

# Fallstudie Fraport AG: Q-Card (Qualifizierungskarte)

Barbara Lux, LuxConsulting, Hamburg, 2. März 2006  
<http://www.lux-consulting.com/>

1. Kurzfassung .....	1
2. Die Fraport Q-Card .....	2
2.1 Informationen zum Unternehmen Fraport AG .....	2
2.2 Beschreibung der Maßnahme .....	3
2.3 Ziele, Einbettung in die Personalentwicklung und Hintergründe .....	4
2.4 Ergebnisse, Bewertung und weitere Entwicklungen .....	5
3. Ausblick .....	6

## 1. Kurzfassung

Bei der Fraport AG – Betreiberin des Flughafens Frankfurt a.M. – gibt es seit 2001 die mit dem Betriebsrat in einer Regelungsabsprache abgestimmte Personalentwicklungsmaßnahme Q-Card (Qualifizierungskarte). Es handelt sich dabei um ein Lernguthabenkonto besonderer Art. Jeder und jede der ca. 13.000 Beschäftigten verfügt über ein persönliches Weiterbildungsguthaben in Höhe von 600 Euro pro Jahr. Grundsätzlich ist die Q-Card in der Freizeit zu nutzen. Infrage kommen beispielsweise Tarifurlaub, Gleitzeitfrei oder Schichttausch. Die Fraport AG übernimmt die Entgeltfortzahlung für die Qualifizierung, wenn die Kurse im Fraport-Bildungsurlaub oder/und dem hessischen Bildungsurlaub besucht werden. Es ist dieser eigenverantwortliche individuelle Einsatz des jährlichen „Budgets“, der sich von arbeitsplatzorientierten Weiterbildungen unterscheidet. Das Budget kann nicht ausgezahlt werden und verfällt, wenn es nicht genutzt wird.

Mit der Q-Card soll die Beschäftigungsfähigkeit gefördert werden. Weitere Ziele sind die Erfüllung der persönlichen Weiterbildungswünsche und die Schaffung von Gelegenheiten zum lebenslangen Lernen. Dabei steht die Stärkung der Eigenverantwortung wie die Steigerung der Motivation und Zufriedenheit im Mittelpunkt. Die Fraport AG will damit aber auch die Bindung an das Unternehmen festigen. Es geht um die Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber, wie es in einem Merkblatt zur Q-Card für die Beschäftigten heißt.

Ein konkreter Auslöser für die Einführung der Q-Card waren Engpässe in der Umsetzung der betrieblichen Bildungsansprüche. Mit der Q-Card wurde damit gleichzeitig ein innovatives Instrument für die Systematisierung von Weiterbildung eingeführt.

2004 haben mehr als 10 % aller Beschäftigten ihr Konto genutzt und sich hauptsächlich in Sprachen (60%), EDV (20%) und Persönlichkeitsentwicklung (14%) weiter gebildet. Die Q-Card wird von den verschiedenen Bereichen (vom Bodenverkehrsdienst bis zur Informationstechnik) etwa entsprechend ihrer Mitarbeiterstärke genutzt. Frauen nutzen die Weiterbildung überproportional. Gerade für Un- und Angelernte aus den Bodenverkehrsdiensten (BVD) ist die Q-Card eine gute Chance, um die eigene Berufswegeentwicklung selbst in die Hand zu nehmen, berichtet Erdal Kina (Vorsitzender des Ausschusses Bildung im Betriebsrat).

Die „Q-Card“ wird von allen Seiten als erfolgreiches Instrument bewertet, um Ziele des Unternehmens und der Beschäftigten im Rahmen des lebenslangen Lernens gut zu verbinden. Besondere Eigenschaften sind: ein nicht-monetäres Anreizsystem für Weiterbildung, das die Selbstkompetenz jedes Einzelnen für die Organisation der eigenen Lernprozesse stärkt.

Für Betriebe wie auch für Tarifpartner stellt dieses Praxismodell eine zukunftsweisende Anregung dar. Dies auch mit Blick darauf, dass das Lernguthabenkonto mit dem Fraport-Bildungsurlaub und dem Anspruch des hessischen Bildungsurlaubsgesetzes verbunden werden kann und als persönliches Konto zur Verfügung steht.

