

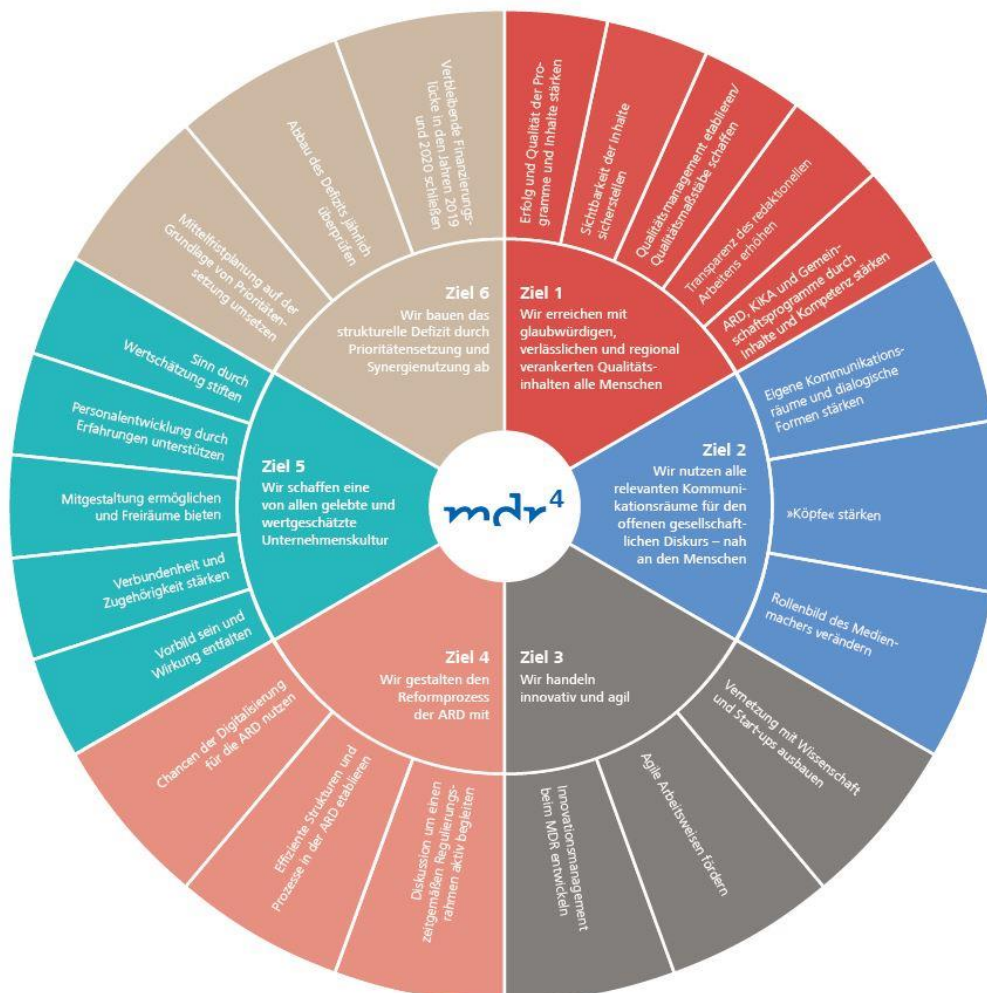
# Statusbericht Entwicklungsplan

## Abrechnung Strategieplan 2018/2019

### 1. Einleitung

Mit den Entwicklungsplänen beschreibt die MDR-Geschäftsleitung alle vier Jahre den strategischen Kompass für die Zukunft unseres Medienhauses.

Der Entwicklungsplan des MDR für die Jahre 2018 bis 2021 wurde in der Sitzung des Rundfunkrates im Dezember 2017 zustimmend zur Kenntnis genommen. Mit der Strategie „MDR hoch 4“ wird darin in 6 Unternehmenszielen und dazugehörigen Handlungsfeldern die Weiterentwicklung in den Bereichen Programmangebot, Technik und Prozesse, Personal und Finanzen in den Fokus genommen.



Mit der jährlichen strategischen Planung hat der MDR außerdem eine Systematik eingeführt, um die Unternehmensziele konsequent für die Umsetzung zu planen und diese abrechenbarer zu machen. In einer jährlichen strategischen Klausur werden konkrete Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele geplant und in jährliche

Strategiepläne übersetzt. Der regelmäßige Statusbericht zu den Entwicklungsplänen bezieht sich daher auf die konkrete Abrechnung dieser jährlichen Strategiepläne.

Als erster Statusbericht, der dieser Systematik folgt, bezieht sich dieses Papier auf die ersten beiden Jahre des Entwicklungsplans und rechnet die Jahre 2018 und 2019 zusammen ab.

## 2. Akzeptanz und Qualität des MDR 2018 und 2019

Die Akzeptanzwerte des MDR haben sich über die Jahre 2018 und 2019 erfolgreich entwickelt.

Der MDR Nutzermonitor 2019 zeigt, dass 93 % aller Personen ab 14 Jahren im MDR-Gebiet mindestens ein MDR-Angebot in 14 Tagen nutzen (- 2 %-Punkte gegenüber 2017). Dreiviertel der Mitteldeutschen benennen ein Angebot des MDR als erst- oder zweitmeist genutztes in ihrem Medienmix.

Dabei ist der MDR mit 9,8 % Marktanteil auf einem neuen Höchstniveau und weiterhin das erfolgreichste Dritte Fernsehprogramm der ARD im jeweiligen Sendegebiet. Der MDR-Hörfunk ist mit einer Tagesreichweite von 44,4 % über die letzten Jahre weiterhin auf einem hohen Niveau stabil.

Am dynamischsten haben sich die Onlineangebote des MDR entwickelt. Dank konsequenter Weiterentwicklungsmaßnahmen in den Redaktionen und übergreifend über das gesamte Haus konnten die Besuche von MDR ONLINE von 2017 auf 2019 um 70,3 % gesteigert werden. Teilaspekte davon werden unter der Abrechnung der Digitalagenda und der App-Offensive genauer beschrieben.

<b>MDR GESAMT</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ø Marktanteil in %   MDR-Gebiet   Zuschauer ab 3 Jahre			
<b>MDR FERNSEHEN</b>	<b>9,6</b>	<b>9,1</b>	<b>9,8</b>
TRW in %   Ø Mo-So   5-24h   dspr. Bev. ab 14 Jahre			
<b>MDR Hörfunkprogramme (MDR-Gebiet)</b>	<b>44,6</b>	<b>45,0</b>	<b>44,4</b>
Visits in Mio.			
<b>MDR Online</b>	<b>130,9</b>	<b>162,7</b>	<b>223,0</b>

Auch bezüglich anderer wichtiger Qualitäts- und Erfolgskriterien verbleibt der MDR im Nutzermonitor 2019 auf einem stabilen hohen Niveau: 88 % der Menschen in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen vertrauen dem MDR (- 2 %-Punkte ggb. 2017, Top 3 Boxes), 62 % sogar im besonderen Maße (- 1 %-Punkt ggb. 2017, Top 2 Boxes).

Die persönliche Relevanz des MDR für die Menschen im MDR-Gebiet liegt bei 57 % und einem stabilen Niveau (+ 1 %-Punkt ggb. 2017, Top 3 Boxes); die gesellschaftliche Relevanz wird mit 70 % am höchsten seit Beginn der Messung vor 4 Jahren bewertet (+ 3 %-Punkte ggb. 2017, Top 2 Boxes).

