

Soziale Herkunft in deutschen Unternehmen:

Zwischen formalem Bekenntnis und
fehlender struktureller Förderung





Die Boston Consulting Group (BCG) unterstützt führende Akteure aus Wirtschaft und Gesellschaft in partnerschaftlicher Zusammenarbeit dabei, Herausforderungen zu meistern und Chancen zu nutzen. Seit der Gründung 1963 leistet BCG Pionierarbeit im Bereich Unternehmensstrategie.

Die Boston Consulting Group hilft Kunden, umfassende Transformationen zu gestalten: Die Beratung ermöglicht komplexe Veränderungen, eröffnet Wachstumschancen, schafft Wettbewerbsvorteile, verbessert die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und bewirkt so dauerhafte Verbesserungen des Geschäftsergebnisses.

Die vielfältigen, internationalen Teams von BCG bringen tiefgreifende Expertise in unterschiedlichen Branchen und Funktionen mit, um Veränderungen anzustoßen. BCG verzahnt führende Managementberatung mit Expertise in Technologie, Digital und Analytics, neuen Geschäftsmodellen und der übergeordneten Sinnfrage für Unternehmen. Sowohl intern als auch bei Kunden setzt BCG auf Gemeinschaft und schafft dadurch Ergebnisse, die Kunden nach vorn bringen.

Weitere Informationen: www.bcg.com

Ist Karriere nur eine Frage individueller Leistung – oder auch eine Frage organisationaler Gestaltung? Sozioökonomische Mobilität wird häufig als gesellschaftliche Herausforderung diskutiert. Doch Unternehmen spielen eine zentrale Rolle dabei, ob aus Potenzial tatsächlicher Aufstieg wird. Sie entscheiden, wie Recruiting gestaltet ist, wie Karrieren verlaufen und welche Talente sichtbar werden.

In dieser Publikation analysieren wir, wie die 115 größten Unternehmen Deutschlands soziale Herkunft strukturell berücksichtigen – und wo zwischen formaler Zustimmung und wirksamer Förderung noch eine Umsetzungslücke besteht. Auf Basis eines umfassenden Benchmarkings und vertiefender Interviews zeigen wir, welche konkreten Hebel Unternehmen nutzen können, um Mobilität aktiv zu gestalten.



Sozioökonomische Mobilität ist kein Selbstläufer

Chancenungleichheit entsteht nicht an einem einzelnen Punkt, sondern kumulativ entlang des gesamten Karrierepfades – in Deutschland beginnt sie bereits bei den Bildungsvoraussetzungen im Elternhaus. Statistiken, die die eklatant unterschiedlichen Chancen von Akademiker- und Nicht-Akademiker-Kindern zeigen, bleiben seit Jahren unverändert¹.

Diese frühen Unterschiede wirken bis in den Berufseinstieg hinein. Wie bereits im Vorgänger dieser Studie (Das schlummernde Potenzial der First-Generation Professionals, 2023) gezeigt, starten Erstakademiker:innen (im Folgenden: FirstGens) mit strukturellen Nachteilen ins Berufsleben. Dort berichteten wir, dass FirstGens seltener Zugang zu unterstützenden Netzwerken und relevanten Informationen zu Einstiegspositionen erhalten und häufiger das Gefühl entwickeln, am Arbeitsplatz nicht sie selbst sein zu können.

Chancenungleichheit



Nicht-Akademiker-Kinder

Erreichen ein
Gymnasium

46 %

vs.

Akademiker-Kinder

80 %

Nehmen ein
Studium auf

27 %

vs.

79 %

Hohes Bekenntnis, geringe strukturelle Umsetzung

Doch wie wird dieser Umstand heute adressiert? Viele Unternehmen² in Deutschland bekennen sich heute ausdrücklich zu Vielfalt und Inklusion. Im Hinblick auf sozioökonomische Vielfalt zeigt sich jedoch eine deutliche Diskrepanz zwischen formaler Verankerung und tatsäch-

licher struktureller Förderung. Auch dort, wo sozioökonomische Herkunft inzwischen Bestandteil zentraler Vielfaltsrahmenwerke ist, spiegelt sich dieses Bekenntnis bislang nur selten in nachhaltigen Maßnahmen wider.

Von 115 ausgewerteten Unternehmen haben ...

Verankerung und Commitment

94%

... die **Charta der Vielfalt** unterzeichnet

43%

... sozialen Hintergrund als **DEI-Dimension**

Sichtbarkeit und Präsenz

50%

... sozialen Hintergrund **im Recruiting adressiert**

17%

... Kooperationen mit **ext. FirstGen-Netzwerken**

Förderung und Plattform

8%

... ein internes **FirstGen-Netzwerk**

2%

... spezifisches **FirstGen-Training / Mentoring**

Zum Vergleich:
78%
haben
Netzwerke anderer
Diversity-Gruppen

Unsere Auswertung der Top 115 Unternehmen in Deutschland verdeutlicht zunächst ein hohes Maß an formaler Zustimmung. So haben 94 % der Unternehmen die Charta der Vielfalt unterzeichnet, in der soziale Herkunft seit Januar 2021 explizit als Diversitätsdimension enthalten ist. Gleichzeitig haben jedoch nur 43 % die soziale Herkunft tatsächlich als eigenständige Diversitätsdimension in ihren Wertekanon oder ihren Code of Conduct integriert. Die Sichtbarkeit dieser Dimension bleibt begrenzt: Lediglich 10 % der Unternehmen machen

Erstakademiker:innen über veröffentlichte Erfolgsgeschichten explizit greifbar. Auch im Recruiting zeigt sich ein gemischtes Bild: Rund 50 % der Unternehmen adressieren den sozialen Hintergrund zumindest punktuell in ihren Recruiting-Prozessen. Noch seltener wird der Anschluss an bestehende Strukturen gesucht: Nur 17 % der Unternehmen kooperieren mit externen FirstGen-Netzwerken. Das Thema bleibt damit häufig auf Einzelmaßnahmen beschränkt und abhängig von einzelnen Initiativen, statt systematisch verankert zu sein.

