

BUNDESKANZLERAMT  ÖSTERREICH
BUNDESMINISTERIN FÜR FRAUEN, FAMILIEN, JUGEND
Dr. Juliane BOGNER-STRAUSS

An den
Präsidenten des Nationalrats
Mag. Wolfgang SOBOTKA
Parlament
1017 Wien

GZ: BKA-353.130/0027-IV/10/2018

Wien, am 6. Juni 2018

Sehr geehrter Herr Präsident,

die Abgeordneten zum Nationalrat Cox, Kolleginnen und Kollegen haben am 6. April 2018 unter der **Nr. 616/J** an mich eine schriftliche parlamentarische Anfrage betreffend Förderung von Mitarbeiter_innen in Ministerien zur Erhöhung des Innovationspotentials gerichtet.

Diese Anfrage beantworte ich nach den mir vorliegenden Informationen wie folgt:

Zu den Fragen 1 bis 26:

- *Gibt es in Ihrem Ministerium eine einheitliche und übergeordnete Human Resources Management-Strategie?*
 - a. *Falls ja, wie sieht diese Strategie aus?*
 - b. *Falls nein, ist die Erarbeitung einer solchen Strategie künftig geplant bzw. bis wann soll eine solche Strategie erarbeitet werden?*
 - i. *Falls die Erarbeitung und Implementierung einer solchen Strategie nicht geplant ist, wieso ist eine solche Strategie nicht geplant?*
(Gibt es spezielle Gründe, die der Erarbeitung entgegenstehen?
Gibt es praktische oder organisatorische Herausforderungen, die nicht bewältigbar sind?)
- *Gibt es in Ihrem Ministerium eine einheitliche und übergeordnete Recruiting-Strategie? (Dies insb. vor dem Hintergrund, dass in den nächsten 11 Jahren - bis*

2029 - rund 48% des Personals aufgrund von Pensionierungen aus dem öffentlichen Dienst ausscheiden wird.¹⁾

- a. Falls ja, wie sieht diese Strategie aus?
 - b. Falls nein, ist die Erarbeitung einer solchen Strategie künftig geplant bzw. bis wann soll eine solche Strategie erarbeitet werden?
 - i. Falls die Erarbeitung und Implementierung einer solchen Strategie nicht geplant ist, wieso ist eine solche Strategie nicht geplant?
(Gibt es spezielle Gründe, die der Erarbeitung entgegenstehen?
Gibt es praktische oder organisatorische Herausforderungen, die nicht bewältigbar sind?)
- Welche Maßnahmen werden unternommen, um Bewerber_innen für offene Stellen anzusprechen? Gibt es besondere Maßnahmen für die Ansprache von Bewerber_innen in schwer zu besetzenden Berufsfeldern (z.B. Softwareentwickler_innen)? (Bitte getrennte Beantwortung für die Besetzung von Einstiegspositionen und Führungspositionen.)
- Gibt es „Traineeships“ oder ähnliche Förderprogramme, um (junge) Talente anzuziehen bzw. diesen die Möglichkeit zu geben, in Ihrem Ministerium zu arbeiten bzw. die Arbeit in einem Ministerium kennenzulernen? (Bitte um getrennte Darstellung der Programme für Akademiker_innen und Personen ohne höheren Bildungsabschluss (insb. FH, Universität).)
- a. Falls ja, wie sind diese Programme ausgestaltet und wie werden diese Programme kommuniziert bzw. vermarktet?
 - b. Falls nein, ist die Erarbeitung und Implementierung solcher Programme künftig geplant bzw. bis wann sollen solche Programme erarbeitet und implementiert werden?
 - i. Falls die Erarbeitung und Implementierung solcher Programme nicht geplant ist, wieso sind solche Programme nicht geplant?
(Gibt es spezielle Gründe, die der Erarbeitung entgegenstehen?
Gibt es praktische oder organisatorische Herausforderungen, die nicht bewältigbar sind?)

¹ Vgl. Personalbericht 2017; https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/fakten/publikationen/PJB_2017.pdf?66rd86 (abgerufen am 21.2.2018).

