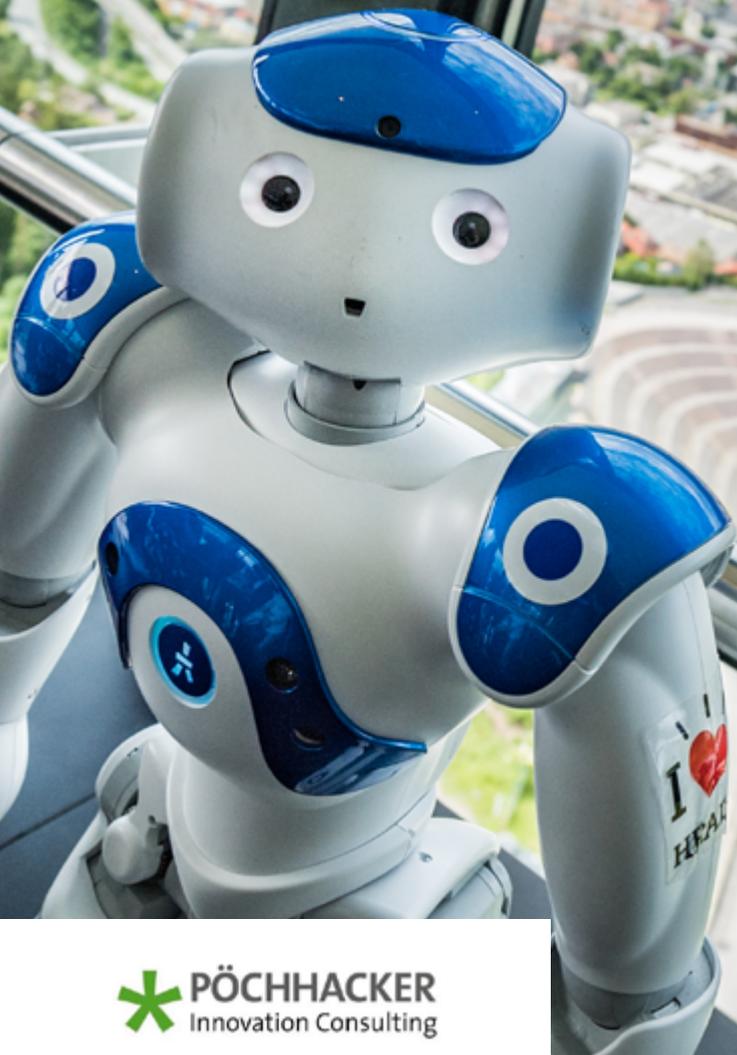


# Arbeitswelt der Zukunft

*Internationale Trends, Entwicklungen  
und Zukunftsbilder für Tirol*



# INHALT

- 3 | **ZUSAMMENFASSUNG**  
der Studie „Die Arbeitswelt der Zukunft“ –  
Internationale Trends und Entwicklungen & Zukunftsbilder für Tirol
  
- 8 | **EMPFEHLUNGEN**  
Handlungsempfehlungen abgeleitet aus den Studienarbeiten
  
- 9 | **LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS**

---

**Impressum:** *Erstellungsdatum der Studie: August 2020 • Auftraggeber: Standortagentur Tirol GmbH, Ing.-Etzel-Str. 17, A-6020 Innsbruck, FN 507299d, Tel.: +43.512.576262 • E-Mail: [office@standort-tirol.at](mailto:office@standort-tirol.at), Web: [www.standort-tirol.at](http://www.standort-tirol.at) • Autoren: Johannes Scherk, BSc. – Mag. Gerlinde Pöchlhacker-Tröschler • Bildnachweis: Titelbild: Standortagentur Tirol, 5–6: Standortagentur Tirol; • Alle Rechte vorbehalten. Hinweis: Bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, meint die gewählte Formulierung beide Geschlechter, auch wenn aus Gründen der leichteren Lesbarkeit die männliche Form steht.*

# Die Arbeitswelt der Zukunft

## *aus Sicht der Tiroler Wirtschaft*

---

### *Zusammenfassung der Studie*

Die voranschreitende Digitalisierung verändert auch die Arbeitswelt auf verschiedene Weise: Zum einen entstehen neue Geschäftsmodelle und adaptierte Unternehmensstrukturen, zum anderen wandeln sich Arbeitsinhalte, berufliche Interaktionen und die Organisation von Produktions- und Arbeitsprozessen – und zwar branchenübergreifend, sowohl in der Industrie als auch im Dienstleistungs- und Tourismusbereich.