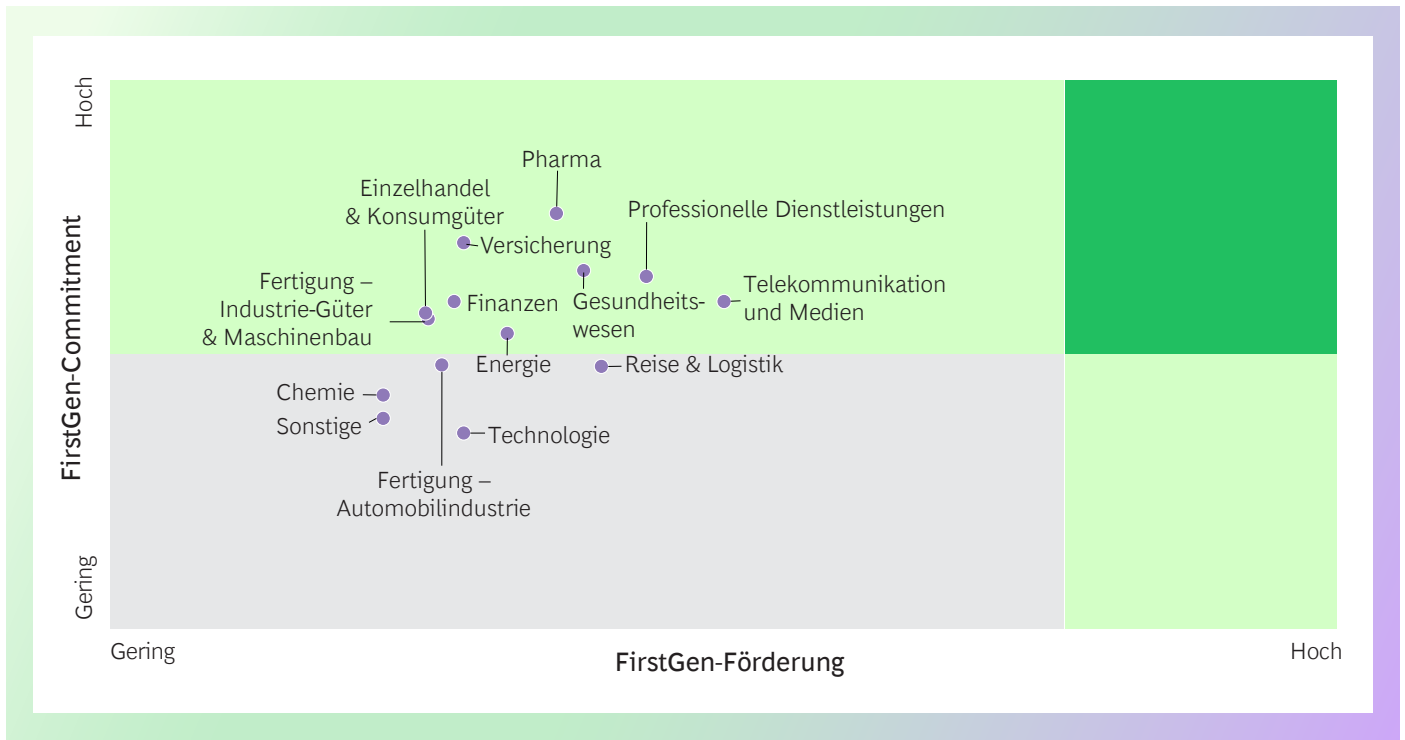
Methodik

Diese Publikation beinhaltet ein Benchmarking der Top 115 Unternehmen² in Deutschland. Diese setzen sich zusammen aus den Top 100 nach inländischer Wertschöpfung, ergänzt um die zum Zeitpunkt der Erhebung fehlenden DAX40 Konzerne. Für die betrachteten Unternehmen wurden das FirstGen Commitment sowie die FirstGen Förderung systematisch als additiver gewichteter Index³ erhoben. Das FirstGen Commitment umfasst die Berücksichtigung sozialer Herkunft im Recruiting, die explizite Verankerung sozialer Herkunft als Vielfalts-Dimension sowie die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt. Die FirstGen Förderung bewertet das Angebot eines internen FirstGen Netzwerks, spezifische Trainings oder Mentorings, die Sichtbarkeit von FirstGen Role Models, Kooperationen mit externen FirstGen-Organisationen, sowie FirstGen Auszeichnungen. Die Erkenntnisse wurden vor Veröffentlichung mit allen Unternehmen zur Prüfung geteilt. Ergänzend wurden Interviews mit 6 Unternehmen geführt, die im Folgenden teilweise als Vorreiterinnen beleuchtet werden. Einige der dargestellten Statistiken basieren auf der von BCG für die Erstauflage dieser Studie durchgeführten anonymen Online-Befragung. An der Erhebung nahmen 1.125 Fachkräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz teil.

FirstGen-Commitment und -Förderung der 115 größten Unternehmen in Deutschland, nach Industrie

Besonders ausgeprägt ist die Lücke zwischen Anspruch und Realität im Bereich dedizierte, aktive Förderung und Plattformen. Zwar verfügen 78 % der Unternehmen über Employee-Resource-Groups oder vergleichbare Netzwerke für andere Diversity-Gruppen, doch nur ein Zehntel davon hat ein internes Netzwerk mit explizitem Fokus auf der sozialen Herkunft etabliert. Ebenso selten finden sich gezielte Entwicklungsangebote: Kaum ein Unternehmen bietet explizite Programme für FirstGens an, etwa in Form

von Trainings oder Mentoring. Insgesamt deutet die Auswertung der Unternehmen darauf hin, dass die sozio-ökonomische Herkunft zwar zunehmend als relevante Diversitätsdimension anerkannt wird, die Förderung von FirstGens jedoch bislang überwiegend symbolisch bleibt. Zwischen formaler Verankerung, punktueller Sichtbarkeit und nachhaltiger struktureller Unterstützung besteht eine deutliche Umsetzungslücke.

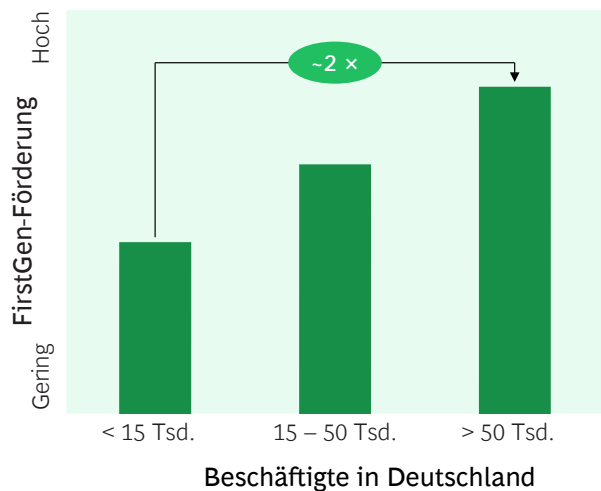


Doch warum ist das so? Netzwerke von Beschäftigten vergleichbarer sozialer Herkunft entstehen häufig aus der Belegschaft heraus — durch Eigeninitiative einzelner Mitarbeitender mit persönlichem Engagement, nicht als strategische Initiative des Unternehmens. Die Analyse der 115 größten Unternehmen zeigt ein konsistentes Muster: FirstGen-Förderung ist tendenziell höher in größeren Unternehmen sowie Branchen mit hohem Akademiker-

