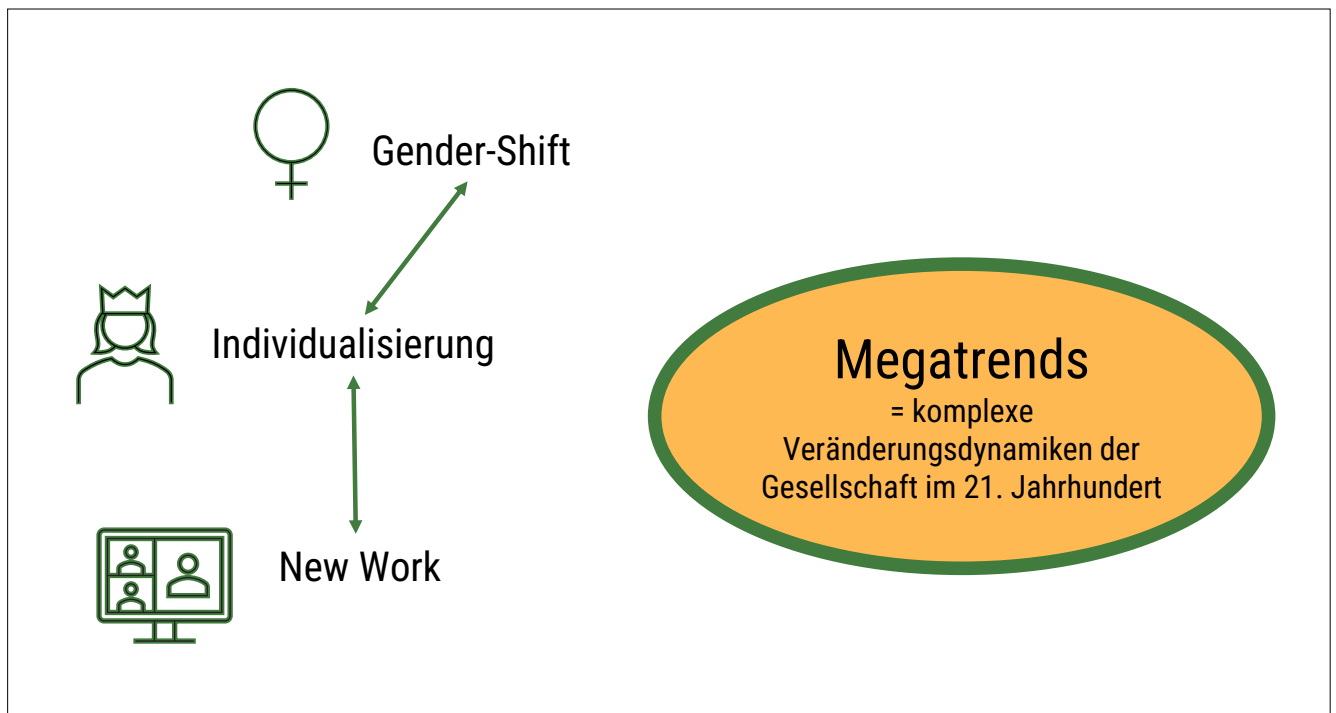


Megatrends und ihre Bedeutung für die Tiermedizin

Folge 5: Megatrends New Work, Individualisierung und Gender Shift

BTK-Arbeitsgruppe (AG) „Zukunft“



Diese Folge unserer Serie widmet sich den Auswirkungen und Herausforderungen der Megatrends New Work, Individualisierung und Gender Shift auf die Tiermedizin. Wir beleuchten, wie sich diese Trends auf den tierärztlichen Alltag auswirken und welche Strategien erforderlich sind, um den Berufsstand an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen und ihn langfristig zukunftsfähig zu machen. Dieser Artikel ist die letzte Folge zur Analyse der einzelnen Megatrends. Die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen sollen im Oktober auf der Hauptversammlung des 30. Deutschen Tierärztekongresses 2025 in Dortmund diskutiert werden.

Die folgenden Überlegungen entstanden durch die Zusammenarbeit zahlreicher tierärztlicher Verbände und Institutionen – ein fortlaufender Prozess, der Chancen für eine moderne Ausrichtung der Tiermedizin bietet.