*Der technologische Wandel verändert in rasantem Tempo, wie und welche Produkte produziert bzw. Dienstleistungen angeboten werden.*

Der Kunde rückt immer mehr in den Mittelpunkt von Unternehmensstrategien, was eine Änderung der Unternehmenskultur mit sich bringt. Auch die Frage wie, wo und welche Tätigkeit ausgeführt wird, erfährt einen grundlegenden Wandel. Grund dafür ist zum einen die digitale Transformation, ein Wandel der Unternehmenskulturen aber auch die zunehmende Bedeutung der Generationen Y

(„Millenials“) und Z für den Arbeitsmarkt, welche sich hinsichtlich ihrer Kompetenzen als auch Präferenzen von ihren Vorgängergenerationen unterscheiden.

*Die digitale Transformation erfordert in vielen Bereichen eine Neugestaltung von Unternehmensstrukturen und -kulturen.*

Agile Unternehmen stellen den Kunden in den Mittelpunkt und schaffen Strukturen, um sich möglichst schnell an sich verändernde Kundenanforderungen anpassen zu können. Agile Organisationsformen sollen dazu beitragen, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, die Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft von Unternehmen zu steigern und kreative Ideen zu fördern. Sie verlangen allerdings auch eine alternative Gestaltung der Arbeitsorganisation. Dies bedeutet zum einen flache Hierarchien und Netzwerke sowie partizipative Entscheidungsmechanismen, projektbasierte Organisationsformen, einen höheren Entscheidungsspielraum für

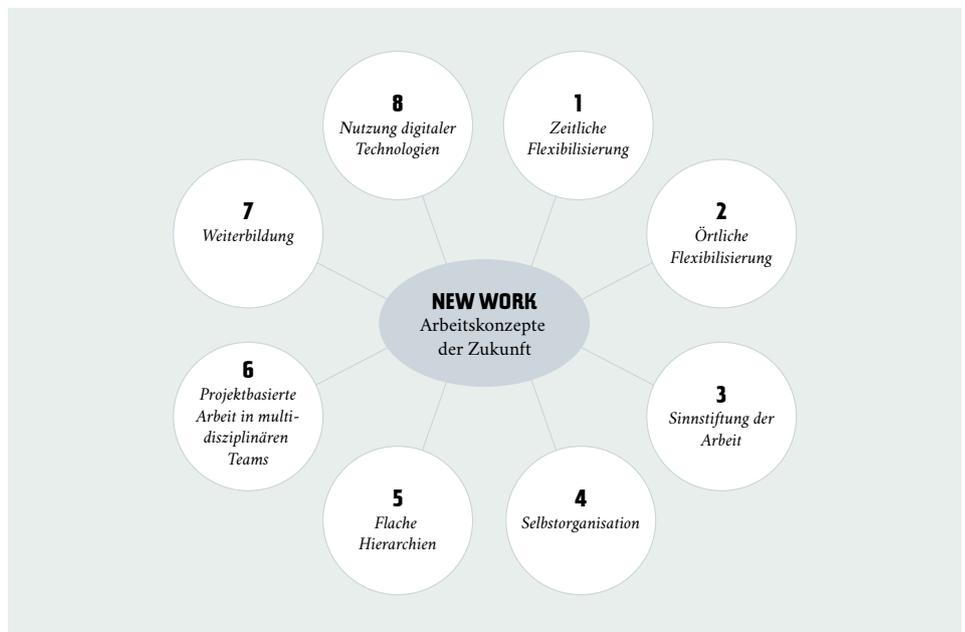


Abbildung 10: New Work in „traditionellen“ Beschäftigungsverhältnissen

Quelle: Eigene Darstellung

Mitarbeiter und selbstgesteuertes Arbeiten sowie auch eine örtliche und zeitliche Flexibilisierung der Arbeit.

### Die Generationen Y und Z sind die ersten „Digital Natives“ und die wichtigste Gruppe für den Arbeitsmarkt der Zukunft.

Für sie spielt die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit (Work-Life-Balance) eine zentrale Rolle, wodurch eine flexible Arbeitsgestaltung zum „must have“ für Unternehmen wird. Auch legen Vertreter dieser Generationen großen Wert auf Sinn und Inhalt von Jobs und das Thema Nachhaltigkeit. Dadurch kommt auch dem Cultural Fit zwischen Unternehmen und Mitarbeitern eine größere Bedeutung zu. Dasselbe gilt für die Gestaltung des Arbeitsplatzes bzw. der Arbeitsumgebung, wobei etwa Amenities (Freizeitangebote und andere Benefits), technische Ausstattung oder der Zugang zu öffentlichen Verkehrsmitteln und Freizeitangebote wichtige Faktoren für die Gewinnung von Mitarbeitern darstellen.

