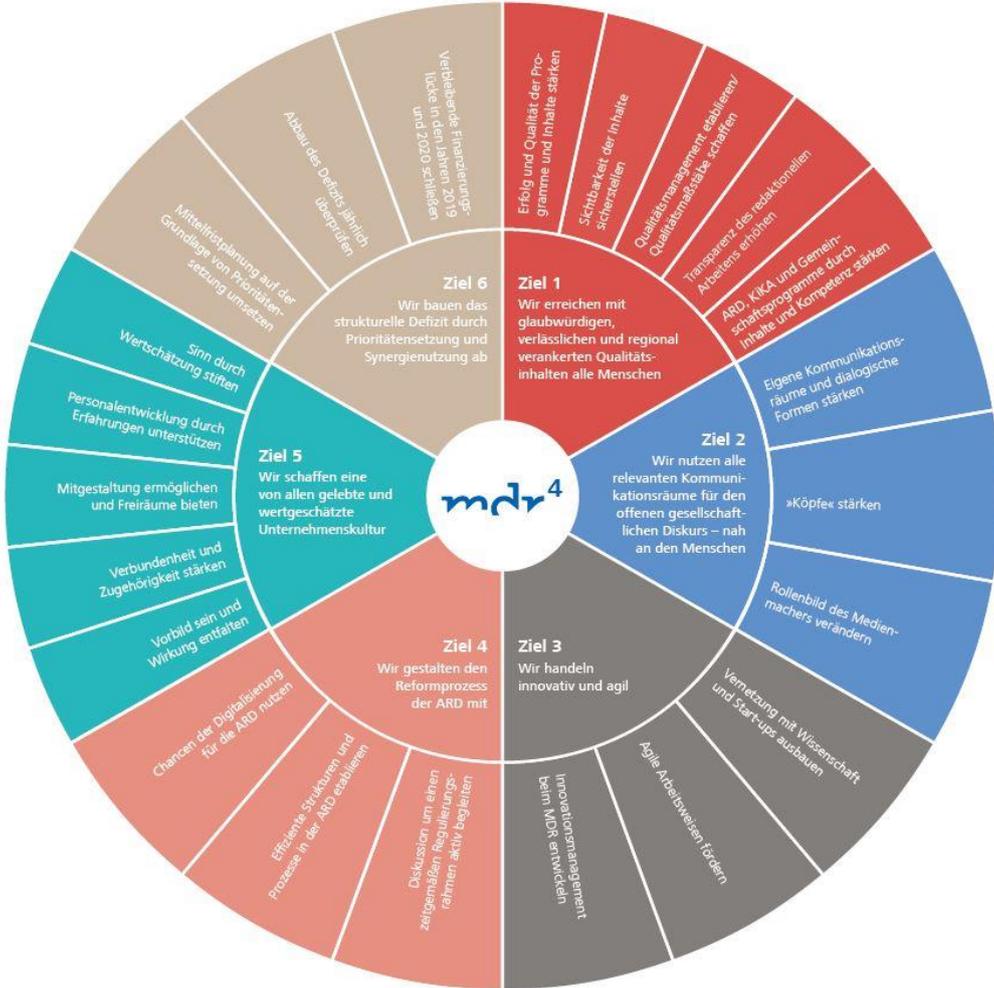


Entwicklungsplan für die Jahre 2018 - 2021

Statusbericht für das Jahr 2021



Inhalt

Einleitung / Vorwort.....	2
Akzeptanz, Relevanz und Qualität des MDR im Jahr 2021	5
Abrechnung Präambel: Evaluierung Veränderungsprozess.....	6
Abrechnung des Strategieplans und der sechs Unternehmensziele für das Jahr 2021	7
Unternehmensziel 1: Wir erreichen mit glaubwürdigen, verlässlichen und regional verankerten Qualitätsinhalten alle Menschen.....	7
Unternehmensziel 2: Wir nutzen alle relevanten Kommunikationsräume für den offenen gesellschaftlichen Diskurs – nah an den Menschen.....	19
Unternehmensziel 3: Wir handeln innovativ und agil.....	24
Unternehmensziel 4: Wir gestalten den Reformprozess der ARD mit.....	29
Unternehmensziel 5: Wir schaffen eine von allen gelebte und wertgeschätzte Unternehmenskultur.....	34
Unternehmensziel 6: Wir bauen das strukturelle Defizit durch Prioritätensetzung und Synergienutzung ab.....	37

Vorwort

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 Verwaltungsrates im November 2017 festgestellt sowie vom Rundfunkrat im Dezember 2017 zur Kenntnis genommen. Der Statusbericht für das Jahr 2021 rechnet das letzte Jahr des MDR-Entwicklungsplans 2018 bis 2021 und der Strategie MDR⁴ mit ihren sechs Unternehmenszielen in den Bereichen Angebote, Dialog, Organisation, ARD, Personal und Finanzen ab. Damit bezieht sich der Statusbericht auf den Strategieplan für das Jahr 2021 und die darin für das Jahr priorisierten Maßnahmen.

Mit dem Entwicklungsplan MDR⁴ konnte der MDR erfolgreich auf dem Veränderungsprozess MDR 2017 aufsetzen, die trimedialen Prozesse ausbauen und dabei insbesondere die Zielsetzung aus der Strategie 2014-2017, die Telemedien zu stärken, weiter realisieren. Im Ergebnis der letzten vier Jahre konnte der MDR seine Strategie stringent umsetzen und die sechs Unternehmensziele mit verschiedenen Handlungsfeldern und Maßnahmen konsequent verfolgen.

Ziel 1: Wir erreichen mit glaubwürdigen, verlässlichen und regional verankerten Qualitätsinhalten alle Menschen

Im Bereich der Angebotsstrategie wurde über die letzten vier Jahre die Digitalagenda etabliert und umgesetzt. Gemeinsam mit dem MDR Digitalboard, das im Januar 2022 von seinen Aufgaben entlastet wurde, erfolgte der Aufbau eines digitalen Portfoliomanagements, eines UserLab und einer DistributionsTaskForce. Kompetenzen für Suchmaschinenoptimierung wurden aufgebaut, eine Verbesserung der Nutzerführung auf mdr.de gestartet, neue Prozesse für die Entwicklung digitaler Produkte eingeführt und die App-Entwicklung prozessual neu aufgestellt und mit Ressourcen ausgestattet. Die Digitalangebote und die priorisierten Portfoliobereiche Information, Kultur, Mediathek, Sport, die MDR-Dachmarkenangebote sowie die Talente Wissen, Garten und die jungen Angebote haben ihre Konzepte weiterentwickelt. Zudem wurde durch optimierte Inhalte, Distribution, Rollen und Prozesse das Onlineangebot gestärkt. Insgesamt konnten die Visits unserer Webangebote im Vergleich zu 2016, dem Basisjahr, das der Erstellung des Entwicklungsplans 2018-2021 zugrunde lag, mehr als vervierfacht werden. Gleichzeitig zum Onlinewachstum konnte der MDR seine starke Marktposition in den Bereichen lineares Fernsehen und Radio erfolgreich behaupten.

Im Rahmen des Ziels 1 konnte außerdem mit MDRfragt ein erfolgreiches Tool für den Dialog und den Einbezug der Menschen in Mitteldeutschland ins Programm etabliert werden. Ferner wurden neue Qualitätsmanagementprozesse mit zwei Qualitätsmanagern sowie Qualitätsbeauftragten in den Bereichen aufgebaut. Ansätze für Zielgruppenstrategien sind in den neuen Entwicklungsplan und seine trimediale Inhalteagenda übergegangen.

Ziel 2: Wir nutzen alle relevanten Kommunikationsräume für den offenen gesellschaftlichen Diskurs – nah an den Menschen

Die programmlichen und dialogisch ausgerichteten Schwerpunkte „Es geht um die Demokratie“ sowie „Miteinander leben“ haben viel Kreativität, fundierte Inhalte und spannende Interaktionsformen hervorgebracht. Noch mehr gefordert hat den MDR ab 2020 jedoch der Programmschwerpunkt zur weltweiten Corona-Pandemie, der die weitere Entwicklung und Umsetzung

von Schwerpunktthemen zugunsten der Unterstützung der Menschen durch verlässliche und lebensnahe Information, Orientierungshilfe und den Austausch zu den gesellschaftlichen Herausforderungen zurücktreten ließ.

Eine Projektgruppe zum ganzheitlichen Nutzerdialog entwickelte, bündelte und evaluierte ab 2019 alle Maßnahmen rund um den Dialog und Diskurs mit den Menschen in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Dabei fanden unter dem Motto „MDR mittendrin“ viele dialogische Maßnahmen statt. Beispielsweise wurden regelmäßige Programmevents und Previews durchgeführt, Menschen im Sendegebiet konnten beim MDR selbst als Programmmachende aktiv werden und es entstand ein Botschafterprogramm aus MDR-Mitarbeitenden, die mit den Menschen zum Beitrag des MDR für die Gesellschaft ins Gespräch kamen. Darüber hinaus wurden Workflows für Kommunikationshavarien erarbeitet und ein Social Media Führerschein eingeführt mit dem Ziel, die Qualität des Dialogs mit Nutzerinnen und Nutzern zu steigern und unsere Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen.

Ziel 3: Wir handeln innovativ und agil

2018 wurde „MDR next“ als Innovationsförderungsprogramm innerhalb des MDR gegründet. Bis 2021 konnten vier Staffeln durchgeführt werden, für die viele Ideen aus dem MDR eingereicht und präsentiert worden sind. Am Ende wurden acht Ideen ausgewählt und gefördert, vier Produkte nach Entwicklung und Evaluation auf den Markt gebracht, weitere zwei folgen im Frühjahr 2022. Die Vernetzung des MDR mit StartUps wurde 2020 durch die Corona-Pandemie zunächst gestoppt, eine Vernetzung mit Hochschulen und wissenschaftlichen Institutionen findet weiter statt.

2020, inmitten der Pandemie, wurde die Tochterfirma ida als Innovations- und Digitalagentur gemeinsam mit dem ZDF gegründet. Stand 2022 leistet die ida neben dem Betrieb und der Entwicklung der Telemedienplattformen für den MDR sowie den KiKA auch signifikante Beiträge in Sachen Auffindbarkeit, nutzerzentriertes Arbeiten und weitere Innovationsservices.

Die Analyse der Bereitstellungssituation technologischer Arbeitsmittel in allen Bereichen des MDR und die Ableitung von Optimierungsbedarfen wurde durch die Corona-Pandemie stark beschleunigt. Das gesamte Unternehmen hat zwischenzeitlich virtuell oder hybrid gearbeitet, die Betriebs- und Sendesicherheit konnte trotz der pandemiebedingten Einschränkungen jederzeit erhalten werden. Aufgesetzt und sukzessive fortgeführt wurde auch das Projekt der MDR Arbeitswelten, das die technologische Komponente von Arbeitsmitteln um die prozessuale und soziale ergänzt. Gemeinsam hat das Team die Möglichkeiten von CoWorkingSpaces eruiert, verschiedene Webinare zu digitalen Tools, erfolgreichen virtuellen Meetings, etc. aufgesetzt, das mobile Arbeiten im MDR (schon vor Corona) gestärkt und verschiedene Piloten zur Zusammenarbeit im Unternehmen gestartet.

Seit 2021 arbeitet im MDR ein ContentDesk, der sich um eine agile Unternehmenskommunikation auf allen relevanten Plattformen kümmert. Die Nutzung agiler Methoden in der Unternehmensführung wurden evaluiert und die strategischen Prozesse sukzessive angepasst und für die Strategieumsetzung des neuen Entwicklungsplans adaptiert.

Ziel 4: Wir gestalten den Reformprozess der ARD mit

Im September 2019 erfolgte die vollständige Integration der MDR Mediathek in die neue ARD-Mediathek. Seitdem bietet der MDR seine Video-Inhalte in einem eigenen Channel in der ARD-Mediathek an und stärkt als 2021 zweiterfolgreichster LRA-Channel die ARD-Mediathek.

Der MDR unterstützt den KiKA als BigFive-Angebot der ARD bei der Umsetzung seiner Maßnahmen und hat gemeinsam mit dem KiKA z.B. die KiKANiNCHEN-App sowie den KiKA-Player entwickelt und erfolgreich am Markt etabliert. Seit 2021 wird außerdem die GSEA ARD KULTUR unter MDR-Federführung aufgebaut.

Im Rahmen der ARD-Strukturreform leistete der MDR seinen Beitrag zum Gelingen des Reformprozesses und der Realisierung der erwarteten Einsparpotenziale. Im Strukturprojekt SAP-Prozessharmonisierung stellt der MDR die Projektleitung. Das Projekt IT-Strategie betreute der MDR ebenfalls federführend. Im Strukturprojekt „Sendeabwicklung“ entsteht in Leipzig die Sendewicklung Nord-Ost als Kooperation zwischen MDR, NDR und RadioBremen. 2021 erfolgte der Baubeginn.

Ziel 5: Wir schaffen eine von allen gelebte und wertgeschätzte Unternehmenskultur

Seit 2017 waren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Direktionen des MDR in fünf Kernteams zu den Themen „Vorbild und Wirkung“, „Wachstum durch Erfahrung“, „Verbundenheit“, „Sinn durch Wertschätzung“ und „Mitgestaltung und Freiraum“ für die Förderung der Unternehmenskultur im MDR aktiv. Mit der Initiative hat der MDR einen in der ARD einmaligen Prozess aufgesetzt, der von den Mitarbeitenden ausgeht und somit direkt Impulse von Kolleginnen und Kollegen aufgreift und umsetzt. Viele Maßnahmen konnten durch die Teams erarbeitet und umgesetzt werden – von einer MDR Expedition in die StartUp-Arbeitswelten Berlins, über Podcasts und Impulsforen von und für Mitarbeitende, Werbemittelverkäufe, Tage der offenen Bürotür bis zu Mitarbeitendenbefragungen. Der Prozess soll im Rahmen der neuen Strategie „MDR für alle“ weiterentwickelt werden.

