



Evangelische Kirche  
in Hessen und Nassau  
Projekt MaBiG

# Auswertung

## Mitarbeitendenumfrage - EKHN als Arbeitgeberin

Februar, 2026





# Inhalt

<i>1. Einleitung</i> .....	4
<i>2. Methodik</i> .....	4
<i>3. Ergebnisse Gesamt</i> .....	6
<i>4. Ergebnisse nach Bereichen</i> .....	7
<i>5. Ergebnisse nach Alter</i> .....	8
<i>6. Ergebnisse nach Betriebszugehörigkeit</i> .....	9
<i>7. Ergebnisse nach Bekanntheit des Projekts MaBiG</i> .....	10
<i>8. Qualitative Ergebnisse (Kommentare)</i> .....	12
<i>9. Interpretation &amp; Diskussion</i> .....	18
<i>10. Handlungsempfehlungen</i> .....	18
<i>11. Fazit &amp; Ausblick</i> .....	20

## **1. Einleitung**

Die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) hat im Rahmen des Projekts MaBiG (Mitarbeitendenbindung und -gewinnung) eine Befragung ihrer Mitarbeitenden durchgeführt. Ziel war es, einen ersten Überblick über Zufriedenheit und Bindung zu gewinnen sowie die Methode des eNPS kennenzulernen. Die Ergebnisse bieten erste Anhaltspunkte zur Wahrnehmung der EKHN als Arbeitgeberin und dienen als Grundlage für weitere Schritte in der Entwicklung der Arbeitgeber\*innenmarke und in der Personalgewinnung und -bindung.

## **2. Methodik**

Die Befragung basierte auf der international etablierten eNPS-Frage (Employee Net Promoter Score): "Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die EKHN als Arbeitgeberin an Freund\*innen, Bekannte oder Verwandte empfehlen würden?" Die Antwort erfolgte auf einer Skala von 0 (sehr unwahrscheinlich) bis 10 (sehr wahrscheinlich).

Zusätzlich wurden soziodemografische Angaben (Bereich, Alter, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Vollzeit/Teilzeit, Geschlecht) sowie die Bekanntheit des Projekts MaBiG erfragt. Ein Freitextfeld bot die Möglichkeit, Einschätzungen zu begründen.

Insgesamt arbeiten rund 19.000 Mitarbeitende in der EKHN. Mit der Befragung wurden etwa 10.000 erreicht (ca. 52 % der Gesamtpopulation). 1.035 gültige Antworten sind in die Auswertung eingeflossen.

## Die Umfrage im Überblick

### Feedback - EKHN als Arbeitgeberin



Danke, dass du dir Zeit für diese Umfrage nimmst. Deine ehrliche Meinung ist uns wichtig, um die EKHN als Arbeitgeberin weiter zu verbessern. Mit dieser kurzen Umfrage möchten wir über die Methodik des eNPS (Employee Net Promoter Score) ein Stimmungsbild einfangen, wie du deine Arbeitsbedingungen empfindest und evtl. welche Erwartungen du hast. Deine Antworten sind anonym und helfen uns im Projekt MaBiG, die verschiedenen Mitarbeitenden-Zielgruppen besser zu verstehen, um dann nach gezielteren Erhebungen (z.B. Workshops gemeinsam mit Vertreter\*innen der unterschiedlichen Mitarbeitendengruppen) konkrete Maßnahmen zu entwickeln, die das Arbeitsumfeld für alle Mitarbeitenden noch besser machen. Wir schätzen deine Rückmeldungen sehr. Solltest du weitere Anregungen oder Fragen haben, kannst du dich gerne an [personalgewinnung@ekhn.de](mailto:personalgewinnung@ekhn.de) wenden.

Wie lange bist du bereits bei der EKHN angestellt (in Jahren)?

- [Zahleneingabe]

In welchem Bereich bist du angestellt?

- Verkündigung (Pfarrer\*innen / Kirchnmusiker\*innen / Gemeindepädagog\*innen)
- Kindertagesstätte (Fachkraft / Leitung)
- Zentrale Dienste (Hausmeister\*innen / Köch\*innen / Reinigung / Hauswirtschaft / ...)
- Verwaltung

Wie ist dein Alter?

- unter 25
- zwischen 25 und 35
- zwischen 35 und 45
- zwischen 45 und 55

Bist du in Vollzeit oder Teilzeit bei der EKHN angestellt?

- Vollzeit
- Teilzeit

Dein Geschlecht

- [freier Text]

Hast du vor der Bitte an dieser Umfrage teilzunehmen schon etwas vom Projekt MaBiG (Mitarbeitendenbindung und -gewinnung) gehört?

- Ja
- nein

Frage zur Mitarbeitendenzufriedenheit...

Wie wahrscheinlich ist es, dass du die EKHN als Arbeitgeberin an deine Freund\*innen, Bekannten oder Verwandten empfiehlst? (0 = sehr unwahrscheinlich <----> 10 = sehr wahrscheinlich)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

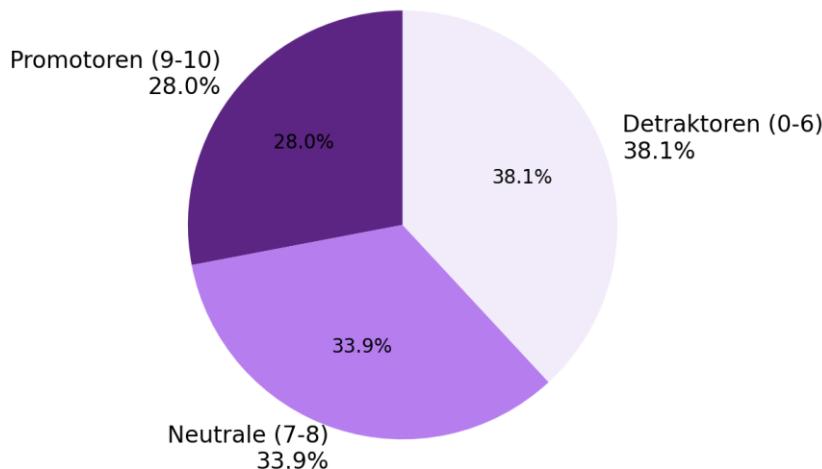
Bitte begründe deine Einschätzung:

- [freier Text]

Abb.: Umfrage – EKHN als Arbeitgeberin (realisiert in Limesurvey)

### 3. Ergebnisse Gesamt

Gesamt-eNPS Verteilung

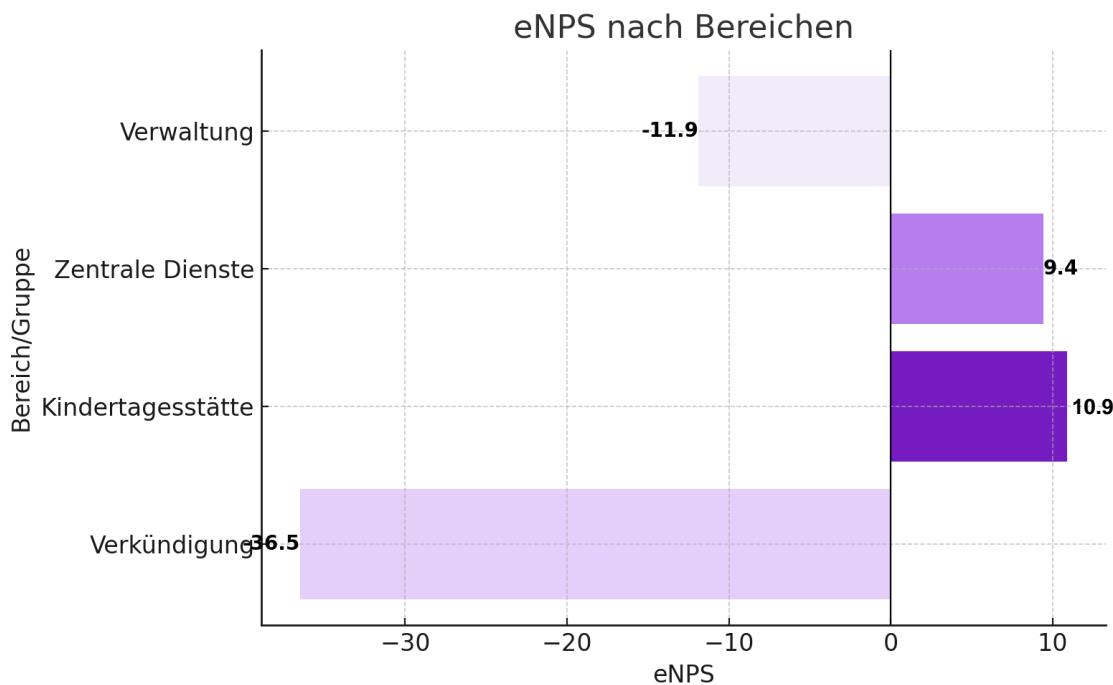


Der Gesamt-eNPS liegt bei  $-10$ . Dies bedeutet, dass es mehr Detraktoren (kritische Stimmen) als Promotoren (loyale und überzeugte Mitarbeitende) gibt. Ein negativer Wert weist auf Verbesserungsbedarf hin. Gleichzeitig liegt der Anteil der Promotoren bei  $28\%$ , also knapp ein Drittel der Befragten – dies ist eine wertvolle Basis für eine positive Weiterentwicklung.

Ein Durchschnittswert von  $6,65$  verdeutlicht die ambivalente Haltung gegenüber der EKHN als Arbeitgeberin: Weder sehr negativ noch klar positiv, sondern mit erheblichem Verbesserungspotenzial.

Kernaussage: Die kritischen Stimmen überwiegen - es gibt aber eine klare Basis an Befürworter\*innen.

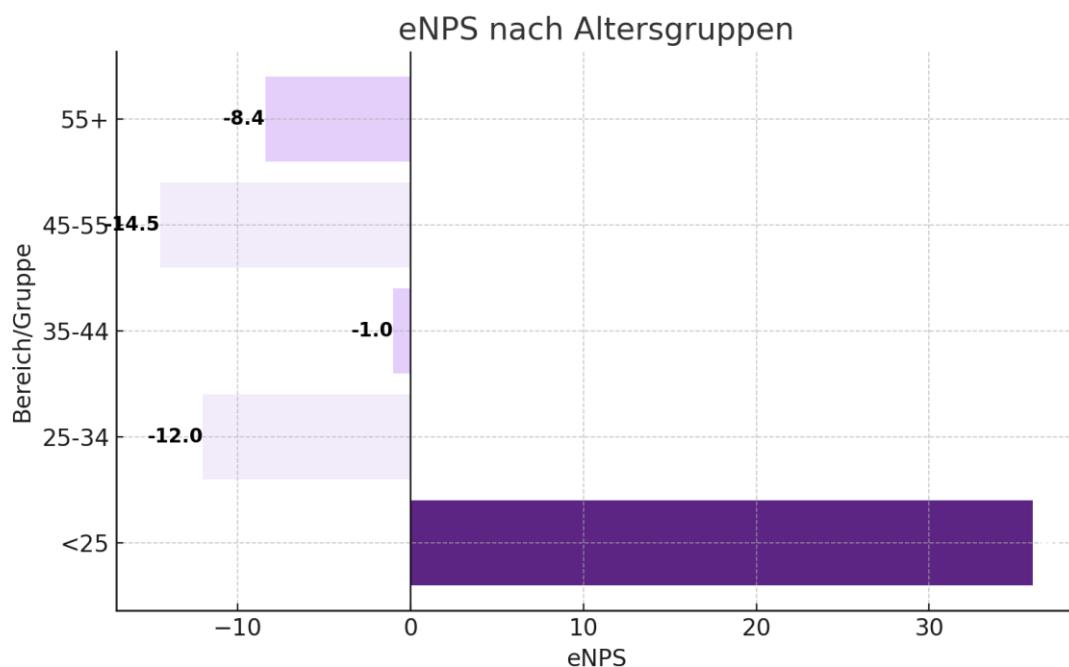
## 4. Ergebnisse nach Bereichen



Die Bereichsauswertung zeigt große Unterschiede: In Kindertagesstätten und zentralen Diensten liegt der eNPS im positiven Bereich (+10,9 bzw. +9,4). Besonders positiv ist die Bewertung in den Kitas ( $\varnothing 7,4$ ). Die Verwaltung bewegt sich im leicht negativen Bereich ( $-11,9$ ). Besonders kritisch ist die Verkündigung mit einem stark negativen eNPS ( $-36,5$ ).