Megatrends New Work, Individualisierung und Gender Shift

Unsere Arbeitswelt ist im Wandel: Die Digitalisierung, Globalisierung und sich wandelnde Ansprüche an die berufliche Umgebung treiben tiefgehende Veränderungen voran. Der Megatrend *New Work* beschreibt eine neue Vorstellung von Arbeit, die Flexibilität, Individualität und Innovation in den Vordergrund stellt. Dieser Trend hat auch die Tiermedizin erreicht, wo traditionelle Hierarchien und Arbeitsmodelle zunehmend durch flexible, technologiegestützte und eigenverantwortliche Ansätze ersetzt werden.

Der Megatrend der *Individualisierung* beschreibt die zunehmende Bedeutung individueller Lebens- und Karriereentscheidungen, die alle Berufsfelder betreffen, so auch die Tiermedizin. Die Erwartungen

des Einzelnen an Arbeitsmodelle, Teamstrukturen und Karrieremöglichkeiten verändern sich: Es wird immer mehr Flexibilität verlangt, um den unterschiedlichen Lebensentwürfen gerecht zu werden. Dies betrifft sowohl die Arbeitszeitgestaltung als auch die Arbeitsweise in der Praxis. Die Herausforderung liegt darin, diese individuellen Bedürfnisse in die Arbeitsprozesse zu integrieren, um die Attraktivität des Berufs zu steigern und qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen. Welche Rolle spielen Spezialisierungen und postgraduale Weiterbildungen? Sind hierarchische Führungsstile gewünscht? Wie werden Entscheidungen getroffen?

Ein weiterer bedeutsamer Megatrend ist der *Gender Shift*, der die Rolle der Geschlechter und die Gleichstellung in unserer Gesellschaft neu definiert. Mit einem Frauenanteil von 70 Prozent ist dieser

Wandel in der Tiermedizin besonders spürbar [1]. Die Feminisierung des Berufs bringt Herausforderungen und Chancen mit sich, insbesondere in den Bereichen Arbeitsorganisation, Familienfreundlichkeit und Chancengleichheit. Anpassungen in der Struktur und Kultur der Branche sind notwendig, um die Potenziale des Gender Shifts zu nutzen und die Arbeitswelt zukunftssicher zu machen.

New Work

Flexibilität, Individualität und digitale Vernetzung – unsere neue Arbeitswelt

Der Megatrend New Work beschreibt ein neues Verständnis von Arbeit, das stärker auf Flexibilität, Individualität und Innovation setzt.

Führungskulturen unterliegen stetigem Wandel, so auch heute: Die „klassische“ Karriere hat ausgedient, die Sinnfrage rückt in den Vordergrund – Hierarchien werden flacher, Entscheidungsprozesse dezentralisiert und es wird zunehmend auf eine partizipative Führung gesetzt, die Mitarbeitende stärker in die strategische Ausrich-

tung und tägliche Entscheidungsfindung einbezieht. Die Rolle der Führungskraft verändert sich von einem Befehlsgebenden zu einem Coach, der das Team unterstützt und entwickelt. Junge Berufstätige suchen zunehmend nach Arbeit mit Sinn. Für Arbeitgebende ist die klare Kommunikation von Werten und gesellschaftlicher Verantwortung besonders wichtig für das Anwerben von Millennials und der Generation Z [2]. Auch in der Tiermedizin weichen traditionelle Strukturen und Hierarchien zunehmend neuen Ansätzen, die auf Eigenverantwortung, Zusammenarbeit und technische Unterstützung setzen. Digitalisierung wird dabei nicht nur als technische Unterstützung verstanden, sondern soll einen echten Mehrwert schaffen, beispielsweise durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) bei Diagnoseverfahren oder die Vernetzung von Teams über digitale Plattformen.

Gleichzeitig wächst das Bewusstsein für die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden. Homeoffice und flexible Arbeitszeitmodelle eröffnen neue Freihei-

ten, bringen aber auch Herausforderungen, wie Vereinsamung und die Notwendigkeit klarer Zuständigkeiten mit sich. Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, Teams auf Distanz zu führen, den Zusammenhalt zu fördern und individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu berücksichtigen.

