

Möglichkeiten und Grenzen von Instrumenten der Mitarbeiterbindung / Empirische Analyse aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht

HfM Live – 04.11.2025



Sandra Hofer, Sparkasse Ansbach
Prof. Dr. Mike Schneider, HfM

1. Kurzvorstellung
2. Zentrale Benefits von
Mitarbeiterbindungs-
instrumenten
3. Was wirkt in der
Praxis? – empirische
Erkenntnisse
4. Handlungs-
empfehlungen



AGENDA

1. Kurzvorstellung

Sandra Hofer

Lehrinstitut mit MBA / 85. Jahrgang / Bereichsleiterin Firmenkunden und Private Banking

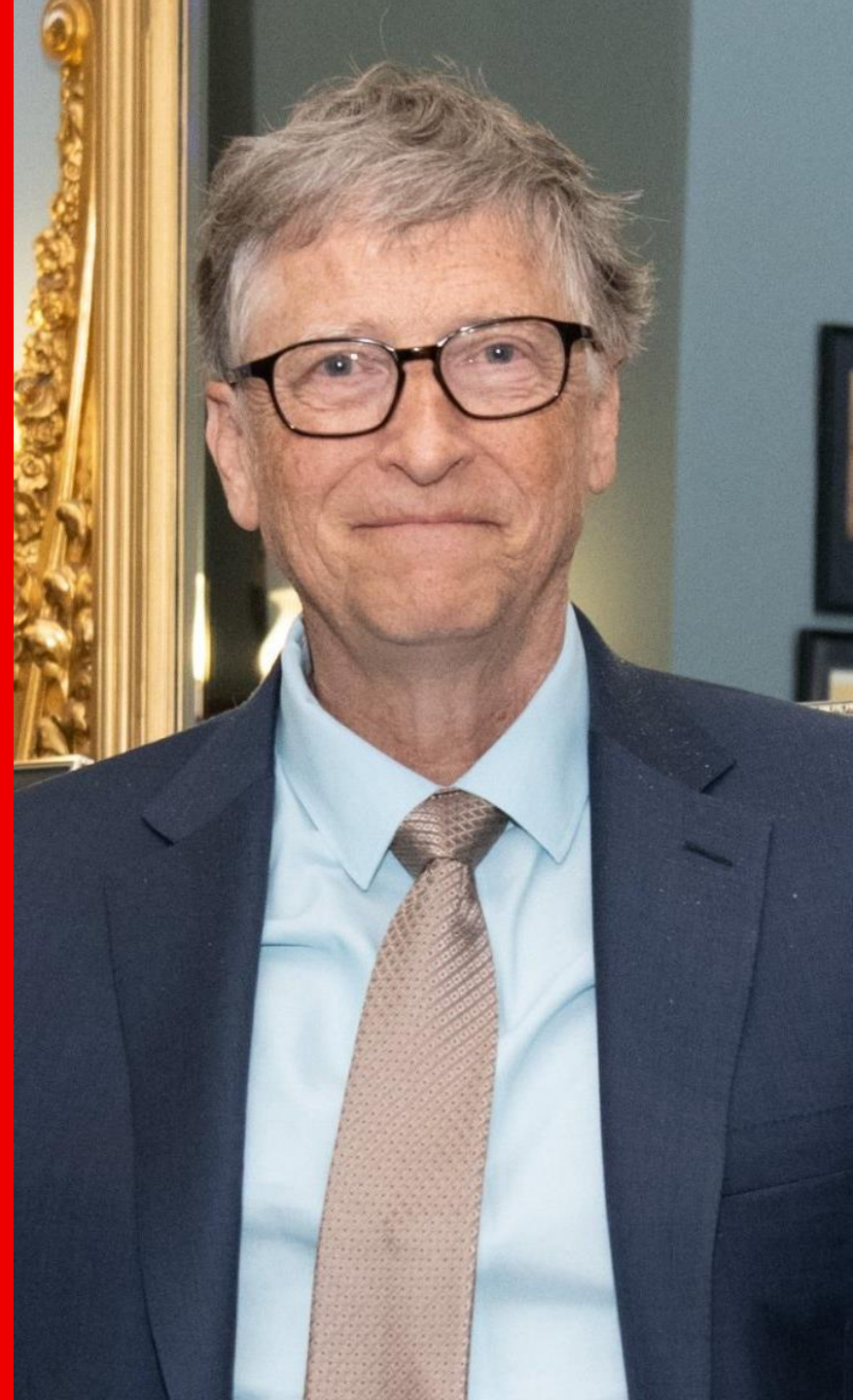


Ziel: Mitarbeiterbindungsinstrumenten die Aufmerksamkeit schenken, die sie verdienen...

