



Human Resource Management



Mitarbeiter:innen-Bindung durch sinnvolle Entwicklungswege

Impulse & Praxisideen für KMU, HR & Führung

Verena Cozelenka

www.verenacozelenka.at

Geht's der Wirtschaft gut, geht's uns allen gut.

HERZLICH WILLKOMMEN

ÜBER MICH

Betriebswirtin, Psychologie (Bsc., Abschluss Masterstudium 2025)

15 Jahre Berufserfahrung in Betrieben zwischen 100 und 2500
Mitarbeitern, seit 4 Jahren Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Personalentwicklung, Führung und Personalauswahl

Führungserfahrung in disziplinarer Führung, in der Projektleitung und
in der Expertenrolle mit Fachverantwortung

Lektorin an der FH Kärnten im Bereich Human Resources und
Wirtschaftspsychologie

Dozentin Universitätslehrgang M.O.T. in den Fächern
Personalauswahl und Auswahlagnostik

Verena Cozelenka



Geht's der Wirtschaft gut, geht's uns allen gut.

“

Meine Methoden und Trainingsansätze
vereinen das Beste aus den beiden Welten
Wissenschaft und Praxis.

Verena Czeflenka



Human Resource Management



Der heutige Fahrplan

Check-in

Individuelle Personalentwicklung & Mitarbeiterbindung - Studien & meine Gedanken/Erfahrungen

Diagnostik Tool

Best Practices

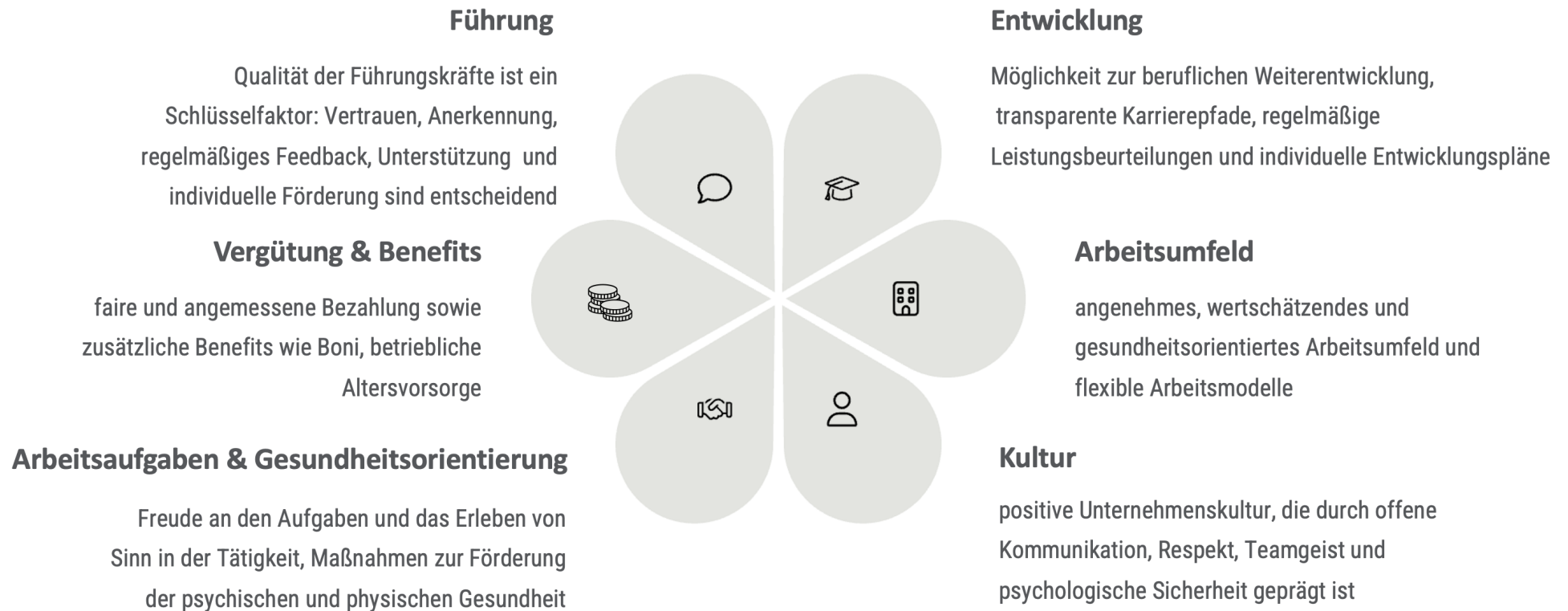
Gewinnchance

Geht's der Wirtschaft gut, geht's uns allen gut.

„Was ist aktuell Ihre größte Herausforderung in der Entwicklung und Bindung Ihrer Mitarbeitenden?“

👉 Antwortformat: Stichwort oder kurzer Satz in den Chat

Mitarbeiterbindung: Einflussfaktoren





Mitarbeiterbindung & Individuelle Personalentwicklung

Affektive Bindung

Individuelle Personalentwicklung - Förderung ambitionierter Mitarbeitender - hoher Zusammenhang zu höheren affektiven Bindung

Ambitionierte Mitarbeitende

Ambitionierte Mitarbeitende profitieren besonders von gezielten Entwicklungsmaßnahmen.

