

E – Kollaboration und Partizipation

E.1 Bleiben Belohnung und Anerkennung in virtuellen standortverteilten Teams auf der Strecke? – Reward and Recognition Systeme als Lösungsansatz

*Petra Müller, Vanessa Theresa Schmidt, Lisa Werkmeister, Maria Beutner
Technische Universität Dresden, Wirtschaftsinformatik, insb.
Informationsmanagement*

Abstract: Die steigende Konkurrenz um qualifizierte Mitarbeiter veranlasst Unternehmen die Mitarbeiterbindung zu forcieren, und durch Belohnung und Anerkennung Anreize zu schaffen, um die Fluktuation möglichst gering zu halten. Dieses Paper geht auf Reward and Recognition Systeme als eine mögliche Strategie der Mitarbeiterbindung ein und stellt Schlüsselfaktoren und Handlungsempfehlungen für eine Implementierung in virtuellen Teams dar. Dazu wurde ein Literature Review durchgeführt und die daraus resultierte Datenbasis einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Dabei konnte festgestellt werden, dass virtuelle Teams besondere Herausforderungen wie fehlende räumliche Nähe und eingeschränkte Feedbackmöglichkeiten überwinden müssen, damit Belohnung und Anerkennung nicht auf der Strecke bleiben. Als zentrales Ergebnis der Untersuchung kann festgehalten werden, dass bei der Implementierung von Reward and Recognition Systeme die Individualität und Diversität der Mitarbeiter, der virtuellen Teams und der Organisation beachtet werden sollte.

1 Einleitung

Die Globalisierung und technologische Innovationen erzeugen Druck auf Unternehmen, global wettbewerbsfähig zu bleiben (Govaerts, Kyndt, Dochy, & Baert, 2011, S. 35). Damit steigt die Konkurrenz um qualifizierte Mitarbeiter (Terera & Ngirande, 2014, S. 481f.). Dies bringt Unternehmen in Zugzwang, Anreize zu schaffen und somit die Mitarbeiterbindung zu festigen, um die Fluktuation zu konkurrierenden Organisationen möglichst gering zu halten (Hausknecht, Rodda, & Howard, 2009, S. 273). Im Zuge der Globalisierung und Technisierung wird die Zusammenarbeit zunehmend virtuell gestaltet und die Arbeit in virtuellen Teams gewinnt an Bedeutung (Akin & Rumpf, 2013). Der Entwicklung neuer Konzepte zur Steigerung der Mitarbeiterloyalität und –motivation kommt dabei eine entscheidende Bedeutung zu, um verteilt arbeitende Mitarbeiter dennoch an das Unternehmen binden zu können. Organisationen müssen die Notwendigkeit der Neugestaltung des digitalen Arbeitsplatzes erkennen und Strategien für die Steigerung des Mitarbeiterengagements entwickeln (Gartner Inc., 2017). Laut Gartner (2017) kann die Nutzung von Reward and Recognition Systemen (R&RS) ein Teil solch einer Strategie sein.

Betriebliche R&RS sollen individualisiert Mitarbeiter motivieren, informieren, binden, zur Kooperation ermutigen, ihr Verhalten steuern und die Unternehmensziele verdeutlichen (Berthel & Becker, 2013, S. 570–571). Das Ziel von R&RS ist dabei die Sicherstellung einer optimalen Arbeitsleistung, die mit der Unternehmensstrategie konform ist (Jost & von Bieberstein, 2013, S. 153). Ali und Ahmed (2009) konnten in ihrer Studie beweisen, dass individualisierte Belohnungen eine direkte und positive Wirkung auf die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter hat (S. 276). Somit lässt sich schlussfolgern, dass R&RS als Instrument zur Stärkung der Mitarbeiterbindung eingesetzt werden können.