Mit Wissen>Führen>next wurde 2020 ein Programm für die Weiterentwicklung digitaler Kompetenzen für Mitarbeitende, insbesondere Führungskräfte, geschaffen. Themen sind u.a. agiles Führen und agile Methoden, Design Thinking und ein Digitalcamp zur Vermittlung von digitalem Basiswissen. In Summe konnten trotz Corona 36 Seminare durchgeführt und über 160 Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach individueller Schwerpunktsetzung geschult werden.

Außerdem wurden das Employer Branding, das betriebliche Gesundheitsmanagement sowie #DialogZusammenFühren als Maßnahme zur Feedbackkultur aufgesetzt.

Ziel 6: Wir bauen das strukturelle Defizit durch Prioritätensetzung und Synergienutzung ab

Trotz der zeitweise hohen Unsicherheit hinsichtlich der Beitragsentwicklung ab 2021 konnte der MDR seine weitere geplante Unternehmensentwicklung und Digitalisierung durch zielsichere Einsparungen und Synergien umsetzen und so zum Beispiel den Ausbau der digitalen Angebote und die Digitalagenda finanzieren. Der notwendige Abbau des strukturellen Defizits ist weiter zentraler Maßstab für die finanziellen Planungen. Aktuell wird davon ausgegangen, dass das Defizit bis 2028 abgebaut sein wird.

Die Erfahrungen, die Erfolge und auch die Lehren und Optimierungsbedarfe aus den einzelnen Handlungsfeldern und Maßnahmen der Strategie MDR⁴ hat der MDR bei der Diskussion und Erstellung des neuen Entwicklungsplans für die Jahre 2022 bis 2025 berücksichtigt.

Die darin beschriebene Strategie „MDR für alle“ entwickelt die Veränderungsprozesse seit 2017, also die letzten beiden Entwicklungspläne, konsequent weiter. Es wurden klare, nutzerzentrierte Zielsetzungen und Handlungsfelder formuliert, die den MDR auf seinem Weg der weiteren digitalen Transformation leiten, um entsprechend seinem Auftrag auch künftig ein MDR für alle Menschen sein zu können.

Im Folgenden betrachten wir als Abschluss der Strategie MDR⁴ die Fortschritte im Jahr 2021 im Detail.

Akzeptanz, Relevanz und Qualität des MDR im Jahr 2021

Das MDR Fernsehen hat im Jahr 2021 mit 10,3 % Marktanteil ab 3 Jahren einen neuen Höchstwert erreicht, wobei die Seherinnen und Seher in % ab 3 Jahren im Vergleich zum Vorjahr wieder leicht auf 32,7% im täglichen Durchschnitt sanken. Das MDR Fernsehen ist damit nach wie vor das erfolgreichste aller Dritten Programme. Am besten erreicht werden weiterhin die ältesten Zuschauenden ab 65 Jahren mit stabilen 14,7% MA und einer deutlich gestiegenen Sehdauer. Die Tagesreichweite des MDR Hörfunks ging im Vergleich zum Vorjahr wieder leicht zurück auf 42,0 % der deutschsprachigen Bevölkerung ab 14 Jahren. Stabilisierend wirken hier vor allem wachsende Tagesreichweiten in den Generationen unter 50 Jahren.

Wie seit Jahren weiter angewachsen sind die Besuche auf den Web- und App-Plattformen des MDR: 475 Millionen Visits wurden 2021 verzeichnet, damit rund 10 % mehr als 2020. Nach repräsentativen Befragungen entspricht diese Nutzung 30 % der Menschen in Mitteldeutschland ab 14 Jahren innerhalb von 14 Tagen, 10 % an mindestens 4 Tagen pro Woche.

Entwicklung der Nutzungswerte von Fernsehen, Hörfunk und Online (Web und App) seit 2016

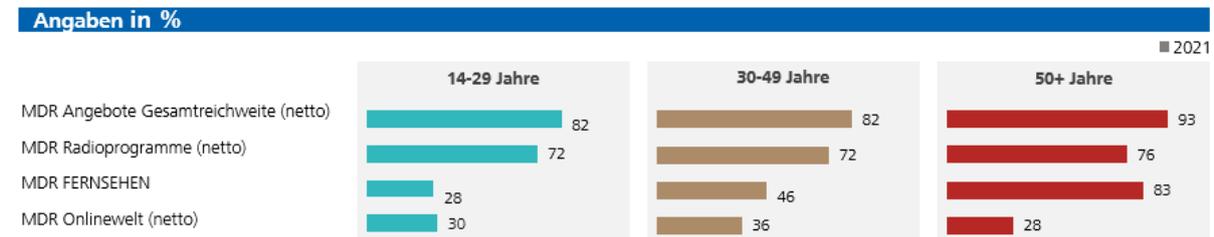
MDR GESAMT	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<small>Ø Marktanteil in % MDR-Gebiet Zuschauer ab 3 Jahre</small>						
MDR FERNSEHEN	9,5	9,6	9,1	9,8	10,0	10,3
<small>Ø Seher in % MDR-Gebiet Zuschauer ab 3 Jahre</small>						
	32,5	33,1	31,4	31,3	33,2	32,7
<small>TRW in % Ø Mo-So 5-24h dspr. Bev. ab 14 Jahre</small>						
MDR Hörfunkprogramme (MDR-Gebiet)	48	44,6	45,0	44,4	42,4	42,0
<small>Visits in Mio.</small>						
MDR Online	113,8	130,9	162,7	223,0	430,8	475,4

Quellen: AGF / TV-Scope, ma radiolaudio, INFonline

Im Jahr 2021 erreicht der MDR innerhalb von 14 Tagen 88 % der Menschen in Mitteldeutschland ab 14 Jahren mit mindestens einem Angebot im Web, über App oder Social Media, im Fernsehen oder im Hörfunk gesehen oder gehört (Weitester Nutzerkreis). Diese Gesamtreich-

weite liegt bei den 14- bis 29-Jährigen und den 30-bis 49-Jährigen bei 82 %, bei den ab 50-Jährigen bei 93 %. Insgesamt nutzen den MDR im Jahr 2021 64 % der ab 14-Jährigen Mitteldeutschen an mindestens 4 Tagen pro Woche (Stammnutzende).

Weitester Nutzerkreis der MDR-Angebote 2021



Nach der Polizei ist der MDR in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen weiterhin die vertrauenswürdigste unter den abgefragten Institutionen. 77 % der Menschen vertrauen dem MDR (TOP 3 Boxes), 52 % sogar in besonderem Maße (TOP 2 Boxes). Die gesellschaftliche Relevanz, der Public Value des MDR, wird von den Menschen in Mitteldeutschland mit 84 % weiterhin auf einem hohen Niveau auch im Vergleich zu anderen Medienanbietern bewertet (TOP 3 Boxes), die persönliche Relevanz wurde mit 77 % bewertet (TOP 3 Boxes).¹

Abrechnung Präambel: Evaluierung Veränderungsprozess

Für 2021 liegen keine neuen Zwischenergebnisse vor. Die letzte Evaluierung wurde im letzten Statusbericht abgerechnet und floss in den Prozess „MDR 2025“ und somit in die Formulierung des neuen Entwicklungsplans 2022 – 2025 ein.

¹ Abfrage der Relevanzwerte und Vertrauen auf einer Schulnotenskala von 1 bis 6

Die Werte sind zum Vorjahr nur eingeschränkt vergleichbar. Der Rückgang in den Werten im Vergleich zum letzten Statusbericht für 2020 ist nicht nur, aber zu einem Teil, durch einen Methodenwechsel beim Befragungsinstrument. Um einen repräsentativeren Blick auf die immer schwerer über Telefon erreichbare Gesellschaft zu erhalten, wurde die Befragung neu über einen Anteil von einem Drittel über eine Internetbefragung erhoben. Dadurch werden mobilere, jüngere Bevölkerungsschichten erreicht, die den MDR in der Tendenz aber zurückhaltender gegenüberstehen. Der engste Nutzerkreis wurde in diesem Jahr nicht ermittelt.

Abrechnung des Strategieplans und der sechs Unternehmensziele für das Jahr 2021

Unternehmensziel 1: Wir erreichen mit glaubwürdigen, verlässlichen und regional verankerten Qualitätsinhalten alle Menschen

Handlungsfeld 1.1: Wir entwickeln im Rahmen der Entwicklungsplanung 2022 bis 2025 eine zukunftsfähige crossmediale Inhalteagenda für das ganze Medienhaus MDR

Maßnahme 1.1.1:

Erstellen und Auswertung einer Mediennutzungsanalyse für Mitteldeutschland bis Anfang 2021 unter Einbeziehung der Erkenntnisse aus den Zielgruppeninitiativen 14-29 und 30-49 (siehe Strategieplan 2020) und den bis Ende des Jahres ebenfalls vorliegenden Milieustudien sowie bisherige Ansätze einer MDR-Audiostrategie

Status: erfolgreich abgeschlossen.

Zwischen Herbst 2020 und Frühjahr 2021 wurde eine breit angelegte Studie zur Mediennutzung in Mitteldeutschland durchgeführt, um die Bedeutung des MDR in verschiedenen Bevölkerungsgruppen aufzuzeigen. Die Analyse wurde auf Basis der ARD/ZDF-Mediennutzertypologie durchgeführt. Diese Typologie wurde von ARD und ZDF entwickelt, um Nutzerinnen und Nutzer besser kennenzulernen, sich besser auf ihr Mediennutzungsverhalten und ihre Kommunikationsbedürfnisse einzustellen. Gemeinsam mit Medienforschung und einem MDR-internen Transformationsteam wurden diese Ergebnisse und andere Erkenntnisse aus einer Milieu- und anderen Studien ausgewertet und für den Strategieprozess Ableitungen in Form von entscheidbaren Handlungsfeldern und Maßnahmen erarbeitet. Die Ergebnisse wurden im Entwicklungsplan für die Jahre 2022 bis 2025 beschrieben.

Maßnahme 1.1.2:

Erstellung einer crossmedialen Inhalteagenda und abgeleiteter Handlungsfelder in den Bereichen Prozesse, Personal, Technologie, Finanzen unter Einbeziehung der Führungskräfte (bis Q2 2021) sowie eines Entwicklungsplans 2022 bis 2025

Status: erfolgreich abgeschlossen.

Die Geschäftsleitung hat aufbauend auf den Ergebnissen der Mediennutzungsanalyse, einer ergänzenden Analyse von Umfeldentwicklungen und den daraus abgeleiteten Vorschlägen des Transformationsteams ein Leitbild für den MDR 2025 sowie strategische nutzerzentrierte Ziele für die Jahre 2022 bis 2025 formuliert. Zur Umsetzung des Leitbilds und der Ziele wurden sechs Handlungsfelder identifiziert: Im Fokus steht dabei das erste Handlungsfeld, die crossmediale Inhalteagenda, die den Rahmen für eine Transformation des MDR setzt. Sie benennt inhaltliche Offensiven und wird durch die Bereiche verantwortet, aber gemeinsam übergreifend gesteuert. Daneben wurden fünf weitere Handlungsfelder identifiziert, die zur Umsetzung der Ziele nötig sind: Distribution, Dialog, Medienproduktion, Unterstützung für die Transformation und Personal. Die Auswirkungen auf die Finanzen sind in den jeweiligen Handlungsfeldern integriert. Im Ergebnis wurde daraus der Entwicklungsplan für die Jahre 2022 bis 2025 erstellt, der am 08.11.

vom Verwaltungsrat festgestellt und am 29.11. vom Rundfunk zustimmend zur Kenntnis genommen wurde, seit 01. Januar 2022 gilt und veröffentlicht wurde.

Handlungsfeld 1.2: Wir setzen weiter unsere digitale Portfoliostrategie um, stärken hierfür die Themenfelder Information und Kultur und fördern digitale Angebote für die Zielgruppe der jungen Menschen in Mitteldeutschland

Maßnahmen 1.2.1:

Umsetzung des in 2020 entstandenen Konzeptes für ein gemeinsames digitales MDR Informationsangebot mit iterativem Umbau Web, App und Workflows bis Q1 2021 sowie Social Media bis Q2 2021

Status: weiterhin in Bearbeitung. Projektlaufzeit für die Weiterentwicklung wurde verlängert.

Seit September 2020 ist die Umsetzung des gemeinsamen digitalen Informationsangebots des MDR in einem agilen Weiterentwicklungsprojekt (kurz TDI für Team Digitale Information) verankert. Das Projekt wird durch ein übergreifendes Projektteam gesteuert. Ziele sind die Weiter- und Neuentwicklung von Online-Formaten und -Plattformen (Web, App, Social) für die Nutzerinnen und Nutzer und die Schaffung von neuen gemeinsamen, standortunabhängigen Arbeitsformen, Prozessen und Rollen. 2021 wurden u.a. folgende Zwischenergebnisse erzielt:

- **Regionalisierung der MDR Aktuell App** (Start der Rolle App-Realisator/in und App-Update mit einem neuen Regional-Bereich von drei Länder-Feeds für Nachrichten aus Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen)
- Neue **Web-Angebotsstruktur** (Zusammenführung der Informationsangebote unter einem Knoten mdr.de/nachrichten in einem Übergangsdesign und mit neuer Feed-Logik)
- Etablierung der Schlüsselrolle **Tageschefin** für eine gemeinsame Steuerung der Angebote der Digitalen Information (inkl. Planung) als rollierendes Modell zwischen den vier Online Informationsbereichen (Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen, MDRaktuell Online)
- Start der übergreifenden **Distributions- und Verifikationsunits** für die vier Online Informationsbereiche der Digitalen Information
- Etablierung der Rolle **Regional Online Reportende** in den Online Informationsbereichen der drei Länder
- **MDR Aktuell App Update mit neuem Live-Bereich** (Event-Livestream und regulärem Live-Stream aller nachrichtlichen Formate HaR Info sowie der Ländermagazine)
- Neuentwicklung des gemeinsamen Designs für Web, App und Social (Launch Web am 18.01.2022)
- Etablierung einer Länder-Nachtschicht (rollierendes Modell zwischen den Online-Informationsbereichen der drei Länder)

Das gemeinsame Informationsangebot von MDR Sachsen, MDR Sachsen-Anhalt, MDR Thüringen und MDR Aktuell ist das nutzungsstärkste Onlineangebot des MDR. Bei rund zwei Drittel der Visits auf MDR Online wurde mindestens ein Inhalt des Nachrichten-Angebots abgerufen. Damit ist die Nutzung des Angebots auf rund 300 Millionen Visits im gesamten Jahr 2021 gestiegen. Die gemeinsam weiterentwickelte MDR AKTUELL-App ist die erfolgreichste App des MDR (über 40 % aller App-Visits) und generierte 2021 allein über 40 Millionen Visits des Informationsangebots.

