

The image shows two women in an office environment. One woman with long brown hair, wearing a green top, is leaning over the other woman. The second woman, with curly hair and wearing a beige shirt, is holding a tablet and looking at it with a smile. The background is bright and out of focus, showing office plants and windows. The overall mood is positive and collaborative.

Achievers

# WARUM MITARBEITER- ANERKENNUNG WICHTIG IST

—  
Strategien zur Umsetzung  
von Mitarbeiteranerkennung

# Die moderne Belegschaft und die Arbeitswelt im Wandel

## Unternehmen ergänzen Hierarchien jetzt mit Crossfunktionalität

Im letzten Jahr haben Unternehmen enorme Veränderungen durchgemacht. Veränderungen, die sich auf nahezu jeden Aspekt ihrer Abläufe ausgewirkt haben. Aber die von der Pandemie ausgelösten erdrutschartigen Veränderungen fügten sich nur in einen bereits bestehenden Wandel der Arbeitswelt ein. Digitale Technologien haben das Arbeitstempo beschleunigt und machen es erforderlich, dass sich Mitarbeiter neue Fähigkeiten aneignen. Unternehmen haben flachere Hierarchien entwickelt. In einer [Befragung](#) durch Deloitte gaben einunddreißig Prozent der Befragten an, dass sie von hierarchischen zu funktionsübergreifenden Teams übergegangen sind.<sup>1</sup>

Obwohl die Entwicklung der Arbeitswelt manchmal schmerzhaft Anpassungsmaßnahmen erfordert, bietet sie auch mehr Möglichkeiten zur Zusammenarbeit, sogar bei der Fernarbeit und in virtuellen Umgebungen. Insgesamt tragen Mitarbeiter von heute mehr Verantwortung und verfügen über mehr Möglichkeiten, Verantwortung zu übernehmen und funktionsübergreifend zusammenzuarbeiten. Führungskräfte unterstützen und treiben solche Veränderungen voran, um die Leistung von Mitarbeitern zu maximieren – was am Ende den Unternehmen zugutekommt.

## Die Entwicklung von Unternehmen, bei denen Menschen funktionsübergreifend tätig sind:

Da sich in Unternehmen immer flachere Hierarchien entwickeln, haben Mitarbeiter von heute mehr Möglichkeiten, zusammenzuarbeiten und sich zu entfalten. Mitarbeiter tragen mehr Verantwortung und verfügen über mehr Möglichkeiten, Verantwortung zu übernehmen und funktionsübergreifend zusammenzuarbeiten.

### VORHER

- Hierarchisch
- Top-Down
- Informationen, die Sie kennen müssen
- Status und Posten bestimmen das Vorgehen
- Anerkennung erfolgt ad hoc und zusammenhangslos
- Mitarbeiter arbeiten hauptsächlich in Büros
- Remote-Mitarbeiter sind der Sonderfall

### HEUTE

- Weitgehend delegierte Befugnisse
- Zusammenarbeit und Bottom-up
- Offener Informationsfluss
- Status und Posten sind keine Schlüsselfaktoren
- Gegenseitige Anerkennung des Erfolgs
- Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsort hat Priorität
- Hybride Arbeitsplätze werden zur Norm

## Nicht engagierte Mitarbeiter führen zu hohen Fluktuationsraten

Trotz der ganzen neuen Möglichkeiten stehen Unternehmen und Mitarbeiter an einem kritischen Scheideweg. Im letzten Jahr arbeiteten Mitarbeiter im Krisenmodus. Einige Branchen und Unternehmen florierten, während andere um ihr Überleben kämpften. Aber egal, ob es gut lief oder nicht, in beiden Fällen waren der Stress und die Anforderungen an die Mitarbeiter höher als sonst. Während einige Mitarbeiter inmitten der sich schnell ändernden Anforderungen erstaunliche Flexibilität und Kreativität bewiesen, litt trotzdem das Engagement von vielen. Und es ist nicht zu erwarten, dass ihr Einsatz von Dauer ist.

