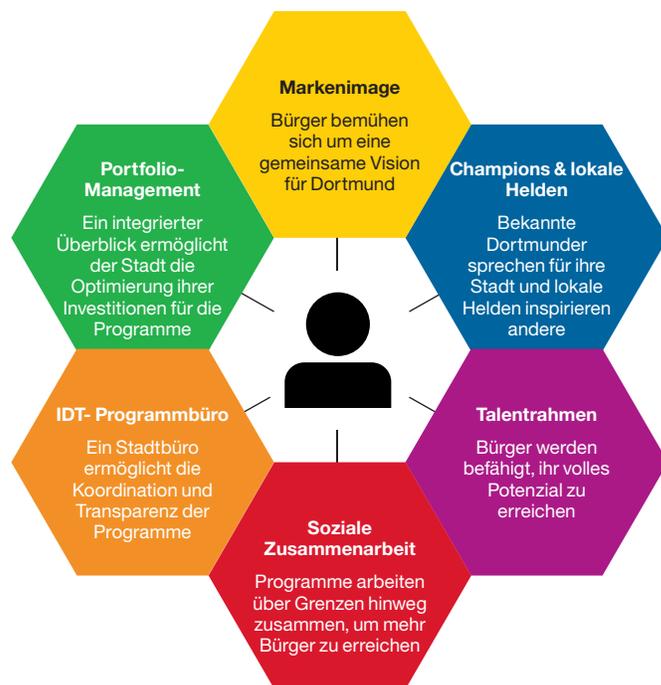


Abbildung 2
Zusammenfassung der Empfehlungen

Marke: Entwicklung einer verbindenden, gemeinsamen Vision für Dortmund und Verwendung der Vision als Signal für den Fortschritt. Der Prozess ist umfassend und bezieht die Vielfältigkeit der Gemeinschaft mit ein.

Champions und lokale Helden: Viele international bekannte Persönlichkeiten stammen aus der Stadt, die als „Champions“ in der Welt für Dortmund werben können. Innerhalb der Stadt können sie durch Dortmunder ergänzt werden, die bekannte Organisationen oder Programme leiten. Sie sind „lokale Helden“ die öffentlich präsent sind und Anerkennung erfahren, um ihre Mitbürger zu inspirieren.

Talentrahmen: Durch eine gemeinsame ganzheitliche Sicht auf Talent hilft dieser Bezugsrahmen Einzelnen dabei, ihr Talent zu entdecken. Die Stadtgesellschaft so eine integrierende Sicht auf Talent entwickeln und Programme zur Talentförderung aufeinander abstimmen.

Teilhabe und Zusammenarbeit: Eine gezielte, strukturierte Vorgehensweise hilft, Programme und Menschen zusammenzubringen, Innovation zu fördern, die gute Praxisbeispiele weiterzugeben und Ressourcen optimal auszuschöpfen.

Programmbüro: Die Stadt muss die derzeitige Basis der IDT ausbauen. Dazu müssen Rollen und Verantwortlichkeiten klar definiert und Chancen analysiert werden, IDT ist mit anderen Initiativen gemeinsam so auszurichten, dass die Ressourcen der Stadt besser genutzt werden.

Portfoliomanagement: Ein Managementsystem ist erforderlich, um den Beitrag der Programme in allen Talentdimensionen zu verstehen und Investitionsentscheidungen zu ermöglichen, die auf Resultaten über alle Programme und einer gemeinsam geteilten Strategie basieren.

Das Team überführte die Aktionspläne der einzelnen Empfehlungen in einen Fahrplan für die Stadt (Abbildung 3). Ziel war dabei, mögliche Abhängigkeiten zu verstehen und wesentliche Arbeitsergebnisse und Meilensteine aufzulisten, die die Stadt von den Empfehlungen erwarten kann.

Der Fahrplan ist in drei Phasen unterteilt:

- **Die Anlaufphase** deckt die ersten 100 Tage ab Beginn des Projekts ab.
- **Die anfängliche Umsetzung** deckt den Zeitraum nach den ersten 100 Tagen ab, wenn Kernmeilensteine bereits erreicht sein und gewisse Programmaktivitäten begonnen haben sollten, woraufhin der Ausbau der operationellen Aspekte des Projekts beginnt.
- **Die anhaltende Umsetzung** deckt den Zeitraum nach dem ersten Jahr ab, wenn die Aktivitäten in regelmäßigen Abständen überprüft und bewertet werden. Dies ist auch die Periode, in der ein Technologieeinsatz erwogen und eingeführt werden kann, um die Realisierung zu beschleunigen.

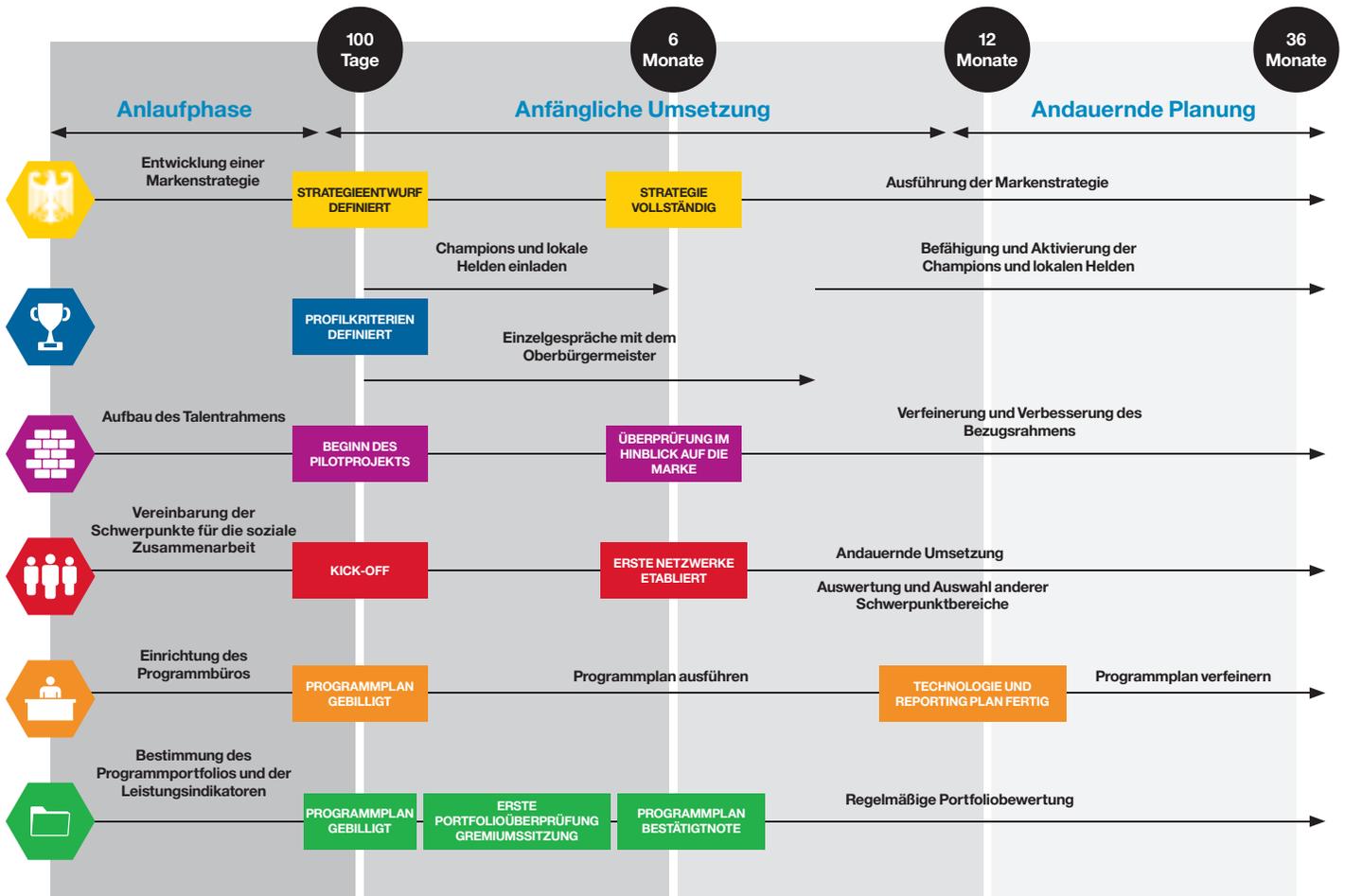


Abbildung 3
Fahrplan zur Umsetzung der Empfehlungen für Dortmund

4. Empfehlungen

In diesen Empfehlungen werden die folgenden Begriffe verwendet:

- **Stadtverwaltung** bezieht sich sowohl auf die gewählten Stadträte als auch auf beamtete oder angestellte Mitarbeiter der Stadt, die eine offizielle Position in der Dortmunder Stadtverwaltung haben.
- **Verantwortliche des Gemeinwesens** bezieht sich auf Dortmunder in offiziellen und inoffiziellen Positionen im Gewerbe, in der Verwaltung, im Sozialwesen, in religiösen und gemeinnützigen Organisationen in der ganzen Stadt und schließt die Stadtverwaltung mit ein.
- **Stadt bezieht** sich je nach Kontext auf die Stadtverwaltung oder auf die physische Stadt selbst.
- **Stadtgesellschaft** umfasst alle Einwohner und Organisationen von Dortmund.
- **Bürger** sind Einwohner von Dortmund.

Der Oberbürgermeister sollte als Schirmherr aller Empfehlungen dienen. Wenn eine Empfehlung vorschlägt, dass der Oberbürgermeister eine Maßnahme ergreift oder eine aktive Rolle spielt, wird darauf ausdrücklich Bezug genommen.

Empfehlung 1: Marke

Eine „Marke“ ist ein ausdrückliches oder ein stillschweigendes Versprechen für eine beständige und differenzierte Erfahrung. Diese Empfehlung konzentriert sich auf die Entwicklung dieses Versprechens für Dortmund, die klare Kommunikation dieses Versprechens und auf die Ausrichtung der Programme der Talententwicklung.

Für eine Stadt stellt die Marke ihren Charakter dar – sie drückt die Persönlichkeit der Stadt aus. Bei einem Unternehmen wird der Charakter durch all das ausgedrückt, was das Management und die Mitarbeiter einer Organisation sagen und tun, die Überzeugungen, die sie vertreten, die Werte, zu denen sie sich bekennen, und die Art, auf die sie sich sichtbar für alle verhalten. Sie ist nicht einfach das Produkt einer Firmenphilosophie, eines Logos oder der Werbung. Zwar ist eine Stadt mehr ein informelles Netzwerk als ein Unternehmen, aber dem Markenmanagement einer Stadt kommt diese Perspektive dennoch zugute.

Diese Empfehlung formuliert in groben Zügen die Schritte hin zur Entwicklung einer Marke. Diese Entwicklung ist ein komplexer und bewusster Prozess, der eindeutige Zuständigkeit braucht, um die Ausrichtung auf die Ziele der Stadt und Stadtgesellschaft sicher zu stellen. Er muss von einer Kommunikationsstrategie und Leitlinien begleitet werden, die definieren, wie und von wem die Marke verwendet werden kann. Markenmanagement ist eine vitale Aufgabe der Stadt. Sie erfordert angemessene Bevollmächtigung und Vetorechte, die von allen Abteilungen, Behörden und Agenturen der Stadt getragen und anerkannt werden.

Die Markenstrategie ist ein wichtiges Kriterium für wesentliche Investitions- und Designentscheidungen, damit die Marke dauerhaft die Stadtgesellschaft widerspiegelt. Die IDT wird von der Markenidentität beeinflusst und hilft Dortmund im Laufe der Zeit dabei, das Markenversprechen einzuhalten.

Eine aktive Rolle bei der Etablierung und Steuerung der Marke „Dortmund“ ist ein wichtiger erster Schritt auf dem Weg, einen gemeinsam getragenen, eindeutigen Satz von Zielen für die Stadt zu erhalten. Die Dortmunder lieben ihre Grünflächen, die Atmosphäre und Lebensqualität der Stadt. Sie wissen das Kulturangebot zu schätzen. Sie haben eine führende technische Universität und den Technologiepark. Dortmund spielt eine wichtige Rolle in der Logistik und tätigt gezielt Investitionen, das Wachstum zu fördern. Dennoch ist Dortmund immer noch für seine aussterbende Kohle-, Stahl- und Bierindustrie bekannt und für seine aktuellen Erfolge im Fußball. Dortmund hat eine Marke, aber sie ist ein veraltetes und verkürztes Abbild dessen, was Dortmund heute ist und zu was es in Zukunft werden wird. Diese Empfehlung gibt der Stadt und Verantwortlichen des Gemeinwesens eine aktive Rolle bei der Gestaltung und Handhabung der Marke, für die Dortmund stehen will.

Beispiele und Referenzen

Der *Spirit of Milwaukee* war eine regionale Bemühung, die sich auf die Gewinnung von Unternehmen und Talenten konzentrierte. Verantwortliche des Gemeinwesens arbeiteten auf nie dagewesene Weise zusammen und bauten Beziehungen auf, prägten eine Identität und teilten eine Vision. Sie nutzten Guerilla-Marketing – persönliche Erfahrungen, Mundpropaganda und Netzwerke an der Basis – und verließen sich nicht auf eine viele Millionen Dollar teure Werbekampagne.

Weitere Beispiele finden sich im Abschnitt Referenzen dieses Berichts.

Empfehlung 1: Marke

Entwicklung einer verbindenden und differenzierten Marken-, Marketing- und Kommunikationsstrategie, um Dortmunder zu motivieren und zu inspirieren, und um Wachstum durch Ansiedlung neuer Unternehmen und Einwohner zu erzielen.

Bandbreite und erwartete Ergebnisse

Zunächst wird der Teilnehmerkreis bestimmt. Der Oberbürgermeister überwacht die Umsetzung und ernennt den Programmverantwortlichen, der nicht nur für die Entwicklung der Marke, des Logos, des Versprechens und der anderen Elemente der Markenkommunikation zuständig ist, sondern auch die ordnungsgemäße Nutzung der Marke „Dortmund“ überwacht, so dass die Marke durch jede Nutzung verstärkt und nicht geschwächt wird.

Weitere wichtige Rollen sind:

- **Das Kernteam:** Ungefähr 10-12 Personen, die an jedem Schritt des Prozesses beteiligt sind. Ein Drittel dieses Teams sollte aus Personen bestehen, die nicht bei der Stadtverwaltung angestellt sind. Sie sorgen dafür, dass alle wichtigen Gruppen der Stadtgesellschaft Dortmunds vertreten sind und übernehmen die Verantwortung für die Entwicklung einer einheitlichen Marke für Dortmund.
- **Der Beirat:** Er gibt Rückmeldungen, während das Kernteam die zentralen Schritte der Entwicklung umsetzt. Mitglieder des Beirats repräsentieren die Vielfalt der Stadtgesellschaft und der Dimensionen von Talent; diese Gruppe kann bis zu 50 Personen umfassen, und der Großteil sollte weder bei der Stadtverwaltung angestellt sein, noch sollte es sich um gewählte Offizielle der Stadt handeln.