Mögliche Risiken

Individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen, die auf ambitionierte Mitarbeitende und deren Karrierechancen eingehen, erhöhen die Mitarbeiterbindung signifikant, können aber bei fehlenden Perspektiven auch die Wechselabsicht fördern



Was exzellente Unternehmen anders machen

Wir beobachten und begleiten Karrieren individuell. Wenn jemand ..sich für ...begeistert, dann geben wir ihm die Freiheit, daraus etwas Besonderes zu machen.”

Birgit Reitbauer, Steirereck, KLZ 07.Juni 2025

Führungskräfte

- Alle Führungskräfte sind im Haus gewachsen
- Vorbildrolle

Langfristige Mitarbeiterbindung und -motivation

Bezahlung, interessante Aufgaben, gutes Arbeitsumfeld, familienfreundliche Strukturen

Studie der IV „Kompetenzradar“



Human Resource Management



Kompetenzentwicklung: strategisch & dringend

92,8%

Unternehmen sehen
Kompetenzentwicklung als
strategisch

84,4%

Erleben starken Wandel der
Anforderungen

79%

Fehlende Kompetenzen hemmen
Wachstum



Geht's der Wirtschaft gut, geht's uns allen gut.

Studie der IV „Kompetenzradar“



Human Resource Management



Überfachliche Zukunftskompetenzen



Problemlösungsfähigkeit

Die am stärksten nachgefragte überfachliche Kompetenz in der Industrie.



Lernbereitschaft

Essentiell für kontinuierliche Anpassung an neue Anforderungen.



Ganzheitliches Denken

Wichtig für komplexe Zusammenhänge in dynamischen Umfeldern.



Teamfähigkeit

Grundlage für effiziente Zusammenarbeit und Innovation.

Weitere wichtige Kompetenzen: Verantwortungsbewusstsein, Kommunikationsstärke, selbstständige Arbeitsweise und Einsatzbereitschaft. Diese Fähigkeiten sind essenziell für den Erfolg in einem dynamischen Arbeitsumfeld.

Geht's der Wirtschaft gut, geht's uns allen gut.



Systematische Kompetenzerfassung

Bedarfsorientiert

Bei flächendeckender Erhebung Gefahr sich zu verlieren und “am Papier zu bleiben”

Strategisch - ABER: Agilität bewahren

Durch Bedarfsorientierung bleibe ich agil und erspare mir Konzepte, die bald überholt sind.

Beispiele für Bedarf

- Auswahl neuer Mitarbeiter:innen
- bei Positionswechsel bzw. Aufstieg

Stabilität und Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen im Arbeitsumfeld

BIG FIVE – traditionell als stabil

Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, emotionale Stabilität, Extraversion, Offenheit gelten traditionell als relativ stabile Eigenschaften, die wichtige Prädiktoren für Arbeitsleistung, Commitment und Fluktuation sind.