Das Lernguthabenkonto Q-Card wurde von der Otto-Wolff-Stiftung im Jahr 2002 mit dem „Initiativpreis Aus- und Weiterbildung“ ausgezeichnet, weil mit dieser Idee ein Beitrag für die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleistet wird. Trotz steigenden Kostendrucks wird dieses Programm auch in Zukunft weitergeführt. Sabine Weinheimer (Produktverantwortliche für das Programm Q-Card): „Der Personalvorstand und der Personalchef stehen voll dahinter.“

## **2. Fraport Q-Card**

### **2.1 Informationen zum Unternehmen Fraport AG**

Die Fraport AG ist die Betreiberin des Frankfurter Flughafens. Sie ist europaweit bei der Fracht die Nummer eins und bei den Passagieren die Nummer zwei. An einem Tag werden durchschnittlich mehr als 1000 Flugzeuge abgefertigt. 140.000 Passagiere haben täglich Kontakt mit dem Flughafen und den jeweils spezifischen Leistungen wie beispielsweise die Umsteiger, die mehr als 50 % der Fluggäste ausmachen.

Im Jahr 2004 beschäftigte die Fraport AG (ohne die Töchter und Beteiligungen) 12.900 Menschen. Etwa 20 % davon sind weiblich. Mehr als die Hälfte aller Beschäftigten sind Angestellte. Nur 34 Arbeiter sind weiblich. Fast ein Fünftel aller Beschäftigten sind ausländische Mitarbeiter. Sie sind in der Mehrzahl im Bodenverkehrsdienst als Arbeiter tätig. Das Durchschnittsalter der Belegschaft beträgt 41 Jahre. Zwei Drittel aller Beschäftigten arbeiten im Schicht- bzw. Wechselschichtdienst. Die Belegschaft ist sehr diversifiziert. Große Unterschiede gibt es beispielsweise zwi-

schen den administrativen (z.B. Gebäudemanagement) und operativen (z.B. Fluggastkontrolle) Tätigkeiten im Angestelltenbereich.

## **2.2 Beschreibung der Maßnahme**

"Q-Card" steht als Abkürzung für "Qualifizierungskarte" und soll allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Chance geben, innerhalb eines persönlichen Budgets Schulungsangebote der Fraport AG in der Freizeit zu nutzen. Mit der Q-Card sollen Gelegenheiten zum lebenslangen Lernen geschaffen und die Eigenverantwortung gestärkt werden. Die Q-Card richtet sich an alle Beschäftigten der Fraport AG, wobei der Fokus auf der Gruppe außerhalb der Führungsfunktion liegt. Es ist ein persönliches Lernguthabenkonto, welches im Rahmen einer Regelungsabsprache mit dem Betriebsrat 2001 vereinbart worden ist.

Alle Beschäftigten der Fraport AG erhalten ein persönliches Guthaben über jährlich 600 Euro auf einer Magnetkarte. Für Teilzeitbeschäftigte gilt dasselbe Budget wie für Vollzeitbeschäftigte. Mit diesem Guthaben können zusätzliche Weiterbildungsangebote genutzt werden. Alle Veranstaltungen finden im Bildungszentrum der Fraport AG statt. „Die Q-Card-Angebote werden grundsätzlich in der Freizeit wahrgenommen“, berichtet Sabine Weinheimer, Produktverantwortliche für das Programm Q-Card. Allerdings übernimmt die Fraport AG die Entgeltfortzahlung für die Qualifizierung, wenn die Kurse im Fraport-Bildungsurlaub<sup>1</sup> oder/und nach dem hessischen Bildungsurlaub<sup>2</sup> besucht werden. Andere Freistellungsmöglichkeiten sind Tarifurlaub, Gleitzeitfrei oder Schichttausch.

Halbjährlich wird in einer eigens dafür erstellten Ausgabe der Mitarbeiterzeitung „Fraport live“ das Seminarangebot publiziert. Das Angebot wird allen Beschäftigten persönlich zugestellt. Ein ausführliches Programm der Kursbeschreibungen finden alle auch im Intranet. Die Anmeldung ist über verschiedene Wege möglich, z.B. per Telefax, Email oder direkt über das Intranet.

Zentrale Themenfelder in dem halbjährlich ständig angepassten und aktualisierten Weiterbildungsangebot sind: Persönlichkeitsentwicklung, Sprachen, EDV und Grundlagen der BWL. So „kostet“ ein einwöchiger Sprachkurs z.B. 200€. Für den BWL Grundkurs (6 Tage) werden 600€ oder für einen zweitägigen MS-Word-Grundlagenkurs 300€ verrechnet. Die Lage der Kurse ist unterschiedlich. Es gibt beispielsweise 10-Wochen-Kurse. Hier findet die Weiterbildung wöchentlich in jeweils drei Unterrichtsstunden statt. Die Fortbildung kann sich aber auch über eine Woche oder nur einzelne Tage oder Stunden erstrecken und ist so von den Beschäftigten sehr flexibel nutzbar.