Zwar existiert heute bereits eine Arbeitsgruppe, die für die Imageentwicklung zuständig ist, vom Oberbürgermeister geleitet wird und die die Dortmund-Agentur als Marketingorganisation innerhalb der Stadtverwaltung einschließt. Daneben gehört die Wirtschaftsförderung zum Team. Die Stadt sollte jedoch die Gelegenheit der Smarter Cities Challenge nutzen, um die Bedeutung dieser Arbeit hervorzuheben und die derzeitigen Teilnehmer zusammenzurufen. Dabei sollten weitere Mitglieder zum Team eingeladen werden, mit Verweis auf die Erkenntnisse, die aus der Smarter Cities Challenge gewonnen wurden. Durch die Leitung seitens des Oberbürgermeisters kann ein solcher Neuanfang der Arbeit die Aufmerksamkeit verschaffen, die sie verdient, und zugleich die Bühne für ein erfolgreiches Markenmanagement setzen, im Vorgriff auf den Zeitpunkt, zudem das Team die Basisentwicklung der Marke im hier umfassenderen Sinne abgeschlossen hat.

Das Kernteam entwickelt zuerst eine verbindende, gemeinsam geteilte Vision für die Stadtgesellschaft und beantwortet die Frage „Was ist Dortmund?“ Dies soll nicht so sehr passiv beschreibend sein, sondern eher eine Aussage darüber, was Dortmund sein will und wofür Dortmund in Zukunft bekannt sein möchte. Diese verbindende Vision wird durch Beiträgen aus einer breiten Palette an Perspektiven und starker Partizipation des Gemeinwesens geformt. Diese Art von Diskurs kann durch die Nutzung von Technologie erleichtert werden, um so die Zahl der beteiligten Mitwirkenden zu erhöhen, während gleichzeitig Ressourcen- und Zeitwänge berücksichtigt werden können. Die erarbeitete Vision sollte dann mit den aktuell gefundenen Wahrnehmungen von Dortmund verglichen werden, um mögliche Lücken und damit konkreten Handlungsbedarf zu identifizieren.

Im Lichte der Smarter Cities Challenge ist als Schlüsselfrage zu beantworten, ob „Talent“ zu einem definierenden Element der zukünftigen Marke „Dortmund“ gemacht werden soll. Zwar ist Talent der Schlüssel zu Wohlstand und Lebensqualität in jeder Stadt, aber das heißt nicht notwendig, dass Talent ein bestimmender Bestandteil der Marke der Stadt selbst ist. Daher muss Dortmund zuerst entscheiden, ob es für die Entwicklung von Talent bekannt und respektiert werden will, oder ob Talententwicklung nur einer von mehreren Schlüsselfaktoren ist, die zum Erfolg von Dortmund als Stadt beitragen.

Empfehlung 1: Marke (Forts.)

Bandbreite und erwartete Ergebnisse (Forts.)

Eine starke Vision für Dortmund:

- ist einzigartig und unterscheidet Dortmund von anderen Städten in Deutschland und auf internationaler Ebene
- ist dauerhaft, vereinigt alle Gruppen der Stadtgesellschaft hinter einer nachhaltigen Idee
- umfasst die Vielfalt des Gemeinwesens
- wird zur Inspiration für die Dortmunder
- ist konsistent mit den Erfahrungen der Bürger, Besucher und der Wirtschaft
- ist für neue Unternehmen und Bürger attraktiv

Weitere Elemente einer Markenstrategie beantworten die folgenden Fragen:

- **Erfahrbarkeit der Marke:** identifiziert, wie die Marke Dortmunder, Deutsche und die Welt "berührt". Beispiele für Berührungspunkte sind Medien, große Veranstaltungen wie internationale Festivals und soziale Interaktionen mit Dortmundern, die als Botschafter der Marke agieren.
- **Zielgruppe:** definiert, wem die Marke dient. Die Zielgruppe steht im Mittelpunkt und kann junge, talentierte Menschen, Unternehmer, Global Players, Sportenthusiasten, vorausschauende Bürger, Menschen in Not oder unterschiedlichste Gruppen umfassen. Es sollte eher eine gezielte Auswahl als alles umschließend sein - indem man zunächst die Primärzielgruppe erreicht, wird diese befähigt, in die weitere Gemeinschaft zu investieren und diese zu unterstützen.

Die Markenstrategie muss auch berücksichtigen, dass der derzeitige Erfolg des BVB und die Unterstützung für den BVB zwar eindeutige Stärken Dortmunds sind, aber dass auch das Risiko besteht, dass sie die übrigen Vorzüge der Stadt überschatten. Der Enthusiasmus für die Mannschaft hat das Potenzial, der Neupositionierung der Stadt national und international Schwung zu verleihen, aber das übrige Angebot Dortmunds, als Beispiel Konzerthalle und Ballett, dürfen nicht vergessen werden.

Die Haushaltslage ist eine wirkliche und ernste Beschränkung für Dortmund, aber sie behindert nicht die Fähigkeit der Stadt, sich zu präsentieren. Virales Marketing und soziale Medien werden immer effektivere Mittel, um Menschen in aller Welt zu erreichen, und können in Partnerschaft mit lokalen Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen, anderen Botschaftern der Stadtgesellschaft und Champions, die sich mit solchen Netzwerken auskennen und dort bereits aktiv sind, eingesetzt werden. Bis jetzt scheint die Stadt diese Möglichkeiten auf Diensten wie Twitter, paper.li und Facebook noch nicht ausgeschöpft zu haben. So sind junge Dortmunder zwar beispielsweise eine aktive, physische wahrnehmbare Präsenz in ihrer Stadt, aber sie reden online – mit Ausnahme von Gesprächen über Fußball – nur relativ wenig über Dortmund. Durch Adressierung dieser Bevölkerungsgruppen kann Dortmund seine eigenen Anstrengungen ergänzen und konzentrieren, um so koordinierter Aufmerksamkeit auf die Stadt zu lenken.

Die Marke „Dortmund“, unterstützt durch die Kommunikationsstrategie, muss Richtschnur für die übrigen Empfehlungen der Smarter Cities Challenge werden. Ebenso wird auch den übrigen Entwicklungsmaßnahmen der Stadtverwaltung, beispielsweise der Wirtschaftsförderung und kulturellen Initiativen, die Unterstützung einer verbindenden Marke für Dortmund zugute kommen.

Ohne solch eine Marke, die die einzigartigen Angebote der Stadt unterstreicht, wird Dortmund weiterhin falsch wahrgenommen, wodurch das Wachstumspotenzial begrenzt wird. Mangelhafte Ausrichtung von Investitionen wird die suboptimale Nutzung wertvoller Ressourcen und Budgetmittel zur Folge haben.

Empfehlung 1: Marke (Forts.)	
Verantwortlich für die Empfehlung	Vorgeschlagene Ressourcen
Oberbürgermeister	<p>Personen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der künftigen Zuständigkeit: Der Markenverantwortlichen muss Schaltstelle für die gesamte Kommunikation, Marketing-Aktivitäten im Zusammenhang mit und Nutzung der Marke sein. Sollte dies eine andere Funktion als die Dortmund-Agentur sein, kann die Dortmund-Agentur dennoch die Ausführung spezifischer Aktivitäten oder Kampagnen übernehmen, die von dem neuen Verantwortlichen der Markenstrategie beaufsichtigt werden. • Kernteam: Personen, die Schlüsselgruppen der Stadt repräsentieren, ein Drittel aus der Stadtverwaltung selbst • Beirat: bis zu 50 Personen aus allen Gruppen der Stadtgesellschaft, dabei die Mehrheit nicht aus der Stadtverwaltung • Technologie: Social Business Plattformen
Abhängigkeiten	Meilensteine, Aktivitäten, zeitlicher Rahmen
Keine	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neuaufsetzen oder Weiterentwicklung der Markenstrategie <ol style="list-style-type: none"> a. Etablierung der Programmzuständigkeit in strategischem Umfang, Auswahl des Kernteams und des Beirats, Identifizierung von Partnerschaften für die Programmfinanzierung b. Entwicklung der Markenstrategie, Leitlinien und Zuständigkeiten; Sicherung der Ressourcen, die Aufgabe zu leiten und durchzuführen; Bestimmung der Zielgruppe(n); Umsetzungsstrategie und Messmethode. 2. Umsetzung der Markenstrategie <ol style="list-style-type: none"> a. Priorisierung der Elemente der Umsetzung auf der Grundlage der vereinbarten Zielgruppen gemäß Priorität und der relevanten Berührungspunkte b. Ausrichtung neuer Programme, des Designs und der Entwicklung der Stadt, um die Glaubwürdigkeit der Marke aufzuladen c. Überprüfung praktikabler, umsetzbarer Kennzahlen zur Wirkungsmessung und Anpassung
Priorität	
Hoch	

Empfehlung 2: Dortmunder Champions und lokale Helden

Viele Prominente verbindet man eng mit ihren Heimatstädten. Zum Beispiel:

- Seattle, USA – Bill Gates (Technologie, Innovation und Unternehmertum)
- Dublin, Irland – Bono (Musik und soziale Verantwortung)
- Johannesburg, Südafrika – Nelson Mandela (Diversität und politischer Wandel)
- Chicago, USA – Michael Jordan (sportliche Höchstleistungen)

Dortmund hat eine Reihe erfolgreicher Persönlichkeiten, die international bekannt sind, und das Image der Stadt positiv verstärken können. Ein Netzwerk solcher „Dortmunder Champions“, das auf jede Dimension des Talentrahmens ausgerichtet ist (siehe Empfehlung 3), hilft der Gemeinschaft auf zweierlei Weise: Erstens in einer beratenden Funktion durch Gespräche mit dem Oberbürgermeister und dem IDT-Programmbüro, wie man die Wahrnehmung Dortmunds verbessern kann. Und zweitens durch Repräsentation der Stadt auf der globalen Bühne, durch Projektion ihres Könnens auf Dortmund und durch Stärkung des Profils von Dortmund als eine internationale Stadt.

Diese Empfehlung zielen darauf ab, für Dortmund eine persönliche Identität aufzubauen, die mit dem Wunsch der Stadt übereinstimmt, sich als Ort zu etablieren, an dem Talente gedeihen. Im Laufe der Befragungen wurde klar, dass ein Champion das Weltklasseniveau Dortmunds in ausgewählten Bereichen für starke Profilierung veranschaulichen sollte. Beispiele hierfür sind der Bereich Kunst - Jens-Daniel Herzog, künstlerischer Direktor der Dortmunder Oper, oder Xin Peng Wang, künstlerischer Direktor des Dortmunder Balletts - oder Sport durch Volker Grabow, ehemaliger Weltmeister und olympischer Medaillengewinner im Rudern, oder Jürgen Klopp als Trainer des BVB.

Die Zahl der Personen und Programme, die in der Unterstützung der Dortmunder erfolgreich waren, hat das Team beeindruckt. Diese „lokalen Helden“ dienen als Vorbilder für andere im Gemeinwesen und motivieren weitere Dortmunder Bürger, sich um hervorragende Leistungen auf ihrem speziellen Gebiet zu bemühen:

- **Pädagogen:** Das Team besuchte eine Schule, die, geführt von ihrer Rektorin, auf innovative Weise durch Zusammenarbeit lokal Stadtgesellschaft zusammenführt und ausgezeichnete Leistungen der Schüler erreicht hatte.
- **Organisatoren des Gemeinwesens:** Das Team besuchte einen Verein, der sich auf die Förderung eines positiven Bildes von Afrika konzentriert und mit einer Gruppe von 12.000 Afrikanern zusammenarbeitet. Ziel dabei ist, ihnen zu helfen, sich besser in Deutschland zu integrieren, damit ihre Kinder Erfolg haben können. Die Organisation ist so erfolgreich, dass auch nicht-afrikanische Immigranten an diesen Programmen teilnehmen, und ihre Leiterin wurde zu Veranstaltungen in ganz Deutschland eingeladen.
- **Wirtschaftsführer:** Das Team sprach mit mehreren Verantwortlichen des privaten Sektors in Dortmund, deren Dynamik und Erfolg sie zu überzeugenden lokalen Helden machen würden.

Beispiele und Referenzen

Nottingham, England, hat die hohe Anzahl von Frauen in Führungspositionen in der Stadt genutzt und ein Programm erstellt, das die für Frauen verfügbaren Möglichkeiten hervorhebt. Es ist dazu gedacht, junge Frauen zu inspirieren, diesen vorbildlichen Trend fortzusetzen. Die Initiative „Frauen in Nottingham“, die von der Stadtratsvorsitzenden Jane Todd gegründet wurde, stellt einige dieser weiblichen Führungspersönlichkeiten vor, unter anderem die Polizeipräsidentin, die Leiterin der Bewährungshilfe, eine Gefängnisdirektorin, Sheriff und High Sheriff (beide Frauen), eine Prorektorin der Universität und die erste schwarze Richterin des Hohen Gerichts. Der Gruppe kann auf Twitter unter @WomeninNottm gefolgt werden, und ein Einführungsvideo findet sich unter <http://www.youtube.com/watch?v=R5zz-PgakUU>.

Die Stadt San Fernando, Kalifornien, hat die Initiative „100 Bürger: Vorbilder für die Zukunft“ gegründet, um Fettleibigkeit bei Kindern zu bekämpfen. Das von der Partnerschaft für gesunde Familien der Stadt San Fernando unterstützte Programm begann als Fitnesstraining im Stadtpark. Das Programm läuft seit fast einem Jahr, und bei den Bürgern sind deutliche Verbesserungen der Gesundheit insgesamt zu beobachten. Zu dem Programm gehören jetzt Leistungen der Studenten der Kinesiologie der Universität vor Ort sowie Gerätespenden von Fitnessstudios und es wurde auf vier Veranstaltungsorte ausgedehnt. Ein kurzes Video ist unter <http://communities.challenge.gov/submissions/6815-100-citizens-role-models-for-the-future> zu sehen.

Empfehlung 2: Dortmunder Champions und lokale Helden

Identifizierung einer Reihe von „Dortmunder Champions“ und „lokaler Helden“, die jede Dimension des Talenträhmens repräsentieren. Verbesserung der Wahrnehmung von Dortmund in der Welt und Anerkennung lokaler Führungspersönlichkeiten, um andere zu inspirieren.

Bandbreite und erwartete Ergebnisse

Die Rolle des Champions besteht darin,

- zur Entwicklung der Markenidentität beizutragen (siehe Empfehlung 1);
- als Sprecher für Dortmund zu agieren und die Markenidentität und die Botschaften widerzuspiegeln, die die Ziele der Stadt unterstützen;
- zu den Aktivitäten der IDT durch Teilnahme an ausgewählten Veranstaltungen beizutragen.
- Ebenso wie die Champions sollte es auch lokale Helden für jede Dimension von Talent geben. Die Rolle des lokalen Helden besteht darin, andere für Möglichkeiten von Dortmund zu inspirieren, damit sie eine aktive Rolle bei der Unterstützung der Talententwicklung übernehmen;
- Inspire others with regard to „what is possible in Dortmund“
- eine aktive Rolle bei der Talententwicklung in der Stadt zu übernehmen, wobei sie dem Oberbürgermeister und den IDT-Mitarbeitern Rückmeldungen geben und Vorschläge machen – als Personen, die direkt mit Stadtgesellschaft arbeiten, sind sie erste Quelle für Stadtverantwortliche;
- die Koordination und Kommunikation über das gesamte Gemeinwesen zu unterstützen, um beim Ausbau erfolgreicher Programme zu helfen.

Das IDT Programmbüro arbeitet mit den Dortmunder Champions und lokalen Helden. Es sollte auf die Wirkungsmessung des Netzwerkes im Gemeinwesen und auf die globale Bühne fokussieren und stetig neue Champions und lokale Helden identifizieren.

