

Kann man Wirkung messen?

Wirkungsanalyseinstrumente und Qualitätsstandards
für NPOs.



WIRTSCHAFTS
UNIVERSITÄT
WIEN VIENNA
UNIVERSITY OF
ECONOMICS
AND BUSINESS

Dr. Christian Grünhaus

Vortrag

OSGS Forum 2022

Wien, 13. Mai 2022



KOMPETENZZENTRUM FÜR
NONPROFIT-ORGANISATIONEN
UND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP



Was wollen Sie mit einer Spende erreichen?

Was wollen Sie mit einer
Spende erreichen?

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



→ Es geht um die Schaffung gesellschaftlichen Mehrwerts/ gesellschaftlicher Wirksamkeit

Was wollen NPOs erreichen?

GREENPEACE

„Greenpeace ist eine internationale Umweltorganisation, die sich **weltweit für den Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen von Mensch und Natur und Gerechtigkeit für alle Lebewesen in Gegenwart und Zukunft einsetzt.** Dabei geht sie Probleme hartnäckig an – auch gegen Widerstände und über längere Zeiträume“



So hilft SOS Hel



→ Es geht um die Schaffung gesellschaftlichen Mehrwerts/ gesellschaftlicher Wirksamkeit

Was wird an Erfolg kommuniziert?



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

Teresa Eisl und Kathinka
an Zuilen als perfekt
eingespieltes Team

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**

Quelle: Wirkungsbericht Caritas
<https://www.caritas-wien.at/fileadmin/storage/wien/aktuell/news/20/wirkungsbericht-2019.pdf>

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 alkoholranke 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 armutsbetroffenen 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 Sozial-
beratungsstellen**



**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
Gefahrene 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 Rufhilfe ausgestattete Personen	42.258
Menschen & ihre Angehörigen von Hospiz mitarbeiter_innen des Roten Kreuzes begleitet	3.973
Individuelle Spontanhilfe (betreute Personen)	3.060

WU
WIRTSCHAFTS
UNIVERSITÄT
WIEN VIENNA
UNIVERSITY OF
ECONOMICS
AND BUSINESS



A map of Lake Tanganyika, with the surrounding land area of Tanzania highlighted in orange. The lake is shown in light blue. Two locations are marked with white dots and labeled: 'Geita' on the western shore and 'Mwanza' on the northern shore. Neighboring countries are labeled: 'UGANDA' to the north, 'RWANDA' to the west, and 'KENYA' to the east.

Sind das Wirkungen?

Werden hier
Wirkungen
kommuniziert?

Entspricht dies der
Mission von NPOs?

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. Wirkungen werden wenn überhaupt auf Projektebene erhoben und beschrieben. Steuerung auf Basis von Effektivitätskennzahlen erfolgt kaum.

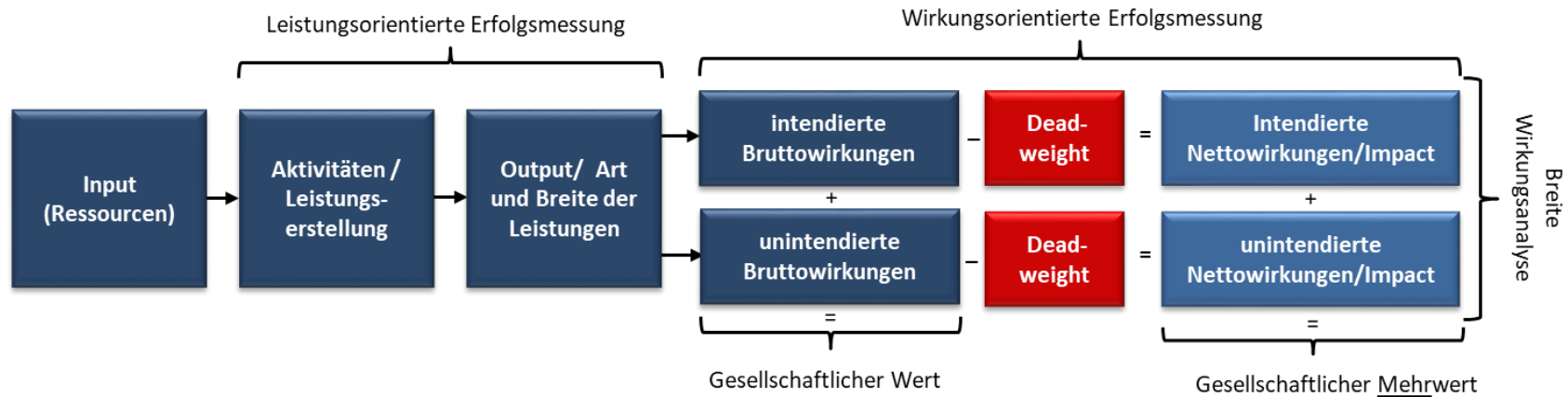
Wie könnte Wirkungsmessung und - analyse konzeptionell sinnvoll erfolgen?



Was sind Wirkungen?