...denn hier lohnt sich eine Aufwand-/Nutzenanalyse!

Bill Gates, Co-Founder von Microsoft

***„Das Inventar, der Wert
Ihres Unternehmens,
geht jeden Abend aus
der Tür heraus.“***



Mitarbeitende sind gebunden, wenn sie sich einem Unternehmen emotional, rational und wertorientiert verbunden fühlen

Ziel ist nicht nur das „Verhindern von Fluktuation“, sondern das Stärken von Identifikation, Motivation und Loyalität.

Elemente der Mitarbeiterbindung

Die Elemente haben eine starke Nähe zur Motivationstheorie*

intrinsisch

Perspektivische Bindung

Mitarbeitende bleiben, weil sie Zukunft und Sinn in ihrer Arbeit sehen.

- Klare Entwicklungs- und Karrierewege
- Transparente Kommunikation über Ziele
- Sinnstiftende Aufgaben und Verantwortung
- *Beispiele: Nachwuchsprogramme, Weiterbildungen, Förderprogramme intern*

identifiziert

Emotionale Bindung

Mitarbeitende bleiben, weil sie sich mit der Sparkasse und dem Team verbunden fühlen.

- Wertschätzung und Vertrauen im Alltag
- Positives Miteinander und Teamgeist
- Gemeinsame Erfolge und Feiern stärken Zugehörigkeit
- *Beispiele: Teamtage, Jubiläumsfeiern, soziales Engagement in der Region.*

introjiert

Normative Bindung

Mitarbeitende bleiben, weil sie sich verpflichtet fühlen – dem Team und der Organisation.

- Verantwortung und Loyalität im Kollegenkreis
- Langjährige Zugehörigkeit schafft Verbundenheit
- Werte und öffentlicher Auftrag stärken Pflichtgefühl
- *Beispiele: Ehrenamt, Vertretungsbereitschaft, Treue zur Organisation.*

extrinsisch

Rationale Bindung

Mitarbeitende bleiben, weil sich das Bleiben wirtschaftlich lohnt.

- Faire Vergütung und Zusatzleistungen
- Flexible Arbeitszeiten und sichere Perspektive
- Attraktive Benefits statt Wechselkosten
- *Beispiele: Betriebliche Altersvorsorge, Jobrad, 4-Tage-Woche, Boni/ Tantiemen*