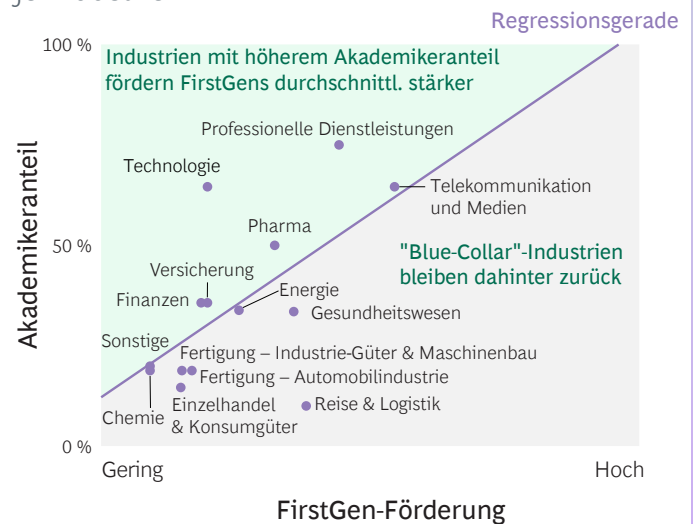
anteil. Zwar könnte es sich bei oberflächlicher Betrachtung um eine bloße Korrelation handeln, doch mehrere strukturelle Mechanismen liefern plausible Erklärungen für einen immanenten Zusammenhang: erhöhte Sichtbarkeit sozialer Unterschiede, strategische Relevanz der FirstGen-Förderung im Talentwettbewerb, strukturelle Umsetzungsfähigkeit sowie die Anschlussfähigkeit der Förderung an bestehende Diversitätsstrukturen.

FirstGen-Förderung steigt mit dem Akademikeranteil und der Unternehmensgröße

Unternehmensgröße in Deutschland und FirstGen-Förderung



Akademikeranteil und FirstGen-Förderung je Industrie^{2, 4, 5}



Sichtbarkeit sozialer Unterschiede in akademischen Kontexten. In stark akademisch geprägten Branchen sind Karrierewege formalisiert, Bildungsbiografien homogener und implizite Erwartungen an Habitus, Netzwerkzugang oder professionelles Auftreten besonders ausgeprägt. Unterschiede zwischen FirstGens und Nicht-FirstGens treten in solchen Umfeldern deutlicher hervor und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass aus individuellem Engagement Netzwerke und strukturierte Unterstützungsformate entstehen.

Strategische Relevanz im Wettbewerb um akademische Talente. Unternehmen mit hohem Bedarf an hochqualifizierten Fach- und Führungskräften konkurrieren besonders stark um hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte. FirstGens stellen dabei keinen Randaspekt dar, sondern bilden einen relevanten Teil des Talentpools. Unsere vorangegangene Studie zeigt zudem, dass sie häufig hohe intrinsische Motivation, Loyalität und Resilienz mitbringen.

Strukturelle Umsetzungsfähigkeit großer Unternehmen. Größere Konzerne verfügen häufiger über etablierte Diversity-Strukturen, Ansprechpartner und Budgets. Zudem erhöht eine größere Belegschaft die Wahrscheinlichkeit, dass sich eine kritische Masse engagierter Mitarbeitender findet, die ein Netzwerk initiiert und trägt.

Anschlussfähigkeit an bestehende Vielfaltsstrategien. In Unternehmen, in denen Diversität strategisch priorisiert wird, lässt sich soziale Herkunft leichter als zusätzliche Dimension integrieren. Bestehende Employee-Resource-Groups dienen dabei als Vorbilder, an die FirstGen-Netzwerke anknüpfen können.

Wie FirstGens Unternehmen stärken

Die beschriebenen Unterschiede in der Karriereentwicklung sind nicht nur eine Frage der Fairness, sondern wirken sich direkt auf die Unternehmensleistung aus. Der Gender Diversity Index von TUM und BCG zeigt: Divers geführte Unternehmen sind erfolgreicher, resilienter und innovationsstärker als homogene¹⁰.

Der Zusammenhang zwischen Vielfalt und Unternehmenserfolg gilt dabei nicht nur für Geschlechterdiversität – auch FirstGens tragen nachweislich dazu bei. Sina Barenkau beschreibt FirstGens als "geborene Highperformer", weil

sie sich ohne Netz oder doppelten Boden durchkämpfen mussten. Daraus entstehen ihrer Meinung nach drei zentrale Stärken: Resilienz, hohe Eigenmotivation und eine ausgeprägte Kommunikationsstärke.

Unternehmen, die dieses Potenzial nicht gezielt fördern, verzichten damit nicht nur auf Chancengleichheit, sondern auf Performance. Sozioökonomische Mobilität ist kein Randthema – sondern ein strategischer Talenthebel im Wettbewerb um Führungskräfte.



Vorreiter: Was machen sie richtig?