Konzepte wie Jobsharing (ein Arbeitsmodell, bei dem sich zwei oder mehr Angestellte einen Vollzeitarbeitsplatz teilen), Coworking-Spaces (disziplinenübergreifende gemeinsame Nutzung von Büros) und die Integration von Lebens- und Arbeitswelt (Work-Life-Blending) werden zunehmend umgesetzt.

Die Suche nach der Balance zwischen Arbeit und Freizeit war stets konfliktbehaftet, denn irgendwas kam immer zu kurz. Work-Life-Blending entzerzt diese Konflikte: Wo die Grenze zwischen Arbeitswelt und Privatleben verschwindet, können persönliche Bedürfnisse im Tagesverlauf besser berücksichtigt werden. Das schafft nicht nur Entspannung und mehr Lebensqualität, sondern steigert auch die Freude an der Arbeit.

Auch wird die Arbeitszeit nicht mehr als Wochenkontinuum verstanden, sondern als flexibles Kontingent, das sich individuellen Situationen und Lebensphasen anpassen kann – weniger ist mehr. Die 30-Stunden-Woche als Vollzeit macht mitunter produktiver und lässt Krankenstände schrumpfen. Laut einer Umfrage der Hans-Böckler-Stiftung wünschen sich über 80 Prozent der Arbeitnehmenden in Deutschland eine 4-Tage-Woche [3]. Tiermedizinische Praxen oder Einrichtungen, die durch eine geeignete Dienstplanung 4-Tage-Weeks praktizieren, könnten die Attraktivität des tiermedizinischen Berufsstands im Vergleich zu anderen Unternehmen durchaus steigern, da bisher nur rund 11 Prozent der Unternehmen in Deutschland eine 4-Tage-Woche anbieten [4].

Die traditionellen Arbeitsmodelle aus der praktischen Tiermedizin stehen zunehmend unter Druck. Technologische Fortschritte, wie KI-basierte Auswertungen und digitale Tools zur Analyse von Daten, bieten Chancen zur Entlastung, erfordern jedoch Investitionen und gezielte Weiterbildung. In der Nutztiermedizin hilft die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, die Mobilitätsanforderungen zu bewältigen und den Beruf attraktiver zu machen. Auch in der Industrie und der Versuchstierkunde erhöhen Jobsharing und flexible Arbeitszeitmodelle die Attraktivität der Tätigkeiten, erfordern jedoch eine klare Sicherstellung der Produktivität.

In der Schlachtier- und Fleischuntersuchung sind Präsenz und Schichtarbeit kaum zu ersetzen. Dennoch könnten kurze Schichten und angepasste Arbeitszeitmodelle die Belastung mindern. Labormedizinische Tätigkeiten könnten von Vertrauensarbeitszeit profitieren, sofern Arbeitssicherheit und Teamkoordination gewährleistet bleiben.

Besonders wichtig erscheint hier die Rolle der Universitäten: Sie haben zunehmend die Aufgabe, geeignete Modelle für New Work vorzuleben. Studierende sollten zugleich auch auf Arbeitsbereiche mit Präsenzpflcht vorbereitet werden, z. B. durch Klinikdienste, Arbeit auf Schlachthöfen oder in Laboratorien oder Ämtern. Vernachlässigt man diese durchaus belastenden Arbeitsfelder in der Lehre, kommt es zu Fehlvorstellungen über den Berufsalltag.

Auch der amtstierärztliche Dienst steht vor der Herausforderung, dass New Work nicht in allen Bereichen realisiert werden kann. Krisenmanagement, etwa bei Tierseuchen, erfordert Präsenz und Teamarbeit. Dennoch könnten flexible Modelle, wie die Verlagerung von Büroarbeiten ins Homeoffice, den Arbeitsalltag erleichtern.

Die Bundeswehr bietet nur in begrenzten Bereichen Potenzial für New Work. Dennoch könnten Experimentierräume zur Förderung von Kreativität und Motivation beitragen. Vernachlässigt man dies, droht ein Verlust an Attraktivität für junge Fachkräfte. Eine offene Feedbackkultur sollte etabliert werden, unterstützt durch Coachingansätze.

Im Tierschutz könnten digitale Plattformen den Austausch zwischen Tierärzt:innen und amtlichen Kontrollorganen stärken. Ohne solche Werkzeuge werden neue tierschutzrelevante Erkenntnisse im Alltag nur unzureichend berücksichtigt.