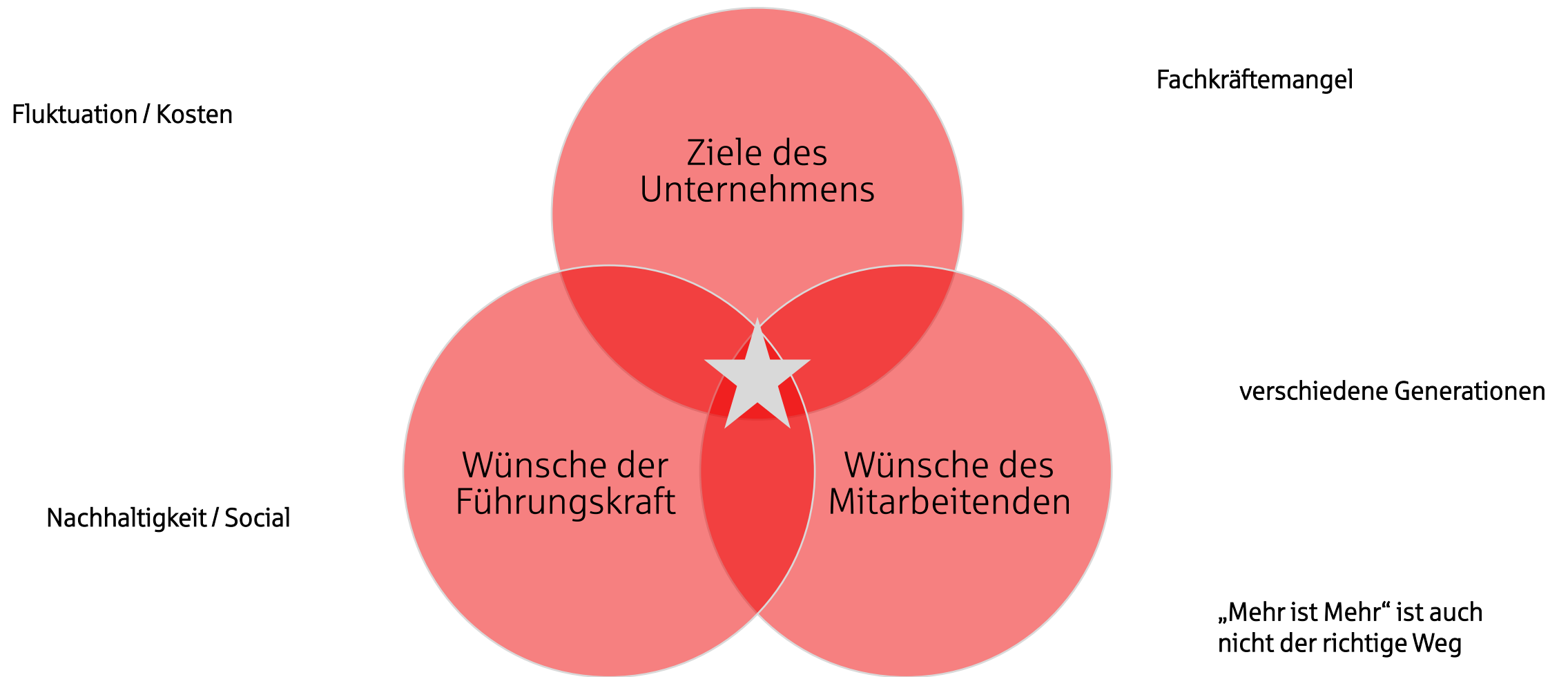
2. Zentrale Benefits der Mitarbeiter- bindungsinstrumente



Dschungel der Mitarbeiterbindungsinstrumente

Möglichkeiten & Grenzen von Mitarbeiterbindungsinstrumenten

Dreiklang



Highlights

Möglichkeiten und Grenzen von Mitarbeiterbindungsinstrumenten – Dreiklang



Arbeitszufriedenheit /
Arbeitgeberattraktivität /
Work-Life-Balance /
Leistungsbereitschaft



Ungerechte Verteilung /
Vielfalt / Kommunikation



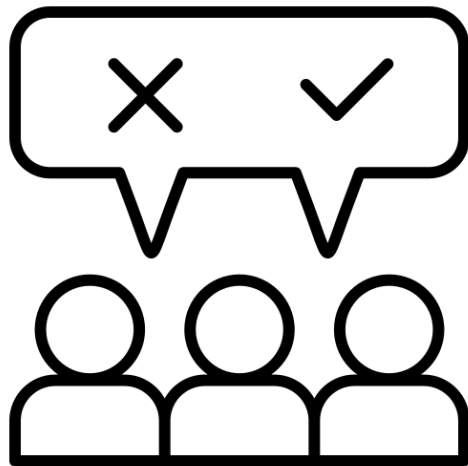
Können nur dann wirksam
sein, wenn man
grundsätzlich auf seinem
Arbeitsplatz zufrieden ist

Entscheidend für die Praxis: Schätzen Führungskräfte und Mitarbeitende die Wirksamkeit der Instrumente gleich ein?



Fotos von [bruce mars](#), [ola Aguilar](#), [Remi Turcotte](#), [No Revisions](#), [Jose Aljovin](#) auf [Unsplash](#)

Sie sind dran – was denken Sie über Instrumente der Mitarbeiterbindung; worauf kommt es an?



<https://www.menti.com/al6m51u29y7o>
Mentimeter 2632 5541

Bitte alle 5 Bindungsinstrumente bewerten

3. Was wirkt in der Praxis? – empirische Erkenntnisse

Vorgehen in der Befragung

In einer empirischen Untersuchung wurden Führungskräfte und Mitarbeitende befragt



1



Nutzungsquote: Aufzählung aller angebotenen Mitarbeiterbindungsinstrumente mit Abfrage der Nutzung

2



Zufriedenheit: Wie zufrieden sind die Mitarbeitenden und die Führungskräfte mit den jeweiligen Instrumenten?

