

Innovatives Wien 2020 Evaluierung

Endbericht

25. Juni 2019

Innovatives Wien 2020 Evaluierung

Endbericht

technopolis _{|group|} 25. Juni 2019

Katharina Warta, Alfred Radauer

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	v
Executive Summary	viii
1 Einleitung	1
2 Evaluierung der Erstellungsphase von IW2020.....	3
2.1 Ablauf und Foren der Strategieerstellung.....	3
2.2 Inhalt und Zusammensetzung der Panels	4
2.3 Der Gesamtprozess: Was ist (durch das Design) gelungen, was blieb offen?.....	6
2.4 Rückschlüsse für das Design der kommenden Strategie.....	7
3 Evaluierung der ersten Jahre der Umsetzung	8
3.1 Ein neuer Fokus auf Umsetzung	8
3.2 Mobilisierung von Akteuren und Aktivitäten durch IW2020	10
3.3 Die inhaltlichen Dimensionen der Strategie: die drei Innovationsziele in ihrer Orientierungs- und Motivationsfunktion	14
3.3.1 Innovationsziel 1: Wien als Stadt der Chancen.....	17
3.3.2 Innovationsziel 2: Innovative Stadtverwaltung.....	18
3.3.3 Innovationsziel 3: Wien als Ort der Begegnung	22
3.4 Begleitende Maßnahmen.....	25
3.5 Thematische Weiterentwicklung während der Umsetzungsphase	26
3.6 Governance	27
3.6.1 Aktuelle Governance von IW2020: Struktur und Impact	27
3.6.2 Der Beirat.....	28
3.6.3 Funktion und Rollenverständnis der MA 23	29
3.6.4 Vernetzung.....	30
3.6.5 Leadership und Budget	31
3.6.6 Monitoring; Berichterlegung und Evaluierung.....	33
4 Schlussfolgerungen und Empfehlungen.....	33
Anhang A Interviewpartner*innen.....	39
Anhang B Tabellenteil	40

Tabellen

Tabelle 1	Ablauf der Strategieerstellung.....	3
Tabelle 2	Akteure in der Durchführung des Innovationsziels Nr. 2	19
Tabelle 3	Teilnehmer*innen an den Innovationskonferenzen, 2016-2019, nach Organisationskategorie	25
Tabelle 4	Mitglieder des Beirats von IW2020: Strategieerstellung, Umsetzung zu Beginn von IW2020, Umsetzung heute.....	40

Tabelle 5	Anzahl der Projekte von IW2020 nach Innovationziel/Handlungsfeld sowie nach Jahr	41
Tabelle 6	Themenradar: Punktezuordnung auf Basis der Befragung von Personen, die in den Strategiebildungsprozess eingebunden gewesen waren.....	42

Abbildungen

Abbildung 1	Optionen für die Strategie-Definition	2
Abbildung 2	Typologie von Projekten nach Innovationsrelevanz und Integration in die Umsetzung von IW2020.....	10
Abbildung 3	Anzahl der IW2020 Projektbeteiligungen (Vorhaben) von Akteuren aus dem Hoheitsbereich der Stadt Wien inkl. Unternehmen und Fonds, 2016-2019	12
Abbildung 4	Anzahl Projekte von IW2020 pro Handlungsfeld (HF) und Innovationsziel, 2016-2019	16
Abbildung 5	Anzahl Projekte von IW2020 pro Akteur und Innovationsziel, 2016-2019	17
Abbildung 6	Anzahl Projekte von IW2020 zum Innovationsziel 1, nach Handlungsfeldern, 2016-2019	18
Abbildung 7	Anzahl Projekte von IW2020 zum Innovationsziel 3, nach Handlungsfeldern, 2016-2019	22
Abbildung 8	Aufgaben der Projektleitung	29

Boxen

Box 1	Fallvignette Innovation Inside	19
Box 2	Fallvignette: Hubert & agile Teams.....	21
Box 3	Fallvignette: Vienna4Change	23
Box 4	Fallvignette: Co-Creation Labs.....	23

Kurzfassung

Die Strategie „Innovatives Wien 2020“ (IW2020) ist die zweite Innovationsstrategie der Stadt Wien, sie wurde in den Jahren 2014-2015 erstellt und definiert drei Ziele:

- **Innovationsziel 1 – Wien als Stadt der Chancen:** Wien schafft optimale Voraussetzungen, um das Innovationspotenzial in der Metropolregion zu entfalten.
- **Innovationsziel 2 – Innovative Stadtverwaltung:** Wien bekennt sich zur Innovationsfreudigkeit der öffentlichen Hand und zur Rolle der Stadt als Gestalterin, Nachfragerin und Nutzerin von Innovationen.
- **Innovationsziel 3 – Wien als Ort der Begegnung:** Wien schafft ein innovatives Milieu und setzt auf Kooperation und Offenheit.

IW2020 orientiert sich an der Smart City Wien Rahmenstrategie der Stadt Wien, mit folgenden Zielen: 2050 ist Wien „Innovation Leader“ durch Spitzenforschung, starke Wirtschaft und Bildung; bis 2050 ist Wien eine der fünf großen europäischen Forschungs- und Innovationsmetropolen.

Die vorliegende Evaluierung bezieht sich auf die Erstellungsphase von IW2020 und die ersten drei Jahre der Umsetzung (2016-2018), sie basiert vor allem auf Interviews, Dokumentenrecherchen und Workshops.

IW2020 hat im Vergleich zu der vorangehenden Wiener FTI-Strategie von 2007 („Wien denkt Zukunft“) die Umsetzung in den Fokus gerückt, eine weitere Neuerung ist die Orientierung „nach innen“, also über das Ziel innovativer Stadtverwaltung bei sich selbst anzusetzen. Ein wichtiges Element der Strategie wurde die jährlich Innovationskonferenz, bei der Personen aus der Stadtverwaltung und andere Zielgruppen der Strategie zusammenkommen.

Die Strategieerstellung

Der Prozess der Strategieerstellung war breit aufgesetzt: Die MA 23 hatte die Projektleitung inne, sie wurde von einem Beirat unter dem Vorsitz der damaligen Stadträtin und Vizebürgermeisterin Renate Brauner begleitet, es gab drei thematische Panels mit Expert*innen, ein „Open Forum“, das allen Interessierten offenstand, und eine online-Konsultation.

Die Panels traten jeweils dreimal zusammen, die Ergebnisse dieser Diskussionsrunden wurden dem Beirat vorgelegt und flossen als Innovationsziele in die Strategie ein. Aus diesem Konsultationsprozess entstand eine Broschüre, die eher als eine Willenserklärung verstanden wird denn als ein Commitment zu überprüfbar Zielen. Sie gibt einen Orientierungsrahmen, ist ein Statement für Offenheit und für Eigenverantwortung.

Durch den moderierten, teil-offenen Prozess entstand die Strategie aus einer Vielfalt von Perspektiven, der rote Faden wurde in der Endredaktion gezogen. Auf diesem Weg wurden engagierte Visionen zu einem Bild gegossen, mit der neuen Idee, die Stadt selbst als Innovationsakteurin zu verstehen. Offen blieb zu vermitteln, wo das „ausgezeichnet Innovative“ der Stadt Wien liegt. Im Gespräch mit Stakeholdern wurde das bestätigt: *„Die Strategie soll beginnen mit einer Geschichte, die erzählt wird, damit alle dieselbe Geschichte erzählen. Es gibt keinen öffentlichen Raum, der so gebaut wurde, es gibt keine Donauinsel woanders...“*. Wir werden diese Idee in einer Empfehlung weiterentwickeln.

Die Umsetzung der Strategie

Um IW2020 stärker in Umsetzung zu bringen, als dies bei der ersten Innovationsstrategie der Fall war, wurden im Strategiepapier Handlungsfelder definiert, die den Rahmen für jährliche Arbeitsprogramme setzen. Im Sinne eines laufenden Monitorings veröffentlicht die MA 23 jährliche Umsetzungsberichte. Die Arbeitsprogramme entstanden im Rahmen eines Treffens mit allen involvierten Geschäftsbereichen, die ihre Aktivitäten in den Handlungsfeldern meldeten. Die Präsentation der Arbeitspro-

gramme und Umsetzungsberichte wurde zu einem Eckpunkt der nunmehr jährlich Innovationskonferenz im Rathaus, an der zwischen 330 und 411 Personen teilnahmen, etwa die Hälfte davon aus der Stadtverwaltung selbst.

Dank Stetigkeit und regelmäßiger Prozesse ist viel entstanden. Dies hat, so einige Stakeholder im Interview, viel Dynamik und Bewusstseinsbildung gebracht und dazu geführt, dass die involvierten Personen die Ideen der Strategie immer wieder präsent hatten. Insgesamt nannten 37 Akteure der Stadtverwaltung sowie stadtnaher Einrichtungen und Unternehmen 275 Projektvorhaben, etwa die Hälfte davon fiel auf die vier aktivsten Akteure.

Das erste Innovationsziel, „Wien als Stadt der Chancen“, hat hinsichtlich der Anzahl an Projekten und der Mobilisierung von Akteuren das größte Gewicht: Die Projektzahl stieg von 29 im Arbeitsprogramm 2016 auf 72 im Arbeitsprogramm 2019; die meisten der hier eingebrachten Projekte wurden jedoch nicht durch IW2020 initiiert. Innovationsziel Nr. 2, „Innovative Stadtverwaltung“, ist eine der wesentlichen Neuerungen der Strategie, nämlich bei sich selbst anzusetzen. Hier fanden in unterschiedlichen Formaten Erfahrungsaustausch und Pilotprojekte statt, größtenteils mit Unterstützung der MA 23. Damit etablierte sich – und darin liegt eine wesentliche Wirkung der Strategie – eine breite Akzeptanz als innovative Stadt. Früher hieß es: „Wien fördert Innovation und schafft Raum für Forschung“. Heute versteht sich die Stadt Wien darüber hinaus selbst als Innovationsakteurin.

Innovationsziel Nr. 3, „Wien als Ort der Begegnung“ hatte als einziger Bereich der Strategie eine abfallende Entwicklung. Das Subziel „Wien schafft ein innovatives Milieu und setzt auf Kooperation und Offenheit“ konnte keine ausreichende Zugkraft in der Differenzierung von den anderen beiden Zielen entwickeln.

Die Governance der aktuellen Strategie ist vor allem in der MA 23 (Projektleitung) und beim zuständigen Stadtrat als Beiratsvorsitzendem verankert. Da die Stadt Wien stark in Geschäftsbereichen strukturiert ist, ist eine horizontale Steuerung nur beschränkt möglich, die MA 23 setzte daher vorrangig auf Mobilisierung durch Kommunikation und Vernetzung.

IW2020 wurde mit Ressourcen für die Strategieentwicklung, die Begleitung der Umsetzung, die Berichtlegung sowie die Innovationskonferenz ausgestattet: Darüber hinaus gibt es jedoch keine Finanzierung für Projekte, die durch die Innovationsstrategie ausgelöst werden. Ausnahmen bilden der Bereich innovativer Stadtverwaltung sowie einzelne Projekte in den Zielbereichen 1 und 3, wo – in der Regel mit Beteiligung der MA 23 – finanzielle Mittel für die Entwicklung und Vernetzung, teilweise bis zu einer Pilotphase, bereitgestellt bzw. gebündelt wurden.

Insgesamt lässt sich eine Entwicklung der Wiener Innovationsstrategien vom Agendasetting durch die erste und der Mobilisierung durch die zweite Strategie beobachten. Für die dritte Strategie lässt dies einen stärkeren Anspruch Richtung Wirksamkeit erwarten – hierfür sind neben breiter Beteiligung auch Leadership und finanzielle Ressourcen nötig.

Empfehlungen

Die folgenden Empfehlungen bauen auf den Evaluierungsergebnissen auf und beziehen sich auf Inhalt und Umfang (1-4), Governance (5-9) und Finanzierung (10) der nächsten FTI-Strategie:

Empfehlung 1: Das nächste Strategiepapier soll die Geschichte der Innovationserfolge Wiens erzählen: 10 Jahrzehnte, 10 große Herausforderungen, 10 innovative Lösungen machen Wien zur Stadt mit höchster Lebensqualität. Wenn das in der Vergangenheit funktioniert hat, wird Wien das auch in der Zukunft meistern.

Empfehlung 2: Die Ziele der Strategie sind im Einklang mit der Smart City Wien Rahmenstrategie ambitioniert zu setzen und orientieren sich an der langfristigen Positionierung Wiens als Innovation Leader durch Spitzenforschung, starke Wirtschaft und Bildung, mit dem Ziel, bis 2050 eine der fünf großen europäischen Forschungs- und Innovationsmetropolen zu sein, im Sinne der Bewältigung großer gesellschaftlicher Herausforderungen.

Empfehlung 3: Die Jahresberichte sollten neben Inputs und Mobilisierung (Umsetzungsberichte) den Beitrag zur Zielerreichung durch unterschiedliche Akteure beleuchten. Hier soll es Platz für Projekte geben, die durch die Strategie initiiert wurden, für Projekte, die aktiv in die Umsetzungsprozesse (Arbeitsprogramm) eingebunden sind, sowie für weitere Aktivitäten der Stadt, die ihre Innovationskraft bzw. die innovative Ausrichtung ausmachen und die ebenfalls einen Beitrag zu den Zielen leisten.

Empfehlung 4: Die Strategie gewinnt an Zugkraft, wenn sie deutlich macht: Woher kommen wir und wohin gehen wir? Die eingeschlagenen Wege innovativer Stadtverwaltung sind weiter zu gehen, die Strategie sollte jedoch von Fragen des „Wie und mit wem?“ zu einer Orientierung am „Was und warum?“ weiterentwickelt werden.

Empfehlung 5: Die Strategie soll in der Stadtverwaltung so hoch wie möglich angesiedelt sein und durch Kombination von bottom-up Initiativen auf operativer Ebene mit einer top-down Orientierung das Commitment der Stadt zu konkreten Zielen klarstellen.

Empfehlung 6: Der Beirat ist zum einen beratendes, zum anderen willensbildendes Gremium. Vertretungen sollen daher unterbunden sein. Neben der beratenden Funktion haben die Beiratsmitglieder die Aufgabe, die Strategie in ihre Bereiche einzubringen. Der Beirat ist in diesem Sinne als geeignetes Gegenüber der Projektleitung in der MA 23 zu positionieren. Bei der Zusammensetzung ist auf Heterogenität der Akteure zu achten.

Empfehlung 7: Die Innovationskonferenz ist das zentrale Medium der Kommunikation der Strategie. Hier wird der Bogen zwischen Arbeitsprogramm und Umsetzungsbericht deutlich. Sie ist weiterhin an der Schnittstelle zwischen Stadt (der Bevölkerung und Stakeholder) und Stadtverwaltung zu gestalten.

Empfehlung 8: Angesichts der stark in „Säulen“ organisierten Stadtverwaltung ist das Potenzial engagierter, bereichsübergreifender Initiativen „unterhalb der gläsernen Decke“ nicht zu unterschätzen. Für die Vernetzung der Stadt nach innen sollte aufbauend auf den Impulsen von IW2020 das Treffen für die Projektvorschläge ausgeweitet werden auf einen „Marktplatz innovativer Projekte der Stadt“.

Empfehlung 9: Die unterschiedlichen Aufgaben der MA 23 sind knapp und klar zu definieren, um das Schnittstellenmanagement mit anderen Bereichen und mit dem Beirat nachhaltig zu erleichtern.

Empfehlung 10: Um ein deutliches Signal zu setzen, das die Verbindung zwischen den Zielen der Strategie und der Community stärkt, innerhalb der Stadtverwaltung und im Umfeld, ist ein Innovationsfonds der Stadt Wien mit einer Dotierung von mindestens 3 Millionen Euro pro Jahr bzw. 30 Millionen EUR für 10 Jahre einzurichten. Dieser Fonds soll direkt beim Bürgermeister liegen und allen Bereichen offenstehen. Die Vergabe soll sich an den Zielen der Strategie orientieren und experimentelle Auswahlverfahren heranziehen. Der Beirat soll das Pouvoir haben, größere Aufgabenstellungen auszuschreiben, ebenso können kleine Projekte gefördert werden, um innovativen und engagierten Akteuren Spielgeld für ihre Ideen zu geben und dadurch die Innovationskultur in der Stadt Wien weiterentwickeln.

Executive Summary

The strategy "Innovative Vienna 2020" (IW2020) is the second innovation strategy of the city of Vienna. It was drawn up in the years 2014-2015 and defines three goals:

- **Innovation Goal 1 - Vienna as a City of Opportunities:** Vienna creates optimal conditions for developing the innovation potential in the metropolitan region.
- **Innovation Goal 2 - Innovative City Administration:** Vienna is committed to the innovative nature of the public sector and to the role of the city as a developer, procurer and user of innovations.
- **Innovation goal 3 - Vienna as a Meeting Place:** Vienna creates an innovative milieu and relies on cooperation and openness.

IW2020 is based on the Smart City Vienna Framework Strategy of the City of Vienna, with the following goals: in 2050 Vienna is an innovation leader through cutting-edge research, a strong economy and education; by 2050, Vienna is one of the five major European research and innovation centers.

The present evaluation refers to the creation phase of IW2020 and the first three years of implementation (2016-2018). Methodologically, it draws mainly on interviews, documentary research and workshops.

IW2020 has put the focus on implementation as compared to the previous Viennese RTI strategy of 2007 ("Vienna thinks future"). Another innovation is the "inwards" orientation, that is to say that the strategy addresses city administration in itself as an innovation area and goal. The annual innovation conference became an important element of the strategy. The conference brings together people from the city administration and other target groups of the strategy.

The creation of the strategy

The process of creating the strategy was broad: MA 23 was in charge of the project. It was accompanied by an advisory council under the chairmanship of then-city councilor and deputy mayor Renate Brauner, there were three thematic panels with experts, an "open forum" open to all interested parties, and an online consultation.

The panels met three times, and the results of these discussions were presented to the advisory council and were incorporated into the strategy as innovation targets. This consultation process resulted in a booklet that is understood more as a declaration of intent than as a commitment to verifiable goals. It provides a framework for orientation, is a statement of openness and self-responsibility.

Through the moderated, partially open process, the strategy arose from a variety of perspectives, which were gradually bundled, the common thread was drawn in the final editing. In this way, committed visions were cast into a picture, with the new idea of understanding the city itself as an actor for innovation. It remained unclear, however, what the "excellent innovative" of the City of Vienna would actually be. Speaking to stakeholders, it was confirmed *"The strategy should begin with a story being told so that all tell the same story. There is no public space built in this way, there is no Danube island elsewhere ..."*. We will develop this idea into a recommendation.

The implementation of the strategy

In order to make IW2020 more effective than was the case with the first innovation strategy, the strategy paper defined action areas that set the framework for annual work programs. In the spirit of an ongoing monitoring, the MA23 publishes 23 annual implementation reports. The work programmes were developed as part of a meeting with all involved business units, who reported their activities in the fields of action. The presentation of the work programmes and implementation reports became a cornerstone of the now annual innovation conference in the town hall, which attracted between 330 and 411 people, about half of them from the municipality itself.

Thanks to continuity and the regular processes, a lot has been created, which, according to some stakeholders in the interview, has brought a lot of dynamism and awareness and led people to have the ideas of the strategy always present again. In total, 37 actors from the city administration as well as city-related institutions and companies named 275 project proposals, about half of which were accounted for by the four most active players.

The first innovation objective, "Vienna as a city of opportunity", has the greatest weight in terms of the number of projects and the mobilisation of actors: the number of projects increased from 29 in the 2016 work programme to 72 in the 2019 work programme; however, most of the projects submitted here were not triggered by IW2020. Innovation Target No. 2, "Innovative City Administration", is one of the key innovations of the strategy, namely to address oneself via the goal of an innovative city administration. Exchanges of experience and pilot projects took place within this field, drawing on various formats, largely supported by MA 23. This established – and this is an essential effect of the strategy – broad acceptance of the approach as an innovative city. Earlier it was said: "Vienna promotes innovation and creates space for research". Today, on top of that, the city of Vienna sees itself as an innovation player.

Innovation objective no. 3, "Vienna as a meeting place" was the only area of the strategy that saw a declining development. The sub-goal "Vienna creates an innovative milieu and relies on cooperation and openness" could not develop sufficient traction compared to the other two goals.

The governance of the current strategy is anchored mainly in MA 23 (project management) and the competent city council as chairman of the advisory board. Since the city of Vienna is heavily structured in business areas, horizontal control is only possible to a limited extent, which is why MA 23 relied primarily on mobilisation through communication and networking.

The IW2020 strategy has been provided with resources for strategy development, monitoring implementation, reporting and the innovation conference. However, there is no funding for projects triggered by the innovation strategy. An exception is the area of innovative municipal administration as well as individual projects relating to objectives 1 and 3, where – usually with the involvement of MA 23 – financial resources have been provided or bundled for development and networking, in some cases up to a pilot phase.

Overall, a development path of Viennese innovation strategies can be observed, from agenda setting in the first strategy to mobilisation in the second. For the third strategy, one could expect a higher focus on effectiveness. In addition to broad participation, this would, however, also require leadership and financial resources.

Recommendations

The following recommendations build on the evaluation results and relate to content and scope (1-4), governance (5-9), and funding (10) of the next RTI strategy:

Recommendation 1: The next strategy paper should tell the story of Vienna's innovation success: 10 decades, 10 major challenges, 10 innovative solutions make Vienna a city with the highest quality of life. If that worked in the past, Vienna will master it in the future.

Recommendation 2: The objectives of the strategy are to be ambitious and in line with the Smart City Vienna Framework Strategy, oriented towards the long-term positioning of Vienna as an innovation leader through cutting-edge research, a strong economy and education, with the aim of becoming by 2050 one of the five major European research and innovation metropolitan cities, in the sense of mastering grand societal challenges.

Recommendation 3: The annual reports should, in addition to the description of inputs and mobilisation (implementation reports), shed light on the contribution to the achievement of objectives by different actors. There should be room for projects initiated by the strategy, for projects that are actively integrated into the implementation processes (annual plan), as well as for other activities of the city that constitute innovative strength or innovative orientation, and which also contribute to the goals.

Recommendation 4: The strategy gains traction when it makes clear: where do we come from, and where do we go? The chosen approaches with respect to innovative city administration are to be followed further. However, the strategy should also be further developed from the questions of "how and with whom?" to an orientation along the lines of "what and why?".

Recommendation 5: The strategy should be positioned on a level as high as possible within the city administration. It should clarify the commitment of the city to concrete goals by combining bottom-up initiatives on an operational level with a top-down orientation.

Recommendation 6: The advisory council is both an advisory body and a decision-forming body. Standing-in (representation) should therefore be prevented. In addition to the advisory function, the members of the advisory board have the task of implementing the strategy in their areas. In this sense, the advisory board is to be positioned as a suitable counterpart to the project management of the MA 23. In matters of composition, heterogeneity of the actors can be seen as a success factor.

Recommendation 7: The innovation conference is the central medium of communication of the strategy. Here, the arc between the work programme and the implementation report becomes visible. The conference should be continued to be positioned at the interface between city (the population and stakeholders) and the city administration.

Recommendation 8: Given the large number of "pillars" that characterise the organisational structure of the city administration, the possible benefits to engage in cross-cutting initiatives "below the glass ceiling" should not be underestimated. Building on the impulses of IW2020, the meeting for the project proposals should be extended to a "marketplace for innovative projects in the city" with the goal to foster networking within the city.

Recommendation 9: The various tasks of the MA 23 are to be defined in a concise and clear manner in order to facilitate the management of interfaces with other areas and with the advisory council in a sustainable manner.

Recommendation 10: In order to send a clear message that strengthens the link between the goals of the strategy and the community, within the city administration and in the surrounding environment, an innovation fund of the city of Vienna with a funding of at least 3 million euros per year or 30 million EUR for 10 years should be set up. This fund should be directly supervised by the mayor and be open to all areas. The award of funding should be based on the objectives of the strategy and use experimental selection procedures. The advisory council should have the power to tender out larger challenges. At the same time, small projects should be promoted, too, to give innovative and committed players play money for their ideas and thereby further develop the culture of innovation in the city of Vienna.