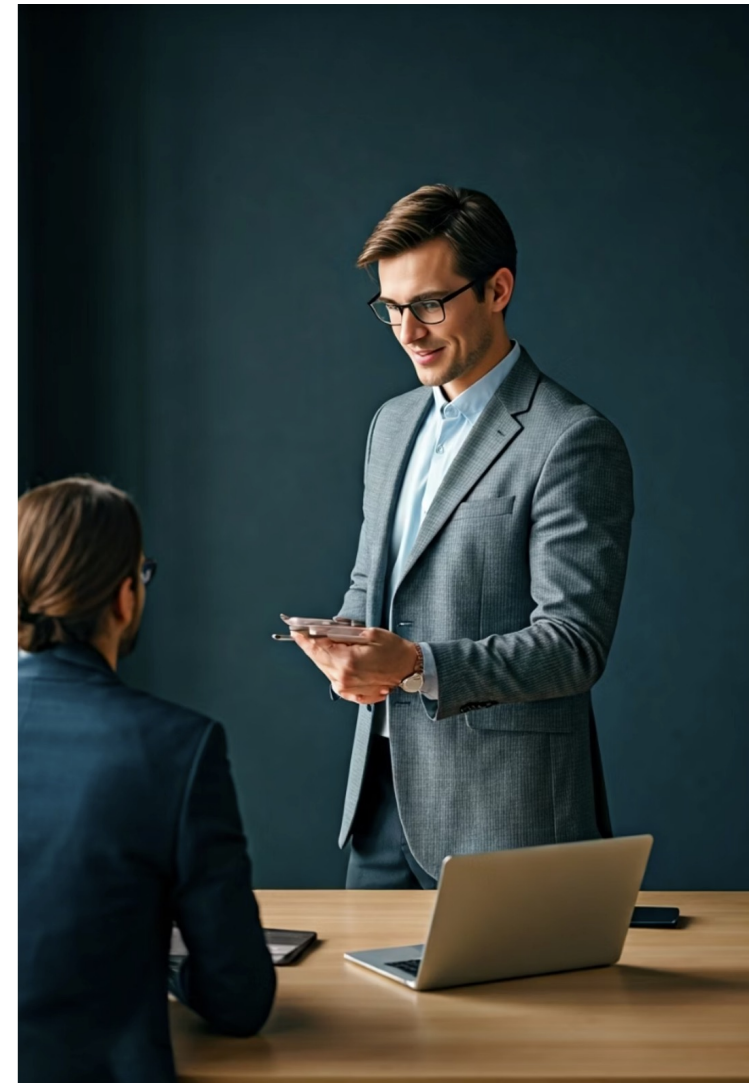
Neuere Forschung

Persönlichkeitsmerkmale nicht vollständig unveränderlich sind
Passung zwischen Person und Job/Arbeitsumfeld

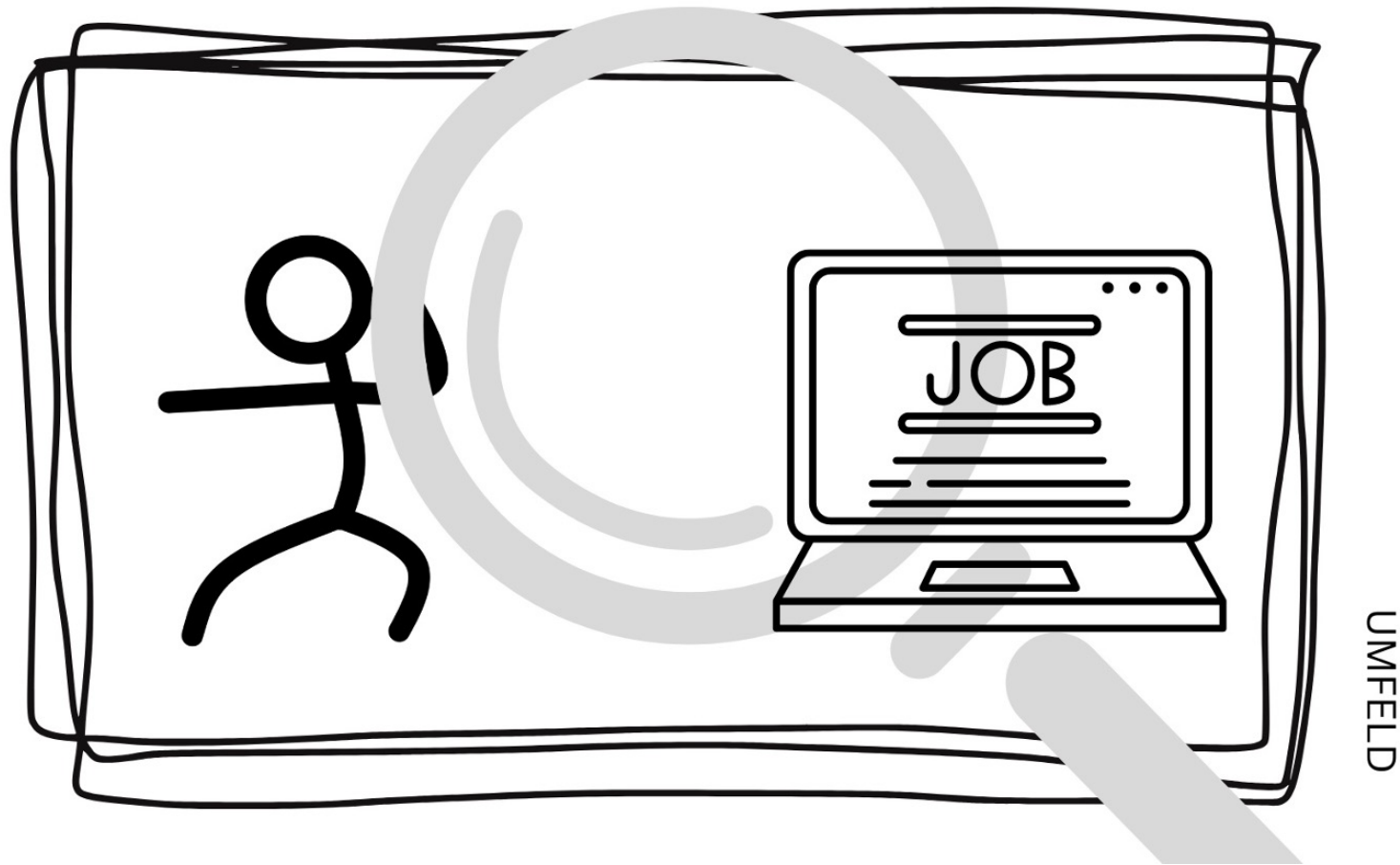
Was führt zu Veränderung

Arbeitserfahrungen, neue Rollen (z.B. Führungspositionen) und spezifische Anforderungen am Arbeitsplatz

