

Es gilt das gesprochene Wort

Effektive Kommunikation in der Krise

Fachtagung des ifb „Automotive in der Krise“ vom 04./05. März 2020 in München

Eine erfolgreiche Kommunikationsstrategie ist der Garant für erfolgreiche Verhandlungen und erfolgreiche Verhandlungen gelingen besser mit einer durchdachten Kommunikation.

Die Automobilhersteller und die Zuliefererindustrie stehen vor einer doppelten Herausforderung. Der europäische Automobilverband (ACEA) sieht für 2020 nach 6 Wachstumsjahren einen Rückgang um 2% im europäischen Markt und dies zu Beginn des größten Umbaus in der Geschichte der Mobilität. Der Transformations- und Konzentrationsprozess erfasst unter anderem Produkt, Unternehmensmodell, Unternehmensstruktur, Wettbewerber, Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten, digitaler Produktionsmethoden (Industrie 4.0) und verändertes Kundenverhalten, - aber vor allem Arbeitsplatz-Abbau. Wer kriegt hier die Kurve?

Der Technologiewandel hin zu Elektrifizierung, Digitalisierung und vernetzter Mobilität geht einher mit großen Umbrüchen für die circa 4 bis 6 Millionen Beschäftigten im Mobilitätssektor. (*Analysen des Bundesinstituts für Berufsbildung (bibb)*) Hinzu kommen die Auswirkungen einer zunehmenden Automatisierung vieler Arbeitsprozesse. Auf der Basis von Studien wird geschätzt, dass etwa die Hälfte der heutigen Tätigkeiten zumindest teilweise automatisiert werden könnten (*McKinsey: A Future That Works: Automation, Employment and Productivity, Januar 2017*). Der Einsatz von Automatisierungs-

technologien wie Robotik, Künstlicher Intelligenz und lernenden Systemen kann große Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen bewirken. Gleichzeitig wird sich die Art der Arbeit verändern: Ein weiterhin steigender Anteil an Facharbeitern und Akademikern anstelle von an- und Ungelernten wird benötigt und es werden in einigen Bereichen andere und neue Qualifikationen gefragt sein, als bisher. Jenseits der laufenden und bevorstehenden Transformationsprozessen gibt es eine Reihe von Unternehmen, die die Gunst der Stunde und die öffentliche Debatte dazu nutzen, ihre Kostenstruktur über Verschlinkung und Abbau von Strukturkosten zu verbessern.

Die Angst vor dem Umbau

bedeutet zum Beispiel, dass die Autoindustrie in Deutschland mehr als 750.000 Mitarbeiter beschäftigt. Allein 250.000 dieser Menschen produzieren Motoren und Getriebe. Ein Elektroantrieb besteht aus 210 Einzelteilen, ein herkömmlicher Antriebsstrang aus 1400. Diese Gegenüberstellung zeigt die Dimension des langfristig bevorstehenden Personaleffekts, und sie erklärt die Angst der Betriebsräte und Gewerkschaften vor dem Umbau dieser Schlüsselindustrie.

Es vergeht kein Tag an dem in den Kantinen, Büros, Werkbänken oder den Produktionsbändern nicht über eine unsichere Zukunft des Unternehmens geredet wird. In diesen Gesprächen geht es zum großen Teil um die Verantwortung und wem diese für die Krise zugeschrieben wird. Damit verfestigen sich Meinungen und Einschätzungen.

Gerade für Arbeitnehmer VertreterInnen bedeutet Krisenkommunikation, Teil dieser Gespräche zu sein, um diese zu steuern.

Die richtige Strategie zu finden und anschließend passgenau zu vermitteln, ist eine der Kernkompetenzen eines guten Krisenmanagements.

Betriebsräte sollten bei der Krisenkommunikation den Fahrersitz einnehmen und nicht das 5. Rad am Wagen sein.

Für Interessenvertretungen bedeutet das Strategiebildung:

Analyse der Situation und Zukunft des Unternehmens, Strukturen für die Veränderung schaffen, Prozesse und Instrumente zu definieren, die die Veränderung steuern und Ziele vereinbaren – diese Elemente bilden unter anderem die Grundlage für eine effektive und effiziente Strategiebildung in der Krise.

Oftmals herrscht die Meinung vor, dass Gewerkschaften und Betriebsräte ausschließlich eine Schutzfunktion für die Beschäftigten haben und ihre Aufgabe darin bestehe, deren Interessen zu wahren und zu vertreten. Die Steuerung des Unternehmens bezüglich Produktivität, Rentabilität und Personal sei allein Aufgabe des Unternehmers, beziehungsweise des Managements.