In Diskussion mit Dortmunder Interessengruppen und Bürgern hörte das IBM Smarter Cities Challenge Team ständig, dass Dortmund nicht dieselbe internationale Anerkennung zuteil wird wie anderen deutschen Städten. Daher zögen junge Erwachsene häufig in andere Städte, um dort zu leben und zu arbeiten, beispielsweise nach Berlin, Stuttgart und Köln. Durch den Aufbau dieser Gruppe von Champions kann Dortmund die internationalen Leistungen seiner prominenten Einwohner zelebrieren und das internationale Profil der Stadt stärken. Lokale Helden zeigen talentierten jungen Leuten, was sie leisten können, und fördern ein stärkeres Gefühl des Stolzes auf Dortmund. Der Einsatz von Champions und lokalen Helden bietet eine Perspektive für junge, talentierte Menschen und ermutigt zur Zusammenarbeit über die volle Bandbreite der Gruppen.

Empfehlung 2: Dortmunder Champions und lokale Helden (Forts.)	
Verantwortlich für die Empfehlung	Vorgeschlagene Ressourcen
<ul style="list-style-type: none"> • IDT-Programmbüro • Schirmherr: Oberbürgermeister 	<p>Personen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter des IDT-Programmbüros zur Auswahl und Unterstützung von Champions und lokalen Helden • Champions • Lokale Helden • Pressestelle und Medien
Abhängigkeiten	Meilensteine, Aktivitäten, zeitlicher Rahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Empfehlung 1: Marke • Empfehlung 3: Talentrahmen • Empfehlung 5: IDT-Programmbüro 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definition und Identifizierung von Champions und lokalen Helden, beispielhaft für die Dimensionen des Talentrahmens <ol style="list-style-type: none"> a. Festlegung der gewünschten Merkmale und Auswahlkriterien für Champions und lokale Helden. Bestätigung des Zwecks und Dokumentation ihrer Rollen (überzeugend, erstrebenswert, klar kommunizierbar) b. Entwicklung einer selektiven Liste potenzieller Champions und lokaler Helden, wobei ihre charakteristischen Merkmale in Bezug zum Talentrahmen berücksichtigt werden; Ansprache jedes einzelnen von ihnen, um ihnen ihre Rolle zu erklären und sie um ihre Hilfe und ihr Engagement zu bitten. 2. Befähigen und aktivieren <ol style="list-style-type: none"> a. Entwicklung einer gemeinsam geteilten Vorgehensweise, wie Champions und lokale Helden mit der Talentinitiative verbunden werden können b. Entwicklung persönlicher Ansätze, um Ereignisse zu identifizieren, zu denen die Champions für Dortmund werben, sowie die Entwicklung der Botschaften, die sie vermitteln c. in Zusammenarbeit mit lokalen Helden Entwicklung individueller Gelegenheiten, die ihre Rolle in der Stadt hervorheben, und zur Zusammenarbeit mit anderen Programmen und Organisationen d. Einladung der Champions und lokalen Helden zur Teilnahme an Dortmunder Veranstaltungen, die mit der jeweils besonderen Talentdimension der Person zusammenhängen e. Einführung jährlicher Treffen der Champions und lokalen Helden mit dem Oberbürgermeister, um Fortschritte zu besprechen, Rückmeldungen auszutauschen und neue Impulse für das Programm zu gewinnen. 3. Identifizierung, Einladung und Ernennung neuer Champions und lokaler Helden in Übereinstimmung mit der weiteren Entwicklung des Talentrahmens.
Priorität	
Hoch	

Empfehlung 3: Talentrahmen

Ein Rahmen ist eine Struktur, die dazu dient, etwas zu stützen und zu umfassen. Die Arbeit mit einem Rahmen kann sich dabei sowohl auf Arbeit innerhalb, an oder mit dem Rahmen beziehen. Daher ist ein Talentrahmen eine verbindende Struktur für alle Programme, die mit dem IDT verknüpft werden können. Er verkörpert Dortmunds Überzeugung, dass es Talent in vielerlei Formen gibt, beispielsweise akademische Leistungen, Musik und Handel, und dass sich die einzelnen Dimensionen von Talent häufig gegenseitig verstärken.

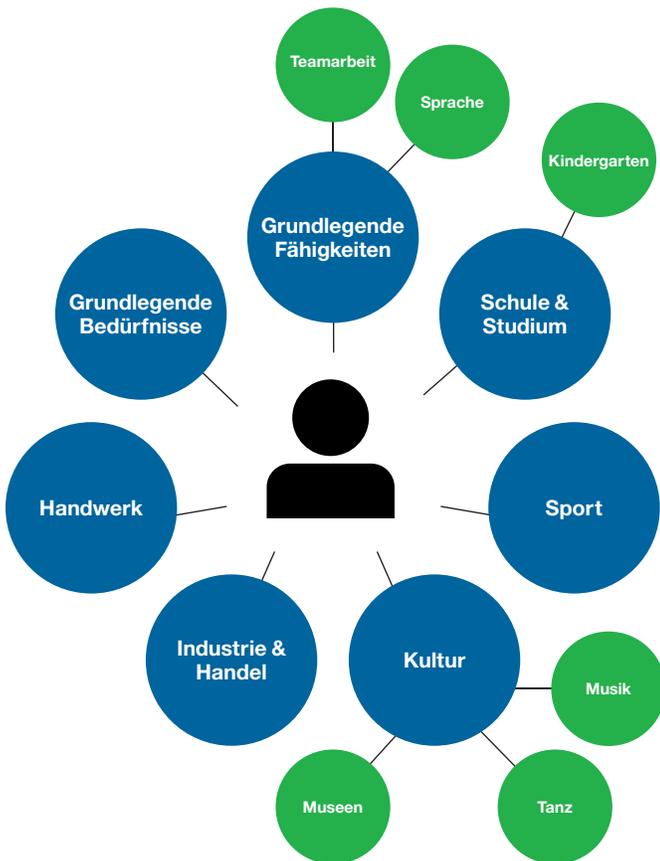


Abbildung 4
Dimensionen von Talent

Ein Talentrahmen schafft eine gemeinsame Sprache für Diskussion über Talent und ist ein verbindender Ansatz, der die gesamte Stadtgesellschaft mit einschließt. Durch die Verwendung einer umfassenden – und gemeinsam geteilten – Definition von Talent ermöglicht der Talentrahmen Stadtverantwortlichen, Gespräche über die Entwicklung von Talent zu führen und dabei gleichzeitig auch über dieselbe Sache zu reden.

Die Dimensionen sind weit gefasst, so dass Dortmund zu jeder Dimension noch weitere Einzelheiten hinzufügen kann. Auch können weitere Dimensionen zum Talentrahmen bei Weiterentwicklung durch das IDT-Programmbüro hinzugefügt werden. Nachstehend einige Beispiele, die das Team bei seiner Analyse der Programme der Stadt gefunden hat. Darunter befinden sich sowohl Dimensionen, die sich auf die Entwicklung von Talent auswirken, beispielsweise grundlegende Fähigkeiten, Schule und Studium und Grundbedürfnisse, als auch eigentliche Talente selbst, wie Sprache, Musik und Tanz.

- **Grundlegende Fähigkeiten** sind notwendig, um im Berufsleben oder in der Ausbildung zu bestehen. Beispiele dafür sind Kommunikation, Sprache, Teamarbeit, organisatorische Fähigkeiten, Disziplin und Führungsqualitäten.
- **Schule und Studium** entspricht dem formellen Lernprozess vom Kindergarten bis zur Universität.
- **Grundbedürfnisse** umfassen die Bandbreite sozialer Programme, die für Dortmunder verfügbar sind. Bürger können ihren Talenten ohne ein Dach über dem Kopf, Essen auf dem Tisch und eine medizinische Versorgung nicht nachgehen und entwickeln.
- **Kultur** steht für Kunst, Musik, Tanz, Museen, Fotografie und alle anderen kulturellen Aktivitäten, an denen die Bürger teilhaben können.
- **Sport** ist die breite Palette an Individual- und Mannschaftssportarten, die den Bürgern zur Verfügung stehen.
- **Handwerk** meint ausgebildete Handwerker und Berufe.
- **Industrie und Handel** umfasst Unternehmen und Dienstleistungsberufe.

Erwartungsgemäß werden einige dieser Talente auf persönlicher oder der Ebene der Familien entwickelt, während andere durch Programme des Gemeinwesens oder der Stadt unterstützt werden. Bei Letzteren entdeckte das Team mehrere Programme, die einen Entwicklungsrahmen verwenden. Die meisten dieser Programme werden jedoch isoliert betrieben und konzentrieren sich ausschließlich auf die Talentdimensionen, die der anbietenden Organisation wichtig sind. Der Talentrahmen hier versucht, viele Dimensionen zusammenzuführen und dem einzelnen Bürger einen Ansatz für die Entwicklung eines erfüllten, reichen Lebens zu geben.

Beispielhafte Anwendungen des Talentrahmens

Beispielhafte Anwendung des Talentrahmens auf persönlicher - Beispiele 1 und 2 - und programmatischer Ebene - Beispiele 3 und 4 Ebene

1. **Eltern, die Kinder anleiten** – Eltern arbeiten mit ihren Kindern und sprechen mit ihnen über die verschiedenen Dimensionen von Talent. Sie unterstützen ihre Kinder dabei, zu entdecken, bei welchen Dimensionen das Kind hervorsteht, und die Dimensionen zu identifizieren, die das Kind vielleicht vernachlässigt.
2. **Erwachsene, die sich in neuen Bereichen weiterentwickeln wollen** – Erwachsene können den Talentrahmen nutzen, wobei sie sich mehr auf Kultur, beispielsweise als Förderer der Künste, und den größten Schwerpunkt auf Industrie, Handel oder Handwerk konzentrieren. Wenn sie älter sind, ist dies auch ein geeigneterer Rahmen für sie, um ihre spezifischen Kenntnisse dahingehend zu überprüfen, wo sie ehrenamtlich tätig sein wollen.
3. **IDT Programmsteuerung** – Der Talentrahmen wird auch zum Rahmen für eine verbindende Vision von Programmen, bis hin zu den Dimensionen. Auf der Grundlage des Verständnisses des primären Schwerpunkts jeder Organisation und jedes Programms kann das IDT-Programmbüro sie mit einer Dimension verknüpfen. So ist es in der Lage, den Bürgern die Informationen so zugänglich zu machen, dass sie die Möglichkeiten besser verstehen, damit sie ihre eigenen Talente finden und entdecken oder die Entwicklung ihrer Kinder fördern können.
4. **Verantwortliche des Gemeinwesens planen strategisch** – Im Hinblick auf die Planung wirtschaftlicher Entwicklung kann der Talentrahmen verwendet werden, um die erforderlichen Fähigkeiten der Bevölkerung für jede Altersgruppe und Dimension zu dokumentieren. Dies kann dann verwendet werden, um zu beurteilen, ob geeignete Programme bereits vorhanden sind, die diese Dimensionen unterstützen (siehe Anhang C).

Wenn Informationen über Programme und Organisationen auf den Talentrahmen ausgerichtet sind, bietet er Verantwortlichen vielfältige Chancen. Sie können die Programme anhand von Fakten überprüfen und feststellen, wo sich Bestrebungen überschneiden, wo neue Anstrengungen nötig sind, und um den Erfolg jedes Programms anhand einer Reihe von Ergebnisindikatoren zu beurteilen (Details in Empfehlung 6). Außerdem ermöglicht der Talentrahmen Zusammenarbeit, indem er Programme, die gemeinsame Ziele haben, ausdrücklich verknüpft. Er macht diese Programme erfolgreicher, indem sie sich Ressourcen und Unterstützungsstrukturen teilen. Dieser Prozess der Ausrichtung von Programmen an Talentdimensionen und die Beurteilung ihres Fortschritts ist komplex, steht aber im Mittelpunkt des Erfolgs des Talentrahmens.

Empfehlung 3: Talentrahmen

Etablierung eines Rahmens, der alle Talendimensionen umfasst und ein Instrument für das Management von Entwicklung und Wachstum auf individueller, organisatorischer und kommunaler Ebene bietet.

Bandbreite und erwartete Ergebnisse

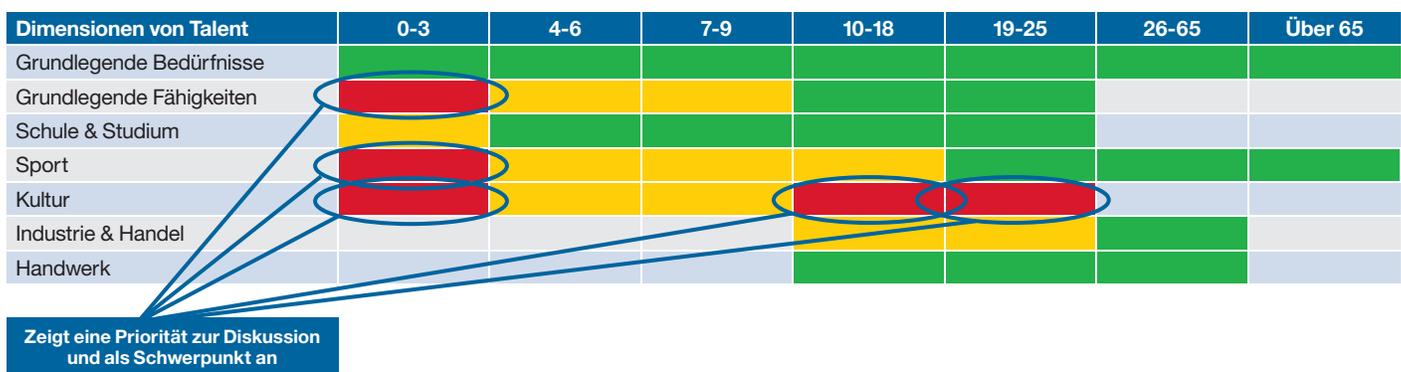
Das Talentrahmen:

- definiert die Dimensionen von "Talent", wie sie von der Stadt adressiert werden;
- bildet die Grundlage für Dortmunder Bürger, mit der sie ihre individuellen Talente identifizieren und entwickeln können;
- ist eine Plattform für die Koordination von Programmen in ganz Dortmund und für die Erfassung von Informationen über die Programme, um Grad ihrer Ausrichtung an den Talendimensionen zu verstehen;
- bietet eine Methode für die Verantwortlichen des Gemeinwesens, Bedarf für weitere Programme zu ermitteln.

Je nach Station im Leben des Einzelnen kann Talent etwas sein, dass er erkundet, entwickelt oder zur Unterstützung anderer einsetzt. Der Talentrahmen umfasst vielfältige Dimensionen von Talent; er beinhaltet, wo Talente vorhanden sein können und wann sie, über den gesamten Lebenszyklus hinweg, entwickelt und eingesetzt werden können.

Um diesen Prozess zu unterstützen, kann es hilfreich sein, wenn die Stadt bestimmte Werkzeuge zur Steuerung entwickelt, beispielsweise eine "Dringlichkeitskarte". Dies ist ein einseitiger Überblick je Programm nach Talendimensionen und Altersgruppen, damit Verantwortliche zur Unterstützung lebenslangen Lernens einen Überblick erhalten, wo Lücken und Überschneidungen bestehen, und um festzulegen zu können, wo neue Programme eingeführt werden und bestehende innovative Programme, die noch wenig eingesetzt werden, besser genutzt werden sollten.

