

Der gesellschaftliche Mehrwert von Aktivitäten im Sozial- und Gesundheitsbereich

Vom Wirkungsmodell über die Messung, Bewertung bis zur Steuerung, Darstellung und Kommunikation



Dr. Christian Grünhaus

Vortrag

Projektwerkstatt „Selbsthilfe leicht gemacht!“

Berlin / Hybrid, 13. November 2023

Was ist Erfolg (von NPOs und Sozialunternehmen)?

Was ist Social Impact / gesellschaftlicher Mehrwert?

Wie kann man Social Impact messen? Muss immer gemessen werden?

Beispiel „Wirkungslandkarte der Wiener Wohnungslosenhilfe

Social Return on Investment (SROI)-Analyse – eine Möglichkeit

Beispiel „stationäre Altenpflegeeinrichtungen“

Weitere SROI-Beispiele

Welche Schritte wären bei Projekten mit chronisch kranken Kindern zu gehen?

Conclusio

Was ist Erfolg (von NPOs und Sozialunternehmen)?

Was ist Social Impact / gesellschaftlicher Mehrwert?

Wie kann man Social Impact messen? Muss immer gemessen werden?

Beispiel „Wirkungslandkarte der Wiener Wohnungslosenhilfe

Social Return on Investment (SROI)-Analyse – eine Möglichkeit

Beispiel „stationäre Altenpflegeeinrichtungen“

Weitere SROI-Beispiele

Welche Schritte wären bei Projekten mit chronisch kranken Kindern zu gehen?

Conclusio

Was wollen NPOs erreichen?

Als Caritas setzen wir uns für **Solidarität und soziale Gerechtigkeit** ein. Aus christlicher Überzeugung und auf Basis der katholischen Soziallehre setzen wir uns für eine Welt ein, in der die **Würde des Menschen** unantastbar ist. Deshalb kämpfen wir gegen Diskriminierung, Gewalt, Intoleranz und Armut



"Das **Leben** von Menschen in Not und sozial Schwachen **durch** die Kraft der **Menschlichkeit verbessern**"

Mission-Statement Rotes Kreuz



Unser Traum von der Zukunft

Inklusion und Teilhabe für alle!

Was wir bewirken

- Wir ermöglichen Teilhabe und Selbstbestimmung für Menschen mit Behinderung und ihre Familien.
- Wir setzen bessere Gesetze durch.
- Wir stärken das Selbstbewusstsein von Menschen mit Behinderung.
- Wir machen die Welt für alle verständlicher.
- Wir schaffen eine Gesellschaft, die Menschen mit Behinderung als gleichberechtigt anerkennt.

→ Es geht um die **Schaffung gesellschaftlichen Mehrwerts/ gesellschaftlicher Wirksamkeit**

Was ist gesellschaftlicher Mehrwert? Gesellschaftliche Werte und Ziele



... wie sieht es dazu auf der Meso-Ebene der Organisationen und Unternehmen aus?

Kommunikation von Wirkung von NPOs

Persönliche Assistenz

Volles Vertrauen,
helfende Hände

Die Caritas Salzburg hilft Menschen mit Behinderungen persönliche AssistentInnen zu finden. Teresa Eisl hat so eine Freundin gefunden.

„Kathinka und ich sind ein eingespieltes Team. Wir vertrauen uns gegenseitig und sind Freunde geworden“, sagt Teresa Eisl. Kathinka van Zuilen ist eine ihrer drei persönlichen AssistentInnen, die ihr im Alltag unterstützend zur Seite stehen. Teresa Eisl, 25, nutzt seit mehr als 10 Jahren einen Rollstuhl – und die helfenden Hände einer persönlichen Assistenz: „Persönliche

Assistenz bedeutet für mich, dass ich ein unabhängiger Mensch sein kann und mein Leben so gestalten möchte. Im Jahr 2018 begleiteten insgesamt 32 AssistentInnen zwölf AuftraggeberInnen mit unterschiedlichen Behinderungen. Die Unterstützung reicht von der Körperpflege und Hilfe beim An- und Auskleiden über hauswirtschaftliche Tätigkeiten und Begleitung bei Arztbesuchen und Behördenwegen bis zur Freizeitgestaltung.

1.653 Menschen mit Behinderung in betreutem Wohnen

1.614 Werkstättenplätze für Menschen mit Behinderung

15.423 Betreuungsplätze für Menschen mit Behinderung

Teresa Eisl und Kathinka an Zuilen als perfekt eingespieltes Team



Auf der Straße. Auf der Flucht. Ohne Job.

Das Haus St. Josef, in dem obdachlose Menschen auch gemeinsam mit ihren Tieren ein Dach über dem Kopf finden, das Vinzenzhaus, für alkoholkrankte Menschen, das „a_way“, die einzige Jugendnotschlafstelle Wiens, der Kältebus, die Suppenbusse, die Notquartiere – all diese Orte eint ein Ziel: Menschen, die auf der Straße stehen, zu helfen. Sie vor Kälte zu bewahren. Mägen zu füllen und medizinische Grundversorgung sicherzustellen. Wir geben auch Menschen auf der Flucht ein Dach über dem Kopf und begleiten sie bei ihrem Ankommen in unserer Gesellschaft, etwa mit Deutschkursen in unserem Caritas Bildungszentrum oder mit Nachhilfe in unseren zehn Lerncafés.

Hilfe bei Arbeitslosigkeit und Lebenskrisen

Die Caritas ist in Wien darüber hinaus seit 29 Jahren gemeinsam mit dem AMS am erweiterten Arbeitsmarkt aktiv. Mit dem Restaurant INIGO, dem „ArbeitsRaum“ oder den als sozialökonomischen Betrieben geführten Spar-Märkten werden Menschen schrittweise an den ersten Arbeitsmarkt herangeführt. 2019 wurden 900 langzeitarbeitslose Personen in verschiedensten Projekten beschäftigt und begleitet.

Die Sozialberatungsstellen leisten einen wesentlichen Beitrag zur Unterstützung von arbeitsbetroffenen Kindern und deren Familien. Hier gilt der Ansatz, die Menschen dazu zu ermutigen, ihr Leben nach ihren eigenen Möglichkeiten selbst in die Hand zu nehmen. Oft können kurzfristige Einkommensausfälle überbrückt oder drohende Delogierungen abgewendet werden. Im Vorjahr konnten insgesamt 1.053.201 Euro an Überbrückungshilfen ausbezahlt werden.