Individualisierung

Individuelle Ansprüche und ihre Herausforderungen

Unsere Gesellschaft erlebt eine tiefgreifende Transformation, die zunehmend von individuellen Bedürfnissen und Wünschen geprägt wird. Dieser Megatrend der Individualisierung fordert alle Lebens- und Arbeitsbereiche heraus – auch die Tiermedizin. Die Vielfalt an individuellen Lebensentwürfen und Karrierevorstellungen verändert die Erwartungen an Berufsbilder, Arbeitsmodelle und Hierarchien. Die Individualisierung führt zu einer stärkeren Nachfrage nach flexiblen Arbeitszeiten, mehr Teilzeitoptionen und längeren Auszeiten wie Sabbaticals. Lebensarbeitszeitkonten, Teilzeitmodelle und Jobsharing erfordern jedoch klare Regelungen zu Verantwortlichkeiten, insbesondere bei Führungskräften. Auch neue Meeting- und Teamstrukturen, die Eigenverantwortung fördern und Hierarchien reduzieren, werden zunehmend praktiziert. Die zunehmende Vielfalt in den Arbeitsmodellen stellt die Weiterbildung vor Herausforderungen, insbesondere im Hinblick auf Spezialisierungsmöglichkeiten und deren Anerkennung. Gleichzeitig muss das berufliche Umfeld die Selbstverwirklichung der Mitarbeitenden unterstützen, ohne die organisatorische Effizienz zu gefährden [5].

Durch mobile Dienstleistungen wie Fahrpraxen oder mobil tätige Fachtierärzt:innen kann eine Flexibilisierung und Individualisierung in der Kleintier- und Pferdemedizin, aber auch in der Nutztierpraxis erreicht werden. Mithilfe der Telemedizin werden flexible Einsätze ortsunabhängig möglich, erfordern jedoch eine solide digitale Infrastruktur sowie Rechtssicherheit [6].

Spezialisierungen und Fort- und Weiterbildungen auf fachlicher Ebene, die von Arbeitgebenden gefördert werden, haben einen sehr hohen Stellenwert für kommende Generationen [5]. Doch nicht nur Tier-

ärzt:innen wünschen sich eine Anpassung an ihre individuellen Bedürfnisse. Auch Tiermedizinische Fachangestellte (TFAs) sollten durch gezielte Fort- und Weiterbildungen sowie durch flexible Arbeitszeiten in ihrer Selbstverwirklichung unterstützt werden. Es empfiehlt sich, mobile Arbeitsmodelle auszubauen und die Attraktivität des Berufsfelds durch gezielte Weiterbildungsangebote zu erhöhen. Ebenso führen leistungsorientierte Vergütungsmodelle und flexible Einsatzstrukturen zu einer höheren Zufriedenheit bei den angestellten Tierärzt:innen und TFAs.

Auch im amtstierärztlichen Dienst sind flexible Verfügbarkeitsmodelle und die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, wünschenswert und vielerorts bereits gelebte Praxis. Erfolgsentscheidend ist hier die Bereitschaft, in Teams zu arbeiten, besonders im Krisenmanagement und in der Tierseuchenbekämpfung. Ohne weitere Anpassungen an individuelle Bedürfnisse wird die Attraktivität des Dienstes zwangsläufig sinken.

Die derzeit stark fremdbestimmte Arbeit in der Schlachtier- und Fleischuntersuchung könnte durch ambulante Fleischuntersuchungen individualisierter gestaltet werden. Mobile Geräte und zentrale Arbeitsplätze erleichtern den Alltag.

In der Labormedizin verbessern Jobsharing-Modelle sowohl eine individuelle Arbeitszeitgestaltung als auch die Zusammenarbeit, weil die Arbeitsbelastung gleichmäßiger verteilt werden kann und dadurch ggf. zu besseren und schnelleren Ergebnissen führt. Das Ignorieren solcher Optionen könnte auch die Zukunftsfähigkeit der Labortiermedizin erheblich schwächen. Empfehlenswert scheint es, innovative Modelle zu erproben, klare Kommunikationsstrukturen einzuführen sowie erfolgreiche Modelle als Best Practice zu etablieren.