Die Einführung von R&RS in Unternehmen wurde in der Literatur tiefgreifend dargestellt. Allerdings existieren nur wenige Studien, die sich mit dieser Strategie im Kontext von virtuellen Teams beschäftigen. Der Fokus dieser Arbeit liegt daher auf der Identifikation von Schlüsselfaktoren für die Einführung von R&RS in virtuellen Teams. Weiterhin sollen konkrete Handlungsempfehlungen aus den Schlüsselfaktoren abgeleitet werden. Daraus ergibt sich die folgende Forschungsfrage: Welche Faktoren müssen bei der Einführung eines R&RS in virtuellen Teams berücksichtigt werden?

Um die Forschungsfrage im weiteren Verlauf zu beantworten, sollen vorerst wichtige Begrifflichkeiten und Charakteristika von R&RS und virtuellen Teams geklärt werden.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Reward and Recognition Systeme

Unter dem Begriff Belohnung verstehen Shields et al. (2016) materielle und immaterielle Beiträge, die eine Organisation den Mitarbeitern im Austausch für deren potenzielle oder tatsächliche Arbeitsleistungen bereitstellt (S. 12). Da jedes Individuum unterschiedliche Bedürfnisse hat, sollten statt den „one size fits all“ - Lösungen klassischer Anreizsysteme bestenfalls für jeden Mitarbeiter individuelle Anreize geschaffen werden. Dabei gilt es zu beachten, dass sich Motivation und Bedürfnisse im Verlauf eines Berufslebens ändern (ebd., S. 168). Durch die individualisierte Gestaltung von Anreizen sollen Mitarbeiterbedürfnisse gezielter befriedigt werden, um stärkere positive Verhaltensänderungen bezüglich der individuellen Arbeitsleistung zu erreichen (Ortner, 2013, S. 166–167).

Cacioppe (1999) betrachten R&RS zweidimensional auf motivationaler und personaler Ebene. Zum einen sind die Belohnungen (Reward) als extrinsische Motivatoren zu verstehen. Anerkennungen (Recognition) hingegen können als eher intrinsisch motivierend verstanden werden. Zum anderen können Belohnung und Anerkennung

individuell, das heißt für das einzelne Individuum passend oder teamspezifisch verteilt werden (S. 327). Im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand der virtuellen Teams scheint dieses Verständnis von R&RS zielführend.

Für ein besseres Begriffsverständnis von R&RS nach Cacioppe (1999) sollen folgende Beispiele dienen: Zuschüsse über Aktienbeteiligungen sind individuelle und extrinsisch motivierende Belohnungen. Die Ausrichtung und Finanzierung einer Teamfeier hingegen ist eine eher intrinsisch motivierende, teamfokussierte Belohnung. Weiterentwicklungsarbeiten wie Promotionen wirken intrinsisch motivierend auf individueller Ebene (ebd.).

2.2 Virtuelle Teams

Konradt und Hertel (2002) definieren virtuelle Teams als „[...] flexible Arbeitsgruppen standortverteilter und ortsunabhängiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [...], die auf der Grundlage von gemeinsamen Zielen bzw. Arbeitsaufträgen ergebnisorientiert geschaffen werden und informationstechnisch vernetzt sind“ (S. 18).

Laut Becker und Hess (2002) unterscheiden sich virtuelle Teams gegenüber Präsenzteams hinsichtlich der Zusammensetzung, Kommunikation, Kooperation und Teamführung. Virtuelle Teams sind in der Regel interdisziplinär und kulturell heterogen aufgestellt. Im Vergleich zu Präsenzteams, bei denen die Kommunikation häufig beiläufig entsteht, basiert diese bei virtuellen Teams hauptsächlich auf IuK-Technologien, die eine willentliche Kommunikation erfordern (S. 8).

Prinzipiell müssen Teamleiter die Rollen- und Aufgabenverteilung, Motivation, Förderung der Teammitglieder, sowie die Festlegung von Individual- und Gruppenzielen übernehmen (Akin & Rumpf, 2013, S. 379). Allerdings erhöhen sich damit die Anforderungen an die Betreuung, da die Zusammenarbeit durch soziale Medien und Technologien stark beeinflusst wird (ebd., S. 385).