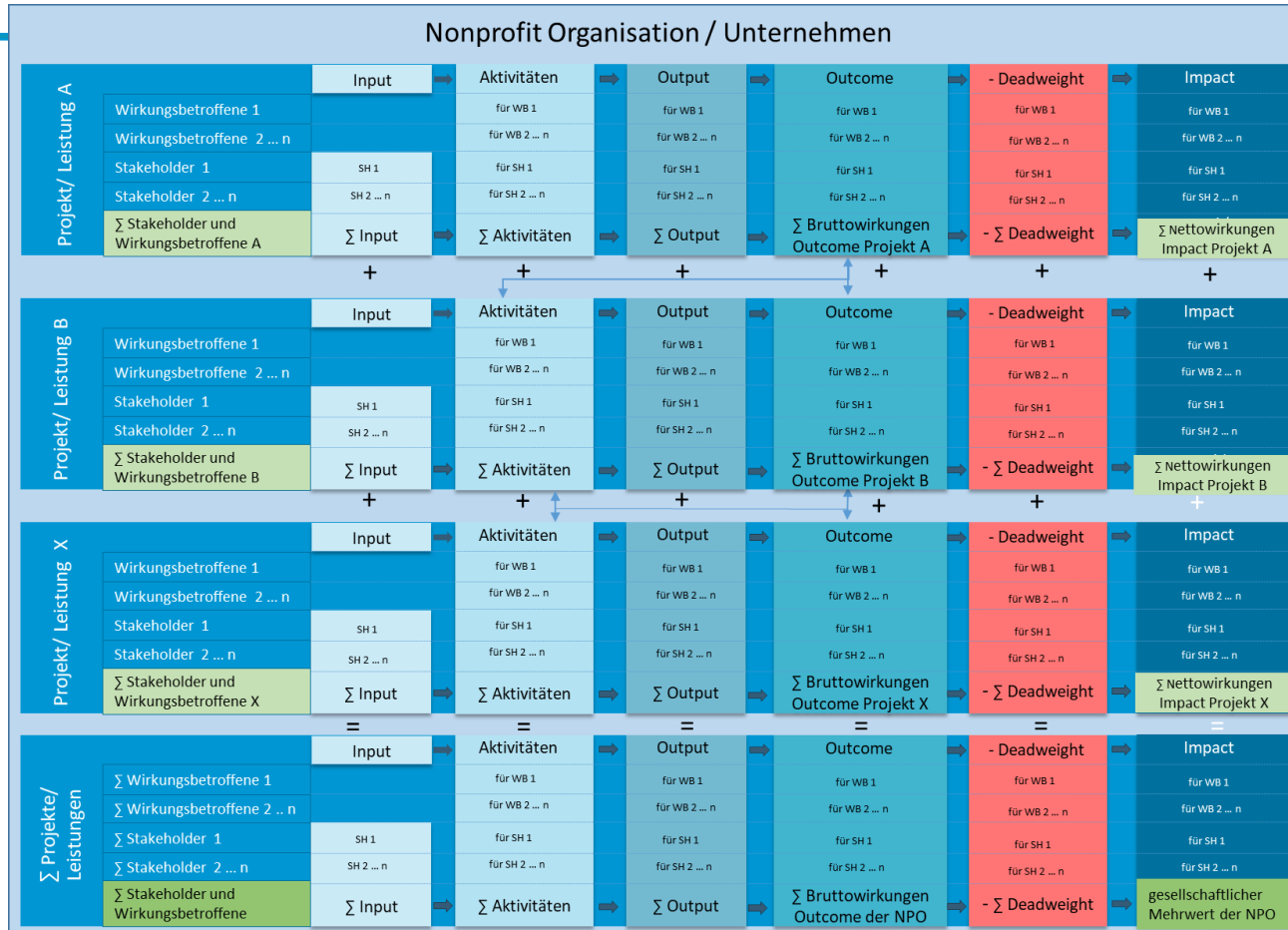


Wirkungskette – Die Basis

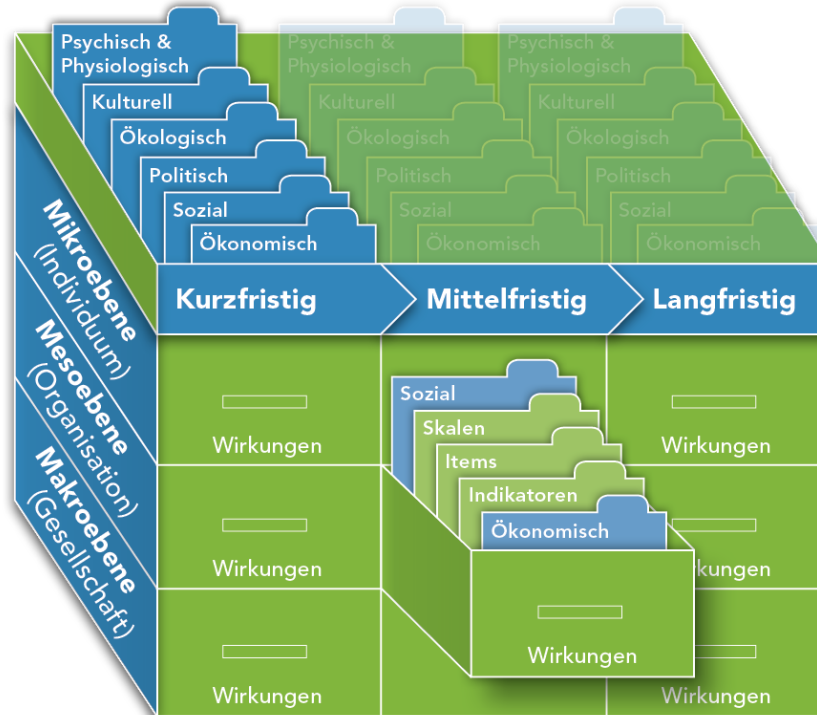


Quelle: Grünhaus, C./Rauscher O. (2021): „Impact und Wirkungsanalyse in NPOs, Unternehmen und Organisationen mit gesellschaftlichem Mehrwert.“, Impact Paper, NPO & SE Kompetenzzentrum der WU. **Download unter:** <https://short.wu.ac.at/impact-paper>