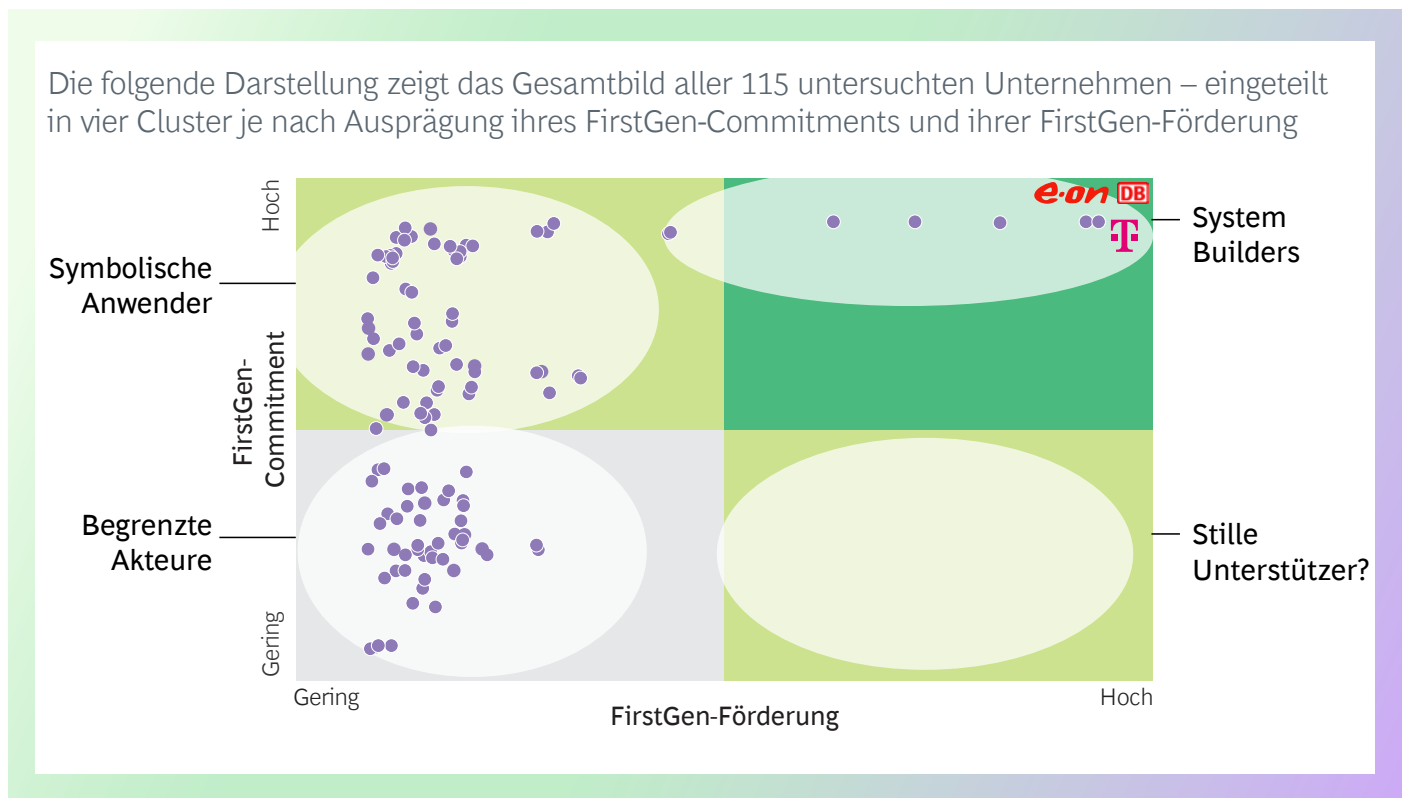
Ein genauere Blick zeigt, dass sich in einigen Industrien echte Vorreiter erkennen lassen – nennen wir sie "System Builders": Firmen, die sich nicht nur zur Gleichstellung sozialer Herkunft bekennen, sondern auch explizit und aktiv daran arbeiten. Drei davon beleuchten wir exemplarisch an dieser Stelle.

Auffällig ist der leere Quadrant der sogenannten "Silent Supporters": Unternehmen mit hoher FirstGen-Förderung,

aber geringem formalem Commitment. Dass kein einziges der 115 Unternehmen dort verortet ist, zeigt: Strukturelle Förderung entsteht in der Praxis offenbar nicht ohne ein explizites Bekenntnis dazu.

Beim Betrachten von Unternehmen, die soziale Mobilität aktiv gestalten, wird klar: Wirksame FirstGen-Förderung folgt keinen komplexen Programmen, sondern klaren Prinzipien.

FirstGen-Commitment und Förderung der 115 größten Unternehmen in Deutschland



Niedrigschwelligkeit und unmittelbare

Unterstützung: Erfolgreiche Initiativen entstehen dort, wo Engagement schnell auf Unterstützung trifft. Statt langwieriger Antragsprozesse oder formaler Hürden erhalten FirstGen-Initiativen früh Zugang zu Ressourcen und Budgets und finden organisatorischen Rückhalt. Diese Niedrigschwelligkeit ist mehr als ein operativer Vorteil – sie signalisiert Anerkennung und Legitimität. Erfahrungen aus

Unternehmen wie E.ON und der Deutschen Bahn zeigen, dass Wirkung dort entsteht, wo Verantwortung geteilt und Initiative aktiv ermöglicht wird. Das bestätigt Matthias Preiser, Group Head of Leadership, Talent and Performance, bei der Deutschen Bahn: Es seien "Rahmenbedingungen mit Zeitbudget, kleinen Geldbeträgen für die Finanzierung eigener Aktivitäten und einem kleinen Kern von motivierten Vorreitern" erforderlich.

Sichtbarkeit als Voraussetzung für Veränderung:

Soziale Herkunft entfaltet erst dann Wirkung als Vielfaltsdimension, wenn sie sichtbar wird. Vorreiterunternehmen adressieren den FirstGen-Status explizit als Diversity-Dimension, kommunizieren kontinuierlich dazu und nutzen unterschiedliche Formate, von Recruiting-Kampagnen bis hin zu Vorträgen starker Rollenvorbilder, die öffentlich über ihre Erfahrungen sprechen. Haritharan (Harry) Gunapalasingam, zweiter stellvertretender Betriebsratsvorsitzender der Telekom, sagt über die Rolle von Vorbildern: "Offene Kommunikation über die eigene Geschichte ist extrem wichtig. Es braucht Vorbilder – und die Sicherheit, dass einem die eigene Herkunft nicht auf die Füße fällt, wenn man seine Geschichte teilt." Eine solche Sichtbarkeit schafft organisationsweite Aufmerksamkeit und verankert soziale Herkunft als legitimes Thema über alle Ebenen hinweg.

Sensibilisierung dort, wo entschieden wird:

Ein weiterer Erfolgsfaktor liegt bei den Entscheidungsträgern. Insbesondere im Recruiting und an

Karriereübergängen wirken implizite Erwartungen oft als unsichtbare Barrieren. Vorreiterunternehmen investieren daher gezielt in die Sensibilisierung von Recruiter:innen und Führungskräften und hinterfragen etablierte Auswahlkriterien. Der Fokus verschiebt sich von formalen Stationen hin zu Kompetenzen, Potenzial und Entwicklungsperspektiven – und macht damit soziale Mobilität gestaltbar. Dabei betont Haritharan (Harry) Gunapalasingam die Bedeutung von fairen Karrieremöglichkeiten für alle: Viele ausgeschriebene Stellen, seien im Hintergrund längst besetzt. Dabei sollte die Personalsuche von innen nach außen erfolgen, um Kolleg:innen im Team, die den nächsten Schritt gehen wollen, nicht zu übersehen.