Zum einen muss die eingeschränkte soziale Präsenz zwischen den Teammitgliedern und der Teamleitung (Becker & Hess, 2002, S. 8), aber auch der Teammitglieder untereinander überwunden werden (Kauffeld, Handke, & Straube, 2016, S. 33). Mangelnde Nähe der Teammitglieder kann zu unzureichender Identifikation mit dem Unternehmen und dessen Werten, Normen und Kultur führen (Konradt & Hertel, 2002, S. 33). Zum anderen erhalten die Teammitglieder weniger Feedback von den Teamleitern, wodurch die Evaluation der eigenen Leistung schwerer fällt und die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Teammitglieder häufig unerkannt bleiben (ebd., S. 29). Fehlende Feedbackmöglichkeiten verringern zudem die Abstimmung innerhalb des Teams, dadurch entsteht häufig eine Unkenntnis Einzelner über den Gesamtarbeitsfortschritt im Team (ebd., S. 34).

Teamleiter können diesen Herausforderungen bspw. mit Mitarbeiterschulungen begegnen, welche virtuell oder face-to-face stattfinden können. Inhaltlich können die Schulungen auf kulturelle Unterschiede eingehen und die Teilnehmenden für die Einhaltung und Anwendung von Gruppenrichtlinien und Technologien sensibilisieren (Blackburn, Furst, & Rosen, 2003, S. 107ff.). Um die Teammitglieder stetig zu motivieren, sollte eine regelmäßige und explizite Kontaktaufnahme durch die Teamleitung erfolgen (Köppel, 2010, S. 155).

3 Methodik

In diesem Kapitel sollen die in der qualitativen Studie angewandten Erhebungs- und Auswertungsmethoden kurz Erläuterung finden. Zur Identifizierung von Schlüsselfaktoren für die Einführung von R&RS in virtuellen Teams erfolgte zunächst die Durchführung eines Literature Review nach Fettke (2006). Da sich nur wenige Studien speziell auf R&RS in virtuellen Teams beziehen, wurde dabei die Einführung im allgemeinen Unternehmenskontext betrachtet. Aufgrund des wirtschaftlichen Fokus wurden die akademischen Fachdatenbanken Academic Source Complete, Business Source Complete und Emerald Insight zur Datensammlung genutzt. Die nachfolgende Tabelle zeigt die auf die Datenbanken angewandten Suchterme.

Datenbank	Suchbegriff 1	Operator	Suchbegriff 2	Operator	Suchbegriff 3	Suchbegriffe	Suchergebnisse
Business Source Complete	Recognition System OR Reward System OR Employee Recognition OR Employee Praise OR Appreciation in the Workplace OR Employee Acknowledgement	AND	Company OR Firm OR Enterprise OR Business	AND	Implementation OR Introduction OR Launch OR Initiation		351
	Recognition System OR Reward System OR Employee Recognition OR Employee Praise OR Appreciation in the Workplace OR Source Complete Employee Acknowledgement		Company OR Firm OR Enterprise OR Business		Implementation OR Introduction OR Launch OR Initiation		
Academic Source Complete	Recognition System OR Reward System OR Employee Recognition OR Employee Praise OR Appreciation in the Workplace OR Source Complete Employee Acknowledgement	AND	Company OR Firm OR Enterprise OR Business	AND	Implementation OR Introduction OR Launch OR Initiation		120
	Recognition System OR Reward System OR Employee Recognition OR Employee Praise OR Appreciation in the Workplace OR Emerald Insight Employee Acknowledgement		Company OR Firm OR Enterprise OR Business		Implementation OR Introduction OR Launch OR Initiation		
Emerald Insight	Recognition System OR Reward System OR Employee Recognition OR Employee Praise OR Appreciation in the Workplace OR Emerald Insight Employee Acknowledgement	AND	Company OR Firm OR Enterprise OR Business	AND	Implementation OR Introduction OR Launch OR Initiation		730
							1.201
							- 46.137

Abbildung 1: Verwendete Suchterme

Die Datenbank Academic Source Complete generierte mit den angewandten Suchtermen 120 Treffer, Business Source Complete 351 Treffer und Emerald Insight 730 Treffer. Insgesamt ergab die Suche 1201 Treffer, auf die die Einschluss- und Ausschlusskriterien „englischsprachige Literatur“, „wissenschaftliches Paper“ und „frei zugängliche Literatur“ angewandt, und Redundanzen gestrichen wurden. Des Weiteren wurde die Literatur nach ihrer Relevanz für diese Arbeit in Titel und Abstract untersucht, sodass 46 Quellen als Analysegegenstand dienen.