Musterbeurteilung von Talentprogrammen



Status	Rot	Gelb	Grün	Leer
Kriterien	Mangel an Programmen	Nicht ausreichende Programme oder erreichen die Ziele nicht	Ausreichende Programme, die die Ziele erreichen	Nicht zutreffend

Abbildung 5
Ein Dringlichkeitskarte (nur zur Veranschaulichung)

Empfehlung 3: Talentrahen (Forts.)

Bandbreite und erwartete Ergebnisse (Forts.)

Die Dringlichkeitskarte ist eine Momentaufnahme, die Verantwortliche des Gemeinwesens vierteljährlich aktualisieren und überprüfen sollten, um zu verstehen, wie sich das Gemeinwesen in Bezug auf Talente entwickelt. Im Laufe der Zeit kann Dortmund eine detailliertere Analyse erstellen, um die Dringlichkeitskarte zu erweitern und ihr mehr Tiefe zu verleihen. Die Stadt kann sich auch entschließen, Gewichtungsfaktoren zu verwenden, um die Beurteilung zu verfeinern.

Der Talentrahen führt eine neue Art des Denkens über Talent und des Verstehens der Programme, die zur Talententwicklung beitragen, ein. Er bietet eine Struktur, die durch Technologie zusätzlich befähigt werden kann. Langfristig kann Dortmund entscheiden, eine Online-Anwendung für den Talentrahen zu erstellen, die Allen den Zugang zu einem und den Aufbau eines persönlichen "Talentprofils" ermöglicht, das Fortschritte und Erreichtes nachhält. Durch die Verknüpfung mit Webseiten zu den Programmen können Bürger Angebote finden, um neue Talente zu erkunden oder bestehende ehrenamtlich einzubringen. Auf der Grundlage des persönlichen Profils kann solch eine Anwendung Vorschläge für weitere Talentbereiche machen, die sich zu erkunden lohnten.

Eltern könnten auch das "Talentprofil" ihres Kindes einem Lehrer oder einem Berater in einem Jugendzentrum zeigen.

Der Talentrahen hilft Dortmund dabei, seine Ziele zu erreichen, indem eine verbindende Plattform für die Zusammenstellung und die Verknüpfung von Informationen über den derzeitigen Status von Talent etabliert wird, und indem ein Ansatz für die aussagekräftige Analyse zur Verfügung gestellt wird, der hilft, den weiteren Weg vorzuzeichnen. Die Dringlichkeitskarte bietet eine tiefe Einsicht über Verfügbarkeit und Qualität vorhandener Talentressourcen, vom Einzelnen über Organisationen bis hin zu Programmen.

Ohne einen solchen Bezugsrahmen wird Dortmund seinen jetzigen Weg nicht verlassen und mit der effektiven Entwicklung und Priorisierung von Programmen gerade auch in den Bereichen kämpfen, wo der größte Bedarf im Gemeinwesen ist. Dortmund würde sich weiterhin der Herausforderung gegenüber sehen, Programme mit der Gießkanne über die gesamte Stadtgesellschaft anzubieten, was zu höheren Gesamtkosten, mehr Anstrengungen und zu verwirrenden oder konkurrierenden Programmen führt.

Verantwortlich für die Empfehlung	Vorgeschlagene Ressourcen
IDT-Programmbüro	<p>Personen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • IDT-Mitarbeiter • Verantwortliche des Gemeinwesens <p>Technologie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung einer Anwendung und eines Portals für die Umsetzung des Talentrahens

Abhängigkeiten	Meilensteine, Aktivitäten, zeitlicher Rahmen
Empfehlung 5: IDT-Programmbüro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausgestaltung des Talentrahmens <ol style="list-style-type: none"> a. Validierung der Talentdimensionen b. Einberufung der Interessengruppen, zusätzliche Einzelheiten für jede Dimension mitzuentwickeln c. Identifizierung von Aktivitäten innerhalb der Dimensionen (beispielsweise Musik und Theaterspielen für Kultur, Fußball für Sport, Führungsqualitäten für grundlegende Fähigkeiten). 2. Anwendung des Talentrahmens auf die strategische Planung <ol style="list-style-type: none"> a. Einberufung der Interessengruppen, um Daten über das derzeitige Programmportfolio zu erfassen b. Identifizierung aktueller Programme (beispielsweise der kulturellen Bildungsprogramme, die das Kulturbüro anbietet, Opernaufführungen an der Oper Dortmund) c. Abbildung von Organisationen und Programmen auf die Dimensionen nach Altersgruppe, an die sie sich richten, um eine anfängliche Version der Dringlichkeitskarte zu entwickeln d. Beurteilung der Programmabdeckung und Identifizierung neuer Bereiche, für die Programme entwickelt werden sollten e. Entwicklung eines Programmkatalogs nach Dimensionen für die Dortmunder Bürger 3. Durchführung des Pilotprojekts „persönliche Nutzung“ <ol style="list-style-type: none"> a. Identifizierung einer Organisation, die am Pilot teilnimmt, beispielsweise ein Jugendzentrums oder eine Schule b. Schulung einer Teilnehmergruppe am Piloten in der Nutzung des Talentrahmens und der Erstellung eines persönlichen Talentprofils c. Durchführung regelmäßiger Nachfassaktionen, um die Akzeptanz zu fördern, die Nutzung zu beobachten und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen d. Entwicklung einer Strategie zur Einführung für die breitere Bevölkerung 4. Befähigung durch Technologie <ol style="list-style-type: none"> a. Internetanwendung für alle Dortmunder Bürger zur Erstellung von „Talentprofilen“ b. Verknüpfung der Anwendung mit dem Ressourcenkatalog, damit die Bürger Programme ermitteln und sie zu ihrem Profil hinzufügen können c. Befähigung von Verantwortlichen des Gemeinwesens, die bestehende Talentlandschaft zu verstehen und neue Wege zu identifizieren, Talente zu entwickeln
Priorität	
Hoch	

Empfehlung 4: Teilhabe und Zusammenarbeit

Empfehlung 4: Teilhabe und Zusammenarbeit

Durchführung eines Aktionsplans, um die Vernetzung zwischen den Organisationen und Personen, die zur Unterstützung der Dortmunder Bürger Leistungen und Programme erbringen, bewusst zu fördern. Ermutigung der Ausweitung von Beziehungen zwischen Einzelpersonen, damit die Programme mehr Dortmunder erreichen können und Dortmunds Fähigkeit verbessert werden kann, die Talententwicklung zu unterstützen.

Bandbreite und erwartete Ergebnisse

Dortmund nutzt ein umfangreiches Netzwerk von Personen und Organisationen, um Leistungen zur Unterstützung seiner Bürger zu erbringen. Die Zusammenarbeit zwischen den Organisationen ist spontan und geschieht dann, wenn sich Interessen zufällig überschneiden. Infolgedessen gibt es keinen gezielten Prozess, um Wissen auszutauschen, Erfolge zu reproduzieren, Ressourcen zu kombinieren und Kreativität zu fördern.

Durch einen schrittweisen Prozess, der sich Dortmunds kollektive Intelligenz und Energie zunutze macht, sollte das IDT-Programmbüro zur Kräftigung eines aktiven, gut gedeihenden Netzwerkes von Mitwirkenden führen, die sich auf das Erreichen einer gemeinsamen Vision konzentrieren. Das bedeutet nicht, dass neue organisatorische Strukturen geschaffen oder Weisungsbefugnisse geändert werden. Stattdessen wird eine Reihe von Aktivitäten ausgeführt, die es Menschen mit ähnlichen Zielen ermöglichen, sich miteinander zu vernetzen und in einer kreativen Atmosphäre mit Unternehmergeist zusammenzuarbeiten. Das IDT-Programmbüro sollte Partnerorganisationen und lokale Helden um Hilfe bitten, um die Erkenntnisse und Ergebnisse dieser Netzwerke zu verfolgen und weiterzugeben.

Um diesen Prozess zu starten, sollte sich das IDT-Programmbüro auf spezifische Prioritäten konzentrieren, die mit den vom Talenträumen aufgeführten Zielen der Stadt übereinstimmen, einschließlich identifizierter Stärken und Lücken. Auf der Grundlage des Verständnisses des Smarter Cities Challenge Teams über die Prioritäten, durchgeführten Befragungen und die Reife der existierenden Verbindungen sollte die Stadt die folgenden Punkte in dieser Reihenfolge priorisieren und einen nach dem anderen angehen, bis jedes Netzwerk sich selbst trägt:

1. Entwicklung und Sozialeleistungen für Babys und Kleinkinder von 0-3 Jahren
2. Entwicklung und Sozialeleistungen für Kindergarten-Kinder im Alter von 4-6 Jahren
3. Beteiligung von Senioren — eine wachsende Bevölkerung von Rentnern mit wichtigen Kenntnissen und der Bereitschaft, diese einzubringen
4. Stärkung der Verbindungen zu Arbeitgeberverbänden und Landes-/Bundesbeauftragten mit dem Ziel der Verbesserung der Angleichung der in Schulen (Gymnasium, Realschule, Hauptschule und Gesamtschule) und an Universitäten unterrichteten Fähigkeiten und Kompetenzen an die Anforderungen der Arbeitgeber.

Das IDT-Programmbüro liefert genügend Mehrwert, dass die Mitglieder des Netzwerks es selbst weiter unterhalten können. Damit kann sich das Programmbüro schrittweise zurückziehen. Es erkennt, dass sich ein Netzwerk selbst trägt, wenn:

- Es seine Aktivitäten selbst organisiert
- Mitglieder sich stark engagieren, Führungsrollen einzelner sich etablieren
- Die Rolle des IDT-Programmbüros sich vom Organisator zum Mitwirkenden/Verfolgenden entwickelt
- Ein wechselseitiger Nutzen für Organisatoren und Mitwirkenden erkennbar ist. Ein Beispiel ist die Beobachtung des Austauschs von neuen Ideen, bei denen Teilnehmer Ideen in die Tat umsetzen und voneinander lernen.

Selbst wenn ein neues Projekt nicht erfolgreich ist, hat dies dennoch einen Wert, wenn das Netzwerk aus dieser Erfahrung lernt. Netzwerke entwickeln sich ständig und natürlich auf der Grundlage der Bedürfnisse der Gruppe, und diese Bedürfnisse verändern sich im Laufe der Zeit.

Empfehlung 4: Teilhabe und Zusammenarbeit (Forts.)

Bandbreite und erwartete Ergebnisse (Forts.)

Durch die Entscheidung für die Förderung solcher Netzwerke wird Dortmund in der Lage sein, seine Bürger besser zu unterstützen, sinnvolle Leistungen zu erbringen, die wichtige Bedürfnisse zeitgerecht zu erfüllen, und die begrenzten Ressourcen auf die wichtigsten Prioritäten zu konzentrieren.

Beispiele und Referenzen

In einer Welt, die stärker miteinander vernetzt ist als jemals zuvor, haben führende Organisationen festgestellt, dass der Schlüssel zum Erzielen besserer Ergebnisse in der Förderung und Befähigung von Netzwerken mit Menschen liegt, die im Rahmen einer bestimmten Herausforderung oder Initiative zusammenkommen. Diese Netzwerke arbeiten über organisatorische Grenzen hinweg zusammen, entwickeln bei Bedarf neue Verbindungen und lassen alte verfallen, wenn sie nicht mehr nützlich sind. Das Ergebnis ist höhere Kreativität, geringere Kosten und höhere Effizienz.

Der Stadtrat von Coventry, England, wollte mit seinen Interessengruppen tiefere, dynamischere Gespräche über künftige Entscheidungen für die Stadt führen. Um die Beschlussfassung zu beschleunigen und die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen, wollte der Stadtrat sich das Wissen, die Leidenschaft und die Weisheit aller lokalen Interessengruppen – Bürger, Unternehmer, Wohlfahrtsverbände, Gewerkschaften und öffentliche Einrichtungen, zunutze machen. Die Stadt organisierte ein Plattform zur Zusammenarbeit, bei der sie mehr als 800 Mitgliedern verschiedener Interessengruppen ermöglichte, sich in einem interaktiven Forum an der Debatte zu beteiligen. Durch die Verbindung der einzelnen Personengruppen miteinander und indem ihnen ein Forum zur Zusammenarbeit und zum Informationsaustausch geboten wurde, bot diese Veranstaltung nie dagewesene Erkenntnisse über die Ansichten der lokalen Interessengruppen und brachte innovative Ideen hervor.

Eine weltweite Umfrage von McKinsey ergab 2009, dass 69 aller befragten Unternehmen berichteten, dass sie messbare geschäftliche Vorteile durch die Einführung von gemeinschaftlicher, interaktiver Zusammenarbeit hatten. Die Ergebnisse variierten von innovativen Produkten und Dienstleistungen über ein effektiveres Marketing und besseren Zugang zu vorhandenem Wissen bis hin zu niedrigeren Kosten und höheren Gewinnen. Organisatorische Hierarchien bestehen weiterhin, aber neue Führungspersönlichkeiten entstehen im Netzwerk dann, wenn sie gebraucht werden. Viele dieser führenden Organisationen verwenden Social-Business-Technologie, um ihrem Netzwerk mehr Möglichkeiten zu bieten, aber die Technologie ist keine unbedingte Voraussetzung.

Der Zugang für Bürger, sich aktiv an der Vision der Initiative Dortmunder Talent zu beteiligen, ist wesentlich, um eine Teilnahme an und eine Unterstützung für ihre Programme zu gewährleisten. Ohne diese Öffnung riskieren die Stadt und die gemeinnützige Organisationen, dass die Bürger das Interesse verlieren und sie nicht mehr unterstützen, da sie von diesen Institutionen dasselbe hohe Maß an Interaktivität, Unmittelbarkeit und Flexibilität erwarten, das sie von anderen Aspekten ihres vernetzten Lebens gewöhnt sind.

Verantwortlich für die Empfehlung	Vorgeschlagene Ressourcen
IDT-Programmbüro	<p>Personen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein/e zusätzliche/r Vollzeitmitarbeiter/in, der/die sich nur auf die Zusammenarbeit und die Entwicklung der Netzwerke konzentriert. <p>Technologie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Je nach den ausgewählten Aktivitäten Anwendungen, die Wachstum des Netzwerks ermöglichen. Beispiele für Aktivitäten und Anwendungen finden sich in Anhang D dieses Berichts.

Empfehlung 4: Teilhabe und Zusammenarbeit (Forts.)