1 Einleitung

Gegenstand der vorliegenden Evaluierung ist die Strategie „Innovatives Wien 2020“, die aktuelle Wiener Strategie für Forschung, Technologie und Innovation (im Folgenden auch als FTI-Strategie oder IW2020 bezeichnet). „Innovatives Wien 2020“ löst die erste Wiener FTI-Strategie von 2007 („Wien denkt Zukunft“) ab und wurde in einem zweijährigen Prozess, betreut von der MA 23 – Wirtschaft, Arbeit und Statistik, unter Einbindung zahlreicher Stakeholder entwickelt. Seit 2016 wird die Strategie umgesetzt, es liegen Umsetzungsberichte aus den Jahren 2016, 2017 und 2018 vor.

Die Ziele wurden vor dem Hintergrund der „Smart City Wien Rahmenstrategie“ erstellt, die zwei übergeordneten Ziele hat: 2050 ist Wien „Innovation Leader“ durch Spitzenforschung, starke Wirtschaft und Bildung; bis 2050 ist Wien eine der fünf großen europäischen Forschungs- und Innovationsmetropolen. Die FTI-Strategie orientiert sich an der Smart City Wien Rahmenstrategie und definiert ihrerseits drei Ziele:

- **Innovationsziel 1 – Wien als Stadt der Chancen:** Wien schafft optimale Voraussetzungen, um das Innovationspotenzial in der Metropolregion zu entfalten.
- **Innovationsziel 2 – Innovative Stadtverwaltung:** Wien bekennt sich zur Innovationsfreudigkeit der öffentlichen Hand und zur Rolle der Stadt als Gestalterin, Nachfragerin und Nutzerin von Innovationen.
- **Innovationsziel 3 – Wien als Ort der Begegnung:** Wien schafft ein innovatives Milieu und setzt auf Kooperation und Offenheit.

Die Evaluierung soll entsprechend der Ausschreibungsunterlagen die Erstellungsphase und die ersten beiden Jahre der Umsetzungsphase (2016 und 2017) evaluieren, und zwar in Hinblick auf Ziele und Inhalte sowie auf die Governance, und Empfehlungen für den Prozess der nächsten Strategiephase nach 2020 formulieren. Der leicht verzögerte Start Ende September 2018 ermöglichte uns, auch das dritte Jahr der Umsetzungsphase (2018) zu berücksichtigen sowie das Arbeitsprogramm 2019. Anfang 2019 wurde auf Initiative des Stadtrats Peter Hanke mit der Konzeption einer nächsten Strategie begonnen, seit Mitte März ist bekannt, dass diese unter dem Titel „Wien 2030 Wirtschaft & Innovation“ von einem „Vienna Economic Council 2030“ begleitet wird, der im Mai 2019 seine Tätigkeit aufgenommen hat; zu dem Zeitpunkt war dieses Projekt bereits abgeschlossen.

Die Evaluierung baut vorrangig auf qualitativen Methoden auf:

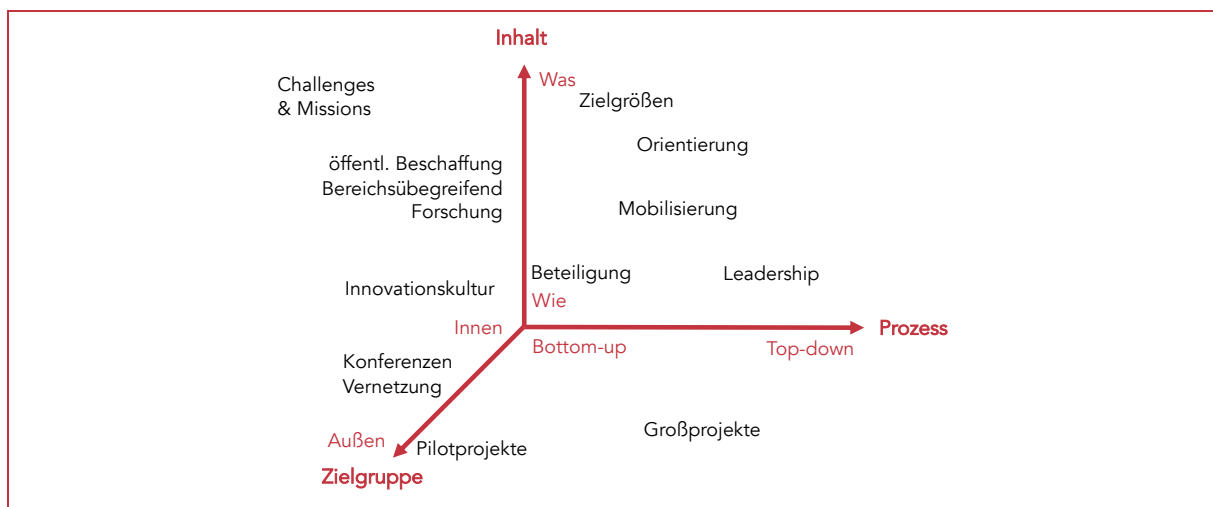
- Wir führten zwei Workshops mit Vertreter*innen der MA 23 durch, einen zu Beginn und einen am Ende des Projekts, und stellten im Herbst 2018 den Entwurf des Wirkungsmodells dem Beirat von IW2020 zur Diskussion.
- Mit 21 Personen, größtenteils Stakeholder, führten wir persönliche ausführliche Interviews, mit zwei weiteren Personen führten wir Telefoninterviews zu deren Projekterfahrungen, und nahmen an der Innovationskonferenz im Jänner 2019 teil, wo wir ebenfalls Gelegenheit zu zahlreichen kürzeren Gesprächen hatten.
- Ein weiterer Schwerpunkt lag in der Dokumentenanalyse: Nicht nur die Strategiedokumente (Strategie IW2020, Smart City Wien Rahmenstrategie, Arbeitsprogramme und Umsetzungsberichte) wurden dabei berücksichtigt, sondern auch Sitzungsprotokolle und Unterlagen, die im Zuge der Strategieentwicklung erstellt worden waren, sowie einschlägige Studien.
- Um auch eine Einschätzung der Reichweite sowie der Entwicklung der Strategie in der Umsetzungsphase zu erhalten, werteten wir die Arbeitsprogramme akteurs- und projektbezogen quantitativ aus.

IW2020 hat im Vergleich zu der vorangehenden Strategie die Umsetzung in den Fokus gerückt, und diese in einer umfassenderen Begleitung, jährlichen Arbeitsprogrammen und Umsetzungsberichten

zusammengefasst. Ein wichtiges Element der Strategie wurde die jährlich Innovationskonferenz. Eine weitere Neuerung ist auch die Orientierung „nach innen“, also über das Ziel innovativer Stadtverwaltung bei sich selbst anzusetzen. Hier zeigt sich bereits eine semantische Herausforderung, sowohl für die Strategie als auch für die Evaluierung, da „Wien“ oder „die Stadt“ manchmal in ihrer geographischen Dimension, also alles was durch die Stadtgrenze definiert ist, meint, und manchmal die politisch-institutionelle Dimension als Stadtverwaltung oder Hauptstadt.

Die Fragen: Wer ist gemeint? Was ist gemeint? Was ist gewollt? Was ist möglich? prägen diese Strategie; die Evaluierung hat die Aufgabe, rückblickend Antworten darüber zu geben, inwiefern die Strategie hilfreich war und auch wirklich umgesetzt wurde. Dabei zeigte sich, dass sich die Einschätzungen darüber, wie eine Strategie der Stadt Wien zu positionieren ist, entlang von drei Spannungsfeldern unterscheiden: Prozess, Zielgruppe und Inhalt. Abbildung 1 stellt dies in einem dreidimensionalen Raum dar.

Abbildung 1 Optionen für die Strategie-Definition



Quelle: Technopolis

Die erste Dimension betrifft den Prozess der Definition einer Strategie, und unterscheidet bottom-up und top-down Zugänge. Es wird sich zeigen, dass IW2020 stark auf bottom-up Prozesse gesetzt hat, die Strategie wurde in einem breit aufgesetzten Verfahren entwickelt und war auch in der Umsetzung offen für Anregungen. Im Gegenzug fehlte es in der Wahrnehmung einiger Stakeholder an Leadership, also einer klaren Orientierung, wo es hingehen soll.

Dies führt zur inhaltlichen Dimension: Die Strategie definiert Handlungsfelder und setzte in ihrer Wirkungsweise vor allem an Fragen der Kooperation und Kommunikation an, sie gab weniger vor, was zu tun ist. Damit in Verbindung wurden auch keine Zielgrößen – wie zum Beispiel in der Smart City Wien Rahmenstrategie – festgelegt.

Die dritte Dimension betrifft die Zielgruppe der Strategie: IW2020 richtet sich sowohl nach innen im Sinne der Stadtverwaltung als auch nach außen, im Sinne der Bürger*innen, Unternehmen und Einrichtungen der Stadt, bzw. auch ihrer internationalen Positionierung. In die Umsetzung sind vor allem Stadtverwaltung sowie Fonds und Unternehmen im Eigentum der Stadt involviert.

Dieser Bericht widmet sich in Abschnitt 2 der Evaluierung der Erstellungsphase von IW2020 und in Abschnitt 3 ihrer Umsetzung. Abschnitt 4 fasst die Schlussfolgerungen und Empfehlungen zusammen. Im Anhang finden sich die Liste der Interviewpartner*innen sowie ergänzende Tabellen und Übersichten.

Wir möchten an dieser Stelle allen Gesprächspartner*innen für ihre Bereitschaft danken, ihre Erfahrungen und Einschätzungen mit uns zu teilen.

2 Evaluierung der Erstellungsphase von IW2020

2.1 Ablauf und Foren der Strategieerstellung

Die Erstellung der zweiten Strategie war als umfangreiches Projekt in der MA 23 konzipiert, mit Ressourcen für externe Begleitung und Moderation.

Für die Strategieerstellung gab es neben der Projektleitung durch die MA 23 vier Gruppen bzw. Foren: den Beirat, der sich fünf Mal traf, drei thematische Panels, die jeweils drei Mal tagten, ein „Open Forum“, das allen Interessierten offenstand, und eine online-Konsultation.

Neben diesen Formaten der Willensbildung fanden zwei Veranstaltungen zur breiten Kommunikation der Strategie statt: eine öffentliche Auftaktveranstaltung am 10. September 2014 und die Präsentation von IW2020 am 20. Jänner 2016 bei der 1. Innovationskonferenz.

Tabelle 1 Ablauf der Strategieerstellung

Wann	Was
12. Mai 2014	1. Beiratssitzung
27. Juni 2014	2. Beiratssitzung
10. September 2014	Auftaktveranstaltung in der Volkshalle des Wiener Rathaus
Oktober 2014	Panelserie 1
10. November 2014	Open Forum, Museumsquartier
10-30. November	Online-Partizipation im Anschluss an das Open Forum bis 30. November 2014
20. November 2014	3. Beiratssitzung, Besprechung der Zwischenergebnisse der Panels
Dez. 2014 – Feb. 2015	Panelserien 2 und 3
24. März 2015	4. Beiratssitzung. Die Ergebnisse in den Panelendberichten werden vorgestellt und erläutert. Im Anschluss daran wird die in der Tischvorlage enthaltene Strukturierung der Strategie sowie die inhaltlichen Ergänzungen der MA 23 zu den Ergebnissen aus den Panelendberichten vorgestellt.
März – Aug. 2015	Abstimmung u. Bündelung zu Strategiepapier
2. Juli 2015	5. Beiratssitzung
23. September	Gemeinderatsbeschluss
20. Jänner 2016	1. Wiener Innovationskonferenz

Quelle: MA 23: Präsentation Innovatives Wien 2020 am Open Forum, ergänzt durch Informationen aus Sitzungsprotokollen des Beirats, Protokoll der Gemeinderatssitzung Wien am 23. September 2015.

Bei der Auftaktveranstaltung am 10. September 2014 sprachen die damalige Stadträtin und Vizebürgermeisterin Renate Brauner, der Bürgermeister Michael Häupl, die Vorsitzende des ERA Council Forums Helga Nowotny, die Projektleiterin der Evaluation der ersten Strategie Barbara Good von Technopolis, Johannes Höhrhan von der Industriellenvereinigung und abschließend Klemens Himpele, Leiter der MA 23. Die 1. Innovationskonferenz wurde von Stadträtin und Vizebürgermeisterin Renate Brauner eröffnet – damit erhielt die Strategie hohe Sichtbarkeit und Verankerung in der Stadtpolitik.

Das Open Forum am 10. November 2014 war das erste und auch größte Beteiligungsformat der Strategie, um all jenen, die sich an der Strategieerstellung beteiligen wollen, die Möglichkeit dazu zu geben. Das Setting bot einen breiten Raum um Schwerpunkte, Herausforderungen und Zukunftsbilder für den FTI-Standort Wien zu entwickeln.

Zwischen 12. Mai 2014 und 2. Juli 2015 fanden fünf Sitzungen des Beirats statt, in denen die Inhalte der Strategie besprochen wurden. Die erste Sitzung des Beirats der IW2020 Strategieerstellung fand unter dem Vorsitz der damaligen Stadträtin und Vizebürgermeisterin Renate Brauner statt, die bei der Eröffnung der Sitzung folgende grundsätzliche Aussagen unterstrich und damit die Orientierung für die Strategieentwicklung definierte:¹

- Die Strategie kann nur durch ein gemeinsames Miteinander ein Erfolg werden;
- Die Berücksichtigung anderer Initiativen der Stadt, wie etwa dem STEP und der Smart City Wien Initiative sind wichtig;
- Soziale Innovation bzw. der Nutzen von Innovation sind wichtige Themen;
- IW2020 soll nicht nur aus Maßnahmen bestehen, sondern strategische Orientierung bieten;
- Der Nutzen für die Stadt steht klar im Vordergrund – Forschung, Entwicklung und Innovation müssen wirtschaftlich Sinn machen, sie müssen aber auch zur Sicherung der Lebensqualität und zur Lösung sozialer Fragen beitragen;
- Die Förderung von Forschung und Wissenschaft ist dabei ein wichtiger Teil der Maßnahmen;

Rückblickend geht aus den Interviews hervor, dass vor allem die Panels für die Formulierung der Strategie ausschlaggebend waren, Inhalte aus dem Open Forum sind indirekt eingeflossen. Die Mitglieder des Beirats waren auch in die Panels eingebunden, und konnten dort in den Bereichen, die sie am stärksten betrafen, ihre Positionen einbringen.

Während der gesamten Strategieerstellungsphase war eine externe Beratungsfirma beauftragt, die das Open Forum konzipierte und moderierte und alle Panels moderierte.

2.2 Inhalt und Zusammensetzung der Panels

„Die Strategie ist nicht in einer Kammer entstanden, da waren viele Leute eingebunden.“²

„Von den alten Strategien hatten wir gelernt, dass es nicht uninteressant ist, für bestimmte Themen Gruppen zusammenzubringen, daraus sind die Panels entstanden.“³

Die Strategie wurde von drei Panels vorbereitet, die entlang der folgenden Themenstellungen Inhalte erarbeiteten:

- Panel 1: Der Weg zur Innovation. Welche Anforderungen muss der Standort Wien erfüllen?
 - Innovation implementieren entlang der gesamten Wertschöpfungskette
 - Förderinstrumente an Bedürfnissen ausrichten
 - „Shared facilities“ – Kooperationen bei Infrastruktur
 - Bildung integraler Bestandteil von FTI
 - Weiter Innovationsbegriff – Soziale Innovation
- Panel 2: Innovationen für die Stadt. Was brauchen die Strukturen, Kulturen und Prozesse der Stadt Wien, um Innovationen für die Stadt zu erleichtern?
 - Räume und Ressourcen für Dialog
 - Lernen von erfolgreichen Innovationen

¹ Zitat aus dem Protokoll der 1. Beiratssitzung

² Zitat Stakeholder-Interview

³ Zitat Interview MA 23.

- Innovationskultur: Verständnis, Prozesse, Strukturen
- Umgang mit Daten
- Panel 3: Innovative Stadtregion. Wie kann sich die Stadt Wien noch stärker als Motor der innovativen Region positionieren?
 - Sichtbarkeit und Wettbewerbsfähigkeit durch „Leuchttürme“
 - Außenauftritt / Außenwahrnehmung
 - Systematisches FTI-Lobbying
 - Kluge Köpfe bei ihrem Weg nach Wien und in Wien unterstützen / Willkommenskultur

Jedes Panel tagte jeweils dreimal. Die Panels wurden von einer externen Moderatorin moderiert und von Mitarbeiter*innen der MA 23 begleitet. Die Zusammensetzung der Panels wurde von der MA 23 mit Unterstützung der Beiratsmitglieder gestaltet: Entsprechend einer Empfehlung⁴ der Zwischenevaluierung der ersten Strategie wurde erneut ein breiter Konsultationsprozess organisiert. Zu den Panels waren jeweils knapp 30 Personen geladen, davon waren zwischen 7 und 9 Frauen. Die Teilnehmer*innen kamen aus dem Verwaltungsbereich der Stadt, aus stadtnahen Unternehmen, aus der Industrie, Universitäten, Fachhochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, Beratungsunternehmen, einige Teilnehmer kamen aus dem Ausland. Die Diskussionen wurden von einem Projektteam von 7-8 Personen betreut. Drei Mitarbeiter*innen der MA 23 leiteten die Panels und führten zusätzlich bilaterale Gespräche mit einzelnen Panel-Teilnehmer*innen. Teilweise wurde in kleinen Untergruppen gearbeitet, so konnten sich Panel-Mitglieder für bestimmte Themen einsetzen und diese in der Strategie positionieren. *„Wichtig war nur, dass die Themen, die wichtig sind, nicht unter die Räder kommen, wir haben deshalb bei der Strategieerstellung mitgewirkt, Namen genannt, Leute mobilisiert, aber es war immer klar, dass das finanziell und thematisch ein enger Rahmen ist und dass die Strategie sich schnell nach innen wendet.“*⁵

Laut einer Interviewpartnerin, die in den Prozess eingebunden war, ging es jedoch nicht so sehr um eine Positionierungsstrategie, die Rolle der MA 23 war inhaltlich eher zurückhaltend, es ging darum, die Akteure ins Boot zu holen. In dieser Hinsicht hat sich die Position der MA 23 über die Zeit – so die Interviewpartnerin – etwas geändert, von einer vorrangig Service-orientierten Rolle zu einer stärker steuernden Rolle.⁶

Die Pannelleiter*innen fassten die Ergebnisse jeder Panel-Sitzung zusammen und formulierten auf dieser Basis das Strategiepapier. Sosehr eine breite Einbindung und Diskussion erwünscht war, erwies es sich doch an manchen Stellen als schwierig, kontroverse Positionen zu integrieren, wie folgendes Statement dokumentiert: *„Es gab schon Debatten, viele Personen kamen, und es ist schwierig, wie man Störmeldungen einbaut, manchmal kommen daraus gute Anregungen. Es ist schwierig, das in die Strategie zu schreiben, wenn man selbst nicht dafür rennen will. Es gab auch hausinternen Widerstand, man nimmt dann eher die Dinge, die soft sind.“*⁷

Rückblickend zeichnet sich das Bild eines offenen Prozesses, bei dem viele Perspektiven Platz hatten und auch Kritik von außen durchaus aufgegriffen wurde. Beispielsweise wurde kritisiert, dass zwar nicht alle Player einbezogen waren, so fehlten z.B. das politische Büro des Kulturbereichs oder die zuständige

⁴ „Angesichts der positiven Erfahrungen mit dem ersten Strategiebildungsprozess ist der konsultative Strategiebildungsprozess unter Einbeziehung einer breiten Palette von Stakeholder/innen beizubehalten. Dabei ist ein Follow-up zu institutionalisieren, um den Prozess auch nach Abschluss am Leben zu erhalten und die Relevanz und Wirkung der Strategie zu erhöhen.“, Good, B, und A. Radauer, Zwischenevaluierung der Wiener Strategie für Forschung, Technologie und Innovation, Endbericht, Technopolis 2014, S. 56.

⁵ Zitat Stakeholder

⁶ Diese Entwicklung zeigt sich noch nicht in der Erstellungsphase der Strategie, sondern erst in der Umsetzungsphase, und hängt unserer Einschätzung nach vor allem mit den Aktivitäten zur innovativen Stadtverwaltung zusammen, siehe hierzu Abschnitt 3.6.3, Seite 24.

⁷ Zitat Stakeholder

Koordinatorin für Gender Mainstreaming der Stadt Wien. Dieses Thema wurde dann jedoch im Team der MA 23 betreut und auch in der Strategie ausgeführt.

Die Dynamik der jeweiligen Panels war unterschiedlich: Das erste Panel hatte einen breiten Anspruch und holte auch dementsprechend weit aus, um die unterschiedlichen Dimensionen eines breiten Innovationsbegriffs zu beleuchten. Wie Auswertung der Arbeitsprogramme zeigen wird, gab es zu dem Ziel, das hier erarbeitet wurde, auch die meisten Projekte.

Das zweite Panel wird rückblickend als das eigentlich Neue dieser Strategie wahrgenommen: *„Schon dass das Panel stattgefunden hat, war eine Innovation. Dass die Stadt sich selbst anschaut als Innovator. Das ist wahrscheinlich das Asset.“* (Zitat Interview).

Bei Panel 3 war relativ bald klar, dass die Ursprungsmotivation, die noch aus der ersten Strategie kam, auf Centrope⁸ aufzubauen, keinen Zug mehr hatte. Das Thema der regionalen Positionierung Wiens hat sich weiterentwickelt, man wollte nunmehr in der Region etwas machen, dachte an die Planungsgemeinschaft Ost, mit Niederösterreich. Ziel wurde Wien als Ort der Begegnung, mit einer Verbindung zum Aufenthaltsrecht (MA35), die konkrete Ausrichtung davon war noch offen.

Die Ergebnisse der Panels wurden dem Beirat vorgelegt und flossen als Innovationsziele in die Strategie ein, dies ist über die Protokolle der Panel-Sitzungen, die den Teilnehmer*innen jeweils vorgelegt wurden, gut nachzuvollziehen. Aus diesem Konsultationsprozess entstand eine Broschüre, die eher als eine Willenserklärung verstanden wird, denn als ein Commitment zu überprüfbareren Zielen. Sie gibt einen Orientierungsrahmen, ist ein Statement für Offenheit zum einen und für Eigenverantwortung zum anderen.

2.3 Der Gesamtprozess: Was ist (durch das Design) gelungen, was blieb offen?

Auf Basis einer klaren Unterstützung des damaligen Bürgermeisters, dem aktiven Commitment und Engagement der damaligen zuständigen Stadträtin und Vizebürgermeisterin Renate Brauner, der Beauftragung und dem Engagement des Teams der MA 23 und der externen Moderation ist es gelungen, eine Reihe von Akteuren an Bord zu bekommen, die sich nachhaltig an der Strategie beteiligten. Dies ist aus unterschiedlichen Gründen ein bemerkenswerter Schritt, da er über die klassische Governance-Struktur der Verwaltung hinausgeht. In den Panels trafen führende Stakeholder mit Expert*innen und mittlerem Management zusammen, es ist gelungen, ohne Unbillen gut unterwegs zu sein.

Um zu evaluieren, was durch das Design und den Prozess der Strategieerstellung gelungen ist und was offen blieb, muss man sich den Möglichkeitsraum in Erinnerung führen: Die Innovationsstrategie ist letztendlich eine Emanation des Systems „Stadt-Wien“, über das sich auf Basis der Interviews und doch in freier Handschrift ein paar Eckpunkte beschreiben lassen, die einer Innovationsstrategie das Leben nicht leicht machen:⁹

- Die Stadt Wien folgt einer alten Organisationsstruktur, in der die Stadträte und Geschäftsfelder weitgehend ihre Agenden verfolgen können, häufig als „Säulen“ oder „Silos“ wahrgenommen, die ihre Aufgaben erfüllen. Über diese Subsysteme hinweg gibt es eine Art „Kampf um symbolische Dominanz“ (Zitat Interview) in Themenfeldern, die mehrere Bereiche betreffen.

⁸ Centrope (Central Europe) ist ein Zusammenschluss mehrerer Regionen zwischen Österreich, Ungarn, Slowakei und Tschechien über die nationalen Grenzen hinweg. Die Centrope-Region besteht aus Westungarn, den slowakischen Landesverbänden Bratislava und Trnava, aus Südmähren und aus den österreichischen Bundesländern Wien, Niederösterreich und dem Burgenland. Sie wurde 2003 mit dem Ziel grenzüberschreitender Zusammenarbeit in Wirtschaft, Infrastruktur, Bildung und Kultur gegründet. Siehe <https://www.wien.gv.at/wirtschaft/eu-strategie/centrope.html>, Zugriff 10. 4. 2019.