Kernaussage: Die größten Herausforderungen liegen im Bereich Verkündigung.

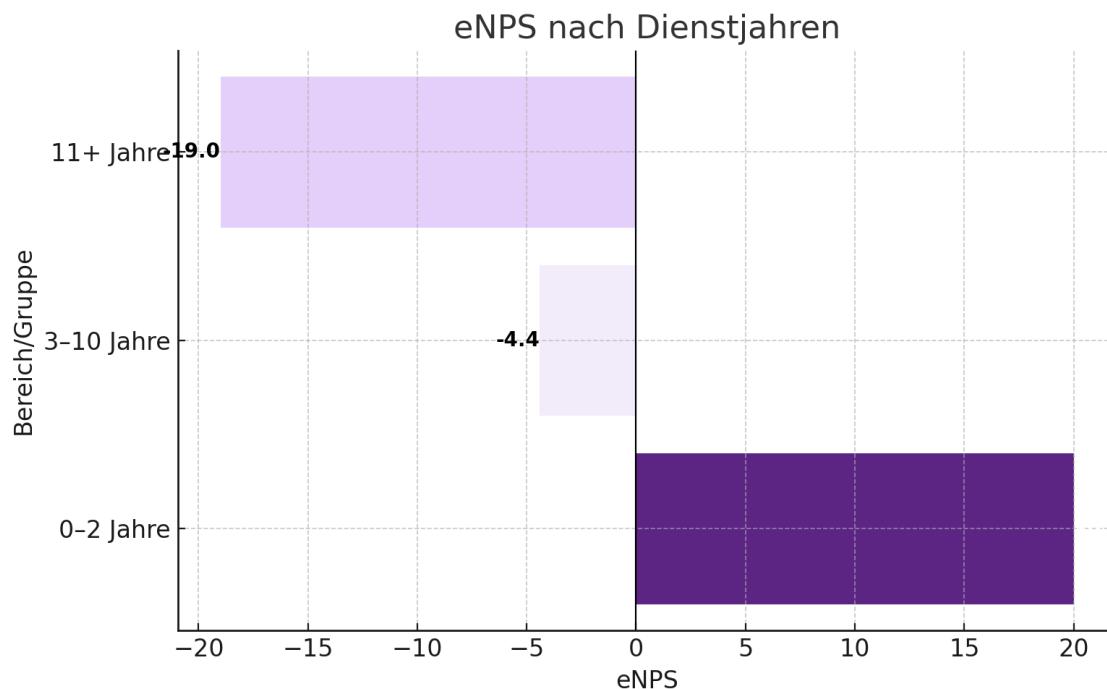
## 5. Ergebnisse nach Alter



Jüngere Mitarbeitende (<25 Jahre) bewerten die EKHN deutlich positiver (eNPS +36). Mit zunehmendem Alter sinkt der eNPS kontinuierlich: Bei 25–34 Jahren liegt er bei -12, bei 35–44 Jahren fast neutral (-1), bei 45–55 Jahren am schlechtesten (-14,5) und bei über 55 Jahren wieder etwas besser (-8,4).

Kernaussage: Zufriedenheit nimmt mit dem Alter ab, besonders kritisch in der Altersgruppe 45–55.

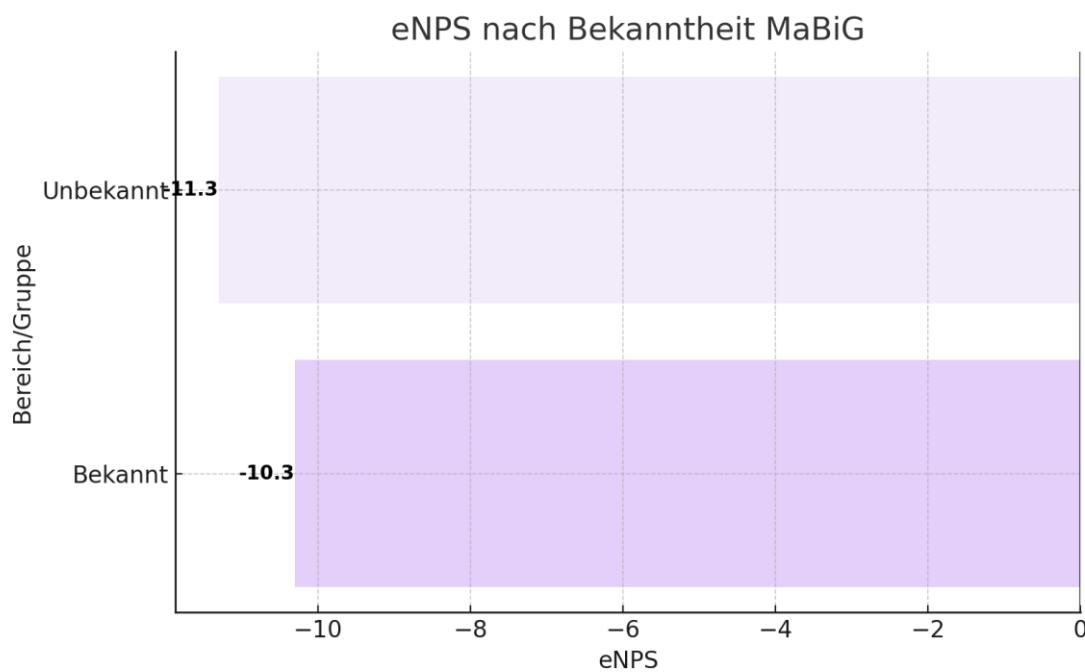
## 6. Ergebnisse nach Betriebszugehörigkeit