3



Priorisierung: Welche Instrumente sind am wichtigsten? Was glauben die Führungskräfte, was den Mitarbeitenden am wichtigsten ist? Welche Instrumente sind darüber hinaus noch gefragt?

Besonderheit

Zweiseitige Untersuchung – denken Führungskräfte und Mitarbeitende das Gleiche?

Quelle: Icons von freepik

Thesen zu den Mitarbeiterbindungsinstrumenten

Es wurden 3 Hypothesen abgeleitet



1



Bindungsinstrumente können nur dann wirksam sein, wenn die allgemeine Arbeitszufriedenheit positiv ist und der Mitarbeitende sich auf seinem Arbeitsplatz grundsätzlich wohlfühlt



2



Zielgerichtete Kommunikation der Bindungsinstrumente entscheidet über die Nutzung und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den Bindungsinstrumenten



3



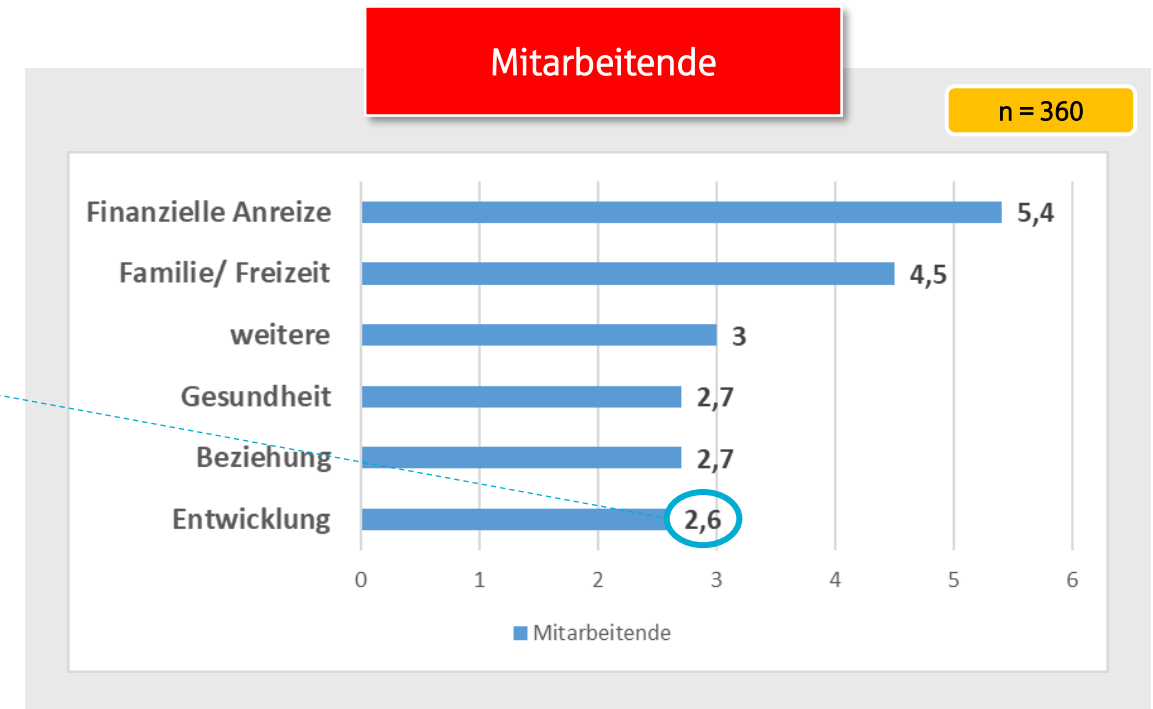
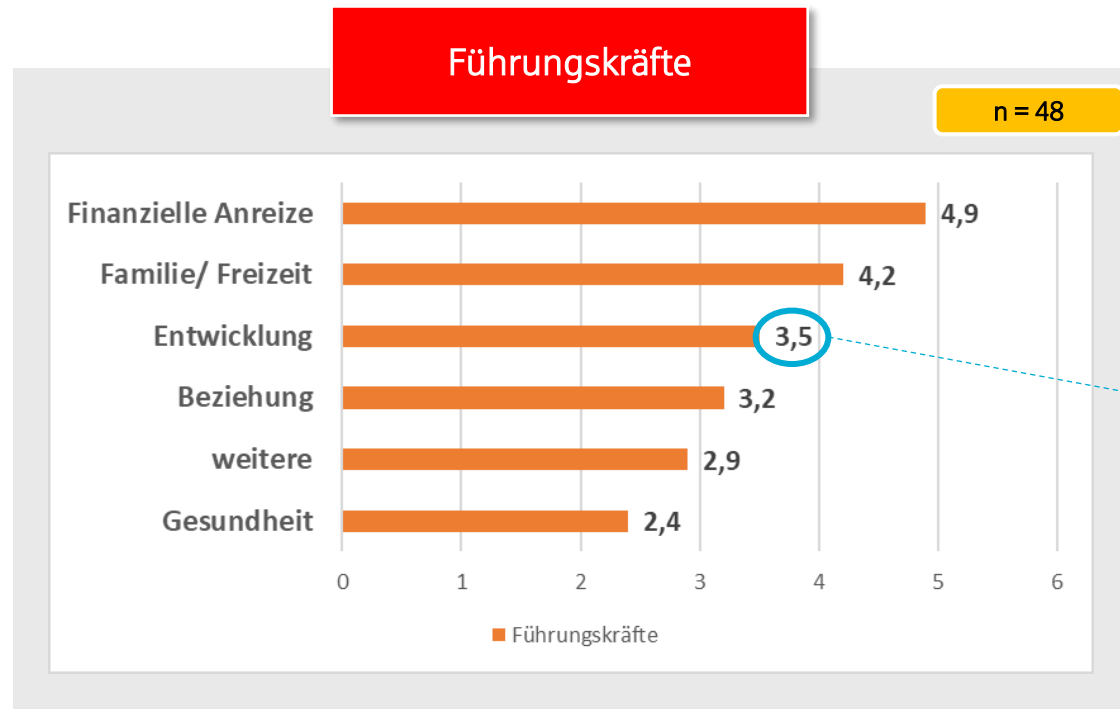
Finanzielle und freizeitorientierte Anreize werden sowohl von den Mitarbeitenden als auch den Führungskräften als besonders wirksam wahrgenommen