- *Gibt es Maßnahmen, um die Diversität - im weiten Sinne, dh. sowohl im Hinblick auf Geschlecht, Behinderung, als auch Bildungshintergrund, Arbeitserfahrung u.a. - in der Belegschaft zu erhöhen?*
 - a. *Falls ja, beschreiben Sie bitte die Maßnahmen.*
 - b. *Falls nein, sind solche Maßnahmen künftig geplant bzw. bis wann sollen solche Maßnahmen erarbeitet und implementiert werden?*
 - i. *Falls die Erarbeitung und Implementierung solcher Maßnahmen nicht geplant ist, wieso ist das so? (Gibt es spezielle Gründe, die der Erarbeitung entgegenstehen? Gibt es praktische oder organisatorische Herausforderungen, die nicht bewältigbar sind?)*
 - c. *Messen Sie bereits die Diversität Ihrer Mitarbeiter_innen?*
 - i. *Falls ja, nach welchen Kriterien messen Sie und was sind die Ergebnisse der Messung bzw. wie setzen sich die jeweiligen Gruppen zusammen (z.B. Verhältnis von Männern und Frauen allgemein, Verhältnis von Männern und Frauen in Führungspositionen; Verhältnis von Akademiker_Innen und Nicht-Akademiker_Innen in Führungspositionen).*
 - ii. *Falls nein, ist die Messung der Diversität künftig geplant bzw. bis wann soll ein entsprechendes Monitoring erarbeitet und implementiert werden?*
 - *Falls die Messung bzw. die Implementierung eines entsprechenden Monitorings nicht geplant ist, wieso ist das so? (Gibt es spezielle Gründe, die der Erarbeitung entgegenstehen? Gibt es praktische oder organisatorische Herausforderungen, bewältigbar sind?)*
- *Wie viele und welche Führungspositionen (iSv. jede/r Mitarbeiter_in, der/dem andere Mitarbeiter_innen unterstellt sind bzw. zuarbeiten, z.B. Abteilungsleiter_innen) wurden seit 2004 - pro Jahr - neu besetzt?*
 - a. *Wie erfolgt grundsätzlich die Neubesetzung solcher Führungspositionen bzw. wer entscheidet über die Besetzung?*

- b. *Bei wievielen dieser Neubesetzungen wurde die Entscheidung von einer unabhängigen² Kommission getroffen oder bestätigt?*
- c. *Gibt es Aufzeichnungen der Gründe für die jeweilige Personalentscheidung?*
- d. *Wurden die nach besetzten Führungspositionen öffentlich ausgeschrieben? Falls ja, wo wurden die Stellen ausgeschrieben? (Bitte um getrennte Auflistung pro Führungsposition.)*
- *Gibt es besondere Maßnahmen, um „Quereinsteiger_innen“ (gemeint sind insb. hochqualifizierte Personen, vor allem solche, die vor Ihrem Einstieg in der Privatwirtschaft in Führungspositionen beschäftigt waren) anzusprechen bzw. deren Beschäftigung zu fördern?*
- a. *Falls ja, beschreiben Sie bitte die Maßnahmen.*
- b. *Falls nein, sind solche Maßnahmen künftig geplant bzw. bis wann sollen solche Maßnahmen erarbeitet und implementiert werden?*
- i. *Falls die Erarbeitung und Implementierung solcher Maßnahmen nicht geplant ist, wieso ist das so? (Gibt es spezielle Gründe, die der Erarbeitung entgegenstehen? Gibt es praktische oder organisatorische Herausforderungen, die nicht bewältigbar sind?)*
- c. *Messen Sie bereits den Anteil von Quereinsteiger_innen unter Ihren Mitarbeiter_innen?*
- i. *Falls ja, wie hoch ist der Anteil solcher von Ihrem Ministerium beschäftigten Quereinsteiger_innen?*
- ii. *Falls nein, ist ein entsprechendes Monitoring künftig geplant bzw. bis wann soll ein entsprechendes Monitoring erarbeitet und implementiert werden?*
- *Falls die Messung bzw. die Implementierung eines entsprechenden Monitorings nicht geplant ist, wieso ist das so? (Gibt es spezielle Gründe, die der Erarbeitung entgegenstehen? Gibt es praktische oder organisatorische Herausforderungen, die nicht bewältigbar sind?)*

² Mit dem Begriff "unabhängig" ist gemeint, dass z.B. keine Abhängigkeits- oder Machtverhältnisse bestehen, die eine unsachliche Beeinflussung der Entscheidung herbeiführen können.