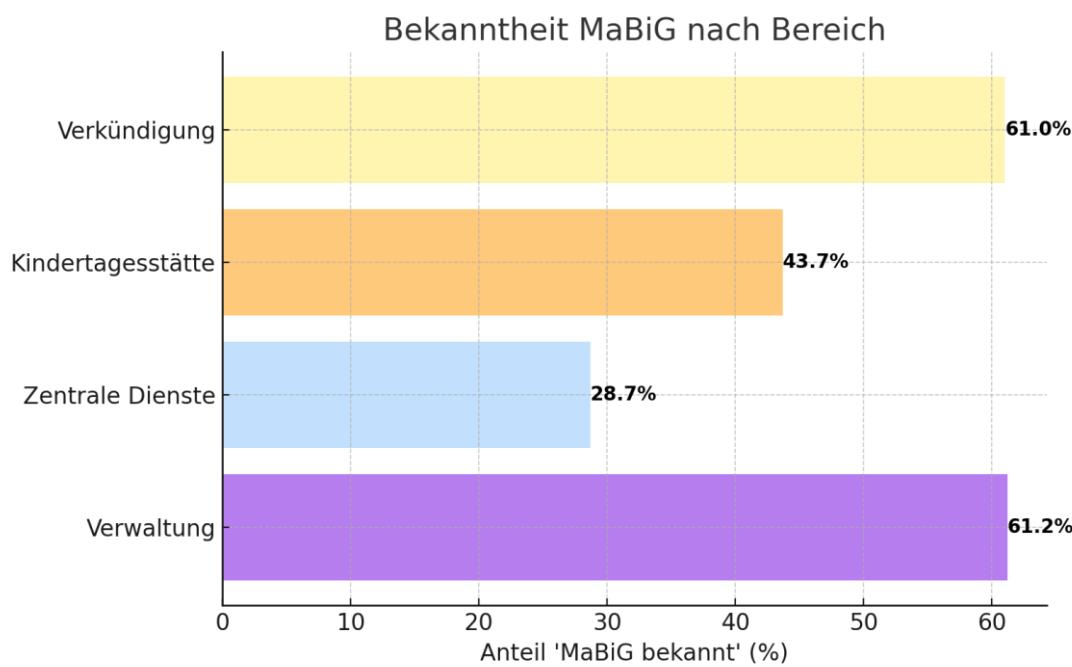
Neue Mitarbeitende (0–2 Jahre) bewerten die EKHN sehr positiv (eNPS +20, Ø-Score 7,6). Nach 3–10 Jahren liegt der Wert knapp negativ (−4,4). Langjährig Beschäftigte (>11 Jahre) sind am kritischsten (eNPS −19, Ø-Score 6,4).

Kernaussage: Je länger die Zugehörigkeit, desto kritischer die Haltung.

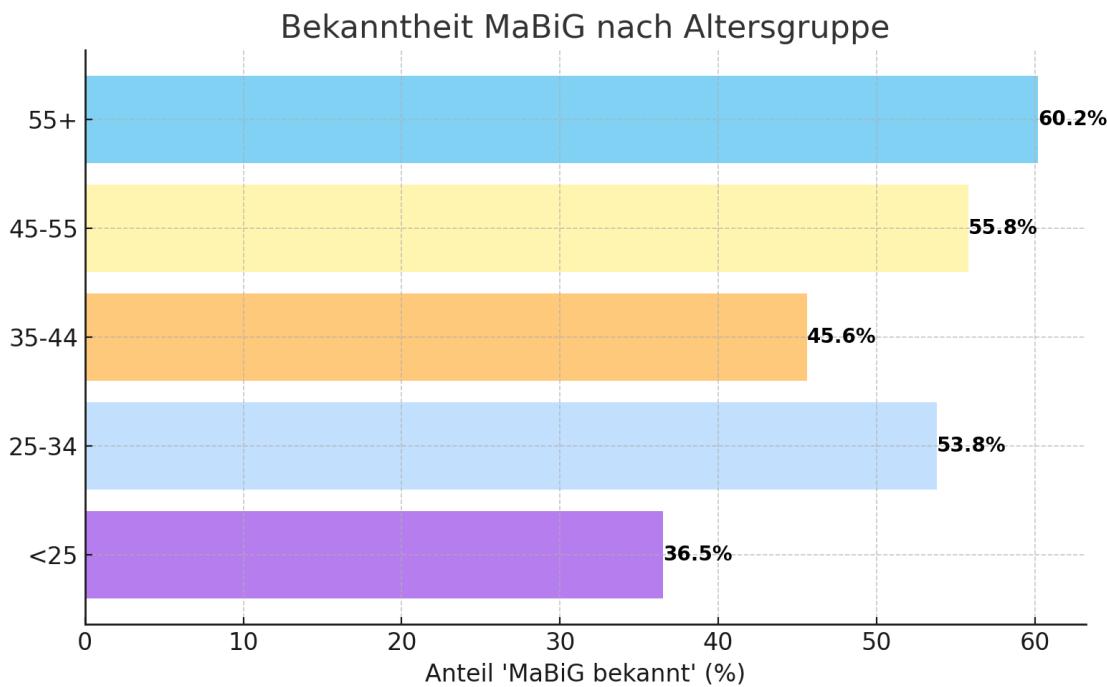
## 7. Ergebnisse nach Bekanntheit des Projekts MaBiG



Verteilung der Bekanntheit nach Bereichen:



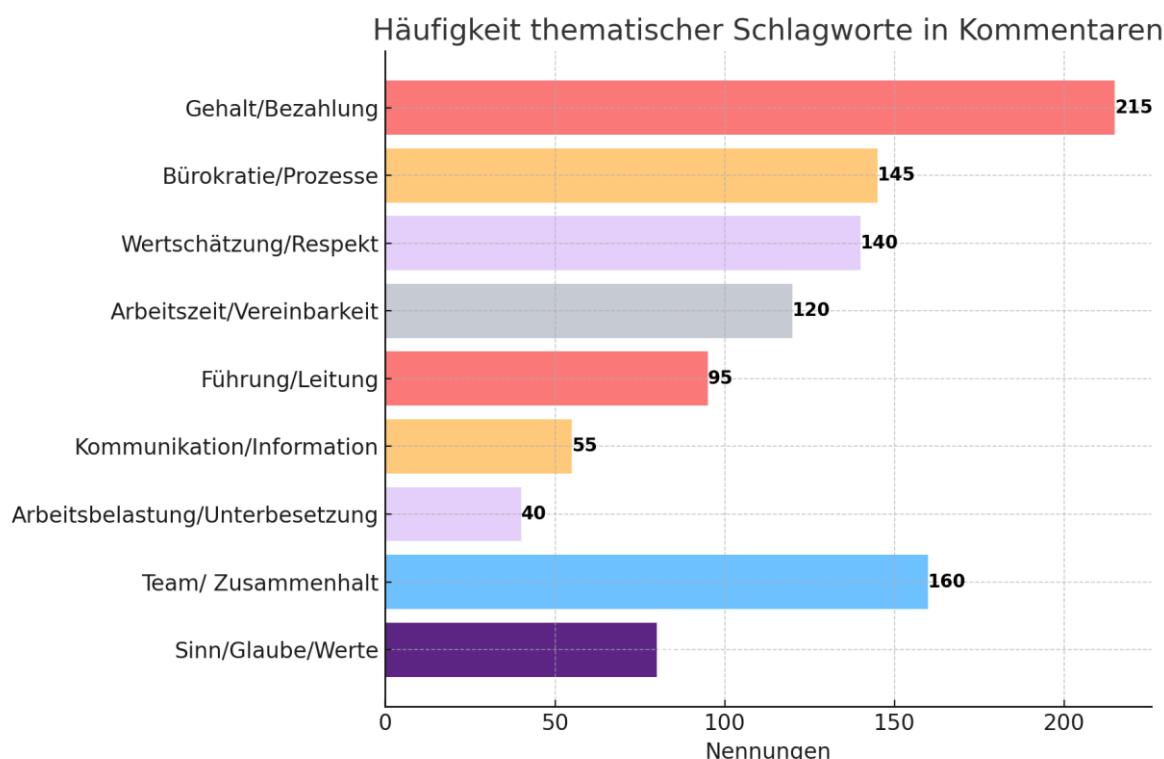
Verteilung der Bekanntheit nach Altersgruppen:



Die MaBiG-Bekanntheit ist zwischen Bereichen und Altersgruppen unterschiedlich verteilt. Leichte Tendenz: in größeren Verwaltungseinheiten und in mittleren Altersgruppen höher. Die Effekte auf den eNPS sind insgesamt gering, aber Bewusstseinssteigerung kann indirekt wirken (Transparenz, Sinn).

## 8. Qualitative Ergebnisse (Kommentare)

Thematische Schlagworte (Nennungen):



Übersichtstabelle (Thema, Kategorie, Nennungen):

Thema	Kategorie	Nennungen
Gehalt/Bezahlung	Kritisch	217
Bürokratie/Prozesse	Kritisch	143
Wertschätzung/Respekt	Kritisch	142
Arbeitszeit/Vereinbarkeit	Kritisch	125
Führung/Leitung	Kritisch	95
Kommunikation/Information	Kritisch	52
Arbeitsbelastung/Unterbesetzung	Kritisch	36
Team/ Zusammenhalt	Positiv	165
Sinn/Glaube/Werte	Positiv	72

Beispielhafte Zitate (anonymisiert):

***Team/ Zusammenhalt:***

- „ Es kommt sehr auf das Arbeitsfeld und das Alter an. Jüngeren Menschen würde ich aktuell abraten, vor allem wenn man digital arbeiten und von älteren Kolleg\*innen respektlos behandelt werden möchte. Diese beiden Punkte sind aktuell bei mir ausgeprägte Themen, die zwar angesprochen, aber nicht wirklich behandelt werden. Ansonsten empfinde ich die EKHN ein positiven Arbeitgeber, die Vorteile überwiegen (noch).“
- „ Mitarbeiterreduzierung ohne Plan / nach dem Rasermäherprinzip; Arbeitsüberlastung von Mitarbeiter:innen wird durch verschleppte Nachbesetzung von Stellen billigend in Kauf genommen; keine Entlastung im Team wegen des Ausfalls von Langzeiterkrankten, deren Stellen nicht nachbesetzt werden bzw. keine Unterstützung von Personal zum Umgang mit Langzeiterkrankten und deren Stellen; grundlegende Umstrukturierungen von der Kirchenleitung ohne Beteiligung der Arbeitsebene“

***Sinn/Glaube/Werte:***

- „ Ich empfinde die Arbeitsatmosphäre (Gemeindebüro) als freundlich, wertschätzend und vergleichsweise entspannt und zugewandt. Die EKHN empfinde ich als sicheren Arbeitgeber, dessen Ziele ich teile und mit denen ich mich identifizieren kann. Nachteile sind die eher langsame und nicht immer zeitgemäße Arbeitsumgebung im Sinne von digitalen Tools, Archivierung und digitaler Kollaboration. Entwicklungen geschehen eher langsam, die Kommunikation ist nicht immer ganz klar und mit einer Stimme (Landeskirche vs Regionalverwaltung) “
- „ Da ich Leitung einer gemeindlichen Einrichtung bin, kann ich die EKHN und auch die Diakonie nur "aus der Ferne" bewerten. Aus den Erzählungen der TfK- Leitungen entnommen steht und fällt alles mit den zuständigen Personen, was ich auch bestätigen kann. Ich erlebe eine sehr hohe Personalfluktuation und wenig Verantwortungsübernahme. Vieles wird delegiert und dann eben sehr spät oder gar nicht erledigt. Der Verwaltungsaufwand, der sich für uns Leitungen ergibt, steht mittlerweile in keinem Verhältnis mehr zu den Leitungsstunden, die im Stellenplan berücksichtigt sind. Eine Statistik folgt der anderen, was ich so noch nicht erlebt habe. Ich könnte für mich selbst jetzt nicht sagen, dass ich Leitung der Kita bleibe, sollte die Einrichtung an die Diakonie abgegeben werden.“

***Gehalt/Bezahlung:***

- „ Tendenz aktuell sinkend. Früher gar keine Frage, sicherer Job, gute Bezahlung etc. pp. Das schwindet allerdings und Personalentwicklung und Mitarbeitendenbindung gerade von jungen/jüngeren Leuten wird kaum gesichert. Außerdem ist die Vertrauensbasis ziemlich zerrüttet, aufgrund fehlender Wertschätzung.“
- “Grundsätzlich bietet die EKHN sehr faire Arbeitsbedingungen, sei es Vergütung, Arbeitszeit, EZVK, Vereinbarkeit Familie & Beruf, usw.