### **3. Präambel zu den Unternehmenszielen: Evaluierung MDR 2017**

Diese guten Ergebnisse sind nicht nur der Umsetzung des aktuellen Entwicklungsplans geschuldet. Die Basis für die erfolgreiche trimediale Weiterentwicklung wurde bereits in den Jahren vor 2018 mit dem Prozess MDR 2017 und vor allem den wegweisenden Entscheidungen in den Jahren 2014-16 gelegt.

Da es sich bei MDR 2017 um einen kontinuierlichen trimedialen Optimierungsprozess handelt, verfolgt die Geschäftsleitung diesen intensiv nach. Seit 2019 steuert diesen Prozess ein mdr-übergreifend und cross-funktional besetztes Evaluierungsboard.

Aus dem letzten Evaluierungsbericht 2019 sind vor allem folgende Themen als Klärungs- und gegebenenfalls Optimierungsbedarfe identifiziert worden:

- Steuerung bereichsübergreifender Projekte
- Übergreifende Zuliefermodelle und -workflows
- Trimediale Herstellungsstrukturen, Produktionsworkflows und Disposition
- Unternehmensweite Personalentwicklung
- Steuerung von Ressourcen / Budgetierungsprozessen
- Honorierung
- Neue Raumkonzepte
- Bereitstellung technologischer Arbeitsmittel

Auf Basis der Evaluierung wurden Handlungsfelder und Maßnahmen von der Geschäftsleitung identifiziert, die nun für 2020/21 im Rahmen des strategischen Planungsprozesses nachverfolgt werden.

#### 4. Abrechnung Strategieplan 2018/2019

Im Folgenden werden die bestimmten strategischen Maßnahmen für die Unternehmensziele und ihr Umsetzungsstatus dargestellt. Einige der Maßnahmen wurden in den Strategieplan 2020 weitergeführt, während andere abgeschlossen oder im Regelbetrieb weiterbetreut werden.

### Strategisches Ziel 1

**Wir erreichen mit glaubwürdigen, verlässlichen und regional verankerten Qualitätsinhalten alle Menschen**

Maßnahme

**Programmlicher Leitgedanke „Es geht um die Demokratie“**

Status: abgeschlossen

Beschreibung: Unter dem journalistischen Leitgedanken des MDR „Es geht um Demokratie“ wurden 2019 mehrere Programmschwerpunkte zusammengefasst. Dabei handelte sich im Einzelnen um die Schwerpunkte 100 Jahre Weimarer Nationalversammlung, 100 Jahre Bauhaus in Weimar und Dessau, 100 Jahre Frauenwahlrecht, 15 Jahre EU-Osterweiterung, 70 Jahre Grundgesetz, die Europa-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie 30 Jahre Friedliche Revolution.

Für die Koordinierung war eine publizistische Arbeitsgruppe unter der Federführung der PD Leipzig verantwortlich. In der Gruppe waren alle MDR Programmregionen vertreten. Bereichsübergreifend wurden so die einzelnen Programmvorhaben crossmedial geplant und die multimediale Umsetzung begleitet. Die Erfahrungsgewinne sind in die Organisation und Umsetzung des publizistischen Leitgedankens 2020 „Miteinander leben“ eingeflossen.

Ergebnisse:

- Alle Redaktionen im MDR haben sich an dem Themenjahr 2019 beteiligt
- Es ist gelungen, die Vielfalt an großen Themen unter einem Dach zu verknüpfen, eine breite Zielgruppenansprache zu erreichen und einen großen Programmoutput sowie eine positive Wahrnehmung zu erzeugen
- Durch die Bündelung konnte eine größere Aufmerksamkeit der linearen und non-linearen Angebote erzielt werden
- Zu jedem einzelnen Schwerpunkt gab es Dialog-Angebote, um den Public Value des MDR zu unterstreichen

## Highlights und Akzeptanzwerte

Schwerpunkt	Datum	Inhalt	Akzeptanz und Reputation
Bauhaus	13.02.2019	Eventfilm im Ersten: „Lotte am Bauhaus“	13,3 % Marktanteil, 4,189 Mio. Zuschauer; ARD Mediathek mehr als 250.000 Wiedergaben; Dreifachnominierung Seoul International Drama Award
Bauhaus	13.02.2019	Dokumentation „Bauhausfrauen“	11,2 % Marktanteil, 2,965 Mio. Zuschauer
Wahlen	01.09.2019	MDR: Landtagswahl Sachsen – die Entscheidung	10,8 % Marktanteil, 0,267 Mio. Zuschauer im MDR-Gebiet
Wahlen	27.10.2019	MDR: Landtagswahl Thüringen – die Entscheidung	10,6 % Marktanteil, 0,347 Mio. Zuschauer im MDR-Gebiet
30 Jahre Friedliche Revolution	29.09.2019	Dokumentation „GrenzenLos – mit Wolfgang Stumpf auf Spurensuche“	12,9 % Marktanteil 0,530 Mio. Zuschauer im MDR-Gebiet 42.000 Wiedergaben in der Mediathek
30 Jahre Friedliche Revolution	September – November 2019	Mediathekschwerpunkt „Originale 89“ – Filmdokumente aus 1989 DDR Fernsehen und ARD	124.000 Wiedergaben in der ARD Mediathek

Auf mdr.de stand der Mai 2019 im Zeichen von Europawahl, Kommunalwahlen und Bürgermeisterwahlen, die insgesamt rund 1,79 Mio. Visits generierten.

Die Landtagswahl in Sachsen verzeichnete im August und September 2019 1,35 Mio. Visits, die Landtagswahl in Thüringen im September und Oktober in Summe ca. als 1,2 Mio. Visits.

Nächste Schritte:

Auch das Jahr 2020 wird im MDR von einem publizistischen Leitgedanken mit dem Titel „Miteinander leben“ geprägt sein.

Maßnahme

**Wir setzen die MDR Digitalagenda um.**

Status: in Umsetzung

Beschreibung: Mit der Digitalagenda wurden neun Einzelmaßnahmen für 2018/2019 eingeführt, um Erfolg, Qualität und Dialog in den MDR-Onlineangeboten zu stärken und ein jährlicher Zielkorridor von 25 % Steigerung der Akzeptanzzahlen vereinbart.

## Ergebnisse:

Insgesamt konnten die Abrufe der eigenen Online-Plattformen von 2018 auf 2019 durch die MDR-Inhalte sowie einen breiten MDR-weiten Maßnahmenkatalog (Digitalagenda) gesteigert werden. Konkret konnte eine Steigerung der Visits um 37 % auf 223 Mio. erreicht werden, das Ziel wurde damit übererfüllt. Durch die nachfolgend beschriebenen Maßnahmen hat die Digitalagenda maßgeblich zu diesem Erfolg beigetragen.

- Strategische Ausrichtung des Digitalportfolios

Im April 2019 hat die Geschäftsleitung beschlossen, das Onlineangebot zu fokussieren und damit die Auffindbarkeit von Inhalten und die Weiterentwicklung der eigenen Plattformen stringent voranzutreiben. Priorisierte Inhaltsschwerpunkte sind Information, Sport, Mediathek, Kultur und die Homepage bzw. Dachmarkenaccount. Als zu fördernde Talente sind Wissen, Unterhaltung und Garten/Natur benannt.

Die Feinkonzeption von Inhaltsschwerpunkten, Talenten und der MDR-übergreifenden Inhaltsteuerung des neuen Portfolios wurde 2019 unter Federführung der Direktorinnen und Direktoren angestoßen und wird 2020 abgeschlossen und die Konzepte umgesetzt.