Weiters geht die Tendenz dahin, dass sich Unternehmen vermehrt bei potenziellen Mitarbeitern bewerben als umgekehrt. In diesem Rahmen setzen immer mehr Betriebe auf ein

strategisches Employee Experience-Design, um Mitarbeiterzufriedenheit, -engagement und -bindung sowie Arbeitsproduktivität zu stärken. Wesentliche Elemente hierbei sind die Schaffung eines inspirierenden und positiven Arbeitserlebnisses, die Förderung sozialer Kontakte für ein besseres Arbeitsklima, die Wertschätzung von Mitarbeitern und ihrer Tätigkeiten sowie deren Einbindung in Entscheidungen und die Übertragung von Verantwortung.

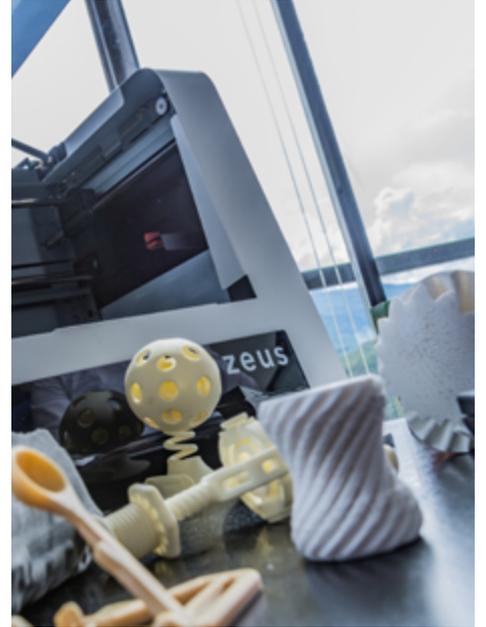
Die oben genannten Entwicklungen führen zu neuen Arbeitsformen, die oft unter dem Begriff New Work zusammengefasst werden. New-Work-Konzepte zeichnen sich in der Regel durch vier zentrale Aspekte aus: 1) Örtliche und zeitliche Flexibilisierung der Arbeit, 2) agile und projektbasierte Organisationsformen, 3) Wertebasierung und Sinnstiftung der Arbeit sowie 4) veränderte Führungsstrukturen und flache Hierarchien, partizipative Entscheidungsmechanismen und Formen der Selbstorganisation. Weitere Aspekte der New Work sind die umfassende Nutzung digitaler Technologien sowie laufende Weiterbildung zur Aneignung neuer Kompetenzen und Fähigkeiten (Abbildung 10).

Mit der Umsetzung solcher New Work-Konzepte ergeben sich neben Vorteilen für die Mitarbeiter auch Chancen für die Unternehmen: Hierzu zählen eine Steigerung der

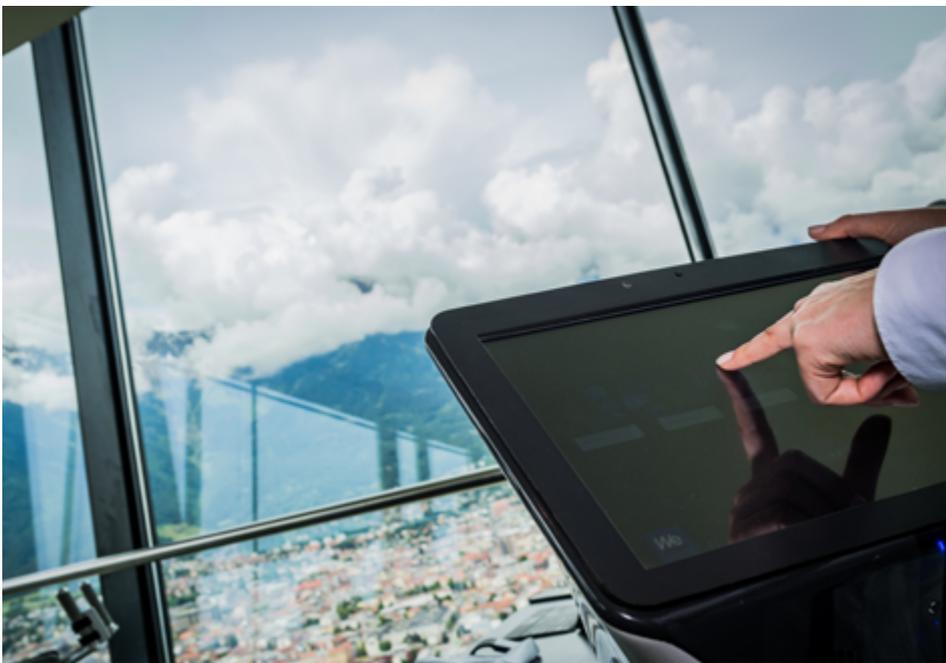
Produktivität und Flexibilität, die Stärkung der Arbeitgeberattraktivität, eine höhere Zufriedenheit bei Kunden wie auch in der Belegschaft.