Wirkungsmodell



Was gibt's für Wirkungen? Die Wirkungsbox



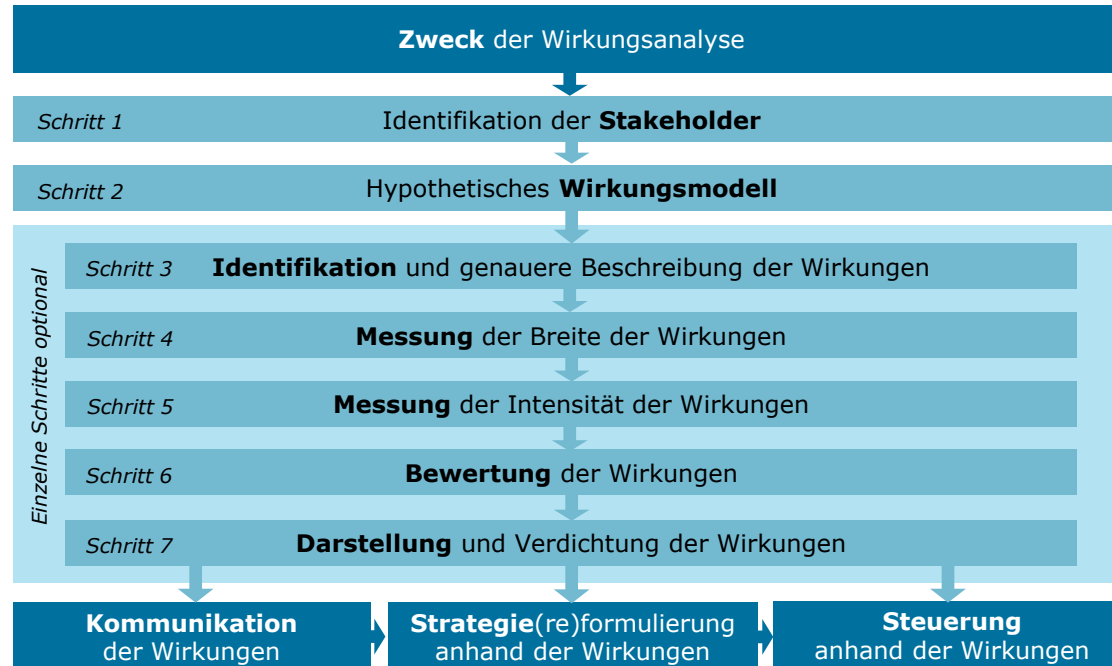
**IMPACT (NETTOWIRKUNG)=
OUTCOME (BRUTTOWIRKUNG) – DEADWEIGHT**

Welche
Wirkungen?

Wo entstehen
die Wirkungen
strukturell?

Wann
entstehen die
Wirkungen?

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

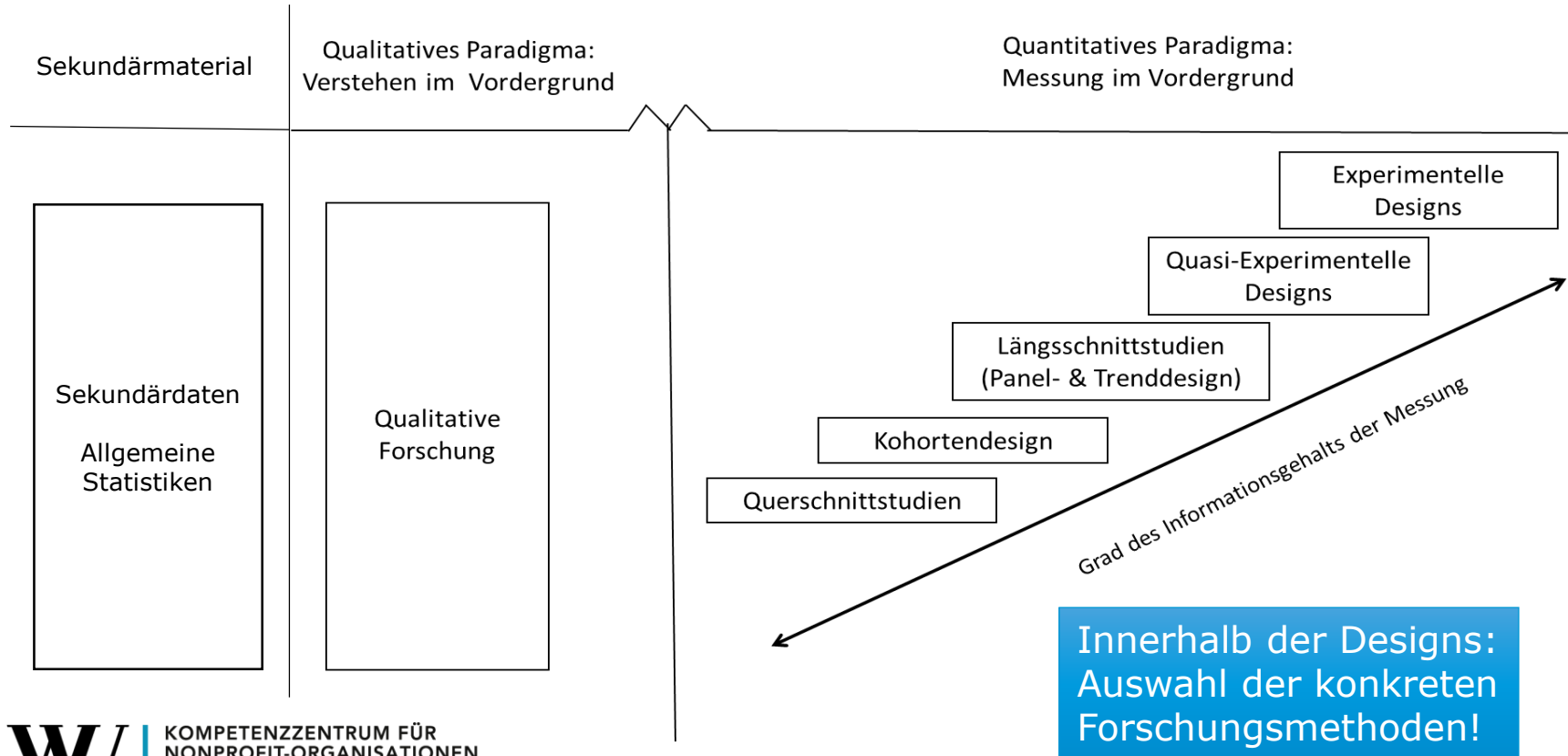
- Kooperationen im Sinne von sozialen Wertschöpfungsketten eingehen
- Vergrößerung des gesellschaftlichen Mehrwerts durch Skalierung des Geschäftsmodells