Anschließend erfolgte eine strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010), welche mithilfe des Analyseprogrammes MAXQDA computergestützt durchgeführt wurde. Ausgehend von der implementierungsseitigen Betrachtung von R&RS schien es notwendig einen Kategorienrahmen zu schaffen, der die kontextualen Einführungseinflüsse inkludiert. Auf Basis des Technology-Organization-Environment Frameworks (TOE), in Anlehnung an Tornatzky, Fleischer und Chakrabarti (1990), wurde ein deduktives Kategoriensystem entwickelt. Das TOE Framework nimmt an, dass bei der Einführung und Implementierung neuer technologischer Innovationen organisationale, technologische und umweltbezogene Kontextbedingungen beeinflussend wirken (Jia, Guo, & Barnes, 2017, S. 97; Yeh, Lee, & Pai, 2015, S. 436). Aus diesem Grund wurden die drei Hauptkategorien Organisation, Umwelt und Technologie gebildet und um explizierende Subkategorien erweitert. Das Kategoriensystem wurde im weiteren Verlauf der Analyse durch induktive Kategorienbildung ergänzt. Zudem fanden zwei voneinander unabhängige Kodierdurchgänge statt, um eine Intercoder-Reliabilität zu gewährleisten.

4 Ergebnisse und Diskussion

Die inhaltsanalytische Auswertung der vorhandenen Literatur ergab, dass mehrheitlich organisationale Faktoren bei der Einführung von R&RS eine Schlüsselrolle spielen und diese somit als beeinflussende Kerngröße verstanden werden können. Aus diesem Grund sollen die Faktoren und die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen im Kernkontext der Organisation betrachtet werden. In diesem Zusammenhang soll auch die Forschungsfrage beantwortet werden.

In der nachfolgenden Tabelle sind die zentralen Ergebnisse der Untersuchung zusammengestellt. Die Faktoren von R&RS sowie die Herausforderungen von virtuellen Teams wurden aus der untersuchten Literatur abgeleitet. In der dritten Spalte finden sich die assimilierten Schlüsselfaktoren von R&RS in virtuellen Teams aus den beiden ersten Spalten wieder. Aus den Schlüsselfaktoren von R&RS in virtuellen Teams wurden Handlungsempfehlungen abgeleitet und in sechs Unterkategorien (A-F) geclustert. Diese werden im Folgenden dargestellt.

Tabelle 1: Assimilierte Schlüsselfaktoren aus Faktoren von R&RS und Herausforderungen virtueller Teams