Tatsächlich könnte Arbeitgeber bald eine [Kündigungswelle](#) bevorstehen – eine Massenflucht von Mitarbeitern, die nach dem Ende der Pandemie kündigen.<sup>2</sup>

- Laut [2021 Engagement and Retention Report vom Achievers Workforce Institute](#) planen 52 Prozent der Mitarbeiter, im Jahr 2021<sup>3</sup> auf Jobsuche zu gehen – gegenüber 35 Prozent im Jahr 2020.<sup>4</sup>
- Eine andere Umfrage ergab, dass ein [Viertel der Arbeitnehmer plant ihren Job sofort zu kündigen](#), sobald die Coronapandemie abklingt und Unternehmen wieder vermehrt Arbeitskräfte einstellen.<sup>5</sup>

Da die Anzahl der Infizierten tendenziell zurückgeht, immer mehr Menschen geimpft und Schutzmaßnahmen gelockert werden, können es sich Arbeitgeber nicht leisten, mit der Einstellung neuer und der Bindung bestehender Mitarbeiter weiter zu warten. Die finanziellen Auswirkungen sind jetzt schon riesig. Laut [Gallup](#) kosten demotivierte Mitarbeiter allein in den USA Unternehmen jetzt schon **450 bis 550 Milliarden Dollar pro Jahr**.<sup>6</sup>



## Einstellungsboom und Kündigungswelle sorgen für Verunsicherung

Der zu erwartende Einstellungsboom zum Ende der Pandemie, gepaart mit der zu erwartenden Kündigungswelle, bedeutet für Unternehmen und Mitarbeiter eine zusätzliche Zeit der Unsicherheit. Und genau diese unsichere Zeit kann zu weiterer Unzufriedenheit führen.

Unternehmen sollten auch im Auge behalten, wie sehr das letzte Jahr die Mitarbeiter verändert hat. Die Pandemie bereitete vielen Menschen ernsthafte Sorge um ihre körperliche Gesundheit und Sicherheit, sie brachte finanzielle Unsicherheit und bedeutete für viele zusätzliche Verantwortung. Die ganzen zivilen Unruhen verdeutlichten, dass schon lange soziale Ungerechtigkeit herrscht und Mitarbeiter erwarteten von ihren Unternehmen, dass sie sich intern und in ihren Communities positionieren.

Schon vor der Pandemie forderten Mitarbeiter Veränderungen beim Thema Work-Life-Balance. Obwohl viele solcher Erwartungen eher jüngeren Generationen von Mitarbeitern zugeschrieben wurden, haben sich die Unterschiede zwischen den Generationen im letzten Jahr verflüchtigt. Mitarbeiter von heute haben höhere Ansprüche an ihre Unternehmen und ihre Arbeit. Sie wünschen sich mehr Möglichkeiten, Arbeit und Privatleben in Einklang zu bringen, und sie wollen in Unternehmen arbeiten, die sie sehen und wertschätzen und ihre Beiträge anerkennen.





## Kundennähe ist die Regel

Heutzutage haben Kunden die volle Kontrolle. Während der Pandemie haben sie sich an neue Einkaufsmöglichkeiten gewöhnt; sie haben andere Einzelhändler, Anbieter, Marken und Dienstleistungen genutzt, wenn ihre bewährten nicht verfügbar gewesen waren. Unternehmen müssen nun alle Anstrengungen unternehmen, um Kunden zurückzugewinnen und ihre treuen und neuen Kunden auch zu halten. Ein wesentlicher Teil dieses Erfolgs liegt in der Schaffung eines hervorragenden Kundenerlebnisses. Der Zusammenhang zwischen Geschäftserfolg und einem hervorragenden Kundenerlebnis ist unbestreitbar. Zum Beispiel erleben Unternehmen, die sich durch ein formales „Voice of the Customer“-Programm auf hervorragende Kundenerlebnisse konzentrieren, [bessere Kundenbindung](#), [höhere Umsätze und niedrigere Kosten](#) als Unternehmen ohne ein solches Programm.<sup>7</sup>

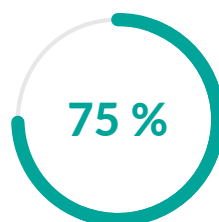
Um den Fokus auf Kunden zu erhöhen, müssen sich Arbeitgeber auf ihre Mitarbeiter konzentrieren. Die Verbindung zwischen dem Mitarbeitererlebnis und dem Kundenerlebnis ist stark. Ihre Mitarbeiter sind letztendlich dafür verantwortlich, Stammkunden zu schaffen, deswegen müssen sie dazu befähigt werden, das Kundenerlebnis SELBST zu gestalten.