Was Vorreiter verbindet: Unabhängig von Branche oder Organisationsform gilt, dass Mobilität nicht von selbst entsteht. Sie wird möglich, wenn Unternehmen Initiative zulassen, Vielfalt sichtbar machen und Entscheider befähigen. Dort, wo diese Faktoren zusammenspielen, entfaltet FirstGen-Förderung ihre strukturelle Wirkung.

Vorreiter:



Was macht E.ON?

Das 2024 von Sina Barenkau und Dr. Martina Berenbrinker gegründete FirstGen@EON-Netzwerk bietet seinen Mitgliedern die Möglichkeit, sich miteinander zu vernetzen, und schafft Achtsamkeit für das Thema. Unter anderem führte das Netzwerk Trainings an verschiedenen relevanten Punkten im Unternehmen durch, etwa in der Recruiting-Abteilung.

Was macht E.ON besonders?

E.ON begrüßte die Initiative zur Gründung des FirstGen-Netzwerks ausdrücklich. Es gab keine Antragshürden, sondern Interesse und Unterstützung – so war das erste Event schnell organisiert. Wie Sina Barenkau sagen würde: Bei E.ON gibt es Raum für Mutausrüche.

Was sagt einer der Gründerinnen des FirstGen-Netzwerks dazu?

"Traut euch, selbst zu starten, was ihr euch in eurer Karriere gewünscht hättet. Klein anfangen und dann immer weiter!"

Dr. Martina Berenbrinker
(Senior Compliance Expert)



Vorreiter:



Was macht die Deutsche Bahn?

Die Deutsche Bahn fördert Chancengleichheit für FirstGens durch Kooperationen mit der Initiative ArbeiterKind.de, um Studierende aus nicht-akademischen Familien beim Berufseinstieg zu unterstützen. Seit 2025 gibt es mit ArbeiterKind@DB ein eigenes Netzwerk, das verschiedene Formate und Vernetzungsmöglichkeiten anbietet.

Was macht die DB besonders?

Die DB ist besonders laut in ihrem Social-Media-Auftritt und ihren Recruiting-Kampagnen. Damit inspiriert sie gezielt Menschen aus Familien ohne akademische Tradition.

Was sagt der Gründer des FirstGen-Netzwerks dazu?

"Es braucht Vorbilder, die wirklich strahlen. Darüber hinaus übernimmt jeder Vorstand die "Patenschaft" für eine Vielfaltsdimension und unterstützt diese ganz aktiv."



Matthias Preiser
(Group Head of
Leadership,
Talent and
Performance)

Vorreiter:



Was macht die Deutsche Telekom?

Das FirstGen-Netzwerk der Telekom, "Magenta Social Movers", wurde 2024 gegründet und ermöglicht seinen Mitgliedern regelmäßigen Austausch in monatlichen Calls und anderen Learning-Formaten. Dabei versucht besonders der Gründer, anderen Mitgliedern mit seinem weitreichenden Kontaktnetz unter die Arme zu greifen. Intern wird das Thema durch eine senioren Sponsorin unterstützt. In der Zukunft planen die Social Movers zahlreiche Aktivitäten, wie zum Beispiel den Besuch von Schulen.

Was macht die Deutsche Telekom besonders?

Die Telekom schafft bewusst ein Umfeld und eine Kultur, in der FirstGens wachsen können. So wurde Harry nach seiner Ausbildung von einer Führungskraft ermutigt und aktiv unterstützt, sein Studium nachzuholen.

Was sagt der Gründer des FirstGen-Netzwerks dazu?

"Resilienz ist die größte Stärke der FirstGens – und die brauchen Unternehmen heute mehr als je zuvor."



Haritharan (Harry)
Gunapalasingam
(2. stv. BR-Vorsitzender)

Die drei Karrieremeilensteine: Wo Mobilität ins Stocken gerät

Betrachten wir als Nächstes, welche kritischen Wegmarken FirstGens in ihrer Berufslaufbahn passieren. Jeder Karriereschritt folgt eigenen, meist impliziten Spielregeln. Diese verändern sich mit jedem Übergang und stellen für FirstGens an entscheidenden Meilensteinen strukturelle Hürden dar.