Absolute Arbeitsplatzsicherheit gibt es nie, dass wir aber schon gute 500 Jahre im Geschäft sind, ist mehr als nur ein Argument.”

## ***Wertschätzung/Respekt:***

- „Die geplanten Wege 2030 sind sehr verwirrend und nicht gut durchdacht.
- „Das Bild in der Öffentlichkeit der evangelischen Kirche ist nicht wirklich positiv und ich komme immer wieder in Erklärungsnot. Zusätzlich ist die KV, also unsere Kirchenleitung nicht bereit Entscheidungen so zu treffen, dass wir zielführend arbeiten können. Doch die Verantwortung dafür wird auf die Mitarbeiter in den ausführenden Verwaltungen verlagert, was ich als unfair empfinde und nicht nachvollziehen kann. Wir wollen vorankommen, sind engagiert und werden gefühlt ausgebremst. Klare Vorgaben mit den Definierten Zielen könnte den Arbeitsstau auflösen. Die Haltung, auch von Kollegen und Ehrenamtlichen in den Gemeinden gegenüber der Verwaltung für die Kirchen ist teilweise sehr respektlos. Diesen Umgang kann ich absolut nicht nachvollziehen. Woher kommt diese Wut, die diesen Umgang fruchtet? Das tut mir persönlich nicht gut und habe das bisher in dieser Form noch nicht erlebt. Und ich empfinde den Arbeitsplatz leider nicht als sicher, genau aus den oben geschilderten Gründen. Bitte lassen Sie uns wirklich gemeinsam nach guten Wegen suchen, in unserer Kirche, damit wir Freude, Hoffnung und Gottes Liebe selbst leben und nach außen verkörpern können. Danke, dass ich meine Meinung hier mitteilen darf.“
- “In einigen Bereichen ist die EKHN eine gute Arbeitgeberin: Entgelt, Urlaubstage, Möglichkeit des Familienbudgets, Job-Bike-Angebot, umfangreiche Fortbildungsangebote in allen Bereichen. Allerdings halte ich die den Kommunikationsfluss (von Vorgesetzten zu MA // von Kirchenverwaltungsmitarbeitenden zu Kirchengemeinden) und insbesondere die geringe Wertschätzung vieler Leitenden in der EKHN für die Arbeit der Mitarbeitenden "an der Basis", sprich "in den Kirchengemeinden" für mangelhaft. Anfragen aus Kirchengemeinden an Mitarbeitende der Kirchenverwaltung werden zu häufig gar nicht, nach mehrmaliger Nachfrage oder erst nach unangemessen langer Zeit beantwortet. Dekan/DSV/KV: zu große Wissenslücken im Bereich Personalführung und Personalgesetze. Für den Verwaltungsbereich in den Kirchengemeinden: zu viel Arbeit für zu wenig Zeit - Mehrarbeitsstunden sind die Regel, nicht die Ausnahme diesen Arbeitsbereich kann man guten Gewissens niemanden weiterempfehlen.”
- “Wenig Wertschätzung für Pfarrer/innen- hohe Arbeitsbelastung , schlecht bezahlt . Angestellte der Landeskirche verdienen sehr gut , bekommen Vergünstigungen, 13. Monatsgehalt , Ausgleich bei Überstunden, freie Wohnungswahl, MAV etc. - Pfarrer werden wir existierende Möbelstücke behandelt über die man braucht, aber nicht schätzt.“
- „Ich persönlich empfinde die EKHN als einen absolut fairen und einen Mitarbeiter entgegenkommenden Arbeitgeber. Absolut wertschätzend.
- Allgemein Negativ:  
Aufgrund der EKHN 2030 entsteht immer mehr Druck in den Abteilungen (Verwaltung) , so dass einige Mitarbeiter überlastet sind bzw. mit dem Druck des Vorgesetzten nicht umgehen können. Das ist in jeder Umstrukturierung, meiner Ansicht nach, normal und wird von den Mitarbeitenden unterschiedlich wahr genommen. Die Ungewissheit wie es weiter geht innerhalb der Verwaltung macht einige Mitarbeitende zukunftsunsicher. Positiv: flexible Arbeitszeiten, faire, aus meiner Sicht, Vorgesetzte; Freiheit in der Arbeitsweise; gutes Entgeltsystem;Mitspracherecht  
Ich persönlich arbeite sehr gerne in der Verwaltung der EKHN und freue mich ein Teil des Teams zu sein,,

### ***Arbeitsbelastung/Unterbesetzung:***

- „positiv: große Freiheit, hohe Selbstverantwortung, Eigeninitiative gefragt; negativ: Überforderung wird einkalkuliert, weil man mit der Arbeit selbst auch zufrieden sein möchte und anderen nicht noch mehr Arbeit aufbürden möchte, daher ist die Arbeitsbelastung, die oft als selbstverständlich vorausgesetzt wird, viel zu hoch. Das Gefühl, nie fertig zu werden, kann sehr belasten. Freizeit rächt sich, weil danach der Arbeitsstapel noch höher ist - und das in allen Berufsgruppen“
- „Wir sind eine Kirche, egal ob in der Gemeinde, am Paulusplatz, in der Regionalverwaltung oder die Hausmeisterin im Gemeindehaus vor Ort. Jeder tut seine Aufgabe. Ein Leib und viele Glieder. Ich erlebe den Austausch sowohl mit Verwaltung als auch mit Vorgesetzten - Dekanen, Pröpste, Kirchenräte als wertschätzend, respektvoll und freundlich. Ich denke, das ist besser als bei vielen anderen Arbeitgebern. Dafür bin ich dankbar. Natürlich ist die Arbeitsbelastung (Stundenzahl, Aufgabenvielfalt) zu hoch - Stichwort Personalmangel - überall spürbar. Egal, ob bei Verwaltung, im unterbesetzten Verkündigungsteam, der vernachlässigten Gemeindehomepage oder in der Verwaltung. Da kann auch mal etwas länger dauern... aber im großen und ganzen würde ich wegen dieser beiden Dinge die EKHN als Arbeitgeber weiterempfehlen. Respektvoller Umgang mit Mitarbeitern UND der Notwendigkeit, neue Mitarbeiter zu gewinnen - in allen Bereichen.“