⁹ Diese Einschätzung beruht auf vielen Stakeholder-Interviews, die diese „Säulen“ zum einen wegen einer „gläsernen Decke“, und der Grenzen zu einer als notwendig erachteten Öffnung für bereichsübergreifenden Arbeit, zum anderen werden darin auch die Grundpfeiler stabiler, professioneller und durchaus erfolgreicher Stadtverwaltung erkannt. Eine vertiefte und wissenschaftlich fundierte Untersuchung dieser Strukturen sprengt den Rahmen der vorliegenden Evaluierung, es scheint uns jedoch wichtig, diesen Punkt zu erwähnen. Siehe hierzu auch den Abschnitt 3.6, Seite 22 zur Governance der Strategie.

- Um diese Bereiche abzustecken, werden neben den inhaltlich-sachlichen auch – mit unter Umständen erheblichem Aufwand – symbolische Aktivitäten gesetzt. Da spielen auch Emotionen eine Rolle, nicht zuletzt Anerkennung.
- Nach außen soll kein Fehler passieren – insofern ist es eine Errungenschaft von IW2020, Fehlerkultur zum Thema gemacht zu haben! – was paradoxerweise dazu führen kann, dass „*man das Falsche hoch professionell macht*“, wie ein Stakeholder sagt, „*weil jeder auf der sicheren Seite sein will.*“

Vor diesem Hintergrund ist es an manchen (Schnitt-)stellen unmöglich, aus der Position einer Magistratsabteilung diese Strukturen zu steuern oder zu mobilisieren. Die Innovationsstrategie ist eine von mehreren Strategien der Stadt Wien, die teilweise verwandte Felder betreffen. Als Beispiele seien hier die Bereiche Digitales Wien und Gesundheit genannt, die inhaltlich deutliche Schnittstellen bzw. Überlappungen mit der Innovationsstrategie haben, jedoch eigene Strategien entwickelt und umgesetzt haben. Hier wurde versucht, einen Weg zu gehen, um Kompetenzbereiche zu respektieren und im Zuge der Umsetzung Orte des Austauschs zu finden.

Durch den moderierten teil-offenen Prozess entstand die Strategie aus einer Vielfalt von Perspektiven, die nach und nach gebündelt wurden, der rote Faden wurde in der Endredaktion gezogen. Auf diesem Weg wurden engagierte Visionen zu einem Bild gegossen, mit der neuen Idee, die Stadt selbst als Innovationsakteurin zu verstehen.

Offen ist geblieben, ein Bild zu darüber vermitteln, wo das „ausgezeichnet Innovative“ der Stadt Wien liegt. Im Gespräch mit Stakeholdern wurde bestätigt „*Die Strategie soll beginnen mit einer Geschichte, die erzählt wird, damit alle dieselbe Geschichte erzählen. Es gibt keinen öffentlichen Raum, der so gebaut wurde, es gibt keine Donauinsel woanders...*“. Wir werden diese Idee in einer Empfehlung weiterentwickeln.

2.4 Rückschlüsse für das Design der kommenden Strategie

Zu dem Zeitpunkt, da diese Rückschlüsse für das Design der kommenden Strategie geschrieben werden, hat der nächste Strategieentwicklungsprozess bereits begonnen. Hier seien ein paar Kernpunkte zusammengefasst, die wir in Bezug auf Beteiligungsformate, den Wirkungsanspruch, und die Einbindung heterogener Positionen im Zuge der Strategiebildung für relevant halten.

- Die Erstellung von IW2020 war als breiter Beteiligungsprozess angelegt. Das Team der MA 23 hat sowohl bei der Erstellung als auch bei der Umsetzung der Strategie mit Beteiligungsformaten in unterschiedlicher Größenstruktur, teilweise mit externer Moderation viel Erfahrung gesammelt. Die Ergebnisse dieser Formate sind unterschiedlich, manche halten etwas anderes als sie versprechen, andere bringen genau das weiter, wofür sie zusammenkamen. Auch wenn die Begeisterung für solche Formate etwas abgeflacht ist, empfehlen wir, an den positiven Erfahrungen anzusetzen, und mit den Communities, die sich in die erste Strategie eingebracht haben, weiter in Kontakt zu bleiben. Das bedeutet, dass eine etwaige Fokussierung nicht auf Kosten eines breiten Innovationsbegriffs gehen sollte, was sich nicht zuletzt durch die in der Entwicklung eingebundenen Akteure spiegelt.
- Kurz gefasst kann man die erste Strategie als Agenda Setting¹⁰ und die zweite als Mobilisierung sehen, von der dritten ist ein stärkerer Anspruch Richtung Wirksamkeit zu erwarten. Wirksamkeit im Kontext der Evaluierung von FTI-Politiken wird seit einigen Jahren intensiv diskutiert, die Herausforderung liegt darin, lokale und globale Probleme und Chancen anzugehen und deutlich zu machen, wofür man sich konkret einsetzt. Das lässt sich manchmal an Kennzahlen überprüfen, manchmal an qualitativen Merkmalen. Obwohl Wirkungsüberprüfung und Monitoring schon in der Strategieerstellungsphase insbesondere im Beirat angesprochen wurden, ist es bislang in der Strategie „nur“ zu einer sammelnden Berichtlegung gekommen. Darüber hinaus liefert die MA23

¹⁰ Siehe Good, Radauer (2014), Zwischenevaluierung der Wiener Strategie für Forschung, Technologie und Innovation, S. 55 unter dem Titel „Gesamteindruck“: „*Die FTI-Strategie hatte tatsächlich ihren Nutzen hinsichtlich des Agendasettings, des erstmaligen Austausches der Akteure hinsichtlich FTI-Fragen oder zur Legitimierung von Aktivitäten.*“

Indikatoren zur Innovation bzw. Wirtschaft in das Monitoring der Smart City Wien Rahmenstrategie, diese werden jedoch nicht im Umsetzungsbericht von IW2020 zusammengefasst. Diese Art des Monitorings und der Wirkungsprüfung ist bereits im Strategieentwicklungsprozess angelegt. In einem der letzten Interviews wurde von einem führenden Stakeholder immer wieder betont, dass manche Ziele wichtig, aber nicht einfach zu erreichen sind. Wir empfehlen daher im Zuge der Strategieformulierung, das zu identifizieren, was „nicht einfach“ ist – und trotzdem gewollt. Damit entsteht ein Fokus, der Innovationskompetenz für Wien als gesamtes und den Wirtschaftsstandort Wien im Speziellen konkretisiert.

- Eine Kritik an der Entwicklung von IW2020 war, dass manche Bereiche der Stadtverwaltung nicht eingebunden waren. Nun ist es unmöglich, „alle“ einzubinden – und doch bleibt die Frage: wer ist dabei? wichtig. Setzt man auf Erfahrung oder Erneuerung? Ein Interviewpartner meinte *„Die Leute, die das System tragen, die sind das Problem, die sind auch die, die in den Panels gesessen sind.“* Es ist also nicht wirklich hängen geblieben, dass es auch ein Open Forum gab, in dem jede*r sich einbringen kann. Es geht um die Zusammensetzung der entscheidenden Gruppen. Wir empfehlen hierbei darauf zu achten, nicht nur „usual suspects“ einzuladen, sondern auf eine Kombination aus Erfahrung und Erneuerung zu setzen, und proaktiv „andere“ Akteure, auch aus der Praxis einzuladen. Statt einer pyramidenhaften Beteiligung, bei der die Basis breit eingebunden wird, aber in der Entscheidung vorrangig etablierte Stakeholder die Strategie definieren, könnten Repräsentanten dieser Basis in kleinen Gruppen der Vorbereitung eingebunden werden, um Inputs und Feedback zu geben.
- Eine diskussionswürdige Frage ist die, inwieweit stärker top-down Elemente im Strategieerstellungsprozess verankert werden sollten. Dies ist u.a. auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass viele Interviewpartner*innen nur schwer Fokussierungen der Strategie festmachen konnten, also dass diese Richtung gäbe. So meinte eine Interviewpartner*in: *„Es ist gut, eine Strategie zu haben, aber letztlich sagt sie nicht, wir wollen das und wir wollen das nicht.“* Hier gilt es, die integrativen, beteiligungsorientierten Vorgangsweise durch längerfristige Ziele, die das Commitment der Stadtregierung definieren, zu ergänzen. Die beiden Ziele der Smart City Wien Rahmenstrategie setzen hier schon einen Rahmen (2050 ist Wien „Innovation Leader“ durch Spitzenforschung, starke Wirtschaft und Bildung; bis 2050 ist Wien eine der fünf großen europäischen Forschungs- und Innovationsmetropolen). Sowohl im Sinne der Effektivität als auch der Signalwirkung empfehlen wir daher als Instrument einen Innovationsfonds, der spezifische Themen ausschreiben kann, und bereichsübergreifend in der Stadt verankert ist.

3 Evaluierung der ersten Jahre der Umsetzung

3.1 Ein neuer Fokus auf Umsetzung

Die Zwischenevaluierung der ersten Innovationsstrategie bemerkte als eine der zentralen „lessons learned“ für die neue FTI-Strategie:¹¹

„Grundsätzlich braucht es für die Umsetzung einer Strategie eine Struktur, die Ausstattung mit Mitteln und die Mobilisierung von Akteur/innen.“

Der Wiener FTI-Strategie [gemeint ist die 1. Strategie „Wien denkt Zukunft“, Anm. KW.] fehlte eine Struktur, die die Umsetzung der Strategie hätte planen und koordinieren können. Es gab auch keine Überlegungen, an wen sich die Strategie richtet und was sie leisten soll; solche Überlegungen hätten die Umsetzung

¹¹ Zit ebd. S. 52.

erleichtert, die Erwartungen kanalisiert und damit auch eine klarere Aussage betreffend Erfolg oder Nicht-Erfolg ermöglicht.“

Die Empfehlung war, „ein Follow-up zu institutionalisieren, um den Prozess auch nach Abschluss am Leben zu erhalten und die Relevanz und Wirkung der Strategie zu erhöhen.“¹² Diese Empfehlung wurde mit IW2020 aufgegriffen, indem die Strategie Handlungsfelder definierte, die Maßnahmen aber nicht mehr in der Strategie genannt wurden sondern in jährlichen Arbeitsprogrammen. Das Follow-up wurde von einem Projektteam der MA 23 koordiniert, und war in einem jährlich rollenden Prozess in folgenden Schritten strukturiert:

- Operationalisierung durch jährliche Arbeitsprogramme
 - dafür vorbereitend im Herbst ein Treffen mit allen involvierten Geschäftsbereichen, um die Projekte vorzustellen,
 - und in der Folge die Sammlung einer Liste der Vorhaben entlang der Handlungsfelder
- Jährlichen Umsetzungsberichte
- Die Innovationskonferenz im Rathaus, bei der Umsetzungsberichte und Jahresprogramme vorgestellt wurden.

Darüber hinaus gab es weitere regelmäßige Veranstaltungen wie Klappsesselwerkstätten oder „Innovation inside“ (siehe hierzu Box 1, Seite 19).

Dank Stetigkeit und der regelmäßigen Prozesse ist viel entstanden, dies ist durch die Umsetzungsberichte und auf der Homepage von IW2020 dokumentiert, und hat, so einige Stakeholder im Interview, viel Dynamik und Bewusstseinsbildung gebracht und dazu geführt, dass man die Ideen der Strategie immer wieder präsent hatte.

Das Team der MA 23 hat sich in der Begleitung der Umsetzung bemerkenswert engagiert und professionalisiert: Eine Interviewpartnerin, die den Prozess über mehrere Jahre beobachten konnte, meint: „Man sah, die MA 23 nimmt den Prozess ernst in der Umsetzung, sowohl was die umfassende Erstellung der Arbeitsprogramme betrifft, als auch die Projekte in ihrem Kompetenzbereich, nämlich die Umsetzung von Projekten der innovativen Stadtverwaltung.“ Sie sieht hier eine Veränderung zum Positiven, eine verstärkte Abstimmung in ein paar großen Themen. Bei Bedarf wurde externe Unterstützung durch Prozessberater*innen eingeholt. Neben der Projektleitung durch die MA 23 spielt auch die Wirtschaftsagentur hierbei eine Rolle, die sich etwa im selben Zeitraum in ihrer neuen Organisationsform gut etablieren und konsolidieren konnte.¹³

Die Tatsache, dass es nunmehr konkrete Aktivitäten während der Umsetzungsphase gibt, wird durchwegs als deutliche Verbesserung im Vergleich zu der ersten Strategie gesehen. Durch den Fokus auf die Umsetzung wurde in der MA 23 kontinuierlich an der Strategie gearbeitet und konnte durch Wiederholung etwas verankert werden.

Zwei Punkte blieben im Zusammenhang mit der Umsetzung offen:

- So wie für die erste Strategie gab es auch für IW2020 kein eigenes Budget für ihre Umsetzung.
- Die Frage: wie kommt man aus dem Projektstatus in den Regelprozess? konnte nicht systematisch behandelt werden. Projekte, die im Rahmen der Strategie entwickelt wurden, kamen bislang bis zur Pilotphase¹⁴, für eine stetige Einführung bräuchte es eine stärkere Einbindung höherer Ebenen.

¹² Zit. ebd. S. 56.

¹³ Diese Beobachtung wurde von einigen Stakeholdern im Interview bestätigt, die Entwicklung der Wirtschaftsagentur ist aber nicht Gegenstand der Evaluierung.

¹⁴ Siehe hierzu Abschnitt 3.3 zur inhaltlichen Dimension in den drei Zielbereichen sowie die Fallvignetten.

3.2 Mobilisierung von Akteuren und Aktivitäten durch IW2020

Mit der Innovationsstrategie sind nicht nur die Geschäftsgruppe Finanzen und Wirtschaft und darin die MA 23 selbst gefordert, sondern es sind Leitlinien, die Akteure anvisieren, innerhalb der Stadtverwaltung und extern. Die Strategie IW2020 ist indes so angelegt, dass es kaum Instrumente der Steuerung gibt. Das kulminiert in dem Interviewzitat: „*Mehr als einladen kann man die Leute nicht*“. Es geht also viel um Mobilisierung, Einbindung, Kooperation, um die Innovationsziele auch in die Umsetzung zu bringen.

Unmittelbarer Output dieser Mobilisierung sind die jährlichen Arbeitsprogramme von IW2020: Hierin werden Projekte der Umsetzung entlang der Ziele und Handlungsfelder genannt, jeweils mit Projekttitel sowie beteiligten Akteuren (Verwaltungseinheiten, Fonds, Agenturen oder Unternehmen der Stadt Wien). Die Projekte werden gesammelt, aber nicht ausgewählt oder priorisiert. Die bewusst offene Grundhaltung der MA 23 lädt alle, die im Bereich der Stadt Wien Projekte / Aktivitäten, die inhaltlich in IW2020 passen, ein, diese zu nennen. Was in diesem Prozess nicht genannt wird, findet sich auch nicht im Arbeitsprogramm der Strategie (auch wenn es zu den Zielen passen würde), umgekehrt wird nichts ausgeschlossen, was genannt wird (auch wenn es für die Ziele weniger relevant ist). Daraus ergibt sich folgende Typologie von Projekten:

Abbildung 2 Typologie von Projekten nach Innovationsrelevanz und Integration in die Umsetzung von IW2020

	Hohe Innovationsrelevanz, durch die Strategie initiiert	Hohe Innovationsrelevanz, unabhängig von der Strategie	Geringe Innovationsrelevanz
In den Jahresprogrammen/ Umsetzungsberichten von IW2020 genannt	IW2020 aktuell: <ul style="list-style-type: none"> • Innovative Stadtverwaltung als Thema • Auf Projektebene, vor allem innerhalb der Innovativen Stadtverwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • IW2020 aktuell • Vor allem im Bereich Stadt der Chancen 	Abgrenzung des breiten Innovationsbegriffs ist offen – keine Priorisierung in Bezug auf die Ziele von IW2020
Nicht in den Jahresprogrammen/ Umsetzungsberichten von IW2020 genannt	<ul style="list-style-type: none"> • z.B. City-to-City Vereinbarung Wien-London 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekte anderer Geschäftsbereiche • Projekte, die sich von „Wirtschaft“ nicht vereinnahmen lassen wollen • Aufwand > Nutzen? 	(irrelevant)

Quelle: Technopolis

Für eine quantitative Auswertung von Projekten bzw. Projektumfang in dieser Typologie liegen keine Informationen vor. Um Projekte für IW2020 zu identifizieren, findet jährlich Ende Oktober eine Besprechung statt, zu der alle Organisationen, die Projekte nennen (wollen) eingeladen sind. Auf dieser Basis erstellt die MA 23 das Arbeitsprogramm. Ein Stakeholder fasst dies als „*the coalition of the willing*“ zusammen, „*man versucht nicht, dicke Bretter zu bohren*.“ Da es zwischen MA 23 und den unterschiedlichen Akteuren kein hierarchisches Verhältnis gibt und auch kein eigenes Budget für Projekte zur Verfügung steht, wird nur ein geringer Teil der Projekte durch die Strategie initiiert, sie ist vorrangig eine gemeinsame Plattform bereits laufender oder geplanter Projekte. Zwei der darin beteiligten Interviewpartner erklären dies so:

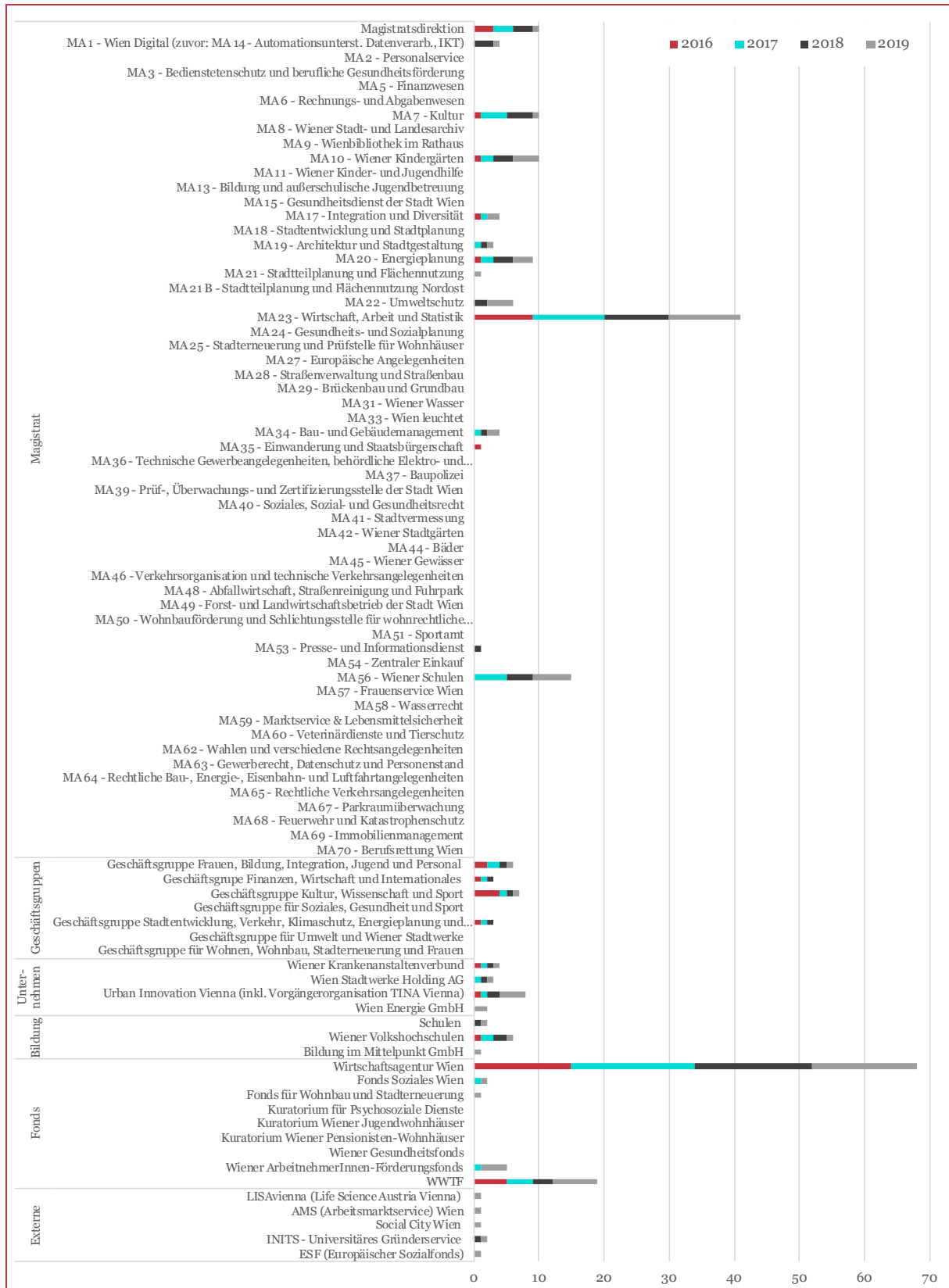
„*Mein Eindruck ist, es ist eine Sammlung von Aktivitäten, die verschiedene Einheiten schon geplant haben, eher als neue Projekte.*“

„Bei so einem Prozess wartet ja niemand darauf, dass jemand kommt und sagt: ‚Ich hab‘ noch bisserl Arbeit für dich...‘ Da tendiert man dazu, das hineinzuschreiben, was man eh im Arbeitsprogramm hat. Wir haben auch keinen Spielraum für großartige neue Dinge.“

Abbildung 3 basiert auf einer Auswertung der Arbeitsprogramme der Jahre 2016-2019: Jede Beteiligung an einem Projektvorhaben in einem Jahr wurde gezählt.¹⁵ Die hierin genannten stadtinternen oder -nahen Akteure wurden mit der aktuellen Geschäftseinteilung der Stadt Wien verglichen, um zu zeigen, welche Akteure sich an IW2020 beteiligen und welche nicht. Zusätzlich werden fünf externe Akteure berücksichtigt, wenn sie Projekte in IW2020 genannt haben.

¹⁵ Dadurch kommt es im Fall von Projektpartnerschaften, also der Involvierung mehrere Akteure in einem Projekt, zu Mehrfachzählungen, ebenso werden Projekte, die über mehrere Jahre laufen in jedem Jahr gezählt.

Abbildung 3 Anzahl der IW2020 Projektbeteiligungen (Vorhaben) von Akteuren aus dem Hoheitsbereich der Stadt Wien inkl. Unternehmen und Fonds, 2016-2019



Quelle: Arbeitsprogramme Innovatives Wien 2020, 2016-2019, Berechnung und Darstellung: Technopolis

Die Wirtschaftsagentur Wien ist die aktivste Organisation in der Umsetzung der Strategie, gefolgt von der MA 23 selbst. Darüber hinaus haben der WWTF und die MA 56 - Wiener Schulen mehr als zehn Projekte in vier Jahren genannt. Diese vier aktivsten Akteure haben über die Hälfte (143 von 265) der Projekte für die Jahresplanung gemeldet. Zehn weitere Akteure haben jeweils 6-10 Projektvorhaben genannt (72 Projekte insgesamt, bzw. 27%), 13 Akteure jeweils 2-5 Projekte (dies entspricht 15%) und 9 Akteure kommen einmal in einem Arbeitsprogramm vor.

Von den insgesamt 86 in dieser Aufstellung erfassten Akteuren haben sich 35 an der Strategie beteiligt. Nicht alle 51 Akteure, die sich nicht beteiligt haben, sind inhaltlich auch von IW2020 in ihrer Tätigkeit betroffen bzw. angesprochen. Andere haben zwar keine eigenen Projekte in den Arbeitsprogrammen genannt, nahmen aber an genannten Projekten teil, insbesondere im Zielbereich innovativer Stadtverwaltung. Andere wiederum konnten aus unterschiedlichen Gründen nicht für IW2020 mobilisiert werden. So kommen manche Bereiche, die von mehreren Stakeholdern als wichtige Träger von Innovationen in und für die Stadt Wien erwähnt wurden, in IW2020 nicht oder kaum vor, dazu zählen Gesundheit, Wohnen, Abfallwirtschaft/Straßenreinigung oder Beleuchtung, aber auch einige große Bau- und Stadtentwicklungsprojekte der Stadt.