Abhängigkeiten	Meilensteine, Aktivitäten, zeitlicher Rahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Empfehlung 1: Markenimage • Empfehlung 2: Champions und lokale Helden • Empfehlung 3: Talentrahen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Einigung auf anfängliche Schwerpunktbereiche und eine Vorgehensweise. <ol style="list-style-type: none"> a. Einigung auf anfängliche Schwerpunktbereiche und eine Vorgehensweise, Ausrichtung der Netzwerke am Ergebnis der Markenentwicklung und des Talentrahen, um sie für eine gemeinsam getragene Vision und gemeinsame Ziele zu nutzen b. Legung der Basis eines Netzwerkes, wobei die Schwerpunkte, die (beispielsweise Unterstützung für Bildung für Kinder von 0-3), die gewünschten Ergebnisse, die Mitglieder des Netzwerkes sowie die Überlegung, wie Technologie benutzt werden kann, zu berücksichtigen sind 2. Starten des Netzwerkes für den ersten Schwerpunktbereich <ol style="list-style-type: none"> a. Einbeziehung von geeigneten Champions/lokalen Helden beim Aufbau des Netzwerkes b. Ansprache von Teilnehmern, Einführung in das Netzwerk, warum ihnen die Teilnahme wichtig sein sollte und wie sie teilnehmen können c. Planung und Durchführung von Veranstaltungen zum Anstoß der Interaktion und Zusammenarbeit d. Nachfassprogramm mit Aktionen, Feedback und der Beurteilung des erzielten Nutzens der Aktivitäten, Identifizierung und Unterstützung neuer Führungspersonlichkeiten innerhalb des Netzwerkes 3. Ausbau des Netzwerkes <ol style="list-style-type: none"> a. Sobald ein Netzwerk sich selbst trägt, weitere Netzwerke einführen b. Einen Satz von Werkzeugen entwickeln, damit andere ihre eigenen Netzwerke aufbauen und Mustervorlagen und Ansätze nutzen können, die das IDT-Programmbüro für die Entwicklung bereits verwendet hat.
<p>Priorität</p>	
<p>Hoch</p>	

Empfehlung 5: IDT-Programmbüro

Empfehlung 5: IDT-Programmbüro

Erweiterung des IDT-Programmbüros, um Koordination, Erfolgsmessung und Kommunikation rund um die Talentprogramme zu ermöglichen. Erstellt regelmäßige Fortschrittsberichte für die Stadt und die Verantwortlichen des Gemeinwesens, um die Effektivität und die Transparenz zu erhöhen.

Bandbreite und erwartete Ergebnisse

Unsere Befragungen ergaben, dass nicht alle Interessengruppen genaue Kenntnisse über die Inhalte, Ziele und Messgrößen der Initiative hatten. Der Erfolg der Initiative hängt von der effektiven Verwaltung des Programms mit einem klaren Mandat vom Oberbürgermeister und der Stadt ab. Dieses Mandat sollte die Form einer/s Bevollmächtigten im Programmbüro haben, die/der dem Oberbürgermeister regelmäßig und direkt Bericht erstattet.

Wir trafen auch Leiter einer Reihe von Organisationen aus der Stadtverwaltung, die eine aktive Rolle bei talentbezogenen Programmen innehaben. Wir empfehlen, dass das IDT-Programmbüro dazu befähigt wird, auf der Grundlage des gemeinsam getragenen Talenträhmens die übergreifende Steuerung und Koordination dieser Programme für Dortmund zu übernehmen.

Die Festlegung eindeutiger Rollen und Verantwortlichkeiten für das IDT-Programmbüro fördert seine Effektivität. Das Team schlägt für den Anfang Folgendes vor:

- Etablierung standardisierter, operativer Verfahren mit drei wichtigen Themen:
 1. Vierteljährliche Berichte über Strategie und Fortschritte an den Oberbürgermeister und wichtige Interessengruppen.
 2. Etablierung von Meilensteinen mit Programmsponsoren und wichtigen Interessengruppen. Etablierung von Arbeitsgruppen, die sich regelmäßig treffen, um den Fortschritt unter Bezugnahme auf die Meilensteine zu steuern.
 3. Etablierung von Arbeitsgruppen, die die kulturelle Vielfalt der Dortmunder Stadtgesellschaft repräsentieren, um
 - Aufgabe, Vision und übergeordnete Ziele und Ergebnisse der IDT, Schaffung und Vermittlung des Auftrags, der Vision und der allgemeinen Ziele und Ergebnisse (einschließlich zentraler Erfolgsindikatoren) zu gestalten und zu kommunizieren;
 - eine Strategie zur internen und externen Kommunikation über Status und Fortschritt der Programme zu entwickeln; über Kommunikationskanäle, einschließlich einer stärkeren Internetpräsenz und Nutzung sozialer Netze, zu entscheiden;
 - die Kommunikation innerhalb des Netzwerks der Champions und lokalen Helden zu orchestrieren; Veranstaltungen für ihre Teilnahme zu identifizieren;
 - die Einführung geeigneter Informationstechnologie-Werkzeuge (beispielsweise „Dashboards“) zur Unterstützung, Verfolgung und Dokumentation von Programmaktivitäten, Status und Meilensteinen zu begleiten.
- Entwicklung eines Change Management Programms, das von den Champions und lokalen Helden unterstützt wird, für das IDT-Programmbüro und andere Organisationen, die talentbezogene Programme verwalten, unter Nutzung von Workshops, um zu Kreativität, Leidenschaft, Neugier und kreativem Denken zu inspirieren.

Die Umsetzung der Änderungen, die notwendig sind, damit die IDT erfolgreich ist, erfordert eine Programmleitung, die organisatorisch eingepasst und mit notwendigen Vollmachten ausgestattet ist. Das Programmbüro ist die zentrale Stelle für fünf der sechs Empfehlungen in diesem Bericht (mit Ausnahme von Empfehlung 1: Marke, die über die Talentinitiative hinausgeht). Eine erfolgreiche Umsetzung hängt von der Stärke des IDT-Programmbüros ab.

Empfehlung 5: IDT-Programmbüro(Forts.)

Bandbreite und erwartete Ergebnisse (Forts.)

Ein starkes Programmbüro, das im Gemeinwesen unterstützt wird, ist wichtig, um Widerstände und Skepsis zu überwinden. Es ermöglicht ein erhöhtes Bewusstsein für und eine größere Transparenz der Initiative und fördert ihre Akzeptanz. Das Programmbüro wird öffentlich als Mittelpunkt der IDT betrachtet, denn es stellt für Einzelpersonen und Gruppen außerhalb der Stadtverwaltung eine zentrale Anlaufstelle für Talentanfragen dar.

Beispiele und Referenzen

2010 führte IBM eine Umfrage unter mehr als 600 Personalleitern von Organisationen aus aller Welt durch. Eines der wichtigsten Ergebnisse dieses Berichts war, dass organisatorische Insellösungen die Fähigkeit von Unternehmen einschränken, Informationen über Funktionsgrenzen hinweg auszutauschen. Effektive Führungskräfte in solchem Umfeld demonstrieren Kreativität und Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Umgebungen. Dortmund muss eine starke und kreative Leitung der IDT ermöglichen, damit sie erfolgreich sein kann.

Verantwortlich für die Empfehlung	Vorgeschlagene Ressourcen
Oberbürgermeister	<p>Personen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • IDT-Programmmitarbeiter/innen mit Kompetenzen in den Bereichen Change Management und Zusammenarbeit • Ansprechpartner für IDT-Kommunikation • Werkzeuge zur Berichterstattung über Programmmanagementaktivitäten und Fortschrittsmessungen
Abhängigkeiten	Wichtige Meilensteine, Aktivitäten, zeitlicher Rahmen
Keine	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etablierung des erweiterten Büros <ol style="list-style-type: none"> a. Klare Definition des Auftrags, der Rollen und Verantwortlichkeiten b. Einrichtung eines Mechanismus für die Verfolgung von Treffen/Veranstaltungen, Beurteilungen, Kommunikation und Aktionen; dies kann manuell sein oder anhand einer Programmmanagement-Software erfolgen c. Beschaffung des erforderlichen Kompetenztrainings oder Einstellung neuer Mitarbeiter in den Bereichen Programm-, Änderungsmanagement und Zusammenarbeit d. Entwicklung eines umfassenden IDT-Programmplans für die Umsetzung der Empfehlungen des IBM Smarter-Cities-Challenge-Berichts 2. Umsetzung des Programmplans <ol style="list-style-type: none"> a. Durchführung regelmäßiger Sitzungen, Fortschrittsbesprechungen und Einsetzung von Arbeitsgruppen über alle Bereiche der Umsetzung b. Etablierung interner, regelmäßiger Kontrollpunkte für die IDT, sowohl für interne Programmbüromitarbeiter als auch für Leiter von Talentprogrammen
Priorität	
Hoch	

Empfehlung 6: Portfoliomanagement

Empfehlung 6: Portfoliomanagement

Bewertung von Programmen, die die Talententwicklung unterstützen, indem ihre Effektivität und die positive Auswirkung auf das Gemeinwesen - wie im Talentrahmen umrissen – gemessen werden. Verwaltung des Programmportfolios, Orchestrierung des Entscheidungsprozesses der Interessengruppen, um Programme zu skalieren, abzugleichen, zu verändern oder zusammenzulegen. Verbesserung der Transparenz der Programmziele, Ergebnisse, des Status und der Effektivität.

Bandbreite und erwartete Ergebnisse

Portfoliomanagement ist die Analyse und Verwaltung einer Gruppe von Programmen auf der Grundlage zentraler Erfolgsindikatoren. Das Ziel des Portfoliomanagements besteht darin, die Investition von Ressourcen (wie finanzielle Mittel, Menschen, Zeit oder Einrichtungen) auf Programme zu konzentrieren, die ihre erwarteten Leistungsgrade erfüllen oder übertreffen, damit sie ausgebaut und von einer breiteren Bevölkerung genutzt werden können. Ein effektives Portfoliomanagement ermittelt auch Programme, die die Erwartungen nicht erfüllen, so dass Korrekturmaßnahmen ergriffen werden können. Durch Weitergabe von Informationen, die für Lagebesprechungen zum Portfolio verwendet werden, Veröffentlichung der von jedem Programm verwendeten Ressourcen und durch das Anbieten von Zugang zu Leistungsdaten kann die verantwortliche Gruppe die Transparenz ihrer Entscheidungen und Handlungen erhöhen.

Das Team empfiehlt die Umsetzung regelmäßiger Überprüfungen der talentbezogenen Programme in ganz Dortmund, unter Zugrundlegung der im Talentrahmen festgelegten Prioritäten. Der Eckpfeiler ist die Festlegung zentraler Leistungsindikatoren für jede Dimension des Talentrahmens - sowohl für die IDT insgesamt als auch für einzelne Programme. Die zentralen Leistungsindikatoren werden als Eingangsgrößen für die Dringlichkeitskarte des Talentrahmens verwendet, um Bereiche für eine tiefere Analyse der Programmeffektivität zu identifizieren. Die Dringlichkeitskarte ermittelt auch Bereiche für neue Programmentwicklungen. Mit den zu den Leistungsindikatoren erhobenen Daten zeigt der Prozess des Portfoliomanagements auf, wo Maßnahmen notwendig sind, um Investitionen besser auf bestehende oder neue Programme anzupassen, die den Prioritäten der Dringlichkeitskarte entsprechen.

Die Beziehungen zwischen den einzelnen Leistungsindikatoren einzelner Programme zu den Leistungsindikatoren für die gesamte IDT muss eindeutig sein. Dies ermöglicht es der IDT, den Beitrag und die Rentabilität der einzelnen Programme in Bezug auf ihre Gesamtziele zu beurteilen. Unter Verwendung des Talentrahmens als Leitfaden kann die Stadt Leistungsindikatoren je Talentprogramm entwickeln, beispielsweise:

- Anzahl der an dem Programm teilnehmenden Menschen
 - Anzahl der an einem Programm teilnehmenden Schüler, die es aufs Gymnasium schaffen (nach sozioökonomischem Hintergrund)
 - VERgleichsArbeiten in der Schule (VERA) - standardisierte Testergebnisse für Programmteilnehmer
 - Indikatoren im Zusammenhang mit spezifischen Fähigkeiten von Kindern in einem bestimmten Programm (beispielsweise Deutschkenntnisse, Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Ingenieurwesen, Kultur oder Sport)
 - Längerfristige Größen wie Schulabschlüsse und Abbruchquoten sowie die Beschäftigungsquoten von Programmteilnehmern können zur Bestimmung der Wirkung der IDT ebenfalls effektiv sein.
-

Empfehlung 6: Portfoliomanagement (Forts.)

Bandbreite und erwartete Ergebnisse (Forts.)

Die Stadtverwaltung kann die Beurteilung der Investitionen im Hinblick auf ihre Wirksamkeit befördern, indem sie ein Gremium mit allen wichtigen Interessengruppen der IDT in Stadt und Land (Nordrhein-Westfalen) sowie mit gemeinnützigen Organisationen gründet. Diesem Gremium sollte der Oberbürgermeister vorsitzen, und es bestünde aus Organisationen, denen Ressourcen für die Ausführung der Programme gehören. Dieses Gremium sollte als Plattform zur Bündelung der Kräfte, der Nutzung von Synergien und der gemeinsamen Maximierung der Errungenschaften der Initiative dienen. Das Gremium sollte regelmäßig (vierteljährlich) den Status der Initiative insgesamt überprüfen und die Effektivität der bestehenden einzelnen Programme bewerten. Das IDT-Programmbüro ist für die Vorbereitung und Organisation der Sitzungen dieses Gremiums zuständig. Die Einbeziehung dieser breit gemischten Interessengruppen erfordert eventuell spezifische Vereinbarungen, die die Rollen und Verantwortlichkeiten der Mitglieder beschreiben, so dass die Stadt über ausreichend Flexibilität verfügt, damit wichtige Meilensteine im Zusammenhang mit der Talentinitiative erreicht werden können.

Sobald effektive Messgrößen eingeführt sind, kann die verantwortliche Gruppe Entscheidungen über den Ausbau erfolgreicher Programme treffen, Programme bei Bedarf kombinieren und ineffektive Programme anpassen oder einstellen. Dadurch werden die Ressourcen des Gemeinwesens besser an die Talentprogramme angepasst, die die effektivsten Ergebnisse erzielen. Ein wichtiges Ergebnis des Portfoliomanagement ist die Transparenz für die Bürger. Das IDT-Programmbüro unterstützt die effektive Kommunikation über Aktivitäten und Entscheidungen des Gremiums. Wenn die Struktur und die Messgrößen erst einmal vorhanden sind, sollte Dortmund sich Gedanken über die Rolle von Technologie zur Verbesserung von Datenanalysen, der Sichtbarkeit der Programmresultate und einer besseren Optimierung der Ressourcen des Gemeinwesens machen.

Ein effektives Portfoliomanagement ist für die Optimierung der Dortmunder Ressourcen zur Unterstützung von Talent wesentlich. Wird das Portfoliomanagement nicht umgesetzt, kann dies eine verpasste Gelegenheit für die Maximierung des Nutzens jener Ressourcen sein, die für das Erreichen der Talentziele aufgewendet werden.

Beispiele und Referenzen

2006 wurde in Kopenhagen, Dänemark, eine Initiative zur Verbesserung des internen Informationsmanagement gegründet. Die Stadtverwaltung benötigte leicht zugängliche Überblicke über ganze Programmportfolios und die Fähigkeit, Programme nach ihrer strategischen Bedeutung zu priorisieren. Gleichzeitig benötigte sie einen schnellen Zugang zu detaillierten Informationen über die Umsetzung und den Fortschritt einzelner Programme. Die Führungskräfte der Stadtkämmerei haben jetzt einen direkten und ständigen Zugang zu aktuellen Informationen über alle Programme der Dezernate. Sie können Programme priorisieren und dafür sorgen, dass Pläne auf Kurs und innerhalb des Etats bleiben.

Verantwortlich für die Empfehlung	Vorgeschlagene Ressourcen
IDT-Programmbüro	Personen: <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter/innen des Programmbüro

Empfehlung 6: Portfoliomanagement (Forts.)