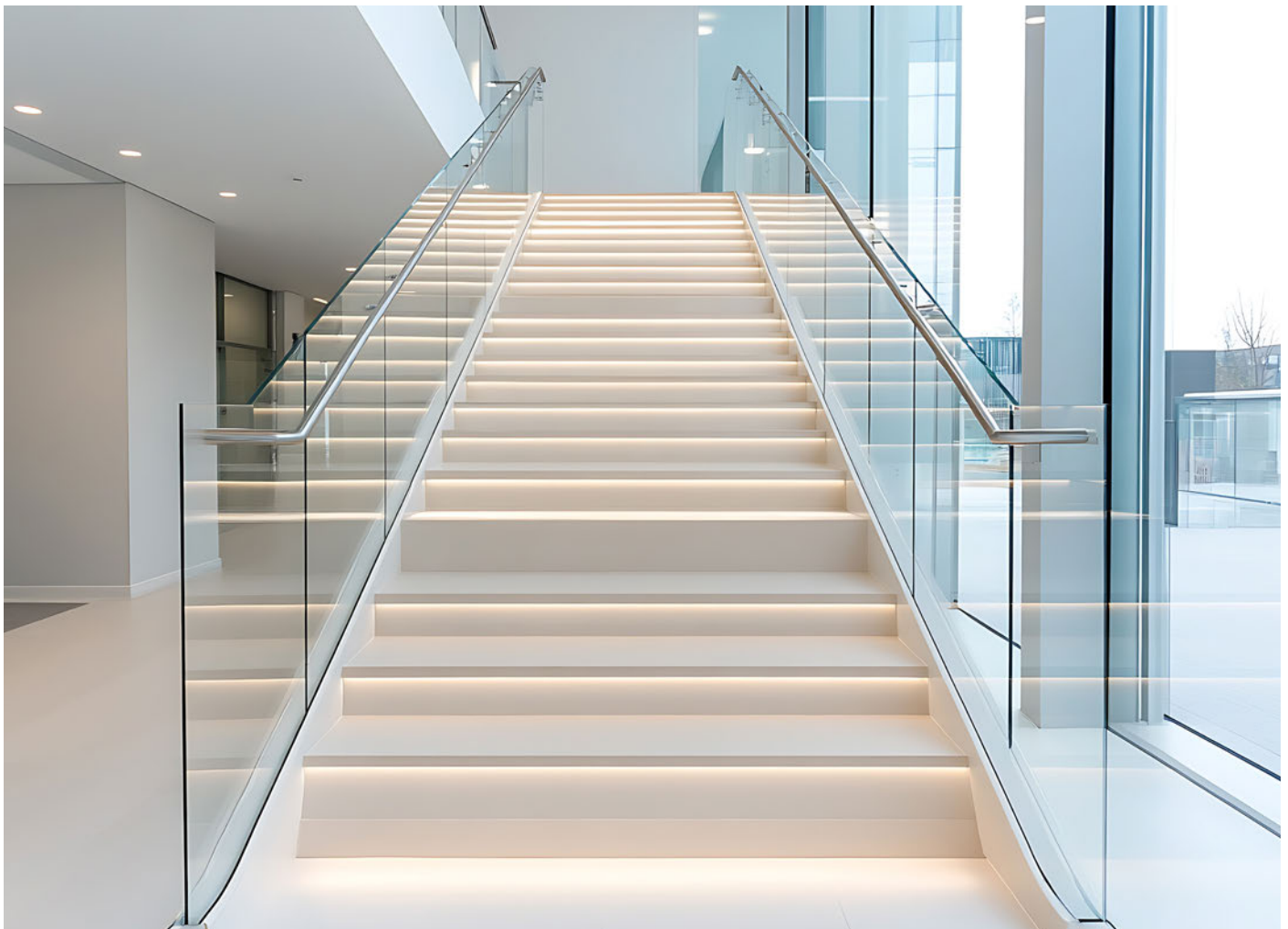
1. Berufseinstieg

Der Berufseinstieg markiert einen grundlegenden Rollenwechsel, der implizite Voraussetzungen mitbringt: Praktika in renommierten Unternehmen, ein belastbares Netzwerk und eine selbstsichere Selbstdarstellung werden erwartet — Ressourcen, die FirstGens strukturell seltener zur Verfügung stehen. Hinzu kommt, dass FirstGens bei der Hochschulwahl häufiger zu ausbildungsnahen oder dualen Studiengängen tendieren — Formate, die den

Eltern vertraut sind und früh einen Verdienst ermöglichen, die aber den Zugang zu bestimmten Arbeitgebern und Karrierepfaden von vornherein einschränken können. Diese Nachteile bleiben auch nach mehreren Berufsjahren spürbar, denn wer bereits beim Berufseinstieg erlebt, nicht dazuzugehören, entwickelt häufiger Selbstzweifel oder vermeidet riskantere, potenziell karrierefördernde Schritte⁶.

2. Einstieg ins mittlere Management¹²

Ein weiterer kritischer Übergang ist der Einstieg ins mittlere Management. Hier treten neben fachlicher Leistung zunehmend Führung, Beziehungsmanagement und das Navigieren struktureller Machtstrukturen in den Vordergrund. Erwartet wird nicht nur Führungskompetenz, sondern auch Sichtbarkeit als Führungskraft. Laut Sina Barenkau, Erstakademikerin, Juristin und Co-Gründerin

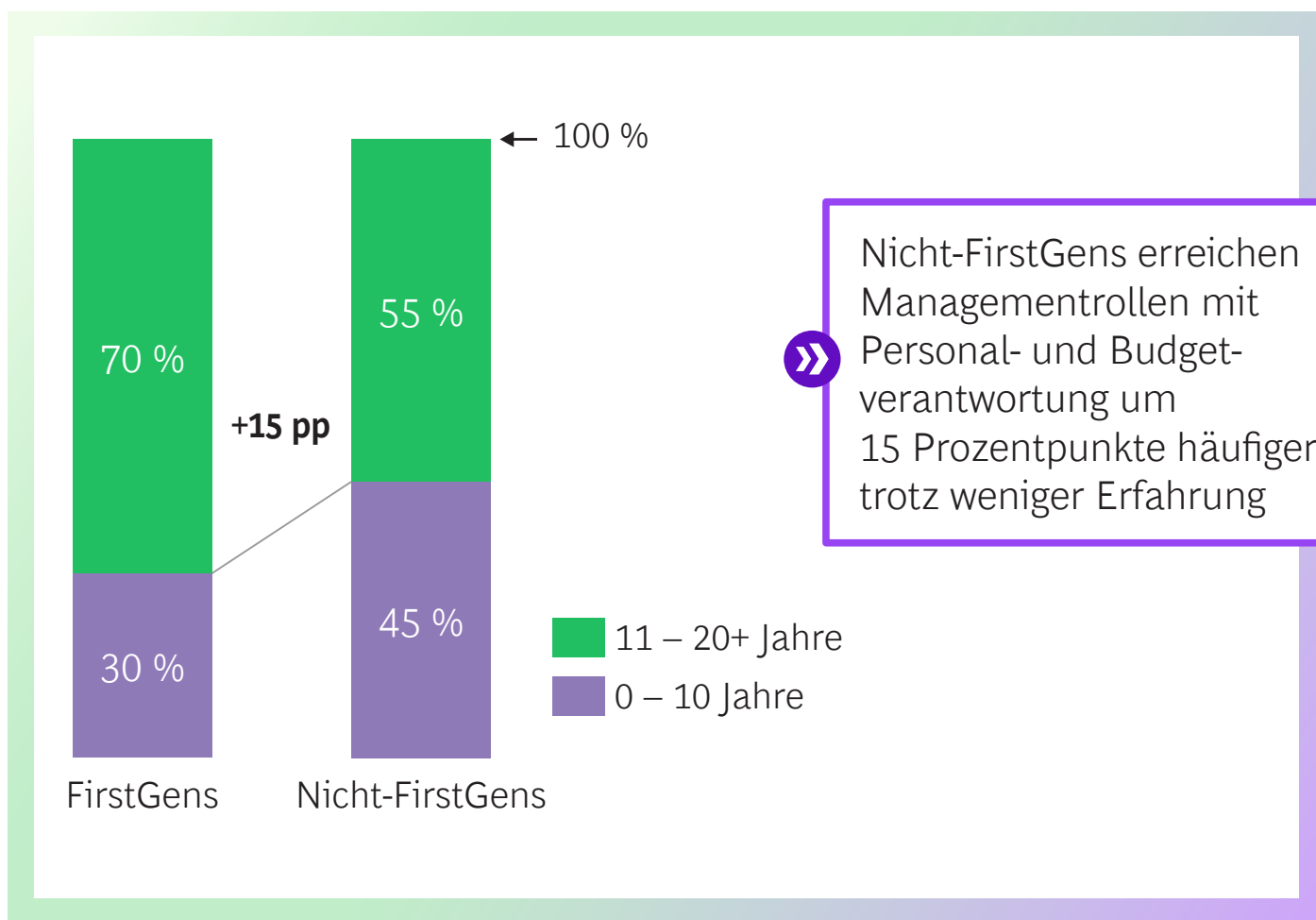


des FirstGen-Netzwerks bei E.ON, ist diese Sichtbarkeit eine entscheidende Karrierebedingung: "Nur wer sichtbar ist, findet statt". In Deutschland kommt ein ausgeprägter "Klasse-Effekt" hinzu: Für höhere Führungspositionen wird häufig ein "passendes soziales Profil" erwartet⁷. Auch unsere Umfrage bestätigt, dass ein höherer Anteil erfahrener FirstGens ohne Managementverantwortung bleibt⁸. Der Anteil eher unerfahrener Nicht-FirstGens in höheren Führungsrollen ist um 15 Prozentpunkte höher.