---

<sup>1</sup> Pro Jahr können fünf Tage „Fraport-Bildungsurlaub“ genommen werden. Der zusätzliche Bildungsurlaub kann für arbeitsplatzbezogene berufliche Bildung, Sprachkurse, Seminare des internen Bildungszentrums, Prüfungsvorbereitungen oder das Ablegen von Prüfungen gewährt werden.

<sup>2</sup> Nach dem Hessischen Bildungsurlaubsgesetz gibt es pro Jahr den Anspruch auf 5 Tage bezahlte Freistellung.

### **2.3 Ziele, Einbettung in die Personalentwicklung und Hintergründe**

Mit der „Q-Card“ will sich die Fraport AG als attraktiver Arbeitgeber in der Region präsentieren. Gleichzeitig dient das Konzept als Beitrag zur Verbesserung der Motivation und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und des Betriebsklimas sowie zur Erfüllung von persönlichen Weiterbildungswünschen, so die Präambel der Regelungsabrede, März 2001. Die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit ergibt sich aus dem Unternehmensgrundsatz: „Lebenslanges Lernen ist Verpflichtung und Chance.“ Sabine Weinheimer: „Durch die Veränderung der Arbeitsmarktsituation mit zunehmend flexibleren Belegschaften in den Unternehmen, der permanenten Änderung von Arbeitsgebieten und der steigenden Bedeutung des Faktors Wissen wird für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neben der rein arbeitsplatzbezogenen Qualifizierung die generelle Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit immer wichtiger. In der Situation ist es notwendig, dass die Unternehmen verschiedene Möglichkeiten für die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anbieten.“

Nicht nur die Entwicklung des Arbeitsmarktes sondern auch die Unternehmensentwicklung der Fraport AG führt zu neuen Impulsen für die Personalentwicklung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die Unternehmensstrategie der Fraport AG heißt Internationalisierung, Wachstum und Bekenntnis zum Wettbewerb. Wissen, Können, Erfahrungen und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für das Unternehmen. Konkreter Auslöser für die Q-Card war die ständige Wissenserweiterung und Aufgabenveränderung. Dieses führte zu Engpässen in der Umsetzung der betrieblichen Weiterbildungsanforderungen. Im Rahmen der halbjährlichen betrieblichen Bildungsplanung wurden fach- und bereichsbezogene sowie nichtfachbezogene Bildungsbedarfe abgefragt. Der Bildungsanspruch war immer höher als die vorhandene Kapazität im Bildungszentrum bei Fraport. Um diesem Bildungsanspruch gerecht zu werden, wurde die Q-Card zur Systematisierung der Weiterbildungsplanung eingeführt.

Die Idee zu diesem Lernguthabenkonto wurde in einer Mitarbeiterbefragung (Barometer) im Jahr 2000 geprüft. 91 % der Befragten antworten auf die Frage „Würden Sie interessante Schulungen besuchen, wenn sie von der Fraport AG bezahlt werden, aber außerhalb ihrer Arbeitszeit stattfinden?“ mit „eher ja“. Erdal Kina: „Die hohe Zustimmung hat dann zu der Q-Card in der vorhandenen Struktur geführt“.

Als gute Basis für die Einführung des Lernguthabenkontos Q-Card wird vom Betriebsratsmitglied Erdal Kina die Betriebsvereinbarung „Personalentwicklung“ von 1995 genannt. Im Vorwort der Vereinbarung heißt es: „Als Personalentwicklung bei der Fraport AG wird sowohl die Entwicklung und Förderung der beruflichen Qualifikationen, d.h. Sach- und Führungskompetenz, insbesondere die Befähigung zu Erneuerungsprozessen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unseres Unternehmens, als auch ihre persönliche Weiterbildung verstanden.“ Im weiteren werden Aussagen getroffen zu u.a. Aufgaben von Führungskräften, Vorschlagsrechten der Beschäftigten, Auswahlverfahren, Lernerfolgskontrollen, Zugang zu den Bildungs- und Fördermaßnahmen, Aufstieg, Beratungsansprüchen und Konfliktlösungen.