Sich an die moderne Belegschaft anzupassen und den Wandel der Arbeitswelt mitzugehen ist für einen langfristigen Unternehmenserfolg entscheidend. Neue Strategien beginnen damit, sich auf die Mitarbeiter zu konzentrieren und zu priorisieren, was sich aufgrund der neuen Arbeitswelt ändern muss. **Sie werden erfolgreich sein, wenn Sie, um Ihre Mitarbeiter zu motivieren und Ihre Werte als Orientierung vorgeben, eine auf die Zukunft ausgerichtete Strategie für Mitarbeiteranerkennung entwickeln.**

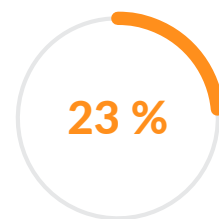
## Die Inspiration der Mitarbeiter, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Büros, ist eine neue Herausforderung für Unternehmen

Auch Unternehmen, die ursprünglich gegen Fernarbeit waren, änderten während der Pandemie ihre Meinung und erkannten, dass ihre Fach- und Servicemitarbeiter überall produktiv arbeiten können. Mittlerweile kehren Mitarbeiter teilweise wieder ins Büro zurück, während andere noch im Homeoffice oder hybrid arbeiten. Jetzt liegt es an den Arbeitgebern, eine Kultur zu schaffen, die Mitarbeiter motiviert und bindet, egal wo sie gerade arbeiten.

## Der Arbeitsplatz im Wandel



[75 % der Führungskräfte](#) erwarten, dass mindestens die Hälfte der Mitarbeiter bis Juli 2021 ins Büro zurückkehren wird. Im Gegensatz dazu erwarten 61 % der Mitarbeiter, dass sie zu dem Zeitpunkt die Hälfte ihrer Zeit im Büro verbringen werden.<sup>8</sup>



[23 % aller Arbeitnehmer](#) würden, sofern möglich, weiterhin im Homeoffice arbeiten.<sup>9</sup>

Die Belegungsquote von Büros nimmt stetig zu. In zehn großen US-Städten lag die Gebäudeauslastung am 3. März 2021 bei [durchschnittlich 24,8 %](#), ein Anstieg von 0,7 % gegenüber der Vorwoche.<sup>10</sup>

Einige Unternehmen, wie [Twitter](#), kündigten Pläne an, auf unbestimmte Zeit weiterhin auf Fernarbeit zu setzen, aber mit der Zeit haben andere Unternehmen, wie [Google und Amazon](#), ihre Pläne neu überdacht und wollen hybride Arbeitsplätze einrichten.<sup>11,12</sup>

Laut der Society for [Human Resources Management](#) (SHRM) wird der hybride Arbeitsplatz im Jahr 2021 voraussichtlich zur Norm werden.<sup>13</sup>



# Anerkennung katalysiert Engagement und gemeinsame Ausrichtung

Mitarbeiteranerkennung hilft Unternehmen, die Mitarbeiter auf die Unternehmensziele auszurichten, indem sie Verhaltensweisen stärkt, die an die Unternehmensergebnisse gebunden sind – und sie festigt die emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und seine Werte, was zu mehr Engagement führt. Anerkennung ist ein bewährter Katalysator für Engagement und gemeinsame Ausrichtung.

Diese drei Zutaten (gemeinsame Ausrichtung, Engagement und Anerkennung) sind der Schlüssel zu täglichen Unternehmenserfolgen.

Das liegt daran, dass engagierte, gemeinsam ausgerichtete und sich anerkannt fühlende Mitarbeiter härter arbeiten, um Ihre Kunden zufriedenzustellen und dadurch den Unternehmenswert steigern. Mitarbeiterengagement und Kundenbindung, auch bekannt als „Service Profit Chain“, sind untrennbar miteinander verbunden. Solche Mitarbeiter haben die Entwicklung und die Werkzeuge an die Hand bekommen, um Kunden zu begeistern und beispielhaften Service zu liefern, der zu Folgegeschäften führt. Das führt zu mehr Umsatz und höherer Rentabilität.