Identifizierte Faktoren von R&RS	Identifizierte Herausforderungen von virtuellen Teams	Assimilierte Schlüsselfaktoren von R&RS in virtuellen Teams	
Präferieren teambasierter Belohnungen gegenüber Individualbelohnungen (Jin Chang, Pao Yeh, & Yeh, 2007, S. 277f.)	Eigenständige Bearbeitung von Aufgaben hemmt Motivation zur Kooperation (Köppel, 2010, S. 156)	Leistung des gesamten Teams wird zur Beurteilung der Belohnung herangezogen (Konradt & Hertel, 2002, S. 30)	A
Unterschiedliche demografische Eigenschaften erfordern Kombination verschiedener Anreizmethoden (Appelbaum & Kamal, 2000, S. 758)	Starke Heterogenität der Teammitglieder kann problematisch sein (Becker & Hess, 2002, S. 8)	Durch die starke Heterogenität sollten verschiedene Belohnungen zur Auswahl stehen	B
Standardisierte und klare Kommunikation der Erreichung der Belohnung (Mujatba & Shuaib, 2010, S. 118)	Kommunikation erfolgt hauptsächlich schriftlich über IuK Technologien (Becker & Hess, 2002, S. 8)	Die Standards des R&RS müssen über einen geeigneten Kanal kommuniziert und permanent zugänglich gemacht werden	C
Mitarbeiter sollen in die Gestaltung von R&RS einbezogen werden (Jin Chang, Pao Yeh, & Yeh, 2007, S. 279; Cox, Brown, & Reilley, 2010, S. 252–257)	Abgabe der Verantwortung an die Mitarbeiter kann problematisch sein (Köppel, 2010, o.S.)	Es soll kommuniziert werden, dass der Input der Teammitglieder explizit gewünscht ist	D
Täglicher Umgang mit Mitarbeitern ist entscheidend für Anerkennung (Cox, Brown, & Reilley, 2010, S. 252; Islam, 2013, S. 245f.)	Fehlende Nähe und Routine der Teammitglieder erschwert Vertrauen (Becker & Hess, 2002, S. 8)	Überwindung der fehlenden Nähe durch eine zur Unternehmenskultur passende Lösung	E
Feedback geben und gute Arbeitsumgebung schaffen (Hsieh & Chen, 2011, S. 20)	Eingeschränkte Möglichkeit von Feedback in virtuellen Medien (Kauffeld, Handke, & Straube, 2016, S. 49)	Anpassung der Feedbackform in virtueller Umgebung	F

Die Tabelle zeigt deutlich, dass Belohnungen im besten Falle an das ganze Team verteilt werden sollen (Jin Chang, Pao Yeh, & Yeh, 2007, S. 277–278), wobei sich die Höhe der Belohnung an der Leistung des Teams (Konradt & Hertel, 2002, S. 30) oder auch am Unternehmenserfolg orientieren kann (Chenhall & Langfield-Smith, 2003, S. 122, 137). Indirekte monetäre Belohnungen wie die Finanzierung von Teambuildingmaßnahmen oder ein gemeinsames Budget, welches im Team eigenständig aufgeteilt wird, kann Gegenstand der Belohnung sein (A). Dennoch müssen bei der Art der Belohnung die unterschiedlichen demografischen Eigenschaften und die Diversität der Mitarbeiter beachtet werden (Appelbaum & Kamal, 2000, S. 758). Die demografischen Informationen der Mitarbeiter müssen dabei in einem internen System zur Verfügung stehen und es muss ein Belohnungskatalog entwickelt werden (B). Solch ein Belohnungskatalog sollte standardisiert und von Beginn an in einer ansprechenden und verständlichen Form (Mujatba & Shuaib, 2010, S. 118) den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden (C). Empfehlenswert ist auch die Mitarbeiter in die Gestaltung der R&RS aktiv einzubeziehen (Jin Chang, Pao Yeh, & Yeh, 2007, S. 279; Cox, Brown, & Reilley, 2010, S. 252–257). Der Mehraufwand für die Integration in ein virtuelles Team soll dabei so gering wie möglich gehalten werden und eine geeignete Plattform vorhanden sein (D).

Weiterhin zu beachten ist die räumliche Distanz in virtuellen Teams (Becker & Hess, 2002, S. 8). Ein täglicher Umgang mit den Mitarbeitern ist als Anerkennung allerdings sehr wichtig (Cox, Brown, & Reilley, 2010, S. 252; Islam, 2013, S. 245–255). Als Lösung sollen tägliche virtuelle Teamrituale, wie Stand-up Meetings oder die tägliche Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit mit Feedback-Lösungen durchgeführt werden (E). Generell ist Feedback als Anerkennung essenziell für eine hohe Arbeitszufriedenheit, doch in virtuellen Teams sind die Feedbackmöglichkeiten eingeschränkt. Die Form des Feedbacks muss auf die virtuelle Kommunikation angepasst werden. Hierzu sind Schulungen für Führungskräfte geeignet, die das Know-How über das Feedback-Geben, insbesondere in virtuellen Teams, vermitteln (F).