### ***Kommunikation/Information:***

- „Ich empfinde die Arbeitsatmosphäre (Gemeindebüro) als freundlich, wertschätzend und vergleichsweise entspannt und zugewandt. Die EKHN empfinde ich als sicheren Arbeitgeber, dessen Ziele ich teile und mit denen ich mich identifizieren kann. Nachteile sind die eher langsame und nicht immer zeitgemäße Arbeitsumgebung im Sinne von digitalen Tools, Archivierung und digitaler Kollaboration. Entwicklungen geschehen eher langsam, die Kommunikation ist nicht immer ganz klar und mit einer Stimme (Landeskirche vs Regionalverwaltung).– „zu langsame Bereitstellung von Programmen z.B. Kiris; - zu wenig und NICHT präzise Informationen zum EKHN Prozess (z.B. Entscheidungskompetenzen bei der Gebäude...“
- “relativ sicherer Arbeitgeber, Wertschätzung der Angestellten, Teamarbeit, offene Kommunikation”
- “In meinen Anfangsjahren habe ich sehr gerne bei der EKHN gearbeitet. In den letzten Jahren gab es zum einen viele personelle Veränderungen und zum anderen viele strukturelle Veränderungen. Beides zusammen hat mir leider die Freude an der Arbeit vergällt. Besonders schwierig finde ich die interne Kommunikation auf den verschiedenen Ebenen, die oft widersprüchliche Signale/ Botschaften sendet. Da ich aber weiß, dass es sehr auf die handelnden Personen ankommt, kann es auch an anderen Stellen ganz andere Erfahrungen geben. Es ist deshalb nicht sinnvoll, eine generelle Empfehlung oder Warnung auszusprechen.”

### **Bürokratie/Prozesse:**

- „ Die EKHN hört die Wünsche und Bedarfe der jungen Menschen in der Verwaltung nicht. Hier besteht kaum Bereitschaft sich zu verändern und einen attraktiven Arbeitsplatz zu gestalten. Gleichzeitig drücken die Veränderungen und Sparzwänge überall auf die Stimmung und verbieten Flexibilität. Schade. Ich würde gerne hier bleiben und die EKHN auch weiterempfehlen aber aktuell fehlt die Perspektive. “
- Geringe Möglichkeiten höher als E10 zu kommen. Viel Verwaltung. Große Forderungen durch EKHN2030.  
+) Viel Freiheit für Gestaltung der Arbeit. Wichtige Arbeit...“
- “ Positiv: Arbeitgeber mit mir wichtigen ethischen, moralischen Werten / sicherer Arbeitsplatz / gute Bezahlung, Benefits / flexible Arbeitsmodelle / Vielseitigkeit der Arbeit / nette Leute; Negativ: zu große Bürokratie in der Verwaltung, Überlastung bei zu wenig Personaleinsatz, keine Entwicklungsmöglichkeiten”
- “ Noch vor 10 Jahren hätte ich uneingeschränkt die 10 als Antwort gewählt, doch die andauernden Transformationsprozesse und die mangelnde Kommunikation der Prozesse einhergehend mit großer Unsicherheit und in manchen Bereichen eine Prioritätensetzung, die mich an der Zukunftsfähigkeit des Systems der EKHN zweifeln lassen, haben meine Einschätzung negativ beeinflusst.”

### **Führung/Leitung:**

- „Einerseits nehme ich die EKHN noch als recht sicheren Arbeitgeber war und die Orientierung am TVöD bringt viele Vorteile mit sich. Die Veränderungsprozesse, die aktuell vollzogen werden, bingen viele spannende Herausforderungen mit sich. Andererseits sind die verknöcherten Strukturen ziemlich frustierend. Diese Aufzubrechen bzw. umzuprägen erfordert Zeit. Man hat nicht immer das Gefühl, dass Vorgesetzte bereit sind, den Mitarbeitenden diese Zeit zu geben.“
- „Weil ich meine Arbeit liebe. Der Träger sehr gut bezahlt, auch gute soziale Leistung, Fortbildungsmöglichkeiten, Weiterbildung möglich. nettes Team, nette Vorgesetzte“
- “Keine Leitungsfreistellung. Zu geringer Personalschlüssel. Geschäftsführung kaum erreichbar. Regionalverwaltung schläft und kommt nicht in die Puschen. Dienstverträge kommen erst Monate oder Jahre nach Beginn des Arbeitsverhältnisses zu stande.“

### **Arbeitszeit/Vereinbarkeit:**

- „ Grundsätzlich bietet die EKHN sehr faire Arbeitsbedingungen, sei es Vergütung, Arbeitszeit, EZVK, Vereinbarkeit Familie & Beruf, usw. Absolute Arbeitsplatzsicherheit gibt es nie, dass wir aber schon gute 500 Jahre im Geschäft sind, ist mehr als nur ein Argument.“
- „ viele verschiedene Arbeitszeitmodelle, gute Weiterbildungsangebote, Fürsorge gegenüber den Mitarbeitern “

## Allgemein:

-“ Ehrlich gesagt, weiß ich nicht, was ich von dieser Umfrage halten soll. Sie wird sowieso nichts bringen oder verändern. Bekommt man wenigstens die Ergebnisse der Umfrage zur Verfügung gestellt? MIT allen Anmerkungen? Anscheinend ist die Zufriedenheit in der KV sehr schlecht, bei mir ist das genauso. Daran wird auch diese Umfrage nichts ändern da die Kirchenleitung ja keine schlechte Stimmung in der KV wahrnimmt oder wahrnehmen will. Herr Esterhaus lebt in einer Blase, hofiert von PWC und ein paar Menschen die ihm folgen wie ein gut erzogener Hund seinem Herrchen. Die negative Stimmung ihm gegenüber ignoriert er gekonnt. Esterhaus - go home!”

