

Podcast *Die Schöne und das Biest. Warum schöne Organisationen die Welt verändern*

Episode vom 12.01.2026: Output ist Wirkung.

[Link zur Folge](#)

Einleitung:

In dieser Folge von „Die Schöne und das Biest. Warum schöne Organisationen die Welt verändern“ sprechen Mari Lang und Lothar Wenzl mit Alexandra Gruber, Geschäftsführerin von Die Tafel Österreich, über Bewusstseinsbildung und neue Projektinitiativen. Im Gespräch geht es um die strukturellen Ursachen von Ernährungsarmut, um die Rolle von Bewusstseinsbildung und um neue Initiativen, die das Reputationsranking stärken. Alexandra Gruber gibt Einblicke in die tägliche Praxis der Tafel, teilt Erfahrungen aus der Arbeit mit Betroffenen und zeigt auf, wo Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gemeinsam Verantwortung übernehmen können. Eine Folge über Würde, Verantwortung und die Frage, wie wir mit vorhandenen Ressourcen anders – und gerechter – umgehen könnten.

Das Interview führen: Mari Lang, Lothar Wenzl

Interviewpartnerin: Alexandra Gruber

Lang: Alexandra Gruber ist die Geschäftsführerin der Tafel Österreich und erzählt heute von ihrer Vision einer nachhaltigen und sozialen Welt. Sie spricht darüber, was Leadership und Erfolg in einem Verein, der hauptsächlich durch Spenden finanziert wird, bedeuten kann. Und warum „Um die Ecke denken“ manchmal das einzig Sinnvolle ist. Herzlich willkommen zu einer neuen Folge von Die Schöne und das Biest sagen:

Wenzl: Lothar Wenzl ...

Lang: ... und Mari Lang. Wir haben heute eine ganz besondere Gästin. Zu Gast bei uns ist Alexandra Gruber, sie ist die Geschäftsführerin der Tafel Österreich, einem Verein für sozialen Transfer. Ich würde gerne damit beginnen, wie Alexandra zu uns gekommen ist. Also zuallererst mal: Hallo!

Gruber: Hallo, grüß' euch.

Lang: Du bist jetzt bei uns und der Weg zu uns hat mit etwas begonnen, was eigentlich für die Tafel sehr prototypisch ist, mit etwas, wofür ihr total steht: Jeder kann etwas tun. Und das habt ihr hier bewiesen bei uns im Podcast. Ihr habt nämlich *getan*, ihr habt bei uns angeklopft und gesagt: „Wäre das irgendwie möglich, dass wir hier zu Gast sind und über die Tafel erzählen?“ Warum wolltest du zu Die Schöne und das Biest kommen?

Gruber: Wir haben ein ganz neues Projekt, das wir gerne mit euch teilen wollten, das mit dem Ökosozialen Forum Österreich & Europa läuft. Das heißt „Isst das jemand?“ und da geht es um Lebensmittelverschwendung, um die Auswirkungen auf ökologische, soziale, aber auch auf ökonomische Weise – und was jeder und jede dagegen tun kann. Das ist uns seit 26 Jahren Herzensanliegen, hier lösungsorientiert gemeinsam zu schauen, was wir entlang der ganzen Wertschöpfungskette tun können und da ist natürlich der Haushalt ein ganz, ganz wichtiger Player und deswegen freut es mich besonders, dass ich heute bei euch zu Gast sein darf.

Lang: Wir werden noch eingehender über dieses Projekt sprechen, aber vielleicht mal ganz kurz – euer Themenbereich ist es ja, ökologische und soziale Themen miteinander zu verbinden. Und das ist ja auch etwas, was eine schöne Organisation per se auszeichnet, Lothar, oder?

Wenzl: *Ja, also herzlich willkommen, liebe Sandra. Was mir oder uns ein Herzensanliegen ist, ist möglichst die gesamte Komplexität zu erfassen, wenn es beispielsweise um Organisationen geht. Und da geht es letztlich immer um die Frage der Nachhaltigkeit und zwar Nachhaltigkeit auf allen Ebenen. So wie es bei euch nicht nur darum geht, Lebensmittel zu retten und sie wieder gut zu verteilen – wir werden dann gleich hören: das ist viel, viel mehr – geht es auch in Organisationen darum, Soziales, Ökologisches, Ökonomisches so miteinander zu verbinden. Und da kann ich jetzt auch sagen Menschliches, Beziehung und Profitables so miteinander zu verbinden, dass eine Organisation gut in die Zukunft gehen kann. Und das finde ich bei der Tafel Österreich und bei solchen Organisationen, die auch unternehmerisch handeln, besonders eindrucksvoll. Und das ist der Weg, wo es hingehen muss aus meiner Sicht für Organisationen.*

Lang: Alexandra, magst du vielleicht kurz ein bisschen mehr das Projekt „Isst das jemand?“ beschreiben? Das ist ja in Kooperation mit dem Ökosozialen Forum Österreich & Europa ins Leben gerufen worden und vor allem, glaube ich, geht es um Bewusstseinsbildung.

