

# Teilhabe auf allen Ebenen

## Von der Küche bis zur Teamleitung: Vielfalt in der Markengastronomie

Vielfalt bedeutet für den Markengastronomen L'Osteria eine klare Haltung, messbare Wirkung und gelebte Mitarbeitendenförderung. Das setzt transparente Strukturen, Chancengleichheit und eine Unternehmenskultur voraus, die Unterschiede nicht nur akzeptiert, sondern aktiv nutzt.

TEXT



**Ingo Gugisch**  
Chief People Officer,  
FR L'Osteria SE,  
München  
[https://losteria.net/  
de/karriere/](https://losteria.net/de/karriere/)  
[office@losteria.de](mailto:office@losteria.de)

Unternehmen sind mehr als wirtschaftliche Akteure. Sie prägen Gesellschaft – mit jeder Schichtplanung, jeder Teamentscheidung und jeder Frage, wer dazugehört. In einer Branche wie der Gastronomie, in der täglich Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen zusammenarbeiten, zeigt sich, wie viel Potenzial in echter Teilhabe steckt. Die Frage ist nicht nur: Wer führt? Sondern auch: Wer wird gesehen? Wer bekommt Vertrauen, Verantwortung und eine echte Chance, sich zu entwickeln? Diversität beginnt nicht erst im Management-Meeting, sondern an der Theke, im Service und in der Küche. Eben dort, wo Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten und miteinander wachsen. Die Erwartungen an Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, werden immer größer. Und zwar nicht als PR-Strategie, sondern als gelebte Haltung, überall im Betrieb.

### Erfolg durch Diversität

Gerade in Dienstleistungsbranchen mit hoher Personalintensität wird deutlich: Wer

Vielfalt nicht anerkennt, verliert Talente, Innovationskraft und Glaubwürdigkeit. Wer sie hingegen fördert, schafft Verbundenheit und eine Kultur, die sich über Hierarchien hinweg trägt. Studien zeigen: Teams mit hoher Diversität arbeiten innovativer, treffen fundiertere Entscheidungen und reflektieren die Gesellschaft, in der Unternehmen agieren. Eine McKinsey-Studie belegt, dass kulturell vielfältige Unternehmen signifikant erfolgreicher wirtschaften. In vielen Betrieben, gerade auf den unteren Ebenen, fehlen dennoch Strukturen, um diese Vielfalt zu fördern. Oft wirken unbewusste Stereotype (Unconscious Bias), kulturelle Barrieren oder fehlende Chancen. Vielfalt wird dann zwar als Wert betont, aber nicht gelebt.

Dass es auch anders geht, zeigt L'Osteria, ein wachstumsstarkes Gastronomieunternehmen mit der Ausrichtung auf Casual Dining, das Vielfalt im täglichen Miteinander fest verankert hat – an über 200 Standorten in neun europäischen Ländern. L'Osteria versteht sich als ein Ort der Begegnung. Das Unternehmen beschäftigt heute mehr

JEDES  
TALENT ZÄHLT  
DURCH DIE PROJEKTIVE ARBEITSMETHODE

## Der nette Italiener von nebenan

1999 eröffnete in Nürnberg die erste Filiale des Gastronomieunternehmens L'Osteria. Der Erfolg des „netten Italiener von nebenan“ bestärkte die Gründer Friedemann Findeis und Klaus Rader, das Konzept weiter zu verbreiten. Von Bayern ging es nach ganz Deutschland, es folgten Österreich, die Schweiz, England, Tschechien, die Niederlande, Frankreich, Luxemburg und Polen. Aktuell ist L'Osteria an über 200 Standorten in neun Ländern vertreten. L'Osteria hat das Ziel, bis 2030 europäischer Marktführer im Bereich Casual Dining mit 500 Standorten zu werden. Dabei setzt das Unternehmen auf ein Drei-Säulen-Prinzip aus eigenen Restaurants, Joint-Venture- und Franchise-Partnerschaften. Bei L'Osteria arbeiten Menschen aus knapp 120 Nationen zusammen. Das Durchschnittsalter der Bewerbenden liegt bei 28 Jahren, die Altersspanne reicht von 15 bis 64 Jahre. Allein 2024 gingen über 35 000 Bewerbungen ein. L'Osteria verzichtet dabei auf Fotos, Alters- oder Geschlechtsangaben im Recruiting-Prozess und arbeitet stattdessen mit inklusiven Stellenausschreibungen sowie Partnerschaften, zum Beispiel mit Inklusionsmessen, Wettbewerbtagen und der Bundesagentur für Arbeit.

Das Kompetenzmodell von L'Osteria beruht auf den Unternehmenswerten Teamwork, Befähigung, Achtsamkeit, Fokussierung und Erfolgshunger. Wer sich innerhalb dieses Rahmens weiterentwickeln will, ist willkommen – auch mit physischem oder psychischem Handicap.

als 8000 Menschen aus rund 120 Nationen. Vielfalt ist hier gelebter Alltag. Die Vision lautete von Anfang an, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem alle Mitarbeitenden unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Religion oder individueller Geschichte willkommen sind und die gleichen Chancen bekommen.

