

Branche	Fluggesellschaft
Leistungsprofil	Linien- und Charterflüge
Beschäftigte	1.252
Preisträger in der Kategorie	Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme
Ausgezeichnet für	Das Eurowings-System zur gezielten Entwicklung und Rekrutierung von Fach- und Führungskräften

EUROWINGS LUFTVERKEHRS AG DORTMUND / NÜRNBERG

Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick

Die Eurowings Luftverkehrs AG ging 1993 aus der Nürnberger NFD und der Dortmunder RFG hervor, den beiden damals größten deutschen privaten Linienfluggesellschaften. Der Eurowings-Konzern, beschäftigte Ende 2004 insgesamt ca. 1.700 Mitarbeiter/innen; 58% davon im fliegenden Bereich. Zum Konzern gehört auch die seit 2002 unter der Marke Germanwings firmierende Tochtergesellschaft im Bereich No-Frills. Seit 2001 ist die Eurowings Partner der Deutschen Lufthansa AG, die mit einer Beteiligung von 49 % gleichzeitig zu den Gesellschaftern der Eurowings gehört. Mit der Beteiligung am Verbund Lufthansa Regional ging für Eurowings eine Veränderung des Geschäftsmodells einher: Eurowings bedient nun Strecken innerhalb des Lufthansa-Streckennetzes. Im schwierigen Regionalfluggeschäft hat sich die Eurowings Luftverkehrs AG als Systempartner der Deutschen Lufthansa AG strategisch hervorragend positioniert.

Kontinuierliche und systematische Personalentwicklung hat einen hohen Stellenwert bei der erfolgreichen Bewältigung der Veränderungsprozesse und der Sicherung der hohen Sicherheits- und Qualitätsstandards. Besonderes Augenmerk wird auf die Kompetenzentwicklung und die Qualifizierung der Führungskräfte gelegt. Hierfür wurde ein unternehmensweites PE-Konzept entwickelt und implementiert, das zielgruppenspezifische Instrumente und Maßnahmen für die verschie-

denen Management- und Führungsebenen sowie die Förderung von Nachwuchskräften umfasst.

Das Eurowings-System zur gezielten Entwicklung und Rekrutierung von Fach- und Führungskräften

Orientierungsgrundlage für die Personalentwicklung und -auswahl ist ein Kompetenzmodell mit den vier zentralen Dimensionen: Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz sowie den jeweils dazugehörigen spezifischen Kompetenzen. Dieses dient als Grundlage für Stellenausschreibungen und -besetzungen, sowie auch zur Identifizierung und gezielten Förderung von Nachwuchskräften.

Die Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Personalverantwortung zu beraten, sie zu qualifizieren und ihnen entsprechende Tools an die Hand zu geben, ist (Dienstleistungs-) Aufgabe des zentralen HR-Bereichs.

Um ein gleichgerichtetes Handeln und ein gemeinsames Sprach- und Führungsverständnis zu fördern und zu verankern, wurde 2001 ein umfassendes, modulares Personalentwicklungsprogramm für die obere und mittlere Managementebene sowie für Nachwuchskräfte im Bereich Führungs-, Projekt- und Fachlaufbahnen eingerichtet. Kernthemen in allen drei Teilprogrammen, jedoch mit jeweils unterschiedlichen Ziel- und Schwerpunkt-

setzungen sind: Führungsmanagement, Teammanagement, Konfliktmanagement sowie Veränderungsmanagement.

Im sog. Leadership-Programm, dem Entwicklungsprogramm für die obere Führungsebene, steht die individuelle Person in ihrer Rolle als Führungskraft im Mittelpunkt. Themen in 2005 waren hier bspw. Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und Schnittstellenmanagement, Mikropolitik im Unternehmen, Szenariotechnik, Beziehungs- und Vertrauensmanagement. Das Middle-Management (MM)-Programm ist speziell darauf ausgerichtet, die betreffenden Führungskräfte für ihre Personalentwicklungsaufgaben zu sensibilisieren, zu qualifizieren und zu unterstützen.