Gruber: Genau – und unterschiedliche Stakeholder zusammenzubringen. Wir meinen damit Stakeholder von der Landwirtschaft über die Produzent:innen, den Handel, die Gemeinschaftsverpflegung, also zum Beispiel Betriebsküchenanbieter, bis hin zum Haushalt. Und wir sehen oft, dass das ein Schnittstellenthema ist. Je besser die Schnittstellen zusammenarbeiten und auch das große Ganze dahinter sehen, umso effektiver werden wir darin, auch wirklich Lebensmittelverschwendung vermeiden. Und da sehen wir, dass der Dialog sehr hilft. Wir gehen zum Teil auch in die Bundesländer mit Eventformaten, aber auch Podcastformate sind für uns sehr, sehr wertvoll, um aus unseren eigenen Blasen herauszukommen und mit unseren Themen neue Zuhörer:innen zu erreichen. Weil wir glauben, dass wir gemeinsam einfach viel stärker sind als wenn wir immer nur unsere eigenen Zuhörer:innen erreichen. Deswegen ist es so wertvoll, auch bei euch zu Gast sein zu dürfen.

Lang: Gab's sowas wie einen auslösenden Moment oder eine zentrale Erkenntnis, warum ihr gesagt habt, dieses Projekt ist jetzt gerade wichtig?

Gruber: Als Die Tafel Österreich gehen wir sehr stark in die Landwirtschaft und das Ökosoziale Forum verbindet natürlich auch das Ökologische mit dem Sozialen. Daher war es uns wichtig, dass wir auf der einen Seite, Lothar, wie du schon gesagt hast, nicht nur die Lebensmittel retten, sondern auch schauen, wie können wir damit einen möglichst hohen sozialen Mehrwert schaffen. Durch die Verschneidung vom Ökologischen mit dem Sozialen war es für uns naheliegend zu sagen: Da tun wir uns mit dem Ökosozialen Forum zusammen und schauen gemeinsam, dass wir das Thema Lebensmittelverschwendung in die Breite bringen und auch vor allem Lösungen anbieten, was uns sehr wichtig ist.

Lang: Hast du vielleicht ein paar konkrete Zahlen oder Beispiele? Weil Österreich ist ja ein sehr reiches Land, da geht man eigentlich davon aus, dass Menschen hier nicht Hunger leiden müssen. Wie stehen wir denn überhaupt da in der Realität?

Gruber: Auf der einen Seite haben wir doch über 1 Million Tonnen Lebensmittelabfälle, die im Jahr entlang der Wertschöpfungskette von der Landwirtschaft bis zum Haushalt anfallen. Davon sind über 50 % in Haushalten. Und auf der anderen Seite gibt es seit dem letzten Jahr eine Studie zur Ernährungsarmut in Österreich und die besagt, dass 420.000 Menschen in Österreich unter schwerer Ernährungsarmut leiden. Darüber hinaus sind 1,1 Millionen Menschen von leichter bis schwerer Ernährungsarmut betroffen. Aber die wirklich schockierende Zahl jene der Menschen, die unter schwerer Ernährungsarmut leiden und die ein Stück weit auch jene Menschen sind, die wir in den sozialen Einrichtungen mit Lebensmitteln versorgen.

Wenzl: *Das finde ich insofern natürlich alarmierend und wahrscheinlich auch überraschend für viele, weil wenn du sagst 420.000 – fast 5 % der Bevölkerung – in Österreich leiden unter schwerer und über 1 Million unter leichter bis schwerer Ernährungsarmut, was schlimm genug ist – da reden wir dann schon von 12 bis 13 % der Bevölkerung. Und das heißt, jeder kennt wahrscheinlich jemanden. Alleine diese Bewusstseinsbildung halte ich für extrem wichtig.*

Lang: Du hast gesagt, Die Tafel Österreich ist vor 26 Jahren gegründet worden. Magst du uns vielleicht ein bisschen mitnehmen in die Geschichte, was sich verändert hat? Weil natürlich vor allem die letzten Jahre waren geprägt von Inflation, von Energiekrise, von Teuerungen. Wie merkt ihr das denn in eurer täglichen Arbeit?