### **Klare Kernkompetenzen von der Küche bis zum C-Level**

L'Osteria hat konkrete Strukturen und Programme geschaffen, um Diversität zu fördern, nicht nur auf dem Papier, sondern spürbar im Alltag der Mitarbeitenden. Ein zentrales Element ist das unternehmensweite Kompetenzmodell, das für alle Positionen, von Küche und Service in den Restaurants bis zum C-Level, klar definierte sowie nachvollziehbare Kernkompetenzen und damit verbundene Entwicklungspfade aufzeigt. Es zählt nicht, wo jemand herkommt, sondern welches Potenzial in der Person steckt. Haltung, Motivation und die Bereitschaft zur Weiterentwicklung stehen im Vordergrund – nicht der perfekte Lebenslauf. Entsprechend wurden Strukturen geschaffen, die Aufstiegsmöglichkeiten unabhängig von formalen Qualifikationen ermöglichen und dabei auf nachvollziehbare Kriterien und faire Entwicklungschancen setzen.

Das Kompetenzmodell basiert auf den fünf Unternehmenswerten Teamwork, Befähigung, Achtsamkeit, Fokussierung und Erfolgshunger. Es schafft Orientierung für Mitarbeitende ebenso wie für Führungskräfte, mit klaren Erwartungen und Feedbackmechanismen. Die Beurteilung erfolgt entlang konkreter Verhaltensanker und

Kompetenzen, nicht entlang formaler Abschlüsse oder subjektiver Sympathie. Diese Struktur sorgt für Fairness, Transparenz und Vertrauen und ermöglicht Aufstieg aus den eigenen Reihen. Von Quereinsteigenden, die sich in wenigen Jahren zu Führungskräften entwickelten, über geflüchtete Mitarbeitende, die heute selbst Teams leiten, bis hin zu einer blinden Kollegin, die längst nicht mehr „trotz“ ihrer Einschränkung arbeitet, sondern als geschätztes Teammitglied mit vollem Beitrag für das tagtägliche Gelingen des gastronomischen Ablaufs in einer L'Osteria beiträgt – diese Geschichten zeigen, dass das Konzept funktioniert. Weitere Indizien sind die Auszeichnung der Frankfurter Allgemeinen Zeitung als „Deutschlands begehrtester Arbeitgeber 2024“ sowie der Preis der Deutschen Systemgastronomie für das Kompetenzmodell und die skalierbare Unternehmenskultur „La Famiglia – Vorsprung durch Zusammenhalt“ im Jahr 2023.

### **Menschen mit Beeinträchtigungen integrieren**

Das Unternehmen verfolgt eine umfassende Diversity- und Inklusionsstrategie, die sich nicht nur in Haltung, sondern in klar definierten Maßnahmen, Kennzahlen und gelebten Standards widerspiegelt. Besonders sichtbar wird dies in Österreich, wo das Thema Inklusion systematisch verankert wurde. Auslöser war ursprünglich eine wirtschaftliche Notwendigkeit, nämlich jährlich anfallende Ausgleichszahlungen für nicht beschäftigte Menschen mit Beeinträchtigung. Daraus entstand ein ganzheitliches Inklusionskonzept: Unterstützt durch das Netzwerk Berufliche Assistenz (NEBA) integriert L'Osteria Mitarbeitende

mit unterschiedlichen Beeinträchtigungen in den Arbeitsalltag. Nach einem erfolgreichen Pilotprojekt in Wien wurde das Konzept österreichweit ausgerollt mit dem Ziel, mindestens zwei Mitarbeitende mit Beeinträchtigung pro Standort in Arbeit zu bringen. Aktuell arbeiten in Österreich 14 Mitarbeitende mit Beeinträchtigungen. Die tatsächliche Anzahl ist vermutlich höher, da viele sich aus persönlichen Gründen nicht registrieren lassen möchten. Solche Initiativen erhöhen die Teamstabilität, fördern Verantwortungsübernahme und stärken das Vertrauen der Mitarbeitenden untereinander, auch über sprachliche oder kulturelle Grenzen hinweg.

Auch in Deutschland treibt L'Osteria die Inklusion voran: Derzeit beschäftigt die Landesgesellschaft 13 Mitarbeitende mit Beeinträchtigung, Tendenz steigend. Für ihr Engagement wurde die Markengastronomie mehrfach ausgezeichnet, zum Beispiel mit dem „Diversity Award 2024“ der Frankfurter Allgemeinen Zeitung oder zuletzt mit dem Gütesiegel „Wir sind inklusive“ für die Jahre 2025 bis 2027 durch das Land Tirol für L'Osteria Innsbruck.

Darüber hinaus hat L'Osteria eine Anti-Sexismus-Taskforce gegründet, die aktuell einen Leitfaden und konkrete Maßnahmen gegen Sexismus und sexuelle Belästigung im Unternehmen entwickelt und in Zukunft präventive Workshops abhalten sowie akute Fälle begleiten wird. Ergänzt wird dies durch ein regelmäßiges „Power Lunch“ in Kooperation mit dem Frauennetzwerk nushu, um den Austausch und die Sichtbarkeit von Frauen im Unternehmen zu fördern.