Zu welchem Zweck?

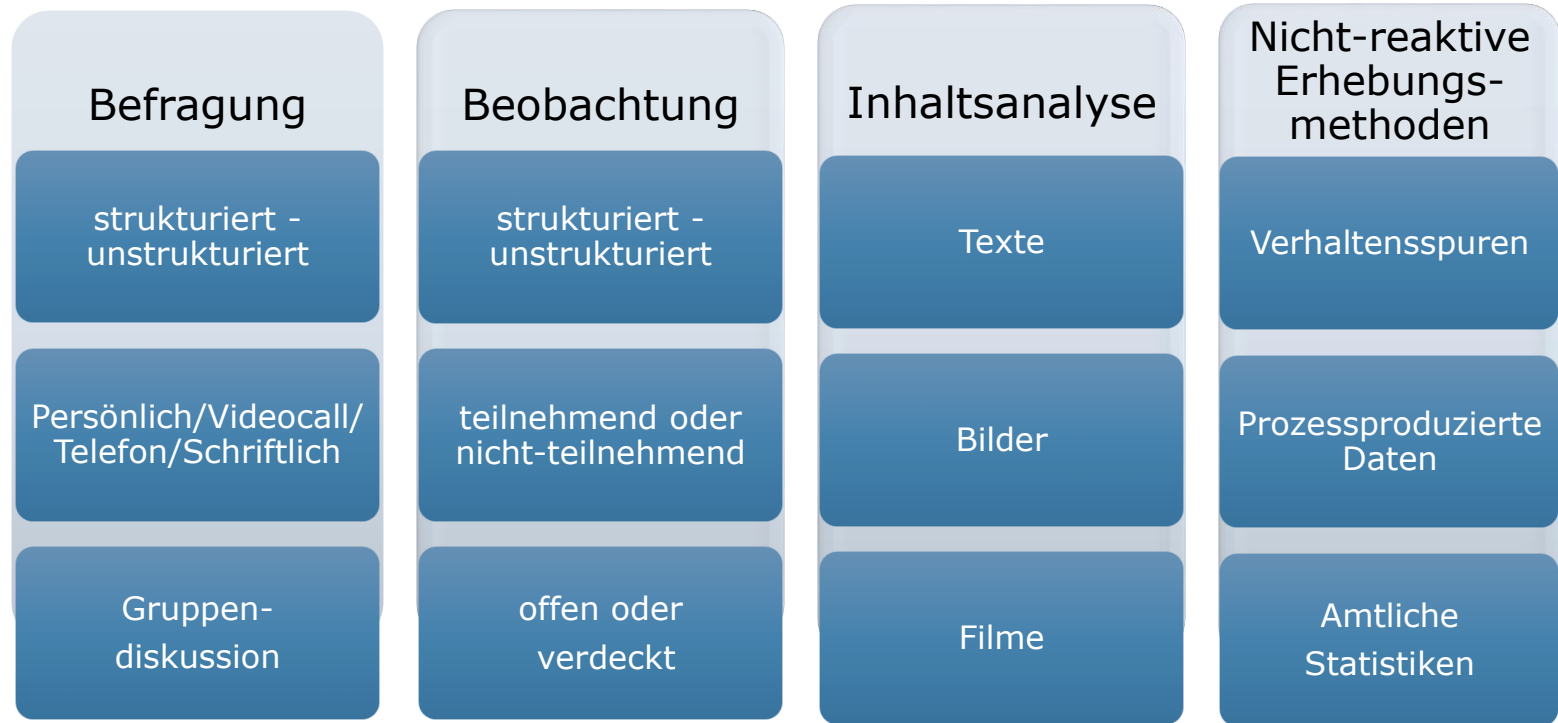
Je bedeutsamer in ihrem strategischen Ausmaß,
je politisch heikler,
je grundlegender in den Folgen,
je wissenschaftsnäher,
=> desto rigider sollte die Messung erfolgen

Wie rigide muss es sein?