Hier ist zu berücksichtigen, dass IW2020 eine Teilstrategie der Smart City Wien Rahmenstrategie ist und es auch andere Teilstrategien gibt, wie beispielsweise in den Bereichen Digitales Wien und Gesundheit, die inhaltlich deutliche Schnittstellen bzw. Überlappungen mit einer Innovationsstrategie haben. Es ist auf dieser Basis nicht selbstverständlich, dass sich Stakeholder bzw. Akteure der Umsetzung mit beiden Bereichen identifizieren bzw. sich in mehreren Strategieprozessen engagieren. Mit der Teilnahme an Strategien steigt auch die Frequenz von Besprechungen, Abstimmungsbedarf und Berichtslegung: Hier galt es, eine Balance zu finden, um Synergien zu nutzen. Auf zentraler Ebene werden verschiedenen Strategien nicht zuletzt deswegen für notwendig erachtet, weil damit unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden. In der Wahrnehmung mancher Akteure, die einen guten Einblick in die Umsetzung verschiedener Strategien haben, ist es IW2020 und dabei der leitenden Stadträtin sowie dem Abteilungsleiter und dem Team der MA 23 gelungen, Innovation zu einem wichtigen und sichtbaren Thema zu machen. Dazu hat auch das vergleichsweise höhere Auftragsvolumen für die Prozessbetreuung inklusive externer Moderation und Begleitung beigetragen. Auch die starke Präsenz der Wirtschaftsagentur und des WWTF in der Umsetzung von IW2020 unterstützten die Anbindung dieser Strategie in Wirtschaft und Wissenschaft.

IW2020 ist auf Umsetzungsebene eine Art Plattform für eigenverantwortlich genannte Projekte, ohne hierarchischen Bezug. Diese Offenheit hat ihre Grenzen, so hört man im Interview:

„Ich fände es schon gut, wenn alles drin wäre, was innovativ ist. Ein möglichst umfassender Blick auf die Themen wäre gut.“

Eine breite direkte Befragung derer, die nicht an der Strategie teilgenommen haben, sprengt den Rahmen dieser Evaluierung. Konkret war es in Einzelfällen auch nicht möglich, einen Interviewtermin zu erhalten. Unter den involvierten Stakeholdern zeichnen sich aber – abgesehen von den oben beschriebenen überlappenden Strategien – einige Gründe ab, weshalb manche Akteure sich hier nicht einbringen:

- Manche wollen lieber *„unter der Wahrnehmungsschwelle segeln, in der Sorge, sonst werden sie von der Strategie gesteuert.“* Zumal es kein Geld gibt, schätzen sie den Nutzen für die eigene Arbeit geringer ein als den (Zeit-)Aufwand.
- Anderen wird zugeschrieben, sie hätten es nicht nötig, sich in eine Strategie einzuschreiben, weil sie für ihren innovativen Zugang auch so ausreichend wahrgenommen werden. Ein Stakeholder fasst dies so zusammen: *„Bei Strategien haben wir immer das Problem, dass die operativen Bereiche bei der Strategie nicht gerne mitarbeiten wollen, die ziehen sich bewusst auf die Kernaufgaben zurück. Alles andere ist nicht unser Problem, innovativ sind wir sowieso.‘ Insofern hat es diese Strategie nicht oder kaum besser geschafft, die operativen Einheiten zu integrieren.“*

- Aus einigen Interviews geht hervor, dass die offen gehaltenen Innovationsziele wenig Orientierung auf operativer Ebene geben. Es ist unklar, inwiefern die Strategie einen Unterschied für die eigene Tätigkeit macht, und dadurch ist auch unklar, inwiefern und wodurch die eigene Tätigkeit einen Beitrag zur Zielerreichung leistet.
- Schließlich kann der Zeitplan die Veröffentlichung eines Vorhabens im IW2020 Arbeitsprogramm verhindern, wenn das Projekt noch nicht politisch kommuniziert wurde.

Umgekehrt wurde auch eine Reihe von Motiven genannt, die dafürsprechen, sich hier mit den eigenen Projekten einzubringen:

Abgesehen von den Projekten der MA 23 selbst sind Wirtschaftsagentur und WWTF die wichtigsten Player. Zu ihren Kernaufgaben gehört, die Innovationskraft Wiens – aus unterschiedlicher Perspektive – zu fördern und zu unterstützen. Sie haben sich in die Entwicklung der Strategie eingebracht und es ist quasi eine Selbstverständlichkeit, die eigenen Tätigkeiten in ihrer Relevanz für den Innovationsstandort auch über die Arbeitsprogramme sichtbar zu machen. Es geht also zum einen darum sicherzustellen, dass drinnen ist, was wichtig ist. Zum anderen geht es darum, das was es an Initiativen, Förderungen, Vernetzungsaktivitäten bereits gibt, zu nennen, damit es nicht noch einmal erfunden wird. Die Strategie bildet hier vor allem ab, was Wien über die Agentur bzw. den Fonds investiert, um Innovation zu fördern. Diese Projekte finden sich vor allem im ersten Innovationsziel (Wien als Stadt der Chancen), die inhaltliche Mobilisierung neuer Aktivitäten kommt dabei eher zu kurz.

„Das Grundthema ist, dass man bisschen das Gefühl hat, da muss man einspielen. Es ist nicht die Vision, die mich treibt, weil ich glaube, dass das total wichtig ist. Es ist nicht die Vision der Strategie so großartig. Das wäre für mich so, wenn die Challenges die Sandboxes wären. Dann würde ich Feuer fangen.“

Die Situation ist anders für Akteure, die nicht qua functionam dem Innovationsbereich zugeschrieben werden, sondern einem operativen Bereich der Stadt. Für sie ist die Innovationsstrategie hilfreich, weil ihr Projekt im eigenen Geschäftsbereich eine Aufwertung erfährt, wenn es Teil der Innovationsstrategie ist, es lässt sich dann nachhaltiger umsetzen. Es gibt also ein Argument der Verankerung und Sichtbarkeit, wo die Strategie positive Effekte auf Innovationsimpulse hat.

Eine dritte Variante sind Projekte, die durch die Strategie ausgelöst werden bzw. dank der Strategie längerfristig fortgeführt werden können. Das ist vor allem im zweiten Innovationsziel der Fall, der innovativen Stadtverwaltung.

Das Projekt erfährt im eigenen Geschäftsbereich eine Aufwertung, wenn es Teil der Innovationsstrategie der Stadt Wien ist, und lässt sich leichter nachhaltig umsetzen. Dies konnte schon bei der Evaluierung der ersten FTI-Strategie beobachtet werden.

3.3 Die inhaltlichen Dimensionen der Strategie: die drei Innovationsziele in ihrer Orientierungs- und Motivationsfunktion

Die inhaltliche Ausrichtung der Strategie ist in dem Strategiedokument „Innovatives Wien 2020 – Wiener Strategie für Forschung, Technologie und Innovation“ festgehalten. Der Text beginnt mit einem Vorwort der führenden Personen der Stadt Wien, des Geschäftsbereichs und Magistrats. Er setzt inhaltlich mit einer Doppelseite zum Begriff Innovation fort, mit dem Satz *„Innovatives Wien 2020 ist eine Strategie für Innovation im weitesten Sinne. Innovation umfasst alle Neuerungen im Denken und Handeln unter Berücksichtigung des zeitlichen, thematischen und gesellschaftlichen Kontextes.“* Damit verschiebt sich der im Untertitel der Strategie definierte Fokus von Technologie und Forschung auf einen breiten Innovationsbegriff, in dem fünf Bereiche genannt werden, die unter den Innovationsbegriff fallen:

- Technologische Entwicklungen
- Öffentliche Verwaltung

- Soziale Innovationen
- Systemische Innovationen
- Künstlerische und kulturelle Innovationen.

Das lineare Innovationsmodell ist damit verlassen, die Strategie spricht von einem „Innovations-Ökosystem“ und einem innovativen Milieu, innovationsfreudiger Kultur, die Betonung von Nutzen und Akzeptanz, und einem Diskurs, der zeigt, „dass die Stadt Wien mit dem Thema Innovation verantwortungsvoll umgeht.“

In diesem Abschnitt geht es um die Frage, inwiefern die Ziele ihrer Orientierungs- und Mobilisierungsfunktion gerecht wurden.

Eingangs seien einige Punkte, die auch den Rahmen für die Entfaltung der Strategie prägen, genannt:

- In der Zwischenevaluierung der ersten Strategie war zu lesen: *„Wie die Evaluierung gezeigt hat, entziehen sich die im Rahmen der FTI-Strategie definierten Zielvariablen weitgehend dem Einflussbereich der Strategie und der durch sie gesetzten Handlungen. Vielmehr liegen die Zielvariablen größtenteils im Einflussbereich der Bundespolitik, der über die Kompetenz für die Forschungs-, Innovations- und Hochschulpolitik verfügt, und/oder der Unternehmen am Standort Wien. Die Stadt Wien kann nur subsidiär Impulse setzen, die die Zielvariablen jedoch nicht signifikant beeinflussen.“* Dies ist nun grundlegend anders. Die Stadt setzt bei sich selber an, der oben beschriebene Prozess der Erstellung der Arbeitsprogramme garantiert, dass die Handlungsfelder von Aktivitäten im Kompetenzbereich der Stadt Wien bedient werden. Das Sichtbarmachen von Innovationsprojekten in Wien wird als ein Quantensprung im Vergleich zu der Strategie davor wahrgenommen.
- Dennoch ist der Punkt, der wirklich neu dazugekommen ist, die innovative Stadtverwaltung. Aus Sicht mancher Akteure hat dies die Strategie zu stark nach innen orientiert und zu wenig ambitioniert was den Innovationsstandort betrifft, andere sehen darin eine echte Errungenschaft.

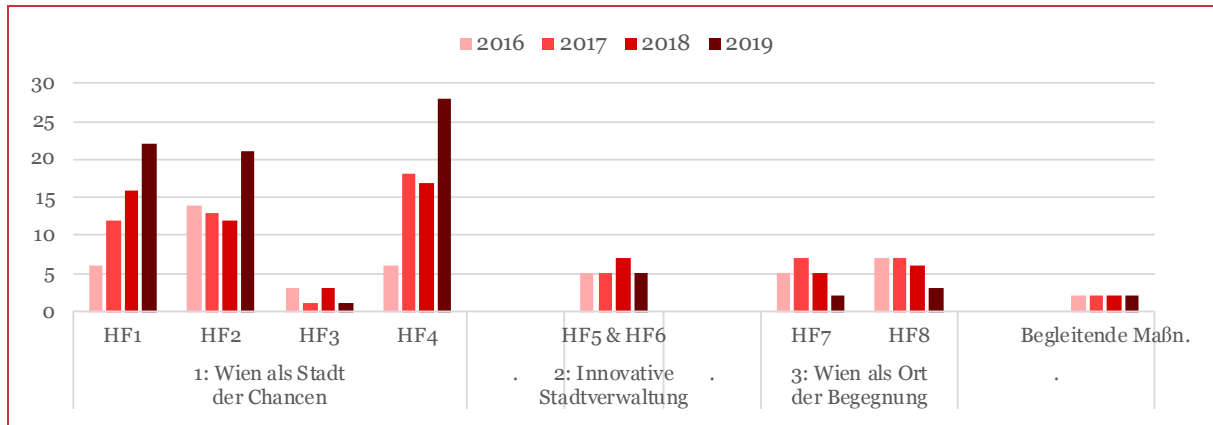
„Was die Strategie schon bewirkt hat: Das Verständnis der Stadt, dass die Stadt selber Innovationstreiber sein kann, dieses Bewusstsein in der Breite der Stadtverwaltung und der Stadt-nahen Unternehmen zu verankern.“

- Die Smart City Wien Rahmenstrategie steht über den Zielen der Innovationsstrategie, die eine von mehreren, an der Umsetzung ausgerichteten Teilstrategien ist. Aus Sicht einer stark in die Entwicklung und Umsetzung von IW2020 involvierten Interviewpartnerin hat die Smart City Wien Rahmenstrategie ein gutes Commitment erzeugt, dass eine Reihe von Makro-Aussagen wichtig sind. Es wurde das aber noch nicht mit voller Konsequenz einen Stock tiefer geholt, was dies für die nächsten fünf Jahre bedeutet.
- Auf inhaltlicher Ebene und quer über die Strategie hinweg schreiben vielen Akteuren IW2020 zu, dass der Innovationsbegriff (in seiner breiten Definition) gelandet ist. Einige unserer Interviewpartner*innen sehen die Inhalte und Ziele in diesem Sinne positiv und gut positioniert. Die Strategie hat eine Marketing-Funktion für Wien, die speziell von der Innovationskonferenz gestützt wird.
- Kritische Stimmen betreffen die Orientierungsfunktion: *„Eine Innovationsstrategie dient vor allem dazu, Kräfte zu bündeln, eine gemeinsame Sprache zu finden, einen Orientierungsrahmen.“* Ziele wie „Stadt der Begegnung“ oder „Stadt der Chancen“ sind jedoch nicht operativ, sie geben nicht wirklich eine Richtung vor, aus der klar hervorgeht, was zu tun ist und was nicht. Dementsprechend wird das Jahresprogramm von einem Interviewpartner beschrieben als *„Container, in den alle hineinschütten, was gemacht wurde, das eine oder andere kommt dazu. Das funktioniert als Strategieumsetzung, aber ohne Fokussierung.“* Ein anderer bemerkt: *„Alle Dinge von IW2020 sind gut, haben aber keine Konsequenzen für die Politiker.“*

Um die Mobilisierungsfunktion der Strategie zu evaluieren, ziehen wir erneut die Auswertungen der Arbeitsprogramme heran, diesmal unter Berücksichtigung der drei Innovationsziele. Abbildung 4 zeigt

die Entwicklung der Handlungsfelder der drei Innovationsziele über die Jahre 2016-2019, Abbildung 5 fasst die vier Jahre zusammen und zeigt, welche Akteure Projekte zu welchem Innovationsziel als Vorhaben in den Arbeitsprogrammen von IW2020 meldeten. Ergänzend werden auch die begleitenden Maßnahmen dargestellt, die ebenfalls in den Arbeitsprogrammen dokumentiert sind.

Abbildung 4 Anzahl Projekte von IW2020 pro Handlungsfeld (HF) und Innovationsziel, 2016-2019



Quelle: Arbeitsprogramme Innovatives Wien 2020, 2016-2019, Berechnung und Darstellung: Technopolis

Handlungsfeld 1: Attraktive Stadt für Forscherinnen und Forscher sowie für Unternehmen

Handlungsfeld 2: Stärkefelder weiterentwickeln

Handlungsfeld 3: Nachhaltige Finanzierung und effektive Förderung

Handlungsfeld 4: Bildung, die auf Innovation vorbereitet

Handlungsfelder 5 & 6: Nachhaltige Verankerung einer Innovationskultur in der Stadtverwaltung bzw. IÖB

Handlungsfeld 7: Räume zur Schaffung eines innovativen Milieus

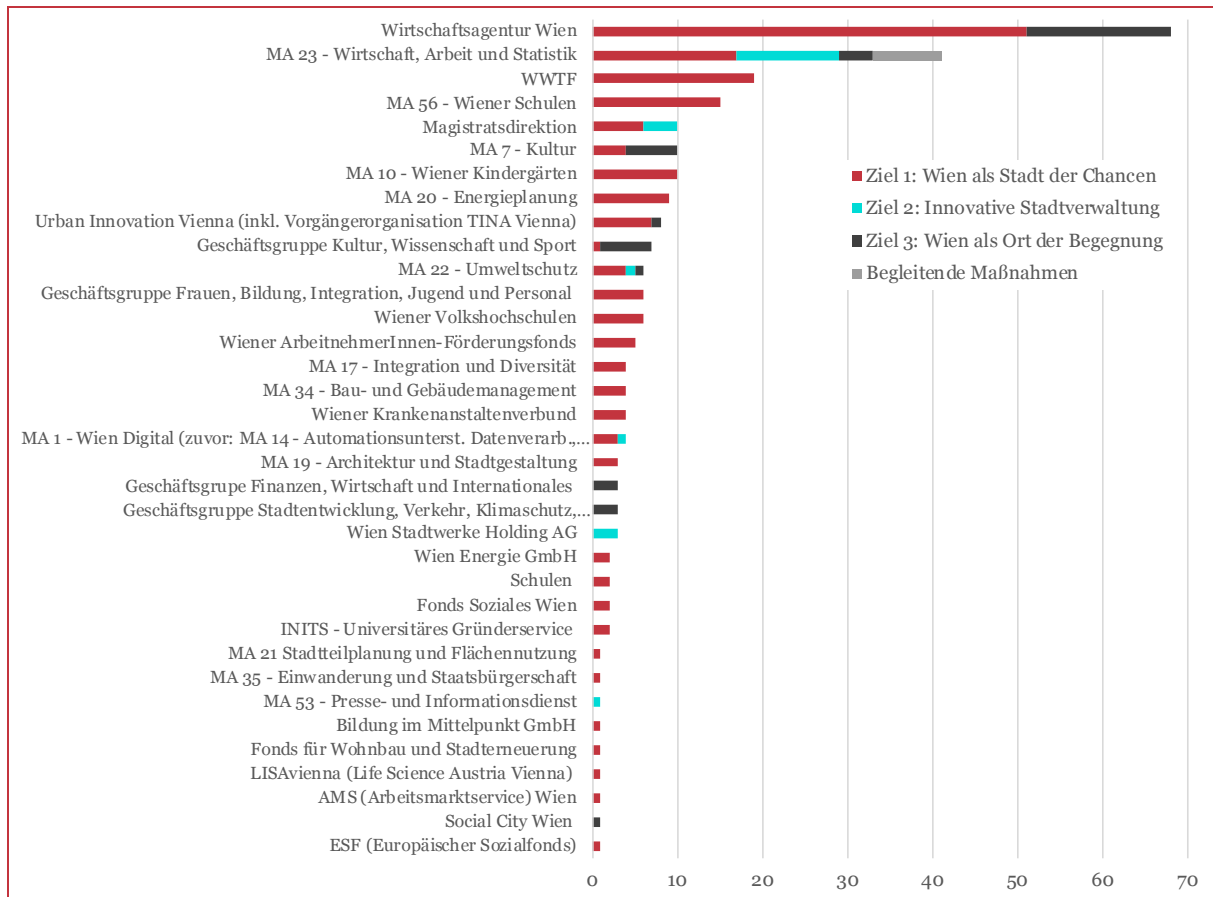
Handlungsfeld 8: Sichtbarkeit erhöhen und Interesse fördern

Auf den ersten Blick zeigen sich drei Entwicklungen:

- Das erste Ziel, „Wien als Stadt der Chancen“ ist, um bei der obigen Metapher zu bleiben, der größte Container, innerhalb dessen sich aber pro Handlungsfeld unterschiedliche Entwicklungen zeigen.
 - Im Handlungsfeld 1 „Attraktive Stadt für Forscherinnen und Forscher sowie für Unternehmen“ werden jedes Jahr kontinuierlich mehr Projekte gemeldet,
 - das zweite Handlungsfeld: „Stärken weiterentwickeln“ hat über die ersten Jahre einen leichten Abwärtstrend erfahren, 2019 gibt es hier aber wieder 20 Projekte,
 - Bildung ist seit 2019 das Handlungsfeld mit den meisten Projekten,
 - während nachhaltige Finanzierung und effektive Förderung ein sehr kleines Handlungsfeld ist und bleibt.
- Innovative Stadtverwaltung hat keine große Zahl an Projekten, ist jedoch stabil.
- Das dritte Ziel, Wien als Ort der Begegnung, zeigt in beiden Handlungsfeldern einen Abwärtstrend, was mit ein Grund für die Einschätzung sein dürfte, die Strategie hätte eine (zu) starke Binnenorientierung.

Abbildung 5 zeigt die schon aus Abbildung 3 bekannten Balken mit der Anzahl von Projekten pro Akteur – diesmal jedoch nicht in der zeitlichen Entwicklung, sondern hinsichtlich der Innovationsziele, zu denen Projekte genannt wurden.

Abbildung 5 Anzahl Projekte von IW2020 pro Akteur und Innovationsziel, 2016-2019



Quelle: Arbeitsprogramme Innovatives Wien 2020, 2016-2019, Berechnung und Darstellung: Technopolis

Die meisten Akteure werden über das erste Ziel (Stadt der Chancen) mobilisiert. Die Wirtschaftsagentur, die ja die meisten Projekte in die Arbeitsprogramme eingebracht hat, ist außerdem auch im dritten Innovationsziel, Ort der Begegnung, aktiv. Die Innovative Stadtverwaltung (Ziel 2) wird vor allem von der MA 23 getragen, gemeinsam mit der Magistratsdirektion und den Wiener Stadtwerken.

Abschließend sei hier noch bemerkt, dass die Projekte sehr unterschiedliche Flughöhen haben, unterschiedliche Größen, Budgets, Missionen. Die folgenden Abschnitte gehen daher auf jedes Ziel ein und präsentieren auf Basis von Interviews und Dokumentenanalyse, teilweise mit Fallvignetten, gesetzte Aktivitäten.

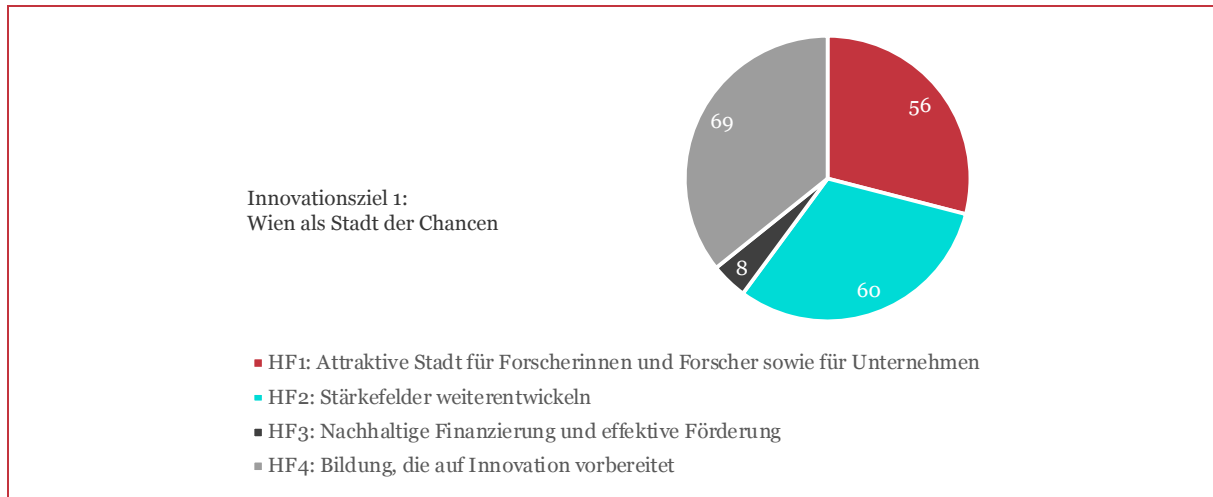
3.3.1 Innovationsziel 1: Wien als Stadt der Chancen

Wie oben besprochen, weist das Innovationsziel 1 – bezogen auf die Zahl der teilnehmenden Akteure und die Zahl der Projekte – die größte Mobilisierung auf. 193 der insgesamt 265 genannten Projekte sind hier einzuordnen, das entspricht 73% aller Projekte. Fast alle Akteure sind hier dabei.

Abbildung 6 zeigt die Verteilung der Projekte innerhalb des Innovationsziels 1 nach Handlungsfeldern. Hier gibt es weitgehend eine Balance zwischen den Handlungsfeldern HF1 (Attraktive Stadt für Forscherinnen und Forscher), HF2 (Stärkefelder weiterentwickeln) und HF4 (Bildung, die auf Innovation vorbereitet). Die vielen Projekte in HF1 und HF2 lassen sich mit dem Fokus auf „klassische“ FTI-Themen gut begründen, es sind dies auch jene Handlungsfelder, in denen z.B. der WWTF sehr aktiv ist. Das große Gewicht des HF4 ist in sich bemerkenswert und zeigt, dass dem Thema Bildung in der Stadt Wien ein hoher Stellenwert zuteilwird. Hier finden sich auch Projekte, die sehr unterschiedliche Zielgruppen für Bildung – inklusive Kindergärten, Schulen – ansprechen. Die relativ

geringe Präsenz des HF3 zur monetären Förderung in den Projektvorhaben mag auch der Tatsache geschuldet sein, dass IW2020 nicht mit eigenem Budget hinterlegt ist.

Abbildung 6 Anzahl Projekte von IW2020 zum Innovationsziel 1, nach Handlungsfeldern, 2016-2019



Quelle: Arbeitsprogramme Innovatives Wien 2020, 2016-2019, Berechnung und Darstellung: Technopolis

Folgende Aspekte fallen im Innovationsziel 1 auf:

- Der Themenbereich Bildung wurde auf breiter Ebene angesprochen, wofür einige Faktoren ausschlaggebend waren:
 - So gab es eine Schnittstelle zur Fachhochschulförderung: Einreicher*innen bekamen Zusatzpunkte für Projekte, die sich auf IW2020 bezogen. Dies hat naturgemäß die Aufmerksamkeit für IW2020 erhöht und eine Steuerfunktion ausgeübt.
 - Ein Thema an den Schulen war die Ausstattung mit W-LAN. Der Austausch im Rahmen von IW2020 war dafür förderlich, dass nicht nur auf die technische Infrastruktur Bezug genommen wurde, sondern auch Lehr- und Lerninhalte eingebunden wurden. Das wiederum stärkte Community-Bildung, Personen aus unterschiedlichen Abteilungen bzw. mit unterschiedlichen Hintergründen reflektieren gemeinsam die Herausforderungen in einem holistischeren Ansatz.
- Mit dem Fokus auf traditionelle FTI-Themen ist z.B. auch Digitalisierung in Innovationsziel 1 verortet. Gleichwohl ist festzustellen – und dies ist den Akteuren durchaus bewusst –, dass hier Parallelitäten zu anderen Strategiebereichen bestehen, wie z.B. zur Digitalen Agenda 2020.

3.3.2 Innovationsziel 2: Innovative Stadtverwaltung

Die nachfolgende Tabelle 2 zeigt jene städtischen Akteure, die am Innovationsziel 2 partizipiert haben, mit der entsprechenden Anzahl an Projekten. Deutlich in Führung liegt hierbei die MA 23 mit 12 Projekten, gefolgt von der Magistratsdirektion mit vier Projekten und der Wien Stadtwerke Holding mit drei Projekten. MA53, MA14 und MA22 kamen auf jeweils ein Projekt. Insgesamt wurde zu 22 Projekten berichtet.

Tabelle 2 Akteure in der Durchführung des Innovationsziels Nr. 2

Durchführung	Anzahl Projekte
MA 23 - Wirtschaft, Arbeit und Statistik	12
Magistratsdirektion	4
Wien Stadtwerke Holding AG	3
MA 53 - Presse- und Informationsdienst	1
MA 14 - Automationsunterstützte Datenverarbeitung, Informations- und Kommunikationstechnologie	1
MA 22 - Umweltschutz	1

Quelle: Arbeitsprogramme Innovatives Wien 2020, 2016-2019, Berechnung und Darstellung: Technopolis

Drei mehrjährige Projekte fassen insgesamt 10 der 22 (Teil-)Projekte zusammen:

- Forschung und Innovation vorantreiben und kooperatives Denken und Handeln forcieren: 2017-2019, Wiener Stadtwerke
- Innovationsfördernde öffentliche Beschaffung der Stadt Wien – IÖB.Wien: 2016-2019: Vier Jahre, MA 23
- Systematisierung der Innovationsaktivitäten: 2017-2018, zweimal MA 23, einmal Magistratsdirektion

Eine elektronische Innovationsplattform wurde angedacht, die vier Bereiche der Stadt zusammenführen sollte (neben der MA 23 und Magistratsdirektion auch die MA53 und die MA14). Sie wurde aber letztlich nicht umgesetzt.

Die Entscheidung, Innovation in der Stadtverwaltung als eigene Säule zu verankern, wurde in Interviews als „mutig“ bezeichnet, denn, so eine Interviewpartner*in „...*Innovation und Stadtverwaltung sind nicht kompatibel*“. Diese Sichtweise greift eine systemische Frage auf, inwiefern Verwaltung für Resilienz und Bestehendes zuständig ist, und aus welchem Auftrag heraus Innovation – und das damit verbundene subversive Element – innerhalb der Verwaltung oder aus der Verwaltung heraus ihren Platz hat. IW2020 ist somit ein Anstoß zu einem internen Kulturwandel – der Schwerpunkt auf Fehlerkultur bzw. Kultur des Scheiterns bei der dritten Innovationskonferenz ist hierfür exemplarisch.

Vor diesem Hintergrund wurde im Ziel Nr. 2 vielfach experimentell vorgegangen und bei entsprechenden Aktivitäten auch Initiative gezeigt. Dies erklärt auch die Führungsposition der MA 23. Selbst Träger*in der Innovationsmessage, waren die Mitarbeiter*innen der MA 23 augenscheinlich selbst motiviert, Innovationen anzustoßen wobei ihnen auch zu Hilfe kam, dass die MA 23 Aktivitäten so ausgerichtet waren, dass sie viele innovationsrelevante Akteure zusammenführten. Ein besonders wichtiges Format war in diesem Zusammenhang die Workshopreihe „Innovation Inside“ (siehe untenstehende Fallvignette), welche gute Innovationen der Stadt auf die Bühne holte, um abteilungsübergreifendes Lernen und Inspirieren zu ermöglichen.

Box 1 Fallvignette Innovation Inside

„Innovation Inside“ bezeichnet ein Workshop-Format, bei dem Akteure der Stadt Wien sich über ihre Innovationserfahrung austauschen. Das Besondere an dem Format ist, dass die Akteure hier selbst als Innovator*innen auftreten, um voneinander zu lernen. Innovationsvorhaben bzw. F&E-Projekte der Stadt Wien werden präsentiert und diskutiert.

Bislang gab es drei derartige Veranstaltungen: am 10. November 2016, am 31. Mai 2017 und am 7. Mai 2018. Der ersten Veranstaltung 2016 ging die Verleihung des damaligen „Goldenen Staffelholz für Innovation“ am 27.

September 2016 voraus. Dieser Preis wurde an 12 besondere, von einer Jury prämierte, Innovationen (aus einer Auswahl von 163) vergeben. Ziel des Preises war bzw. ist, die „...Bandbreite innovativer Projekte in der Stadtverwaltung, den Unternehmen und verschiedenen Institutionen der Stadt Wien sichtbar zu machen.“

Bei der „Innovation Inside“-Veranstaltung wurden diese 12 Projekte dann genauer besprochen, beim Meinungsaustausch zu Erfolgsfaktoren und Herausforderungen derartiger Innovationsprojekte konnten rund 60 Teilnehmer*innen gezählt werden. Bereits diese erste Kombination von Staffelh Holz und Workshop wurde sehr positiv aufgenommen. Für das Staffelh Holz waren 163 innovative Projekte eingereicht worden, weit mehr als erwartet, diese Mobilisierung zeigte das in der Stadtverwaltung mögliche Innovationspotenzial bzw. die Bereitschaft zu innovieren auf. Eine wesentliche Conclusio der Veranstaltung war, dass Vernetzung und bereichsübergreifende Zusammenarbeit zentrale Erfolgsfaktoren für die entsprechenden Innovationsvorhaben sind. Betont wurde auch die Wichtigkeit von „Innovation Inside“ als Follow-up zum Goldenen Staffelh Holz für Innovation, um – über den Preis hinaus – Lerneffekte zu erzielen und zu verbreiten.

Zur zweiten Innovation Inside-Veranstaltung am 31. Mai 2017 kamen 80 Teilnehmer*innen, darunter Vertreter*innen aus neun verschiedenen Abteilungen¹⁶ der Stadt Wien, die einen Informationsstand präsentierten. Es zeigte sich eine große Bandbreite an Aufgabenbereichen, von der Baupolizei bis zur Berufsrettung, die man traditionellerweise nicht mit Innovation in Verbindung bringen würde. Die Veranstaltung stand unter dem Motto „Mobile Endgeräte“, war somit IT-fokussiert, zeigte aber auch (Stichwort: Digitalisierung), wie zu unterschiedlichen thematischen Bezugspunkten entsprechende Innovationen entwickelt werden können und wo mit abteilungsübergreifenden Herausforderungen bzw. mit Erfolgsfaktoren zu rechnen ist. Hier wurde besonders deutlich, dass auch außerhalb der Arbeitsprogramme von IW2020 Innovationen entwickelt und umgesetzt werden, und dass das Feld „innovative Stadtverwaltung“ den Erfahrungsaustausch der dafür zuständigen Personen fördert.

2018 fand die Veranstaltung mit acht diskutierten Projekten ihre dritte Fortsetzung, mit einem Fokus auf Kooperationsformaten (Bachelorarbeit, FFG-Projekte etc.) mit externen Partner*innen und damit verbundenen Möglichkeiten, Herausforderungen, Wirkungen und Limitierungen. Die acht Projekte waren hinsichtlich der Art der Kooperationen unterschiedlich aufgestellt. Die Bandbreite an angesprochenen Themen war größer als 2017 und ging über IKT-Lösungen hinaus. Als Beispiel sei hier die Kooperation des Bildungsgrätzl 15 Schönbrunn¹⁷ mit dem Magistrat Wien, der FH Campus Wien und der TU Wien im Bereich Architektur mit Fall- und Machbarkeitsstudien genannt.

Ein weiteres Beispiel war das Projekt „Smarter Together“ im Rahmen der „Sustainability Challenge“ – eine universitätsübergreifende und interdisziplinär ausgelegte Zusammenarbeit der TU Wien, Uni Wien, BOKU und WU Wien – zur möglichen Fassadenbegrünung bei Bestandgebäuden. Ziel des Projektes war, „...Studenten unterschiedlicher Fachrichtungen anhand konkreter und praxisbezogener Forschungsaufgaben ein vernetztes Denken auf ihren Lebensweg, sei es in der Forschung oder in der Wirtschaft, mitzugeben.“ Im konkreten Projekt konnten von den Student*innen in der Folge praxisbezogene Herausforderungen wie Statik, Finanzierung, Denkmalschutz, Lichtbedarf im Inneren sowie echte konkurrierende Interessen wie bei großflächigen Glasfassadenteilen oder der gleichzeitige Flächenbedarf für die Nutzung von Solarenergie festgemacht werden. Auch zeigte sich der klare Konnex zwischen Innovation und den „Smart City“-Zielsetzungen.

Die Prägung des Innovationsziels Nr. 2 zeigt sich z.B. im folgenden Interviewzitat:

„Die innovative Stadtverwaltung hat schon einiges, eine Micro Hub Logistik Initiative, ein agiles Team, volles Commitment und völlig freigestellt. Die agieren jetzt drei Monate so. Die Entwürfe von 2018 werden jetzt umgesetzt. Auch vom Top-Management war das schon eine mutige Entscheidung, dass einer der drei Pfeiler die innovative Stadtverwaltung adressiert.“

¹⁶ MA 11 (Amt für Jugend und Familie); MA14 (Automationsunterstützte Datenverarbeitung, Informations- und Kommunikationstechnologie: Mobile Hardware); MA14/USBS (Audit App); MA33 (Wien leuchtet: Docu-tool); MA37 (Baupolizei: Elak-Quickdoku); MA-70/PIKT – MD-OS/PIKT – Magistratsdirektion – Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit, Gruppe Prozessmanagement und IKT-Strategie: Sag´s Wien App; MD-PR – Magistratsdirektion – Geschäftsbereich Personal und Revision: Kommunikation 2020 – Neues Arbeiten; FSW – Fonds Soziales Wien: Mobile Datenerfassung im Pflegebereich

¹⁷ Im Bildungsgrätzl 15 Schönbrunn arbeiten vier Bildungseinrichtungen (vom Kindergarten bis zum Oberstufenrealgymnasium) zusammen, um neue Angebote für Kinder zu schaffen, wie beispielsweise eine eigene ‚Science Night‘.

Generell eint die in diesem Innovationsziel engagierten Akteure der Anspruch an einen Kulturwandel, der sich an der Risikobereitschaft von Verwaltung orientiert. Fragen, die sich hier stellen, sind z.B.: Darf eine Stadtverwaltung mit Steuergeldern ins Risiko gehen? Soll sie nur verwalten oder auch gestalten? Das schon vor IW2020 existierende Goldene Staffelholz und die Innovation Inside Workshops, so bestätigen einige Stakeholder, bieten jenen Akteuren ein fruchtbares Terrain, die an Gestaltung und Modernisierung interessiert sind. Viele Veranstaltungen, die Vernetzung und Erfahrungsaustausch fördern, wurden durch IW2020 initiiert. Fehlerkultur wird dokumentiert, voneinander Lernen steht im Vordergrund.

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Innovationsziel Nr. 2 ist innovative Beschaffung, nicht nur als Projekt, sondern als Pfeiler der Strategie. Hier flossen Inputs aus dem früheren Projekt WienWin ein.¹⁸ Damals war ein Befund, dass es gelungen war, Awareness zu schaffen, aber es gab sehr wenig konkreten Impact / Wirkungen. Es entstanden viele Kontakte zwischen Personen der Stadt und Unternehmen, jedoch ohne dass konkrete Projekte realisiert worden wären. Mit der Strategie hat die MA 23 dieses Thema aufgegriffen und mit einigen Projekten in der Strategie weiter betreut. Dies hat einen katalytischen Effekt auf die Netzwerkbildung und erhöht die Chancen für konkrete Projekte:

„Ein Viertel der Projekte (...) adressieren auch die öffentliche Hand als Markt. Weil das zum Beispiel intelligente Steuerungssysteme für den Straßenverkehr sind. Die Stadt Wien interessierten sich früher gar nicht dafür. Das Netzwerk, das durch IW2020 entstanden ist, hat ermöglicht, da Türen zu öffnen.“ (Zitat Interview)

Eine wesentliche Wirkung von IW2020 im Innovationsziel Nr. 2 war, dass Bereitschaft seitens vieler Akteure geschaffen wurde, sich innovativ(er) zu engagieren. Es kam also zu einer Stärkung – durchaus im Sinne des Bildes von „Öls im Getriebe“ – von Akteuren, die Energie haben, schon jetzt aktiv sind, sich gerne in Innovationsprojekte einbringen. Diese Stärkung geschieht u.a. durch bereichsübergreifende Teambildung und dem Schaffen von Raum für Experimente. Dies betrifft sowohl kleine als auch große Projekte. Ein Beispiel hier ist „Hubert“ (siehe untenstehende Fallvignette).

Box 2 Fallvignette: Hubert & agile Teams

Die vorliegende Fallvignette befasst sich mit dem Micro-Hub „Hubert“. Ein Micro-Hub ist ein kleines Zwischenlager im innerstädtischen Bereich zur Bündelung von Güterlieferungen für Kund*innen in der Umgebung. Es geht hierbei um den „letzten Kilometer“ der Paketzustellung. Güter können bei Micro-Hubs von mehreren Fahrzeugen auf ein Fahrzeug umgeladen werden, wodurch mehrere Fahrten durch eine Fahrt ersetzt werden. Durch diese Konsolidierung lassen sich Lieferkosten, Emissionen und Verkehrsaufkommen in dichten Gebieten stark reduzieren. Der mögliche Vorteil besteht im Entlasten des urbanen Straßennetzes und in einer ökologisch vorteilhaften Alternative zur normalen Paketzustellung.

Hubert – das Wiener City-Hub – ist ein direktes Ergebnis von IW2020. Vertreter*innen der MA 23, die in der Planung und Implementierung der Strategie involviert waren, erfuhren vom Konzept der Micro-Hubs bei Gesprächen im Rahmen des Projektes „Wien Logistik 2030+“, das sich mit zukünftigen Herausforderungen in der Logistik der Stadt befasst hat. Zeitgleich hatte ein bei IW2020 engagiertes Beratungsunternehmen einen Impuls gesetzt, agile Teams zum Anstoßen für Innovationen zu nutzen. Das Konzept agiler Teams wurde in Anlehnung an „Scrum“, einem Vorgehensmodell der agilen Software-Entwicklung entwickelt. Agile Teams sollen so aufgesetzt sein, dass schwerfällige Planungen aufgebrochen und leichtfüßige Abläufe implementiert werden können, die sich an Teilprojekten ausrichten.

Im Rahmen von „Hubert“ wurde das Konzept agiler Teams auf die Entwicklung von Micro-Hubs angewendet. Die Bedeutung des agilen Ansatzes im Kontext der vorliegenden Innovation lag im Aufbrechen von weitgehend voneinander abgeschotteten Silostrukturen bei den Akteuren der Stadt, die üblicherweise in ein derartiges Vorhaben involviert werden müssen. Etwa ein halbes Jahr an Vorbereitungszeit war notwendig, das entsprechende Team zu bilden, darunter mit Vertreter*innen der MA 23, des Hafens Wiens, der MA65, der MA18 und Thinkport. Im Dezember 2017 erfolgte ein Workshop zur gemeinsamen Willensbildung, im Februar 2018 startete die operative Tätigkeit des Teams. Dieses traf sich vier Monate lang zwei Mal die Woche in einem Start-Up Center (WeXelerate),

¹⁸ Vergleiche Eva Buchinger, Eva Czernohorszky, Roman Käfer, Lukas Lengauer: WienWin Strategiegruppe „Innovation findet Stadt“, Handlungsoptionen zur Positionierung Wiens als Leitmarkt für innovative Lösungen, Wien, Oktober 2013.

um das Hubert-Konzept zu entwickeln. Diese Form der Zusammenarbeit erwies sich insofern als effektiv und als effizient, als dass in kurzer Zeit sowohl Lerneffekte hinsichtlich der Anforderungen an ein Micro-Hub definiert werden konnten, als auch ein Business Case als Abschlussbericht entwickelt wurde.

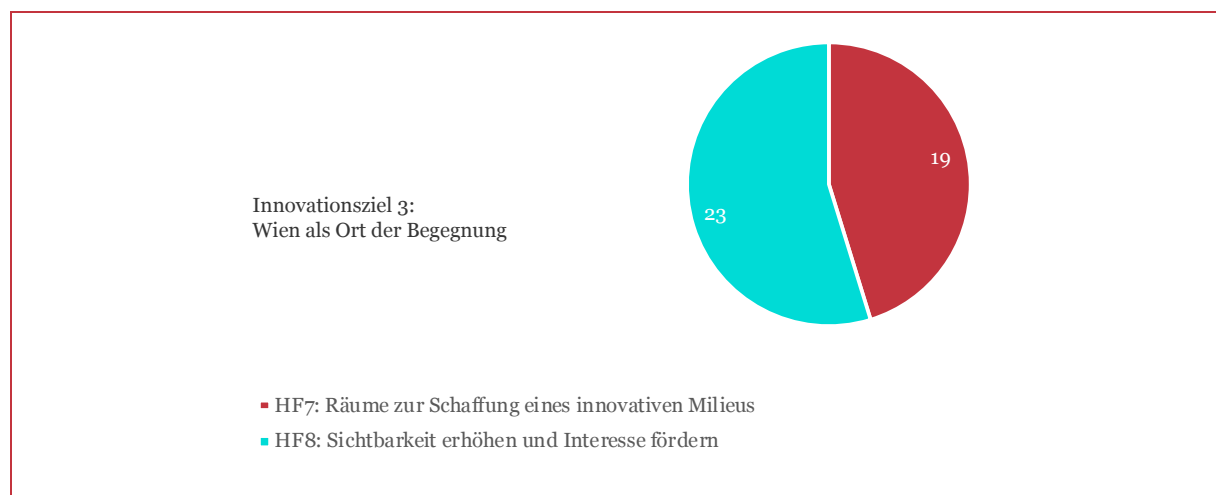
Danach erfolgte die Überleitung in die Implementierungsphase, die vom Hafn Wiens übernommen wurde. Hier zeigten sich die typischen Herausforderungen in Innovationsprozessen, wenn diese aus der Entwicklungs- in die Implementierungsphase übergeleitet werden. Wenngleich die Nähe zu Geschäftsleuten und KMU als Kund*innen schon früh in der Konzeption des Hubs gesucht wurde, war der Vertrieb in der Überleitungsphase eine hohe Herausforderung, sowohl das Gewinnen von Kund*innen als auch die Einpflege von Lerneffekten betreffend. Hinreichender (Zeit-)Ressourcen für den Vertrieb gelten als wesentliche Herausforderung und Erfolgsfaktor.

Seit März 2019 ist Hubert operativ tätig und beliefert mehrere Kund*innen. Der Fokus in der Aufbauphase liegt im Austarieren des Geschäftsmodells – Hubert soll sich nach zwei Jahren selbst tragen. Derzeit ist es noch zu früh, abzuschätzen, ob Hubert ein nachhaltiger Erfolg ist. Indes ist das Projekt auch unter Beobachtung zahlreicher Forschungseinrichtungen bzw. FFG-geförderter Forschungsprojekte, da dieses Projekt pilotmäßig bereits umgesetzt wird, die Arbeit des agilen Teams konnte diesen Prozess beschleunigen.

3.3.3 Innovationsziel 3: Wien als Ort der Begegnung

Im Innovationsziel Nr. 3 sind insgesamt 32 Projekte verortet: 23 im Handlungsfeld 7 („Räume zur Schaffung eines innovativen Milieus“) und 19 im Handlungsfeld 8 („Sichtbarkeit erhöhen und Interesse fördern“).

Abbildung 7 Anzahl Projekte von IW2020 zum Innovationsziel 3, nach Handlungsfeldern, 2016-2019



Arbeitsprogramme Innovatives Wien 2020, 2016-2019, Berechnung und Darstellung: Technopolis

Das Handlungsfeld 7 ist geprägt durch das Thema Soziale Innovation, das erst spät angegangen wurde, denn „...letztes Jahr hatten wir erst die Luft, da hinzuschauen, was bisher noch nicht berücksichtigt war.“ (Zitat Interview). Es ging darum, was man als Stadt machen kann, um soziale Innovationen fördernd zu unterstützen. Hierfür wurden gezielt Kooperationen mit eher unüblichen Partner*innen gesucht: Erste Bank, Caritas, Volkshilfe, von der Stadt Abteilungen wie die Jugendabteilung. Indes wurde auch angemerkt, dass z.B. die Kreativwirtschaft – die in diesem Themenkomplex wichtige Impulse liefern kann – „...noch nicht so richtig drinnen ist“ (Zitat Interview).

Insgesamt werden die Ergebnisse u.a. als „sehr motivierend“, „interessant“ bezeichnet. Ein Beispiel für entsprechende Aktivitäten ist in der untenstehenden Fallvignette geschildert.

Das Pilotprojekt Vienna4Change wurde in den Jahren 2017 und 2018 vorbereitet und 2018/19 durchgeführt und kann als ein Paradebeispiel für methodische Weiterentwicklung von innovativen Milieus (Innovationsziel 3, HF7) gesehen werden. Auf Initiative der MA 23 und mit Unterstützung von zwei darauf spezialisierten Trainerinnen testeten 35 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Verwaltung, Sozialorganisationen und Unternehmen die Methode „u.lab“ zur Steuerung von Innovationsprozessen. Zentrale Frage des Pilotprojekts war, unter welchen Bedingungen die neue Methode als wirksamer Impulsgeber für die Initiierung von Innovationsprojekten in der Stadt eingesetzt werden kann.

Die u.lab Methode wurde am Massachusetts Institute of Technology (MIT) entwickelt und basiert auf der „Theorie U“ von C. Otto Scharmer, Leiter des MIT IDEAS program for sustainability and cross-sector innovation. Das Konzept des „Presencing“ bedeutet, Ideen zur Zukunft durch geeignete Settings besonders großer Aufmerksamkeit zu entwickeln, und dabei den Austausch von mehreren – im Unterschied zu einzelnen Entwickler*innen – zu nutzen. Ausgehend von einer Vergangenheitsanalyse (linkes oberes Ende des U), über einen Prozess des sich Öffnens (deep listening), soll eine bessere Performance in Entscheidungsprozessen erzielt werden (rechtes oberes Ende des U). Dabei geht es darum, mit alten unproduktiven Verhaltensmustern zu brechen, die die Entwicklung von Empathie und Einfühlungsvermögen mit Kund*innen verhindern, was sich wiederum negativ auf Performance auswirkt. Zwischen September 2018 und Jänner 2019 wurden insgesamt sechs Workshops mit 35 Teilnehmer*innen durchgeführt. Ergänzend zu den Workshops fand ein U-Lab statt, weiters nahmen alle an Coaching-Circles teil, da die Methode in einiger Radikalität klassische Innovations- und Entwicklungsprozesse umstößt.

Das gesamte Programm war thematisch vollkommen frei, die Teilnehmer*innen wurden über unterschiedliche Netzwerke und Plattformen rekrutiert. Die Workshops hatten Fortbildungscharakter, im Unterschied zu einem klassischen Methoden-Training wurden hier jedoch Prototypen entwickelt, die inzwischen in Umsetzung sind, wobei der Grad der Umsetzung variiert. Für jeden der Prototypen haben sich eine oder mehrere Personen für zuständig erklärt, weitere Schritte zu setzen. Damit unterscheidet sich das Ergebnis von reinen Ideenfindungsworkshops. Das Setting hat es ermöglicht, alle Etappen des u-labs gemeinsam durchzugehen. In den Workshops haben die Teilnehmer*innen Methoden gelernt, gemeinsam auf die Stadt geblickt, und gemeinsam an den Herausforderungen gearbeitet. Daraus ist Commitment entstanden, sich weiter darum zu kümmern, daraus sind auch Freundschaften entstanden. Die Themen der Prototypen gehen von Stadtentwicklung und Gesundheit, Happiness, Internet und der Umgang darin, bis zu Soziales Miteinander und Einsamkeit.

Eine Weiterentwicklung dieser Erfahrung könnte eine stärkere thematische Ausrichtung erfahren: Dies hätte insbesondere auf die Einladung bzw. Auswahl der Teilnehmer*innen einen Einfluss, da man – weiterhin auf Heterogenität und Vielfalt achtend – stärker auf spezifische Expertisen fokussieren könnte. In der Pilotphase war vor allem das methodische Interesse ausschlaggebend für die Teilnehmer*innen.

Auch dieses Fallbeispiel zeigt die deutliche Orientierung von IW2020 an Fragen des „Wie“ (vergl. Abbildung 1), während Fragen das „Was“ dem Entwicklungsprozess überlassen wurden.

Hinsichtlich des Handlungsfeldes 8 – Sichtbarkeit erhöhen und Interesse fördern – ist festzuhalten, dass die internationale Sichtbarkeit und der regionale Outreach in der Strategie wenig Bedeutung gehabt haben. Gerade dies weist aber darauf hin, dass weiteres Potenzial – im Sinne z.B. von Fördergeldern auf EU-Ebene – zu heben ist. Ein Beispiel, wo dieser Hebel erfolgreich genutzt werden konnte, zeigt das untenstehenden Fallbeispiel.

Die Wiener Co-Creation Labs sind ein Angebot der Wiener Wirtschaftsagentur und werden mit EU (EFRE-)Mitteln – Projekt IC3 Innovation by Co-Operation, Co-Creation and Community Building Laufzeit 2014–2020 – kofinanziert. Die Idee zu diesem neuen Programm entstand beim Strategieprozess IW2020, es startete im ersten Jahr der Umsetzung. Die Co-Creation-Labs umfassen zwei Serviceangebote, die Co-Creation Workshops und die Co-Creation Calls. Bei Co-Creation Workshops wenden sich Unternehmen mit einem Innovationsproblem – einer „Challenge“, die einen Wien-Bezug aufweisen muss – an die Wirtschaftsagentur. Diese organisieren einen Workshop mit Facilitatoren und etablierten Unternehmen in einem vertraulichen Rahmen. Im Workshop werden dann die Probleme diskutiert und mögliche Lösungen erarbeitet.

Die Calls funktionieren nach einem ähnlichen Prinzip, nur dass im Rahmen eines öffentlichen Calls ein Netzwerk von 1.800 Partnerinstitutionen (Unternehmen, Start-ups und Forschungseinrichtungen) über das

Innovationsproblem informiert wurden, die sich dann an die Lösung des Problems machen können. Um einen derartigen Call auszurufen, muss sich ein Unternehmen zunächst schriftlich an die Wirtschaftsagentur wenden.

Die Einreichung zu einem Call kann laufend erfolgen, doch gibt es bestimmte Cut-Off Dates, die den Prozessrahmen definieren. Dieser besteht zunächst aus einem Briefing Day, das ist eine Netzwerkveranstaltung, wo die Challenges präsentiert werden. Nach Ablauf des fünföchigen Calls können die Unternehmen besonders interessante Partner*innen für sich benennen, die sie im Rahmen eines Hearings kennenlernen können, um dann Projektteams zu bilden. Die Wirtschaftsagentur organisiert in der Folge einen Co-Creation Workshop mit den entsprechenden Projektteams. Die Intervention der Wirtschaftsagentur endet mit Reflexionsgesprächen mit den Projektteilnehmer*innen.

Mit diesem Konzept einer Open-Innovation Plattform möchte die Wirtschaftsagentur im Rahmen von Challenges/Inducementpreisen und mit Wien-Kontext Kooperationen zwischen sich anfangs noch nicht bekannten Partner*innen initiieren. Das Konzept setzt hierbei auf Unternehmen als Nachfrager von Lösungen zu Problemen, die Stadt tritt als Vermittlerin und Plattformbetreiberin auf, die auch das Netzwerk an möglichen Problemlöser*innen pflegt. Die Stadt definiert die Challenges also nicht (für sich selbst).

Das Programm ist 2016 und 2017 in der Umsetzung des 3. Innovationsziels positioniert (2018 dann im Handlungsfeld 2), ist aber breiter aufgestellt. So ist es über einen „Gender-Check“ auch konzeptionell mit Gender-Mainstreaming Zielen von IW2020 verschränkt (Innovationsziel 1, HF 1), kommt aber auch im Handlungsfeld 2 (Stärkefelder weiterentwickeln) zum Tragen. Im Umsetzungsbericht des Jahres 2018 wird bereits über die TU-Pilotfabrik Industrie 4.0 berichtet, wo erste Projekte mit Unternehmen im Bereich Metall 2019 mit Unterstützung des Co-Creation Lab Vienna durchgeführt werden.

Weiters relevant an diesem Beispiel ist die EFRE-Kofinanzierung. Damit liegen Erfahrungen vor, wie eine Wiener Innovationsstrategie, die sich an EU-Strategien orientiert, die Einwerbung entsprechender Fördermittel erleichtern kann.

Abschließend ist zu überlegen, warum Innovationsziel Nr. 3 – „Wien als Ort der Begegnung“ – als einziger Bereich der Strategie eine abfallende Entwicklung aufweist. Das Subziel „Wien schafft ein innovatives Milieu und setzt auf Kooperation und Offenheit“ konnte punktuell Zugkraft entwickeln, es wurden aber im laufenden Jahr nur mehr vier Projekte fortgeführt: die Wiener Vorlesungen der MA7 (Kultur, Wissenschaft), Technology Awareness Maßnahmen der Wirtschaftsagentur, systematische Unterstützung von Sozialer Innovation durch die MA 23 mit der Social City Wien, sowie die DigitalDays der Urban Innovation Vienna – UIV.

Blickt man zurück auf die Definition des 3. Innovationsziels, so ist neben einem Bekenntnis zu Dialog, Vielfalt, Aufmerksamkeit für gesellschaftlichem Entwicklungen und Diversität auch die Stärkung der internationalen Positionierung Wiens als FTI-Standort genannt. Diese Dimension internationaler Sichtbarkeit und Attraktivität, eine der zentralen Ansprüche der Smart City Wien Rahmenstrategie im Innovationsbereich, konnte hier nicht durch konkrete Aktivitäten verankert werden.

Die ursprüngliche Motivation, regional breiter zu wirken, war nicht aufgegangen. Kommunikationsorientierten Projekte (die in der Zielformulierung durchaus angesprochen sind) fanden eher unter dem Ziel der innovativen Stadtverwaltung Eingang, sobald das (technische) Innovationspotential angesprochen war, „wanderten“ die Projekte zum ersten Innovationsziel. Aus der Evaluierung des Strategiebildungsprozesses wissen wir, dass das dritte Panel sich in den ersten Treffen umorientierte, und die ursprüngliche Stärkung der Positionierung Wiens in und über die Kooperation innerhalb der Centropo Regionen keine Unterstützung erfuhr, aber auch nicht durch eine andere trans-regionale Positionierung ersetzt oder weiterentwickelt wurde. Da erste Ankündigungen zur neuen Strategie gerade auf Standortfragen eingehen, ist es hilfreich, aus den Erfahrungen mit dem dritten Ziel Schlüsse zu ziehen. Unsere Empfehlung ist, die Offenheit und Dialogbereitschaft, die im Zuge von IW2020 aufgebaut und kultiviert wurde, durchaus als einen wesentlichen Aspekt für ein innovatives Milieu auch weiterhin anzuerkennen, zusätzlich jedoch gerade in der Frage der Attraktivität nach außen hin konkrete, tangible Vorhaben zu formulieren, die sowohl Potenziale als auch Prioritäten erkennbar machen.

3.4 Begleitende Maßnahmen

Neben der Erstellung von Arbeitsprogrammen und Umsetzungsberichten ist die MA 23 – teilweise mit anderen Akteuren – für eine Reihe begleitender Maßnahmen zuständig. Hierzu zählen

- Die jährliche Innovationskonferenz
- Die Beauftragung eines „Themenradars“ (siehe hierzu Abschnitt 3.5)
- Die Erstellung einer Broschüre, die den Forschungs- und Entwicklungsstandort Wien näher durchleuchtet
- Mitwirken an der Überarbeitung der Smart City Wien Rahmenstrategie

Die Innovationskonferenz ist zu einem zentralen Eckpunkt der Innovationsstrategie geworden. Folgende Tabelle gibt die Zahl der Teilnehmenden jeder der bisher vier Konferenzen wieder, unterschieden nach Kategorien institutioneller Zugehörigkeit. Diese Zahlen zeigen, dass die Innovationskonferenz von Beginn an mit 331 Personen sehr gut besucht war und 2019 mit 411 Teilnehmenden noch einmal einen weiteren Kreis erreichen konnte.

Tabelle 3 Teilnehmer*innen an den Innovationskonferenzen, 2016-2019, nach Organisationskategorie

	Gesamt	Stadtverwaltung	andere Verwaltung / Politik	Privatwirtschaft	Sonstige/ unbekannt	Wissenschaft & Forschung	NGO	Sozialpartner
Teilnehmende								
1. WIK 2016	331	166	19	69	29	38	4	6
2. WIK 2017	329	132	16	68	75	31	6	1
3. WIK 2018*	344	152	23	68	60	41	**	**
4. WIK 2019	411	235	25	76	31	27	15	2
Verteilung								
1 WIK 2016	100%	50%	6%	21%	9%	11%	1%	2%
2. WIK 2017	100%	40%	5%	21%	23%	9%	2%	0%
3. WIK 2018*	100%	44%	7%	20%	17%	12%	**	**
4. WIK 2019	100%	57%	6%	18%	8%	7%	4%	0%

Quelle: Daten MA 23, Berechnung und Darstellung: Technopolis

* Die Daten der 3. WIK wurden etwas anders erfasst, ** nicht erfasst

Das Wachstum ist vor allem auf Teilnehmer*innen aus der Wiener Stadtverwaltung zurückzuführen, was auch als Indikator für die Wirksamkeit der Aktivitäten zum zweiten Innovationsziel (innovative Stadtverwaltung) ist.

Die Innovationskonferenz richtet sich sowohl nach innen als auch nach außen:

„Wir haben das immer wieder diskutiert: was ist der Zweck, wirkt das nach innen oder ist das eine jährliche Informationsveranstaltung für die Wiener Wirtschaft und Wissenschaft... Wir haben immer ein Hybrid gemacht.“¹⁹

Die Zahl teilnehmender Unternehmen bzw. sonstiger nicht näher zuzuordnender Teilnehmer*innen ist über die Jahre konstant geblieben respektive zurückgegangen.

¹⁹ Zitat Stakeholder-Interview

Die Konferenz war nicht als Leistungsschau ausgerichtet, sondern orientierte sich an folgenden Punkten:

- Die Eröffnung der Konferenz durch den Bürgermeister bzw. die Stadträtin und die Einladung im Rathaus verankerten die Strategie an höchster Stelle in der Stadtpolitik.
- Zu Jahresbeginn wurden jeweils das neue Jahresprogramm und der Umsetzungsbericht des vergangenen Jahres vorgestellt und damit ein Bogen zwischen Vorhaben und tatsächlicher Erfahrung gespannt.
- Die Innovationskonferenzen waren thematisch ausgerichtet, konnten renommierte Expert*innen für Key-Notes gewinnen, die Themen wurden dann aus unterschiedlicher Perspektive von Personen aus der Umsetzung diskutiert.
- Die Konferenz bot mit einem großzügigen Rahmen und Büffet sowie ausreichenden Pausenzeiten Gelegenheit zu informellen Gesprächen und Vernetzung.

3.5 Thematische Weiterentwicklung während der Umsetzungsphase

Schon kurz nach dem Start von IW2020 setzte der Beirat sich erneut mit der thematischen Weiterentwicklung der Strategie auseinander. In der 3. Beiratssitzung Anfang Dezember 2016 äußerten die Beiratsmitglieder den Wunsch, *„sich aktiv mit neuen Themen zu befassen, die grundsätzlichen und weitreichenden Einfluss auf den Wirtschaftsstandort bzw. die Leistungen der Stadt Wien haben (könnten). Dazu gehören z. B. E-Mobilität, Big Data, Precision Medicine, Block Chain-Technologie, Komplexity Center, usw.“*²⁰

Diesem Anliegen wurde unter dem Titel „Themenradar“ als begleitender Maßnahme nachgegangen. Im folgenden Beirat wurde darüber berichtet:²¹ *„Ziel des Themenradars war die Identifizierung von Themen, die grundsätzlichen und weitreichenden Einfluss auf die Leistungen der Stadt Wien haben (könnten), derzeit jedoch noch nicht systematisch seitens der Stadt behandelt werden. Dabei geht es um das Ausloten eines möglichen Handlungsbedarfes für die Stadt Wien sowie punktuell um die Ausarbeitung der weiteren Vorgehensweise. Aufbauend auf den vom Beirat bzw. der MA 23 eingebrachten Themen wurden bis Mitte März 2017 alle Panelmitglieder (aus dem Strategieerstellungsprozess) und alle Personen, mit denen während der Strategieerstellung persönliche Gespräche geführt wurden, eingeladen²², weitere Themen einzubringen. Diese eingebrachten Themen wurden dann von der MA 23 geclustert und nochmals dem o. a. Personenkreis zur Bepunktung übermittelt.“*

An der Spitze der daraus resultierenden Reihung stand klar das Thema Digitale Stadt mit 65 Punkten, gefolgt vom „Innovation im Bildungsbereich (41 Punkte), „Big Data“ sowie „Stadtplanung und Bauen“ mit jeweils 38 Punkten. Mit dem Ziel „digitale Hauptstadt“ zu werden, das bei der Innovationskonferenz 2019 angekündigt wurde, und der deutlich angestiegenen Projektzahl im Bildungsbereich im Jahresprogramm 2019 (viele dieser Projekte stehen im Zusammenhang mit digitaler Ausstattung und digitaler Kompetenzen) haben die ersten beiden Themen in die Strategie direkt oder im Umfeld Eingang gefunden.

In der folgenden Beiratssitzung wurde weiter an vier Themenblöcken gearbeitet (AAL; Autonomes Fahren, Kreislaufwirtschaft, und Personalised Medicine) und berichtet, welche Schnittstellen es hier zur Bundespolitik gibt, bzw. welche Aktivitäten in Planung sind. *„Insgesamt sollen bei den Themen AAL sowie Precision Medicine weitere Schritte gesetzt werden. Prinzipiell sind weitere Aktivitäten bei allen*

²⁰ Zitat Protokoll der 3. Beiratssitzung am 1. Dezember 2016.

²¹ Innovatives Wien 2020, Tischvorlage für die Beiratssitzung am 23. Mai 2017

²² In Anhang A, Tabelle 6 finden sich die Liste der Themen sowie Informationen zur Befragung.

Themen des „Themenradars“ jedoch zuvor politisch abzustimmen (ab etwa Februar 2018).“²³ In den Arbeitsprogrammen oder im Umsetzungsbericht zu den Innovationszielen sind aber noch keine Projekte zu diesen erwähnt. Die Eingangsfrage, welche Themen Einfluss auf den Wirtschaftsstandort Wien haben könnten, wurde jedoch über die Beauftragung von zwei Studien 2018 behandelt, eine Studie über den IKT-Standort Wien²⁴ im Vergleich, sowie eine kürzlich erschienene Studie über Motive zur Ansiedlung von F&E-Einheiten in Wien.²⁵

3.6 Governance

3.6.1 Aktuelle Governance von IW2020: Struktur und Impact

Die Strategie IW2020 wurde von der damaligen Vizebürgermeisterin und amtsführenden Stadträtin für Finanzen, Wirtschaftspolitik und Wiener Stadtwerke beauftragt, der Auftrag ging an die MA 23 – Wirtschaft, Arbeit und Statistik. Die Strategie wurde so wie bereits ihre Erstellung von einem Beirat begleitet. IW2020 ist als partizipative Strategie konzipiert, bis auf die Beauftragung der MA 23 mit der Begleitung der Umsetzung gibt es keine Weisungsgebundenheit. Die Verankerung in den zentralen Bereichen der Stadt ergibt sich erstens durch die Eröffnung der Innovationskonferenz durch den Bürgermeister bzw. der Stadträtin und das damit deklarierte Commitment, zweitens durch die Beteiligung der Magistratsdirektion.

Die aktuelle Innovationsstrategie IW2020 wird und wurde durch folgende Strukturen gestaltet und geleitet:

- Die **MA 23 Wirtschaft, Arbeit und Statistik** hat die Projektleitung inne, den Erstellungsprozess koordiniert, die Redaktion der Strategie betreut und ist für die begleitenden Maßnahmen (Follow-up Prozess, Standortdaten und Innovationskonferenz) zuständig.
- In der Erstellungsphase arbeiten **drei Panels** an der Entwicklung der Strategie,²⁶ was zu den drei Innovationszielen und der Ausformulierung von insgesamt acht Handlungsfeldern führte. In diese Panels waren sowohl Akteure der Stadtverwaltung als auch Stakeholder aus dem Umfeld geladen.
- Um die notwendigen Abstimmungen und eine koordinierte Vorgangsweise sicherzustellen, wurde ein **Beirat**, aktuell unter dem Vorsitz des amtsführenden Stadtrat für Finanzen, Wirtschaft, Digitalisierung und Internationales, eingerichtet, in dem vor allem Leitungspersonen aus unterschiedlichen Bereichen der Stadtverwaltung zweimal jährlich zusammentreffen.
- Ein wichtiges Forum für den Austausch zwischen den unterschiedlichen Bereichen der Stadt, die in die Strategie involviert sind, hat sich das **Treffen zur Vorstellung der Projekte für das Arbeitsprogramm** entwickelt, das nicht nur der Information, sondern auch der Vernetzung dient. Dieses Treffen findet jeweils im Herbst statt.
- Ein wesentliches, wenn nicht das zentrale Ereignis der Innovationsstrategie ist die jährliche **Innovationskonferenz im Rathaus**, an der Akteure sowohl von der Stadtverwaltung als auch aus dem Umfeld zusammenkommen. Diese Konferenz wird vom Bürgermeister oder der Stadträtin / dem Stadtrat eröffnet und verbindet dadurch die Innovationsstrategie sehr sichtbar mit der politischen Leitung der Stadt.
- Jährliche Arbeitsprogramme und Umsetzungsberichte sind ein wichtiges Novum dieser Strategie und dienen – ergänzend zu den Foren und dem Beirat – der Kommunikation und Vernetzung von Aktivitäten.
- Die MA 23 vertritt die Innovationsagenden in der Smart City Wien Rahmenstrategie.

²³ Zit Protokoll zur 5. Beiratssitzung am Mittwoch, 6. Dezember 2017.

²⁴ IKT Standort Wien im Vergleich II. KMU-Forschung Austria und Eutema, Dezember 2017.

²⁵ Donia Lasinger et al (2019): Motive für die Ansiedlung von F&E-Einheiten in Wien. Ein Vergleich von ausgewählten Standorten mit Wien. Studie des WWTF sowie der Urban Innovation Vienna im Auftrag der MA 23.

²⁶ Vergleiche Abschnitt 2.2, Seite 6.

Die Anbindung von IW2020 an die Stadtpolitik in ihrer Gesamtheit ergibt sich im Prinzip daraus, dass sie eine Teilstrategie der Smart City Wien Rahmenstrategie ist. Auch funktional ist die Anbindung an die zentrale Stadtpolitik über die Magistratsdirektion vorhanden, sie wird aber von den Stakeholdern als eher lose wahrgenommen. Die Innovationsstrategie wird vor allem mit der MA 23 verbunden. Das heißt, dass die Strategie horizontal gesteuert wird, was nur beschränkt möglich ist. Statt zu verpflichten setzte man deshalb auf Eigenmotivation. Der Fokus auf Umsetzung (vergl. Abschnitt 3.1, Seite 8) hat – mit Ausnahme des Bereichs innovativer Stadtverwaltung und einzelner weiterer Projekte – zwar kaum dazu geführt, dass etwas anderes oder mehr gemacht wurde als ohne Strategie, es ist aber gelungen, dass innerhalb der Stadt einen breiter Innovationsbegriff zu etablieren und bereichsübergreifende Kommunikation zu fördern.

3.6.2 Der Beirat

Der Beirat von IW2020 tagte erstmals am 12. Mai 2014, damals als „Beirat zur Strategieerstellung ‚Innovatives Wien 2020‘“. Ursprünglich setzte er sich aus neun Mitgliedern zusammen, den Vorsitz hat die Stadträtin bzw. der Stadtrat für Finanzen, Wirtschaft, Internationales, heute auch Digitalisierung. Weitere Mitglieder sind der Leiter der MA 23-Wirtschaft, Arbeit und Statistik, der stv. Magistratsdirektor des Geschäftsbereichs Organisation und Sicherheit, der Planungsdirektor der Gruppe Planung, eine Vertreterin der MA5-Finanzwesen, der Leiter der Abteilung Wissenschaft der MA7, der Geschäftsführer der Agentur TINA bzw. heute der Urban Innovation Vienna, der Geschäftsführer der Wirtschaftsagentur Wien sowie der Geschäftsführer des WWTF.²⁷ In der Umsetzungsphase wurde der Beirat um drei neue Mitglieder erweitert, dem Bereichsleiter der Präsidialabteilung, einer Abgeordneten zum Landtag und Gemeinderätin²⁸ sowie einem Vertreter der MA20 – Energieplanung.

Die Protokolle der Beiratssitzungen zeigen, dass dieses Gremium vor allem für die Besprechung der Arbeitsprogramme genutzt wurde. An manchen Terminen wurden externe Expertinnen und Experten eingeladen, um eine Studie zum Wirtschaftsstandort Wien vorzutragen, um die Ergebnisse einer Konsultation zum Themenradar zu diskutieren oder auch für einen Workshop über das Wirkungsmodell, das wir im Rahmen dieser Evaluierung entwickelt haben. Auch die Ergebnisse der vorliegenden Evaluierung wurden dem Beirat präsentiert.

Aus den Interviews geht hervor, dass der Beirat von den Mitgliedern unterschiedlich wahrgenommen wird. Manche sehen ihn als „Familientreffen“ und nutzen ihn für Vernetzung, andere erleben ihn eher als ein weiteres Gremium, ohne klar erkennbaren Mehrwert gegenüber der Vernetzung über operative Zusammenarbeit. Es gibt jedoch eine Übereinstimmung darin, dass der Beirat – so wie es sein Name auch sagt – beratende Funktion für die Strategie hat. Doch auch hier haben manche den Eindruck, es werden zwar die Inhalte der Strategie diskutiert, es käme jedoch zu keiner Willensbildung. Die Wahrheit, um ein Bonmot zu bedienen, liegt wohl in der Mitte, und es hängt von den jeweiligen Sitzungen ab, wie relevant sie für die weiteren Entwicklungen der Strategie waren. Die ursprünglichen Erwartungen, *„dass man sich dort die neuesten Dinge erzählt, die so am Standort innovations- und forschungsrelevant sind, den anderen wissen lässt, dass von Diskurs her mehr Lebendigkeit entsteht“*²⁹ haben sich nicht erfüllt. Zu oft kamen Vertretungen der eigentlichen Mitglieder, bis auf wenige Besprechungen entstand nicht der Eindruck, hier konnte sich ein Thinktank entwickeln.

Aus unserer Sicht hängt dies mit der gesamten Governance-Struktur zusammen: Durch die starke bottom-up Kultur in dieser Strategie hatte der Beirat, sobald die Strategie existierte, keine wirkliche Aufgabe mehr. Seine Bestellung hat durchaus eine wichtige Funktion in der Strategie, nämlich ein Gegenüber für die MA 23 zu sein, und die Verankerung in anderen Bereichen der Stadt auch auf

²⁷ Tabelle 4 im Anhang, Seite 36 enthält die Liste der Beiratsmitglieder.

²⁸ Die Gemeinderätin war bereits in den ersten Jahren als Vertreterin der Stadträtin anwesend.

²⁹ Interview einem Teammitglied der MA 23

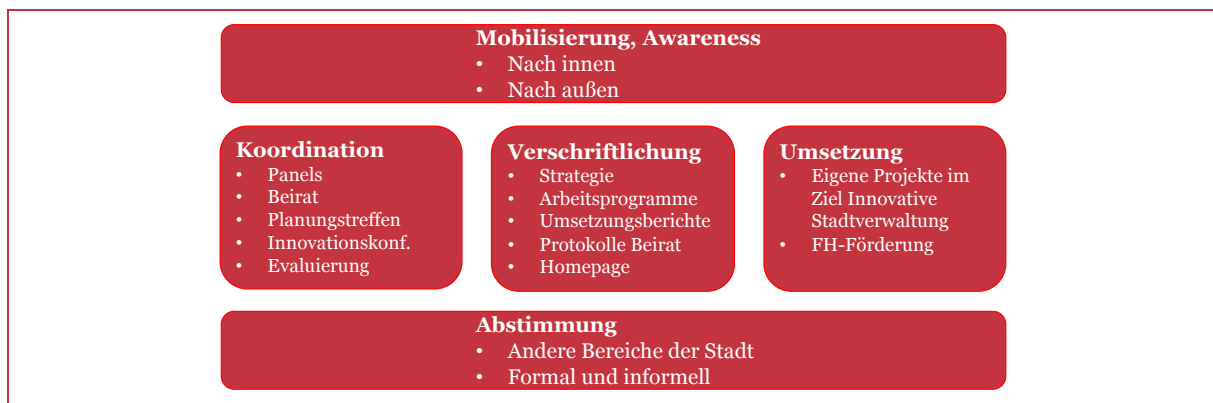
Leitungsebene sicherzustellen. Wenn sich die Leitung jedoch vertreten ließ – was immer wieder der Fall war – wurde diese Funktion geschwächt, und die Sitzungen verloren an Energie.

Im Gesamtgefüge einer Teilstrategie der Stadt Wien ist es wichtig, einen Beirat zu haben, es ist aber auch wichtig, dass dieser Beirat tatsächlich diese Funktion des Gegenübers einnimmt, also nicht erst recht wieder von der mit den in der Umsetzung betrauten Einheit (MA 23) geprägt ist. Das birgt ein gewisses Risiko, die Aufwertung des Beirats kann nur durch eine funktional klar definierte Aufgabe gelingen. Vermutlich geht es letztendlich um Willensbildung und das Commitment, die Inhalte der Strategie in unterschiedliche Bereiche hineinzutragen, wo diese Vertreter*innen Entscheidungskompetenz haben.

3.6.3 Funktion und Rollenverständnis der MA 23

Die Innovationsstrategie wird durch die MA 23 organisatorisch getragen. Hinter der Aufgabe der Projektleitung verbergen sich unterschiedliche Funktionen und Rollen, die wir in der folgenden Abbildung veranschaulichen und differenzieren:

Abbildung 8 Aufgaben der Projektleitung



Quelle: Technopolis, auf Basis von Interviews und Programmdokumenten

Die MA 23 wurde mit der Umsetzung der Strategie betraut und hat dabei zum einen unterstützende Aufgaben, aber auch, vor allem über die Prozessgestaltung, die Möglichkeit, die Strategie inhaltlich zu prägen. In all ihren Tätigkeiten ist sie jedoch hochgradig von dem Erfolg in der Mobilisierung anderer Akteure – sowohl innerhalb als auch außerhalb der Stadtverwaltung – abhängig. Wie in der letzten Zeile in Abbildung 8 zu lesen ist, läuft die Abstimmung mit anderen Bereichen der Stadt sowohl formal – zum Beispiel durch die gegenseitige Einladung in Beiräte oder gestaltende Workshops – als auch informell, durch persönliche Beziehungen, die oft durch langfristige Kooperationen in ausgewählten Arbeitsbereichen entstanden sind. Die beiden Ebenen der Mobilisierung und der Abstimmung bilden also den Rahmen, in dem die „materiellen“ Aufgaben der Projektleitung stattfinden.

Dies umfasst drei Kernfunktionen: Zur eigentlichen Projektleitung der Strategie gehören die Koordination bzw. der Verschriftlichung der gesamten Strategie. Daneben – und unserer Wahrnehmung nach funktional zu wenig abgegrenzt – hat die MA 23 auch Projekte der Umsetzung, ähnlich wie andere Akteure der Stadt. Die Projekte sind ähnlich, sie unterscheiden sich aber insofern, als es insbesondere die Projekte der MA 23 sind, die speziell im Rahmen der Strategie entwickelt wurden, die es also ohne Strategie nicht gegeben hätte. Damit geht einher, dass die MA 23 für solche neuen, durch die Strategie induzierten Projekte ein Budget hatte, im Unterschied zu vielen anderen operativen Einheiten. Zur Umsetzung gehört auch die Förderung der Fachhochschulen durch die MA 23, die insofern verknüpft ist, als im Zuge der Antragsbewertung Projekte zusätzliche Punkte bekommen, wenn sie sich auf die Strategie beziehen.

Da die Trennung dieser Aufgaben im Auftrag der Strategie (=Projektleitung) und im Rahmen der Strategie (=Umsetzung) nicht ausreichend kommuniziert wurde, verstärkte sich bei einigen

Stakeholdern das Bild, dass die Strategie (zu) stark nach innen ausgerichtet ist. Ein Blick auf die Projekte, die in den Arbeitsprogrammen genannt werden (siehe Abbildung 4, Seite 16) kann diesen Eindruck berichtigen, da die Zahl an Projekten zum ersten Zielbereich nicht nur von Anfang an deutlich größer war, sondern auch wesentlich stärker zugenommen hatte.

Die MA 23 konnte sich in der Projektleitung der Strategie professionalisieren, darauf kann man in der kommenden Strategie aufbauen. Hier empfehlen wir, ein möglichst klare – wenn auch einfache, also kurze! – Aufgabenbeschreibung zu erstellen, um die Schnittstellen mit anderen Bereichen (horizontal) und mit dem Beirat (so dieser Repräsentant der städtischen Willensbildung wird wäre das vertikal) nachhaltig zu erleichtern.

3.6.4 Vernetzung

Vernetzung rund um Aktivitäten der Stadt Wien als Ort und Akteur von Innovation ist auf mehreren Ebenen gelungen: Der oben beschriebene Beirat war ein Ort der Vernetzung, die Innovationskonferenz ein zweiter. Darüber hinaus fand Vernetzung innerhalb von Projekten und im Rahmen der Abstimmung des Jahresprogramms im Herbst statt.

Diese Treffen hatten eine weit höhere Resonanz unter den Teilnehmer*innen als uns zu Beginn dieser Evaluierung von den Koordinator*innen gesagt wurde. Das Setting war einfach: An einem Tag wurden für die drei Innovationsziele jeweils ein Slot geplant, zu dem die „Umsetzer*innen“ eingeladen wurden, um zu berichten, was im auslaufenden Jahr getan wurde und welche Projekte sie für das nächste Jahr planen. Wichtig ist dabei, dass es ein Treffen auf operativer Ebene war, nicht auf (oberer) Leitungsebene. Einige Zitate aus Interviews illustrieren die Wahrnehmung der Teilnehmer*innen:

„Ich finde das sehr spannend, weil man aus allen Bereichen das Neueste erreicht. Ich setze mich da bewusst hinein. Ein Vormittag, drei Blöcke, wo man die verschiedenen Geschäftsgruppen anschaut: Da ist es noch in den Silos, da laden sie aus den Einzelsilos in den Meetingroom. Was habe ich umsetzen können, was hat nicht funktioniert, was nehme ich mir vor... daraus entsteht dann ein Bericht und ein Ausblick.“

„Als die Strategie da war, gab es einmal im Jahr ein Treffen, wo ich dann immer zu meinem Thema gekommen bin. Da habe ich mir gedacht: Schade, dass ich mir nicht mehr Zeit genommen habe, nur für den Teil, für den ich mich unmittelbar verantwortlich fühle. (...) Man hatte Bereiche eingeteilt und die Verantwortlichen dazu geholt. Es ist eh schwierig, einen halben Tag zu reservieren. Vom Setup hätte man etwas tun können, auch in den Themenbereichen zu bleiben, die nicht unmittelbar mit dem Eigenen etwas zu tun haben. Ich bin einmal zu früh da gewesen und hab mir gedacht: ah, voll spannend. (...) Ich bin zu dem Treffen mit der Vorstellung gekommen zu berichten, nicht mit der Vorstellung der Vernetzung.“

„Durch die Strategie bin ich mit Leuten und Themen konfrontiert, zu denen ich sonst nicht so leicht den Zugang hätte.“

„Nach einer gewissen Aufwärmzeit haben die Leute begonnen, sich zu vernetzen.“

„Die Vernetzung sollte öfter als nur einmal im Jahr um den 25. Oktober passieren.“

Im Anschluss an diese Besprechung werden Listen mit Projekten versandt und mit dem Ansuchen, diese durch eigene Aktivitäten zu ergänzen, bzw. kurze Berichte über bereits erfolgte Aktivitäten zu senden. Auch dieser Kontakt mit den „Umsetzer*innen“ hat für manche Akteure einen positiven Effekt:

„Ich bekomme die ganze Liste als Word Dokument, das habe ich mir angeschaut, das ist eine interessante Sammlung, aber es gibt die Gefahr, dass keiner reinschaut. Ich war auch stolz auf die Stadt. (...) Nachdem ich auch international unterwegs

bin, kann ich informell etwas erzählen, das hilft auch, da kann man gut anknüpfen und erzählen, was die Stadt so alles macht. Die Details habe ich auch nicht mehr so präsent, weil ja jeder in seinem Silo drinnen ist. Dass man die Synergien wahrnimmt und dann auch was daraus macht, das ist auch noch nicht so geworden.“

Andere sprechen sich gegen diese Listen aus, fühlen sich verpflichtet, da etwas zu melden, was sie sowieso tun.³⁰ Insbesondere, wenn sie von vornherein ausreichend für ihr Aufgabengebiet vernetzt sind, erleben sie diese Berichterlegung als Belastung. Das gilt jedoch eher für Personen in höheren Leitungsfunktionen. Andere, die stark auf Projektebene und nicht auf Entscheidungsebene arbeiten, können davon profitieren, ihre Projekte in der Strategie zu positionieren.

Ein weiteres Beispiel für Vernetzung rund um Innovationstätigkeiten in und von der Stadt ist das Format „innovation inside“ (siehe auch Kapitel 3.3.3) an dem auch Akteure teilnahmen, die ihre Projekte nicht in die Arbeitsprogramme von IW2020 einbrachten.

Im Vergleich mit anderen Teilstrategien der Stadt Wien ist es der MA 23 gut gelungen, breit zu mobilisieren, Akzeptanz zu gewinnen; die klare Binnenorientierung des zweiten Innovationsziels hat hierbei sicherlich geholfen. Hier konnten immer wieder Akteure involviert werden, die Lust auf Veränderung haben, die gerne über den eigenen Tellerrand schauen, die in ihrer Aufgabe beweglich bleiben wollen und die die bereichsübergreifenden Kontakte gerne nutzten und ausbauten.

Solche Treffen auf operative Ebene sind wichtig, gerade weil es i.d.R. keine spezifischen Projektbudgets für IW2020 gab, und die Organisationsstruktur der Stadt in „Säulen“ oder „Silos“ als ungeeignet für bereichsübergreifende Projekte wahrgenommen wird:³¹ *„Die stadtinterne Koordination ist eher auf Geschäftsleitungsebene angesiedelt. In den Projekten gibt es keine ressortübergreifenden Budgets, da kommt das Budget entweder von einer Stelle (z.B. Wirtschaftsagentur), oder es tragen mehrere Stellen dazu bei.“* Die genannten Formate sind zwei Beispiele, wie – unterhalb einer immer wieder wahrgenommenen „gläsernen Decke“ – engagierte Mitarbeiter*innen der Stadt miteinander in Kontakt kommen, Ideen gemeinsam entwickeln und Erfahrungen austauschen. Diese Räume der Ermöglichung sollten in der kommenden Strategie verstetigt, fortgesetzt und weiterentwickelt werden. Hier können durchaus auch Spillovers vom zweiten Innovationsziel zu den Zielen eins und drei entstehen.

3.6.5 Leadership und Budget

„Es gibt unterschiedliche Interpretationen darüber, wer denn eigentlich die Entscheidungen trifft. Ich würde jetzt sagen; Die Entscheidungen werden von den operativen Einheiten stärker getroffen, weil Budgets fortgeschrieben werden.“³²

IW2020 hat ein gutes Projektmanagement, hat erfolgreich Räume für Erfahrungsaustausch entwickelt, hat einen breiten Innovationsbegriff in Wien positioniert, doch es gibt keine starkes Leadership. Der Beirat funktioniert als Vernetzungsplattform, die Dokumentation der Umsetzung macht innovative Projekte der Stadt sichtbar – doch sie leitet sie nicht an.

Das hängt vorrangig mit der Säulenstruktur der Stadtverwaltung und der demensprechenden Budgetierung zu tun. Der Diversität von Verantwortungsbereichen steht kein Leadership gegenüber, in relativ aufwendigen Abstimmungsprozessen werden daher Ziele definiert, die ihre Ecken und Kanten weitgehend verloren haben, aber durchaus einen gemeinsamen Willen formulieren. In IW2020 wurde der strategischen Entscheidung: Was gehört dazu, was nicht? aus dem Weg gegangen. Wo kein Budget, da kein Richter, könnte man sagen. Das hatte durchaus sein Gutes, weil es einen Kulturwandel einleitete, der „Verwaltung“ – in Pilotprojekten und symbolisch – als einen Akteur von Innovation positionierte. Es hat aber auch Schwächen, da der Strategie die Macht fehlt, sich für konkrete Problemlösungen

³⁰ Vergleiche hierzu auch die Ausführungen zur Mobilisierung in Abschnitt 3.2.

³¹ Zitat aus einem Interview aus der Gruppe von „Umsetzer*innen“.

³² Zitat Stakeholder-Interview

einzusetzen, wenn es nicht innerhalb der Stadt bereits jemanden gibt, der sich – in seinem Bereich – dafür stark macht.

Nach drei Jahren Umsetzung stellt sich also die Frage, ob dies ausreicht, um drängende Probleme anzugehen, die innovativer, bereichsübergreifender Lösungen bedürfen. Wenn IW2020 eine „coalition of the willing“ ist, dann wurden möglicherweise erst „low hanging fruits“ geerntet und präsentiert. Um auch schwierige Aufgaben, bzw. Aufgaben, für die es keine Lobby gibt, nachhaltig zu lösen, bräuchte es auch ein starkes Commitment der Leitung.

Die Bereiche der Stadt werden in den Interviews oft als Säulen oder Silos beschrieben, die auf Projektebene zwar an manchen Stellen geöffnet werden können – und einige Formate von IW2020 haben dies durchaus unterstützt –, auf strategischer Ebene gibt es jedoch Bereiche, die die Distanz einer Kooperation deutlich vorziehen, sodass die Idee einer umfassenden Innovationsstrategie für ganz Wien sich nicht durchsetzen lässt, wenn diese nicht auf oberster Ebene verankert ist.

Ein Stakeholder spricht von einem Vertrauensproblem: Die Stadt hatte Aufgaben, die früher in ihrem Hoheitsbereich verankert waren, im Zuge der Einführung von New Public Management-Ansätzen ausgegliedert, die Mitarbeiter*innen waren dann keine Beamt*innen mehr und neue Akzente konnten gesetzt werden. Das ging auch lange gut, doch *„irgendwann hat die Politik dann dem System nicht mehr vertraut“, „das ganze System steht unter Stress,“* und zwar aus Gründen mangelnder Information in sehr komplexen Aufgaben. *„Die große Frage ist: Wer möchten wir im 21. Jahrhundert sein?“*

Es stellt sich dann die Frage, ob eine Strategie Vertrauen stärken kann, indem sie Orientierung gibt und Orte bereitstellt, an denen kritische Fragen besprochen werden können, um die Ergebnisse als Input den entscheidenden Funktionären zuzuspielen. Stärkeres Leadership würde bedeuten, klar zu vermitteln, was die Stadt Wien im 21. Jahrhundert sein will und wie Innovation diese Entwicklung unterstützen kann, und gleichzeitig niederschwellig Kontakte zu fördern, die den Stress herausnehmen. Hierfür braucht es, da sind sich zahlreiche Stakeholder einig, „eine Verankerung ganz oben“.

Das Commitment von Leadership zeigt sich nicht zuletzt an den bereitgestellten Ressourcen. IW2020 ist im Vergleich zur ersten Innovationsstrategie zwar mit mehr Ressourcen ausgestattet, für die Begleitung der Umsetzung, die Innovationskonferenz und Projekte der innovativen Stadtverwaltung, es gibt aber kein bereichsübergreifendes Budget für durch die Strategie ausgelöste Innovationsprojekte im operativen Bereich, das Freiraum und Spielgeld zur Verfügung stellt.

Die Meinungen darüber, ob dies nötig und möglich ist, gehen auseinander. Auf der einen Seite sieht man Innovation als Querschnittsthema, das in allen Bereichen verankert ist und durch die Strategie aufgewertet wird. Dies Aktivitäten sind über die – fest in der Wiener Stadtpolitik und -verwaltung etablierten Budgetierung – durch die jeweiligen Budgets der Geschäftsbereiche zu finanzieren. Diese Position wurde mit IW2020 implementiert. Auf der anderen Seite sieht man die Mobilisierungskraft der Strategie stark eingeschränkt, weil de facto Budgets größtenteils durch historisch geprägte Projekte gebunden sind und Neues kaum Platz hat. Als positive Beispiele für eine alternative Vorgangsweise werden Innovationsfonds genannt, wie sie die Wiener Stadtwerke, die Erste Bank oder die Stadt Barcelona eingerichtet haben.

Dass es kein dezidiertes „IW2020“ Budget geben sollte, war jedenfalls von Beginn an klar. So erzählt ein Stakeholder: *„Im Beirat der Erstellung ist Renate Brauner persönlich – der Abteilungsleiter der MA5 hat Sachbearbeiter geschickt. Damit war klar, dass die Strategie keine finanzielle Unterfütterung hat. Und schon damals haben die Ressorts nicht zusammengearbeitet.“* Eine finanzielle Ausstattung der Strategie müsste dementsprechend geschäftsbereichsübergreifend positioniert sein. Als Querschnittsmaterie könnte sie dadurch interdisziplinäre Projekte, bereichsübergreifende Initiativen stärken.

Eine Begründung, warum die Innovationsstrategie prinzipiell nicht mit einer Finanzierung ausgestattet ist, liegt in der Projektgröße, wenn wirklich eine Herausforderung angegangen wird, wie beispielsweise altersgerechtes Wohnen. Da gibt es durchaus aufwendige und innovative Pilotprojekte, jedoch werden diese aus Sektor-Budgets finanziert. Anders ist das bei Studien oder Veranstaltungen, da sind die Kosten

überschaubar. Die in Abschnitt 2.4 skizzierte Entwicklung der Wiener Innovationsstrategien vom Agendasetting durch die erste und der Mobilisierung durch die zweite Strategie, stellt für die dritte Strategie einen stärkeren Anspruch Richtung Wirksamkeit – hierfür sind neben breiter Beteiligung auch Leadership und finanzielle Ressourcen nötig.

3.6.6 Monitoring; Berichterlegung und Evaluierung

Ein Vorschlag der Zwischenevaluierung der ersten Strategie war, ein schlankes Monitoring einzuführen:

Für die nächste Strategie schlagen wir ein schlankes Monitoring vor. Es sollen smarte Zielindikatoren definiert werden, die jährlich überprüft werden. Dem für die Begleitung der Strategie vorgesehenen Begleitgremium soll jährlich ein kurzer Bericht mit den Indikatoren und deren Entwicklung zugestellt werden.³³

Es gibt nunmehr die jährlichen Umsetzungsberichte, damit ist ein großer Schritt in Richtung Monitoring geschehen, auch weil die Berichte tatsächlich schlank sind. Es ist gelungen, kurze Zusammenfassungen zu den Aktivitäten zu erstellen. Es gibt jedoch keine Bezugnahme zu Zielindikatoren – diese wurden ja auch in der Strategie nicht festgelegt.³⁴ Wie aus der vorliegenden Evaluierung ersichtlich ist, lassen sich aus dem vorhandenen Datenmaterial aber durchaus Querschnittsverbindungen ziehen, die über das reine Berichten hinaus eine analytische Rückmeldung zu den Aktivitäten geben. Dazu gehören jedenfalls die Fragen: Was ist der Unterschied zwischen dem Plan und dem Erreichten? Gibt es hier Trends? Diese Fragen wurden in den Umsetzungsberichten nicht aufgegriffen, deshalb erkennt man auch nicht, welche Projekte *nicht* umgesetzt wurden. Es konnte uns auch keine Datenbank übermittelt werden, mit den Projekten, den teilnehmenden Organisationen bzw. Organisationseinheiten, der Umsetzung, und der Budgetierung dieser Initiativen.

Dieses Fehlen ist eng mit der Frage der Governance und der Mobilisierungskraft der Strategie verbunden: In dem Moment, wo eine „Berichtspflicht“ eingeführt wird, wird – nicht nur praktisch sondern insbesondere symbolisch gesehen – „Innovation“ in das Korsett von Verwaltung gesteckt, statt in der von Kreativitätsgedanken geprägten Idee der freien Assoziation, der lösungsorientierten Vernetzung. Auch entsteht schnell der Eindruck von Bevormundung: So sagt einer der Stakeholder: *„Wir brauchen keinen Strategieplan, der uns etwas anschafft. Das tun wir eh.“*

Die MA 23 hat im Grunde die Informationen, um diese Gegenüberstellung zu machen: Geplante Projekte, durchgeführte Projekte. (Eine Schwierigkeit stellt sich in technischer Hinsicht, da die Projekte unterschiedliche Flughöhe und Größenordnungen haben.) Wenn sie jedoch diese Gegenüberstellung verwendet, stellt sich die Frage, für wen? Was wird damit gemacht? Welche Schlüsse zieht man daraus? Hier geht man – so unsere Beobachtung – vorsichtig miteinander um. Die Haltung in der Umsetzung ist einladend, vernetzt Personen und Bereiche für Erfahrungsaustausch durch reale Begegnungen, aber vermeidet die Frage der Zielerreichung.

Diese Kritik am Monitoring kommt jedoch nicht von der Stadtverwaltung selbst, hier ist man mit dem Monitoring sehr zufrieden, *„es ist ausgefeilt, ich bin sehr zufrieden, die haben das im Griff.“*

4 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

„Innovatives Wien 2020“ löste die erste Wiener FTI-Strategie von 2007 („Wien denkt Zukunft“) ab und wurde in einem zweijährigen Prozess, betreut von der MA 23 – Wirtschaft, Arbeit und Statistik, Dezernat Forschung, Technologie und Innovation, unter Einbindung zahlreicher Stakeholder entwickelt. Die Ziele wurden vor dem Hintergrund der „Smart City Rahmenstrategie“ formuliert, die

³³ Zit. B. Good, A. Radauer, Zwischenevaluierung der FTI Strategie, S. 57.

³⁴ Die MA 23 stellt jedoch Indikatoren für das Monitoring der Smart City Wien Rahmenstrategie bereit, die jedoch nicht durchgängig durch die MA 23 beeinflussbar sind.

zwei übergeordneten Ziele formuliert: 2050 ist Wien „Innovation Leader“ durch Spitzenforschung, starke Wirtschaft und Bildung; Bis 2050 ist Wien ein der fünf großen europäischen Forschungs- und Innovationsmetropolen.