Der strategische Effekt schlägt sich in niedriger Fluktuation, hoher Identifikation und überdurchschnittlichem Engagement nieder. Das La-Famiglia-Gefühl soll nicht an der Tür zur Küche enden.

Das Unternehmen ist seit 2022 Mitglied der Charta der Vielfalt und beteiligt sich jährlich am Diversity Day. 2024 fand die Teilnahme zum dritten Mal statt – mit standortübergreifenden Aktionen, Videobotschaften und Beiträgen auf internen sowie öffentlichen Kanälen. 2025 stehen die Diversitätsvorteile durch eine internationale Belegschaft im Fokus.

Auch strukturell ist Diversität mitgedacht: Die meisten Restaurants sind barrierefrei gestaltet, inklusive der Toiletten. Alle Standorte sind auf der Plattform wheelmap.org gelistet. Diese Maßnahmen zahlen sich aus, nicht nur ideell, sondern auch faktisch: Die monatliche Fluktuationsquote liegt bei 4,4 Prozent und damit unter dem Branchenschnitt (5,7 %). In der letzten Mitarbeitendenbefragung von 2023 (diese finden alle zwei Jahre statt) wurden besonders die gelebten Unternehmenswerte (60,1 %), das „La-Famiglia-Gefühl“ (65,2 %) und die „Bereitschaft zur Extra-Meile“ (78 %) hervorgehoben.

## Fazit

Die Gastronomie ist so divers wie ihre Gäste. Umso wichtiger ist es, diese Vielfalt aktiv zu gestalten. L'Osteria zeigt, wie das gelingen kann: mit Haltung, mit Struktur und dem Willen, Menschen in ihrer Einzigartigkeit ernst zu nehmen. Was dabei zählt, ist nicht der perfekte Lebenslauf, sondern die Bereitschaft zur Entwicklung – nicht eine symbolische Repräsentation, sondern echte Teilhabe, nicht Hochglanzkampagnen, sondern ein Arbeitsalltag, in dem sich jede und jeder gesehen und gefördert fühlt.

Der strategische Effekt lässt sich an niedriger Fluktuation, hoher Identifikation, und überdurchschnittlichem Engagement ablesen. Die emotionale Wirkung umfasst Vertrauen, Stolz, Zusammenhalt – das La-Famiglia-Gefühl, das bei L'Osteria nicht an der Tür zur Küche endet. In einer Zeit, in der Arbeitsmärkte umkämpft, Erwartungen komplex und Biografien vielfältiger denn je sind, wird eines deutlich: Wer Vielfalt fördert, gestaltet die Zukunft. Diversität ist kein Nice-to-have. Sie ist das Fundament einer widerstandsfähigen, innovativen und menschlichen Organisation.

## So entsteht Vielfalt

### Bewährte Instrumente und Prinzipien, die Vielfalt ermöglichen:

- ✧ **Einheitliches Kompetenzmodell**, das Aufstieg transparent und unabhängig von Lebenslauf, Bildungsweg oder Herkunft ermöglicht;
- ✧ **Diversität** nicht als Projekt, sondern als strategischen Bestandteil der Unternehmenskultur begreifen;
- ✧ **Barrieren abbauen**, auf allen Ebenen: diskriminierungsfreie Recruiting-Prozesse, das heißt, keine Fotos, keine Altersangaben, kein Genderzwang;
- ✧ **Kooperation mit Inklusionsnetzwerken**, zum Beispiel Unterstützung bei Sprachbarrieren, Behördenwegen oder Wohnungssuche;
- ✧ **Barrierefreie Standorte**, nicht nur architektonisch, sondern auch kommunikativ;
- ✧ **Diversität sichtbar machen**, etwa durch Teilnahme an Aktionstagen wie dem Diversity Day;
- ✧ **Storytelling-Formate** auf Social Media oder im Intranet, um Vielfalt in der Organisation authentisch zu zeigen – mit echten Menschen, nicht Symbolbildern;
- ✧ **Schulungen und Haltung** im Alltag verankern, vor allem zu Themen wie Code of Conduct, Antidiskriminierung und Unconscious Bias;
- ✧ **Anlaufstellen und Taskforces** einrichten, etwa gegen Sexismus oder Diskriminierung;
- ✧ **Feedback-Formate**, in denen sensible Themen offen ansprechbar sind;
- ✧ **Gleichberechtigung** über alle Ebenen, Hierarchiestufen und Bevölkerungsgruppen hinweg fördern, zum Beispiel durch Mentoring-Programme oder Netzwerkformate;
- ✧ **Zielquoten oder Benchmarks** für die Inklusion von Menschen mit Einschränkungen definieren und regelmäßig den Fortschritt messen;
- ✧ **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** durch flexible Arbeitszeitmodelle oder Remote-Optionen fördern;
- ✧ **Erfolg messbar machen**, regelmäßig Daten zu Bewerberstruktur, Zufriedenheit, Fluktuation und Teilhabe erheben;
- ✧ **Erfolge feiern**, zum Beispiel durch externe Auszeichnungen oder interne Anerkennung.