Gruber: Vor 26 Jahren, als alles begonnen hat, war es ein reiner Ehrenamtsverein und ganz viel ehrenamtliches Engagement von den damaligen Vorständen. Martin Haiderer, ein Student der Sozialakademie, hat gemeinsam mit drei weiteren Studierenden die damalige noch Wiener Tafel – das war, bevor wir uns umbenannt haben vor zwei Jahren – gegründet. Am Anfang war da ganz großes Unverständnis, auch beim Handel: „Was, ihr wollt unseren Müll abholen?!“ Und Martin dann: „Nein, also das ist ein Missverständnis. Wir wollen die noch guten Lebensmittel von euch haben und da

gibt's genug.“ Also da war schon ganz viel Bewusstseinsbildung am Beginn beim Handel. Heutzutage merkt man, dass beim Handel diese Bewusstseinsbildung schon sehr lange gut angekommen ist, dass hier geschaut wird, dass wenig Lebensmittel verschwendet werden. Für uns war das dann auch gleichzeitig ein Auftrag zu schauen, wie können wir denn weiter in die Produktion oder auch in die Landwirtschaft gehen. Wo auch aus unterschiedlichen Gründen zum Beispiel bei einem Bauern die Lebensmittel, das Gemüse noch am Feld bleibt, eingeackert wird oder vielleicht in der Lagerhalle liegt und keinen Abnehmer mehr findet. Es gibt unterschiedliche Gründe auch für Lebensmittelverluste in der Landwirtschaft. Und da schließt sich der Kreis zu den Klient:innen, die wir versorgen, weil die diese gesunde Ernährung, vor allem dieses Obst und Gemüse, brauchen. Dahingehend hat sich auch bei uns sehr viel in den letzten Jahren entwickelt in Richtung neue Kanäle. Wir gehen sehr stark in die Landwirtschaft, haben aber auch mit dem Handel neue Themen, wie zum Beispiel das Thema Fleischrettung, was natürlich auch einen riesigen ökologischen Fußabdruck hat, aber auch bis hin zur Gemeinschaftsverpflegung in Betriebsküchen, wo hochverarbeitete, tolle Speisen oft im Müll landen. Und auch das ist eigentlich in Zeiten wie diesen nicht zu erklären und auf der anderen Seite gibt es so viele Menschen, die sich gerade auch über solche Fertigspeisen freuen.

Lang: Ihr setzt ja bei ganz unterschiedlichen Bereichen an, was die Bewusstseinsbildung betrifft. Und du hast es schon geschildert, ihr arbeitet auch viel mit Unternehmen zusammen; auch da hat sich ja in den vergangenen 20-25 Jahren sehr, sehr viel getan. Ich sage jetzt nur ein paar Stichwörter: CSR, ESG, Sustainable Business. Wie merkt ihr das denn in der Zusammenarbeit? Ist das einfacher geworden oder müsst ihr noch viel erklären?

Gruber: Ich würde sagen, dass bei den meisten Warenspendern der ökologische Impact angekommen ist, warum es wichtig ist, dass keine Lebensmittel im Müll landen. Der Begriff Lebensmittelrettung wurde von uns vor über 26 Jahren eingeführt und mittlerweile ist der Begriff in der Breite angekommen. Jeder rettet Lebensmittel. Auf der anderen Seite würde das Soziale auch noch mehr Aufmerksamkeit brauchen und dass man, wenn man Lebensmittel rettet, auch schauen muss, wem kommen die Lebensmittel wirklich zugute? Es gibt genug Menschen, die diese Lebensmittel eben brauchen können. Also dahingehend hat sich viel geändert. Wir sehen aber auch, dass viele Warensponder – wenn sie sehen, warum es so wichtig ist, dass wir die Einrichtungen mit Lebensmitteln versorgen – den sozialen Mehrwert erkennen. Und wenn das erkannt wird, dann ist es oft auch so, dass sie den doppelten Nutzen, nämlich sowohl ökologisch als auch sozial, sehen. Und das ist etwas, was wir auch heute noch, im Jahr 2025, mehr in die Breite bringen sollten.

Wenzl: Was meinst du mit dem doppelten Nutzen genau?