Neben neuen Arbeitsformaten im Rahmen traditioneller Beschäftigungsverhältnisse zählen auch neue Arbeitsmodelle abseits der klassischen Beschäftigung bzw. Selbstständigkeit zur New Work. Letztere werden meist mit den Begriffen Gig-Economy oder plattformbasiertes Arbeiten in Verbindung gebracht. Personen nehmen über solche Plattformen oftmals kleine, kurzfristige Aufträge bzw. Verträge an (Gig Economy), Arbeiten können sowohl Routine-Tätigkeiten mit geringen Qualifikationsanforderungen umfassen als auch anspruchsvolle Arbeiten. Für Beschäftigte der Gig Economy ergeben sich positive Seiten wie zB zusätzliches Einkommen und Zeitsouveränität, aber auch Nachteile wie etwa häufig niedrige Entgelte, prekäre Arbeitsbedingungen und Druck durch Bewertungssysteme.

Die Digitalisierung, neue Konzepte der Unternehmens- und Arbeitsorganisation sowie die spezifischen Präferenzen der jungen Generationen Y und Z beeinflussen nicht nur, wie die Arbeit der Zukunft ausgeführt wird, sondern wirken auch auf den Arbeitsplatz bzw. die Arbeitsumgebung. Digitale Assistenzsysteme unterstützen Mitarbeiter bei unterschiedlichsten Tätigkeiten und menschliche Mitarbeiter



Sample City Lab



arbeiten in Hand mit Robotern und in Smart Spaces, in denen sie mit technikgestützten Systemen agieren. Das Arbeitsplatz- bzw. Büro- oder Gebäudedesign wird in Zukunft von geteilten Arbeitsplätzen und flexibel gestaltbaren Arbeitsumgebungen und Creative Spaces und Multispaces gekennzeichnet sein. Unternehmen setzen auf ein strategisches Workplace-Design, um die Zufriedenheit, Gesundheit und Produktivität der Mitarbeiter zu steigern und ihre Attraktivität für neue Mitarbeiter zu erhöhen.

### *Die voranschreitende Digitalisierung verändert auch, welche Kompetenzen am Arbeitsmarkt verlangt werden.*

Für die Kompetenzen der Zukunft sind drei wesentliche Triebkräfte anzuführen: 1) Automatisierung und Digitalisierung führen dazu, dass immer mehr zuvor von Menschen ausgeführte Aufgaben künftig von Maschinen durchgeführt werden; 2) Mitarbeiter benötigen digitale Kompetenzen, um in zunehmend digitalisierten Arbeitsumgebungen produktiv arbeiten zu können und 3) die Umgestaltung im Sinne agiler Unternehmen und New Work-Konzepte fordert neue Kompetenzen, v.a. Soft Skills. Zu den in Zukunft besonders gefragten

Fähigkeiten zählen somit insb. analytisches Denken und Problemlösungsfähigkeiten, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten, kognitive Fähigkeiten und Kreativität, Führungskompetenzen sowie vor allem Lernbereitschaft und Anpassungsfähigkeit.

Aufgrund des rasanten technologischen Wandels und der damit einhergehenden Entstehung neuer Berufsbilder und Tätigkeitsprofile entwickeln immer mehr Unternehmen ihre Fachkräfte selbst weiter. Hierfür gilt es, eine Kultur des Lernens zu fördern, die Karrieren der Mitarbeiter aktiv zu begleiten und konzentrierte Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen.

### *Wichtig sind Weiterbildungs- und Umschulungsaktivitäten vor allem für potenzielle „Verlierer“ der Digitalisierung.*

or allem zwei Personengruppen werden durch die Digitalisierung besonders unter Druck geraten: Personen, die vorwiegend routinebasierte und manuelle Tätigkeiten ausführen bzw. in Berufen aktiv sind, welche leicht automatisiert werden können, sowie Personen, die nicht über die notwendigen Kompetenzen verfügen, die von einer digitalisierten Arbeitswelt gefordert werden.