- *Gibt es Maßnahmen, um sicherzustellen, dass offene Stellen möglichst allen Bürger_innen offenstehen?*
 - a. *Falls ja, beschreiben Sie bitte die Maßnahmen.*
 - b. *Falls nein, sind solche Maßnahmen künftig geplant bzw. bis wann sollen solche Maßnahmen erarbeitet und implementiert werden?*
 - i. *Falls die Erarbeitung und Implementierung solcher Maßnahmen nicht geplant ist, wieso ist das so?*
(Gibt es spezielle Gründe, die der Erarbeitung entgegenstehen?
Gibt es praktische oder organisatorische Herausforderungen, die nicht bewältigbar sind?)
 - c. *Bitte in diesem Zusammenhang insb. um Beantwortung der Frage, ob „informelle Bildung“ (z.B. selbständige Weiterbildung via eLearning-Plattformen) bereits jetzt anerkannt wird. (Bitte um getrennte Beantwortung für Einstiegsberufe und Führungspositionen).*
 - i. *Falls ja, beschreiben Sie bitte abschließend (sofern dies möglich ist) welche informellen Bildungsangebote anerkannt werden.*
 - ii. *Falls nein, ist die Anerkennung informeller Bildung künftig geplant bzw. bis wann soll eine solche Anerkennung in der Praxis stattfinden?*
- *Gibt es eine einheitliche und übergeordnete „Trainings-“ bzw. „Weiterbildungs-Strategie“ (iSd. Frage 10)?*
 - a. *Falls ja, wie sieht diese aus?*
 - b. *Falls nein, ist die Erarbeitung einer solchen Strategie künftig geplant bzw. bis wann soll eine solche Strategie erarbeitet werden?*
 - i. *Falls die Erarbeitung und Implementierung einer solchen Strategie nicht geplant ist, wieso ist eine solche Strategie nicht geplant? (Gibt es spezielle Gründe, die der Erarbeitung entgegenstehen? Gibt es praktische oder organisatorische Herausforderungen, die nicht bewältigbar sind?)*
- *Welche Arten von „Trainings“ bzw. "Weiterbildungen" (iSv. Aneignen neuer Fähigkeiten, Kenntnisse, Werte, um den aktuellen Job besser auszuüben) können Ihre Mitarbeiter_innen in Anspruch nehmen, und wie sind diese ausgestaltet?*

- *Wer entscheidend bzw. wie wird entschieden, welche/r Mitarbeiter_in welche Trainings bzw. Weiterbildungen absolviert? Gibt es verpflichtende Gespräche zwischen Führungskräften (gemeint ist jede/r Mitarbeiter_in, der/dem andere Mitarbeiter_innen unterstellt sind bzw. zuarbeiten, z.B. Abteilungsleiter_innen) und Mitarbeiter_innen, um Trainings und Weiterbildungen möglichst sinnvoll und effektiv zu gestalten?*
 - a. *Falls es keine verpflichtenden Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeiter_innen gibt, um Trainings und Weiterbildungen möglichst sinnvoll und effektiv zu gestalten, wieviel % Ihrer Führungskräfte führen solche Gespräche mindestens 2 mal jährlich mit Ihren Mitarbeiter_innen durch?*
- *Bei welchen Ausbildungseinrichtungen bzw. -organisationen haben Ihre MitarbeiterInnen „Trainings“ bzw. „Weiterbildungen“ - im weiten Sinne, d.h. jegliche Art von Fortbildung iSd. Frage 10 - absolviert? (Bitte um genaue Auflistung aller Ausbildungseinrichtungen bzw. „Bildungsanbieter_innen“) sowie der absolvierten Kurse und Programme.)*
- *Haben Sie Ihren Mitarbeiter_innen angeboten, Trainings bzw. Weiterbildungen in den folgenden Bereichen zu absolvieren?*
 - „Open Innovation“³
 - „Human-Centered Design“⁴
 - „Design thinking“
 - Prozessinnovation & Prozessdesign
 - „Change Management“

³ *„Open Innovation ist die gezielte, systematische Öffnung von Innovationsprozessen in Organisationen, seien es Unternehmen (Profit und Non-Profit), Forschungseinrichtungen oder die öffentliche Hand. Verschiedene Open Innovation-Techniken - wie zum Beispiel Crowdsourcing, die Etablierung von User-Communities und Innovationsnetzwerken - bringen neuartige innovative Lösungen, eine Verkürzung der Entwicklungszeiten und eine Reduktion der Entwicklungskosten mit sich.*