Quelle: Icons von freepik

* **ABER:** Teilweise hohe Nutzungsquoten einzelner Bindungsinstrumente trotz wenig Kommunikation

Führungskräfte bewerten Entwicklungs-Instrumente deutlich höher als die Mitarbeitenden (> 400 Befragte)



- Finanzielle Anreize sind beiden Gruppen am Wichtigsten
- Führungskräfte dachten, dass Beziehungsorientierte Anreize (z.B. Unternehmenskultur, Wertschätzung) den Mitarbeitenden am wichtigsten sind, das Geld ist aber noch wichtiger

- Dinge wie bspw. kostenfreie Kontoführung, bAV etc. werden als selbstverständlich angesehen und nicht unbedingt als Bindungsinstrument
- Mitarbeiterbindung und die Beurteilung der Instrumente ist hochindividuell und variiert teilweise stark je Individuum oder Gruppe (z.B. Alter, Generation, persönliche Situation etc.)

Wie sieht es mit der Zufriedenheit aus?

Ein Auszug aus der Befragung

Mitarbeitende

	Sehr zufrieden	Zufrieden	Weder zu- frieden noch un- zufrieden	Unzufrieden	Sehr un- zufrieden
Finanzielle Anreize	16 (4,4 %)	202 (56,1 %)	104 (28,9 %)	37 (10,3 %)	1 (0,3 %)
Entwicklungsorientierte Anreize	10 (2,8 %)	131 (36,4 %)	185 (51,4 %)	30 (8,3 %)	4 (1,1 %)
Familien- und freizeit-orientierte Anreize	31 (8,6 %)	153 (42,5 %)	121 (33,6 %)	48 (13,3 %)	7 (1,9 %)
Gesundheitsmanagement	30 (8,3 %)	135 (37,5 %)	167 (46,4 %)	25 (6,9 %)	3 (0,8 %)
Beziehungsorientierte Anreize	4 (1,1 %)	94 (26,1 %)	166 (46,1 %)	88 (24,4 %)	8 (2,2 %)
Weitere monetäre Anreize	4 (1,1 %)	100 (27,8 %)	174 (48,3 %)	75 (20,8 %)	7 (1,9 %)