Spätestens seit der globalen Finanzkrise in den Jahren 2008/2009 wissen wir, dass dies in seiner Absolutheit so nicht stimmt.

Ist das überhaupt Aufgabe der Interessenvertretung?

Oft sind es ArbeitnehmerInnen, die die Initiative ergreifen, um in schwierigen Situationen „ihre Firma“ zu retten.

Nach meiner Kenntnis gibt es kein Unternehmen, das an zu viel Mitbestimmung gescheitert ist.

Ich unterscheide, grob gesagt, in zwei Typen von Interessenvertretern:

Zum einen diejenigen, die unter „Absingen schmutziger Lieder auf die Gewalttaten des Kapitals“ die Entscheidungen des Managements kommentieren, sich abgrenzen, nichts damit zu tun haben wollen und keine Verantwortung übernehmen. Zum anderen diejenigen, zu denen auch ich mich während meiner aktiven Zeit zählte, die sich im Sinne von Co-Management mittels einer ganzheitlichen Schutz- und Gestaltungsfunktion strategisch in Unternehmens-, Produkt-, Qualitäts- und Rentabilitätsfragen „ihres“ Unternehmens konstruktiv und proaktiv einmischen.

Die Vernetzung der Informations- und Mitbestimmungsrechte sind ein effektiver Werkzeugkasten der Krisenkommunikation und um sich das ganze Spektrum der Informationen zu besorgen. Dies sind;

- Mitbestimmung für ArbeitnehmerInnen am Arbeitsplatz
- Gesetzliche und Tarifvertragliche betriebliche Mitbestimmung durch den Betriebsrat
- Europäische Mitbestimmung durch European Works Council (EWC)

- Unternehmensmitbestimmung durch Aufsichtsrat/Societas Europaea (SE).
- Mitbestimmung und Information in globalen Konzernen auf der Basis freiwilliger Vereinbarungen

Im Falle einer Restrukturierung oder der Produktänderung sollte die Interessenvertretung und gegebenenfalls die Gewerkschaft schon in der Planungsphase, also in die Erstellung eines Restrukturierungsplans, mit eingebunden sein.

Drei Faustregeln erfolgreicher Krisenkommunikation

- Transparenz
- Zielorientierung der zu treffenden Maßnahmen für eine Zukunftsperspektive
- alle, vom Azubi bis zum Vorstandsvorsitzenden, sollten ihren Beitrag leisten.

Sprich, der gefühlten Ungerechtigkeit sollte Rechnung getragen werden.

Das Unternehmen sollte die Vorschläge des Betriebsrates und seiner Berater ernst nehmen. Kein Unternehmen kann gegen, sondern nur mit der Belegschaft saniert werden. Unternehmen dürfen Interessenvertretungen nicht benutzen, sondern sollten auf Augenhöhe mit ihnen kooperieren.

In der Krise hat die deutsche Mitbestimmung eine Renaissance erfahren. Arbeitnehmervertreter sind oftmals die besseren Krisenmanager. Sie sind in den Belegschaften verwurzelt, genießen verstärkt Vertrauen und verkörpern Kontinuität sowie Nachhaltigkeit. Sie haben ein hohes Maß an unternehmerischem Verständnis und

eine ausgeprägte Unternehmensidentifikation. Interessenvertretungen haben ein sehr langfristiges Interesse an einem gesunden Unternehmen mit sicheren Arbeitsplätzen. Dies ist auch für sie Garant dafür, bei Wahlen erfolgreich zu sein.

Betriebsräte brauchen Kernkompetenzen und Professionalisierung,

um die Mitarbeiter und ihre Interessen in angemessener Weise zu vertreten. Sie brauchen den Blick für den/die Einzelne und das Gesamte. Je nach Bildungsgrad und Einkommen ist die Belegschaft den Vorschlägen des Managements gegenüber unterschiedlich aufgeschlossen. Diesen Spagat gilt es zu managen. Oftmals überlagern kurzfristige Interessen der Beschäftigten langfristige und nachhaltige Lösungen.

Basierend auf dieser Analyse gelang es 2008/2009 Opel und GM Europa mit seinen 60.000 direkt Beschäftigten vor der Insolvenz von GM in den USA zu retten.