3. Aufstieg ins obere Management¹²

Der Wechsel ins obere Management führt häufig in einen sozial homogenen Führungskreis, der in Deutschland traditionell von Personen aus Haushalten mit hohem Bildungs- und Einkommensstatus geprägt ist⁹. Für FirstGens bleibt der Zugang begrenzt: Laut einer BCG-Studie aus dem Jahr 2025 stammen global nur 6 % der Führungskräfte aus einkommensschwachen Familien, während sie unter nichtleitenden Angestellten 28 % ausmachen⁶.

FGPs/NFGPs mit Personal- und Budgetverantwortung, nach Berufserfahrung



Zeit für einen #Mutausbruch

Sozioökonomische Herkunft beeinflusst nicht nur Zugänge, sondern auch Potenziale – und damit den Erfolg von Unternehmen. Der ‚Class Pay Gap‘ – in Deutschland auf 10–15 % geschätzt¹ – zeigt, wie viel noch auf dem Tisch liegt. Eine Hochrechnung für die in Deutschland beschäftigten Mitarbeitenden der betrachteten 115 Unternehmen ergibt, dass dort schätzungsweise 410.000 FirstGens tätig sind. Davon arbeiten etwa 350.000 in Firmen ohne internes FirstGen-Netzwerk oder vergleichbare strukturierte Angebote.^{2,3,4} Hier liegt ungenutztes Potenzial – und eine konkrete Gestaltungsaufgabe.

Wenn soziale Mobilität kein Zufall sein soll, können Unternehmen gezielt dort ansetzen, wo Karrieren entschieden werden: im Recruiting, an Übergängen, bei Beförderungen. Die gute Nachricht: Es braucht keine komplexen Programme – sondern klare Verantwortlichkeiten, Ressourcen und messbare Maßnahmen. Auf Basis unserer Erkenntnisse leiten wir in der folgenden Abbildung konkrete, umsetzbare Hebel ab, mit denen Unternehmen ihre FirstGens an den entscheidenden Karriereübergängen gezielt fördern können.

Einen konkreten Einstieg bietet der 10-Schritte-Plan im Anhang — von der Definition erster Ziele bis zur nachhaltigen Verankerung im Unternehmen.

Gleichzeitig braucht es mehr Sichtbarkeit von denen, die diese Strukturen durchlaufen. Ein solcher "Mutausbruch" muss kein großer Akt sein. Oft ist es nur ein Gespräch oder eine Anregung im Team, im Unternehmen, in der Öffentlichkeit.

Auch wenn nicht alle FirstGens eine Führungsrolle anstreben, sollten diejenigen, die es tun, nicht an unsichtbaren Regeln scheitern. Diese Studie endet daher mit einem klaren Appell: Sozioökonomische Mobilität entsteht nicht von selbst. Sie wird gestaltet – durch Unternehmen, durch Führungskräfte, durch FirstGens und durch "Allies", die Verantwortung übernehmen. Jetzt ist der Moment, damit anzufangen!

Hebel zur FirstGen-Förderung entlang der Karriereübergänge



Fußnoten

- ¹ Quelle: Buchholz, S., Kracke, N., Schwabe, U. (2024): Trotz Akademisierungsschub immer noch ungleicher Zugang zur Hochschule. DZHW Brief, 2/2024.
https://cdn.table.media/assets/wp-content/uploads/2024/07/08172244/dzhw_brief_02_2024.pdf
- ² Quelle: Monopolkommission (2024): Hauptgutachten XXV: Wettbewerb 2024. Tabelle I.1: Die nach inländischer Wertschöpfung 100 größten Unternehmen im Berichtsjahr 2022
<https://www.monopolkommission.de/de/gutachten/hauptgutachten/450-xxv-gesamt.html>
Ergänzt um fehlende DAX-40-Unternehmen (Stand: Januar 2026).
- ³ Hinweis: FirstGen Commitment Score: Berücksichtigung sozialer Herkunft im Recruiting (Gewicht: 5), explizite Verankerung sozialer Herkunft als Vielfalts-Dimension (Gewicht: 5), Unterzeichnung der Charta der Vielfalt (Gewicht: 3) FirstGen Förderung Score: internes FirstGen Netzwerk (Gewicht: 5), spezifische Trainings oder Mentorings (Gewicht: 4), Sichtbarkeit von FirstGen Role Models (Gewicht: 4), Kooperationen mit externen FirstGen-Organisationen (Gewicht: 2), FirstGen Auszeichnungen (Gewicht: 2)
- ⁴ Quelle: Eurostat (n.d): Employed persons by occupation and economic activity. [Data set]. European Commission.
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_eisn2/default/table?lang=
- ⁵ Quelle: Malin, L., Schumacher, S. (4. Januar 2024): Pharmaindustrie: Steigender Druck auf dem Arbeitsmarkt. Institut der deutschen Wirtschaft (IW).
<https://www.iwkoeln.de/studien/lydia-malin-simon-schumacher-steigender-druck-auf-dem-arbeitsmarkt.html>
- ⁶ Quelle: Boston Consulting Group (BCG) (2025): Socioeconomic Status Affects the Workplace, Too. Here's How to Make Sure Everyone Succeeds.
<https://www.bcg.com/publications/2025/how-socioeconomic-status-shapes-workplace-success>
- ⁷ Quelle: Deutschlandfunk Kultur. (27. August 2025): Die deutsche Elite bleibt unter sich.
<https://www.deutschlandfunkkultur.de/elite-die-da-oben-ungleichheit-deutschland-100.html>
- ⁸ Hinweis: Ergebnisse aus Umfrage der vorherigen Studie "*Das schlummernde Potenzial der FirstGen-Professionals*" (2023)
- ⁹ Quelle: Vogel, R. (2024): Die entzauberten Eliten: Michael Hartmann demontiert den Mythos der Chancengleichheit. Humanistische Union.
<https://www.humanistische-union.de/publikationen/vorgaenge/163-vorgaenge/publikation/die-entzauberten-eliten-michael-hartmann-demontiert-den-mythos-der-chancengleichheit/>
- ¹⁰ Quelle: Boston Consulting Group (BCG) (2025): Germany Gender Diversity Index 2025.
<https://www.bcg.com/publications/2025/germany-bcg-gender-diversity-index>
- ¹¹ Quelle: Equal Pay Day (6. Februar 2025): Der Class Pay Gap ist ein blinder Fleck: Interview mit Marcel Fratzscher.
<https://www.equalpayday.de/presse/blogbeitraege/der-class-pay-gap-ist-ein-blinder-fleck-interview-mit-marcel-fratzscher/>
- ¹² Als mittleres Management verstehen wir Positionen mit Teamverantwortung, als oberes Management Positionen mit strategischer Unternehmensverantwortung (z. B. Bereichs- oder Divisionsleitungen).