Interpersonelle Trainings und gezielte Interventionen



Person-Job-Environment-Fit

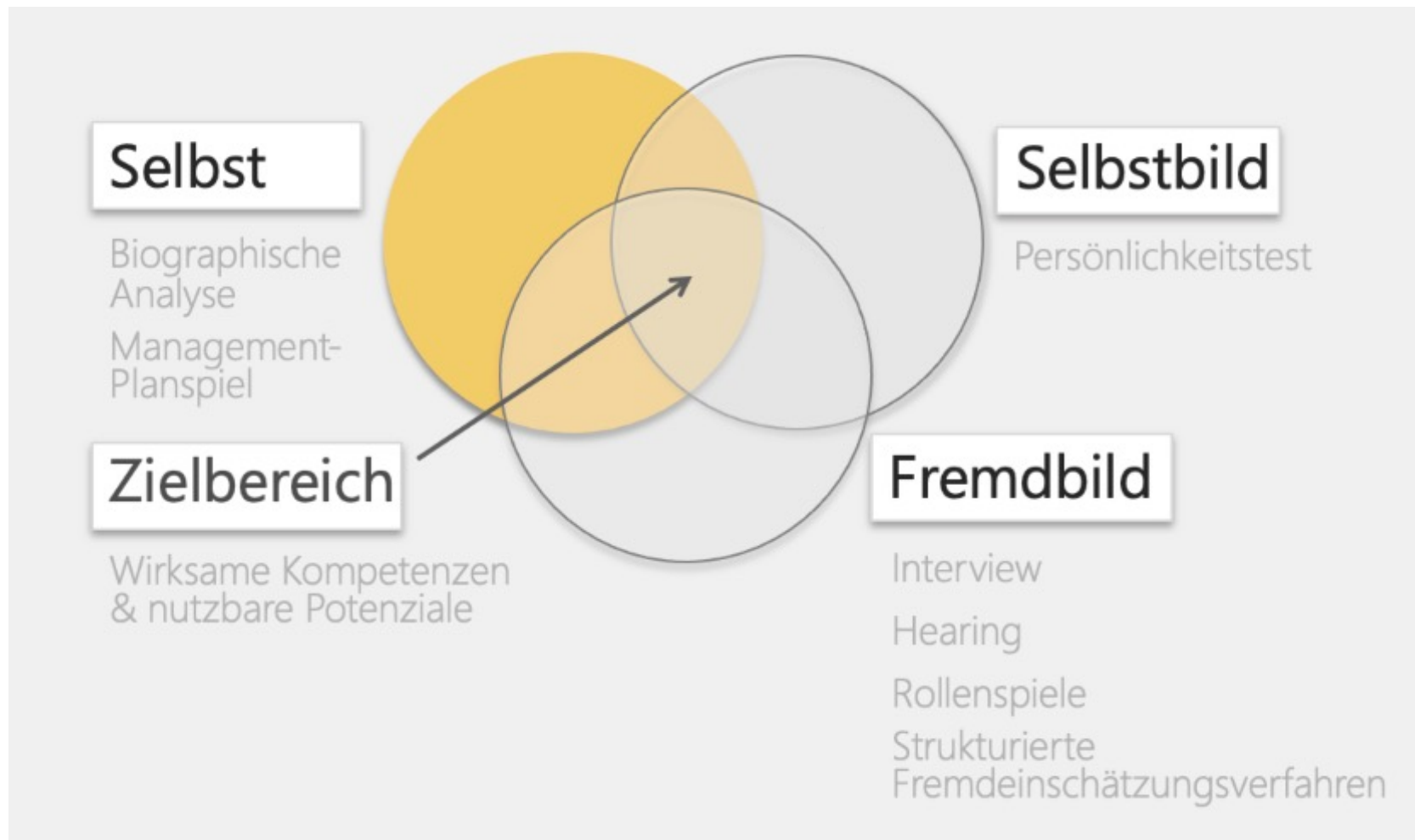


Geht's der Wirtschaft gut, geht's uns allen gut.