Hingegen werden Arbeitsplätze in den kommenden Jahren vor allem dort entstehen, wo Tätigkeiten höhere Qualifikationen verlangen. Die zunehmende Verbreitung neuer Technologien wird dazu führen, dass v.a. Arbeitsplätze in den Bereichen der Green Economy, Daten und KI, Engineering und Cloud Computing sowie Produktentwicklung entstehen. Ebenfalls werden Berufe mit hohen Anforderungen an Soft-Skills zunehmen, insbesondere in den Bereichen Pflege, Marketing und Sales oder Content-Production.

Um die Arbeitswelt der Zukunft in Tirol näher zu beleuchten, wurden gemeinsam mit Vertretern aus der Tiroler Industrie und aus dem Dienstleistungs- und Tourismussektor in zwei Workshops Zukunftsszenarien für die künftige Arbeitswelt in Tirol mit einem zeitlichen Ausblick auf 2030 entwickelt sowie die sich daraus ergebenden Chancen und Herausforderungen für Unternehmen, Beschäftigte und Politik diskutiert, um Bedarfe und potenzielle Handlungsmaßnahmen abzuleiten. Nachfolgend sind die Zukunftsbilder für die Arbeitswelt der Zukunft in der Tiroler Industrie sowie im Tiroler Dienstleistungs- und Tourismussektor skizziert (siehe Tabelle 2).

INDUSTRIE	Dienstleistungen & TOURISMUS
<b>FABRIK DER ZUKUNFT · DIENSTLEISTUNGS- &amp; TOURISMUSBETRIEBE DER ZUKUNFT</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In der Fabrik der Zukunft ist der Großteil der Prozesse nahezu vollständig automatisiert.</li> <li>• Immer weniger manuelle Tätigkeiten werden von menschlichen Mitarbeitern ausgeführt.</li> <li>• Die Zahl der Mitarbeiter in der Produktion wird zurückgehen (insb. bei Fließbandarbeit).</li> <li>• Menschen werden auch weiterhin gebraucht werden, v.a. in Bereichen, die nur schwer automatisiert werden können (zB Forschung und Innovation, Prozessentwicklung).</li> <li>• Der Mensch wird als Entscheider bleiben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erbringung von Dienstleistungen erfolgt unter dem Fokus ganzheitlicher „Problemlösungen“ anstatt durch einzelne separate Services.</li> <li>• Kundenerlebnis wird zum kritischen Faktor für den Unternehmenserfolg.</li> <li>• Prozesse und Abläufe werden soweit wie möglich digitalisiert, Kunden sind Treiber der Digitalisierung.</li> <li>• Menschliche Kontakte bleiben wichtig: Wahlmöglichkeit zwischen digitalem und persönlichem Kontakt für Kunden wird wichtiger.</li> <li>• Plattformökonomie und Gig Economy werden den Dienstleistungs- und Tourismussektor weiter tiefgreifend verändern und vor Herausforderungen stellen.</li> </ul>
<b>UNTERNEHMENS- UND ARBEITSORGANISATION</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenskulturen werden zunehmend kooperativ-partnerschaftlich und zeichnen sich durch flachere Hierarchien aus.</li> <li>• Mitarbeiter verfügen über größere Entscheidungsfreiheiten und Gestaltungsspielräume.</li> <li>• Künftig werden deutlich mehr Menschen mobil oder von zuhause aus arbeiten und weniger an fixe Arbeitszeiten gebunden sein.</li> <li>• Konzepte wie Job Rotation und Rollenwechseln in Projekten werden zum Standard.</li> <li>• Die Arbeit erfolgt in flexiblen, sich selbst organisierenden Teams, die intensiv miteinander vernetzt sind.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität stellt sich als zentrales Element der künftigen Unternehmensstrukturen und -kulturen dar.</li> <li>• Zunehmend projektbasiertes Arbeiten wird die Arbeitsorganisation verändern – mit flacheren Hierarchien und mehr Freiräumen und Eigenverantwortung für Mitarbeiter.</li> <li>• Zunehmende Fluktuation von Beschäftigten führt zu Herausforderungen beim Onboarding.</li> </ul>
<b>KOMPETENZEN DER ZUKUNFT</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierung und Vernetzung von Produktions- und Geschäftsprozessen erfordern ein breiteres Skill-Set bei Mitarbeitern.</li> <li>• Die Anforderungen an Fähigkeiten im Prozess- und unternehmerischen Denken nehmen zu.</li> <li>• Gefragt sind v.a. schwer automatisierbare Kompetenzen wie Kreativität, Empathiefähigkeit und Soft-Skills.</li> <li>• Die Übernahme wechselnder Aufgaben verlangt hohe Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Selbstorganisation.</li> <li>• Regelmäßige Weiterbildungen sind Usus und verlangen Lernfähigkeit und -willen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganzheitliches unternehmerisches Denken von Mitarbeitern wird gefragt, Wert wird zunehmend auch auf Kreativität von Mitarbeitern gelegt.</li> <li>• Lernfähigkeit und ein Verständnis für technologische Prozesse sind künftig grundlegende Anforderungen an die Mitarbeiter.</li> <li>• Soziale Kompetenz und Empathie werden immer wichtiger, Moderatoren bzw. Netzwerker sind besonders gefragt.</li> <li>• Unternehmen sehen ihre Verantwortung bei der Vermittlung der Kompetenzen und nehmen diese auch entsprechend wahr.</li> </ul>
<b>ARBEITSKULTUR DER ZUKUNFT – NEXTGEN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generationen Y und Z stellen künftig die wichtigste Gruppe am Arbeitsmarkt dar.</li> <li>• Themen wie Work-Life-Balance, Sinn und Inhalt der Arbeit, Nachhaltigkeit und Abwechslung im Job gewinnen an Bedeutung.</li> <li>• Arbeitgeber müssen ein attraktives Arbeitsumfeld bieten, das den Einstellungen der Generationen Y und Z entspricht.</li> <li>• Dem Cultural Fit zwischen Unternehmen und Mitarbeitern kommt daher in Zukunft eine größere Rolle zu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen bewerben sich um Mitarbeiter anstatt umgekehrt: Bedeutung der Attraktivität als Arbeitgeber und des Fits zwischen den Wertevorstellungen der Mitarbeiter und der Unternehmen nimmt zu.</li> <li>• Unternehmen müssen neue und attraktive Beschäftigungsmodelle und interessante Jobprofile anbieten, um Kandidaten zu gewinnen.</li> <li>• Digitale Kompetenzen der Generationen Y eröffnen Unternehmen wesentliche Potenziale für die digitale Transformation.</li> </ul>