Gruber: Auf der einen Seite werden durch die Lebensmittelrettung CO₂-Äquivalente eingespart. Das nützt natürlich der Umwelt und auch dem Klimaschutz. Aber das Soziale ist mindestens genauso wichtig. Und unsere Arbeit funktioniert so, dass wir die Lebensmittel an soziale Einrichtungen weitergeben und dort finden sich professionelle Sozialarbeiter, die den Menschen aus der eigentlichen Not helfen. Und das muss ja das Ziel sein. Weil wenn ich ein Lebensmittel an eine armutsbetroffene Person weitergebe, ist das zwar auch gut, aber nach ein paar Stunden wird die Person wieder hungrig

sein und man muss überlegen, wo das eigentliche Problem liegt. Ist diese Person wohnungslos oder gibt es zum Beispiel ein Suchtproblem? Das heißt, man braucht diese Profis in den sozialen Einrichtungen, die dann Hand in Hand mit uns arbeiten, weil wir wissen, wenn wir Lebensmittel liefern, kommen mehr armutsbetroffene Klient:innen in soziale Einrichtungen, nehmen leichter Hilfe in Anspruch und wenn sie satt sind, sind sie auch zugänglicher für Sozialarbeit. Das ist dieser soziale Mehrwert, den wir uns auch mit einer Wirkungsstudie angeschaut haben. Und da schließt sich auch wieder der Kreis zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, wo es ja auch sehr stark um das Thema Wirkung geht. Da merken wir, dass das für viele Unternehmen noch ein neuer Ansatz ist. Was ist Wirkung und wie messe ich Wirkung? Aber ich denke, da müssen wir einfach hin und je mehr wir zeigen können, dass wir gemeinsam mit Unternehmen solche Win-win-Situationen schaffen, umso besser kommen wir hier wirklich in der Thematik voran und können hoffentlich auch einen Rückgang in den Zahlen erreichen.

Wenzl: Das fand ich jetzt sehr schön, wie du das beschrieben hast. Weil das ist genau das, was wir brauchen: Komplexes Denken, komplexes Handeln. Soziales, nachhaltiges Handeln hängt zusammen mit ökonomischem Handeln, mit politischem Handeln. Das ist das, was ich hier mitnehme. Und dieses Denken in gesamten Lebensketten oder Wertschöpfungsketten, ist letztlich das, was uns antreibt.

Lang: Mich würde noch interessieren, Lothar, in der Zusammenarbeit mit Unternehmen, wie erlebst du das denn, wenn Themenfelder miteinander verknüpft werden und wenn man klarer sichtbar macht, dass alles mit allem ja irgendwie zusammenhängt? Dass das Thema Nachhaltigkeit ja eben, wie du es so schön beschrieben hast, Alexandra, gar nicht vom sozialen Aspekt zu trennen ist? Und das ist ja auch in einem Unternehmen mit Mitarbeitenden genauso. Da gibt es immer den sozialen Aspekt und wenn man zum Beispiel sagt, man möchte mehr in Richtung Nachhaltigkeit gehen, muss man das ja alles mitnehmen. Wie erlebst du das in der Zusammenarbeit mit Unternehmen? Macht das breitere Denken es leichter oder erschwert's das eher?

Wenzl: Das ist eine sehr, sehr gute Frage. Bei mir rattert es gerade intensiv im Kopf. Ich fange mal von hinten an: Also wenn diese Aspekte zusammenkommen, die Komplexität gedacht und gefühlt werden kann, dann macht das alles leichter.

Lang: Entschuldige, dass ich dich unterbreche, aber ich höre dann sehr oft „Nein, nicht das jetzt auch noch“ ...

Lothar Wenzl: Genau. Das ist das Problem. Wenn wir nicht „das jetzt auch noch“ mit in Betracht ziehen, kommen wir nicht zur Essenz, kommen wir nicht zum eigentlichen Thema. Ich nenne das Essenz. Dort, wo man dann nichts mehr weglassen kann, dort, wo man wirklich am Punkt ist. Und wenn wir dort nicht hinkommen, kommen wir eben nicht auf den Punkt. Und dann picken wir Pflaster drüber – das ist ja auch immer wieder der Vorwurf an Organisationen wie eure: ihr tut ja nur Pflaster picken und damit verstärkt ihr das Problem noch. Deswegen