Multimethodaler Ansatz Potenzialdiagnostik / Standortanalyse



Human Resource Management

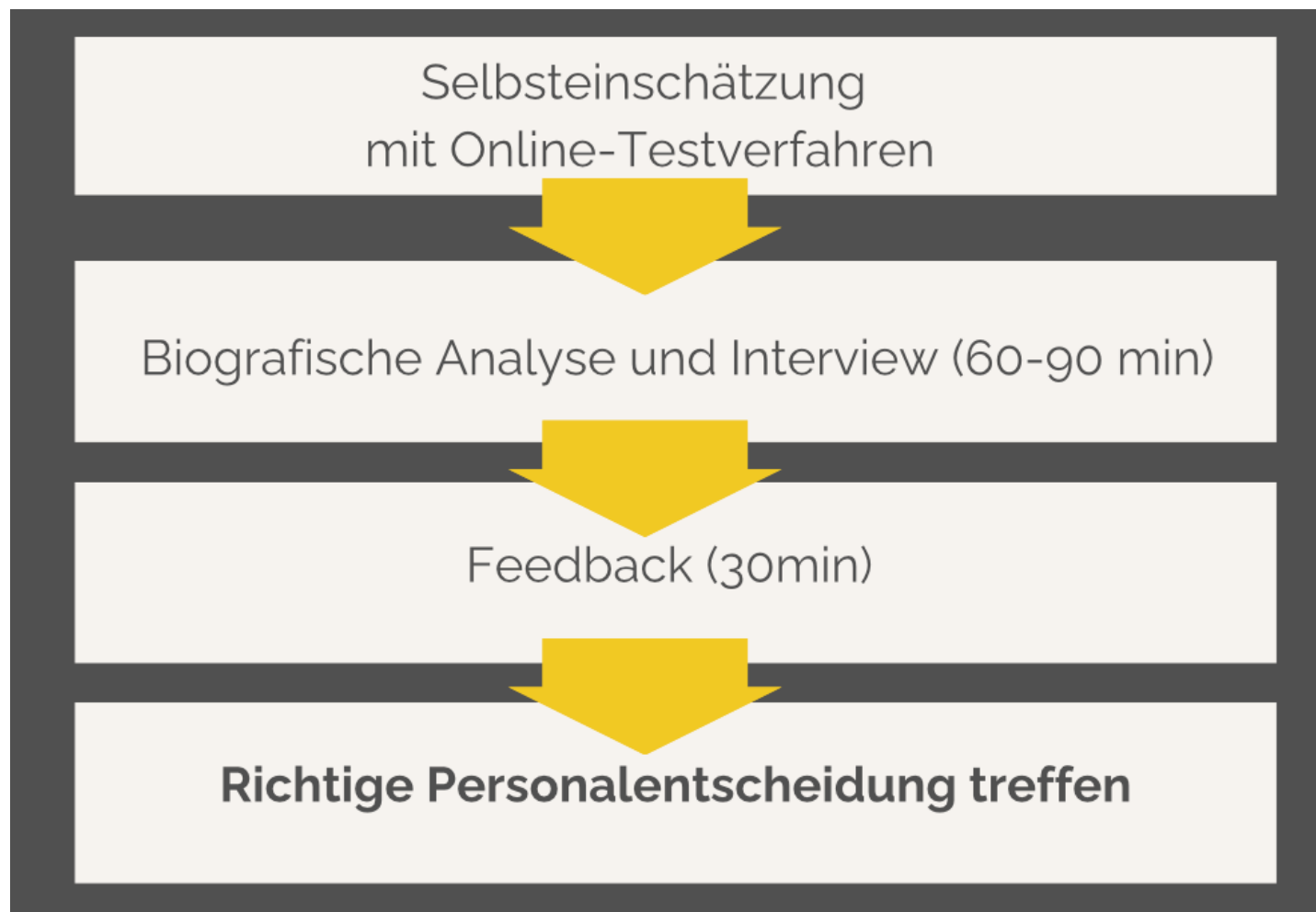


Geht's der Wirtschaft gut, geht's uns allen gut.

Multimethodaler Ansatz am Beispiel Personalauswahl



Human Resource Management



Balanced Six©



Human Resource Management



Geht's der Wirtschaft gut, geht's uns allen gut.

Best Practices aus der Unternehmenspraxis



Human Resource Management



Unternehmen mit 80 MA, Teamleiter-Training

Standortanalyse mit "schwierigen"
Teamleitern, danach individuelles Training



Nachfolge Geschäftsführung

Vor Auswahlprozess Standortanalyse mit
allen 3 GFs, Festlegen Soll-Profil,
Personalauswahl



Großbetrieb, High Potentials

Systematisches Talentemanagement

Geht's der Wirtschaft gut, geht's uns allen gut.