- Förderung der Talenteentwicklung und –bindung

Impulse aus dem Digitalboard führten zur Etablierung des digitalen Entwicklungsprogramm Wissen>Führen>Next und der AG Employer Branding, die 2020 operativ werden.

- Stärkung der Redaktion Telemedien als Dienstleister

Es wurde ein Prozess eingeführt, um die Beratungsleitungen der Redaktion Telemedien auf die strategisch priorisierten Themen zu fokussieren. Besonders die 2018 gestartete Beratungsleistung zur Suchmaschinenoptimierung (SEO) und die Umstellung auf AMP-Technologie führte zu einer hohen Verbesserung der Sichtbarkeit des MDR-Angebots auf Suchplattformen, was wesentlich zur Steigerung der Erfolgskennzahlen führte.

Im Bereich Mediathek, Distribution und SEO wurde im Rahmen der Wirtschaftsplanung 2020 eine einmalige Stärkung festgelegt.

- Stärkung der digitalen Dialogfähigkeit

Es wurde 2019 ein Konzept zur Qualitätssicherung im Onlinedialog erstellt und verabschiedet, das unter anderem die Einführung eines verbindlichen Social Media Führerscheins, eines übergreifenden Communitykoordinators sowie neue Workflows bei Kommunikationshavarie-Szenarien in sozialen Medien vorsieht. Die Feinjustierung und operative Einführung ist für 2020 geplant.

- Unterstützung der Innovations-Einheit MDR next

MDR next wurde erfolgreich etabliert und hat 2019 erfolgreich die ersten beiden Innovationsstaffeln durchgeführt (weitere Details siehe Innovationsmanagement).

- Einrichtung eines MDR User Labs

Das MDR UserLab wurde im Herbst 2018 etabliert. Insgesamt wurden 2019 33 Projekte bearbeitet, um die Nutzerperspektive bei der Weiterentwicklung von Angeboten stärker zu berücksichtigen. U.a. hat das Lab MDR Aktuell auf Barrierefreiheit, die neue Seitengestaltung des Sachsenportals sowie die neue Sport-App getestet und eine Zielgruppenwerkstatt mit Nutzerinnen und Nutzern sowie Redakteurinnen und Redakteuren veranstaltet. 2020 erfolgt eine personelle Stärkung, um den hohen inhäusigen Bedarf besser zu decken.

- Einrichtung einer DistributionsTaskForce (DTF)

Im Frühjahr 2019 wurde eine direktionsübergreifende und interdisziplinäre Arbeitsgruppe aufgesetzt, um mit 5 Pilotredaktionen Verbreitungswflows zu analysieren und Handlungsbedarfe zu identifizieren. Ergebnis hieraus war ein umfangreicher Optimierungskatalog sowie die Verbesserung der Distributionsworkflows in den Pilotbereichen.

Die positiven Effekte der DTF haben die Geschäftsleitung davon überzeugt, diese in einen zweijährigen Regelbetrieb weiter zu führen, um die identifizierten Punkte gemeinsam mit Redaktionen umzusetzen. Fokus der Tätigkeit sollen dabei die priorisierten digitalen Themenfelder sein.

- Etablierung eines Product Entry Boards

Im Herbst 2018 wurde die Methode des Product Entry Boards, also einer gemeinsamen Priorisierung von technischen Anforderungen, für den MDR eingeführt. Diese Steuerungsmethodik hat sehr positive Effekte auf Ressourcennutzung, Prioritätensetzung und Transparenzmachung der technischen Weiterentwicklungen im MDR erbracht.

- Ausschöpfung des Telemedienkostenrahmens bis 2021

2019 wurden mit 29 Millionen Euro 89,7 % des Telemedienkostenrahmens ausgeschöpft. Nächste Schritte: Für 2020 wurde eine neue Digitalagenda aufgesetzt, bei der u.a. Maßnahmen zur Distribution, Suchmaschinenoptimierung und UserLab verstetigt und gestärkt werden und der Umsetzung des neuen Portfolios Rechnung getragen wird.

Maßnahme

**Wir bauen unsere Inhalte für die Zielgruppe der 14- bis 29-Jährigen aus**

Status: in Bearbeitung.

Beschreibung: Der MDR hat für die jungen Zielgruppe neue attraktive Inhalte geschaffen, die den gesellschaftlichen Wert unterstreichen. Es wurden neue Formate entwickelt wie zum Beispiel „Team Raimund“, der Podcast der online-first Hintergründe von Nachrichten zielgruppengerecht erläutert. Die wichtige Sputnik-Morning-Show

wurde 2018 erneuert und auch auf Drittplattformen, wie Instagram transportiert. Die Präsenz von jungen etablierten Marken wie dem „Sputnik Springbreak“ wurde in neue Bereiche verlängert. So wurde das reichweitenstarke Festival 2019 bei ARTE-Concert übertragen. Mit „Sputnik Pride“ haben wir einen Podcast ins Programm genommen, der neue Themen erschließt und neue Communities an Sputnik bindet. Auch MDR WISSEN widmet sich mit Podcasts („Meine Challenge“) oder neuen Formaten auf YouTube („Was wäre, wenn ...?“) der jungen Zielgruppe und bringt Wissensthemen in ihren Alltag und auf ihre bevorzugten Plattformen. Beim ARD-Jugendmedientag 2019 haben Redaktionen des MDR Schülerinnen und Schülern ihre Arbeit nahegebracht.

Die Ideengebung und die maßgebliche Gestaltung des Line-Ups durch MDR Sputnik beim Konzert HalleZusammen war ein wichtiges Signal für einen friedlichen gesellschaftlichen Zusammenhalt. Zur Planung der weiteren Entwicklung wurde außerdem eine Milieustudie von der MDR Medienforschung konzipiert und in Auftrag gegeben. Sie soll im Sommer 2020 vorliegen.

Ergebnisse: Laut Nutzermonitor steigt bei den 14- bis 29-Jährigen von 2018 auf 2019 neben der Nutzung der MDR-Radioprogramme (+ 3 %-Punkte auf 79 % Nutzende in 14 Tagen) auch die Reichweiten der MDR-Onlinemedien-Angebote (+ 3 %-Punkte auf 32 % Nutzende in 14 Tagen). Ebenfalls haben sich die Beitragsakzeptanz (+ 3 %-Punkte auf 34 %) und die Empfehlungsbereitschaft (+ 5 %-Punkte auf 43 %) in der jungen Zielgruppe laut Nutzermonitor positiv entwickelt. Das MDR Fernsehen hat mit 4,2 % Marktanteil 2019 sogar den höchsten Wert bei den 14- bis 29-Jährigen seit 1993 erreicht.

Nächste Schritte: Die Maßnahme wurde in den Strategieplan 2020 überführt. Die HaR Junge Angebote wird sobald die Milieustudie der Medienforschung vorliegt einen Abgleich vornehmen und eine Strategie für die junge Zielgruppe im MDR vorlegen sowie einen Vorschlag für die Positionierung im MDR Digitalportfolio unterbreiten. Davon unabhängig entwickelt die HaR Junge Angebote ihre Formate für verschiedene Plattformen weiter, um die junge Zielgruppe über die Marke MDR Sputnik an den MDR zu binden und als (Erst-) Kontaktpunkt zum MDR zu dienen.

Maßnahme

**Wir nehmen die Lebenswelt der 30- bis 49- Jährigen verstärkt in den Blick**

Status: in Bearbeitung.