Tabelle 2: Zukunftsbilder für die Arbeitswelt der Zukunft in Tirol

Quelle: Eigene Darstellung

---

## Empfehlungen

Die Digitalisierung und der damit einhergehende Wandel der Arbeitswelt wird zu tiefgreifenden Veränderungen in den Tiroler Unternehmen des produzierenden Sektors wie auch im Dienstleistungs- und Tourismusbereich führen und mit zahlreichen Herausforderungen aber durchaus auch Chancen verbunden sein. Um die Tiroler Betriebe bei diesem Thema proaktiv zu unterstützen können folgende Handlungsempfehlungen aus den Studienarbeiten abgeleitet werden:

---

### **Laufende Beobachtung und Analyse von Trends in Arbeitswelt und Technologieentwicklung**

Aufgrund des rasanten technologischen Fortschritts und des digitalen Wandels verändert sich auch die Arbeitswelt in steigendem Tempo. Daher ist es notwendig, relevante Trends und Analysen auf nationaler wie internationaler Ebene laufend zu beobachten und zu analysieren. Wesentliche Screening-Felder neben Technologie-Trends und deren Einfluss auf die Arbeit im Betrieb sind neue und aufstrebende Berufsbilder, Organisationsinnovationen und neue Konzepte für die Ausgestaltung von Unternehmensstrukturen aber auch Arbeitsplatzdesign und neuartige Konzepte zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern. Informationen zu maßgeblichen Entwicklungen und Trends gilt es für die Unternehmen aufzubereiten und etwa in Form einer Online-Plattform bereitzustellen. Für Unternehmen sollten interaktive virtuelle und physische Möglichkeiten zum Austausch zu diesen Themen angeboten werden.

---

### **Durchführung von Informationsveranstaltungen und Awareness-Maßnahmen**

Die Änderung von Unternehmensstrukturen hin zu agilen Organisationen und New-Work-Konzepten stellt eine Herausforderung sowohl für Betriebe als auch für die Arbeitnehmer jeden Alters dar. Hier bedarf es Offenheit für einen Wandel und es ist eine breite Bewusstseinsbildung in Gesellschaft und Wirtschaft notwendig, um für notwendige Verhaltensänderungen zu sensibilisieren. Durch Informations- und Fachveranstaltungen können

diese Themen Unternehmen nähergebracht und Impulse für eine Auseinandersetzung mit New-Work-Konzepten sowie alternativen Unternehmensstrukturen und -kulturen gesetzt werden. Weitere Informationsmaßnahmen, etwa über Blogs oder Newsletter, können ebenfalls zur Bewusstseinsbildung für die Thematik beitragen.