Use Case 1: Teamleiter:innen

Von hoher Fluktuation und Konflikten zur stabilen Führung



Ausgangslage

U. (100 MA), 10 Teamleiter, z.T hohe Fluktuation, Konflikte, Qualitätsprobleme



Maßnahme

Standortanalyse & individuelles Führungstraining



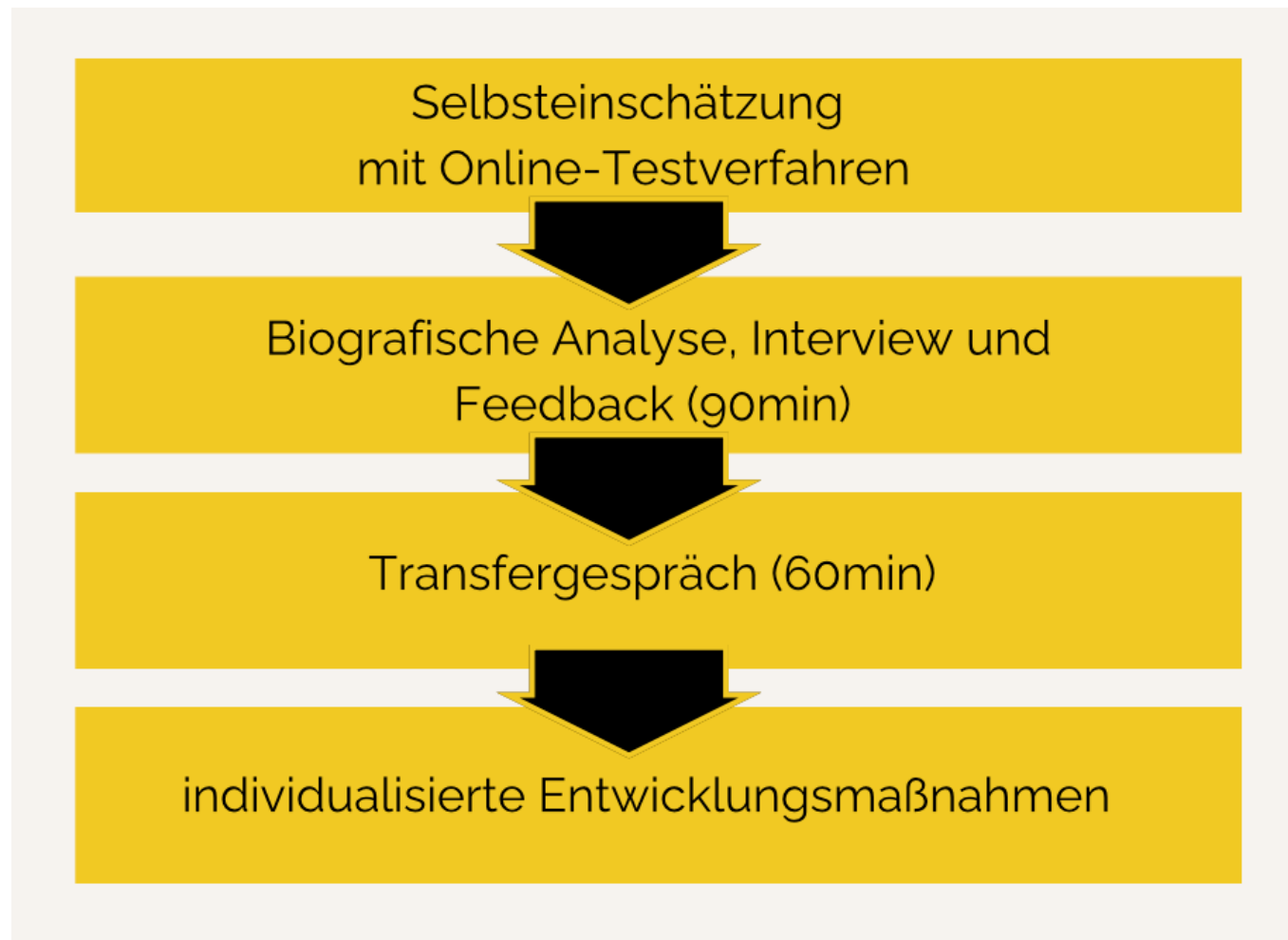
Ergebnis

Stabile Teams, gesteigerte Mitarbeiterbindung

Use Case 1: Teamleiter



Human Resource Management



Use Case 2: GF Nachfolge

Ausgangssituation: Nachfolge des CEO steht in 2 Jahren an



Alle 3 GFs Standortanalyse mit Balanced Six

Online-Test, Interview



Einzelfeedback an alle GFs

Einzelfeedback, Reflexionsaufgabe über mögliche Chancen und Stolpersteine der Zusammenarbeit



GF-Workshop

Feedback über Zusammenhänge der Ergebnisse, Austausch Stärken und Stolpersteine der Zusammenarbeit, Soll-Profil-Nachfolger



Auswahl Nachfolger:in

3 besten Kandidat:innen Potenzialdiagnostik



Use Case 3: High Potentials



Fremd- und Selbstnominierung

Potenzielle High Potentials werden von Führungskräften, Kolleg:innen nominiert bzw. melden sich selber



Auswahlprozess über Potenzialdiagnostik

Im Vorfeld wurden Kriterien und eine max. Anzahl festgelegt; alle bekamen Feedback und Transfergespräch



