

**Vertrauen durch Kommunikation:  
Wie kann die interne Kommunikation Vertrauen bei den  
Mitarbeitern aufbauen? Eine quantitative Untersuchung am  
Fallbeispiel der LGI Logistics Group International GmbH.**

2015

**Abstract:**

Seitdem der Abgas-Skandal Mitte September 2015 bei *Volkswagen* ans Licht gekommen ist, drohen dem Automobilkonzern nicht nur Strafzahlungen in Milliardenhöhe. Es geht um viel mehr: VW hat durch die Abgas-Manipulationen eine Vertrauenskrise heraufbeschworen. Anleger und Kunden haben dem Konzern den Rücken gekehrt. Viele Mitarbeiter von VW fürchten wegen der angekündigten Einsparungen um ihre Jobs. Das Beispiel zeigt, dass Unternehmen auf das Vertrauen ihrer Stakeholder angewiesen sind. Doch wie schaffen es Konzerne wie VW eigentlich, dass die wichtigsten Akteure ihnen Vertrauen schenken?

Forscher und Praktiker sind sich einig, dass hier *Kommunikation* eine herausragende Rolle spielt. Geht es allerdings um die konkrete Frage, **wie** Vertrauen durch Kommunikation entstehen kann, liefern empirische und praktische Studien wenig Antworten. Diesen Forschungslücken nimmt sich die vorgestellte Masterthesis an. Sie konzentriert sich dabei auf die interne Perspektive und die Frage, wie die *interne Kommunikation* Vertrauen bei den Mitarbeitern aufbauen kann. Damit liefert die Master-Arbeit grundlegende theoretische und empirische Ergebnisse für die PR-Forschung.

Weil die vorgestellte Master-Arbeit die Mitarbeiter in den Fokus rückt, ist sie im Segment der Rezipientenforschung zu verorten. Als Fallbeispiel wurde der mittelständische Konzern *LGI Logistics Group International GmbH (LGI)* mit Sitz in Herrenberg herangezogen. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf einer ausführlichen theoretischen Herleitung des Vertrauensbegriffs und einer empirischen Überprüfung grundlegender Annahmen – bezogen auf die *interne Kommunikation*.

Die große theoretische Herausforderung im Rahmen der Vertrauensforschung liegt darin, die Vielzahl der Studien auf den jeweiligen Forschungsrahmen zuzuschneiden: Nahezu jede Disziplin, von der Philosophie über die Politik- bis hin zu den Wirtschaftswissenschaften, hat sich mit dem Vertrauensbegriff detailliert auseinandergesetzt. In der Folge existieren zahlreiche Ansätze, die sich in vielen Punkten ähnlich sind, letztendlich aber doch unterscheiden.

Aus diesem Grund legt die Master-Arbeit bewusst einen Schwerpunkt auf vier Disziplinen: Neben der PR-Forschung fokussiert sie sich auf psychologische, soziologische und wirtschaftswissenschaftliche Vertrauensstudien, die auf den Unternehmenskontext gemünzt und in ein interdisziplinäres Vertrauensmodell überführt werden.

Die in diesem Modell dargestellten Faktoren wurden ausführlich in eine quantitative Befragung übersetzt. Hier beantworteten die Mitarbeiter der *LGI* Fragen zu allgemeinen Vertrauensfaktoren auf der *intrapersonalen Ebene*, also dem Selbstvertrauen, *der interpersonalen Ebene*, dem Ver-

trauen zum Vorgesetzten und der Konzernleitung sowie der *organisationalen Ebene*, also dem Vertrauen zum Unternehmen. Mit dieser Abfrage wurden auch für die Vertrauensforschung grundlegende Fragen berücksichtigt.

Ferner wurden Faktoren im Rahmen der internen Kommunikation abgefragt, die sich auf die unternehmensspezifischen Maßnahmen der *LG* wie Intranet, Schwarzes Brett und Mitarbeiterversammlung beziehen. Die Befragung wurde mit vorangestellten qualitativen Leitfadeninterviews mit der Konzernleitung und der Unternehmenskommunikation kombiniert. So wurde den Besonderheiten des Unternehmens Rechnung getragen und die *intrapersonale Ebene*, also das Vertrauen des Unternehmens in sich selbst, berücksichtigt. An der Befragung nahmen 243 Mitarbeiter teil.

Die abgefragten Vertrauensfaktoren wurden in einen Vertrauensindex überführt. Damit geben die Ergebnisse keinen Aufschluss über den Einfluss der *einzelnen Faktoren* auf das Vertrauen. Sie zeigen aber, ob ein Zusammenhang zwischen den Faktoren in ihrer Gesamtheit und Vertrauen auf den unterschiedlichen Ebenen besteht.

Tatsächlich zeigen die Ergebnisse, dass Kommunikationsmaßnahmen einen Einfluss darauf haben, ob Mitarbeiter ihrem Vorgesetzten, der Konzernleitung oder dem Unternehmen vertrauen. Vor allem Maßnahmen, die auf einem persönlichen Austausch basieren, scheinen besonders vertrauensfördernd zu sein. Die aus der Theorie abgeleiteten Faktoren können somit als Indikatoren für Vertrauen angesehen werden.

Wie können Kommunikationsmanager die Ergebnisse für sich nutzen? Die Master-Arbeit bietet vor allem einen großen Mehrwert auf strategischer Ebene: PR-Praktiker können ihre Kommunikationsstrategie an den wesentlichen Erfolgsindikatoren für Vertrauen ausrichten. Diese Indikatoren lassen sich auf alle Kommunikationsformen innerhalb eines Unternehmens anwenden. Das Vertrauenskonstrukt umfasst zudem viele Erfolgsfaktoren der Kommunikation wie Glaubwürdigkeit, Möglichkeiten zur Partizipation etc. im Allgemeinen. Daher spricht viel dafür, dass eine vertrauenswürdige auch gleichzeitig eine erfolgreiche interne Kommunikation ist.

Weil die Master-Arbeit auch die Rolle der Vorgesetzten und der Konzernleitung im Vertrauenskontext modelliert, zeigt sie zudem deutlich, wie wichtig Führungskräfte für das Vertrauen im Unternehmen sind. Die Ergebnisse können damit ebenfalls als Grundlage für Schulungen oder Sensibilisierungsprogramme auf der Führungsebene dienen.

**Art der Arbeit:** Master-Arbeit

**Verfasser:** Julian Valachovic

**E-Mail:** [jugal@web.de](mailto:jugal@web.de)