Abhängigkeiten	Meilensteine, Aktivitäten, zeitlicher Rahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Empfehlung 3: Talentrahen • Empfehlung 5: IDT-Programmbüro 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etablierung des Prozesses <ol style="list-style-type: none"> a. Nutzung des Talentrahen, um das Portfolio der Programme zu definieren, die zu den Zielen der IDT passen b. Vereinbarung von zentralen Leistungsindikatoren, um den Erfolg im gesamten System talentbezogener Programme zu messen c. Erhebung von Leistungsdaten zu bestehenden Programmen d. Einrichtung eines Gremiums zur Überprüfung des IDT-Portfolios 2. Durchführung vierteljährlicher Sitzungen zur Beurteilung einzelner Programmergebnisse und zur Verbesserung, Neubestimmung und Kombination - und gegebenenfalls Einstellung - von Programmen 3. Entwicklung eines Berichtsplans, um Daten für Diskussionen bei den vierteljährlichen Sitzungen zu sammeln und zu analysieren. <ol style="list-style-type: none"> a. Entwicklung von Technologiezielen. Ermittlung von Informationen, die den Dialog und die Beschlussfassung am besten unterstützen. b. Durchführung einer Datenbewertung, um Datenquellen und die Mittel der Erfassung zu verstehen. c. Nutzung der Ziele, Priorisierung der Datenquellen. d. Auswertung der Datenquellen, um die Einbeziehung zu erleichtern. e. Entwicklung einer langfristigen Technologievision, die eine vollständig integrierte, automatisierte Datenerfassung und -darstellung widerspiegelt. f. Entwicklung einer kurzfristigen Strategie, die zu einer langfristigen Vision führt und die erforderlichen Investitionen berücksichtigt.
<hr/> Priorität <hr/>	
Hoch	

5. Schlussfolgerung

Trotz dramatischer Veränderungen in den letzten fünfundsiebzig Jahren hat Dortmund sich als sehr widerstandsfähig erwiesen und gezeigt, dass es Schwierigkeiten überwinden kann. Mehr als fünfundneunzig Prozent der Stadt wurden im Zweiten Weltkrieg zerstört, aber dennoch war Dortmunds Kohle- und Stahlindustrie für den Wiederaufbau und das Wirtschaftswachstum nach dem Krieg unverzichtbar. Da es mit der Kohle- und Stahlindustrie bergab geht, positioniert Dortmund sich als bedeutender Faktor in einer dienstleistungs- und technologiebasierten globalen Wirtschaft. Die Stadt konzentriert sich auf Wachstum in Branchen wie Informationstechnologie, Logistik und Nanotechnologie, die sie von anderen Städten im Ruhrgebiet und in ganz Deutschland unterscheiden.

Dortmund verfügt jedoch nicht über genügend Menschen mit Kompetenzen, die für diese neuen Branchen benötigt werden. Es gibt dagegen zu viele deren Fähigkeiten auf dem Gebiet des alten Produktionssektors liegen – Faktoren, die direkt zu einer hohen Arbeitslosenquote beitragen. Die große Gruppe der Menschen mit Migrationshintergrund der Stadt ist nicht gut in die breitere Stadtgesellschaft integriert und weist eine noch höhere Arbeitslosenquote auf.

Außerdem zahlen die Bürger einen Teil ihres Einkommens als Steuern und erwarten von der Verwaltung, dass sie die notwendigen Dienstleistungen erbringt. Viele der Organisationen, die diese Leistungen erbringen, werden jedoch vom Land oder von der Bundesregierung finanziert oder erhalten Mittel von der Europäischen Union. Zwar erwarten die Bürger, dass ihre Bedürfnisse von der Stadtverwaltung befriedigt werden, aber von der Stadtverwaltung kommen im Verhältnis nur relativ wenige Mittel und daher hat sie nur wenig direkte Kontrolle über die Organisationen selbst.

Die Empfehlungen des IBM Smarter Cities Challenge Teams bieten, wenn sie als Bündel sich gegenseitig verstärkender Initiativen betrachtet werden, einen Fahrplan für die Stadt, um sich auf die kritischen Bereiche zu konzentrieren. Sie müssen von der Dortmunder Stadtgesellschaft angegangen werden, damit die Talente ihrer Einwohner und damit auch das Gemeinwesen aufblühen können. Diese Empfehlungen berücksichtigen die strukturellen Herausforderungen des deutschen Systems und konzentrieren sich darauf, wie der Oberbürgermeister, die Stadtverwaltung und die breitere Stadtgesellschaft Führung und Zusammenarbeit unter Beweis stellen.

Die Vorteile dieser Empfehlungen sind nicht nur kurzfristige Erfolge, sondern haben langfristige Auswirkung auf das Gemeinwesen, wobei die identifizierten möglichen Ergebnisse in Abbildung 6 dargestellt werden.

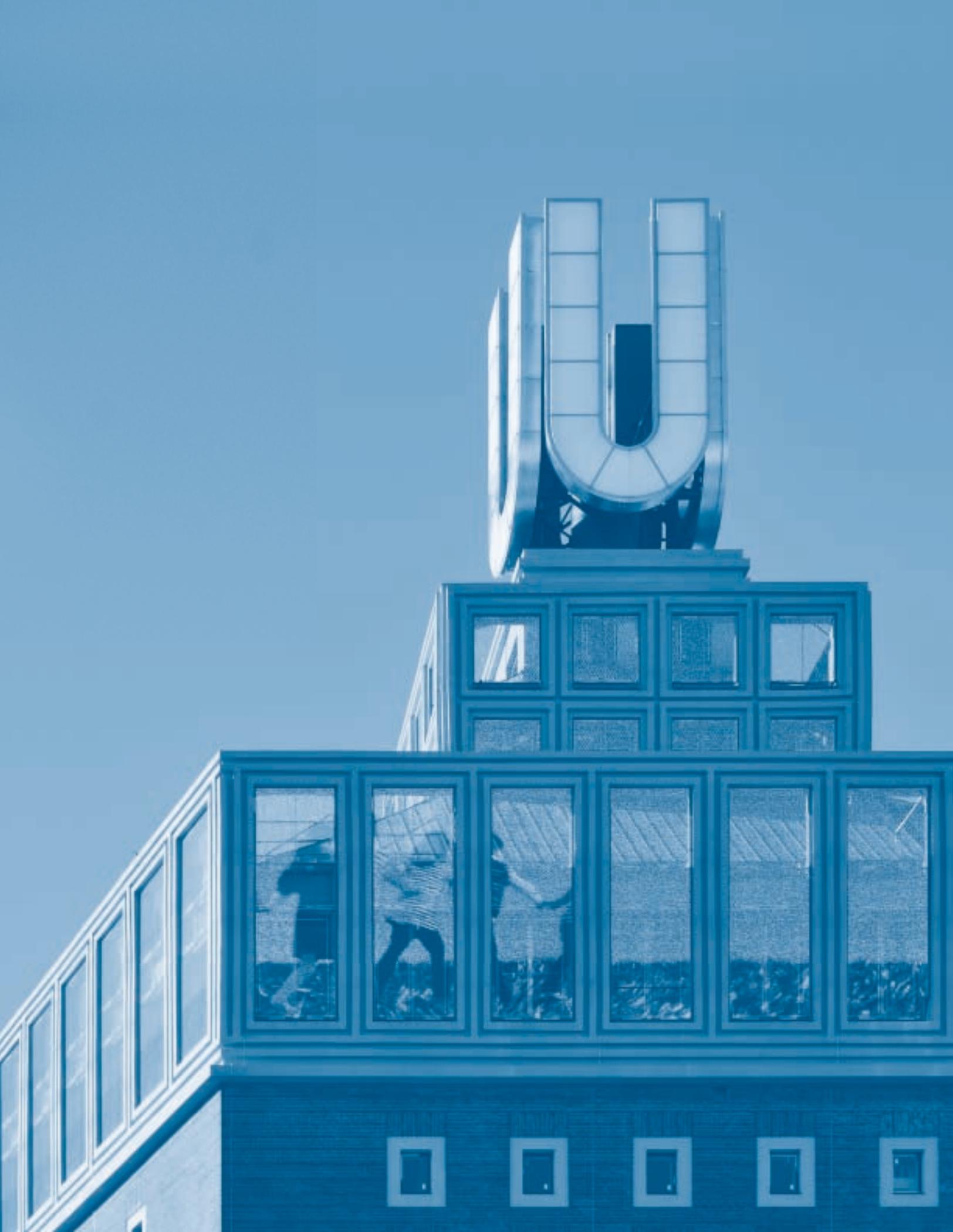
Erste Auswirkungen sind diejenigen Ergebnisse, die direkt auf die Umsetzung der Empfehlungen zurückzuführen sind, oder in naher Zukunft sichtbar werden. Sie müssen den Fortschritt bei den für das Programmportfolio über den ganzen Talentrahmen hinweg ermittelten Leistungsindikatoren einschließen. Sobald in Dortmund das Management eines integrierten Talentprogramms heranreift, bilden diese anfänglichen Ergebnisse die Grundlage für die Auswirkungen zweiten und dritten Grades. Um längerfristige strategische Verbesserungen in Bereichen wie Arbeitslosigkeit, besserer Integration von Bürgern mit multikulturellem Hintergrund und Aufbau Dortmunds zum Zentrum für technologieorientierte Existenzgründer zu erzielen, muss die Stadtgesellschaft erst diese Grundlage bilden.

Dortmund hat das Potenzial zu einer Stadt, die Innovation verkörpert, die kulturelle Integration zelebriert und ein Umfeld bietet, mit dem sich die Einwohner identifizieren und in dem sie ihre Talente entwickeln können. Die Stadtgesellschaft muss ihre talentbezogenen Programme auf integrierte Weise steuern, um Zusammenarbeit und die effektive Nutzung der Ressourcen des Gemeinwesens zu erreichen. Sie muss auch sicherstellen, dass sie Talent weiterhin als wesentliches Element ihrer strategischen Planung hervorhebt.

Durch Gründung der IDT zeigt Dortmund, wie wichtig die Förderung von Talent für ihre Zukunft ist. Durch eine starke Führung, Planung und Umsetzung wird Dortmund sein Ziel, Zentrum für Wirtschaft, Technologie, Kultur und Sport in der Region und darüber hinaus zu werden, erreichen.

Auswirkung erster Ordnung		Auswirkung zweiter Ordnung		Auswirkung dritter Ordnung	
Mehr Zusammenarbeit bei den Programmen	Stärkere Programme, bessere Ergebnisse	Neue Ideen, neue Programme		Schnelle Entwicklung der Deutschkenntnisse bei Migranten	Glücklichere, zufriedener Bürger, die mitwirken
Transparente Programme		Bessere Schülerleistungen in der Schule	Umleitung der Investitionen in die stärksten Programme	Bessere Angleichung von Ausbildung und beruflichen Fähigkeiten	Die „neue“ Dortmunder Kultur spiegelt ihre Vielfältigkeit wider
Bessere Kommunikation zwischen den Organisationen		Vermehrte Programmteilnahme		Höhere Abschlussquoten – weniger Abbrecher	Feiern von gut integrierten ethnischen Stadtteilen
Mehr Beteiligung der Eltern	Ermittlung von mehr „Stars“	Mehr „interkultureller“ Gemeinschaftsgeist		Vermehrte Teilnahme an kulturellen Veranstaltungen	Weniger Arbeitslose
Bürger, die neue Sachen ausprobieren		Mehr lokale Helden	Mehr ehrenamtliches Engagement der Bürger	Mehr Leute für Jobs qualifiziert	International anerkannte Stadt für Geschäfte, Technologie und Kultur
Mehr Ehrenamtliche	Stolz auf Dortmund wecken	Neue berufliche Talente		Neues Universitätstalent (Studenten und Lehrpersonal)	Mehr Tourismus
Neues Markenimage		Neue Unternehmen ziehen nach Dortmund		Nicht-Dortmunder investieren in die Immobilienentwicklung	
Stärkere Präsenz als Kompetenzzentrum für Logistik		Mehr kompetente Logistiker	Wachsende Anzahl an Unternehmensgründungen	Kern der Logistikinnovation	„Brutstätte“ für Technologie und Logistikneugründungen
		Mehr Jobs in Logistik			

Abbildung 6
Beispiel erwarteter Ergebnisse der Talententwicklung



6. Anhang

A. Danksagungen

Das IBM Team der Smarter Cities Challenge dankt allen, die es willkommen heißen und während ihrer Zeit in Dortmund hilfreich zur Seite gestanden haben.

Name & Titel	Organisation
Gastgeber	
Ullrich Sierau, Oberbürgermeister	Stadt Dortmund
Cornelia Ferber	Initiative Dortmunder Talent
Carmen Höft	Initiative Dortmunder Talent
Gesprächspartner	
Bastian Althoff	Dachser
Aweimer, Ahmad	Rat der muslimischen Gemeinden Dortmund
Gerald Baas	Westdeutscher Rundfunk Studio Dortmund
Prof. Dr. Wilfried Bos	Technische Universität Dortmund, Institut für Schulentwicklungsforschung
Ulrich Bösebeck	Stadt Dortmund Jugendamt
Gabriele Brass	FABIDO Städtisches Familienzentrum
Jörg Dannenberg	Job Center
Tobias Ehinger	Theater Dortmund
Kurt Eichler	Stadt Dortmund Kulturbetriebe
Thomas Ellerkamp	Wirtschaftsförderung Dortmund
Herriet Ellwein	Wirtschaftsförderung Dortmund
Marah Engels	Technik begeistert e. V.
Angela Feuerstein	SMF AG
Markus Fleige	Technik begeistert e. V.
Thomas Friedhoff	StadtSportBund Dortmund e. V.
Prof. Dr. Ursula Gather	Technische Universität Dortmund Rektorin
Andreas Gora	Arbeiterwohlfahrt (AWO) Unterbezirk Dortmund
Mathias Grasekiek	StadtSportBund Dortmund e.V.
Manfred Hagedorn	Stadt Dortmund Regionales Bildungsbüro
Ralph Hartwig	Materna GmbH
Jens-Daniel Herzog	Theater Dortmund Intendant der Oper
Matthias Hilgering	City-Ring Dortmund Initiativkreis attraktive Innenstadt e. V.
Armin Hingst	Gestaltmanufaktur
Katja Höckmann	Handwerkskammer zu Dortmund
Ute Kampmann	Stadt Dortmund Aktionsraumbeauftragte