Tabelle 2: Zufriedenheit der MA mit den verschiedenen Bindungsanreizen

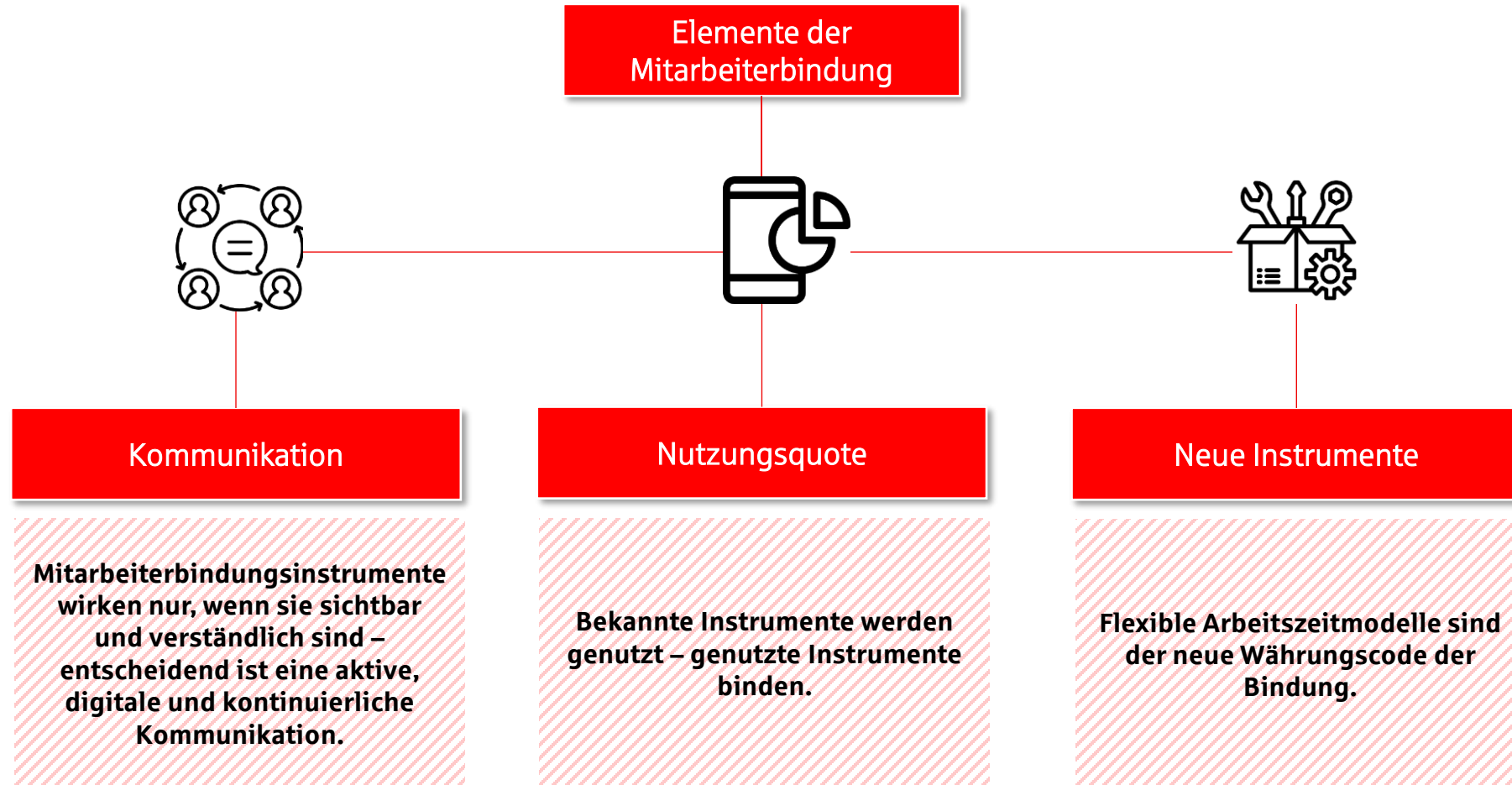
Führungskräfte

	Sehr zufrieden	Zufrieden	Weder zu- frieden noch un- zufrieden	Weniger zu- frieden	Unzufrieden
Finanzielle Anreize	13 (28,3 %)	26 (56,5 %)	3 (6,5 %)	4 (8,7 %)	0 (0,0 %)
Entwicklungsorientierte Anreize	11 (23,9 %)	20 (43,5 %)	10 (21,7 %)	4 (8,7 %)	1 (2,2 %)
Familien- und freizeit-orientierte Anreize	10 (21,7 %)	22 (47,8 %)	10 (21,7 %)	4 (8,7 %)	70 (0,0 %)
Gesundheitsmanagement	6 (13,0 %)	25 (54,3 %)	12 (26,1 %)	2 (4,3 %)	0 (0,0 %)
Beziehungsorientierte Anreize	2 (4,3 %)	13 (28,3 %)	16 (34,8 %)	14 (30,4 %)	1 (2,2 %)
Weitere monetäre Anreize	1 (2,2 %)	6 (13,0 %)	14 (30,4 %)	14 (30,4 %)	9 (19,6 %)

Tabelle 11: Zufriedenheit mit den MBI (Kategorien) aus Sicht der FK

4. Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlungen auf drei Ebenen



Beispielhafte Maßnahmen für Sparkassen

Handlungsempfehlung für Sparkassen

Kommunikation:



Eigene Rubrik im Intranet erstellen: Alle bereits vorhandenen Mitarbeiterbindungsinstrumente optisch ansprechend und mit einem Klick schnell auffindbar gestalten (alle vorhandenen Bindungsinstrumente einzeln aufzählen)



Neue Rubrik in der Mitarbeiter-App: Analog zum Intranet



E-Mail Newsletter: Freiwillige Anmeldung über einen Link, dort können bestenfalls Kategorien ausgewählt werden, über die der Mitarbeitende künftig informiert werden möchte, bspw. "Neues aus dem Gesundheitsmanagement" oder als Newsletter über Messenger-Dienste (z. B. WhatsApp-Newsletter)



Best-Practice-Beispiele im Intranet und in der der Mitarbeiter-App veröffentlichen (Welche positiven Erfahrungen hat der Mitarbeitende mit der Nutzung einer oder mehrerer Instrumente gemacht)