Hilfe im Inland



1.898 Schlaf und Wohnplätze für wohnungslose Menschen.



814 Wohnplätze in fünf Häusern für Menschen auf der Flucht



159.870 warme Mahlzeiten in den Betreuungszentren Gruft & 2. Gruft



26.403 Beratungen in den Sozialberatungsstellen



360 Kinder in den Lerncafés betreut

Kommunikation von Wirkung von NPOs

RETTUNGSDIENST



Betreute Patient_innen	2.740.151
Notarzteinsätze	154.345
Fahrzeuge im Rettungsdienst	2.144
Einsatzfahrten	3.233.545
Gefahrenre Kilometer	103.996.723



150

Mitarbeiter_innen
aus aller Welt waren im
Einsatz



Rund

100 Zelte

befinden sich am
Krankenhausgelände



30.000

Liter Trinkwasser
wurden pro Tag benötigt

Besondere Dankbarkeit

Umso schöner, wenn es Mutter und Kind gut geht. Als Hebamme ist die 50-Jährige meist die Erste, die das Neugeborene berührt. „Das ist jedes Mal ein ganz besonderer Moment“, sagt sie. Die Menschen sind hier oft zurückhaltend, dennoch erlebt Fasching viel Dankbarkeit. „Eine Mutter hat meine Füße berührt – das ist eine Segnung und ein Zeichen sehr hoher Anerkennung.“ Ihr Baby war unterernährt gewesen und Josefa Fasching hatte ihr geholfen, dass es mit dem Stillen besser klappte.

Es sind Eindrücke wie diese, die Josefa Fasching nach fünf Wochen Einsatz mitnimmt. Dann kehrt sie zurück in die 3.000-Einwohner-Gemeinde Waldhausen. Auch hier hat sie den gleichen Anspruch an ihre Arbeit: dafür zu sorgen, dass Frauen in Würde und Sicherheit entbinden können. ■

PFLEGE & BETREUUNG



Betreute Personen	300.713
Mit Ruhhilfe ausgestattete Personen	42.258
Menschen & ihre Angehörigen von Hospiz mitarbeiter_innen des Roten Kreuzes begleitet	3.973
Individuelle Spontanhilfe (betreute Personen)	3.060



18.092 verbreitete Bücher und Broschüren

9 Titel hat der **Lebenshilfe-Verlag** im Jahr 2022 neu produziert, 4 davon in Kooperation mit anderen Verlagen und gemeinnützigen Vereinen. Er gilt als der führende deutschsprachige Verlag für das Thema „Geistige Fachreferent*innen der



Das Recht 135-mal unter der Lupe

So viele Beiträge erschienen 2022 im **Rechtsdienst** der Bundesvereinigung Lebenshilfe. Die bei Fachleuten hochgeschätzte Publikation hat 4.139 Abonnent*innen und berichtet über aktuelle Entwicklungen in der Behindertenpolitik. Sie ist wichtige Informationsquelle für die Rechtsberatung vor Ort sowie für

<https://www.lebenshilfe.de/ueber-uns/jahresbericht-finanzen#gegen-diskriminierung-als-gesellschaftliches-problem> (abgerufen am 10.11.2023)



4.451-mal Teilhabe

So viele Abonnent*innen hatte 2022 unsere **Fachzeitschrift Teilhabe**. Sie ist Ton angehend für die konzeptionelle Weiterentwicklung der Behindertenhilfe im deutschsprachigen Raum und unverzichtbar für alle, die das Thema Inklusion voranbringen wollen. Die Teilhabe gibt es auch als E-Paper.

Wie kommunizieren Sie Ihre Wirkung bzw. ihren gesellschaftlichen Mehrwert?



?



NPOs haben die Leistungserbringung mit Fokus auf Wirkungen bei ihren Zielgruppen und den damit verbundenen gesellschaftlichen Mehrwert in ihren Genen, sind jedoch schwach im konkreten Nachweis der Wirksamkeit. Output und Leistungskennzahlen stehen im Vordergrund. Steuerung auf Basis von Effektivitätskennzahlen erfolgt in den seltensten Fällen .

Was ist Erfolg (von NPOs und Sozialunternehmen)?

Was ist Social Impact / gesellschaftlicher Mehrwert?

Wie kann man Social Impact messen? Muss immer gemessen werden?

Beispiel „Wirkungslandkarte der Wiener Wohnungslosenhilfe

Social Return on Investment (SROI)-Analyse – eine Möglichkeit

Beispiel „stationäre Altenpflegeeinrichtungen“

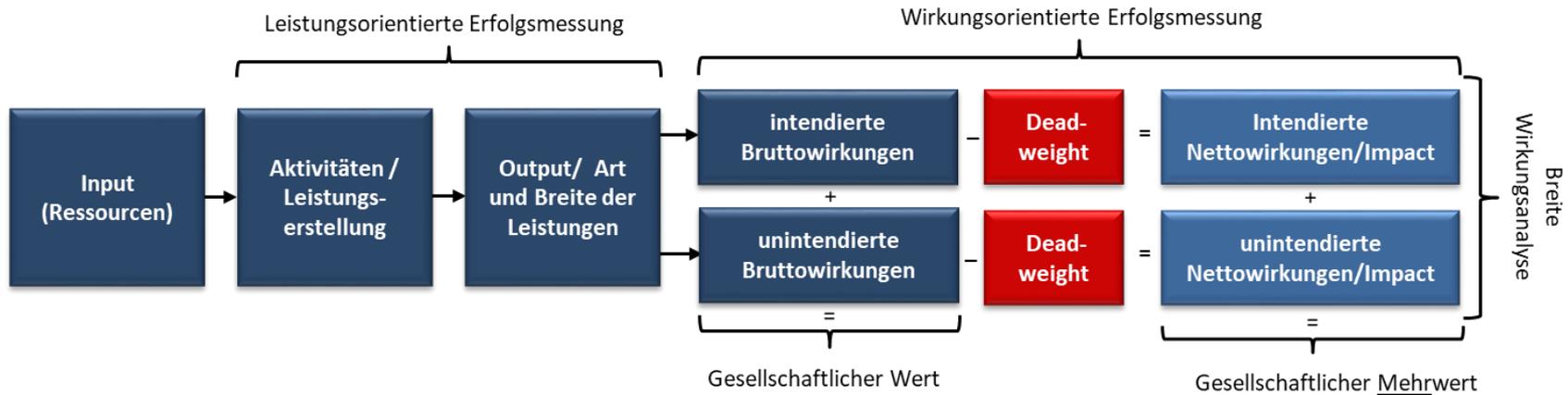
Weitere SROI-Beispiele

Welche Schritte wären bei Projekten mit chronisch kranken Kindern zu gehen?