war mir so wichtig zu hören, dass auch andere Expert:innen hinzugezogen werden. Wir können die Komplexität nie ganz zu Ende denken. Aber wir müssen letztlich groß denken, um auch zu kleinen Lösungen zu kommen. Sonst greift alles zu kurz. Und deswegen die Antwort noch mal: Wenn wir das denken können, wenn Organisationen das schaffen, in ihrem Ökosystem zu denken, dann wird alles leichter, weil die Sinnfindung dann funktioniert. Dann würde ja niemand mehr sagen „Das macht keinen Sinn“. Natürlich macht das Sinn, auch noch Therapie anzubieten, auch noch in den Dialog zu gehen, auch noch Bewusstseinsbildung zu machen. Wenn ich dort nicht hinkomme, mache ich eben nur einen Ausschnitt. Gleichzeitig ist es natürlich wahnsinnig schwierig, weil wir dieses Denken nicht gelernt haben. Daher müssen wir ein neues Denken lernen, Komplexität erfassen zu lernen und das macht es dann schwierig. Aber in diesen Dialog müssen wir rein. Da haben wir überhaupt keine andere Chance, als dorthin zu zielen.

Gruber: Ich komme ja selber auch aus der Wirtschaft, deswegen kenne ich natürlich immer das kommerzielle Denken im Hintergrund. Und ich habe vielleicht ein gutes Beispiel, wo es auch greifbar wird; wo ein Unternehmen auch zuerst einmal das Soziale mit dem Ökologischen verknüpft hat. Manchmal braucht es vielleicht ein bisschen länger, um da wirklich eine gute Lösung zu finden, die das Soziale *und* das Ökologische stärkt. Aber wenn die gefunden ist, dann stärkt es auch oft die ökonomische Nachhaltigkeit. Wir haben mit der Bäckerei Geier, einem ganz langjährigen Warensponder von uns, gemeinsam das Geier-Tafelsackerl initiiert. Da werden am Ende des Tages die Lebensmittel, die nicht mehr am nächsten Tag an uns weitergegeben werden können, direkt im Geschäft zu einem vergünstigten Preis verkauft und von jedem Sackerl geht ein Spendenbeitrag an uns. Mit jedem Euro können wir wieder fünf Mahlzeiten ermöglichen. Da entsteht auch diese doppelte Nachhaltigkeit. Und jetzt hat sich auch bei einer Umfrage gezeigt, dass die Bäckerei Geier den zweiten Platz im Reputationsranking der heimischen Bäckereien erreicht hat, wo man sehr wohl auch auf solche sozialen und ökologischen Initiativen Bezug nimmt. Die müssen natürlich authentisch sein und das muss zum Unternehmen passen. Aber da kommen so viele Bausteine zusammen, dass man wirklich erkennt, ja, das ist die Quadratur des Kreises und die kann man erreichen. Meine Hypothese ist, dass es sich dann auch auf den ökonomischen Erfolg von einem Unternehmen niederschlagen wird. Und Reputation ist wohl nicht das Schlechteste, glaube ich ...

Lang: Wenn du jetzt an dieses Beispiel mit der Bäckerei denkst und auch du, Lothar, an Erfolgsgeschichten in eurer Beratung – habt ihr da vielleicht noch griffige Momente parat, wo ihr sagt: Das hat dann dazu geführt, dass das überhaupt dann ins Rollen gekommen ist, dass da ein Verständnis entstanden ist, dass eigentlich alles miteinander verknüpft ist und wir breit denken müssen, weil sonst kommen wir weder an unser ökonomisches Ziel noch an ein anderes Ziel?

Wenzl: Ich fange mal an mit einer Empfehlung. Wir haben das von der Mayo Clinic in Amerika gelernt. Deren Innovationsmotto heißt „Think Big, Start Small, Move Fast“. Und das heißt, dass wir zuerst groß denken müssen. Zuerst müssen wir versuchen, so gut es irgendwie geht, die Gesamtheit, das Ökosystem zu erfassen. Dann kann ich ins Handeln gehen. Und dann muss