Was können andere daraus lernen? Interessenvertretungen müssen oft tausend Beschäftigte mit unterschiedlicher soziokultureller Herkunft auf ein Ziel, Einschnitte, Veränderungen und/oder eine Forderung zusammenbringen. Das ist weitaus schwieriger als die Rolle des Managements. Die Unternehmensführung verhandelt mit wenigen Verhandlungspartnern. Im Gegensatz dazu muss die Interessenvertretung Tausende überzeugen. Ein ergebnisorientiertes und nachhaltiges Management gibt den Gremien des Betriebsrates die nötige Zeit und den Raum. Ja, auch Siege sind für diese Überzeugungsarbeit notwendig.

Das Beispiel Opel zeigt, dass Arbeitnehmer durch aktive Wahrnehmung der Mitbestimmung und Gestaltung unternehmerischen Handelns „ihr“ Unternehmen retten konnten. Gleichzeitig gingen große Teile des Managements, bestehend aus „Ja-Sager“, in Deckung und hatten kaum Beziehungen zur Außenwelt.

Proaktives Handeln ist das A und O in der Krisenkommunikation

Am Anfang der Krisenkommunikation steht die Transparenz in umfassender und rechtzeitiger Information sowie Konsultation von Experten. Oftmals ist das schwierig aufgrund restriktiver Kommunikationspolitik. Dieser Prozess der Information sollte ergebnisoffen sein, sich an Fakten, den Wettbewerbern und gegenseitigen Interessen orientieren. Ideologien, dogmatische Weltanschauungen, egal von welcher Seite, sind kontraproduktiv.

Arbeitnehmervertreter sollten sich weiter professionalisieren. Sie brauchen heute unter anderem sechs umfassende Qualifikationen in entscheidenden Kernkompetenzen:

6 Kernkompetenzen soziale, fachliche, ökonomische, mediale, digitale und internationale Kompetenzen

Eine Herkulesaufgabe, und dies bei einem Wahlmandat. Dazu sind Berater und Spezialisten notwendig. In der Regel eine Kombination aus Juristen und Betriebswirten, eine Vertrauensrolle. Berater sollten Alternativen aufzeigen, aber niemals die Entscheider sein.

95 Prozent der Interessenvertretung ist Kommunikation.

Der entscheidende Grundsatz ist die offene und transparente Information sowie Kommunikation mit der Belegschaft. Diese sollte vor der Öffentlichkeit informiert werden und hat dem mit der Belegschaft verabredeten Ziel zu dienen.

Gespräche des Betriebsratsvorsitzenden mit den Beschäftigten, Abteilungs-, Betriebs- oder Bereichsversammlungen sind je nach Zielgruppe die richtige Form der Ansprache. Flugblätter und Mailing - Aktionen bergen das Risiko in sich, nach außen getragen zu werden. Arbeitnehmervertretungen sollten bei jeder Kommunikation im Vorfeld abwägen, ob die Veröffentlichung schadet oder nutzt. Die Belegschaften und die Öffentlichkeit sind in der Regel auf Harmonie eingestellt. Negative Schlagzeilen helfen angeschlagenen Unternehmen nicht.

Mit einer balancierten PR-Strategie können Arbeitnehmervertreter in der Öffentlichkeit und Politik punkten. Oftmals hat eine gute Pressekampagne größere Durchschlagskraft als ein paar Mal „um den Block“ zu ziehen. Das eine soll das andere jedoch nicht ausschließen. Aktionen der Beschäftigten schweißen zusammen und schaffen Solidarität mit den Forderungen und dem Betriebsrat. Sie sind aber auch notwendiges Ventil, um Frust, Ärger und Enttäuschung Ausdruck zu verleihen.

Verbündete finden

PolitikerInnen haben natürlich einerseits ein eigenes Interesse, sich zu profilieren. Auf der anderen Seite darf niemand ihnen ein taktisches Verhältnis unterstellen. Gerade in angespannten Zeiten und öffentlichen Debatten sucht die Politik den Schulterchluss und oft zeigt sich, dass es

jenseits aller Parteipolitik einen übergroßen Konsens – „wir wollen, dass das Unternehmen XY weiter besteht“. Über den Weg gibt es manchmal unterschiedliche Auffassungen.

An der richtigen Stelle im Unternehmen den Finger in die Wunde legen

Unternehmen verfügen häufig über Konzernzentralen außerhalb Deutschlands. Somit werden in Restrukturierungsprozessen Entscheidungen oft zentral getroffen, die unmittelbare Auswirkungen auf die Tochtergesellschaften haben. Wie können deutsche Betriebsräte in solchen Situationen bereits zu einem möglichst frühen Zeitpunkt Einfluss nehmen?