Bei der Q-Card geht es nicht um die Organisation von arbeitsplatzbezogener Weiterbildung, die bei der Fraport AG zwischen Führungskraft und MA vereinbart wird, sondern um Qualifikationen, die nicht unmittelbar für die berufliche Tätigkeit erforder-

lich sind. „Arbeitsplatznotwendige Qualifikationen werden weiterhin während der Arbeitszeit und auf Kosten der Fraport AG vermittelt“, beschreibt Sabine Weinheimer.

## **2.4 Ergebnisse, Bewertung und weitere Entwicklungen**

2004 haben mehr als 10 % aller Beschäftigten ihr Konto genutzt und sich hauptsächlich in Sprachen (60 %), EDV (20 %) und Persönlichkeitsentwicklung (14 %) weitergebildet. Die Q-Card wird von den verschiedenen Bereichen (vom Bodenverkehrsdienst bis zur Informationstechnik) etwa entsprechend ihrer Mitarbeiterstärke genutzt. Bezogen auf die Geschlechter wird das Programm von Frauen deutlich stärker – 2004 waren 18,4 % aller Beschäftigten weiblich - wahrgenommen: Ein Drittel der Teilnehmenden sind Frauen.

Zwei Beispiele zeigen, wie die Q-Card Wegbereiter für die Berufswegeentwicklung im Unternehmen Fraport sein kann. Im Bodenverkehr gibt es für Lademeister Sonderschulungen in der Fremdsprache Englisch. Um an diesen Sonderschulungen teilnehmen zu können, müssen Grundlagenkenntnisse der englischen Sprache nachgewiesen werden. Ein Lademeister kann dafür die Q-Card nutzen. Die Englischkurse werden aber auch genutzt, um einen möglichen Wechsel von einem Arbeitsbereich in einen anderen vorzubereiten. So kann man auch aus dem Un- und Angelerntenbereich in eine einfache Sachbearbeitungsfunktion (vom Bodenverkehrsdienst in die Fluggastkontrolle) hineinwachsen.

2002 wurde die Q-Card in einer Diplomarbeit evaluiert<sup>3</sup>. Ein Fragebogen wurde an 589 repräsentativ ausgewählte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verschickt. 235 Fragebögen (40 %) kamen zurück und wurden ausgewertet. Themengebiete waren Informationsfluss im Unternehmen, Themenauswahl der angebotenen Kurse, individueller Gebrauch der Q-Card und die Frage nach der Steigerung der Motivation. Die Verfasserin konnte viele positive Einstellungen zu dem Konzept feststellen, aber auch einige verbesserungswürdige Punkte herauslesen. Sie stellt u.a. fest, dass die Arbeiter sich eher schlechter informiert fühlten als die Angestellten. Ihre Gesamtbewertung: „Die Mitarbeiterqualifizierung und Weiterbildung hat für die Fraport AG einen hohen Stellenwert als Instrument der Mitarbeitermotivation. Gut ausgebildete und motivierte Fach- und Führungskräfte sind einer der zentralen Erfolgsfaktoren auf dem Weg in eine Zukunft als weltweit agierender Konzern.“

Dass die Fraport AG dieses Programm ernst meint, kann man darin sehen, meint Sabine Weinheimer, dass es trotz steigendem Kostendrucks weiter geführt wird. „Personalvorstand und der Personalchef stehen voll dahinter.“ Es gibt viele begeisterte Lerner, berichtet sie. In den Feedbackbögen gibt es aber auch Kritik, weil man z.B. das Lehrbuch selber zahlen muss. „Aber“, sagt sie, „durch diese Ersparnis können wir dann 25 Kurse mehr anbieten.“ Gemeint ist damit, dass von der Unternehmensleitung ein jährliches Budget von 180.000 Euro für alle Kurse zur Verfügung gestellt wird.

---

<sup>3</sup> Aus der Zusammenfassung der Diplomarbeit, Christine Zintel, Frankfurt/Main, 24.07.2002

Auch aus Sicht des Betriebsrates ist die Q-Card eine erfolgreiche Maßnahme, die unbedingt weitergeführt werden soll. Erdal Kina: „Die Q-Card ist eine super Chance....Es gibt schon welche, die auf die Warteliste kommen, da gibt es einige Klagen... Und es wird von den Arbeitern die Frage gestellt, ob die Angestellten die Infos eher bekommen. Aber sonst funktioniert das ganz gut. Es gibt viele zufriedene Kollegen, die die Angebote annehmen.“

Sabine Weinheimer würde an diesem so erfolgreichen Programm heute gerne eines anders machen. Anstelle des auf der Q-Card verbuchten „Geldguthabens“ würde sie ein „Lernpunktekonto“ einführen. Denn es ist vielen nur schwer zu vermitteln, dass 600 Euro nur als persönliches „virtuelles“ Guthaben für die individuelle Weiterbildung zur Verfügung stehen.