ich aber klein anfangen. Mit einer Bäckerei, mit einem Handelsunternehmen, was auch immer. Und dann so schnell wie möglich gehen, damit Selbstwirksamkeit entsteht. Solange das nicht entsteht, können wir auch nicht groß denken und das hängt so stark zusammen. Das heißt also, die großen Momente, die „Shifts“, wie wir das nennen, in Organisationen passieren dort, wo Menschen miteinander das Gesamte zu erfassen versuchen und auf dieser Basis dann zu völlig neuen Ansätzen kommen. Und dann sprudeln sozusagen die kleinen Initiativen automatisch raus. Oder in anderen Worten: Solange wir nicht „Simplicity after Complexity“ machen und nicht die Komplexität so reduzieren, dass wir sie gar nicht mehr erfassen, dann kommen wir eben zu Dingen wie Anlassgesetzgebung in der Politik. Extrem en vogue: immer an kleinen Beispielen dann Anlassgesetzgebung zu machen, anstatt das große Denken zu lernen. Und solange wir das nicht tun, haben wir keine Chance. Wenn wir das tun, fallen sozusagen die einfachen Lösungen oder die schnelleren Geschichten automatisch aus.

Gruber: Ich würde sagen, das trifft sehr gut, was wir in der Praxis machen. Also schön, dass die Theorie das bestätigt. Ich bin da auch immer sehr wissenschaftlich orientiert oder datengetrieben, weil für uns ist natürlich wichtig: Wir sind spendenfinanziert und jeder Euro muss einen gesellschaftlichen Mehrwert erzielen. Das müssen wir einem Spender, aber auch einem Fördergeber glaubhaft machen. Und da brauchen wir eben diese Wirkungsanalysen auch in Richtung Social Return on Investment, dass wir wirklich zeigen können, mit einem Euro entsteht ein gesellschaftlicher Mehrwert von rund 10 Euro. Wir hoffen, dass das rauskommt, da sind wir gerade dran. Andere Tafeln in anderen Ländern haben das schon. Das machen wir im Kleinen, aber natürlich sitzt dann auch schon im Hinterkopf, wie können wir diese Best-Practice-Beispiele in die Breite bringen? Deswegen erzähle ich auch gern über solche wirklich greifbaren Beispiele, weil vielleicht denkt sich die nächste Bäckereikette „Ja, das kann ich eigentlich auch und wahrscheinlich nutzt es mir sogar“. Oder auch beim Thema Fleisch. Die Frage ist immer, wie können wir das, was wir im Kleinen machen, auch im Großen dann weiter skalieren. Da müssen wir nicht alles selber machen, sondern da sehen wir uns eher als Enabler. Wie kann ich soziale Einrichtungen mit Wissen ausstatten, mit Equipment, damit sie in Zukunft vielleicht dann selber das Fleisch aus einer Supermarktfiliale retten können? Wichtig ist, dass wir mal den Weg vorgehen, auch mit Richtlinien, Guidelines, mit Hygieneexperten gemeinsam Beispiele erarbeiten. Aber dann zu schauen, wie können wir das in die Breite bringen und in jedem Bundesland Partner finden, damit das Thema auch wirklich groß werden kann. Und da müssen wir wirklich nicht alles selber machen. Es liegt gerade in unserem Feld immer sehr an den Partner:innen.

Lang: Ich würde das Gespräch jetzt gerne ein bisschen weiterziehen, und zwar: **Macht es einen Unterschied, ob man ein Verein und spendenfinanziert ist oder ein börsennotiertes Unternehmen? Auf den ersten Blick vielleicht. Wir sprechen hier im Podcast ja auch sehr oft über Leadership. Und ich weiß ja, dass ihr schon miteinander gearbeitet habt. Trainconsulting hat ja Die Tafel Österreich beraten und vielleicht wollen wir da ein bisschen schauen: Erstens, was habt ihr da gemacht, was waren die Themen, die ihr bearbeiten wolltet? Und auch das Thema Leadership: inwiefern unterscheidet sich das von einem börsennotierten Unternehmen oder gibt es gar keinen Unterschied?**