Vor der Herausforderung, spezialisierte Karrierewege und Personalentwicklungsmöglichkeiten auch an den Universitäten zu schaffen, steht auch die akademische Tiermedizin, denn ohne Anpassungen wandern qualifizierte Nachwuchskräfte in andere Sektoren ab. Auch hier kann eine Modernisierung der Weiterbildungsstrukturen und die Integration professioneller Managementmethoden Abhilfe schaffen.

Für Tiermediziner:innen bietet die Industrie vielfältige und individuelle Einsatzmöglichkeiten: von Forschung über Consulting, wissenschaftlichen Außendienst, Vertrieb bis Marketing ist vieles möglich [7]. Durch individuelle Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten wird die Attraktivität dieser Berufsfelder gesteigert und flexible Karrierewege ermöglicht.

Die Individualisierung steht im Spannungsfeld mit der Wir-Kultur der Bundeswehr. Flexiblere Arbeitsplatzgestaltungen und gezielte Zulagensysteme könnten jedoch für Ausgleich sorgen. Ohne entsprechende Maßnahmen wird die Attraktivität des tierärztlichen Dienstes bei der Bundeswehr sinken, daher sollten Korpsgeist und Teamgeist aktiv gefördert werden.

Mobile Arbeitsplätze und Co-Working-Spaces könnten die Bindung der Mitarbeitenden auch in der Versuchstierkunde stärken. Verlassen Mitarbeitende aufgrund fehlender Anpassungen diese Branche, droht ein Wissensverlust. Darum sollten digitale Lösungen für den Wissenstransfer und innovative Arbeitskonzepte gefördert werden.

Gender Shift

Der Wandel der Geschlechterrollen und seine Auswirkungen

Das Thema Geschlechterrollen ist sehr spannend: Während einige das Geschlecht als individuelle Identität verstehen, betrachten andere es als zunehmend bedeutungslose soziale Kategorie. Der Megatrend Gender Shift startete zwar schon im letzten Jahrtausend durch die Emanzipationsbewegung, als die Gleichberechtigungsbewegung und der Abbau patriarchaler Strukturen spürbare Fortschritte bei der Erwerbsbeteiligung von Frauen brachten. So haben die tradierten sozialen Rollen, die Männern und Frauen in der Gesellschaft zugeschrieben wurden, an gesellschaftlicher Verbindlichkeit verloren. Mittlerweile scheint jedoch die Emanzipation ins Stocken geraten zu sein: Neben der Rückkehr patriarchaler, teils reaktionärer Bewegungen (z. B. Tradwife), die die erkämpften Rechte zunehmend infrage stellen, verlangsamt sich der gesellschaftliche Aufstieg von Frauen in der Erwerbswelt in vielen westlichen Ländern. Das Thema Gender hat sich durch die Erweiterung auf den LGBTQ+¹-Bereich in eine komplexe ideologische Debatte verstrickt: Der Gender-Shift scheint in eine Rekursionsschleife geraten zu sein und verdeutlicht, wie Megatrends in einer Art zyklischen Stagnation verharren können. Dabei ist Diversität in der zukünftigen Arbeitsgeneration wichtiger denn je, denn mittlerweile identifizieren sich 22 Prozent der Generation Z als LGBTQ+ [8]. Arbeitgebende sollten sich ihrer Vorbildrolle bewusst sein und aktiv für eine offene Gesellschaft und Arbeitsplatzkultur eintreten, die Vielfalt und Diversität ermög-

licht, damit der Beruf der Tiermedizin für jedes Geschlecht attraktiv ist und bleibt.

Für die Tiermedizin bringt der Gender Shift zusätzlich im Hinblick auf die Feminisierung weitreichende Konsequenzen mit sich, da die überwiegende Mehrheit (>70 Prozent) der Berufstätigen inzwischen weiblich ist [1]. Ein ähnlicher Trend ist z. B. auch bei den TFAs zu beobachten. Hier sind über 90 Prozent der ca. 22000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten weiblich [9].