Für Erdal Kina gibt es ein weiteres Ziel. Alle Kurse sollen während der Arbeitszeit stattfinden. Außerdem möchte er prüfen, ob die Ziele flächendeckend umgesetzt sind und die angebotenen Themen den aktuellen Anforderungen entsprechen. „Wichtige Fragen wie das Verhältnis zwischen der Anzahl der Anmeldungen und Absagen sind noch zu klären. Das Angebot sollte dann entsprechend angepasst werden. ....Es sollte geprüft werden, ob es gut ist, in Halbjahresabständen das Programm zu veröffentlichen. Ein Vorteil ist, dass dann das Programm immer wieder angepasst werden kann. Ein Nachteil ist die schwierige Planbarkeit, da der Jahresurlaub immer für 12 Monate geplant wird.“

Die Überlegungen in der Personalentwicklung bei Fraport gehen noch weiter. Nun wird geprüft, ob und wie eine unternehmensinterne Bildungsberatungsstelle eingerichtet werden kann. Es geht um das Thema „Lernberatung für Lebenslanges Lernen“.

### **3. Ausblick**

Die Q-Card ist ein erfolgreiches Beispiel für ein nicht-monetäres Instrument und Anreizsystem für selbst initiierte Weiterbildungsprozesse. Es strukturiert und systematisiert gleichzeitig Personalentwicklungsmaßnahmen. Die Übertragung der Verantwortung an die Beschäftigten ist ein Beitrag dafür, Lebenslanges Lernen selbst in die Hand nehmen zu können.

Besonders bei der Q-Card ist, dass unabhängig von der Qualifikation im Mittel alle Beschäftigten die Angebote nutzen. Gerade in Deutschland gibt es einen engen Zusammenhang zwischen sozioökonomischer Herkunft und den Bildungserfolgen. Die Q-Card ist so auch ein geeignetes Weiterbildungsmodell für Beschäftigte aus dem Un- und Angelerntenbereich, um die individuelle Berufswege- und Karriereentwicklung konkret zu unterstützen. Eine Lernberatung – wie sie zurzeit von Seiten der Personalentwicklung geprüft wird - wäre eine wichtige zusätzliche Komponente, um den individuellen Prozess des Lebenslangen Lernens professionell zu unterstützen.

In den Gesprächen mit den betrieblichen Experten sind auch Gestaltungsanforderungen für die Zukunft der Q-Card erkennbar geworden. Es handelt sich beispiels-

weise darum, dass Budgetbeschränkungen in vielen Fällen die Teilnehmendenzahl begrenzen.

Mit dieser kurzen Fallstudie konnte nur ein knapper Einblick in die Praxis der Q-Card gegeben werden. Offen bleiben viele Fragen, wie z.B. die nach der gezielten Förderung von spezifischen Zielgruppen, den Bildungs- und Karriereverläufen der Teilnehmenden, der Nutzungshäufigkeit der Q-Card in Verbindung mit den insgesamt 10 Tagen Bildungsurlaub, Auswahlprozessen der Weiterbildungsthemen und dem Beitrag zur Beschäftigungsfähigkeit. Unbeantwortet blieb auch die Frage, ob die spezifische Mitbestimmungskultur diese betrieblichen Weiterbildungsleistungen in Form der Q-Card in Verbindung mit Bildungsurlaub in besonderer Form begünstigt. Spannend wären auch Antworten auf die Frage, ob und wie eine lernförderliche Kultur die Wahrnehmung der Angebote befördert.

Für andere Betriebe wie auch für die Tarifparteien stellt dieses Praxismodell eines Lernguthabenkontos eine zukunftsweisende Anregung dar. Dieses auch mit Blick darauf, dass das Lernguthabenkonto Q-Card mit 10 Tagen Bildungsurlaub verbunden werden kann und als persönliches Konto zur Verfügung steht. Vieles ist nicht einfach zu übertragen. So müsste beispielsweise für Klein- und mittelständische Betriebe ein überbetriebliches Modell eines „Bildungszentrums“ entwickelt werden, das orientiert an den betriebspezifischen Entwicklungen Weiterbildungsangebote offeriert.