Grundlegende Forschungs- und Erhebungsdesigns



Messung der Wirkungen- Ein Methodenüberblick



Grundlegendes zu Indikatoren

- Indikatoren sind Kenngrößen, die eine **Darstellung bzw. Quantifizierung eines nicht oder nur sehr schwer messbaren Sachverhalts** ermöglichen.
- Indikatoren sind **in der Regel quantitativ**, können aber auch qualitativ (beschreibend) sein
- Indikatoren erlauben eine möglichst eindeutige Zuordnung zu einer Kategorie. Sie sind **Vergleichsinstrumente**, die Unterschiede oder Gemeinsamkeiten anhand eines gemeinsamen Vergleichsmaßstabs (Skala) anzeigen
- Welche Indikatoren zur **Erfolgsbeurteilung (Soll/Ist-Vergleich)** zum Einsatz kommen hängt von den **Zielen** ab
- Es kann grob zwischen folgenden Indikatoren im Zusammenhang mit Erfolgsanalysen, Evaluationen und Wirkungsmessungen unterschieden werden:
 - Input- Indikatoren
 - Output- Indikatoren
 - Prozess- Indikatoren
 - Wirkungs- Indikatoren
- Wird immer über Indikatoren gemessen?
 - Direkte Messung (Messgröße)
 - Quantitativ über einen Indikator
 - Proxy – Indikator (Hilfskonstrukt)
- Arten von Indikatoren nach Komplexität
 - Einfache Indikatoren (z.B. Anzahl Schüler in einer Klasse)
 - Relative Maßzahlen (z.B. Anteil älterer Menschen an Arbeitslosigkeit)
 - Komplexe Indizes (z.B. WHOQOL; OECD: Better Life Index)

Wie rigide
muss es sein?

Sollen/Müssen
die
Indikatoren
für Vergleiche
anschlußfähig
sein?

Was ist gesellschaftlicher Mehrwert?

Gesellschaftliche Werte und Ziele als Bewertungsmaßstab

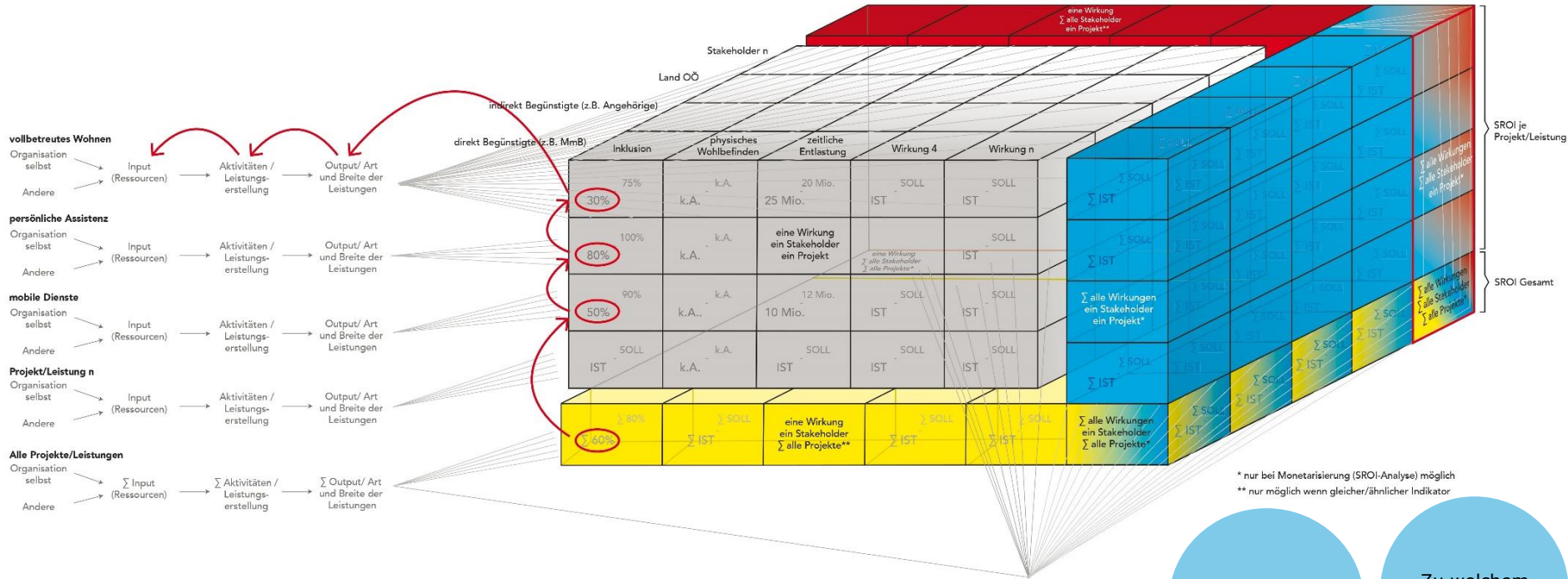


... wie sieht es dazu auf der Meso-Ebene der Organisationen und Unternehmen aus? Gibt es Wirkungsziele?