Das Projekt wird in 2022 fortgesetzt, unter anderem mit der Entwicklung von Social Media-, Distributions- und Content-Strategien, mit der Entwicklung neuer Produkte und der Durchführung geplanter Pilotierungen für neue Web- und Social Media-Angebote. Ferner ist die Etablierung von Prozessen und Strukturen zur gemeinsamen Steuerung und Weiterentwicklung der Informationsangebote im Regelbetrieb geplant.

Maßnahmen 1.2.2:

Umsetzung des in 2019/2020 entstandenen Konzepts für ein digitales Sportangebot mit Fokus auf der Marke „Sport im Osten“ und Evaluation Qualität und Akzeptanz der Angebote und der implementierten Workflows in Q3 2021

Status: erfolgreich abgeschlossen, Steuerung und Weiterentwicklung in Regelbetrieb überführt.

Ausgehend vom 3-Säulen-Modell des „Weiterentwicklungskonzepts Digitales Sportangebot“ wurden die Kernziele „Fokussierung der Sportinhalte des MDR auf die Marke Sport im Osten“ sowie „Auffindbarkeit aller Sportinhalte über das Sport im Osten-Angebot“ 2021 erfolgreich abgeschlossen, alle MDR-Sportinhalte werden über den Auftritt von Sport im Osten ausgespielt. Die Weiterentwicklung und der Ausbau nutznaher Inhalte wurde in den Regelbetrieb überführt. 2021 wurden u.a. folgende Maßnahmen unternommen:

- Wöchentlich und unter Pandemiebedingungen Umsetzung einer **„Fans im Osten“-Aktion** in Kooperation mit MDR Jump
- Podcast **„Bundesliga Ade – Welcome USA“** (im Dezember 2021 beendet)
- Abschluss eines neuen **Vertrags „Liverechte Fußball-Regionalliga Nordost“** (alle MDR-Livespiele via Website/App und YouTube)
- Alle Fußballspiele der 1. bis 3. Liga als **Audio-Vollreportage** via Web und App
- Neues Online-Format **SpiO-Talk** (mehrmals wöchentlich)
- Neues Online-Format **SpiO-Frühstück** (immer montags 9:00 Uhr)
- **Netcast** DFL-Clips Dynamo Dresden, Erzgebirge Aue, RB Leipzig montags 0:00 Uhr via Web, App, YouTube
- **Ausbau Liveticker:** alle Spiele der 1. bis 4. Fußballliga mit mitteldeutschen Teams sowie der Frauenfußballbundesliga, 1. und 2. Handballliga Männer, 1. Handballliga Frauen, ausgewählter Spiele der 1. Ligen im Volleyball, Basketball sowie der DEL 2 (Eishockey)
- über **200 Livestreams in 2021** – neben Fußball auch Leichtathletik, Handball, Basketball, Volleyball, Motorsport, Wasserball, Skispringen, Badminton, Tischtennis

Mit dem Onlineangebot von Sport im Osten wurden trotz Corona-Bedingungen für den Sport 29,8 Millionen Visits generiert, rund ein Drittel mehr als 2020. Rund 12,1 Mio. Visits wurden mit der neuen App erzielt und damit die Zielsetzung von 1 Mio. Visits pro Monat erreicht. Auch die Social Media Kanäle des Sports konnten sich positiv entwickeln. Beispielsweise sind die Followerzahlen auf Instagram um 17% gewachsen.

2022 wird es einen ReStart „Fans im Osten“, eine Intensivierung von Livestreams verschiedener Sportevents, eine Weiterentwicklung der SpiO-App und der mobilen Website sowie neue Produkte geben.

Maßnahmen 1.2.3: **Umsetzung des in 2020 entstandenen Konzepts inkl. dort definierter Rollen und Workflows für eine Weiterentwicklung des digitalen Kulturangebots des MDR**

Status: erfolgreich abgeschlossen, Steuerung und Weiterentwicklung in Regelbetrieb überführt.

Die Handlungsfelder aus dem 2020 entwickelten Konzept für das digitale Kulturangebot des MDR sind 2021 umgesetzt worden. Mit dem Ziel die Wiedererkennbarkeit und Unverwechselbarkeit zu erhöhen wurde für die komplette Onlineberichterstattung das Alleinstellungsmerkmal „Kultur aus und für Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen“ geschärft und ein konsequent regionaler Fokus für die Themenauswahl im Kulturportal festgelegt und umgesetzt. Themenplanung und Inhalteproduktion in der Onlineredaktion erfolgen seit 2021 zielgruppenorientiert, d.h. es gibt immer Angebote für jedes der drei definierten Zielgruppen-Segmente. Zu Beginn des Jahres wurden außerdem drei neue Rollen im Team der Onlineredaktion etabliert, mit dem Ziel, die Inhalte erfolgreicher zu distribuieren, mehr exklusive regionale Themen anzubieten sowie Nutzerbindung und Dialog in den sozialen Netzwerken auszubauen. Im Detail wurden folgende Maßnahmen umgesetzt:

- Einführung einer Rolle **Qualitätsmanagement/Distribution** (5 Schichten pro Woche) zur Optimierung und gezielten und zielgruppenspezifischen Verbreitung der produzierten Inhalte und Steigerung der Sichtbarkeit bei Google
- Einführung einer Rolle **Themenkoordination** (3 Schichten pro Woche) als Unterstützung der Themenfindung und Vorrecherche der planenden CvDs sowie zum Ausbau des Austauschs mit Fach- und Partnerredaktionen im MDR sowie mit Kulturpartnern in der Region und zur Recherche in den Regionen der drei Länder
- Ausbau **Community Management** durch eine zusätzliche tägliche Schicht für die Community-Betreuung und Moderation der Social Media Kanäle von MDR KULTUR, zur Stärkung der Interaktionen mit Nutzerinnen und Nutzern sowie zur zielgruppen- und plattformgerechten Konfektionierung von Inhalten und Umsetzung der neuen regionalbasierten Kanalstrategie Facebook
- **Stärkung Bewegtbild-Formate**, auch durch agile Mittelverwendung durch in den anderen Handlungsfeldern nicht verwendeten Mittel. Realisiert wurden unter anderem die Doku „East Side Stories“, ein fünfteiliger Episodenfilm für über 30-40-jährige ostdeutsche Persönlichkeiten aus der Kulturszene für die Streamer-Zielgruppe der ARD Mediathek, das Multimedia-Projekt „OstKUNSTwest“ für die mobile Nutzung und Podcast für das Kennlernen und Neuentdecken gesamt-deutscher Kunstgeschichte von 1945 bis heute, das Social-Format „Steile These“ für Facebook-Watch, welches das kulturelle Leben in Mitteldeutschland anhand von konkreten aktuellen Kultur-Events und inhaltlichen Thesen vielfältig und divers abbildet.

Die Zugriffe auf das Onlineangebot von MDR Kultur war mit 8,2 Mio. Visits auf dem gleichen Niveau wie im Vorjahr. Vor dem Hintergrund der anhaltenden Coronapandemie sowie der inhaltlichen Neuausrichtung und Fokussierung auf regionale Inhalte ist dies eine positive Bilanz. Sowohl Facebook- als auch YouTube-Kanal „MDR KULTUR“ haben an Fans (+15,7 % im Vergleich zu 2020) bzw. Abonnenten (+ 30 %) gewonnen.

2022 werden die neuen Rollen weitergeführt und evaluiert sowie weitere Bewegtbildformate realisiert. Außerdem werden sowohl die Strategie für die Social Kanäle als auch die Positionierung der Kultur-App überprüft und bei Bedarf weiterentwickelt.

Maßnahmen 1.2.4:

Umsetzung passender Formate für die Stärkung der Online-Rezeption von MDR-Inhalten bei den Zielgruppen der 14- bis 29-Jährigen

Status: im Regelbetrieb.

2021 wurde das 2020 entstandene Konzept für junge Angebote im MDR weiter umgesetzt. Es wurden verschiedene Formatmarken entwickelt und produziert bzw. wurden bestehende Formate weiterentwickelt. Grundprinzip dabei war es, spitzere Zielgruppen als im Linearen zu adressieren und erreichen zu können. Umgesetzt wurden unter anderem folgende Formate:

- Für die **Reihe „Friends of“** standen 2021 zwei Künstler und ihre Freunde in einem besonderen Cinema-Look in 4k vor der Kamera. „Friends of Clueso“ erreichte insgesamt rund 210.000 Abrufe (Show und Einzelsongs, Mediathek und YouTube) und „Friends of Mark Forster“ rund 110.000.
- Der **Podcast Raveland** wurde entwickelt und die erste Staffel veröffentlicht. Im Mittelpunkt der ersten Staffel stehen regionale DJs und Clubs der Szene in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Raveland war der Beitrag der Jungen Angebote zur ARD-Themenwoche „Stadt & Land“. Das anvisierte Ziel wurde mit 46.736 erzielten Abrufen (Logfile-Daten) bis Dezember 2021 deutlich übertroffen.
- **TikTok:** Der Kanal MDR SPUTNIK wurde 2021 zusammen mit der Tochterfirma ida entwickelt und in den Regelbetrieb überführt. Der Kanal hat knapp 5000 Follower (Stand März 2022). Um den Kanal zu finanzieren wird YouTube nicht mehr mit dem Format „Illegale Fragen“ bespielt. Außerdem wurde als Ergebnis eines Volontärsprojekts der Kanal „Wahrscheinlich peinlich“ durch MDR WISSEN gestartet, der mittlerweile 160.000 Follower erreicht und ins funk-Netzwerk aufgenommen wurde.

Um die digitale Weiterentwicklung für junge Angebote weiter zu stärken, wurden im Linearen außerdem die Primetimes bei MDR SPUTNIK priorisiert. Durch Moderatoren-Duos moderiert sind nur noch Morgen und Nachmittag sowie das Wochenende.

2021 entwickelt, aber 2022 veröffentlicht wird außerdem „So close“ mit seiner ersten Staffel. Das Format ist das neue Zuhause für bildstarke, charaktergetriebene und seriell erzählte Dokuserien aus Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen in der ARD Mediathek. Thematisiert werden gesellschaftsrelevante Themen wie Klimawandel, Diversität, Zukunftsangst oder Sexismus durch konkrete Storys. Die 2021 entwickelten und publizierten Formate werden evaluiert und ggf. weiterentwickelt.

Handlungsfeld 1.3: Wir entwickeln die vernetzten Prozesse der crossmedialen regionalen Informationsbereiche weiter

Maßnahmen 1.3.1: **Stetige Optimierung der Ablauforganisation mit Start des gemeinsamen MDR Aktuell NewsCenters, Evaluierung Arbeitsprozesse bis Ende Q2 2021 u.a. in Hinblick auf Optimierung der crossmedialen Arbeitsstrukturen, Umsetzung/Anpassung bis Q4 2021**

Status: weiterhin in Bearbeitung.

Das News-Center konnte coronabedingt erst im Juni 2021 bezogen werden. Der Regelbetrieb ist nach wie vor stark reglementiert. So mussten u.a. zentrale Kommunikationstools wie der Trimediale Newsdesk mittelfristig wieder ausgedünnt werden. Daraus folgen nach wie vor Behinderungen von praktischen Abläufen des Näheprinzips. Vor dem Hintergrund dieser Einschränkungen konnten 2021 folgende Maßnahmen umgesetzt werden:

- **Planungsprozesse** wurden wie vorgesehen umgesetzt. Die erste Planungsrunde um 08:30 Uhr ist der zentrale crossmediale Auftakt für die Themen des Tages.
- Eine neue **crossmediale Abteilungsleiterinnenrunde** wurde etabliert, um mittelfristige Schwerpunktthemen zu planen.
- Das **Langzeitprojekt „Klima AG“** wurde ins Leben gerufen und eine Klima-Expertin etabliert. Damit wurde die crossmediale Abdeckung der Klima-Konferenz Glasgow sichergestellt und ein gemeinsames Fortbildungsprogramm unter Einbeziehung der Leopoldina aufgesetzt. In diesem Zuge ist Kempfer's Klima-Podcast entstanden (146.517 Abrufe in Summe von Oktober bis Dezember 2021, Logfile-Daten).
- Die **bereichsübergreifende Projektentwicklung** für die digitale Transformation konnte intensiviert werden. U.a. wurde der Umbau der Braunkohle-Landschaft Lausitz als gemeinsame Langzeitbeobachtung aufgesetzt und die Entwicklung eines wöchentlichen non-linear-first-Bewegtbildformates gestartet.
- **Online-Bewegtbildinhalte** wurden ausgebaut durch Verstetigung einer zusätzlichen Videocontent-Schicht. Außerdem wurde ein **crossmedialer Grafikedakteur** etabliert, um die Distribution entstehender Grafiken über die verschiedenen Ausspielwege effizienter zu gestalten. Ergänzend wurde eine gemeinsame **Verifikationsschicht** im Mai 2021 etabliert und in den täglichen Regelbetrieb übernommen.
- Die **crossmediale Verantwortung bei dynamischen Lagen** und damit einhergehend eine vernetzte Personaldisponierung für Randzeiten über alle Ausspielwege konnte ausgebaut werden. So konnte beispielsweise sichergestellt werden, dass bei dynamischen Lagen, etwa bei flächendeckenden Protestsituationen im MDR-Gebiet, eine adäquate crossmediale Berichterstattung erfolgen konnte.
- **Das MDRfragt-Team wurde** in den Newsroom integriert: Durch die Vernetzung wurde auch die Community entscheidend erweitert und crossmediale Ausspiele erhöht.
- Das crossmediale Projekt **"Wünschekarte"** zur Bundestagswahl 2021 wurde realisiert: Die Redaktionen MDR Nachmittag, Digitale Information, MDR Aktuell TV und Hörfunk arbeiteten gemeinsam erfolgreich an der Gestaltung des Projekts.
- Das **Recherche-Team** konnte über das NewsCenter insgesamt 162 Inhalteusspiele eigener exklusiver oder hintergründiger Recherchen realisieren.