Name & Titel	Organisation
Ulrich Klonki	Hewlett Packard
Claudia Kokoschka	Stadt Dortmund Kulturbüro
Ümit Kosan	VMDO e.V. Vorstandsvorsitzender
Dr. Ziva Kubatta	Jüdische Kultusgemeinde Groß-Dortmund K.d.ö.R
Prof.Dr.-Ing. Axel Kuhn	Fraunhofer - Institut für Materialfluss und Logistik IML
Monika Landgraf	Stadtelternrat
Harald Landskröner	Stadt Dortmund Jugendamt - Fachreferat für Kinder- und Jugendförderung
Katja Lerke	Technologiezentrum Dortmund
Elisabeth Limmer	MONDO MIO Kindermuseum
Udo Mager	Wirtschaftsförderung Dortmund
Prof. Dr. Gudrun Marci-Boehncke	Pädagogische Hochschule Ludwigsburg
Dr. Ulrike Martin	Technische Universität Dortmund KITZ.do
Kristoph Mattner	Technik begeistert e. V
Pitt Meyer	Stadt Dortmund Personalrat
Dirk Müller	Stadt Dortmund Personal- und Organisationsamt
Gunther Niermann	Der Paritätische Kreis Gruppe Dortmund
Marc Peine	Kinderlachen e. V.
Michael Petmecky	SIGNAL IDUNA
Fritz Pleitgen	Europäische Kulturhauptstadt Ruhr 2010
Anne Rabenschlag	Diakonisches Werk
Prof. Dr. Matthias Rath	Technische Universität Dortmund Fakultät Kunstwissenschaften
Heike Regener	Regener Communications
Jutta Reiter	Deutscher Gewerkschaftsbund Dortmund Hellweg
Udo Reppin	Mitglied des Rats der Stadt Dortmund
Ingrid Reuter	Ausschuss für Umwelt, Stadtgestaltung, Wohnen und Immobilien
Peter Rieger	Stadt Dortmund Fachbereich Schule
Dr. Stefan Röllinghoff	Wirtschaftsförderung Dortmund
Jörg Rüppel	StadtSportBund Dortmund e.V.
Dirk Rutenhofer	Weckbacher Sicherheitssysteme GmbH
Ilse Schabsky	Atlas-Schuhe
Jochen Schade-Homann	Vereinigte Kirchenkreise Dortmund
Gudrun Schmitz	Stadt Dortmund Aktionsplan Soziale Stadt

Name & Titel	Organisation
Gabriele Schnittker	Ausschuss für Schule
Timm Schobert	Junge Linke
Gabriele Scholz	FABIDO
Ralf Schreiber	Schach für Kids
Axel Schroeder	City-Ring Dortmund Postergalerie
Gisela Schulte-Brauks	Stadt Dortmund Städtische Gemeinschaftsgrundschule
Hermann Schultenkämper	Stadt Dortmund Aktionsplan Soziale Stadt
Matthias Siepmann	Stadt Dortmund Aktionsplan Soziale Stadt
Friedhelm Sohn	Ausschuss für Kinder, Jugend und Familie
Adem Sönmez	Integrationsrat
Alexander Sperling	Jüdische Kultusgemeinde Groß-Dortmund K.d.ö.R
Anke Staar	Stadtspflegschaft der Grundschulen
Stefan Kriegl	Theater Dortmund
Dirk Struß	Theater Dortmund
Jörg Stüdemann	Stadt Dortmund Dezernat 2
Jana Surmann	Bezirksschülersprecher Dortmund Fritz-Henßler-Haus
Veye Tata	Africa Positive
Tobias Teepe	Stadtelternrat
Detlev Thißen	Stadtelternrat der Gesamtschule
Renate Tölle	Bildungskommission
Manfred von Köln	Caritasverband Dortmund e. V. Soziale Dienste
Christian Vosseler	Kinderlachen e. V.
Marvin Wagner	Junge Piraten
Klaus Wiener	Stadt Dortmund Personalagentur
Prof. Dr. Adolf Winkelmann	Fachhochschule Dortmund Fachbereich Design
Alexander Wuttke	Jusos
Xin Peng Wang	Theater Dortmund
Birgit Zoerner	Stadt Dortmund Dezernat 5

B. Team-Biografien



Christopher Bock

Associate Partner and Service Area Leader, Public Sector, IBM Global Business Services, IBM United States

Christopher Bock ist Associate Partner und Service Area Leader im Public Sector Team bei IBM Global Business Services in den USA. Er ist eine bewährte Führungspersönlichkeit mit Erfahrung im Entwickeln, Leiten und Durchführen von Geschäftslösungen für öffentliche Auftraggeber. Als Absolvent des Auftragvergabeprogramms des Marineministeriums ist Bock auch ein kompetenter Beschaffungsfachmann im öffentlichen Sektor mit mehr als zwanzig Jahren Erfahrung in diesem Bereich. Zu seinen Leistungen in diesem Bereich gehört, dass er das IBM Team für die Entwicklung der Online Representations and Certifications Application geleitet und seine Vorstellungen eingebracht hat. Dieses in den gesamten USA obligatorische System wird täglich von Beschaffungsbeamten der Regierung und von Unternehmen verwendet, die mit der Bundesregierung Geschäfte machen.

Bock ist ein anerkannter Vordenker im Beschaffungsbereich und wurde wiederholt für seine hervorragenden Leistungen bei der Projektausführung erwähnt. Zurzeit leitet er IBMs Team für Public Sector Procurement Consulting Services. Bock graduierte dem Defense Acquisition Workforce Improvement Act Stufe III zertifiziert und graduierte 1992 in Betriebswirtschaft an der James Madison University. Seinen Master of Business Administration erhielt er 1996 an der George Washington University. Bock lebt in Arlington, Virginia, und beschäftigt sich in seiner Freizeit mit Golf und Musik – in der lokalen Rockband „Too Much Information“, die er 1994 mitgegründet hat, spielt er die Bassgitarre.



Jane L. Bossert

Manager, IBM North America Software Sales Enablement, IBM United States

Jane L. Bossert ist Managerin bei IBM North America Software Sales Enablement, und für die professionelle Fortbildung von rund 5.500 Verkäufern in ganz Nordamerika verantwortlich. Sie begann ihre Karriere bei IBM im Jahre 1998 und hatte seither eine Reihe von Rollen bei der Bereitstellung von Ressourcen und Fortbildungen für die weltweiten IBM Verkaufsteams in den Bereichen Hardware, Dienstleistungen und Software inne. Zudem war sie für die weltweite Fortbildung für die strategische IBM On Demand Initiative mitverantwortlich. Als Mitglied des IBM Hauptgeschäftsstellenteams war sie für die weltweite Fortbildung für die strategische Initiative IBM On Demand Business verantwortlich, die von der Ausbildungsbranche eine Auszeichnung für geschäftliche und Lernpartnerschaften erhielt und ausgezeichnete dokumentierte geschäftliche Ergebnisse erzielte.

Bevor sie bei IBM anfang, war Bossert Programmiererin bei dem Projekt American Memory an der US-amerikanischen Library of Congress und bei dem nationalen digitalen Bibliothekenprogramm, das für die Digitalisierung von und den öffentlichen Zugang zu seltenen historischen Sammlungen zuständig war. Sie hat einen Bachelor of Science Business Administration in internationaler Betriebswirtschaft und einen Master of Science, Informationssysteme, der American University, Washington, DC. Bossert lebt mit ihrem Mann und ihren beiden Kindern in Cary, North Carolina.

**Henry Co**

**Solution Architect,
IBM Australia**

Henry Co ist Solution Architect bei IBM Australien, wo er Kunden aus zahlreichen Branchen wie Telekommunikation, Banken und Finanzen, öffentlicher Sektor, Gesundheit, Ausbildung und Produktion sowie der öffentlichen Verwaltung berät und IT-Strategien und Lösungen für sie entwickelt. Zu den Lösungsbereichen gehören Business- und IT-Transformation, Stammdatenmanagement, Smarter Commerce und Kunden-Self-Service, Abonnementverwaltung, Privatkundenbankengeschäft, Führerscheinsysteme und Fahrzeuganmeldung, Dokumentenmanagement sowie medizinische Bildgebungssysteme. Zuvor war er Assistant Manager für Systeme und Programmierung bei der Metrobank, IT Services Manager bei TMX Philippines, Software IT Architect Manager bei IBM Australien/Neuseeland und Technical Support Manager für e-Commerce bei IBM Asien-Pazifik.

Co ist Mitglied der IBM Academy of Technology und zudem Mitglied bei mehreren IBM IT-Architekten-Beratungsausschüssen und Prüfungsgremien für berufliche Zertifizierungen. Zudem war er Vorsitzender des technischen Expertenausschusses von IBM Australien/Neuseeland, der Schirmorganisation für alle technischen Berufe in der Region Australien und Neuseeland.

Co besitzt einen Bachelor of Science in Physik der Ateneo de Manila University und hat auch die akademischen Anforderungen für einen Master of Business Administration der Ateneo Graduate School of Business erfüllt. In seiner Freizeit liest er gerne, schaut Filme und löst die täglichen Kreuzworträtsel und Sudoku. Außerdem ist er ein Basketball-Fan und war Trainer von Junioren-Basketballmannschaften.

**Emily Craig**

**Associate Partner,
IBM Strategy and Transformation,
IBM United States**

Emily Craig ist Associate Partner des IBM Geschäftsbereichs Strategy und Transformation und hat sich auf organisatorisches Change Management spezialisiert. Mit mehr als 15 Jahren Erfahrung bei der Unterstützung von US-amerikanischen Bundes- und Staatenregierungskunden ist sie als Fachfrau im Bereich Änderungsmanagement, Kommunikation und organisatorisches Design anerkannt. Zu Craigs weiteren Interessenbereichen gehören soziale Medien und Verhandlungsökonomie.

Craig hat kleine Strategieteams, die sich auf die Lösung spezifischer Kundenprobleme spezialisieren, bis hin zu großen Projektteams mit mehr als 20 Mitgliedern geleitet. Derzeit arbeitet sie mit der Bundesluftfahrtbehörde an der Neuorganisation der IT, wobei sie sich auf organisatorisches Design, kulturelle Veränderung und Karriere-Entwicklung im Zusammenhang mit dem Übergang zu einem Bereitstellungsmodell für gemeinsame Informations-technologiedienstleistungen konzentriert. Emily leitete die Arbeit des Programms National Telecommunications and Information Administration Digital TV Coupon und beriet auch das Department of Management Services in Florida bei der Aufstellung eines strategischen Planungsprogramms.

Craig absolvierte die ULCA in 1993 als Bachelor und erhielt in 2000 ihren Doktor in Rechtswissenschaften und ihren Master in Business Administration an der Duke University. Sie ist ein Gründungsmitglied des Verbandes für Management-Fachleute.



Lothar Mackert

**Vice President,
Defense and Security and Public
Private Partnerships,
IBM Germany**

Lothar Mackert ist seit 2008 Vice President Defence and Security and Public Private Partnerships der IBM Deutschland und auch für IBMs strategische Partnerschaftsinitiativen mit öffentlich-rechtlichen Partnern verantwortlich.

Davor leitete Lothar den Bereich Marketing, Vertrieb und Lieferung bei den Dienstleistungsbereich ITS der IBM Deutschland. Zuvor war er für IBMs Geschäfte im öffentlichen Sektor in Europa, im Nahen Osten und Afrika zuständig und führte mehrere internationale Geschäftsbereiche in den USA, wobei er unter anderem für IBMs weltweite Geschäfte mit Aventis (später Sanofi-Aventis) verantwortlich war. In den früheren Stadien seiner Laufbahn hatte Lothar verschiedene Führungspositionen im Vertrieb und Marketing inne und leitete IBMs Bereich öffentlicher Sektor in der mitteleuropäischen Region (Deutschland, Österreich, Schweiz, Mittel- und Osteuropa). Davor leitete er den Bereich HW&SW Netzwerkprodukte von IBM Deutschland. Lothar besitzt einen Dokortitel in Philosophie der Universität Erlangen-Nürnberg.



Markus Porcher

**Human Resources,
IBM Germany**

Markus Porcher war bis vor kurzem HR-Leiter für die IBM Software Group in Nordosteuropa mit Sitz in Deutschland und arbeitet zurzeit an HR-Landesprojekten. Im Rahmen vieler verschiedener lokaler und internationaler Projekte hat Markus Porcher HR-Strategien und -Programme einschließlich der Verhandlungen mit den entsprechenden Gremien entworfen und umgesetzt. Er hat IT-Systeme von einer funktionellen HR-Perspektive aus verwaltet, einschließlich aller Lebenskreislaufaktivitäten der Projekte und Produkte, und hat eine erhebliche Prozessintegration erreicht, wobei er mit nationalen und internationalen Projektteams die Neuorganisation und organisatorische Umwandlung durchgeführt hat.

Als Talentleiter in Deutschland hat Porcher verschiedene Initiativen im Zusammenhang mit Arbeitskräften, Personalführung und Talent geleitet. Dank seiner Führungsqualitäten und seiner Zusammenarbeit mit Universitätsprogrammen wird IBM als erstklassiger Arbeitgeber für Studienabgänger und Fachleute geschätzt. In seiner früheren Rolle als europäischer HR-Geschäftspartner hat Porcher sehr eng mit leitenden Angestellten in der IBM Software Group sowie der Sales Management & Support GmbH zusammengearbeitet. Ziel war, ein solides und tragfähiges Talentmanagementsystem zu entwerfen, das erfolgreiche SWG-Vertriebsmitarbeiter anzieht, im Unternehmen hält und mit ihnen eine Hochleistungs-Verkaufskultur aufzubauen. Porcher hat ein MBA. Er besitzt ein MBA der Open University (UK) und verfügt über eine PMI-Zertifizierung.

C. Nutzung des Talentrahmens

Im Folgenden wird gezeigt, wie der Talentrahmen sich auf verschiedene Zielgruppen bezieht, beispielsweise organisierte Institutionen (Unternehmen) und Privatpersonen (Familien) in Dortmund.

I. Talententwicklung zur Vorbereitung von Arbeitskräften auf die IT-Branche

Ein Nutzen des Talentrahmens besteht in der Ermittlung wichtiger Talente für die Arbeit in einer bestimmten Branche oder in einem bestimmten Handwerk.

Der erste Schritt (Abbildung 7) besteht in der Ermittlung der Fähigkeiten in jeder Talentdimension, die für das Erreichen des Ziels notwendig sind, und zwar für jede Altersgruppe. In diesem Fall geht es um Fähigkeiten von Arbeitskräften für die IT-Branche. Zwei Beispiele:

- Für Kinder im Alter von 0-3 ist die deutsche Sprache eine grundlegende Fähigkeit.
- Für Kinder im Alter von 7-9 ist eine Fähigkeit im Bereich Schule und Studium die Technologiekompetenz.

Der zweite Schritt besteht darin, diese bestehenden Programme den Talentdimensionen nach Altersgruppe zuzuordnen (Abbildung 8). Die Tabelle auf der rechten Seite der Abbildung enthält Kriterien für die Entscheidung, ob die Programme ausreichend sind. Dabei wurde zuerst beurteilt, ob die Programme den notwendigen Fähigkeiten entsprechen. Die Zellen sind je nach Programmstatus rot, gelb, grün oder leer. Diese integrierte Ansicht ist die

Musterbeurteilung von Talentprogrammen

Dimensionen von Talent	0-3	4-6	7-9	10-18	19-25	26-65	Über 65
Grundlegende Bedürfnisse	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün
Grundlegende Fähigkeiten	Rot	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün
Schule & Studium	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün
Sport	Rot	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün
Kultur	Rot	Grün	Grün	Rot	Rot	Grün	Grün
Industrie & Handel	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün
Handwerk	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün	Grün

Zeigt eine Priorität zur Diskussion und als Schwerpunkt an

Zeigt einen Bereich der Stärke an

Status	Rot	Gelb	Grün	Leer
Kriterien	Mangel an Programmen	Nicht ausreichende Programme oder erreichen die Ziele nicht	Ausreichende Programme, die die Ziele erreichen	Nicht zutreffend

Abbildung 8

Musterdringlichkeitskarte für Talentdimensionen nach Altersgruppe

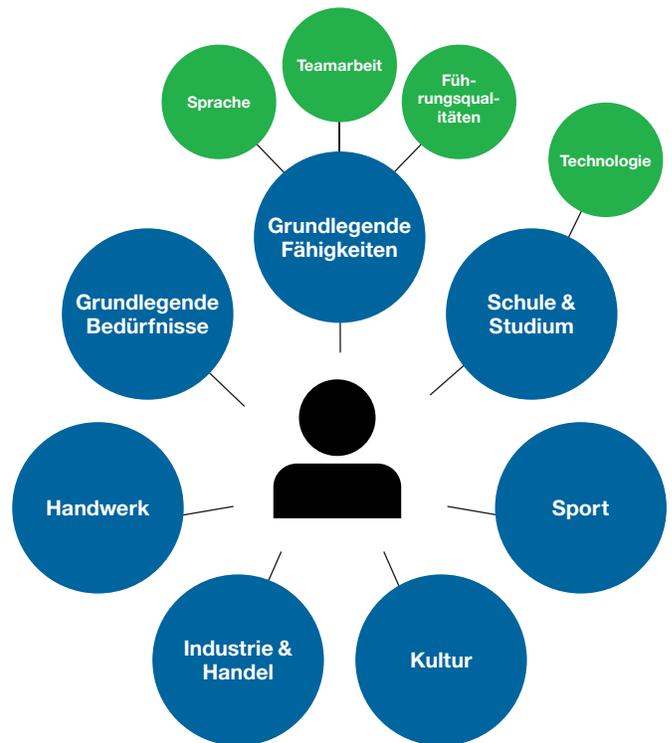


Abbildung 7

Identifizierung von Fähigkeiten in jeder Talentdimension

Dringlichkeitskarte. Der dritte und letzte Schritt besteht darin, einen Aktionsplan auszuarbeiten, um Lücken zu füllen oder Mittel aus einem Bereich umzuleiten, in dem es ausreichend Programme gibt.