Conclusio

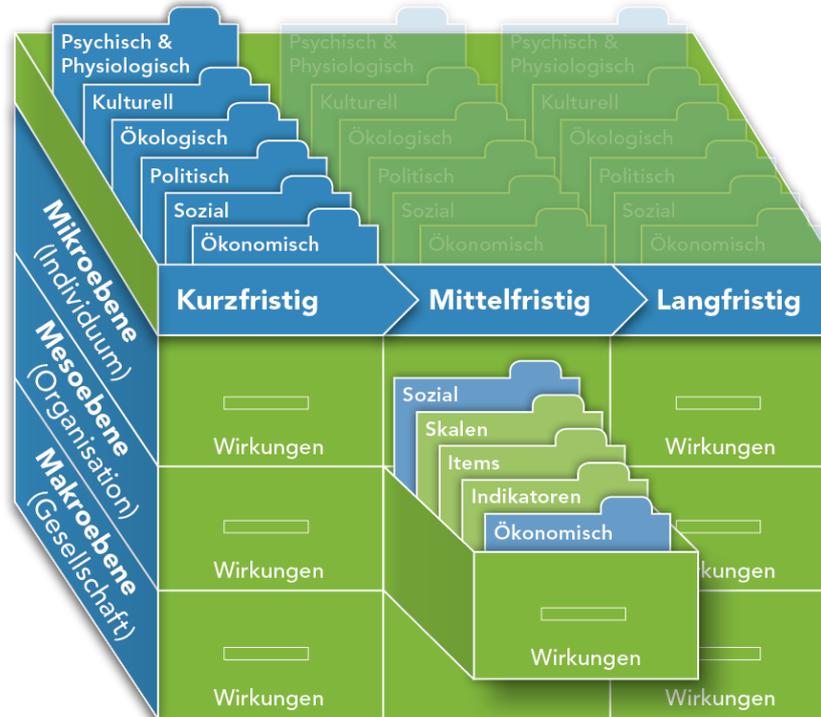
Social Impact, auch gesellschaftlicher Mehrwert genannt, bezeichnet die **zusätzlichen gesellschaftlichen Wirkungen**, die NPOs, Unternehmen oder andere Akteure hervorbringen.

Wirkungskette – Die Basis



Quelle: Grünhaus, C./Rauscher O. (2021): „Impact und Wirkungsanalyse in NPOs, Unternehmen und Organisationen mit gesellschaftlichem Mehrwert.“, Impact Paper, NPO & SE Kompetenzzentrum der WU. **Download unter:** <https://short.wu.ac.at/impact-paper>

Was gibt's für Wirkungen? Die Wirkungsbox



Welche Wirkungen?

Wo entstehen die Wirkungen strukturell?

Wann entstehen die Wirkungen?

$$\text{IMPACT (NETTOWIRKUNG)} = \text{OUTCOME (BRUTTOWIRKUNG)} - \text{DEADWEIGHT}$$

Was ist Erfolg (von NPOs und Sozialunternehmen)?

Was ist Social Impact / gesellschaftlicher Mehrwert?

Wie kann man Social Impact messen? Muss immer gemessen werden?

Beispiel „Wirkungslandkarte der Wiener Wohnungslosenhilfe

Social Return on Investment (SROI)-Analyse – eine Möglichkeit

Beispiel „stationäre Altenpflegeeinrichtungen“

Weitere SROI-Beispiele

Welche Schritte wären bei Projekten mit chronisch kranken Kindern zu gehen?

Conclusio

Wirkungsanalyse: Schrittweises Vorgehen



Wozu Wirkungsanalyse?

Wirkungsorientierte Steuerung

- Steuerung der Organisation anhand von Wirkungskennzahlen
- Aufbau eines Wirkungscontrolling

Kommunikation nach Außen

- Reputationsaufbau, Markenbildung, Positionierung
- Legitimation in Außenwahrnehmung herstellen bzw. absichern

Investorensuche, Fundraising

- Ressourcen mobilisieren
- Legitimation gegenüber Financiers herstellen bzw. absichern z.B. Social Impact Investoren

Strategie- bzw. Organisationsentwicklung

- Strategieentwicklung verbessern; Basis für strategische Entscheidungen
- Organisationsales Lernen befördern; Optimierung von Prozessen

Strategische Kooperation und Skalierung

- Kooperationen im Sinne von sozialen Wertschöpfungsketten eingehen
- Vergrößerung des gesellschaftlichen Mehrwerts durch Skalierung des Geschäftsmodells

Zu welchem Zweck?

Je bedeutsamer in ihrem strategischen Ausmaß, je politisch heikler, je grundlegender in den Folgen, je wissenschaftsnäher, => desto rigider sollte die Messung erfolgen

Was ist Erfolg (von NPOs und Sozialunternehmen)?

Was ist Social Impact / gesellschaftlicher Mehrwert?

Wie kann man Social Impact messen? Muss immer gemessen werden?