Beschreibung: Das LFH Sachsen-Anhalt und die Programmdirektion Leipzig haben eine Zielgruppeninitiative unter Beteiligung der Programmdirektion Halle sowie der LFH Sachsen und Thüringen ins Leben gerufen. Es erfolgte darin die Auswertung der vorliegenden Nutzungszahlen Fernsehen/Mediathek, Radio und Telemedien (eigene Angebote und Drittplattformen) Des Weiteren wurde eine Milieustudie konzipiert und in Auftrag gegeben, die wesentliche Erkenntnisse für das weitere Vorgehen liefern wird.



Ergebnisse: Es liegen erste Ableitungen aus der Projektgruppe vor, die nun im Weiteren in die Konzeptarbeit der Gruppe sowie anderer Initiativen (z.B. digitales Portfoliomanagement) einfließen:

- Erfolgreich ist Mischung „Information – Emotion – Region“
- Fortführung der „integrierten Crossmediaplanung“ mit speziellem Fokus auf die 30- bis 49-Jährigen
- Auftrag zur Erarbeitung eines Informationsformates für OnDemand-Nutzung bei Themenlagen („Breaking News“)
- Optimierungen übergreifender Event-Programmierungen (Planungsvorlauf, übergreifender inhaltlicher Beitrag, crossmediale Ansätze, Ausweitung möglicher inhaltlicher Anknüpfungspunkte „Wo sind Chancen?“)

In Sachen Akzeptanz ist der weiteste Nutzerkreis bei der mittleren Generation laut Nutzermonitor von 2018 auf 2019 um 3 %-Punkte auf 94 % gestiegen. Der Marktanteil im MDR Fernsehen hat sich ebenfalls gesteigert auf 6,0 %.

Nächste Schritte:

Es werden die Ergebnisse der Milieustudie sowie weiterer Auswertungen von Nutzungsdaten und der DistributionsTaskForce erwartet. Die Projektgruppe wird 2020 ein ganzheitliches Konzept daraus formulieren, das unter anderem in die Weiterentwicklung des gesamten MDR-Videoangebots fließen wird.

Maßnahme

### **Weitentwicklung und Umsetzen der Gesamtstrategie im Audibereich**

Status: in Konzeption

Beschreibung: Es wird ein Konzept sowie Maßnahmen für eine ganzheitliche MDR-übergreifende Audiostrategie erarbeitet.

Ergebnisse: Die Analyse der Schnittmengen und Unterschiede der Wellen ist erfolgt. Es wurde erstmals eine gemeinsame Positionierungsstudie für alle Hörfunkwellen realisiert und präsentiert, die Fortführung der Studie aller zwei Jahre beschlossen. Die Zusammenarbeit zwischen Funkhäusern und zentralen MDR-Wellen wurde verbessert. Es wurden vierteljährliche Meetings der werbetreibenden Wellen installiert. Die Abstimmung zu den Gewinnspielen ist erfolgt. Ein Auftakttreffen mit dem Digitalboard fand statt, es wurden Aufgaben und Schnittmengen definiert. Ebenfalls stattgefunden hat im Februar 2020 die Abstimmung mit ida (Innovations- und Digitalagentur). Ergebnis der Verständigung mit dem Digitalboard war, dass die Aufgabe nicht weiter als eine Aufgabe der linearen Hörfunkprogramme aufgefasst werden kann. Es gilt, ein Zukunftsbild "Audioanbieter MDR" zu definieren. Um den dynamischen Prozess stetig abzustimmen und die Aufgaben zu steuern, wurde ein Projektkoordinator eingesetzt und mit einer umfassenden Analyse linearer und nonlinearer Entwicklungen auf dem

Markt beauftragt, u.a. Potentiale neuer Audioangebote, Podcast-Content, 5G, technische Perspektiven.

Nächste Schritte: Die Ergebnisse liegen Ende April 2020 vor. Danach erfolgt die Konzepterarbeitung gemeinsam mit dem Digitalboard.

Maßnahme

**Wir setzen ein MDR-übergreifendes Qualitätsmanagement auf**

Status: in Bearbeitung.

Beschreibung: Durch die Etablierung eines kontinuierlichen Qualitätsmanagements in den Redaktionen sollen die Stärken von Angeboten konsequent ausgebaut und Schwächen frühzeitig erkannt werden. Dafür wurde 2018 anschließend an die Projektgruppe Erfolgs- und Qualitätsmessung die Projektgruppe Qualitätsmanagement eingeführt. Ende 2019 wurden nach einer Erhebung der aktuell im MDR vorhandenen Qualitätsmanagementprozesse vier Pilotredaktionen zur Erarbeitung von Prozessen und Strukturen eingesetzt.

Ergebnisse: In den vier Pilotredaktionen wurden erste systematische Prozessbeschreibungen herausgearbeitet.

Nächste Schritte: Es wird ein Abschlussbericht inklusive Prozessvorschlägen erarbeitet und der Geschäftsleitung im Q2 2020 vorgelegt. Im Anschluss ist das Ausweiten des Qualitätsmanagements auf alle Redaktionen geplant.

## Strategisches Ziel 2

Maßnahme

### **Wir stärken den direkten Dialog mit unseren Nutzerinnen und Nutzern**

Die Maßnahme wurde in zwei Einzelmaßnahmen bearbeitet.

#### **Konzept „ganzheitlicher Nutzerdialog“**

Status: Konzeptphase abgeschlossen, im Regelbetrieb.

Beschreibung: Das neue Konzept „MDR Mittendrin“ wurde seit 2018 MDR-weit zur Anwendung gebracht. Hier wurden konkrete Programmprojekte diskutiert und allgemeine Fragen zum MDR sowie zum öffentlich-rechtlichen Rundfunk beantwortet. Das Label „MDR Mittendrin“ ist als Begleitung des Publikumsdialogs im MDR und bei den Nutzerinnen und Nutzern präsent.

Um unseren Wert für die Gesellschaft transparent zu machen, wurde auf mdr.de unter der Rubrik „In eigener Sache“ die Seiten „Wie wir arbeiten“ und „Hier stellen wir richtig“ eingerichtet. Das Konzept für den zielgerichteten Einsatz von MDR-KollegInnen als MDR BotschafterInnen gegenüber externen Multiplikatoren wurde über einen längeren Zeitraum erprobt.

Die Verbindung zwischen redaktioneller Transparenz, der Darstellung des gesellschaftlichen Wertes und des direkten Dialogs mit dem Publikum schafften die Programmacheraktionen. Hier konnten die Bürgerinnen und Bürger im MDR Programmverantwortliche zu ihren täglichen Aufgaben befragen und selbst Programm machen bzw. miterleben, wie dieses vor Ort entsteht. Sowohl die Programmacher als auch die Redaktionen schätzen diesen unmittelbaren Austausch sehr.

Um auch intern die Diskussion über die Rolle des Medienmachers als Diskurspartner zu beleuchten, wurde eine Vortragsreihe eingeführt, in der renommierte Journalistinnen und Journalisten über ihre Erfahrungen und Erkenntnisse zum digitalen und dialogorientierten Journalismus mit uns geteilt haben. Zu Gast waren u.a. Armin Wolff und Giovanni di Lorenzo.

Ergebnisse: Allein im Jahr 2019 haben wir in mehr als 40 Aktionen (Previews, Events, Aktionen unterwegs) den direkten Austausch mit dem Publikum gesucht. Fast 2000 Menschen hatten sich auf die Möglichkeiten beworben, Programmacher zu werden, um Einblick in die Arbeit der Programmbereiche zu erhalten. Mehr als 150 von ihnen konnten die redaktionelle Arbeit hautnah erleben.