Open Innovation eröffnet im Zeitalter der Digitalisierung neue Wege der Innovation und bringt radikal neue Ideen, indem unübliche Wissensgeber, zum Beispiel User und Experten aus anderen Unternehmen, Regionen oder sogar anderen Branchen, frühzeitig in Innovationsprozesse eingebunden werden. Gezielte Suchprozesse online und offline als auch Selbstselektion (z.B. bei Crowdsourcing) führen neue Innovationspartner zusammen.“ (www.openinnovation.gv.at).

⁴ *„Human centered design (HCD) is a design and management framework that develops solutions to problems by involving the human perspective in all steps of the problem-solving process. Human involvement typically takes place in observing the problem within context, brainstorming, conceptualizing, developing, and implementing the solution. Human-centered design is an approach to interactive systems development that aims to make systems usable and useful by focusing on the users, their needs and requirements, and by applying human factors/ergonomics, usability knowledge, and techniques. This approach enhances effectiveness and efficiency, improves human well-being, user satisfaction, accessibility and sustainability, and counteracts possible adverse*

- „Leadership“
- Weiterbildungen zu neuen Technologien (*Artificial Intelligence, Decentralized Ledgers/Blockchain, Augmented & Virtual Reality*)
- „Open Government“ (*insb. Open Data, Open Access, offene Standards und Schnittstellen*)
- Datenschutz

(Beantwortung der Frage 13 sowie der folgenden Fragen 13.a) und 13.b) bitte getrennt für jeden der obigen Punkte.)

- a. Falls ja, haben Sie auch aktiv Anreize gesetzt, damit Ihre Mitarbeiter_innen an entsprechenden Trainings bzw. Weiterbildungen teilnehmen bzw. welche Anreize haben Sie gesetzt?
 - b. Falls nein, ist die Einführung entsprechender Trainings bzw. Weiterbildungen in den folgenden Bereichen geplant bzw. bis wann sollen Ihre Mitarbeiter_innen die Möglichkeit erhalten, an entsprechenden Trainings bzw. Weiterbildungen teilzunehmen?
 - i. Falls die Einführung entsprechender Trainings bzw. Weiterbildungen in den folgenden Bereichen nicht geplant ist, wieso ist das so? (Gibt es spezielle Gründe, die der Erarbeitung entgegenstehen? Gibt es praktische oder organisatorische Herausforderungen, die nicht bewältigbar sind?)
- Gibt es Trainings bzw. Weiterbildungen in anderen Bereichen, die Ihrer Meinung nach das Innovationspotential Ihres Ministeriums erhöhen?
- a. Falls ja, welche Bereiche wären das?
- Haben Ihre Mitarbeiter_innen die Möglichkeit, kostenlosen Zugang zu bestehenden eLearning Plattformen zu nutzen, um sich selbständig weiterzubilden (z.B. Lynda, Khan Academy, Pluralsight, Coursera, Udacity) bzw. zu welchen eLearning-Plattformen haben Ihre Mitarbeiter_innen Zugang?
- a. Falls ja, haben Sie auch aktiv Anreize gesetzt, damit Ihre Mitarbeiter_innen entsprechende Plattformen nutzen (z.B. im Hinblick auf Vergütung, Karriereperspektiven)?

effects of use on human health, safety and performance." (e.g. en. [wikipedia.org/wiki/Human-centered_design](https://en.wikipedia.org/wiki/Human-centered_design) or Luma Institute, *Innovating for People: Handbook of Human-Centered Design Methods*).