In Q1 2022 wurde mit Hilfe des Qualitätsmanagements der Prozess zur Evaluierung und Optimierung der vernetzten Nachrichtenerstellung am gemeinsamen Nachrichten-Desk im NewsCenter angeschoben. Das Ziel ist die Stärkung der Qualität, optimale Nachrichtenverbreitung auf allen Ausspielwegen sowie die Verhinderung von Doppelproduktion.

Maßnahmen 1.3.2:

Stetige Optimierung der Zusammenarbeit mit den Regionalstudios und Umsetzung der in der Regionalkonferenz definierten Handlungsfelder

Status: in fortlaufenden Prozess überführt.

Aus der Evaluierung des Veränderungsprozesses 2018 wurden zwei zentrale Handlungsstränge abgeleitet - die Überarbeitung und Weiterentwicklung der Zuliefermodelle/Zuliefermechanismen und die bessere Nutzung der Regionalstudios. Abgeleitet aus diesen zentralen Aufgaben wurden zwei Arbeitsgruppen aufgesetzt und elf detaillierte Handlungsfelder ausgearbeitet: Information, Kulturberichterstattung, Hintergrund, Zulieferungen aus den LFH-Studios, Hörfunk-Länder-Korrespondenten, Abstimmungsprozesse im Sport, Koordination Programmschwerpunkte, Produktionstechnische Ausstattung, Harmonisierung Honorierung, Personalqualifizierung, Personalbindung in den Regionen. 2021 wurden die vereinbarten Optimierungspotenziale in den meisten Handlungsfeldern im täglichen operativen Geschäft zielgerichtet umgesetzt. Unter anderem wurde umgesetzt:

- Abstimmungsprozesse wurden durch intensivierete Planungsrunden verbessert, der Austausch zwischen Bereichen in Leipzig und Halle und den Landesfunkhäusern mit ihren Regionalstudios ausgebaut.
- Im Online-Bereich wird eine tägliche Abstimmung zwischen allen relevanten Bereichen sichergestellt und seit Ende April 2021 durch die Rolle der Tageschef/in Team „Digitale Information“ sichergestellt.
- Entstanden ist zudem eine Übersichtskarte (noch als Beta-Version) mit den Möglichkeiten und Ansprechpartnern/innen in den Regionalstudios.
- Das gemeinsame Redaktions- und Planungssystem wird weiter sukzessive ausgerollt, die gemeinsame Planung der tagesaktuellen Onlinebereiche wurde 2021 vorfristig im System implementiert.

Weitere Maßnahmen zur besseren Verzahnung in der Tagesaktualität sind zwischen der PD Leipzig und den Landesfunkhäusern in einer laufenden Bearbeitung und noch nicht finalisiert. Im Ergebnis sind Hürden und diverse im Rahmen der früheren Evaluierung festgestellte offene Punkte in der Zusammenarbeit zwischen der PD Leipzig und den Regionalstudios beseitigt. Die Vernetzung wurde ausgebaut. Dies zeigt sich bspw. bei der vermehrten Nutzung der regionalen Kompetenz im Rahmen der ARD-Zulieferungen für „tagesthemen mittendrin“. Doppelbeauftragungen bei tagesaktuellen Themen konnten reduziert, aber noch nicht vollständig abgestellt werden. Es besteht weiterer Optimierungsbedarf beim Rückgriff auf die regional vorhandenen Expertinnen und Experten sowie Ressourcen. Die Optimierung erfolgt durch regelmäßigen Austausch und Analyse sowie durch die weitere Diskussion im Rahmen der jährlichen Regionalkonferenzen.

Maßnahmen 1.3.3:

Publizistische und prozessuale Integration von informationsnahen Inhalten und deren Fachredaktionen, Konzept Kompetenzbereich „Wirtschaft“ als Pilotbereich bis Q1, Umsetzung & Evaluierung Q2-Q4 2021

Status: in Regelbetrieb überführt

Mit dem internen „Team Wirtschaft“ wurde 2021 gemeinsam durch die Redaktionen Wirtschaft/Ratgeber und MDR Aktuell eine Kompetenzeinheit etabliert, die kurz-, mittel- und langfristig Themen mit Fokus auf wirtschaftliche Aspekte und aktuellem bzw. gesellschaftlich relevantem Bezug crossmedial plant und umsetzt. Das Team setzt sich aus regelmäßig 5 (festen und freien) Redakteurinnen und Redakteuren zusammen, projektbezogen werden weitere Kolleginnen und Kollegen auch aus anderen Redaktionen wie MDR Wissen und Religion & Gesellschaft hinzugezogen. Seit dem 06. September 2021 liefert das Team Wirtschaft regelmäßig fundiert recherchierte Inhalte im Bereich Wirtschaft crossmedial für verschiedene Produkte zu. Beiträge finden Eingang in das Nachrichtenradio MDR AKTUELL, in das Internetangebot des MDR, in die MDR AKTUELL-App bis hinein ins MDR-Magazin "Umschau" und "Plusminus" in Das Erste.

Umgesetzt wurden durch das Team 2021:

- Das **Leuchtturmprojekt „Dach überm Kopf: Wer kann es sich noch leisten?“**, an dem verschiedene MDR-Redaktionen beteiligt waren. Neben Inhalten auf mdr.de, in der MDR AKTUELL-App, im MDR-Fernsehen sowie im Radio fand das Thema z.B. im Podcast „Wirtschaftsprüfer“ sowie bei ARD Plusminus statt. Außerdem wurde mit MDRfragt die Community eingebunden und eine Umfrage zum Thema als Teil der Recherche genutzt.
- Im September fand als Auftakt für die MDR-interne Vernetzung und den Wissenstransfer eine **MDR-Wirtschaftskonferenz** mit rund 15 Beteiligten aus den Programmdirektionen statt.
- Weitere **Themenfelder 2021**: New Work – Die neue Arbeitswelt nach Corona, Wirtschaft nach der Wahl, Herbstferien: Aufwind für Gastronomie und Hotellerie?, Black Friday – Schnäppchen-Wirtschaft im Internet, Inflation – Auswirkungen auf die Verbraucherinnen und Verbraucher, Kurz vorm Fest: Die Situation der Paketzusteller, Explosion der Energiekosten – Was kommt auf uns zu? (KW 52). Insgesamt wurden rund 60 Artikel online für MDR.de, 40 Fernsehbeiträge für MDR Aktuell TV, 40 Radiobeiträge für MDR Aktuell HF, 15 Fernsehbeiträge für Wirtschaft/Ratgeber, Umschau & Plusminus sowie 60 Zulieferungen verschiedener Art für Social Media (u. a. Facebook Dachmarke MDR, Facebook MDR Aktuell ...) produziert.

2022 wird pro Quartal ein großes Leuchtturmprojekt gemeinsam mit weiteren Redaktionen geplant, eine zweite Wirtschaftskonferenz für den MDR aufgesetzt und die Evaluierung des Teams durch das Qualitätsmanagement begleitet.

Maßnahmen 1.3.4:

Fortführung des erfolgreich eingeführten Meinungsbarometers „MDRfragt“ mit Zielsetzung der Stärkung der Zielgruppe der Unter-50-Jährigen

Status: im Regelbetrieb.

MDRfragt konnte auch 2021 seine Community weiter ausbauen, Ende 2021 waren mehr als 49.000 Mitglieder registriert. Sie erhalten regelmäßig Umfragen zu gesellschaftlich relevanten Themen. Außerdem wurde der Rhythmus der Befragungen 2021 gesteigert auf rund 5 pro Monat (2021: 61 gesamt, 2020: 37), bei sehr hoher Teilnahmequote von durchschnittlich rund 55%. Es ist außerdem stärker gelungen, MDRfragt-Mitglieder in die Programme zu bringen – nicht nur in Form von Umfragen, sondern auch über das Erzählen persönlicher Geschichten in Beiträgen sowie als Gäste im Studio (Fakt ist, Wahlarena) sowie über Video-Interviews.

Unter anderem konnte durch MDRfragt die Protagonistensuche für eine Dokumentation zur Wahl in Sachsen-Anhalt und die Einbindung in das Format „Mein Sofa, meine Meinung“, Publikums-Generierung für Fakt ist! sowie das Projekt „MDR Wünschekarte“ zur Bundestagswahl gemeinsam mit der Digitalen Information realisiert werden.

MDRfragt trägt zu einer Diversifizierung der Nutzerinnen und Nutzer des MDR bei, der Altersdurchschnitt des Panels liegt bei rund 57 Jahren (TV 66 Jahre) und der Anteil der U-50-Jährigen bei 28 % (TV 11 %). Der Anteil der U-50-Jährigen konnte damit leicht ausgebaut werden, liegt allerdings weiter unter den Zielen und hinter der Demographie in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen zurück. Die Community ist insgesamt sehr zufrieden mit MDRfragt und der Möglichkeit, ihre Meinung über das Tool ins Programm und an den MDR zu spiegeln. Laut einer Befragung liegt die allgemeine Zufriedenheit der Mitglieder bei 96 %.

Die Stärkung und Weiterentwicklung des Meinungsbarometers wird auch 2022 im Rahmen der neuen Strategie „MDR für alle“ weitergeführt.

Handlungsfeld 1.4: Wir führen die MDR Digitalagenda konsequent weiter

Maßnahmen 1.4.1:

Fortführung des Innovationsprogramms MDR Next

Status: im Regelbetrieb.

MDR next konnte 2021 die mehrfach durch die Pandemie verschobene Staffel 4 des Innovationsförderprogramms beginnen. Insgesamt gab es 22 Ideenworkshops mit 127 Teilnehmenden und 27 Einreichungen. Für fünf der Ideen wurden Prototypen erstellt und mit den Nutzerinnen und Nutzern getestet. Beim Pitchday im September konnten zwei Ideen die Jury überzeugen und werden nun umgesetzt. Beide Projekte haben das junge Publikum im Blick. Ganz auf die Seh- und Nutzungsgewohnheiten von Teens und Tweens ausgerichtet, bringt "WozNiu" essentielle Informationen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in neuem, ungewohntem Stil an die Nutzerinnen und Nutzer. Die Idee: Via Game-Engines mit live animierten Charakteren werden News täglich und unter Ausnutzung aller digitalen Möglichkeiten in Zusammenspiel mit realem Content auf den Plattformen präsentiert, auf denen sich die Zielgruppe aufhält.

Hinter "Mission to Mars" verbirgt sich ein interaktives Hörspiel. Zuhörerinnen und Zuhörer übernehmen darin selbst die Hauptrolle. Per Smartspeaker entscheiden sie, wie es weitergeht und

müssen das Geheimnis um eine mysteriöse Marsexpedition lüften. Beide Projekte werden im Frühjahr 2022 veröffentlicht. Im Herbst 2022 startet zudem die 5. Staffel von MDR next. Insgesamt wurden bisher bei MDR next 73 Ideenworkshops mit über 300 Teilnehmenden realisiert, 186 Ideen eingereicht und 11 digitale Projekte umgesetzt.

Maßnahme 1.4.2:

Ausbau Telemedienforschung

Status: erfolgreich abgeschlossen und in Regelbetrieb überführt.

Neben der Stärkung der Telemedienforschung durch die Weiterentwicklung von Rollen und Zusammenarbeit im Team der Medienforschung konnten 2021 neben dem Regelgeschäft sechs Projekte umgesetzt werden: Ein Schwerpunkt lag auf der **Online-Audioforschung**: Gemeinsam mit der BD wurde eine Schnittstelle für die bessere und schnellere Auswertung der Podcastnutzung erstellt. Gemeinsam mit anderen LRA-Anstalten wurden außerdem Studien zur Markenwirksamkeit Audio sowie zur ARD-Podcastnutzung umgesetzt, die in die Erarbeitung einer Podcaststrategie für den MDR fließen. Außerdem wurde der Beta-Test für eine übergreifende Podcast-Währung unterstützt.

Ein weiteres jahresübergreifendes Schwerpunktprojekt ist die Weiterentwicklung der **MDR-Business-Intelligence**. 2021 konnten zusammen mit den Pilotredaktionen Information und Sport erste Echtzeit-Dashboards für die Visualisierung der Daten für Websites und App erstellt werden. Aufbauend auf der Nutzungsanalyse für Mitteldeutschland (siehe Handlungsfeld 1.1) wurden im Herbst **Zielgruppenwerkstätten** durchgeführt, um qualitative Erkenntnisse zu Bedürfnissen, Mediennutzung, Werten und Gefühlen online affiner bzw. vom MDR weniger erreichten Zielgruppen für die Redaktionsarbeit zu ermitteln.

Die Stärkung der Telemedienforschung wird im Rahmen der neuen Strategie „MDR für alle“ fortgeführt und die Forschung im Rahmen der für die Begleitung der Inhalteagenda aufzusetzenden Portfoliomessung konsequent weiterentwickelt.