WU
WIRTSCHAFTS
UNIVERSITÄT
WIEN VIENNA
UNIVERSITY OF
ECONOMICS
AND BUSINESS



Das Wirkungsmodell mit Steuerungsoption einer Gesamtorganisation – Beispiel



Wie wird gesteuert?

Zu welchem Zweck?

Wie messen Unternehmen ihre gesellschaftlichen Wirkungen? Nichtfinanzielle Berichterstattung als Lösung?



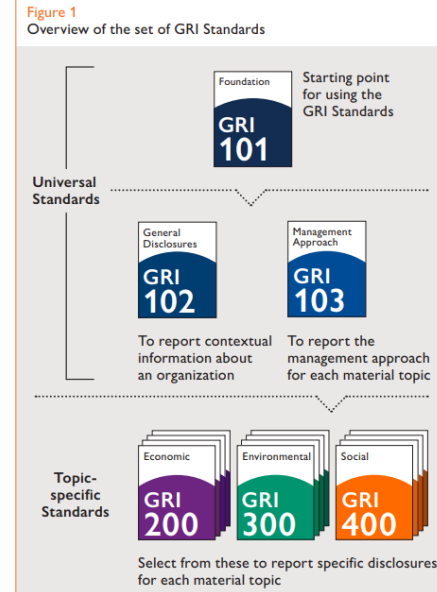
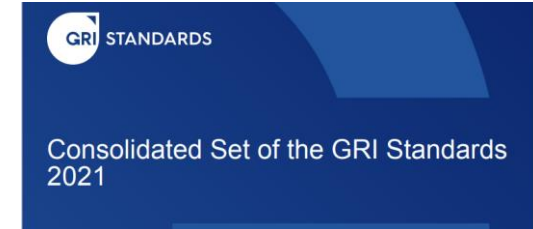
Ein paar Beispiele

Global Reporting Initiative

GRI – Sustainability Reporting Standards

- **Wirkungsmodell** als Basis: **Nein**
- **Stakeholder/Wirkungsbetroffene** berücksichtigt: **Eingeschränkt** und jeweils nur einzelne Aspekte/Wirkungen (Mitarbeiter:innen; Lieferant:inn:en; Kund:inn:en; Umwelt)
- Fokus auf große Unternehmen
- **Mehrwert** bzw. Zusätzliche Wirkung berücksichtigt: **Nein**
- Anzahl Standards: 37
- Anzahl „Disclosures“ ~ Indikatoren:
- Reporting in accordance with the GRI Standards **enables an organization to provide a comprehensive picture of its most significant impacts** on the economy, environment, and people, including impacts on their human rights, and how it manages these impacts. **This allows information users to make informed assessments and decisions about the organization's impacts** and its contribution to sustainable development.

=> Zumeist
keine
Wirkungs-
messung
sondern
Messung von
Aktivitäten



Andere Indikatoren: Global Reporting Initiative (GRI Standards)

GRI 412: Prüfung auf Einhaltung der Menschenrechte

Angabe 412-1

Betriebsstätten, an denen eine Prüfung auf die Einhaltung der Menschenrechte oder eine menschenrechtliche Folgenabschätzung durchgeführt wurde

Pflichtanforderungen an die Berichterstattung

Die berichtende Organisation muss folgende Informationen offenlegen:

- a. Gesamtzahl und Prozentsatz der Geschäftsstandorte, an denen eine Prüfung auf Einhaltung der Menschenrechte oder eine menschenrechtliche Folgenabschätzung durchgeführt wurde, aufgeschlüsselt nach Ländern.

Angabe
412-1

Angabe 412-3

Erhebliche Investitionsvereinbarungen und -verträge, die Menschenrechtsklauseln enthalten oder auf Menschenrechtsaspekte geprüft wurden

Pflichtanforderungen an die Berichterstattung

Die berichtende Organisation muss folgende Informationen offenlegen:

- a. Gesamtzahl und Prozentsatz der erheblichen Investitionsvereinbarungen und -verträge, die Menschenrechtsklauseln enthalten oder auf Menschenrechtsaspekte geprüft wurden.
- b. die verwendete Definition für „erhebliche Investitionsvereinbarungen“.

Angabe
412-3

Angabe 412-2

Schulungen für Angestellte zu Menschenrechtspolitik und -verfahren

Pflichtanforderungen an die Berichterstattung

Die berichtende Organisation muss folgende Informationen offenlegen:

- a. Gesamtzahl der im Berichtszeitraum aufgewendeten Stunden für Schulungen zu Menschenrechtspolitik oder -verfahren, die für die Geschäftstätigkeiten relevante Menschenrechtsaspekte betreffen.
- b. Prozentsatz der Angestellten, die im Berichtszeitraum an Schulungen zu Menschenrechtspolitik und -verfahren, die für die Geschäftstätigkeiten relevante Menschenrechtsaspekte betreffen, teilgenommen haben.

Angabe
412-2

- **Wirkungsmodell** als Basis: **Nein**
- **Stakeholder/Wirkungs-betroffene** berücksichtigt: **Eingeschränkt** und jeweils nur einzelne Aspekte/Wirkungen
- **Mehrwert** bzw. Zusätzliche Wirkung berücksichtigt: **Nein**
- Fokus auf **Impact Investoren**
- Anzahl Indikatoren aus denen (teilweise) gewählt wird: 685
- IRIS+ is the generally accepted impact accounting system that leading impact investors use to measure, manage, and optimize their impact.