Beispiel „Wirkungslandkarte der Wiener Wohnungslosenhilfe“

Social Return on Investment (SROI)-Analyse – eine Möglichkeit

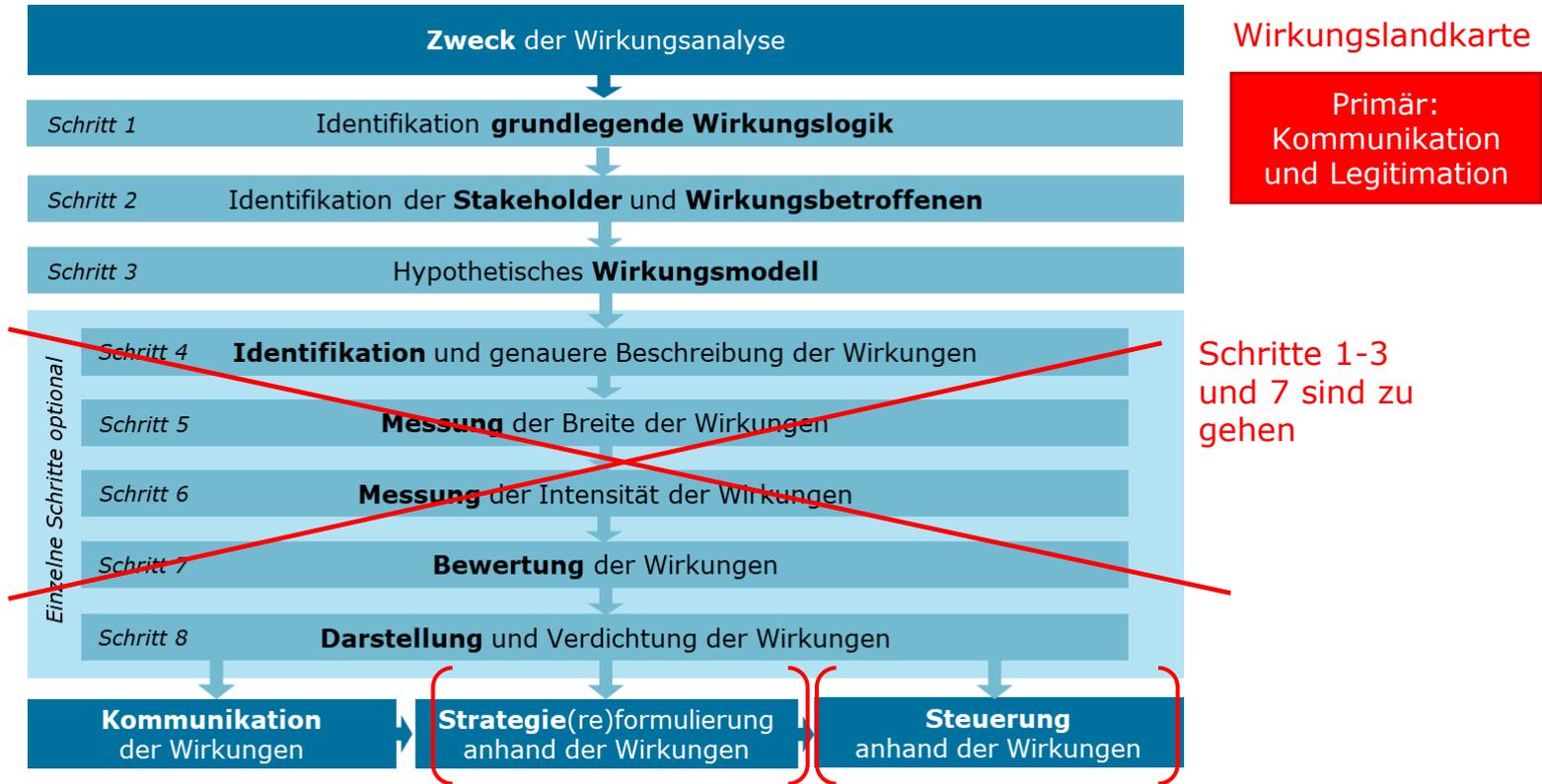
Beispiel „stationäre Altenpflegeeinrichtungen“

Weitere SROI-Beispiele

Welche Schritte wären bei Projekten mit chronisch kranken Kindern zu gehen?