5 Fazit

Ziel dieses Papers war es die kontextualen Einflüsse bei der Einführung von R&RS in virtuelle Teams zu identifizieren. Dazu wurde ein systematischer Literatur-Review durchgeführt. Auf Basis eines deduktiv gebildeten Kategorienrahmens, der sich am TOE-Framework orientiert, wurde die agnoszierte Literatur ausgewertet und die allgemeinen Einflussfaktoren von R&RS mit den Herausforderungen von virtuellen Teams auf Einflussfaktoren von R&RS in virtuellen Teams hin subsumiert.

In Bezug auf die zu beantwortende Forschungsfrage wurde festgestellt, dass Belohnungen in virtuellen Teams vor allem teambasiert verteilt werden sollen. Empfehlenswert ist, in Abhängigkeit der demographischen oder soziodemographischen

Daten der Mitarbeiter, einen Belohnungskatalog zu erstellen, der allen Mitarbeitern zugänglich gemacht wird. Um der Herausforderung der räumlichen Distanz zu begegnen sollen Teamrituale eingeführt und kontinuierlich Feedback gegeben werden. Führungskräfte müssen entsprechend zu Feedback- oder Kommunikationsstrategien geschult werden.

Diese Arbeit fokussiert sich in der Auswertung auf die Kernkategorie Organisation. Eine vollständige Auswertung aller Kategorien steht noch aus. Die Ergebnisse sind somit als Überblick zur Thematik und nicht als vollständige Liste oder allgemeingültiger Katalog zu verstehen.

Die Stärken des Beitrags liegen in der Qualität und Reliabilität der Ausarbeitung, da zwei unabhängige Kodierungsdurchläufe im Zuge der Inhaltsanalyse durchgeführt wurden. Da sich dieses Paper auf literaturbasierte theoretische Grundlagen fokussiert, sollten zukünftige Forschungsarbeiten die Praxistauglichkeit der entwickelten Handlungsempfehlungen durch den konkreten Einsatz von R&RS in einem virtuellen Pilot-Team prüfen.

Die Relevanz virtueller Teams wird durch die Globalisierung in den nächsten Jahren weiter zunehmen, sodass R&RS für standortverteilte Mitarbeiter noch an Bedeutung gewinnen werden.

6 Literaturverzeichnis

- Akin, N., & Rumpf, J. (2013). Führung virtueller Teams. Gruppendynamik und Organisationsberatung, 44(4), 373–387. doi:<https://doi.org/10.1007/s11612-013-0228-9>
- Ali, R., & Ahmed, M. (2009). The Impact Of Reward And Recognition Programs On Employee's Motivation And Satisfaction: An Empirical Study. International Review of Business Research Papers, 5(4), 270–279. Von https://www.researchgate.net/publication/242422190_The_Impact_Of_Reward_And_Recognition_Programs_On_Employee's_Motivation_And_Satisfaction_A_Co_Relational_Study abgerufen
- Appelbaum, S., & Kamal, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. Journal of Management Development, 19(9), 733–763. doi:<https://doi.org/10.1108/02621710010378200>
- Becker, M., & Hess, G. (2002). Führung virtueller Teams: Kognitive Modelle der Führungskraft, Teamprozesse und Teameffektivität. Lizentiatsarbeit, ETH Zürich, Zürich.