Maßnahme 1.4.3:

Fortsetzung der Kompetenzbereiche zur nutzerzentrischen Produktentwicklung und Verbreitung: UserLab, Distributions-Taskforce und SEO-Kompetenz

Status: im Regelbetrieb bzw. erfolgreich abgeschlossen

Das **UserLab** bleibt fester Bestandteil bei der nutzungszentrierten Entwicklung digitaler Produkte und Formate im MDR. In 2021 wurde die Zusammenarbeit mit der ida als Dienstleister für das UserLab intensiviert und evaluiert. Die Projektlaufzeit der **Distributions-TaskForce** wurde zum 31.12.2021 abgeschlossen. Es erfolgte die Optimierung der Verbreitung digitaler Inhalte in den Redaktionen MDR Kultur, MDR Garten, Sport im Osten, MDR Wissen sowie der Auftakt mit der Digitalen Information. Dafür wurden unter anderem Bestandsaufnahmen vorhandener Ausspielwege, Workflows und Prozesse durchgeführt, Zielgruppen-Analyse und Persona-Entwicklung vorangetrieben, Grundlagen für Drittplattformen vermittelt, Konzepte für Formate und Plattformen mit den Redaktionen erarbeitet und individuelle Distributions- und Einzelmaßnahmen zur Optimierung digitaler Ausspielwege entwickelt. Für die **Suchmaschinenoptimierung**

(SEO) stand 2021 die Optimierung von Artikeln und Seitenstrukturen, die Fortführung des redaktionsnahen Supports sowie die Einführung von SEO-Days als Tage für Input und Austausch für alle Redaktionen im Fokus. Außerdem wurden unter anderem die verantwortlichen Redaktionen zur Wahlberichterstattung für Landtags- und Bundestagswahl beraten, eine AppStore-Optimierung für MDR Aktuell und SpiO vorgenommen sowie der Relaunch für die Digitale Information unterstützt und ein SEO-Dashboard eingeführt.

Die Auswirkung der Maßnahmen zeigt sich am Erfolg der MDR-Onlineangebote insgesamt (siehe Kapitel Akzeptanz und Relevanz). Im Jahr 2021 konnte mdr.de außerdem 16,8 % mehr Visits über Suchmaschinen erzielen als 2020.

Im Rahmen der Strategie „MDR für alle“ wurde das Handlungsfeld Distribution priorisiert. 2022 wird ein Kompetenz-Center Digitale Distribution etabliert und die MDR-Distributionsstrategie, die noch 2021 entstanden ist, umgesetzt.

Maßnahme 1.4.4:

Überarbeitung Telemedienkonzept und Durchführung eines Dreistufentests bis Mitte 2021

Status: Überarbeitung abgeschlossen, Test wird 2022 abgeschlossen.

Das MDR-Telemedienkonzept wurde bis zum Herbst 2021 überarbeitet und entsprechend des gemeinsamen Vorgehens auf ARD-Ebene auf Basis eines Telemedienänderungskonzepts (TMÄK) beim Rundfunkrat eingereicht. Das ab 2016 geltende MDR-Telemedienkonzept enthält bereits die Nutzung von Drittplattformen sowie Online first- und Online only-Prinzipien. Daher beschränkt sich das TMÄK des MDR auf die Übernahme des ARD-Verweildauerkonzepts als wesentliche Änderung sowie die finanziellen Auswirkungen. Eine Aktualisierung zu Personalisierung, Daten- und Jugendmedienschutz, die Barrierefreiheit sowie die Maßnahmen zur Einhaltung des Verbots der Presseähnlichkeit wurde ebenfalls vorgenommen. Wie der MDR hat auch KiKA 2016 einen umfassenden Dreistufentest durchgeführt. Dementsprechend beschreibt das KiKA-TMÄK ebenfalls lediglich die Ausweitung der Verweildauern als wesentliche Änderung. Sowohl das MDR-Telemedienänderungskonzept 2021 zum MDR Telemedienkonzept 2016 sowie das Telemedienänderungskonzept zum KiKA-Telemedienkonzept 2016 wurde dem Rundfunkrat zu seiner September-Sitzung 2021 zur Eröffnung der entsprechenden Dreistufentestverfahren vorgelegt. Das Dreistufentestverfahren wird voraussichtlich 2022 abgeschlossen.

Handlungsfeld 1.5: Wir bauen ein gemeinsames Qualitätsmanagement beim MDR auf

Maßnahmen 1.5.1:

Einrichtung einer Struktureinheit Qualitätsmanagement bei der Intendanz mit zwei Qualitätsmanagern

Status: erfolgreich abgeschlossen, Einheit arbeitet im Regelbetrieb.

Die Einrichtung der Struktureinheit Qualitätsmanagement als Stabsstelle der Intendanz ist vollständig abgeschlossen und hat die Arbeit mit Fokus auf das redaktionelle, gemeinwohlorientierte Qualitätsmanagement aufgenommen. Die Leitung der Einheit ist zwischen den zwei Quali-

tätsmanagern aufgeteilt. Es ist strukturell durch eine gemeinsame Assistenzstelle mit dem Vielfaltsmanagement und der Gleichstellungsbeauftragten des MDR verknüpft. Die Einheit ist zunächst temporär bis zum Oktober 2023 eingerichtet und hat die Ziele, MDR-übergreifend redaktionelle Qualitätsprozesse zu prüfen, zu optimieren bzw. zu etablieren, eine klare Definition von Qualität und Kernkriterien im Redaktionsalltag zu integrieren und damit ein gemeinwohlorientiertes Qualitätsmanagement aufzusetzen.

In 2021 konnte das Qualitätsmanagement Verbesserungsprozesse in acht Redaktionen erfolgreich abschließen, in weiteren 16 wurden solche Prozesse begonnen. Unter anderem wurden mit den Redaktionen ihre jeweiligen Leitbilder geklärt, Qualitätskriterien definiert und Feedback- und Review-Prozesse eingeführt, ein Kriterienset für einen Gemeinwohlcheck erarbeitet und das Instrument eingeführt. Bis Ende 2023 sollen alle publizistischen Redaktionen des MDR ins Qualitätsmanagement eingeführt worden sein.

Maßnahmen 1.5.2:

Benennung von Qualitätsbeauftragten je Direktion

Status: erfolgreich abgeschlossen, Qualitätsbeauftragte arbeiten im Regelbetrieb.

Alle Programmdirektionen haben 2-3 Qualitätsbeauftragte benannt, ebenso ein weiterer für die Betriebsdirektion. 2021 wurden dafür Funktionsbeschreibungen und Profile für Qualitätsbeauftragte definiert, welche die Prozesse des Qualitätsmanagements in ihren Direktionen kontinuierlich betreuen sollen. Die Einarbeitung der Beauftragten wurde durch Weiterbildungen und Co-Moderation in den QM-Workshops vorangetrieben. Insgesamt sind derzeit zwölf Beauftragte im Einsatz.

Maßnahmen 1.5.3:

Einrichtung eines MDR-Qualitätsboards sowie Aufsetzen der vorgeschlagenen Prozesse/Maßnahmen (u.a. Schulungen)

Status: erfolgreich abgeschlossen, Board arbeitet im Regelbetrieb.

Das Qualitätsboard wurde etabliert und mit 22 Mitgliedern, inklusive der Einheit Qualitätsmanagement und der Qualitätsbeauftragten der Direktionen besetzt. Das Board tagt regelmäßig einmal pro Quartal. Das Board erhält regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen, 2021 beispielsweise Grundlagen des Qualitätsmanagements, Workshops gestalten, Prozessmanagement und „Wind of Change“ – Veränderungsbereitschaft entfachen und erhalten.

Unternehmensziel 2: Wir nutzen alle relevanten Kommunikationsräume für den offenen gesellschaftlichen Diskurs – nah an den Menschen

Handlungsfeld 2.1: Wir setzen den aktuellen programmlichen Schwerpunkt unter dem Titel „Miteinander in die Zukunft“ fort und nutzen ihn für Diskurs und Dialog mit der Gesellschaft und Stakeholdern

Maßnahme 2.1.1:

Evaluation der Zusammenarbeit und Akzeptanz für die Programmschwerpunkte „miteinander leben“ und „miteinander stark“

Status: erfolgreich abgeschlossen.

2020 stand ursprünglich unter dem Schwerpunkt „miteinander leben“. Der Verlauf des Themenjahres wurde dann jedoch stark von den aktuellen Ereignissen rund um die Corona-Pandemie beeinflusst. Durch die Pandemie und den Wechsel der Berichtserstattungsschwerpunkte wurde im Verlauf des Jahres aus „miteinander leben“ „miteinander stark“. Im weiteren Verlauf des Herbstes kamen weitere unterschiedliche Botschaften hinzu.

Die Evaluierung durch die Projektgruppe zu den Schwerpunkten ergab, dass die Sichtbarkeit bzw. die Präsenz der publizistischen Leitgedanken für das Publikum nicht so erreicht wurde wie zum Start des Projekts angestrebt. Gründe hierfür sind die Corona-bedingte Umwidmung auf „Miteinander stark“ und die Parallelität unterschiedlicher anderer Botschaften und Programmschwerpunkte mit eigenen Wordings und weiteren Schwerpunkten der Berichterstattung im Rahmen des Tagesgeschäfts.

Die Umsetzung des Schwerpunkts aus unterschiedlichen Redaktionen mit starken Verbindlichkeiten im Tagesgeschäft sowie unterschiedlichen Auslegungen des Mottos erschwerte außerdem eine inhaltliche Profilierung bzw. Schärfung des Schwerpunktes. Aus dieser Analyse ergaben sich Eckpunkte für die zukünftige Gestaltung von publizistischen Jahresschwerpunkten:

- Umsetzung eines Jahresschwerpunkts braucht eine feste Koordination mit Verbindlichkeit wie Programmplanung, vereinbartem Programmvolumen und Budgets für Leuchttürme sowie klar definierten inhaltlichen Rahmensetzungen
- Unternehmensweite Priorisierung von Botschaften im Programmjahr und Abgleich verschiedener Botschaften und Kampagnen ist nötig, um Überschneidungen zu verhindern

Maßnahme 2.1.2:

Ableitung eines neuen Programmschwerpunkts für 2021 und Entwicklung zu einem Diskurs- und Dialogelement des MDR in 2021

Status: beendet.

Aufgrund der Erfahrungen und den Ergebnissen der Evaluierung für das Jahr 2020 wurde für 2021 kein neuer Programmschwerpunkt festgelegt. Die nicht absehbare Pandemieentwicklung erschwerte eine realistische Planung von mittelfristig angelegten Leuchtturminhalten sowie die Priorisierung von Botschaften im Hinblick auf sich ggf. schnell wandelnde Informationsbedürfnissen der Gesellschaft, auf die die Redaktionen sich im Tagesgeschäft auch kurzfristig einstellen

müssen. Diskurs- und Dialogelemente wurden 2021 im Rahmen der publizistischen Schwerpunkte, beispielsweise zur Bundestagswahl, im Regelprozess entwickelt und umgesetzt.

Handlungsfeld 2.2: Wir stellen die Gemeinwohlorientierung des MDR ins Zentrum von Dialog und Diskurs mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie der Medienkompetenzmaßnahmen

Maßnahme 2.2.1:

Auf- und Fortsetzen von Public Value Initiativen und Kommunikationsmaßnahmen nach innen und außen (wie beispielsweise „Leipziger Impuls“, Dialog-Foren) und Verzahnung mit dem aufzubauenden Qualitätsmanagement bei MDR

Status: im Regelbetrieb.

Neben dem Aufbau des Gemeinwohlorientierten Qualitätsmanagements (siehe Handlungsfeld 1.5) wurden 2021 verschiedene Initiativen und Maßnahmen nach innen und nach außen unternommen, um einerseits mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Stakeholdern im MDR Sendegebiet über den Gemeinwohlbeitrag des MDR ins Gespräch zu kommen und andererseits die Einhaltung von Auftrag und Grundsätzen nach innen abzusichern.

- Im September 2020 hat der MDR den **Leipziger Impuls II** mit dem Titel „Gemeinwohlorientierung der öffentlich-rechtlichen Medien in Zeiten der Covid-19-Pandemie“ mit sechs Handlungsfeldern veröffentlicht. Mitherausgeber sind ZDF, ORF, SRG, Deutschlandfunk und WDR. Ziel des Leipziger Impuls II ist es, einen Impuls für den Dialog über die Aufgaben des öffentlich-rechtlichen Rundfunks zu geben. Derzeit entsteht gemeinsam mit den bisherigen Mitherausgebern ein 3. Leipziger Impuls.
- Der MDR beteiligte sich 2021 am **ARD-Zukunftsdialog**. In dessen Rahmen konnten sich Bürgerinnen und Bürger aus ganz Deutschland in die Diskussion um die Zukunft der ARD einbringen. Aus der Diskussion wurden wichtige Impulse abgeleitet. Auf ard.de/zukunftsdialog kann man sich jederzeit über Fortschritte informieren.
- 2021 wurde außerdem die **Legitimationskommunikation** zum öffentlich-rechtlichen Rundfunk ausgebaut. Unter anderem wurde dafür die „Wir sind deins“-Kampagne der ARD umgesetzt und auf den MDR adaptiert.
- Der Absicherung von gemeinwohlorientierten Grundsätzen nach innen in redaktionellen Prozessen dient der **Gemeinwohlcheck**. Auf Basis einer Befragung von Expertinnen und Experten wurden sechs Public Value Handlungsfelder für den MDR abgeleitet. Diese fließen neben einschlägigen journalistischen Qualitätskriterien ins Qualitätsmanagement der Redaktionen mit seinen Planungs-, Produktions-, Evaluations- und Optimierungszyklen ein und sind in der neuen Strategie „MDR für alle“ verankert.
- Dem Dialog auch mit einer breiteren Öffentlichkeit im MDR Sendegebiet diente die Fortsetzung des Publikumsdialog-Konzepts „**MDR mittendrin**“ sowie der **Aufbau eines ContentDesks** im MDR (siehe hierzu Handlungsfeld 2.3 sowie 3.3)

Im Rahmen der neuen Strategie „MDR für alle“ sind die Themen Gesellschaftliche Relevanz und Public Value als strategische Ziele priorisiert und werden im Rahmen des Transformationsprozesses redaktionell wie übergreifend im Regelbetrieb weiterverfolgt.

Handlungsfeld 2.3: Wir verstetigen die Dialogführung und professionalisieren unseren Umgang mit Kommunikationshavarien

Maßnahme 2.3.1:

Fortsetzung der Maßnahmen für Fortbildung und übergreifenden Austausch für die Social Media Kommunikation

Status: in Regelbetrieb überführt.

2021 wurde das Dialog-Fortbildungsangebot um einen für neue Social-Media-Mitarbeitende verpflichtenden „Social-Media-Führerschein“ und ein „Entscheider-Briefing“ für Führungskräfte erweitert. Im 4. Quartal 2021 wurde außerdem in Zusammenarbeit mit dem BildungsCentrum das Seminar „Videos für Social-Media produzieren“ angeboten.