Eine starke gemeinsame Ausrichtung der Mitarbeiter macht es erforderlich, dass alle Mitarbeiter das große Ganze „verstehen“.

**Nur 28 Prozent der Mitarbeiter fühlen sich mit dem Ziel des Unternehmens verbunden und nur 39 Prozent erkennen klar den Mehrwert, den sie schaffen.**<sup>14</sup> Mitarbeiter müssen verstehen, welchen direkten Einfluss sie auf den Unternehmenserfolg und das Endergebnis haben, damit sich ihre Arbeit für sie auch lohnt.

Die gemeinsame Ausrichtung hängt davon ab, dass Sie Ihre Geschäftsziele und zentralen Unternehmenswerte unternehmensweit kommunizieren.

Die Anerkennung der Mitarbeiter für das Vorleben der Unternehmenswerte hilft, die Belegschaft mit dem größeren Ganzen und dem Unternehmensziel zu verbinden und verstärkt die richtigen Verhaltensweisen im Unternehmen.

Ihre Mitarbeiter sollten verstehen, um welche Verhaltensweisen es geht und warum sie wichtig sind. Dies erfordert häufige und effektive Kommunikation, insbesondere unter Führungskräften und Mitarbeitern. Unternehmen mit kommunikativ hocheffektiven Führungskräften erreichen 47 Prozent höhere Gesamtergebnisse für ihre Aktionäre.<sup>15</sup>

Wenn Sie gewünschte Verhaltensweisen mit positivem Feedback verstärken, wiederholen sie sich. Engagement und gemeinsame Ausrichtung sind unschätzbare Werte der Mitarbeiteranerkennung. Anerkennung ermöglicht es, Ihre beste Ressource – Ihre Mitarbeiter – besser zu nutzen.

## Zahlreiche Studien untermauern die Wirkung von Anerkennungsprogrammen bei Mitarbeitern, Unternehmen und Kunden

- 69 % der Mitarbeiter gaben an, dass Anerkennung und Belohnungen sie motivieren würden, bei ihrem Unternehmen zu bleiben.<sup>16</sup>
- Belohnungs- und Anerkennungsprogramme verbessern Engagement der Mitarbeiter, Kundenbindung und Unternehmensleistung.<sup>17</sup>
- Mitarbeiter sagen, dass die stärkste Anerkennung von ihrem direkten Vorgesetzten (28 %), einer hochrangigen Führungskraft (24 %), dem Vorgesetzten des Vorgesetzten (12%), einem Kunden (10 %) und Kollegen (9 %) kommt.<sup>18</sup>
- Feedback von Kollegen (Anerkennung) kann die Leistung von Mitarbeitern um bis zu 14 % erhöhen.<sup>19</sup>

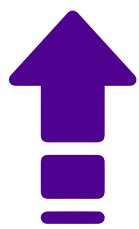
Bevor Sie sich an die Ausgestaltung Ihrer Anerkennungsstrategie machen, sollten Sie sich überlegen, wie Sie den Plan ihren leitenden Führungskräften präsentieren, um ihre Akzeptanz zu sichern.

## So sichern Sie sich die Zustimmung Ihrer leitenden Führungskräfte

Wenn leitende Führungskräfte aktiv bei der Mitarbeiteranerkennung beteiligt sind, ist die **Wahrscheinlichkeit neunmal höher, dass Unternehmen gute Geschäftsergebnisse erzielen**.<sup>20</sup> Jeder gewinnt.

Geschäftsführer geben es wahrscheinlich nur ungern zu, aber sie betrachten Ihre Mitarbeiter als Ihre größte Kostenstelle. Und damit haben sie Recht. Sie denken auch in Quartals-, Halbjahres- oder Jahreszeiträumen, wohingegen Mitarbeiter stündlich und täglich arbeiten. Ihre Geschäftsführer werden sich jedoch für die Mitarbeiteranerkennung erwärmen, wenn Sie deren Sprache sprechen: mit Daten – z. B. wie [Mitarbeiteranerkennung die Mitarbeiterbindung erhöht](#) und Einstellungs- und Schulungskosten einspart (was noch wichtiger in der Zeit der Pandemie und danach ist). Das bringt Rentabilität für Finanzleiter, Kundenzufriedenheit für Vertriebsleiter und Engagement für die Personalabteilung. Erbringen Sie den Nachweis, welche Ergebnisse mit einer Anerkennungsstrategie erzielt werden können und wie diese Mitarbeiter motiviert und eine gemeinsame Ausrichtung schafft.