Prüfung neuer Mitarbeiterbindungsinstrumente:



Verringerte Wochenarbeitszeit (Vollzeit = weniger als 39 Stunden pro Woche)



Lebensarbeitszeitkonto



4-Tage-Woche



Kostenlose Getränke und Snacks (z. B. Kaffee, Obst)

Nutzungsquote:



Mitarbeitende mit einbinden. Je mehr die Mitarbeitenden an den Ideen mitwirken können und im Entscheidungsprozess beteiligt sind, desto höher ist die Akzeptanz und die Nutzung



Regelmäßige Befragung der Mitarbeitenden anhand eines Fragebogens zum Nutzungsverhalten und zur Zufriedenheit mit den jeweiligen Bindungsinstrumenten (z.B. anhand eines Zufriedenheitsbarometers, die einzelnen Instrumente sollten so detailliert wie möglich abgefragt werden: Feinanalyse)



Vorschlagsformular für neue Bindungsinstrumente. Mitarbeitende können ihre Ideen einbringen (z. B. S-Idee oder Ideenforum-Wir gemeinsam)



Für Geschäftsstellen außerhalb der Hauptstelle: Alternative Möglichkeiten (z.B. Online-Sport) oder einen finanziellen Ausgleich prüfen (z. B. Budget für individuelle Aktionen vor Ort)

Fazit: Was sollten Sie heute für Ihr Haus mitnehmen



Mitarbeiterbindung sollte Priorität genießen

- Wie bei Kunden gilt: Bestand ist „günstiger“ als Neu
 - Es lohnt sich, die Beteiligten zu fragen!
- Grundzufriedenheit ist entscheidend + Kommunikation

Welche Limitationen gibt es?

- Kann man es jeder/m Recht machen?
- Befragung erfolgte nur in einem limitierten Personenkreis (individuelle Rahmenbedingungen)
- Keine isolierte Betrachtung einzelner Bindungsinstrumente

Wie ging es konkret bei uns weiter?

- Umsetzung einzelner Punkte direkt
- Agiles Projekt „Mitarbeitendenzufriedenheit“



Ich freue mich auf Ihre Fragen & die Diskussion zu diesem spannenden Thema!

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!