II. Eltern leiten ein zweijähriges Kind dabei an, sein Talent zu erforschen

Bei diesem Beispiel verwendet ein Elternteil den Bezugsrahmen, um die Entwicklung seines Kindes zu beurteilen und einen Aktionsplan zu entwickeln, um die Entwicklung des Kindes in einer bestimmten Dimension zu fördern.

Der erste Schritt ist eine Überprüfung der Talentdimensionen, um Stärken zu bestimmen und Entwicklungsbereiche zu ermitteln (Abbildung 9). Dieses Kind ist körperlich aktiv und hat für sein Alter gute motorische Fähigkeiten, daher brauchen die Eltern in der Sportdimension keine Maßnahmen zu ergreifen. Nach einer Besprechung mit dem Kinderarzt und Gesprächen mit anderen Eltern hat dieser Elternteil das Gefühl, dass sein Kind in der Sprachdimension keine ausreichenden Fortschritte macht.

Als zweiter Schritt (Abbildung 10) suchen die Eltern nach Aktivitäten, die die Sprachentwicklung in der Altersgruppe 0-3 (das derzeitige Alter des Kindes) und 4-6 (um für die zukünftige Entwicklung zu planen) fördern. Die Eltern ermitteln mehrere Aktivitäten, die die Sprachentwicklung unterstützen und die ihrem Kleinkind auch die Möglichkeit bieten, andere neue Fähigkeiten zu erlernen.

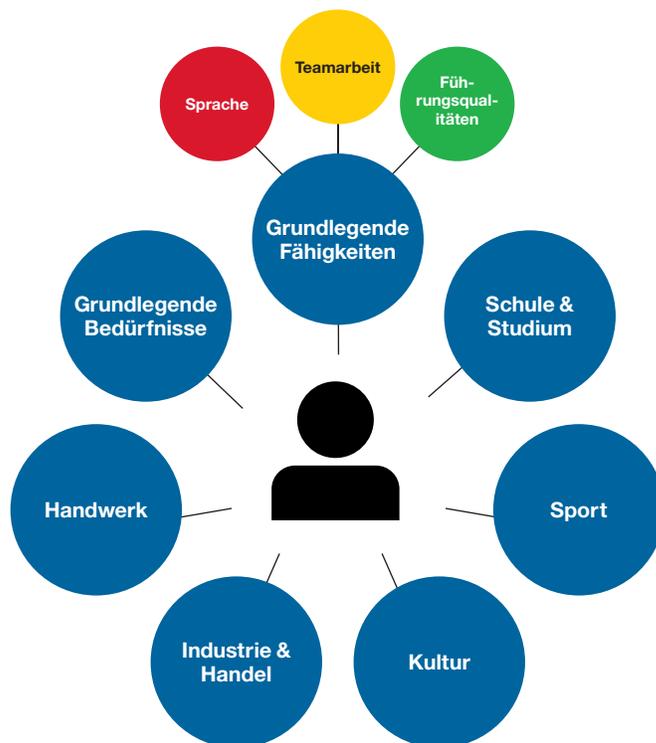


Abbildung 9
Prüfen der Talentdimensionen, um Stärken und Entwicklungsbereiche zu identifizieren

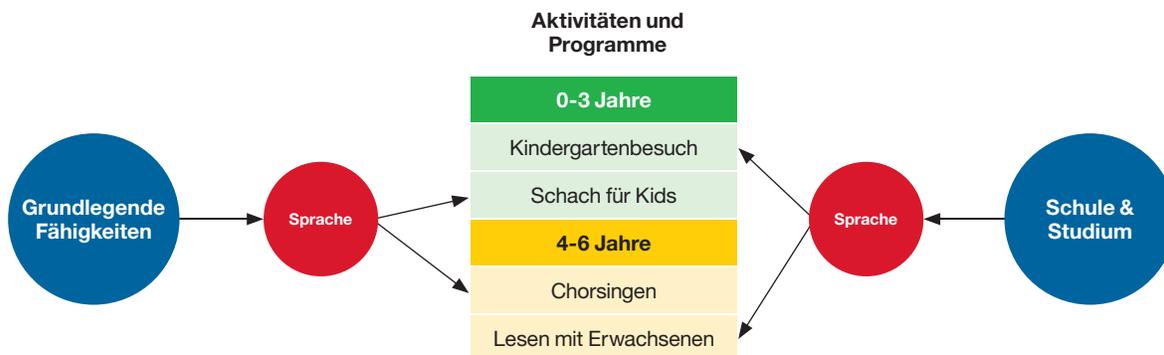


Abbildung 10
Aktivitäten, die die Sprachentwicklung unterstützen

D. Musteraktivitäten, die die Zusammenarbeit fördern

Aktivitätsoptionen	Technologieintensiv	Wenig Technologie benötigt
Ideen entdecken und austauschen		
<p>Veranstalten Sie Wettbewerbe und Herausforderungen. Diese unterscheiden sich voneinander: ein Wettbewerb ist ein offener Wettkampf, um den „Besten“ herauszufinden, und eine Herausforderung stellt ein besonderes Problem dar, das die Teilnehmer lösen müssen.</p>	<p>Verwenden Sie eine Webseite, um zu Beiträgen anzuregen, diese zu sammeln und auszuwerten. Die Technologie ermöglicht es auch anderen Teilnehmern, Beiträge zu beurteilen.</p>	<p>Verwenden Sie Mundpropaganda und herkömmliches Marketing für die Werbung; Erfassung und Auswertung können per E-Mail oder persönlich erfolgen.</p>
<p>Entwerfen Sie gemeinsam neue Programme oder Angebote. Dazu können neue Ansätze für Sprach- oder Fähigkeitsentwicklung gehören.</p>	<p>Organisieren Sie ein Onlineforum, bei dem die Teilnehmer zusammenarbeiten können, um einen Lehrplan zu entwickeln, die Arbeitsprodukte ihrer Organisation austauschen und andere Beiträge kommentieren können.</p>	<p>Ermöglichen Sie Arbeitssitzungen mit vielen Interessengruppen und bei Bedarf Nachbereitung über E-Mail und weitere Sitzungen.</p>
<p>Befassen Sie sich mit der Generierung, Entwicklung und Auswertung von Ideen. Dies ist ein offenes Forum, in dem Teilnehmer Ideen austauschen, Vorschläge zur Verbesserung der Ideen anderer anbieten, Umsetzungspläne entwickeln und ihre bevorzugten Ideen zur Ausführung bringen können.</p>	<p>Nutzen Sie eine Online-Anwendung für Brainstorming, Kommentare und Auswertung. Bestimmen Sie Moderatoren, die bestimmte Teile der Gespräche leiten und kommentieren. Eine Analyse-Software kann „heiße Themen“ und die allgemeine Stimmung der Teilnehmer ermitteln und Information bereitstellen, damit Sie die Diskussion so lenken können, dass echte, sinnvolle Ergebnisse erzielt werden.</p>	<p>Ermöglichen Sie Arbeitssitzungen mit vielen Interessengruppen, um neue Ideen zu generieren und die besten für die Ausführung auszuwählen. Bestimmen Sie Teilnehmer als „Ideenführer“, die für die Zusammenarbeit mit anderen Netzwerkmitgliedern bei der Ausführung der Ideen verantwortlich sind.</p>
<p>Organisieren Sie Anwendergemeinschaften. Anwendergemeinschaften sind Gruppen von Personen, die dasselbe Handwerk ausüben und/oder denselben Beruf haben, und für Dortmund werden sie spezifisch im Rahmen gemeinsamer Interessen und dem Ziel der Erkenntnisgewinnung und dem Austausch von Fachwissen gegründet.</p>	<p>Investieren Sie in ein Software-Paket, das den Teilnehmern Folgendes ermöglicht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Erstellung individueller Profile für sich selbst und ihre Organisation • Den Austausch von Informationen über Organisationsgrenzen hinweg • Diskussion von Themen in einem Onlineforum • Generierung, Kommentierung und Beurteilung von Ideen anderer • Posten von Informationen über kommende Veranstaltungen 	<p>Veranstalten Sie regelmäßige Lern- und Diskussionsseminare zu Themen, die die Mitglieder der Anwendergemeinschaft interessieren. Die Mitglieder tauschen Informationen über ihre eigenen Organisationen, Dienste oder Programme aus und ermitteln besondere Sprecher oder Themen von „außerhalb“ des Netzwerks.</p>

Aktivitätsoptionen	Technologieintensiv	Wenig Technologie benötigt
Verbesserung von Fähigkeiten und Teilen der Arbeitsaufgaben		
<p>Bearbeiten Sie Aufgaben parallel. Ermitteln Sie Aufgaben, die viel Arbeit bedeuten, aber relativ einfach sind, bei denen große Gruppen zur Erledigung verwendet werden können.</p>	<p>Posten Sie Aufgaben auf einem Online-Markt mit den erforderlichen Mindestfähigkeiten und der erforderlichen Erfahrung und dem Wert, den die Erledigung dieser Aufgabe für die Teilnehmer hat. Teilnehmer melden sich an, suchen nach Aufgaben und erledigen diese.</p>	<p>Koordinieren Sie manuell; schreiben Sie zu erledigende Aufgaben aus, laden Sie Teilnehmer ein und emailen Sie Informationspakete an die Teilnehmer.</p>
<p>Ermöglichen Sie verteilte Fragen und Antworten. Bieten Sie eine Plattform für Fragen, die von einer oder mehreren Person(en) beantwortet werden können.</p>	<p>Richten Sie eine Webseite ein, auf der die Teilnehmer den Inhalt kommentieren und die übrigen Teilnehmer auf die Kommentare antworten können. Die Teilnehmer stimmen über die besten Antworten ab.</p>	<p>Nicht zutreffend.</p>
Verbessern Sie die Vorhersage		
<p>Verwenden Sie Prognosemärkte. Ein Marktponsor stellt eine Frage oder erstellt ein Szenarium. Die Teilnehmer erhalten „Wertmarken“, die sie in potenzielle Ergebnisse „investieren“ können und werden für die Genauigkeit ihrer Vorhersagen belohnt. Durch die Zusammenfassung der Ergebnisse erhält der Sponsor innerhalb kurzer Zeit aussagekräftige Erkenntnisse.</p>	<p>Verwenden Sie erhältliche kommerzielle Softwaredienste, um einen Onlinemarkt einzurichten, um den Nutzen und die Ergebnisse eines vorgeschlagenen neuen Programms zu verstehen, um zu ermitteln, welche Programme für die potenziellen Teilnehmer die wertvollsten und die am wenigsten wertvollen sind.</p>	<p>Organisieren Sie Arbeitssitzungen für die Entwicklung eines persönlichen Markts mit „Wertmarken“, damit die Teilnehmer in Ideen und Ergebnisse investieren und einen Einblick in potenzielle Ergebnisse bieten können.</p>

- i Bewerbung für die IBM Smarter Cities Challenge, Dezember 2011
- ii Haushaltsrede von Oberbürgermeister Ullrich Sierau vom 29. September 2011
- iii Bewerbung für die IBM Smarter Cities Challenge, Dezember 2011
- iv <http://www.tu-dortmund.de/uni/International/University/index.html>
- v CEOs for Cities - <http://lgc.uwex.edu/Downtowns/DOC/Apr09/CEOsforCities.pdf>, <http://www.bvb.de/?%99%5B%1B%E4%F4%9D>
 IBM CMO Studie 2011 - Goldene Marke: Wie machen sich Städte erfolgreich einen Namen und einen nachhaltigen Eindruck auf die Wahrnehmung der Öffentlichkeit? “Entwurf: From Talent to Creative Cities: Toward a Conceptual Framework.” Sébastien Chantelot, PDS.

E. Referenzen

- 1 IBM Smarter Cities Challenge Application, December 2011
- 2 Budget Speech of Lord Mayor Ullrich Sierau, delivered September 29, 2011
- 3 City of Dortmund, Annual Reports; www.dortmund.de/de/leben_in_dortmund/stadtportraet/statistik/veroeffentlichungen_1/jahresberichte/index.html
- 4 City of Dortmund, „Seven locations for future development.“ These include Alter Flughafen, City, Hafen, Stadtkrone Ost, PHOENIX, TechnologiePark and Westfalenhütte.
- 5 TU Dortmund University; www.tu-dortmund.de/uni/International/University/index.html
- 6 Signal Iduna Park; www.bvb.de/?%99%5B%1B%E4%F4%9D
- 7 Follow the group on Twitter at @WomeninNottm, and an introductory video is available; www.youtube.com/watch?v=R5zz-PgakUU
- 8 A short video is available at <http://communities.challenge.gov/submissions/6815-100-citizens-role-models-for-the-future>
- 9 LocalGov.co.uk, „Democracy is spread in Coventry using Jam,“ www.localgov.co.uk/index.cfm?method=news.detail&id=90833
- 10 IBM Chief Human Resource Officer Study 2010; <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03363usen/GBE03363USEN.PDF>
- 11 City of Copenhagen Case Study; www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/CCLC-8GGSM8?OpenDocument&Site=default&cty=en_us
- 12 CEOs of Cities; <http://lgc.uwex.edu/Downtowns/DOC/Apr09/CEOsforCities.pdf>
- 13 IBM CMO Study 2011, Brand of Gold: How do cities successfully build a name for themselves and make a lasting impact on the public's perceptions?
- 14 „Draft: From Talent to Creative Cities: Toward a Conceptual Framework.“ Sébastien Chantelot, PDS.







© Copyright IBM Corporation 2012

IBM Corporate Citizenship & Corporate Affairs
1 New Orchard Road
Armonk
NY 10504

Produced in the United States of America
August 2012
All Rights Reserved

IBM, the IBM logo, ibm.com, Smarter Cities are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at „Copyright and trademark information“ at: ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other product, company or service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products or services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle
