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 Aktivtäten 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 ist not easy but we go for it!" kann die Orientierung stärken und Committment 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 Committment 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 Projekleiter*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 Agneter, 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 – Präsidialabteilung, Bereichsleiter	Franz Oberndorfer, Leiter der Präsidialabteilung
	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 bepunkten. 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

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 Committment 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 betont[35] – 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 stärkerer 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.

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 stärkerer Anspruch Richtung Wirksamkeit – hierfür sind neben breiter Beteiligung auch Leadership und finanzielle Ressourcen nötig.

3.6.6 Monitoring; Berichtlegung 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? Die 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 ausgefeiltest, 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.