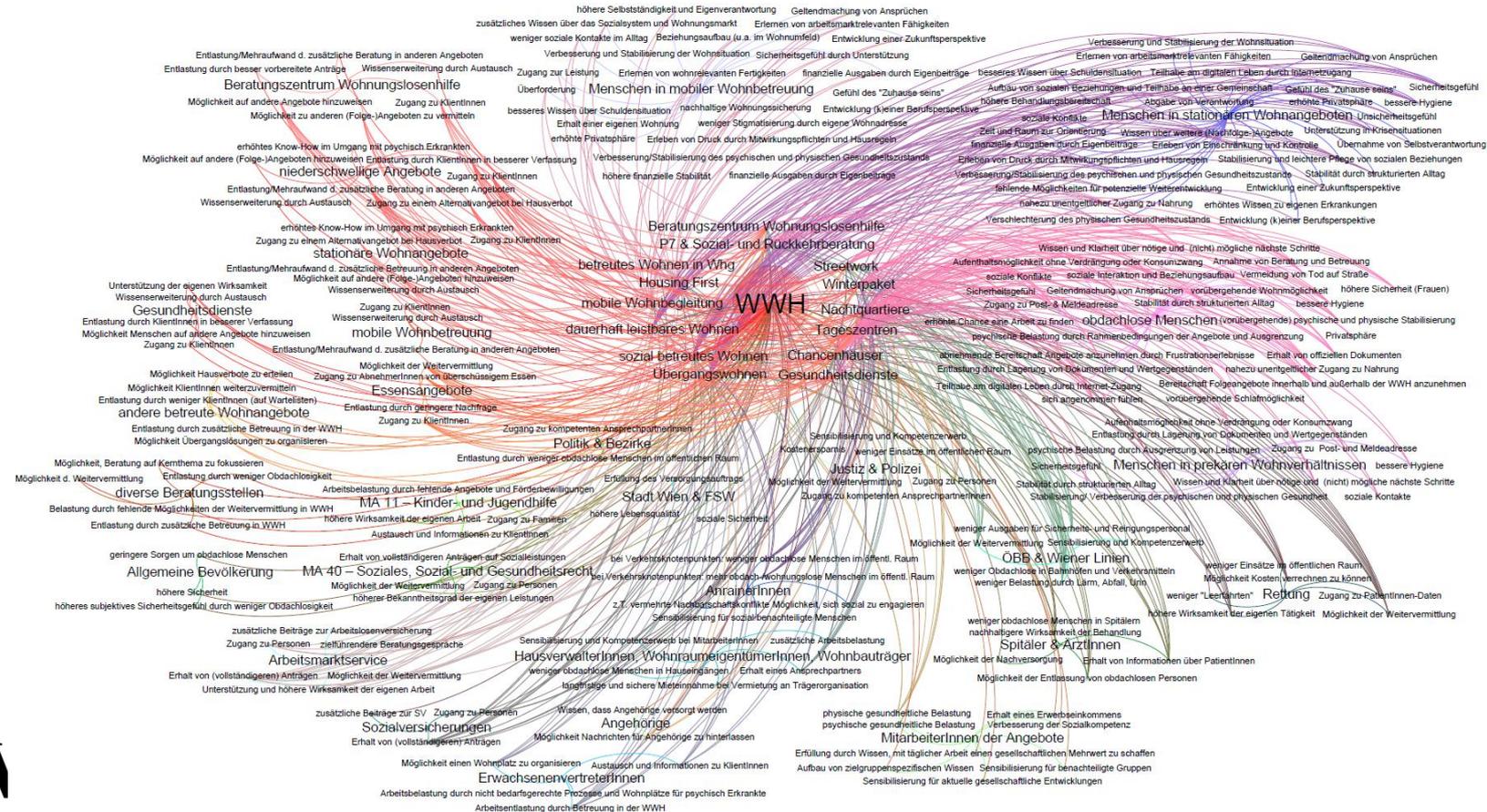
Conclusio

Wirkungsanalyse und SROI: Schrittweises Vorgehen



Darstellung : Wirkungslandkarte

Beispiel: Wiener Wohnungslosenhilfe



Klient*innen: obdachlose Menschen

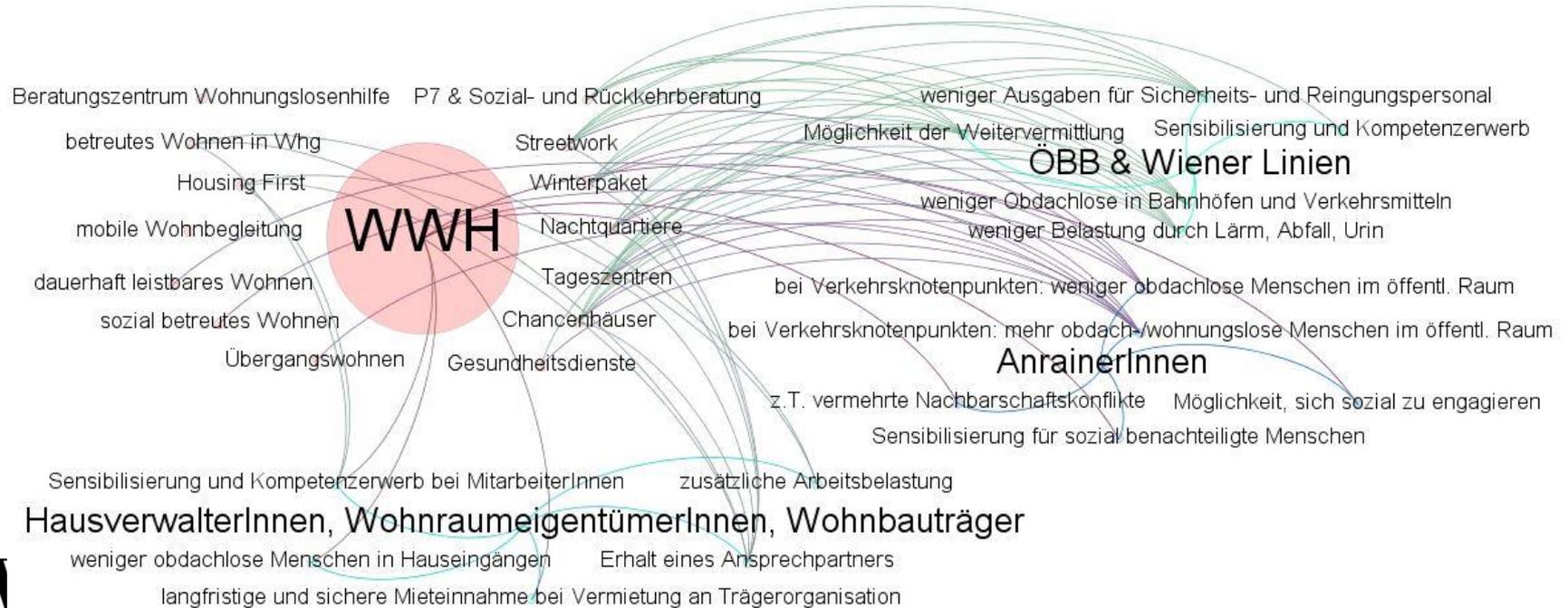
Niederschwellige Angebote entfalten ihre Wirkung

- Befriedigung der grundlegenden Bedürfnisse
- Zugang zu weiterführenden Hilfsangeboten
- Psychische Belastung durch Rahmenbedingungen und soziale Konflikte



Hausverwaltungen, Wohnraumeigentümer*innen & Wohnbauträger, Anrainer*innen und ÖBB & Wiener **WU** Linien

- Sensibilisierung und Know-How
- Weniger Beschwerden und Arbeit durch Obdachlosigkeit
- Teilweise Konflikte und Arbeitsbelastung



Was ist Erfolg (von NPOs und Sozialunternehmen)?

Was ist Social Impact / gesellschaftlicher Mehrwert?

Wie kann man Social Impact messen? Muss immer gemessen werden?

Beispiel „Wirkungslandkarte der Wiener Wohnungslosenhilfe

Social Return on Investment (SROI)-Analyse – eine Möglichkeit

Beispiel „stationäre Altenpflegeeinrichtungen“

Weitere SROI-Beispiele

Welche Schritte wären bei Projekten mit chronisch kranken Kindern zu gehen?