- b. Falls nein, ist die Einführung eines kostenlosen Zugangs für eLearning Plattformen für Ihre Mitarbeiter_innen geplant bzw. bis wann sollen Ihre Mitarbeiter_innen entsprechende Zugänge erhalten?
- i. Falls die Einführung eines kostenlosen Zugangs für eLearning Plattformen für Ihre Mitarbeiter_innen nicht geplant ist, wieso ist das so?
(Gibt es spezielle Gründe, die der Erarbeitung entgegenstehen?
Gibt es praktische oder organisatorische Herausforderungen, die nicht bewältigbar sind?)
- Haben Ihre Mitarbeiter_innen die Möglichkeit, sich in Bereichen weiterzubilden, die (unter Umständen) nicht unmittelbar mit ihren aktuellen Stellen zusammenhängen (z.B. Lernen neuer Sprachen, "Soft Skills", Weiterbildung im IKT-Bereich)?
- a. Falls ja, welche Bereiche wären das?
- Wie wird die „Entwicklung“⁵ von Mitarbeiter_innen gefördert? Gibt es eine übergeordnete Strategie für die „Entwicklung“ von Mitarbeiter_innen (iSd. Vorbereitung auf künftige Positionen)?
- a. Falls ja, wie sieht diese aus?
- b. Falls nein, ist die Erarbeitung einer solchen Strategie künftig geplant bzw. bis wann soll eine solche Strategie erarbeitet werden?
- i. Falls die Erarbeitung und Implementierung einer solchen Strategie nicht geplant ist, wieso ist eine solche Strategie nicht geplant?
(Gibt es spezielle Gründe, die der Erarbeitung entgegenstehen?
Gibt es praktische oder organisatorische Herausforderungen, die nicht bewältigbar sind?)
- c. Bitte in diesem Zusammenhang insb. um eine Darstellung der Strategie zur perspektivischen Führungskräfteentwicklung bzw. des Aufbaus von Mitarbeiter_innen, die zwar noch keine Führungskräfte sind, jedoch gute Chancen haben, künftig Führungskräfte zu werden.
- d. Bitte auch um die Beantwortung der Fragen, wie viele Personen, die noch nicht in Führungskräftepositionen sind, Führungskräftetrainings (inkl. einer

Auflistung, welcher Führungskräfte Trainings) absolviert haben (in absoluten Zahlen, sowie Angabe des Prozentsatzes der Mitarbeiter_innen, die noch nicht in Führungskräftepositionen sind).

e. *Gibt es eine Strategie für die Selektion potentieller Führungskräfte?*

i. *Falls ja, bitte um kurze Darstellung.*

ii. *Falls nein, wieso nicht?*

➤ *Wieviel Geld (in EUR) hat Ihr Ministerium in den letzten 10 Jahren - pro Jahr - in die „Weiterbildung“ und „Entwicklung“ Ihrer MitarbeiterInnen investiert?*

(Bitte, sofern möglich, getrennte Angaben für Kosten der "Trainings" bzw. "Weiterbildung", sowie für Kosten der "Personalentwicklung").

➤ *Haben Mitarbeiter_innen Ihres Ministeriums die Möglichkeit, Austauschprogramme bzw. „Secondments“, „Leaves“ („Auszeit“) oder ähnliche Programme zu absolvieren? (Beispiel: Austausch mit dem privaten Sektor, Arbeit in einer anderen Organisation im öffentlichen Sektor im In- oder Ausland, Absolvierung eines universitären Studiums bzw. vergleichbarer Weiterbildung)?*

a. *Falls ja, bitte beschreiben Sie kurz alle relevanten Programme, sowie die Anreize, die Sie Mitarbeiter_innen bieten, um solche Programme zu absolvieren. Wie viele MitarbeiterInnen haben seit 2010 pro Jahr entsprechende Programme in Anspruch genommen? (Bitte um Angabe der absoluten Zahlen sowie des prozentuellen Anteils der Gesamtzahl der Mitarbeiter_innen, die entsprechende Programme in Anspruch genommen haben und um Angabe der jeweiligen Programme.)*

b. *Falls nein, ist die Erarbeitung und Implementierung solcher Programme künftig geplant bzw. bis wann sollen solche Programme erarbeitet und implementiert werden?*

i. *Falls die Erarbeitung und Implementierung solcher Programme nicht geplant ist, wieso sind solche Programme nicht geplant?*

(Gibt es spezielle Gründe, die der Erarbeitung entgegenstehen?

Gibt es praktische oder organisatorische Herausforderungen, die nicht bewältigbar sind?)