Nächste Schritte: Das Konzept „MDR Mittendrin“ wird weiter eingesetzt und 2020 ein digitaler Auftritt konzipiert. Die erfolgreichen Programmacher-Aktionen werden auch 2020 wieder stattfinden. Das erprobte Botschafterkonzept wird unter Berücksichtigung der gesammelten Erfahrungen justiert und weiterentwickelt.

## Einführung System Nutzerbeziehungsmanagement

Status: in Bearbeitung.

Beschreibung: Es wird die Einführung einer Software-Lösung gemeinsam mit vier weiteren Partnern innerhalb der ARD vorbereitet. 2018 war im Schwerpunkt der Erarbeitung der Leistungsbeschreibung und deren Abstimmung mit den Partnern gewidmet. 2019 wurde das Vergabeverfahren mit dem Teilnahmewettbewerb gestartet, die indikativen Angebote eingeholt und ausgewertet sowie die Leistungsbeschreibung dahingehend überarbeitet und abgestimmt, um zur Abgabe der verbindlichen Angebote aufzufordern, die am 14.02.2020 eingegangen sind.

Ergebnisse: Ergebnisse wie die Verbesserung der Servicequalität in der Kommunikation mit den Nutzern sind mit Pilot- und Regelbetrieb zu erwarten.

Nächste Schritte: Die Auswertung der verbindlichen Angebote und Abschluss des Vergabeprozesses wird bis Mitte 2020 vollzogen und das Mitbestimmungsverfahren der Personalräte durchgeführt. Danach startet die Anpassung der Software an die Landesrundfunkanstalten. Im Anschluss wird die sukzessive Implementierung bei den beteiligten Partnern vorbereitet und umgesetzt.

Maßnahme

### Wir gehen in die (App-)Offensive

Status: in Bearbeitung

Beschreibung: 2017 wurde die „Neuentwicklung des MDR-App-Portfolio“ beschlossen, mit dem Ziel der Neuentwicklung des App-Angebots in Bezug auf die inhaltliche und technische Ausrichtung der Produkte. 2018 und 2019 wurden die Ziele in einer agilen Projektstruktur durch die Programmbereiche und die BD angestoßen und einzelne Apps von Nutzerversprechen, inhaltlicher Ausrichtung, redaktionellen Workflows bis hin zur technischen Funktionsweise überarbeitet.

Ergebnisse:

- Neuentwicklung, Launch u. Betrieb „MDR AKTUELL“ – App  
2019 wurden 11,0 Mio. Visits erreicht (+ 257 % gegenüber 2018)
- Neuentwicklung, Launch u. Betrieb „MDR KULTUR“ – App
- 2019 wurden 0,9 Mio. Visits erreicht (+ 10 % gegenüber 2018) Entwicklung neuer technischer Infrastruktur
- Umstellung aller Applikationen (außer Barrierefreiheit-App) auf neue Infrastruktur
- Neuentwicklung und Einbindung Nutzungsmessung – dadurch verbesserte Datenbasis

- Neuentwicklung und Umsetzung Review-Management (Nutzerfeedback, Fehlerbehebung) – dadurch deutliche Verbesserung der App-Store-Auftritte und Bewertungen in den App-Stores
- Umfangreicher Refresh und Produktverbesserungen (durch „Baukasten“) LFH-Apps, MDR JUMP, MDR Sputnik
- Abschaltung „VR App“

Nächste Schritte: 2020 werden die Apps „SPORT IM OSTEN“ sowie „SPUTNIK“ (in Zusammenhang mit MDR <next> als Plattform für den „Wachsenden Podcast“) überarbeitet zur Verfügung gestellt und weitere technische Verbesserungen initialisiert. Weiterhin wird der Regelbetrieb vorbereitet und das App-Portfolio im Rahmen des Portfoliomanagements der Digitalagenda gesteuert.

## Maßnahme

### **„Köpfe stärken“ - Wir etablieren ein MDR Expertenprogramm**

Status: in Bearbeitung

Beschreibung: Das LFH Sachsen hat 2019 einen Pilot realisiert und Redakteure und Autoren als Experten definiert, diese dann stärker als zuvor in Sendungen einbezogen. Es wurden Experten für drei Felder definiert: Politik, Kultur, Sport. Ziel war es, Personen bzw. Gesichter zu positionieren und zu etablieren, dem Publikum das eigene Potential zu verdeutlichen und damit Vertrauen in die Angebote des MDR Sachsen zu stärken. Damit sollte zudem ein Mehrwert im Programm generiert werden, ohne dafür zusätzlichen Content produzieren zu müssen.

Ergebnisse: Allein im MDR SACHSENSPIEGEL kamen rund 30mal Experten zum Einsatz.

Ein Ziel ist auch die Bündelung des Expertenwissens. Die Abfrage von Expertenwissen anderer Bereiche war im gesamten Jahr 2019 unkompliziert. Der Austausch und die Bereitschaft zur bereichsübergreifenden Weitergabe von Wissen ist im MDR vorhanden. Für eine institutionalisierte Bündelung dieser in Meetings, Foren etc. fehlten im MDR SACHSEN der redaktionelle Bedarf, darüberhinausgehende Anreize und auch Ressourcen.

Nächste Schritte: Es steht eine Abstimmung der Programmdirektorinnen über eine Weiterführung bzw. die Form und Priorität dieser Maßnahme in Q1 2020 an. .

## Strategisches Ziel 3

Maßnahme

**Wir etablieren die Einheit MDR next zur Steuerung eines MDR-übergreifenden Innovationsbudgets**

Status: im Regelbetrieb

Beschreibung: Der MDR hat 2019 das Innovationsförderprogramm MDR next gestartet, das ein MDR-übergreifendes Innovationsbudget von 1,1 Mio. Euro verwaltet. Dafür wurde ein Prozess von Ideengenerierung bis Prototyping und Entwicklung entwickelt. MDR next ist für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugänglich und fördert neue Ideen von der Entstehung bis zur erfolgreichen Markteinführung und Implementierung im Unternehmen.

Ergebnisse: Mit diesem Programm hat der MDR 2019 in den zwei Innovationsfeldern „Partizipation und Dialog“ und „Online Originals“ über 120 Ideen eingesammelt, vier Prototypen entwickelt und getestet und drei digitale Produkte/Formate für den Launch vorbereitet. Darüber hinaus wurden zahlreiche identifizierte Ideen auch ohne finanzielle Förderung durch MDR next in den Programmbereichen umgesetzt. Neben der Unterstützung beim konkreten Ideenprozess wurden neue Arbeitstechniken wie z.B. Design-Sprints, Productfields, KanBan oder Kreativtechniken an viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen vermittelt.

Nächste Schritte: Die drei Gewinnerprojekte „Wachsender Podcast“ (siehe App-Offensive), „Kleinstadt.Helden“ sowie „Drei Minuten“ werden 2020 veröffentlicht. 2020 werden Staffel 3 und Staffel 4 von MDR next durchgeführt. Als drittes Innovationsfeld wurde „Konstruktiver Journalismus“ bestimmt. Außerdem wurde im Rahmen des Qualitätsmanagements die Analyse der Innovationsprozesse der Redaktionen angestoßen, um Handlungsbedarfe für ein übergreifendes Innovationsmanagement zu identifizieren.