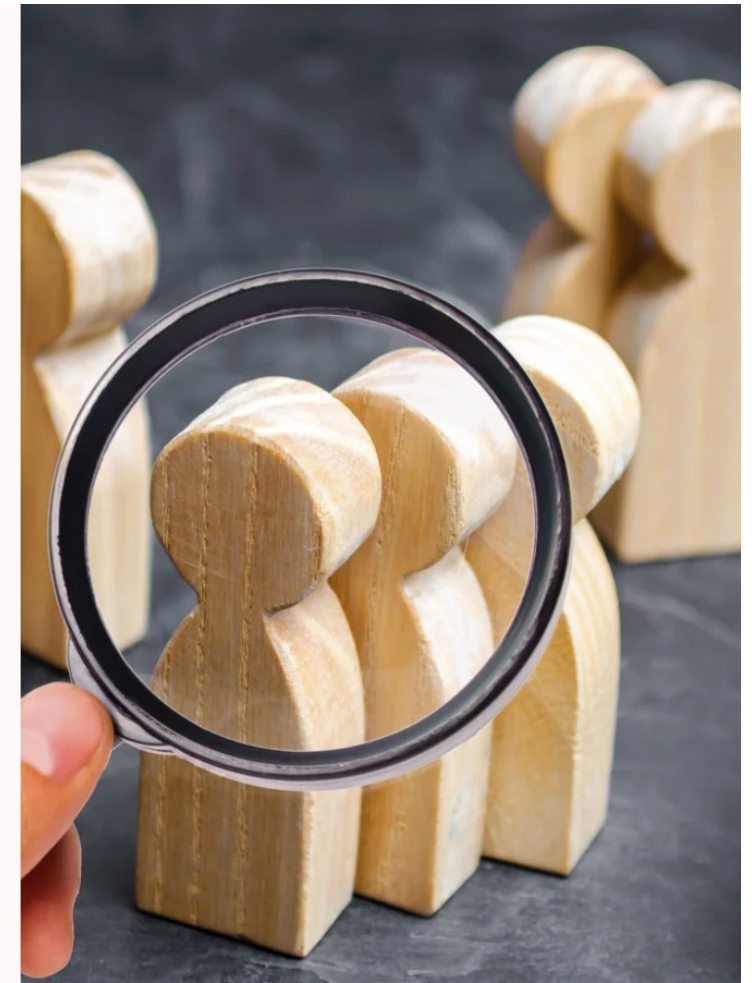
Freie Auswahl an Gruppeninterventionen

Auf Basis der Potenzialdiagnostik wurden für häufige Entwicklungsfelder 5 Gruppenformate konzipiert, High Potentials konnten sich 3 auswählen



Einzelcoachings

für spezifische Entwicklungsfelder





Individuelle Personalentwicklung

...noch mehr Gründe



Kosten

Nur scheinbar teurer
im Vergleich zu
Gruppentrainings;
richtige Vergleiche
ziehen



Wertschätzung

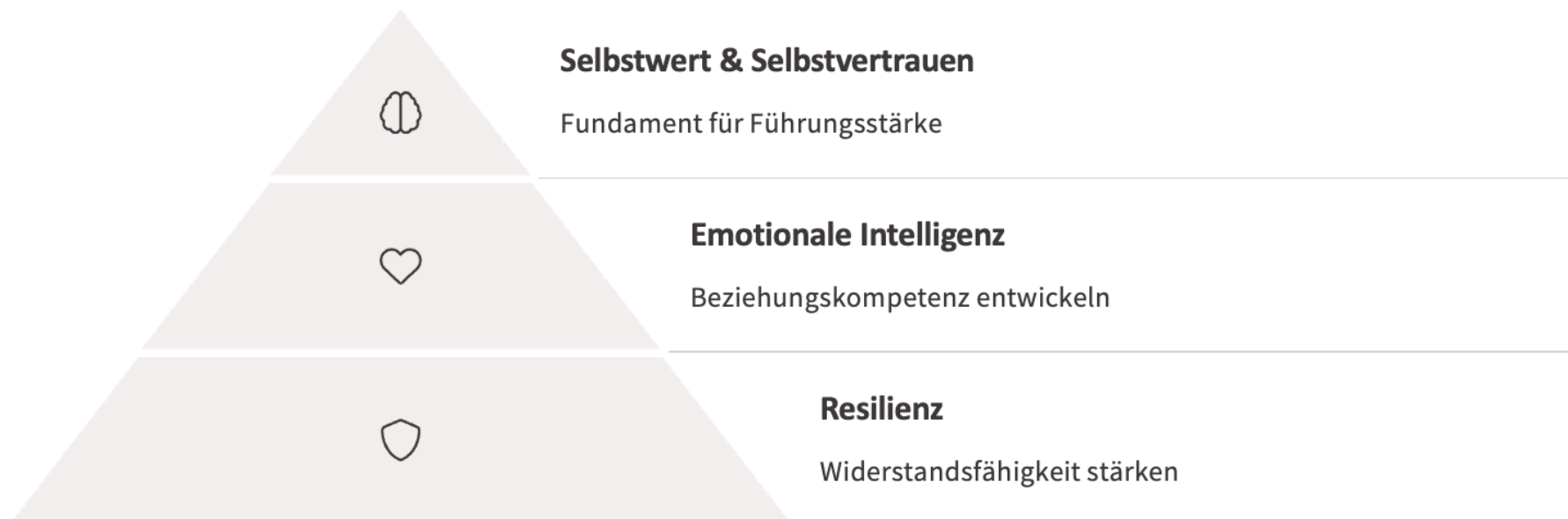
Mitarbeitende fühlen
sich gesehen und
„wichtig“