- Im **Social-Media-Führerschein** werden grundlegende Funktionen/Mechanismen von Drittplattformen wie Facebook etc. sowie Community-Management-Grundlagen für den MDR vermittelt. Behandelt werden u.a. redaktionsspezifische Social-Media-Strategien, Ziele und Workflows, Exkurse zu Presserecht (u. a. Persönlichkeits- und Bildrechte). Monitoring, sowie Handlungsempfehlungen und Sensibilisierung zur Vorbeugung und Verbesserung der Reaktionsfähigkeit bei „anhaltender massiver Kritik“.
- Im **Entscheider-Briefing** werden den Redaktionsleiterinnen, Redaktionsleitern und CvDs grundlegende Erkenntnisse der Social-Media-Arbeit und den Gestaltungsmöglichkeiten für erfolgreiches Community-Management vermittelt. Neben einer Job-Description der Social-Media-Redakteurinnen und –Redakteure sowie konkreten Einblicken ins Tagesgeschäft erhalten die Teilnehmenden u.a. wichtige Informationen zu den wachsenden Anforderungen, die an die Inhalte und ihre optimale Verbreitung auf den Drittplattformen gestellt werden und wie und woran sich Erfolg messen lässt.
- Im **Spezial-Seminar** „Videos für Social-Media produzieren“ wird geschult, wie klassische TV-Beiträge für gängige Social-Media-Plattformen, die im MDR genutzt werden, aufbereitet werden können (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube sowie perspektivisch TikTok).

2021 wurden neun Social-Media-Führerschein-Kurse mit 59 Teilnehmenden und drei Social-Media-Entscheiderbriefing-Kurse mit 16 Teilnehmenden durchgeführt. Im Seminar „Videos für Social-Media produzieren“ wurden 2021 18 Mitarbeitende geschult. Die Seminare werden auch 2022 weitergeführt.

Maßnahme 2.3.2:

Steigerung Reaktionsgeschwindigkeit und Qualität der Nutzerkommunikation auf Onlineplattformen

Status: in Regelbetrieb überführt.

Der Bereich Social Media zentral arbeitete 2021 intensiv an einer Qualitätssteigerung der Nutzerkommunikation. Das Team betreute ca. 600.000 Kommentare bei MDR.de und auf den sozialen Plattformen. Mittels einer zusätzlichen Planungs- und Community-Management-Schicht konnte die Moderation ausgebaut werden und es erfolgte eine stärkere Fokussierung auf den Dialog

(aktives Moderieren in ersten Stunden nach Erscheinen eines Posts) bei gleichbleibendem Kommentaraufkommen (im Vergleich zur Kommentaranzahl 2020).

Das Thema Dialog wurde als eines der wesentlichen Handlungsfelder der neuen Strategie „MDR für alle“ überführt.

Maßnahme 2.3.3:

Umsetzung der 2020 getroffenen Beschlüsse zum Umgang mit Kommunikationshavarien, insbesondere in Bezug auf Kommunikation in sozialen Medien

Status: weiterhin in Bearbeitung.

Der Workflow zum Umgang mit Kommunikationshavarien ist etabliert. Dazu wurde unter anderem die Dienstanweisung Kommunikation ergänzt, ein Mailverteiler mit den wesentlichen Ansprechpartnern in allen Direktionen, Redaktionen und Bereichen ausgerollt, um darüber schnell und präzise Informationen zu aktuellen Anlässen auszutauschen. Über verschiedene Formate fand eine Sensibilisierung aller Redaktionen für den Wert von präventiven Sprachbausteinen statt. Ergänzend wurde eine Regelung für kleine Verteiler bei hochsensiblen Kommunikationsthemen eingerichtet, über die der MDR berichtet.

Der Aufbau einer Poollösung im Falle eines ausgerufenen Krisenfalls ist technisch organisiert. Ein geplantes MDR-weites Krisenkommunikationstraining im Bereich Social Media, welches durch die Reaktion Telemedien in Zusammenarbeit mit der HA Kommunikation gemeinsam mit einer externen Agentur konzipiert worden ist, musste im vierten Quartal 2021 leider wegen der Corona-Pandemielage abgesagt und auf Mai 2022 verschoben werden. Ziel des Trainings ist es, das Verfahren aus der DA Kommunikation bei einer Social-Media-Krise (Poolbildung, Verteiler, Abläufe, Kommunikationswege) einem Praxistest zu unterziehen. Die daraus gezogenen Erkenntnisse sollen an alle Bereiche weitergegeben werden und diese dazu befähigen, in einer möglichen Krise bestmöglich agieren zu können.

Maßnahme 2.3.4:

Evaluierung Dialog- und Diskursmaßnahmen und dialogische Formate (z.B. Programm-macher-Aktion, MDR-Botschafterprogramm, Produzenten-Werkstatt, Stakeholder-Event) in 2020 und Prüfung der Fortsetzung in 2021

Status: erfolgreich abgeschlossen und in Regelbetrieb überführt.

Ende 2020 wurden die verschiedenen Dialog- und Diskursmaßnahmen des MDR evaluiert.

- Die **Programm-macheraktion** konnte 2020 trotz Lockdown auf digitalem Wege erfolgreich umgesetzt werden, die Fortsetzung wurde bereichsindividuell empfohlen und durchgeführt.
- **MDR mittendrin-Veranstaltungen** konnten 2020 durch die Pandemie nur eingeschränkt eingesetzt werden, dort wo möglich gab es jedoch sehr gute Resonanz. 2021 konnten unter den gleichen Rahmenbedingungen weitere Veranstaltungen durchgeführt werden, im Vorfeld von Wahlen fand zum Beispiel die MDR AKTUELL-Mittendrin Tour statt. Weitere Veranstaltungen fanden rund um Previews vor Ort von MDR Produktionen

statt, wie z.B. die Doku „Hoyerswerda 91“ in Hoyerswerda, die Sendung über die Brockenbahn in Schierke oder ein Treffen von Moderatorin und Moderator der JUMP Morning-Show mit dem MDR Orchester. Insgesamt fanden 16 Veranstaltungen mit Publikumsdialog statt, davon acht Termine im ländlichen Raum.

- Im Oktober 2021 konnte die **ARD-Programmwerkstatt** mit Hygienekonzept in Präsenz veranstaltet und der Fokus auf die Weiterentwicklung des Dokumentarischen für das Digitale diskutiert werden. Mit der regionalen Produzentenlandschaft wurden darüber hinaus weitere virtuelle Formate genutzt, um im Austausch auch über neue strategische Entwicklungen zu bleiben.
- 2021 wurden die Treffen mit Produzentinnen und Produzenten fortgesetzt. So führte die PD Halle im Frühjahr 2021 sechs virtuelle Treffen mit der mitteldeutschen Produzenteneconomy durch. Darüber hinaus fanden unter Beteiligung der Intendanz und beider Programmleitungen am 21.09.21 die so genannten Entwicklungsgespräche mit dem MFFV statt. Auch 2022 werden diese Maßnahmen fortgesetzt.
- Das **MDR-Botschafterinnen- und Botschafterprogramm** hat sich 2020 bewährt und wurde 2021 weiter ausgebaut und digital in die Businessnetzwerke Xing und LinkedIn verlängert. Zudem werden Botschafterinnen und Botschafter verstärkt in Veranstaltungen und Dialogmaßnahmen der Marketingabteilung platziert. Durch die Pandemie konnte das Programm 2021 jedoch weiterhin nicht in voller Stärke umgesetzt werden.
- Das **Stakeholder-Event** wurde 2021 wegen der Pandemie nicht durchgeführt. Das Format soll weiterentwickelt werden.

Maßnahme 2.3.5:

Prüfung Optimierung / Start neuer Maßnahmen zur Transparenzmachung des journalistischen Prozesses

Status: weiterhin in Bearbeitung.

Mittels Transparenzmachung der Arbeitsprozesse bei der Herstellung journalistischer Produkte leistet der MDR einen nachhaltigen Beitrag zur Stärkung der gesellschaftlichen Medienkompetenz und macht zugleich das Medienhaus für die Nutzerinnen und Nutzer auf vielfältige Weise direkter erlebbar. Für die Optimierung der Transparenzmaßnahmen wurde ein Projekt aufgesetzt. In diesem Rahmen wurde geprüft, bei welchen laufenden Prozessen Optimierungen möglich bzw. nötig sind und welche neuen, zusätzlichen Maßnahmen in ein Transparenz-Maßnahmenpaket aufgenommen werden können. Ziel ist eine nachhaltige Effizienz- und Effektivitätssteigerung der Transparenzmaßnahmen. Im Rahmen einer umfassenden Analyse und Diskussion des Status Quo hat die Projektgruppe Maßnahmen priorisiert:

- Klassische und virtuelle **Studiotouren** werden optimiert und digital erweitert. Die **Redaktionsöffnungen** werden vorrangig klassisch (vor Ort) fortgesetzt und optimiert.
- Die erfolgreichen **mittendrin-Touren** werden fortgesetzt und vor allem im ländlichen Raum sukzessive ausgebaut und redaktionell unterstützt.
- Der **ContentDesk der HA KOMM** baut insbesondere Social-Media-Posts, die die Entstehung von Formaten, Recherchen und Drehs begleiten, im Zusammenspiel mit den Redaktionen weiter aus.
- In den Redaktionen wird (wo zielführend) **„behind the scenes“-Material** produziert. Angebotsbegleitendes Material wird im Online-Bereich häufiger verfügbar gemacht.

- Die gezielte Distribution journalistischer Beiträge zu den **Rechtsgrundlagen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks**, der Arbeit der Medien im Allgemeinen und des MDR im Speziellen wird ausgeweitet.
- Die bestehende **Fehlerkorrektur-Seite** wird konsequent gepflegt, die Prozesse werden laufend evaluiert und optimiert. Die Redaktionen kommen ihrer Verantwortung einer transparenten Fehlerkorrektur fortlaufend nach und veröffentlichen Korrekturen in TV-, Radio- und Onlineangeboten auf der Fehlerkorrekturseite. Der Prozess wird vom Qualitätsmanagement unterstützt.

Die Umsetzung hat im Frühjahr 2022 begonnen und soll fortlaufend, im jährlichen Turnus evaluiert werden.

Unternehmensziel 3: Wir handeln innovativ und agil

Handlungsfeld 3.1. Wir setzen die Flexibilisierung unserer Arbeitswelt im MDR weiter fort

Maßnahmen 3.1.1:

Fortsetzung der AG Arbeitswelten und Umsetzung priorisierter Maßnahmen zu hybriden Arbeitsformen und neuen Raumkonzepten.

Status: weiterhin in Bearbeitung.

Die Laufzeit der AG Arbeitswelten wurde um ein Jahr bis zum 31.12.2022 verlängert und die verabschiedete Roadmap auch 2021 und 2022 weiter umgesetzt.

Maßnahmen 3.1.2:

Durchführung von Webinaren zu hybriden Arbeitsformen

Status: weiterhin in Bearbeitung.

Es wurden 2021 regelmäßig fünf verschiedene Webinar-Angebote im Zusammenhang mit hybriden Arbeitsformen über den MDR Campus angeboten, die von ca. 200 Benutzerinnen und Benutzern genutzt wurden. Auf Nachfrage der Bereiche bzw. Teams wurden die Webinare auch mit individueller Schwerpunktsetzung durchgeführt. Die Webinare wurden stetig weiterentwickelt und im Austausch mit den Mitarbeitenden auf aktuelle Entwicklungen eingegangen. Die Webinare werden bis zum Abschluss des Projektes weiterentwickelt und über den MDR Campus angeboten. Zudem sollen die Angebote teilweise in Web-based-Trainings überführt werden, um den Mitarbeitenden die Inhalte auch nach 2022 und zeitsouverän zur Verfügung zu stellen.

Maßnahmen 3.1.3:

Konzept zu Arbeitszeitmodellen

Status: weiterhin in Bearbeitung.

Es wurde eine Ist-Betrachtung der aktuellen Regelungen zu den geltenden Arbeitszeitmodellen und -angeboten im MDR durchgeführt und Weiterentwicklungspotenziale identifiziert, z.B. im

Bereich Gleitzeit und Vertrauensarbeitszeit. Neben der Ist-Betrachtung der aktuell geltenden Regelungen sollen im Jahr 2022 Impulse zu modernen Arbeitszeitmodellen und -angeboten identifiziert werden, die über die aktuellen Möglichkeiten hinausgehen.

Maßnahmen 3.1.4:

Umsetzung neuer flexibler Raumkonzepte mit Testläufen am Standort Leipzig

Status: weiterhin in Bearbeitung.

Die Umgestaltung des großen Sitzungssaals der Alten Börse wurde abgeschlossen. Mit einer modernen und flexiblen Ausstattung steht der Saal allen Mitarbeitenden für unterschiedliche Arbeitsbesprechungen in kleinen und großen Gruppen zur Verfügung. Der Pilot zur Erprobung eines modernen Flächennutzungskonzepts mit der Abt. HL Telemedien und Programmkoordination ist im Oktober 2021 gestartet. Aufgrund der Corona-Pandemie konnte der Pilot nur temporär durchgeführt werden, da die Präsenzarbeit immer wieder ausgesetzt werden musste. Der Pilot wird 2022 evaluiert. Das Projektteam hat darüber hinaus Bereiche mit Impulsen und Workshops bei der Gestaltung bereichsinterner Arbeits- und Kooperationsflächen unterstützt und begleitet.

Im engen Austausch mit der HA Technische Infrastruktur wird neben den einzelnen Maßnahmen nun eine übergeordnete MDR-Strategie erarbeitet. Dabei werden insbesondere Themen wie Kooperationsflächen, Buchungssystem für Arbeitsplätze und Desk-Sharing berücksichtigt.

Maßnahmen 3.1.5:

Durchführung von Piloten im Redaktions- und Produktionsbereich

Status: weiterhin in Bearbeitung.