Maßnahme

**Wir optimieren Prozesse und Zusammenarbeitsformen für ein innovationsfreundlicheres Klima**

Die Maßnahme wurde in drei Einzelmaßnahmen bearbeitet.

**Bereitstellungssituation technologischer Arbeitsmittel**

Status: in Bearbeitung, Weiterführung bis Ende 2021

Beschreibung: In drei Teilaspekten wird ein Umsetzungsvorschlag zu agileren und optimierten Prozessen für die Bereitstellung technologischer Arbeitsmittel erarbeitet. Als erster Schritt wurde die Evaluierung bestehender Prozesse angestoßen.

Ergebnisse und nächste Schritte:

Kommunikations- und Kollaborationswerkzeuge: In 2019 erfolgte eine Evaluation der aktuellen Unified Communication- & Collaboration-Landschaft des MDR. Dazu wurde eine Mitarbeiterumfrage zur Abschätzung künftiger Bedarfe sowie eine Technologiebewertung und Kostenbetrachtung durchgeführt. Es wurden darauf basierend verschiedene Szenarien entwickelt, um Bedarfe und technologische Möglichkeiten unter Berücksichtigung betrieblicher Erfordernisse und des möglichen Finanzierungsrahmens abzubilden.

Nächste Schritte: Der Proof of Concept (POC) einer geeigneten UCC-Lösung findet bis voraussichtlich Ende Q2/2020 im MDR statt. Anschließend erfolgt auf Basis des POC die Entscheidung für die künftige UCC-Strategie und deren Umsetzung bis Ende 2021.

Prozessbetrachtung: Im Rahmen einer Arbeitsgruppe wurden in 2019 Einflussgrößen und Stakeholder erarbeitet, die auf die Qualität und die Geschwindigkeit der Prozesse rund um technologische Arbeitsmittel einzahlen.

nächste Schritte: Unter Nutzung agiler Methoden (Personas, User Stories) sollen bis Ende 2020 Sollprozesse erarbeitet und der Veränderungsbedarf im Abgleich mit den Ist-Prozessen konkretisiert werden.

Schnittstellen Drefa und Töchter: In 2018/2019 wurde ein Modell zur Neustrukturierung der Zusammenarbeit entwickelt.

Nächste Schritte: In 2020 soll die Untersetzung des Modells in einem vertieften Konzept erfolgen, um für die Folgejahre geeignete, zukunftssichere Soll-Schnittstellen zu ermitteln.

## **Beschleunigung Organisationsprozesse**

Status: in Bearbeitung

Beschreibung: Im Rahmen einer Forschungs-Kooperation mit der Universität Potsdam im Sommer 2018 wurden die Organisationsprozesse und -strukturen des MDR analysiert und Themenfelder identifiziert, die für ein zukunftsweisendes agileres Arbeiten überprüft und ggf. optimiert werden müssen. Zum einen wurde durch die Organisationsexperten festgestellt, dass directionsübergreifende Steuerungsmöglichkeiten wenig ausgeprägt erscheinen und daher eine directionsübergreifenden Zusammenarbeit derzeit wenig motiviert wird. Auch haben Befragungen den Eindruck vermittelt, dass eine interne Konkurrenzsituation zwischen linearen und nicht-linearen Bereichen um die verfügbaren Budgets bestehe, was das gemeinsame trimediale Arbeiten erschwere. Außerdem wurde eine starke Formalisierung der Organisationsprozesse und starre Beschäftigungs- und Personalstrukturen als Hemmnis für agiles Arbeiten erkannt.

Ergebnis: Es wurden folgende Maßnahmen beschlossen und in 2018/19 bearbeitet:

- eine Intensivierung der Evaluierung des MDR 2017 Prozesses durch Einrichtung eines Evaluierungsboards, dass sich mit Fragen des directionsübergreifenden und mediagattungsübergreifenden Zusammenarbeitens beschäftigt (siehe Abschnitt 3)

- Etablierung einer „Agilen DiSi“, d.h. einmal monatlich wird sich das Direktorium mit dem Fortschritt der im Strategieplan festgelegten strategischen Handlungsfelder und Maßnahmen beschäftigen und dabei den erfolgreichen Projektfortschritt sicherstellen
- Laufende Ausweitung der verfügbaren Telemedienmittel in 2018/19 (siehe Telemedienkosten)

Nächste Schritte: Optimierung des Instruments Bürokratiecheck gemeinsam mit der Compliance-Verantwortlichen: Verständigung seitens LFH TH und der Compliance-Beauftragten ist erfolgt. Das Instrument Bürokratiecheck soll durch zusätzliche Eskalationsebenen unterhalb der Intendantin gestärkt werden, um bei Anwendungs- und Auslegungskonflikten unserer Organisationsregeln flexibler, schneller und niedrigschwelliger zu Optimierungen unserer Regelwerksnutzung zu kommen. Die Maßnahme ist konzeptuell besprochen und die Umsetzung für 2020 geplant.

## **Flexibilisierung der Arbeitswelten**

Status: in Bearbeitung

Beschreibung: Nach Workshops zu agilen Arbeitsweisen in der Geschäftsführung und Analysen durch ein Kernteam der Unternehmenskultur wurde Ende 2018 die Initiative „Flexibilisierung der Arbeitswelten“ als interdisziplinäre direktionsübergreifende Projektgruppe aufgesetzt. In agiler Projektführung bearbeitet die PG verschiedene Arbeitspakete, u.a. zu den Themen „Mobiles Arbeiten“, „Flexiblere Zusammenarbeitsformen“ und „Zielgruppenanalysen“.

Ergebnisse: 2019 hat die Arbeitsgruppe

- Zielgruppen- und Führungskräfteworkshops durchgeführt, Flexibilisierungsbedarfe ermittelt und in konkrete Arbeitsschritte überführt
- Einen Intranet-Wegweiser zur transparenten Information über die im MDR verfügbaren Möglichkeiten erstellt
- Mit der Planung eines CoWorking-Space-Piloten am Standort Leipzig begonnen
- Pendlerarbeitsplätze pilotiert und iteriert.

Nächste Schritte: 2020 ist das Projekt im Strategieplan priorisiert. U.a. wird der Pilotbetrieb des CoWorking-Spaces umgesetzt, eine Veränderung der Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten angeregt sowie verschiedene Einzelmaßnahmen von spezifischen Bereichen durch methodische Begleitung unterstützt.



## Maßnahme

### **Wir bauen die Verfügbarkeit smarterer Produktionstechnik aus**

Status: in Bearbeitung; Überführung in Regelbetrieb

Beschreibung: Eine Institutionalisierung in einem Arbeitskreis erfolgte nicht. Gleichwohl wurde in 2018/2019 ein Product Entry Board etabliert, um technische Entwicklungsanforderungen im Bereich Digitale Produkte zu priorisieren (vgl. Abrechnung Digitalagenda).

Die Verfügbarkeit smarterer Produktionsmittel wurde deutlich erhöht, z. B. mit der Entwicklung und Einführung eines zentralen Leihsystems für Mobile Reporting Produktionsmittel (unternehmensweiter Produktionsmittelstandard: Reporter Phone Kit, Reporter Tablet Kit) in Leipzig und Halle. Die Zurverfügungstellung der Mobile Reporting Produktionsmittel in den Landesfunkhäusern erfolgt über die jeweilige MCS. Ein modulares und flexibles Schulungskonzept inkl. auf den Geräten vorhandenen Schulungsunterlagen und -videos befähigt die Mitarbeitenden zur Nutzung von Mobile Reporting.