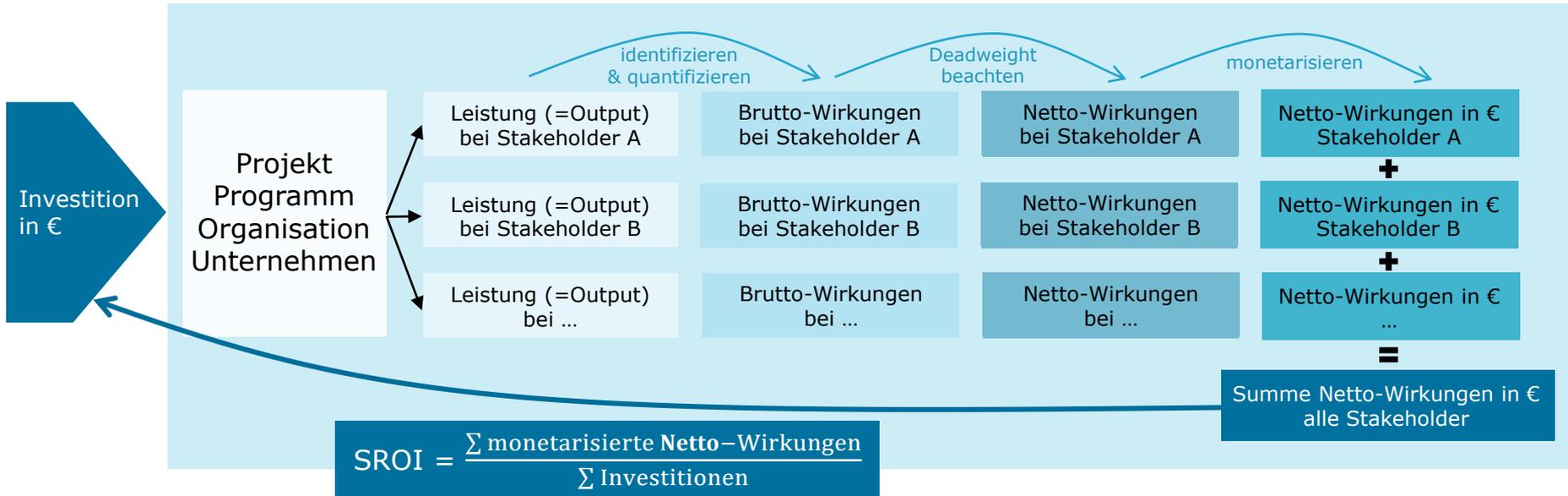
Conclusio

A photograph of an elderly person with short, grey hair, seen from behind, sitting in a wheelchair. The wheelchair has a maroon seat and backrest, and a blue safety strap. The person is wearing a patterned jacket. They are on a paved path outdoors, with greenery and a building in the background. The lighting is bright, suggesting daytime.

**Stellen Sie sich vor,
Sie können sich
nicht mehr alleine
waschen...**

**... und es gibt keine
stationären
Pflegeeinrichtungen.**

SROI Logik



Wozu kann ich eine SROI-Analyse einsetzen?

Wirkungsorientierte Steuerung

- Steuerung der Organisation anhand von Wirkungskennzahlen
- Aufbau eines Wirkungscontrolling



Kommunikation

- Reputationsaufbau, Markenbildung
- Legitimation in Außenwahrnehmung herstellen bzw. absichern
- Motivation der Mitarbeiter:innen



Investorensuche, Fundraising

- Ressourcen mobilisieren
- Legitimation gegenüber Financiers herstellen bzw. absichern z.B. Social Impact Investoren



Strategie- bzw. Organisationsentwicklung

- Strategieentwicklung verbessern; Basis für strategische Entscheidungen
- Organisationsales Lernen befördern; Optimierung von Prozessen

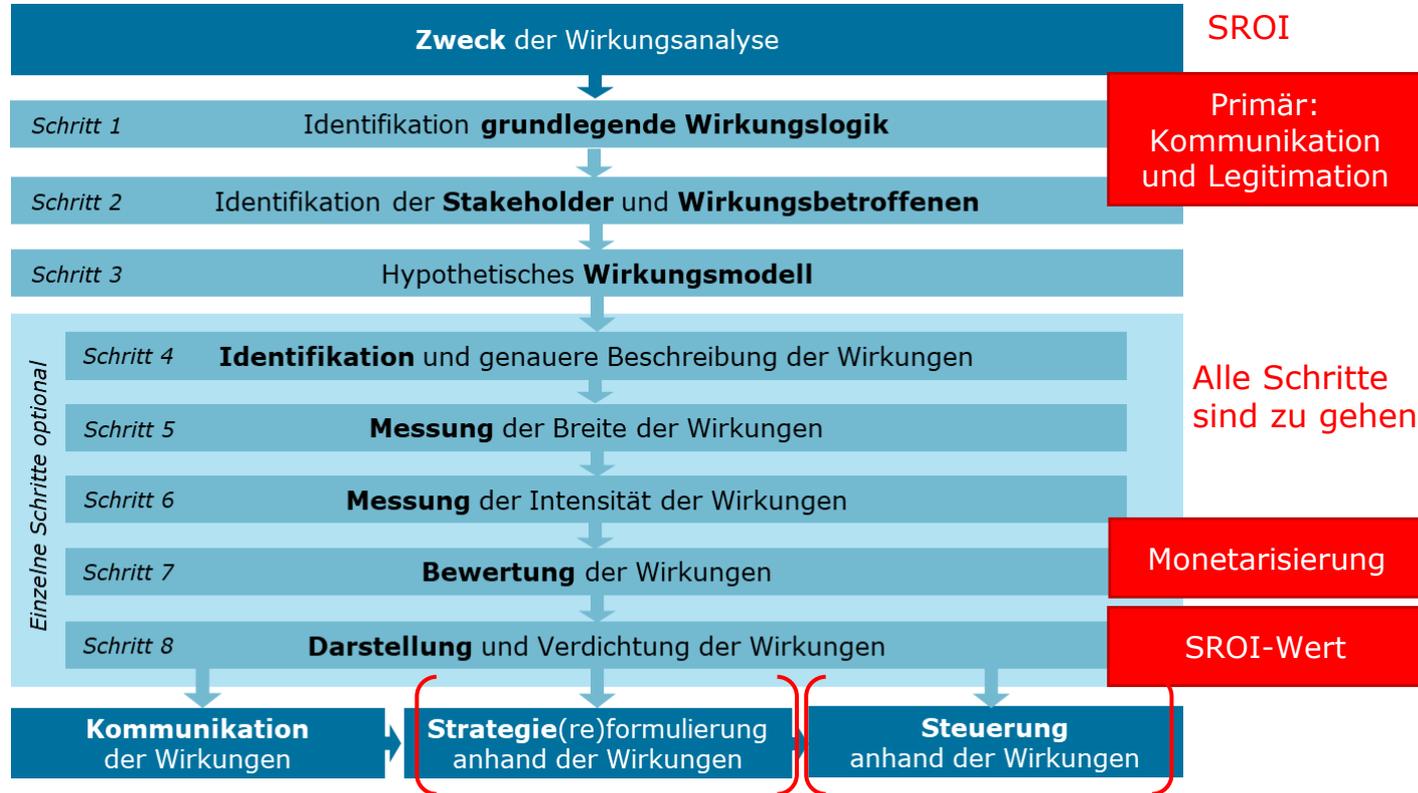


Strategische Kooperation und Skalierung

- Kooperationen im Sinne von sozialen Wertschöpfungsketten eingehen
- Vergrößerung des gesellschaftlichen Mehrwerts durch Skalierung des Geschäftsmodells



Wirkungsanalyse und SROI: Schrittweises Vorgehen



Was ist Erfolg (von NPOs und Sozialunternehmen)?