⁵ Der Begriff der "Entwicklung" von Mitarbeiter_Innen ist stets zu verstehen als die Vorbereitung von Mitarbeiter_Innen auf *künftige* Positionen, die Sie im Rahmen Ihrer weiteren Karriere womöglich bekleiden

- *Wie viele Mitarbeiter_innen haben seit 2010 pro Jahr eine „Bildungskarenz“ in Anspruch genommen?*
 - a. *Setzen Sie aktiv Anreize, damit Mitarbeiter_innen Bildungskarenzen in Anspruch nehmen (z.B. bessere Karrierechancen bzw. finanzielle Anreize)?*
 - b. *In welchen Bereichen haben sich diese Mitarbeiter_innen im Rahmen der Bildungskarenz fortgebildet?*
- *Gibt es bereits oder sind in Zukunft „Government Accelerators“ oder ähnliche Programme geplant?⁶*
 - a. *Falls ja, beschreiben Sie bitte in Kürze die Programme.*
- *Gibt es (eine) übergeordnete Performance Management-Strategie(n)?*
 - a. *Falls ja, wie sieht/sehen diese Strategie(n) aus? (Bitte um getrennte Beantwortung, wie die Performance von a) Mitarbeiter_innen und b) Führungskräften gemessen wird?)*
 - i. *Bitte in diesem Zusammenhang auch um Beantwortung der Frage, ob jede/r Mitarbeiter_in ihre/seine Vorgesetzten evaluiert („360 Grad Feedback“). Falls dies nicht der Fall ist, wieso nicht?*
 - b. *Falls nein, ist die Erarbeitung einer solchen Strategie künftig geplant bzw. bis wann soll eine solche Strategie erarbeitet werden?*
 - i. *Falls die Erarbeitung und Implementierung einer solchen Strategie nicht geplant ist, wieso ist eine solche Strategie nicht geplant? (Gibt es spezielle Gründe, die der Erarbeitung entgegenstehen? Gibt es praktische oder organisatorische Herausforderungen, die nicht bewältigbar sind?).*
- *Worin sieht das Ministerium die größten Herausforderungen in den Bereichen:*
 - *„Human Resources Management“*
 - *„Recruiting“*
 - *„Trainings“ bzw. „Fortbildungen“ von MitarbeiterInnen*
 - *„Entwicklung“ von MitarbeiterInnen*
 - *„Performance Management“*

werden.

⁶ "Government Accelerators" sind ganz allgemein Plattformen bzw. Organisationen für sektorenübergreifende Zusammenarbeit von Mitarbeiter_Innen im öffentlichen Bereich, um in verhältnismäßig kurzer Zeit

- *Gibt es in den folgenden Bereichen eine Abstimmung mit anderen Ministerien?*
 - *„Human Resources Management“*
 - *„Recruiting“*
 - *„Trainings“ bzw. „Fortbildungen“ von MitarbeiterInnen*
 - *„Entwicklung“ von MitarbeiterInnen*
 - *„Performance Management“*
- *Ist künftig geplant, die „Weiterbildungen“ und „Entwicklungen“ von Mitarbeiter_innen gemeinsam mit anderen Ministerien durchzuführen bzw. abzustimmen, um z.B. den Aufbau von persönlichen Beziehungen zwischen den Ministerien zu fördern und damit potentiell die sektorenübergreifende Zusammenarbeit zu stärken? (Bitte um getrennte Beantwortung für die Bereiche „Weiterbildung“ und „Entwicklung“.)*
 - a. *Falls ja, gibt es bereits einen entsprechenden Plan? Wie sieht dieser Plan aus?*
 - b. *Falls nein, wieso nicht? (Gibt es spezielle Gründe, die der Erarbeitung eines Plans entgegenstehen? Gibt es praktische oder organisatorische Herausforderungen, die nicht bewältigbar sind?)*
- *Würde Ihrem Ministerium eine gesetzliche Grundlage für die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter_innen dabei helfen, die Fortbildung und Entwicklung Ihrer Mitarbeiter_innen zu verbessern? (Siehe beispielsweise die Gesetzgebungs-tätigkeit in Südkorea seit den 40er-Jahren.) Falls ja, was wären aus Ihrer Sicht zentrale Punkte eines solchen Gesetzes?*

Es wird auf die Beantwortung der gleichlautenden parlamentarischen Anfrage Nr. 622/J vom 6. April 2018 durch den Herrn Bundeskanzler verwiesen.

Mit besten Grüßen,

Dr. Juliane Bogner-Strauß

gesellschaftliche bzw. verwaltungsinterne Herausforderungen zu lösen und z. B. Leuchtturmprojekte umzusetzen oder politische Strategien oder Regulierungen zu verbessern.