Sie brauchen einen direkten Draht nach oben und dürfen keine Angst vor „Großen Tieren“ haben. Sie sollten sich einen informellen und offiziellen Zugang zu den Entscheidern verschaffen. Das ist vom Ergebnis her notwendig und verschafft den Arbeitnehmervertretern den Respekt und den notwendigen Einfluss beim nationalen Management. Oftmals ist es entscheidend, bei Restrukturierungen an der „Lehmschicht“ vorbei das Top-Management zu informieren und um die eigenen Ideen zu werben. In der Regel spielt im Falle von Restrukturierungen das nationale Management dem Entscheidungsgremium gegenüber auch nicht mit offenen Karten. Der direkte Zugang zum Top-Management, gerade bei transnationalen Konzernen ist auch wichtig, um zu versuchen dieses aus erster Hand über kulturelle, rechtliche und gesellschaftliche Differenzen zur Konzernzentrale zu überzeugen. So bin ich mindestens zweimal jährlich oder innerhalb von 14 Tagen nach der Ernennung eines neuen

CEOs in die Zentrale von General Motors nach Detroit zum Antrittsbesuch gereist.

Internationale Arbeitnehmerrechte verbessern

Das internationale Recht, die europäische Richtlinie zur „Information und Konsultation“ sollte ausgedehnt werden. Entscheidend ist jedoch auch, internationalen Vertretungsgremien die rechtlich verbindliche Vertragskompetenz zu geben. Vereinbarungen, die zulassen, dass die Arbeitnehmervertreter noch vor der Managemententscheidung im Sinne von Alternativvorschlägen einbezogen werden.

Eine Restrukturierung verlangt allen Beteiligten viel ab. Es gibt danach Strömungen und Stimmungen in der Belegschaft, beispielsweise dass alle umgesetzten Maßnahmen nicht notwendig waren und die Interessenvertretung sich hat über den Tisch ziehen lassen.

Dem Management fehlt oft die Vorstellung, welche inneren Konflikte die Interessenvertretung mit den Belegschaften, politischen Strömungen, auch den Gewerkschaften, also ihren Stakeholdern, auszuhalten hat und diese überzeugen muss. Deshalb darf ein kluges Management die Interessenvertretung nicht wegen ihrer Zugeständnisse und Kompromisse loben. Die Verantwortlichen auf der Seite der Geschäftsleitung oder des Vorstandes müssen den Arbeitnehmervertretern ihre Eigenständigkeit und Unabhängigkeit bei den beschlossenen Maßnahmen der Restrukturierung lassen.

Mit einem Vertrag fängt die Arbeit erst richtig an

Gemeinsame Aufgabe der Sozialpartner ist es, zu analysieren, was die Hauptprobleme im Businessmodell, der Unternehmenskultur oder den Produkten

des Unternehmens sind, die eine Restrukturierung überhaupt notwendig machen. Oftmals ist es so, dass fundamentale Änderungen in der Unternehmensausrichtung, ihrer Führung und der Kultur notwendig sind. Dieser langfristige Veränderungsprozess ist schmerzhafter und schwieriger als die eigentliche Restrukturierung. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei den Ebenen des mittleren und oberen Managements, der sogenannten „Lehmschicht“, die häufig ihr Fähnchen nach dem Wind hängen. In diesen Prozess der Verhandlungen sollte die Belegschaft in jeder Etappe aktiv einbezogen werden. Besser nicht zwei Stufen auf einmal nehmen. Komplizierte Sachverhalte mittels Symbole oder Metaphorik erklären. Ich habe z.B. das komplizierte GM Cashpooling so erklärt, dass „Opel über kein eigenes Bankkonto verfüge“.

Konsequenzen aus der Krise

Ich bin Verfechter eines ehrlichen Risikomanagements, mit all den Konsequenzen. Dieses Risikomanagement sollte sich auf die zehn wichtigsten Risiken des Unternehmens, der Branche und des Markts konzentrieren. Der Aufsichtsrat oder vergleichbare Gremien sollten mindestens zwei Mal jährlich über die Ergebnisse dieser Risikoanalyse informiert werden, um rechtzeitig intervenieren zu können und um eine erneute schmerzhafteste Restrukturierung zu vermeiden.