Was ist Social Impact / gesellschaftlicher Mehrwert?

Wie kann man Social Impact messen? Muss immer gemessen werden?

Beispiel „Wirkungslandkarte der Wiener Wohnungslosenhilfe

Social Return on Investment (SROI)-Analyse – eine Möglichkeit

Beispiel „stationäre Altenpflegeeinrichtungen“

Weitere SROI-Beispiele

Welche Schritte wären bei Projekten mit chronisch kranken Kindern zu gehen?

Conclusio

Studie zum gesellschaftlichen und ökonomischen Nutzen der stationären Alten- und Pflegeeinrichtungen im Burgenland mittels einer SROI-Analyse



Studie NPO-Kompetenzzentrum 2019

Bogorin, F.E./Rauscher, O./Schober C. (2019): „Studie zum gesellschaftlichen und ökonomischen Nutzen der stationären Alten- und Pflegeeinrichtungen im Burgenland mittels einer Social Return on Investment (SROI) – Analyse“, Studienbericht WU Wien, NPO-Kompetenzzentrum
<https://short.wu.ac.at/sroi-aph>

[Prezi](#)



Was ist Erfolg (von NPOs und Sozialunternehmen)?

Was ist Social Impact / gesellschaftlicher Mehrwert?

Wie kann man Social Impact messen? Muss immer gemessen werden?

Beispiel „Wirkungslandkarte der Wiener Wohnungslosenhilfe

Social Return on Investment (SROI)-Analyse – eine Möglichkeit

Beispiel „stationäre Altenpflegeeinrichtungen“

Weitere SROI-Beispiele

Welche Schritte wären bei Projekten mit chronisch kranken Kindern zu gehen?

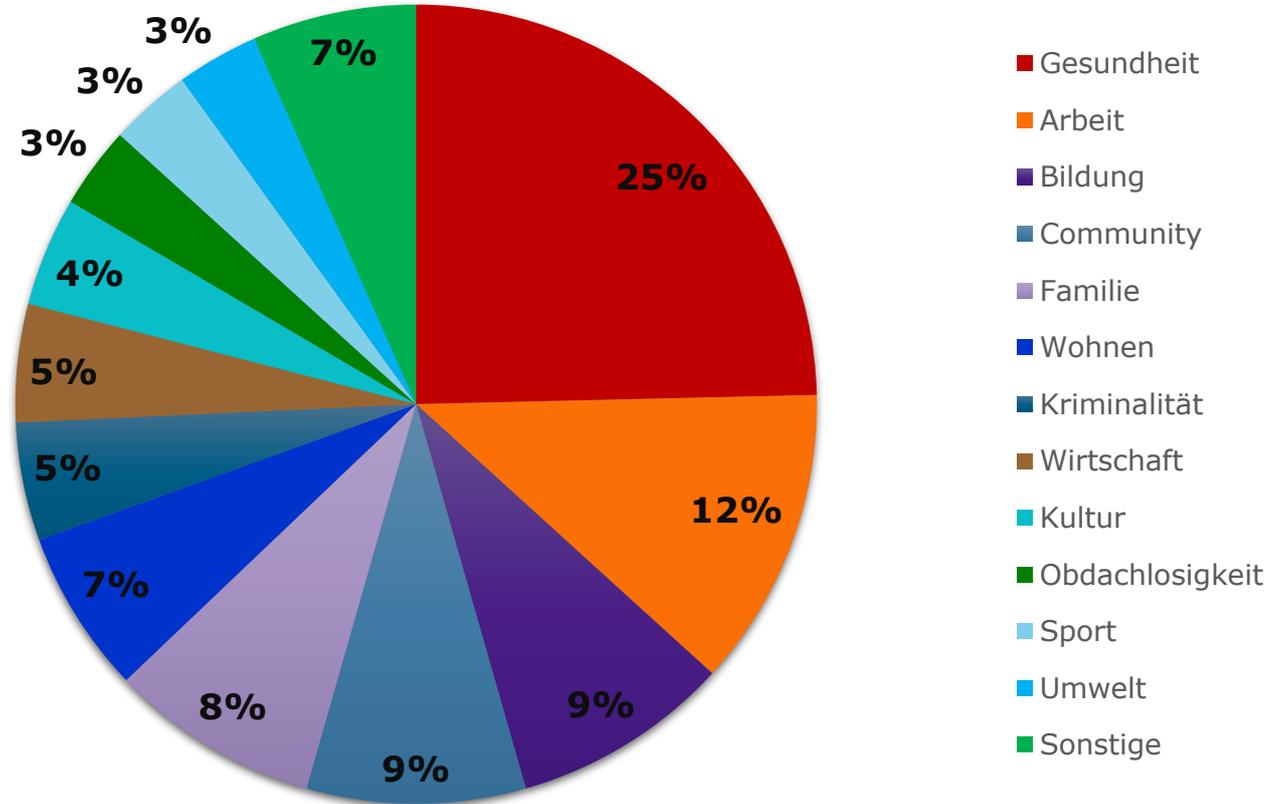
Conclusio

Auszug aus den SROI-Analysen des NPO & SE Kompetenzzentrums

Organisation / Projekt	SROI – Wert
LernLeo Samariterbund Wien	22,02
SAFE (Sichere Ausbildung für Eltern) Kurse	18,68/32,12
Mutter-Kind-Einrichtungen	5,11/21,4
Entwicklungsprojekt für Frauen in Äthiopien	26,6
Sozialintegrative Unternehmen	2,10
Grow Together (Kinder u. Familien in schwierigen Lebenssituationen)	22,16
VKKJ Ambulatorien für besondere Kinder und Jugendliche	10,67
Stationäre Einrichtungen der Altenpflege in Niederösterreich/Steiermark	2,93/2,95
Nachbarinnen in Wien (Integration von Frauen mit Migrationshintergrund)	4,61
Goal on tour (Fußball zur Integration von obdachlosen Personen)	1,09
The Connection (Cafè zur Integration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund)	3,28
Feuerwehren in Oberösterreich	10,20
Mobile Pflege- und Betreuungsdienste in Wien	3,70
Schuldnerberatungen in Österreich	5,30
Starthilfe Wohnen Vöcklabruck (Wohnen für sozial benachteiligte Menschen)	4,41
Casa Abraham (Berufsschule für ehem. Straßenkinder in Rumänien)	3,70

Ein Blick in die weitere Welt der SROI-Analysen...