- “Stand heute bin ich absolut unzufrieden mit meiner Arbeitssituation und kann niemandem empfehlen, in der Kirchenverwaltung anzufangen. Die Atmosphäre ist von Unsicherheit und Frust geprägt, wofür in meinen Augen insbesondere der Leiter der Verwaltung Verantwortung trägt. Für ihn zählen Mitarbeitende offenbar nur als austauschbare Nummern – ein persönlicher, wertschätzender Umgang fehlt völlig. Besonders erschreckend ist der respektlose Umgang mit langjährigen Kolleginnen und Kollegen. Erfahrung und Engagement werden weder anerkannt noch respektiert. Kritikfähigkeit ist beim Verwaltungsleiter nicht vorhanden, was zu einer generellen Gesprächsvermeidung führt – viele meiden den direkten Kontakt bewusst, weil keine offene Kommunikation möglich ist. Diese Umstände führen zu einer dauerhaft schlechten Stimmung im Team und hinterlassen das Gefühl, weder gehört noch ernst genommen zu werden. Da werden auch solche Umfragen keine Besserung bringen.”

-“ Hier stimmt einfach alles – Gehalt, Urlaub, Umgangsformen. Ich komme aus dem Handwerk, wo es ganz anders zugeht.”

-„ Ich fühle mich bei meiner Arbeit und im Team sehr wohl“

-„ gute Erfahrungen, sehr kompetente Mitarbeitende (Zentrum Bildung, Regionalverwaltung), gelungene Zusammenarbeit mit der Kirchengemeinde, Träger, Gemeindebüro, Religionspädagogik inbegriffen, eine gute Auswahl an Weiterbildung und Fortbildung“

-„ Auch wenn die Strukturen in den "oberen" Etagen-Kirchenverwaltung schwierig sind, hat der Kita Bereich durch das Zentrum Bildung immer kompetente Ansprechpartner\*innen und Menschen, die sich für den Kita Bereich einsetzen,, Einführung GüT war eine hervorragende Entscheidung; Vernetzung, Fachtagen und-dialoge ... erleichtern die Arbeit auf Leitungs- Geschäftsführungsebene“

-„ Hohe Wertschätzung für MA, Hilfe und Unterstützung bei Problemen, Pfarrerin trotz Termindruck Beerdigung von meinem Vater ausgerichtet, positives Arbeitsumfeld und professionelle Umsetzung in Kinder- und Elternarbeit“

Kernaussage: Stärken liegen im Team und Sinn der Tätigkeit, Schwächen vor allem bei Bezahlung, Belastung und Kommunikation.

## 9. Interpretation & Diskussion

### **Gesamtbild:**

Die EKHN wird ambivalent bewertet. Die eNPS-Werte zeigen Verbesserungsbedarf, gleichzeitig existieren starke positive Kerne – insbesondere in Kitas und bei jüngeren bzw. neuen Mitarbeitenden.

### **Unterschiede:**

Deutlich negative Werte in der Verkündigung und bei langjährig Beschäftigten weisen auf strukturelle Herausforderungen hin (Rollen- und Erwartungsmanagement, Anerkennung, Entlastung).

### **Rolle der Kommunikation & MaBiG-Bekanntheit:**

Direkter Einfluss auf den eNPS bislang gering; jedoch kann transparente Kommunikation Vertrauen stärken, Sichtbarkeit von Verbesserungen erhöhen und mittelbar wirken.

### **Arbeitgeber\*innenprofil:**

Stärken im Bereich Sinn/Team; Schwächen bei Entlohnung, Wertschätzung, Belastungssteuerung und Prozessqualität.

Kernaussage: Fokussiert handeln – strukturelle Hebel in Führung/Prozessen und kulturelle Hebel in Anerkennung/Kommunikation kombinieren.

## 10. Handlungsempfehlungen

### **Bereichsspezifische Maßnahmen:**

- *Kitas: Praxisanleitung stärken, gute Ergebnisse sichtbar machen*
- *Verkündigung: gezielte Entlastung, mehr Wertschätzung, Arbeitsbedingungen verbessern*
- *Verwaltung: Karrierewege, Transparenz, moderne Strukturen*

## **Übergreifende Maßnahmen:**

- Wertschätzungskultur und Kommunikation stärken
- Führungskräfteentwicklung forcieren
- Bekanntheit des Projekts MaBiG aktiv steigern

## **Kommunikation:**

- Ergebnisse transparent zurückspiegeln („Ihr habt gesagt – wir tun...“)
- Maßnahmen sichtbar machen

## **Kurzfristig (0-6 Monate):**

- Befragung regelmäßig wiederholen (jährlich/zweijährlich)
- Anerkennungsrituale etablieren (Danke-Formate, Feedbackrhythmus, kleine Wertschätzungsbudgets)
- Entlastungen prüfen (administrative Hilfen, Checklisten, Vorlagen; Pilot in Verkündigung)
- Kommunikationspaket MaBiG (Was läuft? Was kommt? Erfolge sichtbar machen)

## **Mittelfristig (6-18 Monate):**

- Entlastungen prüfen (administrative Hilfen, Checklisten, Vorlagen; Pilot in Verkündigung)
- Kommunikationspaket MaBiG (Was läuft? Was kommt? Erfolge sichtbar machen)
- Führungskräfteprogramm (Anerkennung, Kommunikation, Arbeitsbelastungssteuerung)
- Prozess-Review Verwaltung/Bürokratie (Quick Wins + Roadmap)
- Entwicklungspfade/ Karrierestufen (v. a. Verwaltung, Verkündigung)

### **Langfristig (18+ Monate):**

- Tarif-/Vergütungsdialog (Transparenz, Vergleichbarkeit, Optionen)
- Strukturelle Personalplanung (Unterbesetzung adressieren; Pool-/Springer-Modelle)
- Kulturverankerung (Storytelling, Best Practices, Peer-Learning zwischen Bereichen)
- Befragung regelmäßig wiederholen (jährlich/zweijährlich)
- Fortschritte messen und sichtbar machen

Kernaussage: Kombination aus schnellen, sichtbaren Verbesserungen und strukturellen Hebeln – priorisiert in Verkündigung & Verwaltung.

### **11. Fazit & Ausblick**

Die Umfrage zeigt ein klares Bild: Stärken in Gemeinschaft und Sinn, Schwächen bei Bezahlung, Anerkennung und Belastung. Die EKHN hat eine starke Basis an Befürworter\*innen, steht aber vor der Aufgabe, strukturelle Defizite zu beheben. Die Ergebnisse bilden eine solide Grundlage für die weitere Arbeit im Projekt MaBiG.

Kernaussage: Große Chancen, wenn die identifizierten Schwächen gezielt angegangen werden.