Im Rahmen des Workshop-Prozesses „Zusammenarbeit Redaktionen und Produktion“ wurden vier Workshops mit den tagesaktuellen Redaktionen und der Abt. Bearbeitung durchgeführt. Dabei wurden Lösungsansätze für flexiblere Arbeitsmöglichkeiten, insbesondere mehr Freiräume für Entlastung erarbeitet und den Führungskräften der Bereiche vorgestellt. In weiterführenden Austauschrunden zwischen den Workshop-Teilnehmenden und den Führungskräften soll 2022 die konkrete Umsetzung der Lösungsansätze aus den Workshops abgestimmt und begleitet werden.

Mit der HA Zentrales Produktionsmanagement fand ein erster Austausch bzgl. der Weiterentwicklung relevanter MTV-Regelungen bzgl. der Personaldisposition statt. Der Austausch wird 2022 vertieft.

Handlungsfeld 3.2: Wir bauen unsere agile Führung im MDR weiter aus

Maßnahmen 3.2.1:

Laufende Evaluierung und Optimierung des strategischen Controllingprozesses im Hinblick auf Umsetzungsqualität, Priorisierung, Transparenz und Kommunikation

Status: erfolgreich abgeschlossen.

2020 wurde ein Prozess aufgesetzt, in dem die Maßnahmenumsetzung und offenen Punkte durch die Maßnahmenverantwortlichen monatlich im Direktorium transparent gemacht und diskutiert wurden. Aufgrund der Corona-Pandemie und des zeitlich parallelen Strategieprozesses „MDR 2025“ konnte die Betrachtung 2021 in Tiefe und Qualität nicht so wie ursprünglich konzipiert durchgeführt werden. Der monatliche Rhythmus hat sich als zu engmaschig herausgestellt, um den Ressourcen des Prozesses gerecht zu werden.

Die Erfahrungen aus 2021 wurden für die Umsetzung der Strategie „MDR für alle“ genutzt und in einen veränderten Schulterblickprozess überführt. Dafür wurden die Rhythmen verändert – einmal im Quartal findet nun ein detaillierter Schulterblick mit dem Direktorium statt.

Maßnahmen 3.2.2:

Analyse der Führung in der Corona-Krise und der gewählten Kommunikationsmaßnahmen auch für die interne und externe Kommunikation zum Strategieprozess sowie anderer Führungsentscheidungen und Umsetzung konkreter Maßnahmen wie z.B. Newsletter aus Direktoriumssitzungen (siehe auch Handlungsfeld 3.3.)

Status: erfolgreich abgeschlossen.

Vor dem Hintergrund der anhaltenden Corona-Pandemie war im Sommer 2020 eine entscheidende Erkenntnis: Eine kontinuierliche, informative und wertschätzende Kommunikation ist Grundlage für den Zusammenhalt in Zeiten des räumlichen Abstands. Aus dieser Erfahrung heraus hat die HA Kommunikation in Abstimmung mit der Geschäftsleitung im internen Austausch neue Wege bestritten und weitere Kommunikationskanäle aufgebaut.

Neben dem Podcast „Mittendrin – Der MDR-Podcast“ und der Kurzversion „DiSi-Update“, das nach jeder Direktoriumssitzung direkt von den Direktorinnen und Direktoren im Wechsel gesprochen und spätestens am nächsten Tag veröffentlicht wird, hat der DiSi-Newsletter die Aufgabe, regelmäßig wichtige Beschlüsse, Beratungen und Themen, die die Geschäftsleitung in den Direktoriumssitzungen (DiSi) beschäftigen, für alle Mitarbeitenden komprimiert zusammen zu fassen. Seit Herbst 2020 erscheint der DiSi-Newsletter im Regelbetrieb mindesten Quartalsweise, 2021 wurden acht Ausgaben versandt. Zusätzlich gab es bis Ende 2021 ein Digital-Update zu den Sitzungen des MDR-Digitalboards. Die Podcasts wurden intern von ca. 3.000 Hörerinnen und Hörern genutzt.

Für den Austausch mit den Mitarbeitenden und Führungskräften werden zudem regelmäßig virtuelle Meetings und Versammlungen veranstaltet.

Handlungsfeld 3.3: Wir optimieren die Unternehmens- und Angebotskommunikation durch ein innovatives Content Desk

Maßnahmen 3.3.1:

Etablierung des Content Desks und Aufbau der notwendigen Strukturen und Prozesse

Status: erfolgreich abgeschlossen.

Der Content Desk der HA Kommunikation bespielt seit Ende November 2020 verschiedene Kanäle. Dafür wurde ein Team aus festen und freien Mitarbeitenden eingesetzt, die sich hauptamtlich um die vernetzte Planung der Inhalte mit allen Redaktionen und Bereichen im Haus, die Produktion und Konfektionierung der Inhalte sowie die Evaluierung kümmern.

Der Desk unterstützt Redaktionen bei der Distribution von bereits bestehenden oder speziell für die Kanäle des Desks erstellten Inhalte und produziert in geringem Umfang Content für andere Bereiche oder Kanäle (mdr.de, Intendanz).

Maßnahmen 3.3.2:

Erstellung eines Unternehmenskommunikationskonzepts als Multi-Channel-Ansatz, in dem die bisherigen Ideen vom „Mittendrin-Channel“ aufgehen

Status: Konzept erstellt, Umsetzung und Evaluierung im Regelbetrieb.

Das Multi-Channel-Konzept wurde 2021 entwickelt und umgesetzt. Der ContentDesk liefert Inhalte in Richtung der externen Nutzerinnen und Nutzer über Instagram, LinkedIn/Xing und in Form einer externen Version des „MDR mittendrin“-Unternehmenspodcasts über alle gängigen Podcast-Plattformen.

- Auf dem **MDR-Instagram-Kanal** ist das Ziel, dem MDR in seiner Breite „Gesichter zu geben“. In Summe wurden 2021 über 400 Beiträge (Feed, Story, Video, Reel mit ca. 31.000 Interaktionen) auf Instagram publiziert und damit deutlich mehr, als die zunächst anvisierten drei Beiträge pro Woche. Ende 2021 hatte der Account rund 2.700 Follower, ist seitdem aber stetig gewachsen.
- Ziel der Kommunikation auf **LinkedIn und XING** ist es, den MDR als Experten im Umfeld öffentlich-rechtlicher Anstalten sowie der medienpolitischen Öffentlichkeit mit besonderem Blick auf den Osten Deutschlands zu positionieren. Weiteres wesentliches Element sollte das Thema Employer Branding sein, hier gibt es deutliches Verbesserungspotenzial auf beiden Plattformen. Das Ziel, bis Ende 2021 5.000 Follower auf LinkedIn zu erreichen, wurde mit rund 6.500 übertroffen. In Summe wurden ca. 500 Posts (Feed, Video) publiziert, damit ist der MDR einer der aktivsten Accounts eines öffentlich-rechtlichen Anbieters.
- **„Mittendrin - der MDR-Podcast“** ist seit Januar 2021 auch als externe Version verfügbar. Vier Hosts – Amelie Hüsni, Maja Fiedler, Katja Schmitt und Tobias Bader – sprechen in der Regel zweimal im Monat mit Kolleginnen und Kollegen über relevante Themen. Die externen Abrufe über mdr.de (inkl. Audiothek & Co., messbar seit Juni 2021) schwanken zwischen 1.250 (Juni) und 7.200 (Dezember).

Maßnahmen 3.3.3:

Fortsetzung und weitere kontinuierliche Implementierung der ad-hoc etablierten und sehr gut angenommenen Kommunikationsmittel wie Unternehmenspodcast, Newsletter, Webvideos und der sonstigen Formen agiler und innovativer interner Kommunikation

Status: erfolgreich abgeschlossen - siehe hierzu Maßnahme 3.2.2

Handlungsfeld 3.4: Wir stärken die technische Entwicklung und den Betrieb digitaler Produkte.

Maßnahme 3.4.1:

Erhöhung des Budgets für Entwicklung und Betrieb für digitale Produkte

Status: erfolgreich abgeschlossen.

Das Budget wurde von 2020 zu 2021 erhöht (1,5 Mio. € Stärkung). Damit einhergehend wurden die operativen Betriebs-, Entwicklungs- und Support-Teams bei der ida GmbH erfolgreich auf- und ausgebaut, die Steuerung erfolgt durch ein internes Expertenteam aus Product Ownern und Technologen. 2021 lag der Schwerpunkt auf dem Aufbau der Leistungsfähigkeit und der Klärung von Grundsatzthemen wie Schnittstellen und Vertragsverhandlungen. 2022 steht nach der Aufbau- und Wachstumsphase im Zeichen der Überführungen in den Regelbetrieb und der Effizienzsteigerung.

Maßnahme 3.4.2:

Etablierung eines Regelprozesses für App-Weiterentwicklung

Status: erfolgreich abgeschlossen.

2021 konnte die App-Entwicklung durch freies Budget aus der Digitalagenda fortgeführt werden. Im Sommer 2021 entschied die Geschäftsleitung die Stärkung der MDR-Appwelt und damit eine verstetigte Finanzierung, Entwicklung und Betrieb ab 2022 mit 450.000 Euro. Damit einhergehend wurde der Regelprozess aufgesetzt: Die App-Entwicklung erfolgt operativ durch Entwicklerinnen und Entwickler bei der ida GmbH und wird durch eine sogenannte „Product Ownerin App“ im MDR gesteuert, die die Produktinteressen und -anforderungen des MDR gegenüber der ida vertritt. Damit wird ein bewährtes Setup aus der vorangegangenen Projektphase fortgesetzt. Der Ausbau des operativen Entwicklungsteams wurde ab Q4 2021 gestartet und die Priorisierung der Anforderungen an den Prozess des Product Entry Boards angepasst, in dem die MDR-Anforderungen von einem internen Team priorisiert werden.

2021 lag der Fokus der Entwicklung auf Feature-Updates für die SpiO-App sowie auf dem Umbau und der Erweiterung der MDR Aktuell-App für die gemeinsame digitale Information.

Maßnahme 3.4.3:

Stetige Optimierung der Entwicklungs- und Betriebsprozesse, auch in den Schnittstellen zum Tochterunternehmen ida

Status: im Regelbetrieb.

Neben den in 3.4.1 und 3.4.2 benannten Maßnahmen wurden die Leistungen und Schnittstellen zum ida-Team 2021 deutlich erweitert und verbessert. Die Teams wurden skaliert, Prozesse eingeführt und verbessert, klare Ansprechpartner und Prozesse definiert. So konnten zum Beispiel Großprojekte wie der Relaunch MDR.de optimiert und die Umsetzung von redaktionellen Projekten (z.B. Automatisierte Wahlberichterstattung, Wahltool, Resteretter) deutlich verbessert und beschleunigt werden.

Innerhalb des MDR wurden außerdem die Beratungsleistungen für Produktion und Technologien durch einen neuen Anforderungsmanager für das LFH Thüringen, KiKA & ARD Kultur ausgebaut. Agile Organisationsformen für Plattform-Entwicklungsprojekte (u.a. durch die Etablierung einer Product Ownerin für Archiv-Services) wurden ausgebaut und verbessert. Die Suche nach neuen Technologien zur aufwandsoptimierten Produktion (z.B. Produktionsmittel Sport-Etage, SRT-Videoübertragung, StarLink) und deren Einführung wurden gestartet und die Prozesse im Supportteam für Produktionstechnologien mit dem Ziel der Steigerung der Effizienz optimiert. Die weitere Optimierung ab 2022 ist im Handlungsfeld Produktion im Entwicklungsplan 2022 bis 2025 aufgegangen.

Unternehmensziel 4: Wir gestalten den Reformprozess der ARD mit

Handlungsfeld 4.1: Wir bauen die ARD-GSEA für eine digitale Kulturplattform auf.

Maßnahme 4.1.1:

Aufbau der Kultur-GSEA in Zusammenarbeit mit der ARD, den Landesrundfunkanstalten und in Kooperation mit dem ZDF und Deutschlandradio auf Basis des in 2020 entstandenen Konzepts

Status: weiterhin in Bearbeitung.

Im Jahr 2021 wurde die Struktureinheit „GSEA Kultur“ gestartet. Dafür ist eine Verwaltungsvereinbarung durch die Intendantinnen und Intendanten der ARD geschlossen worden, die u.a. einen Finanzierungsrahmen und die Federführung der GSEA durch den MDR festlegt. Der Sitz der GSEA ist in Weimar.

Neben dem Programmgeschäftsführer sind 2021 die beiden kreativen Führungspositionen besetzt worden. Der Ideen-Wettbewerb ARD Creators ist gestartet, insgesamt wurden bis ins Frühjahr 2022 über 640 Ideen eingereicht, neun Ideen werden von einer Fachjury ausgewählt. Die Konzeption sowie diverse technische Grundlagen für das eigene Portal wurden erstellt.

Gespräche mit ZDF, DLR und weiteren Kooperationspartnern fanden und finden auch 2022 fortlaufend statt. Der Start des publizistischen Angebots ist für Q3 2022 geplant.

Handlungsfeld 4.2: Wir sind Treiber im ARD Strukturoptimierungs- und Digitalprozess und unterstützen konsequent die Umsetzung der BigFive-Entscheidung, d.h. die Stärkung des ARD-Digitalportfolios bestehend aus Tagesschau, Sportschau, Mediathek, Audiothek und KiKA.

Maßnahme 4.2.1:

Unterstützung des Transformationsprozesses der ARD durch Mitwirkung an der Umsetzung der Digitalen Agenda 2020/21

Status: erfolgreich abgeschlossen.

Die zehn Handlungsfelder der ARD-Digitalagenda (BigFive, Reporting, Portfoliomanagement, Social Media, Customer Journey, Personalisierung/Datenbasierte Formatentwicklung, Distribution, Technologische Basis, UHD Konzept, Big Smart Screens/HbbTV) sind Ende 2021 im Wesentlichen abgearbeitet und in den Regelbetrieb oder in die neue ARD Agenda überführt worden. Der MDR hat die Projektleitung für das Handlungsfeld Portfoliomanagement gestellt.