Gruber: Begonnen haben wir vor über zehn Jahren mit Trainconsulting. Da war ich ziemlich neu damals bei der Wiener Tafel und habe einfach gesehen, dass wir irrsinnig gut einen Außenblick auf unsere Organisation, die ein bisschen in der Organisationsstruktur der damaligen Größe hintennach gehinkt ist, brauchen könnten. Es war ein Verein, so wie ich erzählt habe, von ganz viel ehrenamtlichem, tollem Engagement aufgebaut, aber dann kam die Stufe der Professionalisierung, erste Mitarbeiter:innen, ein erstes Büro. Der Vorstand in unserem Fall war noch sehr, sehr operativ tätig und es gab schon ein kleines, aber feines Team. Da war es für uns wichtig, diese Organisationsentwicklung durch die Profis von Trainconsulting begleitet zu wissen. Wir haben damals eine Ausschreibung gewonnen, die auf NGOs ausgerichtet war, bei der es darum ging, ein spannendes Projekt einzureichen und wir wurden von einer Jury ausgewählt und konnten ein Jahr mit euch gemeinsam an einer modernen, zeitgemäßen Organisationsstruktur arbeiten. Das hat uns irrsinnig weitergebracht und ist auch heute noch unser Fundament in der Trennung, was macht ein Vorstand, was macht ein operatives Team? Strategie versus operative Umsetzung. Das war ganz wichtig, damit wir unseren Weg in die Zukunft weitergehen konnten. Wir sind weiter gewachsen, wir haben ein super multiprofessionelles Team und der Vorstand kann sich wirklich rein auf die Governance-Ebene zurückziehen, was wichtig ist in einem Verein. Wir haben aber auch die Sicherheit, dass das Team weiß, was es tut und dass die Arbeit in den besten Händen aufgehoben ist.

Wenzl: Diese Dreier-Unterscheidung „Profit“ versus „spendenfinanziert“ versus „von Förderungen abhängig“ sagt eh schon viel aus, aber sag uns ein bisschen was dazu. Was macht den Unterschied?

Gruber: Wir als Die Tafel Österreich waren eigentlich immer spendenfinanziert. Wir haben uns natürlich trotzdem immer wieder um Förderungen bemüht, das macht ungefähr 10 bis 20 % unserer laufenden Einnahmen aus. Da gehen wir immer in innovative Projekte und schauen, dass wir auch hier mit öffentlichen Fördergeldern nochmals neue Innovationsschübe schaffen, die sonst auch nicht finanzierbar wären. Das muss man ehrlich sagen. Aber wenn man mal diesen Schritt geschafft hat, schauen wir natürlich auch immer, wie können wir ihn weiter auch abseits von einem Fördergeber finanzieren? Das macht uns auch stark, weil wir hier sehr diversifiziert aufgestellt sind und dann nicht von Fördergebern abhängig sind, was in Zeiten wie diesen auch wirklich schwierig ist, so erleben wir es auch bei vielen sozialen Einrichtungen. Das gibt natürlich auch eine andere Sicherheit. Wir haben tolle Unternehmenspartnerschaften, aber wir haben auch ganz viele tolle Privatspender:innen, die 5 €, 10 € im Monat spenden. Das ist so eine wichtige Basis, ohne die hätte unser Verein nicht wachsen können. Und die muss auch mit jedem Entwicklungsschub mitwachsen, weil sonst wäre es viel zu unsicher. Wir versuchen schon immer zu schauen, wie können wir uns auf unsere Mission fokussieren und da im Idealfall mit der Politik auch bessere Rahmenbedingungen schaffen. Und nicht nur immer zu schauen, wie finanziere ich mich? Das ist ein wichtiger Punkt, aber die Mission sollte immer Vorrang haben und muss einfach immer im Fokus sein. Und das gelingt uns eigentlich ganz gut.

Wenzl: Für mich war deutlich zu hören: Wir kümmern uns um unseren größeren Markt. Wir kümmern uns um das, was wir tatsächlich in die Welt bringen wollen und versuchen, das mit dem Markt ständig zu koppeln. Wie kommen wir zu Spenden? Dann muss ich automatisch über

die Grenzen hinaus und in die Märkte schauen und unternehmerisch denken, unternehmerisch handeln. Habe ich nur Förderungen, dann werde ich die Fördergeber befriedigen. Und das ist ein völlig anderes Feld. Und das erzeugt natürlich Abhängigkeit. Das andere erzeugt Freiheit. In allen Organisationen, die erfolgreich sind in dem Bereich, wo ihr auch arbeitet, beobachte ich immer das Gleiche: Dort sind Führungskräfte an der Spitze oder im Führungsteam, die tatsächlich gestalten, die positiv in die Zukunft denken, die versuchen, ihre Märkte mitzugestalten und zwar aktiv, bevor sie selber gestaltet werden und gehen nicht in Abhängigkeiten und warten nicht, bis sie endlich wieder Geld kriegen. Alle, die das tun – und das merkt man auch – werden früher oder später große Probleme bekommen.

Lang: In vor allem geldgetriebenen Unternehmen ist es sehr leicht zu erkennen, was Erfolg bedeutet. Das wird oft einfach an Zahlen gemessen. Was bedeutet denn für die Tafel Erfolg? Wie merkst du, dass ihr erfolgreich seid?