Fachkräfte- mangel

Fachkräftemangel vs.
Automatisierung - PE
wird wichtiger um
Arbeitskräftepotenzial
zu heben

Wo Entwicklung oft ansetzt





Vertiefung gefällig? Kursreihe Emotionale Intelligenz


Emotionale Intelligenz als wichtige Führungskompetenz


Kursinhalte:


Selbstwahrnehmung & Selbstführung & Selbstreflexion

Authentizität

Empathie & Beziehungsentelligenz

 Start: Herbst 2025

 Online

 Anmeldung & Infos per E-Mail

Geht's der Wirtschaft gut, geht's uns allen gut.



Entwicklung als Haltung – besonders für Führung



Vorbild sein

Lernen aktiv vorleben



Zukunftskompetenz

Lernkompetenz laut IV-Studie entscheidend



Learner Journey

Mein Angebot für kontinuierliche
Entwicklung

Geht's der Wirtschaft gut, geht's uns allen gut.



Entwicklung als Haltung

LEARNER JOURNEY IN PLANUNG!!! Bei Interesse melden



Vorbild sein

Lernen aktiv vorleben

Zukunftskompetenz

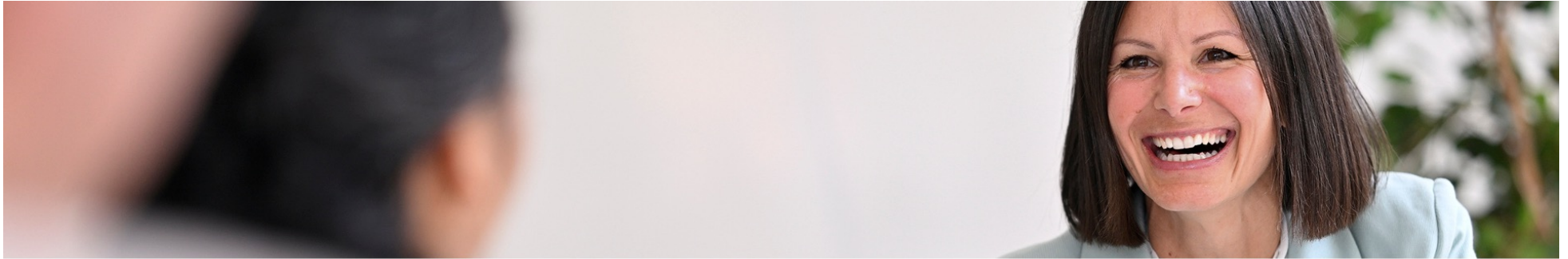
Lernkompetenz laut IV-Studie entscheidend



Learner Journey

Mein Angebot für kontinuierliche
Entwicklung

Geht's der Wirtschaft gut, geht's uns allen gut.



Lust auf mehr Tiefe?



Erstgespräch

Kostenloses Kennenlernen vereinbaren



Unterlagen

Informationsmaterial anfordern



LinkedIn

Folgen Sie @verenacozelenka



LinkedIn



Geht's der Wirtschaft gut, geht's uns allen gut.

GEWINNCHANCE



Balanced Six Potenzialdiagnose

Online-Test + Interview + Feedbackgespräch



Wie?

Mail an office@verenacozelenka.at – Der/die Schnellste gewinnt.



Investition

90 - 120min

0,- statt 790,-



Geht's der Wirtschaft gut, geht's uns allen gut.



Nehmen Sie Kontakt auf

Mag. Verena Cozelenka, BSc.

Unternehmensberaterin für Personalentwicklung,
-auswahl und Diagnostik

 +43 650 3036833

 office@verenacozelenka.at

 www.linkedin.com/in/verena-cozelenka-321231137

 www.verenacozelenka.at



IV Studie Kompetenzradar: <https://kaernten.iv.at/IV-News/IV-News-Kaernten/2025/Kompetenzradar-Broschuere.pdf>

Lackner, A. (2012). Praxishandbuch Managementdiagnostik. Schäffer-Poeschl Verlag Stuttgart

Einige der Studien:

Li, C., Naz, S., Anwar, F., Ahmad, N., Khan, M., & Nisar, Q. (2020). A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person-Organization Fit as Mediators. SAGE Open, 10. <https://doi.org/10.1177/2158244020924694>.

Lin, H., Huang, I., & Chuang, C. (2006). Constructing factors related to worker retention. International Journal of Manpower, 27, 491-508. <https://doi.org/10.1108/01437720610683976>.

George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay?. Employee Relations, 37, 102-121. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0151>.

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, 269-288. <https://doi.org/10.1002/HRM.20279>.