Auf Basis einer klaren Unterstützung des damaligen Bürgermeisters, dem aktiven Commitment und Engagement der damaligen zuständigen Stadträtin und Vizebürgermeisterin Renate Brauner, dem der Beauftragung und dem Engagement des Teams der MA 23 und der externen Moderation ist es gelungen, eine Reihe von Akteuren an Bord zu bekommen, die sich nachhaltig an der Strategie beteiligten. Dies ist aus unterschiedlichen Gründen ein bemerkenswerter Schritt, da er über die klassische Governance-Struktur der Verwaltung hinausgeht. In drei thematischen Panels trafen führende Stakeholder mit Expert*innen und mittlerem Management zusammen, um die inhaltliche Ausrichtung der Strategie zu definieren.

Durch den moderierten teil-offenen Prozess entstand die Strategie aus einer Vielfalt von Perspektiven, die nach und nach gebündelt wurden, der rote Faden wurde in der Endredaktion gezogen. Auf diesem Weg wurden engagierte Visionen zu einem Bild gegossen, mit der neuen Idee, die Stadt selbst als Innovationsakteurin zu verstehen. Offen ist geblieben, ein Bild zu darüber vermitteln, wo das „ausgezeichnet innovative“ der Stadt Wien liegt. Die Bedeutung eines klaren, auf die Alleinstellungsmerkmale des Innovationsstandorts bezogenen Narrativs wird auch in der Studie über Motive für die Ansiedlung von F&E-Einheiten in Wien betont³⁵ – sie kommt unserer Ansicht in der Strategie nicht zuletzt durch die dominante bottom-up Orientierung zu kurz. Die drei Innovationsziele haben außerdem eher den Charakter einer Willenserklärung als konkrete, überprüfbare Ziele zu definieren. Dementsprechend war auch das Monitoring der Strategie eine Zusammenstellung der Aktivitäten, ohne auf Zielerreichung einzugehen.

IW2020 hat im Vergleich zu der vorangehenden Strategie die Umsetzung in den Fokus gerückt, und dies in einer umfassenderen Begleitung, jährlichen Arbeitsprogrammen und Umsetzungsberichten zusammengefasst. Insgesamt nannten 37 Akteure der Stadtverwaltung sowie stadtnaher Einreichungen und Unternehmen 275 Projektvorhaben, etwa die Hälfte davon fiel auf die vier aktivsten Akteure.

Das erste Innovationsziel, „Wien als Stadt der Chancen“ hat hinsichtlich der Anzahl an Projekten und der Mobilisierung von Akteuren das größte Gewicht: Die Projektzahl stieg von 29 im Arbeitsprogramm 2016 auf 72 im Arbeitsprogramm 2019; die meisten der hier eingebrachten Projekte wurden jedoch nicht durch IW2020 initiiert. Innovationsziel Nr. 2 „Innovative Stadtverwaltung“ ist eine der wesentlichen Neuerungen der Strategie, nämlich über das Ziel innovativer Stadtverwaltung bei sich selbst anzusetzen. Hier fanden in unterschiedlichen Formaten Erfahrungsaustausch und Pilotprojekte statt, größtenteils mit Unterstützung der MA 23. Damit etablierte sich – und darin liegt eine wesentliche Wirkung der Strategie – eine breite Akzeptanz des Zugangs einer innovativen Stadt. Früher hieß es: „Wien fördert Innovation und schafft Raum für Forschung“. Heute versteht sich die Stadt Wien darüber hinaus selbst als Innovationsakteurin.

Innovationsziel Nr. 3, „Wien als Ort der Begegnung“ hatte als einziger Bereich der Strategie eine abfallende Entwicklung. Das Subziel „Wien schafft ein innovatives Milieu und setzt auf Kooperation und Offenheit“ konnte keine ausreichende Zugkraft in der Differenzierung von den anderen beiden Zielen entwickeln.

Insgesamt lässt sich eine Entwicklung der Wiener Innovationsstrategien vom Agendasetting durch die erste und der Mobilisierung durch die zweite Strategie beobachten. Für die dritte Strategie lässt dies einen stärkeren Anspruch Richtung Wirksamkeit erwarten – hierfür sind neben breiter Beteiligung auch Leadership und finanzielle Ressourcen nötig.

Im Februar hat der Prozess für die Entwicklung einer neuen Strategie bereits begonnen, die den Fokus als Wirtschafts- und Innovationsstrategie stärker auf den Wirtschaftsstandort Wien legen und von einem Vienna Economic Council begleitet wird. Vor diesem Hintergrund haben wir folgende Empfehlungen:

³⁵ Vergl. Lasinger et al, WWTF S. 5.

I. Inhalt und Umfang

Die zunehmende Mobilisierung vieler Akteure durch IW2020 und die Etablierung eines breiten Innovationsbegriffs ist ein Erfolg der Strategie, auch wenn zahlreiche wichtige Innovationsakteure und -projekte noch nicht eingebunden sind und damit die Strategie innovative Projekte zwar sichtbar macht, aber doch kein umfassendes Narrativ zum Innovationsstandort zeichnet. Durch den breit aufgestellten Strategiebildungsprozess finden die Innovationsziele eine gute Basis, sie zeichnen jedoch in konkreter Hinsicht kein scharfes Bild, wohin die Stadt möchte, und definieren eher kulturelle Aspekte des „wie“ Entwicklung aussehen soll denn ambitionierte Ziele, „was“ man erreichen möchte.

Empfehlung 1: Das nächste Strategiepapier soll die Geschichte der Innovationserfolge Wiens erzählen: 10 Jahrzehnte, 10 große Herausforderungen, 10 innovative Lösungen machen Wien zur Stadt mit höchster Lebensqualität. Wenn das in der Vergangenheit funktioniert hat, wird Wien das auch in der Zukunft meistern.

Empfehlung 2: Die Ziele der Strategie sind im Einklang mit der Smart City Wien Rahmenstrategie ambitioniert zu setzen und orientieren sich an der langfristigen Positionierung Wiens als Innovation Leader durch Spitzenforschung, starke Wirtschaft und Bildung, mit dem Ziel, bis 2050 eine der fünf großen europäischen Forschungs- und Innovationsmetropolen zu sein. Damit adressieren sie Akteure der Wissenschaft und Forschung, Wirtschaft und Gesellschaft im Sinne der Bewältigung großer Herausforderungen wie z.B. Klimawandel, Alterung & Gesundheit, Diversität & Integration sowie Mobilität. Dies ermöglicht sowohl eine Positionierung im internationalen Kontext als auch eine Anbindung an Europäische Initiativen zur Förderung von Forschung, Entwicklung und Innovation.

Empfehlung 3: Die Einbindung der Akteure durch eine breite Mobilisierung über Projekte innerhalb der Handlungsfelder und Ziele ist ein Erfolg von IW2020, dennoch bleibt ein Eindruck großer Lücken in der Berichterstattung über Aktivitäten. Die Jahresberichte sollten neben dem Umsetzungsbericht (Inputs und Mobilisierung) den Beitrag zur Zielerreichung durch unterschiedliche Akteure beleuchten. Hier soll es Platz geben für Projekte, die durch die Strategie initiiert wurden, für Projekte, die aktiv in die Umsetzungsprozesse (Arbeitsprogramm) eingebunden sind und für weitere Aktivitäten der Stadt, die ihre Innovationskraft bzw. die innovative Ausrichtung ausmachen und die ebenfalls einen Beitrag zu den Zielen leisten.

Empfehlung 4: Die Strategie gewinnt an Zugkraft, wenn sie deutlich macht: Woher kommen wir und wohin gehen wir? Über eine gemeinsame, konsensuale Willensbildung hinaus sollten anspruchsvolle Ziele der Stadt definiert werden, selbst wenn manche von ihnen schwierig zu erreichen sind: „This is not easy but we go for it!“ kann die Orientierung stärken und Commitment glaubhaft machen. Wir empfehlen daher in einer nächsten Strategie die eingeschlagenen Wege innovativer Stadtverwaltung weiter zu gehen, sich aber darüber hinaus auch tangible Ziele zu setzen. Mit anderen Worten, die Strategie sollte von Fragen des „Wie und mit wem?“ zu einer Orientierung am „Was und warum?“ weiterentwickelt werden.

II. Governance

Die Governance der aktuellen Strategie ist durch die Beauftragung der MA 23 mit der Projektleitung, der Begleitung durch einen Beirat unter dem Vorsitz des zuständigen Stadtrats, und der jährlichen Innovationskonferenz, die vom Bürgermeister eröffnet wird, definiert. Die Anbindung von IW2020 an die Stadtpolitik in ihrer Gesamtheit ergibt sich im Prinzip daraus, dass sie eine Teilstrategie der Smart City Wien Rahmenstrategie ist. Auch funktional ist die Anbindung an die zentrale Stadtpolitik über die Magistratsdirektion vorhanden, sie wird aber von den Stakeholdern als eher lose wahrgenommen. Die Innovationsstrategie wird vor allem mit der MA 23 verbunden. Das heißt, dass die Strategie horizontal gesteuert wird, was – angesichts der stark in den Geschäftsbereichen strukturierten Governance der Stadt – nur beschränkt möglich ist. Statt zu verpflichten setzte man deshalb auf Eigenmotivation. Die Formate der Mobilisierung, Kommunikation und Vernetzung stoßen auf positives Echo, darauf

aufbauend schlagen wir folgende Weiterentwicklungen vor, die die Strategie in ihrer Außenwirksamkeit durch top-down Elemente stärken sollen:

Empfehlung 5: Die Strategie soll in der Stadtverwaltung so hoch wie möglich angesiedelt sein. Die Verschränkung von Verwaltungsbereichen – so dies Teil der Strategie ist – braucht eine Parallelität zwischen bottom-up Initiativen auf operativer Ebene, die eine etwaige „Bevormundung“ eines Bereichs durch einen anderen ausschließen, und einer top-down Orientierung und Verankerung, die das Commitment der Stadt zu konkreten Zielen klarstellen. Das kann bedeuten, dass es einen Tagesordnungspunkt zur Strategie in obersten Führungsgremien der Stadt gibt, dem die Strategie-Projektleitung zuarbeitet. Die Entscheidungen werden vom Beirat einerseits und der MA 23 andererseits vorbereitet, sie fallen aber in höher positionierten Entscheidungsgremien der Stadt.

Empfehlung 6: Der Beirat ist zum einen beratendes, zum anderen willensbildendes Gremium. Vertretungen sollen daher unterbunden sein. Neben der beratenden Funktion haben die Beiratsmitglieder die Aufgabe, die Strategie in ihre Bereiche einzubringen. Der Beirat ist in diesem Sinne als geeignetes Gegenüber der Projektleitung in der MA 23 zu positionieren. Er repräsentiert die strategische Orientierung der Stadt Wien und bereitet bei Bedarf Entscheidungen auf höherer Ebene vor. Bei der Zusammensetzung ist auf Heterogenität der Akteure zu achten, der Beirat soll nicht zu einem Treffen von „usual suspects“ werden. Zusätzlich zu den ständigen Mitgliedern könnten Stakeholder unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen, Interessensvertretungen oder Expert*innen geladen sein.

Empfehlung 7: Die Innovationskonferenz ist das zentrale Medium der Kommunikation der Strategie. Hier wird der Bogen zwischen Arbeitsprogramm und Umsetzungsbericht deutlich. Sie ist weiterhin an der Schnittstelle zwischen Stadt (der Bevölkerung und Stakeholder) und Stadtverwaltung zu gestalten.

Empfehlung 8: Die IW202 hat vor allem auf operativer Ebene von Projektleiter*innen, die sich für bereichsübergreifende Arbeit interessieren, positive Impulse gesetzt. Diese Impulse sind in einer nächsten Strategie weiterzuentwickeln: Angesichts der stark in „Säulen“ organisierten Stadtverwaltung ist das Potenzial engagierter, bereichsübergreifende Initiativen „unterhalb der gläsernen Decke“ nicht zu unterschätzen. Für die Vernetzung der Stadt nach innen sollte das Treffen für die Projektvorschläge ausgeweitet werden auf einen „Marktplatz innovativer Projekte der Stadt“. Hier lässt sich auch an dem Format „Innovation inside“ ansetzen. Ähnlich einer Konferenz mit Poster-Präsentation können hier Projekte präsentiert werden, die entweder „Teil“ der Strategie sind oder auch nicht (vergl. Empfehlung 3). Diese Treffen dienen der horizontalen Vernetzung und dem Erfahrungsaustausch auf operativer Ebene und der Diskussion des Innovationsgehalts von Projekten unterschiedlicher Stadtbereiche. Auch in kleineren Formaten sollen solche Räume der Ermöglichung in der kommenden Strategie verstetigt, fortgesetzt und weiterentwickelt werden.

Empfehlung 9: Die MA 23 ist für die Projektleitung der gesamten Innovationsstrategie zuständig. Darüber hinaus ist sie selbst Umsetzerin von Projekten (mit eigenem Budget), insbesondere im Bereich innovativer Stadtverwaltung. Hier empfehlen wir, die unterschiedlichen Aufgaben knapp und klar zu definieren, um das Schnittstellenmanagement mit anderen Bereichen (horizontal) und mit dem Beirat (so dieser Repräsentant der städtischen Willensbildung wird wäre das vertikal) nachhaltig zu erleichtern.

III. Finanzierung

IW2020 wurde mit Ressourcen für die Strategieentwicklung, die Begleitung der Umsetzung, die Berichtlegung sowie die Innovationskonferenz ausgestattet: Darüber hinaus gibt es jedoch keine Finanzierung für Projekte, die durch die Innovationsstrategie ausgelöst werden. Eine Ausnahme bildet der Bereich innovativer Stadtverwaltung sowie einzelne Projekte in den Zielbereichen 1 und 3, wo – in der Regel mit Beteiligung der MA 23 – finanzielle Mittel für die Entwicklung, Vernetzung, teilweise bis zu einer Pilotphase bereitgestellt bzw. gebündelt wurden. Obwohl oder gerade weil Innovation eine

Querschnittsmaterie ist, und weil Standortförderung hohe Spillovers aber keine ausreichende Lobby hat, empfehlen wir, die bisherige Position neu zu überdenken:

Empfehlung 10: Um ein deutliches Signal zu setzen, das die Verbindung zwischen den Zielen der Strategie und der Community stärkt, innerhalb der Stadtverwaltung und im Umfeld, ist ein Innovationsfonds der Stadt Wien mit einer Dotierung von mindestens 3 Millionen Euro pro Jahr bzw. 30 Millionen EUR für 10 Jahre einzurichten. Dieser Fonds soll direkt beim Bürgermeister liegen und allen Bereichen offenstehen. Die Ausschreibung der Projekte orientiert sich an den Zielen der Strategie, am besten an jenen Zielen, die nicht leicht zu erreichen sind, und lädt zu einem Ideenwettbewerb ein. Bereichsübergreifende Lösungen sind erwünscht, aber nicht Bedingung. In einem zweistufigen Auswahlverfahren empfehlen wir – in Anlehnung an die Erfahrungen des Transformative Research Schemes – einen Ideenwettbewerb, gefolgt durch eine „Peer-to-Peer-Projektauswahl“.³⁶ Das wäre ein Experiment in innovativer Beschaffung, sowohl in der Vergabeprozess als auch im Inhalt. Die Projekte können eigenständig sein oder an bereits existierende Projekte anschließen.

Der Fonds kombiniert top-down Elemente – so soll der Beirat das Pouvoir haben, größere Aufgabenstellungen auszuschreiben – und bottom-up Elemente, da auch kleine Projekte gefördert werden können, um innovativen und engagierten Akteuren Spielgeld für ihre Ideen zu geben und dadurch die Innovationskultur in der Stadt Wien weiterzuentwickeln.

³⁶ Siehe hierzu Katharina Warta, Tobias Dudenbostel (2016): Radikale Innovationen – Mehr Freiraum für innovative und risikobehaftete Forschung, Technopolis Group, S. 22f.

Anhang A Interviewpartner*innen

Eugen Antalovsky, Managing Director, Urban Innovation Vienna

Ursula Bauer, Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit, Dezernatsleiterin Gender Mainstreaming

Eva Czernohorsky, Wirtschaftsagentur Wien, Technologie-Services

Peter Halwachs, Wirtschaftsagentur Wien, Leiter Life Sciences Team der Technologie Services der Wirtschaftsagentur Wien

Klemens Himperle, Leiter der MA 23, Wirtschaft, Arbeit und Statistik

Ina Homeier, MA 18, Leiterin Projektstelle Smart City Wien im Referat Stadt- und Regionalentwicklung

Oliver Kress, MA 23, MA 23 - Dezernat Forschung, Technologie und Innovation, Fachhochschulförderung

Lukas Lengauer, Wirtschaftsagentur Wien, Technology Services

Daniel Löcker, MA7, Referatsleiter Wissenschafts- und Forschungsförderung, Stipendien

Jutta Löffler, Büro Stadtrat für Finanzen

Elisabeth Noever-Ginthör, Wirtschaftsagentur, Kreativwirtschaft

Ingrid Preisegger, Trigon, KW

Bernhard Schmid, Wirtschaftsagentur Wien, Teamleiter "Smart ICT" bei Wirtschaftsagentur Wien

Michael Stampfer, Wiener Wissenschafts- und Technologiefonds WWTF

Ilse Stockinger, Wiener Stadtwerke Holding AG, Leitung Smart Cities & Region,

Sybille Straubinger, Landtagsabgeordnete und Gemeinderätin

Gabriele Tatzberger, Wirtschaftsagentur Wien, Startup-Services

Gerrit Thell, MA 23, MA 23 - Dezernat Wirtschaft

Marian Timler, Hafen Wien, Stellvertretender Abteilungsleiter Business Development

Elisabeth Unger, MA 23, Dezernat Forschung, Technologie und Innovation, Projektleitung Evaluierung

Christine Wanzenböck, MA 23, Projektleitung Innovatives Wien

Veronika Wolschlager, Selbstständige Beraterin

Christian Wurm, MA 23, Projektleitung Innovatives Wien

Anhang B Tabellenteil

Tabelle 4 Mitglieder des Beirats von IW2020: Strategieerstellung, Umsetzung zu Beginn von IW2020, Umsetzung heute

Beirat Strategieerstellung 2014	Beirat IW2020 Umsetzung, 2016	Beirat IW2020 Umsetzung, 2019
Vizebürgermeisterin Mag.a Renate Brauner Geschäftsgruppe Finanzen, Wirtschaftspolitik und Wiener Stadtwerke	Mag.a Renate Brauner Geschäftsgruppe Finanzen, Wirtschaft und Internationales, Amtsf. Stadträtin	Peter Hanke, Amtsführender Stadtrat für Finanzen, Wirtschaft, Digitalisierung und Internationales
Mag. Wolfgang Müller, MBA MD – Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit, Magistratsdirektor-Stellvertreter Bereichsdirektor	Mag. Wolfgang Müller MD – Geschäftsbereich Organisation und Sicherheit, Magistratsdirektor-Stv. Bereichsdirektor	Wolfgang Müller, Magistratsdirektor-Stellvertreter
Dipl.-Ing. Thomas Madreiter MD-BD – Gruppe Planung, Planungsdirektor	Dipl.-Ing. Thomas Madreiter MD-BD – Gruppe Planung, Planungsdirektor	Thomas Madreiter, Magistratsdirektion – Geschäftsbereich Bauten und Technik
Klemens Himpele, Magistratsabteilung 23 – Wirtschaft, Arbeit und Statistik	Klemens Himpele, Magistratsabteilung 23 – Wirtschaft, Arbeit und Statistik	Klemens Himpele, Magistratsabteilung 23 – Wirtschaft, Arbeit und Statistik
Ursula Weingartshofer MA 5 – Finanzwesen	Ursula Weingartshofer MA 5 – Finanzwesen	Erwin Agnetner, Magistratsabteilung 5 – Finanzwesen
Univ.Prof. Dr. Hubert Christian Ehalt MA 7 – Kultur	Univ.-Prof. Dr. Hubert-Christian Ehalt MA 7 – Wissenschaft, Abteilungsleiter-Stv.	Daniel Löcker, Magistratsabteilung 7 – Kultur
Dr. Claus Hofer tina vienna urban technologies + strategies GmbH	Dr. Claus Hofer tina vienna GmbH, Geschäftsführer	Eugen Antalovsky, UIV Urban Innovation Vienna GmbH
Mag. Gerhard Hirczi Wirtschaftsagentur Wien	Mag. Gerhard Hirczi Wirtschaftsagentur Wien, Geschäftsführer	Gerhard Hirczi, Wirtschaftsagentur Wien
Dr. Michael Stampfer WWTF – Wiener Wissenschafts-, Forschungs- und Technologiefonds	Dr. Michael Stampfer WWTF – Wiener Wissenschafts-, Forschungs- und Technologiefonds, Geschäftsführer	Michael Stampfer, WWTF – Wiener Wissenschafts-, Forschungs- und Technologiefonds
	Mag. Dipl.-Ing. Dr. Franz Oberndorfer, MD – Präsidualabteilung, Bereichsleiter	Franz Oberndorfer, Leiter der Präsidualabteilung
	Mag.a Sybille Straubinger, Abgeordnete zum Wiener Landtag und Mitglied des Gemeinderates der Stadt Wien	Sybille Straubinger, Gemeinderätin (in Vertretung von Stadträtin Brauner)
	MA 20 – Energieplanung z.H. Herrn Abteilungsleiter Mag. Bernd Vogl	Bernd Vogl, Magistratsabteilung 20 – Energieplanung

Quelle: 2014 und 2016: Protokoll jeweils ersten Beiratssitzung, 2019: <https://innovation2020.wien.gv.at/site/beirat-arbeitsprogramm/> abgerufen am 8.5.2019.

Tabelle 5 Anzahl der Projekte von IW2020 nach Innovationziel/Handlungsfeld sowie nach Jahr

	2016	2017	2018	2019	Summe
1: Wien als Stadt der Chancen	29	44	48	72	193
HF1: Attraktive Stadt für Forscherinnen und Forscher sowie für Unternehmen	6	12	16	22	56
HF2: Stärkefelder weiterentwickeln	14	13	12	21	60
HF3: Nachhaltige Finanzierung und effektive Förderung	3	1	3	1	8
HF4: Bildung, die auf Innovation vorbereitet	6	18	17	28	69
2: Innovative Stadtverwaltung	5	5	7	5	22
HF5&HF6: Nachhaltige Verankerung einer Innovationskultur in der Stadtverwaltung bzw. IÖB	5	5	7	5	22
3: Wien als Ort der Begegnung	12	14	11	5	42
HF7: Räume zur Schaffung eines innovativen Milieus	5	7	5	2	19
HF8: Sichtbarkeit erhöhen und Interesse fördern	7	7	6	3	23
Begleitende Maßnahmen	2	2	2	2	8
Gesamtergebnis	48	65	68	84	265

Quelle: Arbeitsprogramme Innovatives Wien 2020, 2016-2019, Berechnung und Darstellung: Technopolis

Tabelle 6 Themenradar: Punktezuordnung auf Basis der Befragung von Personen, die in den Strategiebildungsprozess eingebunden gewesen waren

Thema	Punkte
Digitale Stadt	65
Innovation im Bildungsbereich	41
Big Data	38
Stadtplanung und Bauen	38
Assisted Living	35
Verb. Untersch. Bereiche	35
Innovative Stadtverwaltung	34
Unternehmertum	34
Kreislaufwirtschaft / Bioökonomie	32
Innovationen im Sozial- und Gesundheitsbereich	31
E-Mobility	26
Precision Medicine	26
Blockchain	19
Energie	19
Autonomes Fahren	16
Komplexe Systeme	13
Internet of Things	13
IKT	13
Lebensmittel	11
Drohnen	1

Quelle: MA 23, Innovatives Wien 2020, Tischvorlage für die Beiratssitzung am 23. Mai 2017.

Insgesamt wurden 138 Personen eingeladen, Themen abzugeben und zu bepunkteten. 30 Personen (22 %) haben Themen eingebracht, 36 Personen (26 %) haben sich an der Be-punktung beteiligt. Diese sind allerdings nicht immer ident, 16 Personen (12 %) haben sowohl Themen abgegeben als auch bepunktet.

technopolis |group| Austria
Rudolfsplatz 12/11
A-1010 Vienna
Austria
T +43 1 5039592 - 13/14/17
E info.at@technopolis-group.com
www.technopolis-group.com