Die FORTUNE 100, S&P Russell 3000 und U.S. Russell 1000 liegen über dem Markt, weil sie die besten Arbeitsumgebungen bieten:



„100 Best Companies to Work for“ nach FORTUNE:  
**11,66 %**



S&P Russell 3000:  
**6,72 %**



U.S. Russell 1000:  
**6,68 %**

### SCHRITT 1: ZEIGEN SIE AUF, WIE SICH DAS MITARBEITERENGAGEMENT RENTIERT

#### Die jährlichen Aktienmarktrenditen im Vergleich<sup>21</sup>


Laut einer [Studie](#) von FTSE Russell, bei der die Fortune-Liste der „100 Best Companies to Work For“ analysiert wurde, gab es über einen Zeitraum von 18 Jahren einen signifikanten Marktanstieg der Unternehmen auf der FORTUNE-Liste und dem S&P Russell 3000 und dem U.S. Russell 1000. **Die Unternehmen der Fortune-Liste der „100 Best Companies to Work For“ liegen seit fast 20 Jahren 5 Prozent über dem Rest des Markts.** Es lässt sich nicht leugnen, dass Unternehmen, die sich darauf konzentrieren, ihren Mitarbeitern das beste Arbeitsumfeld zu bieten, besser abschneiden als der allgemeine Markt.


## SCHRITT 2: ZEIGEN SIE AUF, WIE SICH MITARBEITERENGAGEMENT AUF DIE FINANZIELLE LEISTUNG AUSWIRKT:


Laut der kürzlich [10. von Gallup durchgeführten Meta-Analyse zum Thema Mitarbeiterengagement](#) haben engagierte Mitarbeiter einen starken Einfluss auf Geschäftsergebnisse und das gilt für alle Länder, Branchen, Organisationen und Teams.


### Auswirkung des Mitarbeiterengagements auf die finanzielle Leistung:


im Vergleich zu Unternehmen mit niedrigem Engagement, erreichen Unternehmen mit hohem Engagement:


- 


**10 %** höheres Kundenengagement
- 

**23 %** mehr Rentabilität
- 

**18 %** mehr Vertriebsproduktivität
- 

**81 %** weniger Fehlzeiten
- 

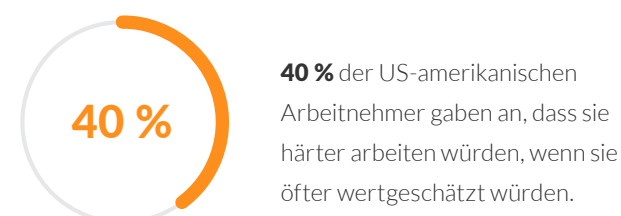
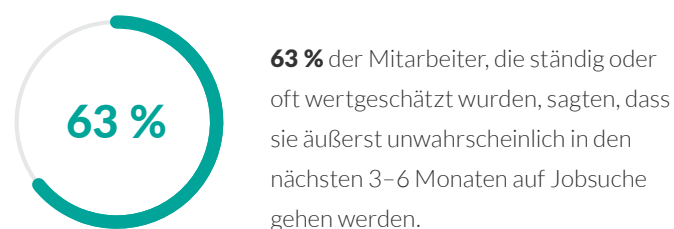
**18 %** weniger Kündigungen bei umsatzstarken Unternehmen und 43 % weniger Kündigungen bei umsatzschwachen Unternehmen
- 

**66 %** mehr Wohlbefinden bei Mitarbeitern
- 

**64 %** weniger Sicherheitsvorfälle

## SCHRITT 3: ZEIGEN SIE AUF, WIE ANERKENNUNG EINEN STARKEN EINFLUSS AUF MITARBEITER AUSÜBT:

Freiwillige Fluktuation:





## Fallstudie: Mitarbeiteranerkennung hat einen Einfluss auf das Engagement

Die Meridian Credit Union mit einer Bilanzsumme von 8 Milliarden Dollar konnte messbare positive Auswirkungen auf ihr Geschäft feststellen, als sie die Achievers Employee Success Platform einführte, um ihre Mitarbeiter zu motivieren, gemeinsam auszurichten und wertzuschätzen. Das Unternehmen betreut mehr als 260.000 Kunden, hat 63 Filialen und acht kommerzielle Geschäftszentren. Das Unternehmen ist der festen Überzeugung, dass der größte Indikator seines Erfolgs das Engagement seiner Mitarbeiter ist. Im Jahr 2009 konnten die Verwaltungskosten für das hauseigene Anerkennungsprogramm durch die Einführung der Achievers Employee Success Platform deutlich reduziert werden.

Die Analyse der Auswirkungen des Engagements durch den Vergleich des obersten und untersten Quartils der engagierten Mitarbeiter zeigte, dass die hoch motivierten Mitarbeiter (oberstes Quartil) für mehr als 2 Millionen Dollar Wachstum sorgten, während die am wenigsten motivierten Mitarbeiter (unterstes Quartil) für 1,29 Millionen Dollar sorgten. Der am stärksten motivierte Mitarbeiter war allein für einen Kundenzuwachs von 4,7 Prozent verantwortlich, während der am wenigsten motivierte Mitarbeiter nur etwas mehr als 1 Prozent Zuwachs erreichte. Die operativen Margen von Meridian stiegen um mehr als 10 Prozent bei Mitarbeitern im obersten Quartil des Engagements. Das unterste Quartil der engagierten Mitarbeiter verlor hingegen -1,2 Prozent Wachstum der operativen Marge und Ausrichtung – jeden Tag. Sie schaffen sich einen Ruf als Toparbeitgeber und ziehen die besten Talente an. Was steht also als Nächstes an? Setzen Sie sich für Ihr Thema ein.



# Ihr nächster Schritt

Angesichts der unsicheren Beschäftigungsprognosen müssen Ihre Bemühungen bezüglich Anerkennung und Belohnungen eine Wirkung erzielen und Rentabilität liefern. Traditionelle Belohnungsmuster wirken in unserer neuen Arbeitswelt nicht mehr sehr effektiv.

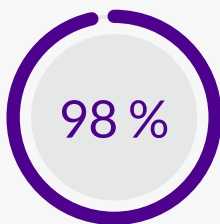
Ergreifen Sie stattdessen strategische und spezifische Maßnahmen:

- Beginnen Sie damit, relevante Informationen über Ihr Unternehmen zu sammeln und schwierige Fragen zu stellen.
- Befragen Sie Ihre Mitarbeiter, um herauszufinden, wie diese Ihre Bemühungen bezüglich Engagement einschätzen.
- Präsentieren Sie die Ergebnisse Ihren Führungskräften und zeigen Sie ihnen, dass Sie die Kosten Ihres Unternehmens reduzieren und die wichtigsten Messwerte positiv beeinflussen können. Denn Mitarbeiteranerkennung sorgt für Rentabilität.

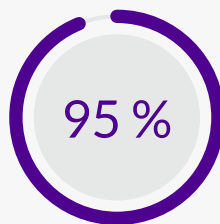


Engagierte Mitarbeiter waren der Schlüssel zum Erfolg für den höheren Umsatz von Meridian. Ihr Anerkennungsprogramm hat dafür gesorgt, Verhaltensweisen zu fördern, die zu einer besseren gemeinsamen Ausrichtung und verbesserter Geschäftsentwicklung führten.

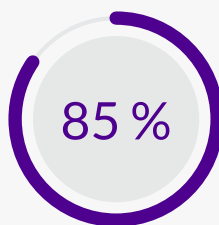
Eine Anerkennungsstrategie für Mitarbeiter, die von Führungskräften mitgetragen wird, kann Ihr Unternehmen verwandeln. Denn sie kann eine Anerkennungskultur schaffen, die starkes Engagement fördert und das Unternehmen insgesamt festigt, auch in Zeiten von Krisen und Unsicherheiten.