**Themenverteilung
von publizierten
SROI-Studien je
Land (2012–2020)**



Quelle: Report Database Social Value UK. Aufzurufen unter:
<https://socialvalueuk.org/report-database/>

Was ist Erfolg (von NPOs und Sozialunternehmen)?

Was ist Social Impact / gesellschaftlicher Mehrwert?

Wie kann man Social Impact messen? Muss immer gemessen werden?

Beispiel „Wirkungslandkarte der Wiener Wohnungslosenhilfe

Social Return on Investment (SROI)-Analyse – eine Möglichkeit

Beispiel „stationäre Altenpflegeeinrichtungen“

Weitere SROI-Beispiele

Welche Schritte wären bei Projekten mit chronisch kranken Kindern zu gehen?

Conclusio

Wirkungsanalyse: Schrittweises Vorgehen



Was bewirkt mein Projekt?

WO entstehen Wirkungen? Notieren Sie wesentliche Stakeholder, also Menschen, Gruppen, Organisationen, Unternehmen,... bei denen Ihres Erachtens eine positive oder negative Wirkung durch Ihr Projekt entsteht bzw. entstehen kann.	WAS hat der .../die.../das... davon? Benennen Sie für die genannten Stakeholder die vermuteten positiven, aber auch negativen Wirkungen, die durch Ihr Projekt hervorgerufen werden.	WIE könnten die Wirkungen erhoben werden? Benennen Sie für die genannten Wirkungen mögliche Indikatoren, durch die die Wirkungen belegt, erfragt bzw. gemessen werden können.	WIE könnten die Wirkungen bewertet werden? Benennen Sie für die genannten Wirkungen mögliche Wege wie sie bewertet werden können. Gibt es sinnvolle Wege der Monetarisierung?
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

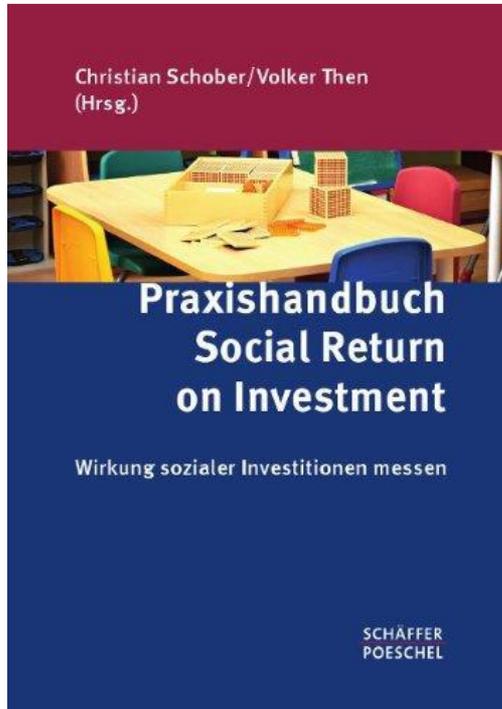
Conclusio, Herausforderungen und Chancen der gesellschaftlichen Wirkungsanalyse



- **Formulierung gesellschaftlicher Ziele mit tauglichen Indikatoren– beyond SDGs**
- **Implementierung dieser Indikatoren in gesellschaftliche Steuerungssysteme**
- **Ungenügende Wirkungszielformulierungen bei Unternehmen/Organisationen/öffentlicher Hand**
 - Eine wichtige Voraussetzung für eine aussagekräftige Wirkungserfassung ist die Definition klarer und messbarer Ziele.
- **Langfristigkeit**
 - Wirkungen sind oft erst langfristig erkennbar oder treten mit Verzögerung ein.
 - Logik der Quartals- und Jahresberichte liegt hier quer
- **Schwierigkeit der Subjektivität**
 - Eine objektive Messung von Wirkungen ist oft schwierig, häufig kann nur eine subjektive Bewertung erzielter Wirkungen erfasst werden.
 - Oft ist die Wirkungserfassung nur indirekt und teilweise unvollkommen über die laufende Beobachtung von einzelnen Indikatoren möglich.
- **Problem der Zurechenbarkeit**
 - Es bestehen komplexe und oft nicht eindeutig feststellbare Zusammenhänge zwischen Maßnahmen und Wirkungen. Wirkungen sind daher nicht immer eindeutig einer Intervention zuordenbar.
- **Schwierigkeit der Kommensurabilität**
 - Wie können Wirkungen aggregiert bzw. miteinander verrechnet werden?

- **Mehr Transparenz über gesellschaftlich erwünschte (Wirkungs)Ziele**
- **Erfolgsmessung anhand der Mission/gesellschaftlichen Ziele => Konzentration auf das Wesentliche**
- **Erhöhung der Effektivität und Qualität der Leistungserbringung**
- **Ganzheitliche Steuerung (Verbindung von Input-, Output- und Wirkungssteuerung)**
- **Erhöhtes Stakeholderinvolvement. Stakeholder beurteilen die Wirkungen im Rahmen von Erhebungen/Messungen oder im Rahmen eines strukturierten Einschätzungsprozesses**
- **Wirkungsorientierung öffnet Freiräume zur Innovation und strategischen (Neu)Orientierung**
- **Effektive Kommunikation über gesellschaftliche wesentliche Themen bzw. Inhalte (z.B. SROI)**

Publikationen zum Thema



NPO Videos

- Videos als Tool der Wissensvermittlung auf unserer Website und in Workshops
- Bisher abgedrehte Videos – je auf Deutsch und Englisch
 - Die Wirkungsanalyse
 - Die Wirkungskette
 - Die wirkungsorientierte Steuerungsbox
 - Forschungsthema Zivilgesellschaft
 - Video des NPO Teams „Unser Impact“
- <https://www.wu.ac.at/npocompetence/videos>





VIENNA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND BUSINESS



**Kompetenzzentrum für Nonprofit
Organisationen und Social Entrepreneurship**

Welthandelsplatz 1/D2/3.Stock
1020 Vienna, Austria

Dr. Christian Grünhaus

Wissenschaftlicher Leiter
Senior Researcher

T +43-1-313 36-5888
M +43-699-19250584
christian.gruenhaus@wu.ac.at
www.wu.ac.at