---

### **Initiierung eines branchenübergreifenden Dialogs zur „Arbeitswelt der Zukunft“ in Tirol**

Wie die im Rahmen der Studiererstellung durchgeführten Workshops gezeigt haben, stehen sowohl Industrieunternehmen als auch Betriebe aus dem Dienstleistungs- und Tourismusbereich vor ähnlichen Herausforderungen, was die Entwicklung der Arbeitswelt betrifft. Daher wird ein landesweites und für alle Branchen übergreifendes Dialogformat angeregt, bei dem sich Unternehmen zu aktuellen Entwicklungen, Erfahrungen, Herausforderungen und relevanten Fragestellungen austauschen und sich gegenseitig unterstützen bzw. Kooperationspotenziale identifizieren können.

---

### **Identifikation und Bekanntmachung von Best-Practice-Beispielen**

Um Unternehmen aus dem Produktions- und Dienstleistungssektor bei der Einführung von New-Work-Konzepten und agilen Unternehmensstrukturen zu unterstützen bzw. Bewusstsein für die Vorteile und Herausforderungen entsprechender Maßnahmen und Instrumente zu schaffen, sollten Best-Practice-Beispiele aus Tiroler Unternehmen identifiziert und sichtbar gemacht werden, welche Maßnahmen in diesen Bereichen bereits erfolgreich umgesetzt haben.

---

### **Unterstützung von Unternehmen, insb. KMU, bei digitalen Transformationsprozessen**

Gerade kleinere und Familienunternehmen sind mit der digitalen Transformation und deren Auswirkungen auf den Betrieb oftmals in höchstem Maße gefordert und benötigen

kompetente Unterstützung. Selbiges trifft auch auf die Umsetzung von New-Work-Konzepten und alternativen Organisationsformen zu. Hierfür bedarf es Beratung und Information, welche Instrumente, Maßnahmen und Konzepte für das jeweilige Unternehmen und dessen spezifische Situation geeignet sind. Empfohlen werden auch neue Beratungsinstrumente für Unternehmen, um Strategien für die Mitarbeitergewinnung und -bindung und die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu erstellen. Entsprechende Angebote können entweder durch die Standortagentur Tirol erbracht werden bzw. kann diese bei der Suche nach externen Experten behilflich sein.

---

### **Qualifizierungsangebote für Zukunftskompetenzen und lebenslanges Lernen verstärken**

Die Themen Weiterbildung und lebenslanges Lernen gewinnen weiter an Bedeutung und es gilt, für Unternehmen und Beschäftigte bestmögliche und durchgängige Weiterbildungsangebote insbesondere im Bereich der Digitalisierung zu schaffen. Eine entsprechende Kommunikationsoffensive sowie ein Ausbau bestehender Maßnahmenprogramme der maßgeblichen Tiroler Akteure sind daher wichtig. Bei der Entwicklung von neuen Qualifizierungsmaßnahmen und -angeboten sollte ein Fokus auf die Entwicklung von Kreativität, soziale Kompetenz, kritisches und eigenständiges Denken und Problemlösungsfähigkeit, Entrepreneurship und Selbstorganisation gelegt werden.