=> Zumeist keine Wirkungs-messung sondern Messung von Aktivitäten oder Outputs

Which Impact Category best describes your area of focus?



PI4243: Student to Toilet Ratio - Number of students per functioning toilet during the reporting period.

PI6858: Payments to Supplier Individuals: Disabilities - Value of payments made by the organization to individuals with disabilities who sold goods or services to the organization during the reporting period.

OI9650: Forced Labor Policy - Indicates whether the organization has a written policy against forced labor and a system to monitor compliance of this policy.

OI8429: Community Service Hours Contributed - Number of hours volunteered by full-time and part-time employees of the organization during the reporting period.

Ökonomischer/Finanzieller Erfolg steht nach wie vor im Vordergrund. Selbst die im Aufschwung begriffene Nachhaltigkeitsberichterstattung bei Unternehmen greift meist zu kurz, da sie primär der Legitimation und weniger der Steuerung dienen. Zudem sind sie häufig ökologielastig und wenig auf unterschiedliche Stakeholder bezogen.

Wie gehen Spendegütesiegel mit Wirkungen um?



Ist Wirkungsmessung hier ein Thema?

Das deutsche DZI Spenden-Siegel

- **Anzahl der Prüfkriterien: 102**
- **Anzahl der Prüfkriterien zum gesellschaftlichen Mehrwert: 1**

Wirksame Mittelverwendung:

- Die Organisation überprüft die Wirkungen ihrer Aktivitäten und zieht die dadurch gewonnenen Erkenntnisse zur Steuerung des künftigen Mitteleinsatzes heran.
- Zur **Wirkungsbeobachtung** erarbeitet sie geeignete Verfahren.
- Methodik, Umfang und Häufigkeit der Wirkungsbeobachtung orientieren sich am Fördervolumen, an der Dauer sowie der Komplexität der Aktivitäten.
- Kosten und Nutzen der Wirkungsbeobachtung stehen in einem angemessenen Verhältnis zueinander.
- Die Ergebnisse der Wirkungsbeobachtung und die Umsetzung der daraus abgeleiteten Erkenntnisse werden schriftlich dokumentiert und in zusammengefasster Form veröffentlicht.



Wirkungsbeobachtung ist die kontinuierliche Beobachtung und Bewertung von Veränderungen, die ein Vorhaben auslöst, mit dem Ziel der wirkungsorientierten Steuerung.

=> Keine Wirkungsmessung verlangt!

Das schweizerische ZEWO-Gütesiegel

- **Anzahl der Standards: 21**
- **Anzahl der Subkriterien: 85**
- **Anzahl der Standards zu Wirkungen bzw. gesellschaftlichen Mehrwert: 1**
- **Anzahl der Subkriterien zu Wirkungen: 4**

Standard 10 Wirkung

- Die Organisation setzt sich laufend mit der Wirkung ihrer Kerntätigkeit auseinander. Sie definiert dazu Ziele. Diese werden regelmässig überprüft. Die entsprechenden Verantwortlichkeiten sind klar.
- Zur Überprüfung des wirkungsorientierten Handelns dienen folgende Fragestellungen:
 - Was wollen wir als Organisation erreichen?
 - Mit welchen Strategien wollen wir diese Ziele erreichen?
 - Welche Mittel und Fähigkeiten haben wir, um diese Strategien umzusetzen?
 - Wie wissen wir, ob wir Fortschritte machen?
 - Was haben wir bisher erreicht und was noch nicht?
- Die Organisation integriert das Thema Wirkung in geeigneter Form in die öffentliche Berichterstattung.



Regelmäßige Wirkungsüberprüfung

**=> Keine
Wirkungsmessung
verlangt!**



Standard 7 Interne Kontrolle

Das oberste Leitungsorgan sorgt für eine angemessene interne Kontrolle und ein adäquates Risikomanagement in Bezug auf

- a.) das Erreichen der strategischen Ziele der Organisation
- b.) die wirkungsorientierte und effiziente Leistungserbringung

Das österreichische Spendengütesiegel

- Anzahl der Prüfkriterien: 35
- Anzahl der Fragen zu den Prüfkriterien: 228*
- Anzahl der Prüfkriterien zum gesellschaftlichen Mehrwert: 0
- Anzahl der Fragen zum erreichten gesellschaftlichen Mehrwert: 0



Hilfestellung für Prüfer*innen

Neben einer Empfehlung für die Zuordnung und Darstellung von Ausgaben und einer Ausgabenmatrix für NPOs, haben wir eine Checkliste inklusive Präambel und Beurteilungsblatt für Sie als Prüfer*in ausgearbeitet.

Checkliste

 [Teil 1 – Präambel](#)

 [Teil 2 – Beurteilungsblatt](#)

 [Teil 3 – 5 – Checkliste](#)

(Fragenkatalog zur Überprüfung aller Kriterien)

*ohne Check-Liste zu Finanz- und Rechnungswesen

<https://www.osgs.at/fuer-prueferinnen/>

Was wird bei der OSGS-Prüfung geprüft?

- Rechtsform
- Gemeinnützigkeit
- Vorliegen von Jahresabschlüssen
- Organe
- Geschäftsordnungen
- Interne Organisation
- Etc.