Gruber: Das ist eine sehr gute Frage, weil Input ist natürlich bei uns auch Geld. Sei es ein Spenden-Euro oder ein Förder-Euro. Der Input ist Geld. Output in einer NGO ist aber nicht Geld, sondern Output ist eigentlich Wirkung. Und das versuchen wir auch noch viel stärker hinauszubringen: Was heißt Wirkung? In unserem Fall sind das dann zum Beispiel jährliche Befragungen, die wir mit den sozialen Einrichtungen machen und wo wir fragen, inwieweit auf einer Skala von 1 bis 10 schaffen unsere Lebensmittellieferungen ein positives Beratungs- und Betreuungsumfeld? Inwieweit haben sie eine gesundheitsförderliche Wirkung? Wir kriegen dort einen Response von 95 %, also da antworten wirklich viele. Zum Teil haben wir auch Interviews, die von der WU geführt wurden. Und da ist durchschnittlich eine 7 bis 8 auf der Skala von 1 bis 10 rausgekommen. Natürlich wollen wir das noch weiter ausbauen. Jede Einrichtung ist aber bei uns sehr anders. Da müssen wir ins Detail gehen und schauen, wie wir die Einrichtungen unterstützen können, vielleicht auch mit Infrastruktur, mit Know-how, damit noch viel mehr Lebensmittel angenommen und verteilt werden können. Weil der Bedarf ist da, aber oft fehlt es an einfachen Dingen wie einem Kühlschrank. So kommen wir dann sehr nahe an des Pudels Kern und es geht wirklich sehr stark um die Wirkung.

Lang: Hast du denn für dich oder überhaupt für euch als Verein noch sowas wie eine größere Vision? Wo soll es denn hingehen?

Gruber: Es muss in eine Reduktion der Zahlen gehen. Jetzt gibt es auf EU-Ebene erstmals konkrete Handlungsempfehlungen. Die Lebensmittelverschwendung muss um 30 % entlang der Kette reduziert werden, vom Haushalt über den Handel bis hin zur Gemeinschaftsverpflegung, 10 % dann auch in der Produktion. Aber da haben wir wirklich einen Auftrag bis 2030 und es spricht eigentlich nichts dagegen, dass wir diese Umkehr erreichen können. Ich glaube, wir haben gute Lösungen. Wir müssen es in die Breite kriegen. Wir brauchen zum Teil noch bessere Rahmenbedingungen, auch von der Politik. Aber im Prinzip muss es eine Trendumkehr geben, und die würden wir schaffen, wenn wir hier ganz konsequent vorgehen. Und auf der anderen Seite müssen wir auch eine Trendumkehr bei der Ernährungsarmut schaffen. Beides ist möglich, wenn man es wirklich zusammen betrachtet. Wir stehen bereit und werden uns da sehr konstruktiv und lösungsorientiert wie seit 26 Jahren versuchen

einzubringen, und auch mit der Politik in den Dialog gehen, was es dafür braucht, damit wir diese Trendumkehr schaffen.

Lang: Was wir hier am Schluss auch immer ganz gerne haben, ist, wenn uns unsere Gäst:innen einen Wert oder ein Prinzip, das sie in ihrem Leben antreibt, dalassen. Was wäre das bei dir?

Gruber: Ich würde sagen, das ist die Wertschätzung – einerseits für die Arbeit, für die vielen Partner:innen, die wir haben, für die vielen Ehrenamtlichen, für die Hauptamtlichen. Und das ist etwas, was für uns ganz, ganz wichtig ist, auch was uns leitet, dass wir sagen können, dass das einen großen Wert hat, was wir tun. Aber wir geben auch diese Wertschätzung weiter, versuchen das täglich und dann wird es auch hier mehr. Und das ist irgendwie das Schöne daran.

Lang: Wertschätzung. Die gebe ich dir jetzt auch zurück. Ich finde es ganz großartig, dass ihr euch bei uns gemeldet hant, weil man sieht, was für wertvolle Gespräche da rauskommen können. An dieser Stelle sage ich vielen Dank, Alexandra, fürs Kommen und für diesen schönen Überblick auch über eure Arbeit, was die Tafel schon seit 26 Jahren leistet in Österreich und was da alles noch kommen wird.

Gruber: Vielen Dank euch für das nette Gespräch!

Wenzl: Ich freue mich auf die weitere Zusammenarbeit und dass wir hier noch viel schaffen.