Appendix

10-Schritte-Plan

Sozioökonomische Vielfalt systematisch verankern

1. Zweck und Zielbild festlegen

Klären, warum sozioökonomische Vielfalt für das Unternehmen relevant ist und was konkret erreicht werden soll. Fokusfelder klar benennen und intern kommunizieren.

2. Sichtbare Unterstützung aus der Führung gewinnen

Führungskräfte aktiv einbinden, die das Thema glaubwürdig vertreten, in der Organisation vorantreiben und dabei eine klar definierte Rolle mit konkretem Beitrag übernehmen.

3. Klare Verantwortlichkeiten definieren

Ein zentrales Kernteam aufbauen. Zuständigkeiten, Ansprechpartner und Entscheidungswege verbindlich festlegen. Verantwortung konsequent zuordnen damit Engagement nicht von Einzelpersonen abhängt.

4. Lokale Ansprechpartner benennen

Engagierte Mitarbeitende vor Ort als Ansprechpartner einsetzen. Verantwortung für Vernetzung, Veranstaltungen und die Begleitung neuer Mitglieder lokal verankern. Enge Abstimmung mit dem Kernteam sicherstellen.

5. Feste Formate und Rhythmus etablieren

Regelmäßige Treffen, standortübergreifenden Austausch und lokale Check-ins einführen. Ein verlässlicher Rhythmus schafft Verbindlichkeit und macht aus Einzelinitiativen eine strukturierte Förderung.

6. Wiederverwendbare Angebote entwickeln

Formate und Materialien bereitstellen, die sich einfach übertragen lassen: Veranstaltungskonzepte, Buddy-Programme, Onboarding-Leitfäden, Kommunikationsvorlagen. Ziel: Hohes Engagement bei minimalem Aufwand.

7. Budget und Ressourcen transparent klären

Klare Budgetrahmen pro Standort definieren. Einfache Freigabeprozesse etablieren, die Eigeninitiative ermöglichen anstatt Einzelfallentscheidungen, die Initiative ausbremsen.

8. Sichtbarkeit aktiv gestalten

Das Thema soziale Herkunft intern sichtbar machen über Newsletter, interne Kanäle, Veranstaltungen und Erfolgsgeschichten von FirstGens. Kontinuierliche Kommunikation verankert das Thema als legitime Diversitätsdimension auf allen Ebenen.

9. Wirkung messen und weiterentwickeln

Regelmäßiges Feedback aus der Community einholen. Erkenntnisse konsequent nutzen, um Angebote, Prioritäten und die Arbeitsweise des Netzwerks weiterzuentwickeln.

10. Strukturell verankern und ausbauen

FirstGen-Förderung in bestehende Recruiting-, Karriere- und Entwicklungsprozesse integrieren. Das Netzwerk mit anderen Diversitätsinitiativen verzahnen damit soziale Mobilität kein Randthema bleibt, sondern Teil der Unternehmenskultur wird.

Über die Autor:innen



Dr. Sebastian Ullrich ist Managing Director und Partner im Düsseldorfer BCG-Büro und leitet bei BCG die FirstGen-Initiative. Sebastian ist ein FirstGen-Professional. Er begann seine Karriere mit einer Ausbildung zum Maurer und verbrachte später mehrere Jahre bei der Bundesmarine. Nach seinem Studium und seiner Promotion in Ökonometrie kam er zu BCG. Sie können ihn unter Ullrich.Sebastian@bcg.com kontaktieren.



Dr. Marleen Lucks ist Projektleiterin im Hamburger BCG-Büro und leitete das Projektteam dieser Publikation. Bei BCG arbeitet sie an Talent- und Transformationsthemen, und ist im Recruiting aktiv. Als schwerhörige Führungskraft – und jüngst auch als Vollzeit tätige Mutter – weiß sie aus eigener Erfahrung, wie entscheidend unternehmensseitige Unterstützung für nachhaltigen beruflichen Erfolg ist. Sie können sie unter Lucks.Marleen@bcg.com kontaktieren.



Dr. Marko Kraljev ist Principal im Düsseldorfer BCG-Büro und Mitglied des Leadership-Teams der FirstGen-Initiative. Er ist First-Gen-Professional und ist nach seinem Betriebswirtschaftsstudium bei BCG eingestiegen. In seiner Arbeit berät er insbesondere Finanzinstitute. Sie erreichen ihn unter Kraljev.Marko@bcg.com.



Aqib Hossain ist Associate im Düsseldorfer BCG-Büro und operativer Lead der BCG-Initiative FirstGen. Er ist selbst FirstGen-Professional und kam nach seinem Abschluss in Management zu BCG. In seiner Promotion untersucht er aktuell sozioökonomische Vielfalt bei S&P 500 CEOs. Sie können ihn unter Hossain.Aqib@bcg.com kontaktieren.

Danksagung

Die Autor:innen danken Max Korfmacher, Associate im Düsseldorfer BCG-Büro, und Salma Mueller-Menrad, Associate im Münchner BCG-Büro, die beide an der Konzeption dieser Studie mitgewirkt, Interviews durchgeführt und die Ergebnisse der Studie ausgewertet haben.

Darüber hinaus möchten sich die Autor:innen ganz herzlich bei Sina Barenkau, Dr. Martina Berenbrinker, Sven Pusch, Matthias Preiser, Haritharan (Harry) Gunapalasingam, Sina Gerullis-Hermann, Corrina Lutz, Lisa Hauser und Misel Ahom, die sich freundlicherweise zu ausführlichen Interviews bereit erklärt haben, um ihre persönlichen Erfahrungen sowie die Initiativen ihrer Unternehmen im Interesse von FirstGen-Professionals einem breiteren Publikum zugänglich zu machen.