Ergebnisse: In Leipzig und Halle werden seit Mai 2019 von der Betriebsdirektion insgesamt 18 Reporter Phone Kits sowie 2 Reporter Tablet Kits bereitgestellt. 33 weitere Reporter Phone Kits verteilen sich auf die verschiedenen Landesfunkhäuser und Regionalstudios sowie auf die Osteuropa Korrespondenten und Studios in Berlin und Neu-Delhi. 105 Mitarbeiter wurden in 2018/2019 im Bereich Mobile Reporting geschult. Die Gesamtzahl der Leihvorgänge im Jahr 2019 (Mai bis Dezember) betrug am Standort in Leipzig 583 Leihstage.

Nächste Schritte: Smarte Produktionstechnik wird je nach Anforderung im Regelbetrieb produktspezifisch eingesetzt. Um organisatorisch-operative Bedarfe für den digitalen Wandel des MDR zu bedienen, baut der MDR einen externen Dienstleistungspartner auf (vgl. Digitalagenda).

## Maßnahme

### **Wir vernetzen uns mit StartUps und Wissenschaft und bauen ein strategisches Kooperationsmanagement auf**

Status: im Regelbetrieb

Beschreibung: 2019 wurde ein Konzept für das MDR Kooperationsmanagement erstellt und bestätigt. Darin ist der Aufbau von vier Kooperationsfeldern Wissenschaft, StartUp, Medien und Technologie beschrieben. Für das Kooperationsfeld der StartUps wurde eine Partnerschaft mit dem Next Media Accelerator abgeschlossen.

Ergebnisse: Es wurden 4 Kooperationen mit StartUps (Civey, Praise, 23degree, Abis) sowie 2 Veranstaltungen im Wissenschaftskontext (Roundtable der Wissenschaft, Public Value Konferenz) durchgeführt. Weiterhin wurden mehrere Kooperationen und

Projekte mit Hochschulen und Instituten (HHL, Universität Leipzig, Universität Potsdam, Hans Bredow Institut) initialisiert und ein dualer Studiengang eingeführt.

Nächste Schritte: Die Maßnahme wurde in den Entwicklungsplan 2020 übernommen und fortgeführt. Ausbau des Medien- und Technologieclusters stehen aus.

## Strategisches Ziel 4

Maßnahme

### **Wir stärken die neue ARD-Mediathek**

Status: abgeschlossen und in Regelbetrieb überführt

Beschreibung: Im September 2019 wurde die MDR Mediathek in die neue ARD Mediathek vollständig integriert und damit die bisherige eigene technische Lösung abgelöst. Seitdem bietet der MDR seine Video-Inhalte in einem eigenen Channel in der ARD-Mediathek an, der eigenständig vom MDR kuratiert wird.

Parallel zum Umzug in die ARD Mediathek wurden im MDR die Planungs- und Umsetzungsprozesse für das lineare TV-Programm und die Mediathek grundlegend überarbeitet und verschränkt. Dazu arbeiten die Teams für lineare Programmplanung und das MDR Channel-Management in einer crossmedialen Einheit zusammen.

Die Mediathek wurde außerdem im Rahmen des Digitalportfolios priorisiert und in diesem Rahmen eine Roadmap zur Stärkung des MDR-Angebots in der ARD-Mediathek entwickelt.

Ferner unterstützt der MDR die ARD Mediathek in der Planung und Umsetzung der Anfang 2020 durchgeführten Marketing-Kampagne.

Ergebnisse: Mit dem Ausrollen der neuen ARD Mediathek und dem im September 2019 folgenden Umzug der MDR Mediathek in die ARD Mediathek hat sich das Nutzungswachstum deutlich beschleunigt. Insgesamt wurden 2019 35,5 Mio. Abrufe auf dem MDR-Channel verbucht. MDR-Inhalte hatten damit die meisten Wiedergaben in der ARD Mediathek nach den Inhalten von Das Erste.

Weitere Effekte waren die Erhöhung der Schwerpunktsetzungen im MDR-Channel sowie der Anzahl der Online First- und Online Only-Bonusmaterialien und die Verbesserung der crossmedialen Inhaltebewerbung.

Nächste Schritte: Aufbauend auf den bisherigen Ergebnissen ist ein Konzept für die Stärkung und Verbesserung des MDR-Angebots in ARD-Mediathek entstanden. Anfang 2020 wurde dieses inklusive eines weiterführenden Maßnahmenkatalogs beschlossen, der u. a. vorsieht:

- Enge Verknüpfung und Begleitung der technischen Weiterentwicklungen; Prüfung der Anforderungen an MDR (z. B. Meta-Daten, Vorschaubilder)
- Ressourcenprüfung
- Strategische Fokussierung auf Inhalte für die Zielgruppe der 30- bis 49-Jährigen
- Schaffung von Tools zur Unterstützung der Planungsprozesse
- Ausbau von Online-Only-/First Inhalte (u. a. Rechte Rahmen)
- Prüfung weiterer Marketingmaßnahmen

Maßnahme

## **Wir setzen ARD-Strukturprojekte um**

Status: in Bearbeitung

Beschreibung: Im Rahmen der ARD-Strukturreform leistet der MDR seinen Beitrag zum Gelingen des Reformprozesses und der Realisierung der erwarteten Einsparpotenziale. Im Strukturprojekt SAP-Prozessharmonisierung hat der MDR gemeinsam mit dem RBB die Federführung übernommen, der MDR stellt zudem die ARD-Gesamtprojektleitung (VD). Das Projekt IT-Strategie betreut der MDR ebenfalls federführend (BD). Im Strukturprojekt „Sendeabwicklung“ wurde Leipzig als zukünftiger Standort ausgewählt.

Ergebnisse: Im Strukturprojekt „SAP Prozessharmonisierung“ erfolgten 2018/2019 auf ARD-Ebene insbesondere die Maßnahmen zur Initiierung des Projekts. Meilensteine im Jahr 2018 waren u.a. die Unterzeichnung der Kooperationsvereinbarung der Intendantinnen und Intendanten der ARD und Deutschlandradio sowie das in Leipzig erfolgte ARD-weite Kick-off zum Gesamtprojekt. 2019 haben die insgesamt 29 Einzelprojekte mit ihrer Projektarbeit begonnen. Im November trat die Deutsche Welle dem Projekt bei und die Medienakademie konnte als Generalauftragnehmer für die Qualifizierung der Anwender verpflichtet werden. Die Einzelprojekte der ersten Projektsäule wurden zum 31.12.2019 erfolgreich und planmäßig abgeschlossen. Hinsichtlich der Einzelprojekte Finanzen, Controlling, Dienstreisen und Beschaffung musste jedoch eine Verzögerung des Projektverlaufs auf ARD-Ebene um ein Jahr festgehalten werden. Mit diesem zeitlichen Verzug einher geht voraussichtlich auch eine Verzögerung der Realisierung der angestrebten Einsparungen. Es ist aber weiterhin geplant, die identifizierten Einsparpotenziale in der ARD und damit auch im MDR in voller Höhe zu erzielen.