Kundenzufriedenheit<sup>1</sup>



Kundenbindung<sup>2</sup>



Mitarbeiterzufriedenheit<sup>3</sup>

Lösungen von Achievers sorgen dafür, dass Mitarbeiter Gehör und Anerkennung finden. Denn sie füllen die Werte und Strategie Ihrer Organisation mit Leben, indem sie die aktive Beteiligung von Mitarbeitern fördern und den Aufbau einer leistungsorientierten Kultur beschleunigen.

Achievers setzt die Wissenschaft, die hinter Verhaltensänderungen steht, wirksam ein. So können Ihre Mitarbeiter und Ihre Organisation von nachhaltigen, datengestützten Geschäftsergebnissen profitieren.

[Live-Demo anfordern](#)

1. Durchschnittliche Bewertung der Kundenunterstützung durch Achievers-Programmverantwortliche, Geschäftsjahr 2019
2. Achievers-Kundenbindung, Geschäftsjahr 2019
3. Durchschnittliche Bewertung des Kundenservice durch Achievers-Programmverantwortliche, Geschäftsjahr 2019

**Achievers**

Achievers.com

Möchten Sie mehr erfahren? Dann besuchen Sie [achievers.com/demo](https://achievers.com/demo)



# Anhang

1. „Leading the Social Enterprise: Reinvent with a Human Focus.“  
Www2.Deloitte.Com, [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/cz-hc-trends-reinvent-with-human-focus.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/cz-hc-trends-reinvent-with-human-focus.pdf).  
Aufgerufen 2021.
2. Maurer, Roy. „Turnover ‘Tsunami’ Expected Once Pandemic Ends.“  
SHRM, 15. März 2021, [www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/turnover-tsunami-expected-once-pandemic-ends.aspx](http://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/turnover-tsunami-expected-once-pandemic-ends.aspx).
3. Achievers. „Workforce Institute 2021 Engagement and Retention Report.“  
Achievers, 10. März 2021, [www.achievers.com/resources/white-papers/workforce-institute-2021-engagement-and-retention-report](http://www.achievers.com/resources/white-papers/workforce-institute-2021-engagement-and-retention-report).
4. „2020 Engagement & Retention Report“, Achievers, 13. Oktober 2020
5. Achievers. „Workforce Institute 2021 Engagement and Retention Report.“  
Achievers, 10. März 2021, [www.achievers.com/resources/white-papers/workforce-institute-2021-engagement-and-retention-report](http://www.achievers.com/resources/white-papers/workforce-institute-2021-engagement-and-retention-report).
6. Eliyahu, Sagi. „The Impact Of Employee Experience On Customer Experience.“  
Forbes, 30. März 2020, [www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/03/30/the-impact-of-employee-experience-on-customer-experience/?sh=e7b25d561fcc](http://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/03/30/the-impact-of-employee-experience-on-customer-experience/?sh=e7b25d561fcc).
7. NTT. „Consistent Customer Experience.“ NTT, 2020, [hello.global.ntt/en-us/insights/2020-global-cx-benchmarking-report/optimize-performance](http://hello.global.ntt/en-us/insights/2020-global-cx-benchmarking-report/optimize-performance).
8. PricewaterhouseCoopers. „Business Needs a Tighter Strategy for Remote Work.“  
PwC, 2021, [www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html](http://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html).
9. Hickman, Adam und Lydia Saad. „Majority of U.S. Workers Continue to Punch In Virtually.“  
Gallup.Com, 18. April 2021, [news.gallup.com/poll/329501/majority-workers-continue-punch-virtually.aspx](http://news.gallup.com/poll/329501/majority-workers-continue-punch-virtually.aspx).
10. Kalinoski, Gail. „Office Occupancy Inches Up Across US, Kastle Finds.“  
CP Executive, 10. März 2021, [www.cpexecutive.com/post/office-occupancy-inches-up-across-us-kastle-finds](http://www.cpexecutive.com/post/office-occupancy-inches-up-across-us-kastle-finds).
11. Graham, Megan. „Twitter Tells Employees They Can Work from Home ‘Forever.’“  