- Angelici, M. a. (2020). *Smart-working: Work Flexibility Without Constraints*.
- Anne T. and Robert. M. Bass Initiative on Innovation an Placemaking. (2017). *Innovation Spaces: The New Design of Work*.
- BCG. (2018). *Decoding Global Talent 2018*.
- Bitkom. (2019). *New Work: Wie arbeitet Deutschland?*
- BMBWF. (2017). *Digitalisierungsstrategie für den österreichischen Tourismus*.
- CEDEFOP. (2016). *Future skill needs in Europe: Critical labour force trends*.
- CEDEFOP. (2019). *Künstliche oder menschliche Intelligenz? Digitalisierung und die Zukunft der Arbeitsplätze und Kompetenzen: Chancen und Risiken*.
- Council of Canadian Academies. (2015). *Some Assembly Required: STEM Skills and Canada's Economic Productivity*.
- Deloitte. (2015). *Millennials - Die Arbeitskräfte der Zukunft*.
- Deloitte. (2018). *Der Aufstieg der „sozialen Organisation“*.
- EPRS. (2017). *Global Trends to 2035. Geo-politics and international power*.
- Flüter-Hoffmann, C., Hammermann, A., Stettes, O., & IWKöln. (2019). *Erfolg mit flexiblen Arbeitszeitmodellen. Leitfaden für Personalverantwortliche und Geschäftsleitungen*.
- fortiss. (2016). *Digitale Transformation. Wie Informations- und Kommunikationstechnologie etablierte Branchen grundlegenden verändern*.
- Fraunhofer IAO. (2019). *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle*.
- Frey, C. a. (2013). *The Future of Employment*.
- Handelsverband. (2020). *Future Commerce 2025. Wie wird der Handel in der Zukunft aussehen?*
- IDG Research Services. (2018). *Studie Arbeitsplatz der Zukunft 2018*.
- iit-Institut für Innovation und Technik. (2017). *Digitalisierung industrieller Wertschöpfung - Transformationsansätze für KMU*.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. (2019). *IAB Stellungnahme 11/2019: Digitalisierung der Arbeitswelt: Bisherige Veränderungen und Folgen für Arbeitsmarkt, Ausbildung und Qualifizierung*.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. (2019). *IAB-Kurzbericht 11/2019: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken*.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. (2019b). *Künstliche oder menschliche Intelligenz? Digitalisierung und die Zukunft der Arbeitsplätze und Kompetenzen: Chancen und Risiken*.
- JLL. (2014). *The new geography of office demand. 2: Business Parks - rising to the challenge*.
- JLL. (2016). *A new era of coworking*.
- KPMG. (2019). *Future of HR 2020: Which path are you taking?*
- ManpowerGroup. (2017). *#GigResponsibly - The Rise of NextGen Work*.
- ManpowerGroup. (2019). *Skills Revolution 4.0. Roboter sucht Mensch*.
- McKinsey. (2017). *Jobs lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation*.
- McKinsey&Company. (2018). *Skill Shift - Automation and the Future of the Workforce*.
- Mindspace. (2018). *Mitarbeiterzufriedenheit - Die wachsenden Ansprüche an den Arbeitsplatz*.
- Mittelstand 4.0 – Agentur Handel. (2017). *Verkaufsplattformen. B2C- und B2B-Verkaufsplattformen und ihre Relevanz für kleine und mittlere Unternehmen*.
- Newmark Grubb Knight Frank. (2016). *The Impact of Office Space on Employee Productivity and Implications for Occupancy Costs*.
- Newmark Knight Frank. (2018). *NYC Newtrends 1Q 2018. Workplace: Strategies of the past and innovations for the future*.
- OECD. (2017). *Future of work and skills*.
- OECD. (2019b). *OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work*.
- OECD. (2019c). *OECD Skills Outlook 2019. Thriving in a digital World*.
- pwc. (2019). *People-Management 2025. Zwischen Kultur- und Technologieumbrüchen*.
- Servoz, M. (2019). *AI - The Future of Work? Work of the Future!*
- Tata Consultancy Services & Bitkom. (2017). *Digitalisierung. Deutschland endlich auf dem Sprung?*
- vbw. (2017). *Neue Wertschöpfung durch Digitalisierung. Analyse und Handlungsempfehlungen*.
- VDI/VDE. (2016). *Statusreport. Digitale Chancen und Bedrohungen - Geschäftsmodelle für Industrie 4.0*.
- Warhurst, C. a. (2019). *The Digitalisation of Future Work and Employment. Possible impact and policy responses*. European Commission, 2019, JRC117404.
- WEF. (2020). *Jobs of Tomorrow. Mapping Opportunity in the New Economy*.
- Weitzel, T. M. (2020). *Generation Z – die Arbeitnehmer von morgen*.
- Weitzel, T. M. (2020c). *Digitalisierung und Zukunft der Arbeit*.
- WIFO. (2018). *Dimensionen plattformbasierter Arbeit in Österreich und Europa*.
- World Economic Forum. (2018). *The Future of Jobs Report 2018*.
- Xing. (2018). *New Work Trendbook. Die 15 wichtigsten Trends zur Arbeitswelt der Zukunft*.



Ein Unternehmen  
der Lebensraum  
Tirol Holding

Standortagentur Tirol GmbH

Ing.-Etzel-Straße 17  
6020 Innsbruck · Österreich  
+43.512.576262 *t*  
office@standort-tirol.at *e*  
[www.standort-tirol.at](http://www.standort-tirol.at) *w*