Im Strukturprojekt „IT-Strategie“ steht ein aktives, gemeinsames Vorgehen der LRA der ARD, des Deutschlandradios und der Deutschen Welle im Fokus. Die Themen wie ein jährliches Monitoring der IST-IT-Kosten, die Identifikation und Durchführung von Kooperationen im IT-Bereich, das Sourcing (Beschaffung am Markt, oder Eigenfertigung), die Entwicklung und Vereinheitlichung von IT-Prozessen und die Harmonisierung von Standards sowie die Bildung von Servicekompetenzzentren stehen im Zentrum. Der MDR übernimmt neben der Gesamtfederführung des Strukturprojekts auch die Leitung der Unterarbeitsgruppe Lead-Buyer (Netzwerk IT), welche in Zusammenarbeit mit der AG Kobra in 2018/2019 ein Lead-Buyer-Konzept für IT und nicht-IT als Grundlage zur verstärkten Kooperation innerhalb der ARD erarbeitete. Im MDR wurde 2018/2019 zudem die IT-Endgeräte-Technik inklusive Service zu einem MDR-weit einheitlichen zentralen Mietservicemodell zusammengeführt. Gleichzeitig nutzte der MDR diesen Umstieg zur Standardisierung und Optimierung der Geräte, Verantwortlichkeiten und Prozesse.

Im Strukturprojekt „Sendeabwicklung, Hörfunk-/Fernseherschaltträume/Sternpunkt/POC/Leitungsbüro“ wurde in 2018/2019 das Sollkonzept für eine Sendeaabwicklung Nord-Ost erarbeitet bei paralleler Betrachtung der Kosten und Ressourcen der möglichen beteiligten LRA (MDR, NDR, RB, rbb). Im Vergleich der geeigneten Standorte für solch

eine SAW konnte sich der MDR mit Leipzig aufgrund des wirtschaftlich effizienteren Konzepts gegen Hamburg und Potsdam durchsetzen. Im August 2019 fand der Projekt-Kick-off in Leipzig statt, zunächst gemeinsam mit dem NDR und Radio Bremen.

Nächste Schritte: Der MDR wird den Reformprozess der ARD kontinuierlich begleiten. Zu den nächsten Meilensteinen gehören:

- die Vorbereitung des prozessbezogenen Roll-out-Beginns der SAP-Prozessharmonisierung im MDR-internen Projekt (D)ein SAP. Der MDR wird sich hier als Pilotanstalt in 2020 die Produktivsetzung der neuen, einheitlichen ARD-Geschäftsprozesse im Bereich Finanzen, Controlling und Beschaffung zum 01.01.2021 vorbereiten.
- die Überführung des MDR Service Desk im Jahr 2020 in den zentralen Servicedesk (zSD) der ARD;
- die Erschaffung der konzeptionellen und planerischen Voraussetzungen zur Etablierung der Sendeabwicklung Nord-Ost am Standort Leipzig für die LRA MDR, RB und NDR.

## Strategisches Ziel 5

### Wir schaffen eine von allen gelebte und wertgeschätzte Unternehmenskultur

Seit Anfang 2017 sind 5 Kernteams aus rund 50 freien und festen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus allen Direktionen für die Förderung der Unternehmenskultur im MDR unterwegs.

Mit der Initiative hat der MDR einen in der ARD einzigartigen Prozess aufgesetzt, der von den Mitarbeitenden ausgeht und somit direkt Impulse von Kolleginnen und Kollegen aufgreift und umsetzt.

Ergebnisse: Auch 2018 und 2019 wurden damit zahlreiche Projekte, Ideen, etc. konzipiert und umgesetzt, die den Themenfeldern „Wachstum durch Erfahrung“, „Mitbestimmung und Freiraum“, „Verbundenheit / Zugehörigkeit“, „Vorbild und Wirkung“ und „Sinn durch Wertschätzung“ entspringen.

- Durchführung einer Mitarbeiterumfrage zu den Fragen „Wie und wodurch erlebe ich, dass ich im MDR wertgeschätzt bin“ und „Was macht für Sie ein Vorbild aus?“, Vermittlung der Ergebnisse und Ableitung von Maßnahmen
- Umsetzung von Tagen der offenen Bürotür, an denen Bereiche Kolleginnen und Kollegen zum Blick auf die Arbeitsbereiche einladen
- MDR-Werbemittelverkäufe für Mitarbeitende mit rund 400 verkauften Artikeln
- Planung einer MDR-internen Programmmesse
- Durchführung einer MDR Expedition in Berlin und Überführung in den Regelbetrieb im Rahmen des Fortbildungskatalogs
- Einführung der Applikation „Meet&Eat“, um Kolleginnen und Kollegen über gemeinsames Mittagessen zu vernetzen
- Durchführung einer MDR Fuck Up Night in Halle zur Verbesserung der Fehlerkultur und Wissenstransfer im Haus
- Veranstaltung von zwei Impulsforen „Aus dem MDR für den MDR“ mit Best Practise-Beispielen zum Wissenstransfer im Haus
- Ideensammlung zur Stärkung des Intranets und Beginn der Implementierung

Außerdem ist nach Analyse des Kernteams „Verbundenheit“ zu modernen Arbeitsformen und Bedürfnissen von Mitarbeitenden das MDR-übergreifende Projekt „Flexibilisierung der Arbeitswelten“ unter Federführung der JD in Auftrag gegeben worden, das Anfang 2019 in agiler Methodik gestartet ist und für 2020 als strategische Maßnahme priorisiert wurde.

2020 wird der Prozess wie bisher unter Führung der selbstorganisierten Mitarbeiterteams fortgeführt.

## Strategisches Ziel 6

### **Wir bauen das strukturelle Defizit durch Prioritätensetzung und Synergienutzung ab**

Aufgrund der hohen Unsicherheit hinsichtlich der Beitragsentwicklung ab 2021 war in den Berichtsjahren zurückhaltend geplant worden. So wurden in der Mittelfristplanung im Wesentlichen nur die Aufwandspositionen gesteigert, für die dies aufgrund vorliegender unabweisbarer Erfordernisse (z. B. Tarifabschluss Freie/Feste) oder strategischer Zielsetzungen notwendig war.

Trotzdem konnte das Wirtschaftsjahr 2018 besser als geplant abgeschlossen werden, ohne dass es zu größeren Einschnitten im Angebot des MDR kam. Das verbesserte Ergebnis wurde genutzt, um die strategischen Maßnahmen 2020 zu unterstützen und die freien Mittel zur Förderung des digitalen Veränderungsprozesses im MDR sowie zur Stärkung von Zielgruppenakzeptanz und regionaler Kompetenz zu verwenden.

In Folge des verbesserten Ergebnisses 2018 - auch im Zuge der neuen ARD-Altersversorgung - reichen die Rücklagen des MDR weiter als bisher angenommen. Allerdings besteht unverändert das Ziel bzw. die Notwendigkeit, mittelfristig die laufenden Aufwendungen und die laufenden Erträge in Ausgleich zu bringen.

Mit dem Vorliegen des 22. KEF-Berichts vom Februar 2020 ist hinsichtlich der Beitragsentwicklung etwas mehr Sicherheit gegeben als zum Zeitpunkt der Erstellung des Strategieplanes 2018/2019. Die von der KEF empfohlene Beitragserhöhung von monatlich 17,50 € auf 18,36 € liegt etwas höher als in den bisherigen Mittelfristplanungen des MDR angesetzt. Gleichwohl gibt es gegenläufige Entwicklungen auf der Aufwandsseite, die in der neuen Mittelfristplanung für 2021 bis 2024 verarbeitet werden müssen. Hierzu ist wegen der aktuellen Pandemie-Lage erst Anfang Juli 2020 eine finanzstrategische Klausur des Direktoriums vorgesehen, die über notwendige oder mögliche Haushaltsanpassungen ab 2021 entscheiden wird.“