CNBC, 12. Mai 2020, [www.cnbc.com/2020/05/12/twitter-tells-employees-they-can-work-from-home-forever.html](http://www.cnbc.com/2020/05/12/twitter-tells-employees-they-can-work-from-home-forever.html).
12. Lin, Connie. „Some Big Tech Companies May Be Tapping the Brakes on the Work-from-Home-Forever Trend.“  
Fast Company, 1. April 2021, [www.fastcompany.com/90621564/some-big-tech-companies-may-be-tapping-the-brakes-on-the-work-from-home-forever-trend](http://www.fastcompany.com/90621564/some-big-tech-companies-may-be-tapping-the-brakes-on-the-work-from-home-forever-trend).
13. Gurchiek, Kathy. „Hybrid Work Model Likely to Be New Norm in 2021.“  
SHRM, 27. Januar 2021, [www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/hybrid-work-model-likely-to-be-new-norm-in-2021.aspx](http://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/hybrid-work-model-likely-to-be-new-norm-in-2021.aspx).
14. „Our Research on the Connection between Strategic Purpose and Motivation.“  
PwC, 2020, [www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/capabilities-driven-strategy/approach/research-motivation.html](http://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/capabilities-driven-strategy/approach/research-motivation.html).
15. „Investing in the ‘100 Best’ Beats the Market, Hands Down.“  
Fortune, 27. Januar 2011, [fortune.com/2011/01/27/investing-in-the-100-best-beats-the-market-hands-down](http://fortune.com/2011/01/27/investing-in-the-100-best-beats-the-market-hands-down).
16. „New Year, New Job?“  
Achievers.Com, 2018, [www.achievers.com/resources/infographics-slideshares/new-year-new-job](http://www.achievers.com/resources/infographics-slideshares/new-year-new-job).
17. „Effective Rewards and Recognition Strategy: Enhancing Employee Engagement, Customer Retention and Company Performance.“  
SAGE Journals, 2020, [journals.sagepub.com/action/](http://journals.sagepub.com/action/)
18. Dvorak, Nate und Annamarie Mann. „Employee Recognition: Low Cost, High Impact.“  
Gallup.Com, 19. März 2021, [www.gallup.com/workplace/236441/employee-recognition-low-cost-high-impact.aspx](http://www.gallup.com/workplace/236441/employee-recognition-low-cost-high-impact.aspx).
19. Wiles, Jackie. „Motivate Employees With Ongoing, Forward-Looking Feedback - Smarter With Gartner.“  
Copyright (C) 2021 Gartner, Inc. Alle Rechte vorbehalten., 26. November 2019, [www.gartner.com/smarterwithgartner/motivate-employees-with-ongoing-forward-looking-feedback](http://www.gartner.com/smarterwithgartner/motivate-employees-with-ongoing-forward-looking-feedback).
20. Achievers. „Social Recognition: What, Why, and How.“  
Engage Blog, 7. Januar 2021, [www.achievers.com/blog/social-recognition-what-why-and-how](http://www.achievers.com/blog/social-recognition-what-why-and-how).
21. „Great Places to Work Are Great Performers.“  
FTSE Russell, 2018, [www.ftserussell.com/blogs/great-places-work-are-great-performers](http://www.ftserussell.com/blogs/great-places-work-are-great-performers).
22. Gallup, Inc. „Gallup 2020 Q12 Meta-Analysis.“  
Gallup.Com, 22. März 2021, [www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx#ite-321731](http://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx#ite-321731).
23. „6 Statistics That Confirm Employee Recognition and Retention Are Related.“  
Www.Hrtechnologist.Com, 2020, [www.hrtechnologist.com/articles/rewards-and-recognition/employee-recognition-and-retention-statistics](http://www.hrtechnologist.com/articles/rewards-and-recognition/employee-recognition-and-retention-statistics).
24. „6 Statistics That Confirm Employee Recognition and Retention Are Related.“  
Www.Hrtechnologist.Com, 2020, [www.hrtechnologist.com/articles/rewards-and-recognition/employee-recognition-and-retention-statistics](http://www.hrtechnologist.com/articles/rewards-and-recognition/employee-recognition-and-retention-statistics).