Um Gleichstellung und Chancengleichheit zu fördern, sind Maßnahmen notwendig, die eine faire Bezahlung sowie Karrieremöglichkeiten in Teilzeit und auch Führungspositionen in flexiblen Arbeits-

modellen möglich machen. Der Gender Shift bringt Herausforderungen in der Balance zwischen Familie und Beruf mit sich – insbesondere durch den oft höheren Anteil an unbezahlter Care-Arbeit, der weiterhin noch vermehrt bei Frauen liegt. Flexible Arbeitszeiten, einen geringeren Gender Pay Gap, bessere Wiedereinstiegsmöglichkeiten, die Integration von Care-Tätigkeiten und die Unterstützung durch familienfreundliche Arbeitsplätze sind entscheidend, um den Karriereknick durch Fehlzeiten zu verhindern und die Weiterbildung zu erleichtern.

Anpassungen sind nicht nur wegen der Feminisierung des Berufs, sondern auch wegen der zunehmenden Gleichstel-

¹ Akronym für lesbisch, schwul, bisexuell, transgender, transsexuell, intersexuell, queer und weitere

lung des männlichen Geschlechts, z. B. in der Familienorganisation, notwendig. Die traditionellen Familienstrukturen ändern sich. Wenn Mütter schneller und stärker in die Erwerbsarbeit zurückkehren und Väter häufiger in Elternzeit und Teilzeitarbeit gehen, ergeben sich nicht nur für Frauen, sondern auch für Männer neue Perspektiven der Lebensgestaltung. Und die Daten des Statistischen Bundesamtes zeigen deutlich, dass die Anzahl der in Teilzeit arbeitenden Männer im Vergleich zu Frauen sogar stärker steigt [10].

In allen kurativen Bereichen führt der Gender Shift zu einem erhöhten Bedarf an Teilzeit und flexiblen Arbeitszeiten. Arbeitgebende sollten sich bemühen, hier v. a. für langfristige Planbarkeit zu sorgen, da Tierärzt:innen mit Familie häufig auf verlässliche Dienstpläne angewiesen sind, um die Kinderbetreuung entsprechend planen zu können. Ohne diese Anpassungen wird die Rekrutierung von Mitarbeitenden erschwert. Auch die Einrichtung von praxis-eigenen Kitas kann dazu beitragen, die Vereinbarkeit von kurativer Tätigkeit und Familie zu erleichtern.

Um Frauen in der Bundeswehr und an den Universitäten gleichwertige Karriere-möglichkeiten zu bieten, müssen auch hier flexible Arbeits- und Betreuungsoptionen, wie Kinderbetreuung am Arbeitsplatz, geschaffen werden. Ohne entsprechende Maßnahmen droht eine Verringerung der Attraktivität des Berufsstands und die Abwanderung von talentierten Tierärztinnen.

Der Gender Shift bringt auch in der Schlachttier- und Fleischuntersuchung Herausforderungen mit sich, insbesondere durch die Notwendigkeit, dynamische Personalpools zu schaffen, die Ausfälle durch Kinderbetreuung oder Mutterschutz ausgleichen können.

Ein anderer Aspekt ist die Sicherheit am Arbeitsplatz. Insbesondere in Bereichen wie Kleintier- und Pferdemedizin, die Notdienstesätze 24/7 durchführen müssen, erfordert der hohe Frauenanteil spezielle Sicherheitsmaßnahmen im Notdienst. Auch der amtstierärztliche Dienst ist inzwischen besonders stark von Frauen geprägt. Hier sind spezielle Sicherheitsmaßnahmen bei den täglichen Einsätzen im Außendienst vonnöten. Prinzipiell hat der hohe Frauenanteil auch einen Einfluss auf die Perspektiven und Schwerpunkte des Tierschutzes, mit einer stärkeren emotionalen Ausprägung in der Arbeit. Um der steigenden Nachfrage nach Fortbildungsangeboten gerecht zu werden, sollten solche Aspekte stärker in die Aus- und Weiterbildung integriert werden.