Werden
Fahrtenbücher
geführt?



- Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen bei Spendensammlung und Werbung
- Fördermitgliedschaften
- Erbschaften
- Umsatzerlöse
- Etc.

Formal-
voraussetzungen
und Organisation

Informations-
pflichten

Mittelaufbringung

Mittelverwendung

- Stellt Jahresbericht Tätigkeiten und Spendenflüsse dar
- Selbstdarstellung
- Finanzbericht

Wird der Impact
gemessen oder
zumindest plausibel
dargestellt?



- Personalaufwand und Gehaltsabrechnungssystem
- Abläufe bei Investitionen, Miet- und Kreditverträgen ...
- Veranlagung von Finanzvermögen
- Spendenprojekte
 - Satzungskonform
 - Planungs- und Kontrollsystem
 - Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit der Mittelverwendung
- Kosten für Spendenwerbung
- Verwaltungsaufwand
- Etc.

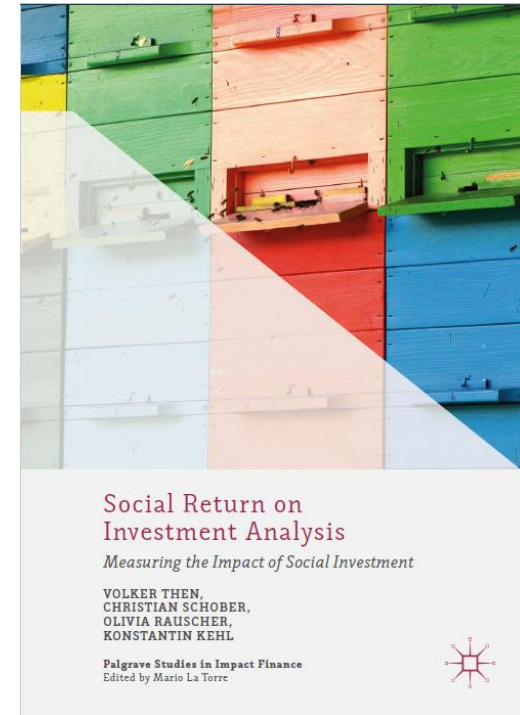
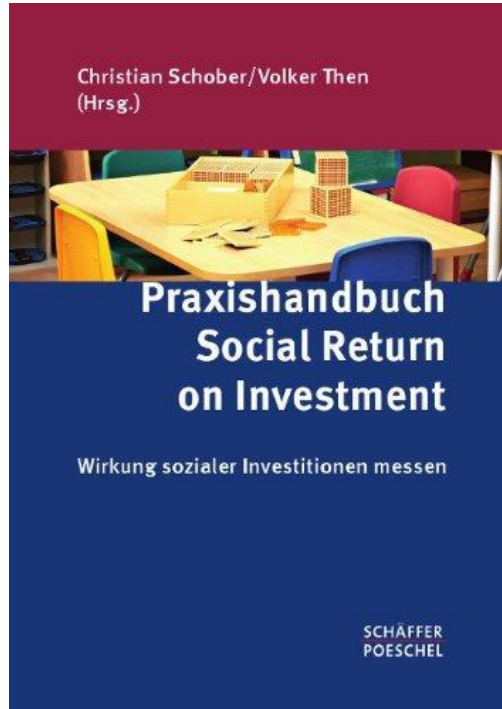
Prinzipien Sparsamkeit und
Wirtschaftlichkeit im Vordergrund

**Wirksamkeit und gesellschaftlicher
Mehrwert kommen nicht vor**

Mögliche Weiterentwicklung Spendengütesiegel mit Blick auf Wirkung/gesellschaftlichen Mehrwert

- **Aufnahme des Themas „Wirksamkeit“ und „gesellschaftlicher Mehrwert“ als Prüfdimension**
- **Mindestanforderung:**
 - Vorhandene **Wirkungsziele**, die zur Mission und Strategie passen
 - Erstellung eines **hypothetischen Wirkungsmodells** das Stakeholder und Wirkungsbetroffene sowie Überlegungen zum Deadweight (z.B. verfügbare Alternativen mit freien Kapazitäten berücksichtigt)
- **Erhöhte Anforderungen** für größere spendensammelnde NPOs:
 - **Priorisierung** von Stakeholdern und Wirkungsbetroffenen sowie deren Wirkungen
 - Strukturierte **Darstellung** der Wirkungen
 - Regelmäßige **Erhebung** ob priorisierte Wirkungen eintreten
 - **Messung** einzelner Wirkungen
- **Beurteilung ob die Wirkungsmessung und -analyse auf dem jeweiligen Niveau fachlich einwandfrei durchgeführt wurde**
 - Erhebungsdesign nachvollziehbar und geeignet valide Ergebnisse zu bringen
 - Methodische Durchführung nachvollziehbar und geeignet
 - Auswertung der Daten nachvollziehbar und methodisch passend
 - Analyse logisch nachvollziehbar und auf die Wirkungen bezogen

Publikationen zum Thema



Falls Sie Lust auf mehr Wirkungsanalyse haben:



VIENNA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND BUSINESS



KOMPETENZZENTRUM FÜR
NONPROFIT-ORGANISATIONEN
UND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

**Kompetenzzentrum für Nonprofit
Organisationen und Social Entrepreneurship**

Welthandelsplatz 1
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/npocompetence