Für Mitarbeiter/innen mit besonderen Potenzialen bietet das Potenzial-Entwicklungs-Programm (PEP) hervorragende Möglichkeiten zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung und gute Chancen auf eine Fach- oder Führungskarriere. Um die Führungskräfte in ihrer Personalentwicklungsverantwortung zu stärken und den Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in zu fördern, wird ihnen die Empfehlung der Kandidaten für das PEP-Programm überlassen. Bis heute liefen bzw. laufen 6 PEP-Durchgänge mit insgesamt 75 Teilnehmern/innen.

Neben der Wissensvermittlung in Seminaren bzw. Vorträgen sind Gruppen- und Projektarbeit ein wesentlicher Bestandteil des MM- sowie des PEP-Programms. Dazu gehört auch die Homegroup, eine feste Kleingruppe, die über die gesamte Laufzeit eines Durchgangs bestehen bleibt und von je einem externen Trainer begleitet wird. Hier werden praxisorientierte Übungen oder auch Problemsituationen aus dem realen Berufsleben besprochen und Lösungsmöglichkeiten gemeinsam erarbeitet. Dies fördert zugleich auch den Aufbau persönlicher Netzwerkbeziehungen unter den Teilnehmern/innen.

Vor Beginn des Programms werden zwischen den PEP- bzw. MM-Teilnehmern/innen und den jeweiligen Vorgesetzten individuelle Lern- und Entwicklungsziele "vertraglich" vereinbart und ein konkretes Organisationsentwicklungsprojekt festgelegt. Am Ende des Programms findet ein anderthalbtägiges Development-Center statt. Auf Basis des Kompetenzmodells und anhand von verschiedenen Übungen erfolgt eine individuelle Potenzialdiagnose. Diese liefert den Teilnehmern/innen eine persönliche Standortbestimmung und zeigt mögliche Entwicklungsperspektiven oder auch weiteren -bedarf auf.



In Reaktion auf die Wünsche der PEP- und MM-Teilnehmer/innen, bestimmte Themen zu vertiefen, wurde ergänzend das "Fit for Future" Programm geschaffen. In diesen jeweils zweitägigen Seminaren können spezielle Management- und Personalführungs-Tools oder auch der Umgang mit kritischen Situationen weiter trainiert werden.

Aufbauend auf das PEP- und MM-Programm wurden als neuer Baustein 2jährige Master-Programme eingeführt. Diese dienen sowohl der kontinuierlichen Weiterentwicklung, als auch der Bindung von Leistungsträgern.

New Deals

Das ausgesprochen umfangreiche Weiterbildungs- und Förderangebot sichert Management- und Führungsqualität auf sämtlichen Leitungsebenen und sorgt für ausreichend internen Nachwuchs an TOP-Kräften. Das neue Programm fördert gezielt auch die Entwicklung gemeinsamer Werte, Sprache und Standards. Die Praxisnähe der Inhalte und die Orientierung an den Wünschen der Teilnehmer/innen stärkt die persönliche Handlungskompetenz für die Bewältigung der täglichen Management- und Führungsanforderungen.

Durch die systematische Potenzialförderung auch für Projekt- und Fachlaufbahnen bieten sich auch unterhalb der Führungsebene gute Entwicklungsmöglichkeiten und Karriereperspektiven.

Nicht minder vielfältig ist das Spektrum an Maßnahmen und Angeboten zur Qualifizierung jenseits von Führungskräfteentwicklung und HighPotential-Programmen. Den Schwerpunkt bilden hier umfassende Sicherheits- und Serviceschulungen; darüber hinaus gibt es aber auch Angebote zur allgemeinen oder persönlichen Weiterbildung, wie etwa BWL für nicht BWLer oder PC- und Projektmanagementkurse.