- Berthel, J., & Becker, F. (2013). Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit (10. Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Blackburn, R., Furst, S., & Rosen, B. (2003). Building a Winning Virtual Team: KSAs, Selection, Training, and Evaluation. In C. Gibson, & S. Cohen (Hrsg.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness* (S. 95–120). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cacioppe, R. (1999). Using team - individual reward and recognition strategies to drive organizational success. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(6), 322–332. doi:<https://doi.org/10.1108/01437739910292634>
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2003). Performance Measurement and Reward Systems, Trust, and Strategic Change. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 117–143. doi:<https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.117>
- Cox, A., Brown, D., & Reilley, P. (2010). Reward Strategy: Time for a More Realistic Reconceptualization and Reinterpretation? *Thunderbird International Business Review*, 52(3), 249–260. doi:<https://doi.org/10.1002/tie.20328>
- Fettke, P. (2006). State-of-the-Art des State-of-the-Art: Eine Untersuchung der Forschungsmethode „Review“ innerhalb der Wirtschaftsinformatik. *Wirtschaftsinformatik*, 48(4), 257–266. doi:<https://doi.org/10.1007/s11576-006-0057-3>
- Gartner Inc. (2017). Gartner Releases „Hype Cycle for the Digital Workplace, 2017“. Abgerufen am 08.05.2018 von <https://www.gartner.com/newsroom/id/3785664>
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35–55. doi:<https://doi.org/10.1108/13665621111097245>
- Hausknecht, J., Rodda, J., & Howard, M. (2009). Targeted employee retention: Performance based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288. doi:<https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Hsieh, Y., & Chen, H. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 11–32. Von <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=6&sid=682f7c09-6151-4d4d-b1ef-5c7b485b4087%40sessionmgr4006&bdata=JnNpdGU9ZWZwvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=64876629&db=bth> abgerufen

- Islam, G. (2013). Recognizing employees: reification, dignity and promoting care in management. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20(2), 235–250. doi:<https://doi.org/10.1108/13527601311313490>
- Jia, Q., Guo, Y., & Barnes, S. (2017). Enterprise 2.0 post-adoption: Extending the information system continuance model based on the technology-Organization-environment framework. *Computers in Human Behavior*, 67, 95–105. doi:<https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.10.022>
- Jin Chang, T., Pao Yeh, S., & Yeh, I. (2007). The effects of joint reward system in new product development. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 276–297. doi:<https://doi.org/10.1108/01437720710755254>
- Jost, P.-J., & von Bieberstein, F. (2013). Strategische Anreizgestaltung. In R. Stock-Homburg (Hrsg.), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (2. Ausg., S. 151–170). Wiesbaden: Springer.
- Kauffeld, S., Handke, L., & Straube, J. (2016). Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit. Gruppe, Interaktion, Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47(1), 43–51. doi:<https://doi.org/10.1007/s11612-016-0308-8>
- Konradt, U., & Hertel, G. (2002). Management virtueller Teams: Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen (Bd. Management und Karriere). (F. Nerdinger, E. Regnet, & L. von Rosenstiel, Hrsg.) Weinheim und Basel: Beltz.
- Köppel, P. (2010). Virtuelle Teams: Die Rolle der Führung. In C. Barmeyer, & J. Bolten (Hrsg.), *Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung : Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle* (S. 145–165). Schriftenreihe interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Berlin: Sternfels: Verlag Wissenschaft und Praxis.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey, & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 201–613). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mujatba, B., & Shuaib, S. (2010). An equitable total rewards approach to pay for performance management. *Journal of Management Policy and Practice*, 11(4), 111–121. Von <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=a789d27e-6282-4189-8271-9959c7beb7bd%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#AN=59258140&d b=bth> abgerufen
- Ortner, G. (2013). Anreizsysteme für Projektorientierte Unternehmen. In A. Nachbagauer, & I. Schirl (Hrsg.), *Human Resource Management in projektorientierten Unternehmen* (S. 163-180). Wien: Linde.
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Deolle-Samuel, C., North-Smaradzic, A., McLean, P., Robinson, J. (2016). *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Stragies* (2. Ausg.). Cambridge: Cambridge University Press.

- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481–487. doi:<http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p481>
- Tornatzky, L. G., Fleischer, M., & Chakrabarti, A. K. (1990). *The process of Technological Innovation*. Lexington: Lexington Books.
- Yeh, C.-H., Lee, G.-G., & Pai, J.-C. (2015). Using a technology-organization-environment framework to investigate the factors influencing e-business information technology capabilities. *Information Development*, 31(5), 435–450. doi:<https://doi.org/10.1177/2F0266666913516027>