Von zentraler Bedeutung ist, dass die Belegschaft mitgenommen wird. Dies hat oft Auswirkungen auf eine veränderte interne und externe Kommunikation. Mit dem Mittel der Befragung kann die Belegschaft sehr konkret einbezogen werden. Wichtig dabei ist, dass Vorschläge

der Beschäftigten ernst genommen und nach Möglichkeit auch umgesetzt werden. Entscheidend aber sind unter dem Strich die Glaubwürdigkeit, der Respekt und das Vertrauen der Sozialpartner zueinander.

Wenn dieses Verhältnis nicht auf Augenhöhe gelebt wird und nur taktischer Natur ist, können daraus valide betriebswirtschaftliche Schäden und Vertrauensverlust, resultieren. Daher ist der offene Dialog mit den zuständigen Gewerkschaften und ihren Gremien dabei wichtig, da diese eine Restrukturierung unter anderen Kriterien beurteilen. Ein Konflikt zwischen der betrieblichen und der gewerkschaftlichen Interessenvertretung ist sollte vermieden werden.

Mit der Einbringung von Arbeitnehmerbeiträgen verbinden die Beschäftigten in der Regel Arbeitsplatzsicherheit und Beschäftigungsgarantie. Diese Sicherheit reicht heute oftmals nicht mehr aus, da die Einsparungen, die Belegschaften im Rahmen einer Restrukturierung erbringen, oft erheblich und substantiell sind. Was und wie viel eingebracht werden soll, sind zentrale Fragen.

Nach meiner Erfahrung stoßen die Devise „weniger ist mehr“ oder auch flexiblere Arbeitszeitvarianten auf hohe Akzeptanz verglichen mit dem direkten Abzug von Entgelt. Bezüglich der „Gegenleistung“ des Unternehmens sollte darauf geachtet werden, ob Einsparungen kurzfristig oder nachhaltig sind. Bei kurzfristigen Einsparungen (z. B. einmaliger Verzicht auf eine betriebliche Sonderzahlung) kann es angebracht sein, bei einem positiven Geschäftsverlauf einen einmaligen Bonus zu gewähren.

Wichtig ist, dass schon in den Verhandlungen um die Restrukturierung vereinbart wird, wie der Benefit für die Beschäftigten aussieht, wenn die

Geschäfte wieder positiv laufen. Wofür, wie viel und was habe ich davon, sind für Belegschaften die entscheidenden Parameter, nach denen sie ihre Ablehnung oder Zustimmung zu Kürzungen bestimmen.

Wichtig ist, dass schon im Vorfeld vereinbart wird, welche Zuwendungen es bei Erfüllung von welchen Voraussetzungen und Zielen geben wird. Sollte das Management nach einer Restrukturierung Boni erhalten, so kann die Belegschaft nicht leer ausgehen.

Und auch wichtig ist, genau herauszufinden, was die geeignete Maßnahme ist, um die Belegschaft am Erfolg zu beteiligen. Die Beschäftigten erhalten Anteile an „ihrem Unternehmen“ als Äquivalent für die von ihnen erzielten Einsparungen und geleisteten Verzichte. So ist beispielsweise eine „Mitarbeiter Kapitalbeteiligung“ oder konkrete Produktzusagen für die kommenden Jahre erstrebenswert.

In Krisen leidet die Identifikation mit dem Unternehmen

Im Bereich der „Soft Issues“ gibt es darüber hinaus einen ganzen Blumenstrauß von Maßnahmen, die nach einer Restrukturierung helfen, die Identifikation wiederaufzubauen und Brücken zu schlagen, z. B. regelmäßige Betriebsfeste oder der vergünstigte Einkauf von Produkten. Hier können häufig wertmäßig überschaubare Maßnahmen große Wirkung erzielen. Vertrauen ist ein Gut das man nicht instrumentell, strategisch oder rational „produzieren“ kann.

Solidarität ist der Weckruf

Vertrauen, als das empfindlichste Medium im menschlichen Umgang und entsteht

auf der emotionalen Ebene. Es kann nicht gemacht werden, sondern wächst.

Morgen brauchst du unsere Hilfe ist der Weckruf zur Solidarität.

Solidarität ist eine Investition. Diese Investition zahlt sich wieder aus und dies nicht nur national. In der globalen Ökonomie besteht die zentrale Zukunftsaufgabe der Gewerkschaften unter anderem in der gelebten Internationalisierung.

Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften verändern sich, sie sollten internationaler werden und das nicht nur

am 1. Mai. Dieser internationale Ansatz sollte in der Zukunft der Ausgangspunkt von jeder Überlegung und jeder Strategie sein. Diese internationale Kompetenz zeigt sich darin, wie aufgeschlossen sie oder er gegenüber dem Fremden und Unbekannten

ist, und ob sie – bildlich gesprochen – in der Lage sind, in die Schuhe der anderen zu schlüpfen.

Zusammenfassend:

- 1. Auf allen Mitbestimmungsebenen Informationen vom Arbeitgeber einfordern, notfalls einklagen.**
- 2. Analyse der Situation und möglicher Perspektiven. Wichtig dabei ExpertInnen aus der Belegschaft einbinden, zusammen mit Fachleuten.**
- 3. Belegschaft in geeigneter Form informieren.**
- 4. Horizontale Taskforce im Unternehmen/Konzern bilden.**
- 5. Kurz-, mittel und langfristige Ziele adressieren. Proaktives Handeln ist das A & O.**
- 6. Verbündete im Management, Gesellschaft und Politik finden**

und organisieren.

- 7. In jede Etappe der Verhandlungen Belegschaften einbeziehen.**
- 8. Schutz- und Gestaltungsfunktion ausüben und mit rechtskräftigen und einklagbaren Verträgen die Zukunft sichern.**
- 9. Niederlagen nicht schönreden und gemeinsam Siege feiern**

Klaus Franz wurde als oberster Arbeitnehmervertreter in dem Überlebenskampf von Opel/Vauxhall und General Motors in Europa zum entscheidenden Krisenmanager und dem Gesicht von Opel.



Herausragende Popularität erlangte Franz durch die Gabe und Fähigkeit, Brücken zwischen Managern, den Beschäftigten und der Gesellschaft zu bauen. Dafür wurde er u.a. 2009 mit dem internationalen Preis Kommunikator des Jahres ausgezeichnet. 1975 kommt Franz nach einer Lehre zum Drogisten und Fotofachhändler als Autolackierer zu den Rüsselsheimern. 1981 wird er in den Betriebsrat gewählt. Als Opel-Betriebsrat schloss Franz 1994 an der Fachhochschule Frankfurt ein Studium als Diplom-Sozialarbeiter ab. In der Diplomarbeit thematisierte er die Integration gesundheitlich eingeschränkter Menschen in schlanken Produktionssystemen (lean production). Als parteiloses Mitglied war Franz von 1989 bis 1993 im Magistrat der Stadt Rüsselsheim. Im April 2013 wurde er mit dem Goldenen

Wappen der Stadt Rüsselsheim für seine Verdienste ausgezeichnet. Seit 2000 führte er den Gesamt- und Konzernbetriebsrat an. Gleichzeitig übernahm er bei GM Europe (GME) die Leitung der ArbeitnehmerInnenvertretung und vertrat dabei 60. 000 Beschäftigte in Deutschland, Spanien, Portugal, Schweden, Großbritannien, Ungarn, Österreich, Italien, Frankreich und Polen. Im Januar 2003 wurde er Vize-Aufsichtsratschef. Die Chefs kamen und gingen; Klaus Franz blieb. Knapp 37 Jahre seines Lebens verbrachte der gebürtige Schwabe bei Opel. Als Betriebsrat wurde er zum Gesicht eines Unternehmens, das zuletzt von Krise zu Krise stolperte. Im März 2012 war nun Schluss: Franz (59) verabschiedet sich in die arbeitsfreie Phase seiner Altersteilzeit. Keiner aus der Belegschaft wurde so mächtig, kaum einer kämpfte so entschlossen für einen Neustart des traditionsreichen Autobauers wie Franz. Lange galt er als „heimlicher Manager der Marke mit dem Blitz“ auch, weil er Konflikte mit dem US-Management nicht scheute und es ihm immer wieder gelang, medienwirksam den Finger in die Wunde zu legen.

Moderator und Pragmatiker Seine Popularität verdankt Franz vor allem dem Umstand, dass er mit MitarbeiterInnen und ManagerInnen ebenso gut kann wie mit Journalisten. Wer mit ihm zu tun hatte, erlebte den verheirateten Vater zweier erwachsener Söhne als Moderator und Pragmatiker. Franz verstand sich nicht als Klassenkämpfer, sondern als einer, der mit Hilfe der Belegschaft seinen Teil zur Gesundung des Unternehmens beitragen kann.
dpa 22.11.2011