Eine stärkere Förderung von Frauen und LGBTQ+ in höheren Positionen in der Labormedizin, aber auch in der Pharmaindustrie ist notwendig, um die Gleichstellung zu sichern. Auch in der Versuchstierkunde erfordert der hohe Frauenanteil weiterhin Maßnahmen zur Sicherstellung der Gleichstellung und Gendergerechtigkeit in der Karriereentwicklung. Neben den Ungleichheiten in der Karriereentwicklung existiert in der Pharmaindustrie und vielen anderen Bereichen der Tiermedizin nach wie vor ein Gender Pay Gap. Maßnahmen zur besseren Bezahlung und Karriereförderung sind notwendig, um den Berufsstand als Ganzes attraktiv zu halten und Abwanderung in besser bezahlte Arbeitsgebiete zu vermeiden.

Fazit

Um die Tiermedizin zukunftssicher zu gestalten und den Herausforderungen der Megatrends *New Work*, *Individualisierung* und *Gender Shift* gerecht zu werden, sind umfassende Maßnahmen erforderlich.

Der Megatrend *New Work* fordert Anpassungen in den Arbeitsmodellen: Flexible Dienstpläne, Schulungen in neuen Technologien und die Integration hybrider Arbeitsmodelle sind entscheidend, um Arbeitsbelastungen zu mindern und die Attraktivität unseres Berufs zu steigern. Insbesondere sind digitale Werkzeuge und die Reduzierung administrativer Tätigkeiten von Bedeutung, um Fachkräfte zu halten oder zu gewinnen.

Individualisierung erfordert ein Umdenken in Organisation und Führung. Individuelle Karrierewege, modulare Fort- und Weiterbildungsangebote, flexible Arbeitszeitmodelle und innovative Konzepte wie Jobsharing sollten gefördert werden. Anpassungen in den Weiterbildungsordnungen auch unter Nutzung moderner ortsunabhängiger Meetingstrukturen tragen dazu bei, die Fähigkeit zur Zusammenarbeit zu stärken und die Teambildung zu verbessern.

Gender Shift stellt die Tiermedizin vor Herausforderungen, die tiefgehende Anpassungen erfordern. Flexible Arbeitszeitmodelle, familienfreundliche Maßnahmen und der Ausbau von Betreuungsangeboten für Kinder und pflegebedürftige Angehörige sind notwendig, um den Beruf für alle Geschlechter attraktiv zu halten. Eine Kultur der Gleichheit, die sich in fairer Bezahlung, Chancengleichheit und gezielter Karriereförderung widerspiegelt, ist unverzichtbar. Nur durch eine proaktive Haltung und die Bereitschaft zur Veränderung kann der Berufsstand die Potenziale des Gender Shifts nutzen und langfristig erfolgreich bleiben.

Durch die Umsetzung dieser Maßnahmen kann die Tiermedizin die Megatrends erfolgreich gestalten und den Beruf zukunftssicher machen.

Literatur

- [1] Tierärzteatlas 2024
- [2] Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: A Mixed Methods Study“ von Kelly Weeks (2019)
- [3] <https://www.boeckler.de/de/pressemitteilungen-2675-rund-81-prozent-der-vollzeitbeschäftigten-wollen-vier-tage-woche-49242.htm>
- [4] <https://www.ifo.de/fak-ten/2024-07-05/gesetzliche-anreize-zur-einstellung-auslaendischer-fachkraefte>
- [5] Waffenschmidt B (2018): Generation Z. Achtung, die Arbeitswelt-Optimierer kommen! – WhitePaper zur Vorstudie „Generation Z und ihre Erwartungen an die zukünftige Arbeitswelt“, ZBW – Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg; <https://hdl.handle.net/10419/245823>
- [6] https://www.vetimpulse.de/fileadmin/Newsletter/Mailing_-_Ausgabe_24_-_15.12.2024/10-Telemedizin_screen.pdf
- [7] www.beruftierarzt.de/berufsprofile/industrie/
- [8] Ipsos Pride Studie 2023, www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2023-05/Ipsos%20LGBT%2B%20Pride%202023%20Global%20Survey%20Report%20-%20rev.pdf
- [9] vmf, 2022
- [10] https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/04/PD24_N017_13.html

Korrespondenz

AG „Zukunft“ der BTK

Hannah Braun, PhD, Laura Darracott, Dr. Katharina Gratzke, Prof. Dr. Dr. Andreas Hensel, Dr. Susanne Hofstetter, Dr. Johanna Kersebohm, Oberstveternär Dr. Jörg Schulenburg, AG-Zukunft@btkberlin.de