Einige der wesentlichen Ergebnisse der Handlungsfelder sind:

- Die **BigFive** haben sich 2021 überwiegend gut in ihren Nutzungszahlen entwickelt und konnten in ihren jeweiligen Märkten mit dem Wettbewerb Schritt halten. (z.B. ARD Mediathek insgesamt rund 5,7 Millionen Videoabrufe, +63 % i.Vgl. zu 2020, ARD Audiothek 184.250, +24% i. Vgl. zu 2020)
- Ein gemeinsames **Reporting** inkl. Zielsetzungen der BigFive ist entstanden. Erreichte Ziele und Erfolge können nun verlässlich gemessen und bewertet werden
- Die neuen **Themenwelten der Mediathek** haben die Koordinationen mit der Kuratierung eng verzahnt und thematische Zugänge zu dem Content-Schatz der ARD geschaffen. Der MDR übernimmt die Kuratierung für Kultur, Geschichte und Familie/Kinder.
- Eine umfassende **Nutzungsstudie** der ARD-Digitalangebote war die Grundlage für die Arbeit im Handlungsfeld Portfoliomanagement und die angebotsstrategischen Ableitungen für die BigFive- und andere Digitalangebote der ARD. U.a. wurden Wachstums- und Eroberungszielgruppen und konkrete Zielsetzungen für die ARD-Digitalangebote definiert.
- Strategische Leitlinien für die Platzierung von **Content auf Social Media** wurden erstellt. Eine Portfolio-Analyse Social Media hat den Koordinationsbedarf der ARD deutlich gemacht.
- Konzepte für die vernetzte **Nutzungsführung** zwischen allen BigFive sind entstanden und in die Aufgabenpläne der BigFive eingeflossen.
- Strategische Eckpunkte zur **Personalisierung** sind entstanden.
- Die neue **ARD-Distributions- und Plattformstrategie** hat die Maßgabe „Drittplattformen nutzen, um eigene Plattformen zu stärken“ in der ARD verankert.
- Durch gemeinsame Konzepte in technologischen Zukunftsfragen wurde ein besser abgestimmtes **Technologie-Management** etabliert.
- ARD und ZDF bauen gemeinsam ein öffentlich-rechtliches **Streaming-Netzwerk** auf.

Die Digital Agenda ist 2022 durch die neue „ARD Agenda“ abgelöst worden. Die „ARD Agenda“ befasst sich mit drei großen ARD-übergreifenden Themen „ARD Experience“, „Portfoliomanagement“ und „Technologie“.

Maßnahme 4.2.2:

Einsatz vor allem für die Stärkung des KiKA u.a. durch das ARD Kinderpartnermanagement sowie die Kinder- und Familienkoordination in der ARD und Weiterentwicklung des KiKA durch die Weiterentwicklung des Telemedienkonzepts und die Durchführung eines Dreistufentests

Status: im Regelbetrieb bzw. weiterhin in Bearbeitung.

- In 2021 konnten einige wichtige Maßnahmen zur Stärkung von KiKA und der Kinder- und Familienangebote der ARD erfolgreich umgesetzt werden. U.a.: Portierung des **KiKA-Play-ers** auf fünf weitere Smart TV Plattformen und damit deutliche Verbesserung der Reichweite von KiKA-Inhalten
- Erarbeitung und Verabschiedung eines **KiKA/ARD-YouTube-Konzeptes** zur Umsetzung der ARD Distributions- und Plattformstrategie
- Unterstützung beim Aufbau eines **Kinder-Audio-Bereiches** in der ARD Audiothek als Linkziel für alle Kinder-Audio-Verbreitungen bei Dritten (Tonies, RTL+, iTunes etc.) und Einführungskampagnen für den „Checker Tobi“-Podcast
- Einführung und Kuratierung der **Themenwelt TEENS** in der ARD Mediathek
- Maßgebliche Beteiligung an der Erstellung des neuen **Verweildauerkonzeptes** für die ARD und immer bessere Ausschöpfung der möglichen Verweildauer
- Schaffung einer **Rechteerwerbsstrategie** für Kinderinhalte für Linear-TV, VoD und AoD Inhalte für die ARD
- Erstellung des Telemedienänderungskonzeptes „KiKA-Telemedien“ und Eröffnung des Dreistufentest-Verfahrens durch den Rundfunkrat (siehe auch Maßnahme 1.4.4).

Diese Maßnahmenumsetzung wurde maßgeblich unterstützt durch BD, JD, ARD Digitalboard, die Kinder- und Familienkoordination und Partnermanagement Kinder.

Die Zielwerte des KiKA auf den eigenen digitalen Plattformen wurden 2021 übertroffen, 276.665 Visits wurden auf den eigenen Plattformen erzeugt – damit 20 % mehr als im Vorjahr. Die KiKA-Onlineangebote liegen bei Imagewerten (Lieblings-Website/App) bei 3- bis 5-Jährigen an der Spitze und bei den älteren Kindern (6-13 Jahre) auf Rang 2 hinter YouTube.

Handlungsfeld 4.3: Wir engagieren uns weiterhin intensiv im Prozess der ARD Strukturoptimierung.

Maßnahme 4.3.1:

Federführende Steuerung innerhalb der ARD der Projekte SAP-Prozessharmonisierung (VD) – wo der MDR auch als Pilotanstalt agieren wird – sowie IT-Strategie (BD)

Status: weiterhin in Bearbeitung bzw. im Regelbetrieb.

Das Projekt SAP-Prozessharmonisierung ist weiterhin unter Federführung des MDR in der Umsetzung. Ende 2020 wurde eine externe Projekt-Review durchgeführt. Aufgrund der Komplexität des Projekts sowie der damals aktuellen Projektstände bei den Themen Schnittstellen und Migration wurde eingeschätzt, dass ein Start für alle elf Rundfunkanstalten zum 01.01.2022 unrealistisch ist.

Es wurden daraufhin Maßnahmen zur Projektstärkung ergriffen, u.a. hat das Projektteam 2021 eine neue Gesamtfeinplanung unter Berücksichtigung der Komplexität erstellt und Projektmitarbeitende in den beteiligten RFA zu mind. 50% freigestellt. Außerdem wurde das (D)einSAP-Gesamtprojekt von den Prozessen des Cluster 2 (Personal, Honorare sowie Rechte/Lizenzen) entbunden und die Übergabe der Einzelprojekte an die ARD-Facharbeitsgruppen Personalleitertagung und AG Honorare/Lizenzen sowie die Finanzkommission zur Neuausrichtung übergeben.

Im Jahr 2021 wurde zudem begonnen, eine Key User-Community im MDR mit Verstärkung durch 28 Key User aus allen beteiligten Rundfunkanstalten aufzubauen. Das IVZ wurde befähigt, zum 01.01.2022 als Zentraler SAP-Steuerer zu agieren, um das zentrale SAP-System aller Rundfunkanstalten sowie Deutschlandradio und Deutsche Welle nach Produktivsetzung zu administrieren. Im IVZ soll hierfür die fachliche Expertise aus den RFA gebündelt werden. Dafür wurden Kolleginnen und Kollegen des hr, des MDR sowie des br entsendet. Sie arbeiten weiter örtlich in ihren Heimatrundfunkanstalten, sind aber fachlich und organisatorisch dem IVZ unterstellt. Das Projekt wird auch 2022 weiter durch den MDR verantwortet, der Produktivstart des MDR ist zum 01.01.2023 als Erstanwender der harmonisierten ARD-Lösung für das Cluster 1 (betriebswirtschaftliche Geschäftsprozesse Finanzen, Controlling und Beschaffung) geplant. Der Geschäftsprozess Dienstreisen folgt mit nachgelagerter Priorität in 2024. Die Kostenerhöhung für die Umsetzung einzelner Cluster und die Verschiebung des Produktivstarts bewirken eine Verschiebung der jährlich geplanten Einsparpotentiale zum Teil in spätere Jahre.

Im Strukturprojekt „IT-Strategie“ ist 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 Mittelpunkt. Koordiniert durch das Netzwerk IT, in dem der MDR Mitglied ist, hat sich ein strukturierter Prozess zur kooperierten Beschaffung bei IT-Vorhaben etabliert. Das Lead-Buyer-Konzept, bei dem eine LRA die Federführung für den Einkauf übernimmt, ist erfolgreich eingeführt und wird bei IT-Kooperationen umgesetzt.

Maßnahme 4.3.1:

Konzept und Umsetzung der Sendeabwicklung Nordost (gemeinsam mit NDR und RB) am Standort Leipzig

Status: weiterhin in Bearbeitung.

Im Jahr 2021 erfolgte der Baubeginn für die Sendeabwicklung Nordost. Es war geplant, die 1. Ausbaustufe der SAW Nordost im 4. Quartal 2021 in Betrieb zu nehmen. Es musste jedoch eine Anpassung des Zeitplans aufgrund von pandemiebedingten Lieferkettenschwierigkeiten sowie krankheitsbedingten Abwesenheiten vorgenommen werden.

Im Jahr 2021 konnten dennoch viele Projektfortschritte erzielt und eine Kooperationsvereinbarung mit dem Norddeutschen Rundfunk und Radio Bremen geschlossen werden. Neben der Implementierung von Hard- und Software wurde 2021 auch die Erarbeitung von Workflows vorangebracht. Unter anderem wurde der Zuschlag für die Automationssoftware und damit die Beauftragung des Schlüsselsystems der SAW Nordost erteilt. Der Start der Projektarbeit mit dem

Dienstleister erfolgte im März 2021. Die Integration in die Netzwerkinfrastruktur und die Implementierung der Automationssoftware ist abgeschlossen, die sukzessive Anbindung von Schnittstellen gestartet. Die Räumlichkeiten der SAW Nordost inkl. Arbeitsplatzdesign wurden entworfen. Der Anforderungskatalog der Sendeleitungen, die Anlieferungsordnung sowie Erarbeitung von Workflows wurden mit den Partnern abgestimmt. Auch Schulungs- und Trainingsmaßnahmen wurden erarbeitet und die ersten Schulungen gestartet.

Die Inbetriebnahme der 1. Ausbaustufe SAW Nordost soll im 3. Quartal 2022 erfolgen.

Handlungsfeld 4.4: Wir unterstützen den Dialog zur Plattformregulierung i.R.d. Medienstaatsvertrages.

Maßnahme 4.4.1:

Fortsetzung des Dialogs mit den Ländern zur Auslegung und Begründung des Medienstaatsvertrages sowie der Umsetzung der AVMD-Richtlinie

Status: im Regelbetrieb.

Die Landesmedienanstalten haben drei Satzungen zur Umsetzung des Medienstaatsvertrages erlassen. Die Entstehungsphase der drei Satzungen der Landesmedienanstalten wurde mit Stellungnahmen, der Beteiligung an Anhörungen und Gesprächen begleitet.

Im ersten Halbjahr 2022 gilt es, die Anwendung/Umsetzung der „Public Value“ Satzung im Dialog mit den Landesmedienanstalten und über diese mit der Branche insgesamt so zu gestalten, dass die privilegierte Auffindbarkeit der öffentlich-rechtlichen Angebote, wie sie im Medienstaatsvertrag verankert ist, durch die Implementierung der „Public Value“ Satzung für die privaten Angebote nicht relativiert wird.

Unternehmensziel 5: Wir schaffen eine von allen gelebte und wertgeschätzte Unternehmenskultur

Handlungsfeld 5.1: Wir behalten die Unternehmenskultur als zentralen strategischen Aspekt des Veränderungsprozesses des MDR im Blick, stärken diese durch gezielte Maßnahmen und optimieren Prozesse

Maßnahme 5.1.1:

Überprüfung in 2020 und – abhängig vom Ergebnis – Optimierung der prozessualen Verankerung der Unternehmenskultur im MDR

Status: weiter in Bearbeitung.

Im Jahr 2021 wurde der neue Entwicklungsplan „MDR für alle“ entwickelt. Im Rahmen der neuen Strategie wurden viele Maßnahmen für 2022 beschlossen, die einen Bezug zur Unternehmenskultur des MDR haben (z.B. Changemanagement, Qualitätsmanagement, ...), als wichtiges Themenfeld wurde von Anfang an das Handlungsfeld Personalstrategie priorisiert behandelt.

2021 wurde außerdem ein neuer Mitarbeitendenkodex etabliert, der Werte-, Verhaltens- und Unternehmenskulturaspekte vereint und auf den bisherigen Ergebnissen des Unternehmenskulturprozesses aufbaut. Viele bereits durch die Kerngruppen der Unternehmenskultur initiierte Maßnahmen liefen erfolgreich weiter, wie zum Beispiel die Projektgruppe Arbeitswelten und das Employer Branding (siehe Handlungsfeld 3.1 bzw. 5.2).

Der Prozess zur Unternehmenskultur wurde 2021 parallel zum laufenden Strategieprozess zunächst unverändert geführt und die fünf Kerngruppen haben in unterschiedlichen Intensitäten weitergearbeitet.

Die Geschäftsleitung selbst hat im Q3 2021 zwei Workshops durchgeführt, um aus dem neuen MDR Leitbild und der Entwicklungsplanung für die Transformation und die Unternehmenskultur Ableitungen zu treffen.

In Q1 und Q2 2022 wird aus den Überlegungen der Kernteams und der Ergebnisse der Geschäftsleitungsworkshops ein optimierter Prozessvorschlag für die Weiterentwicklung des Unternehmenskulturprozesses erarbeitet. Dabei soll auch das Zusammenspiel mit dem Changemanagement betrachtet werden.

Maßnahme 5.1.2:

Aufsetzen und Umsetzung des Konzepts #DialogFühren als Tool zum Führungskräfte-Feedback

Status: weiterhin in Bearbeitung.

Eine Arbeitsgruppe hat seit April 2021 alle erforderlichen Vorarbeiten zur Einführung des Programms #DialogZusammenFühren vorgenommen, welches das Ziel hat, Führungskräften ein ehrliches, konstruktives 360°-Feedback zu ihren Führungsaufgaben zu geben.

Das Instrument wurde inhaltlich gestaltet, der Ablauf konzipiert, der Kommunikations- und Einführungsprozess aufgesetzt, Informations- und Dialogformate erarbeitet und die Verzahnung mit anderen Vorhaben geplant.

Die Umsetzung des Instruments sollte zunächst über ein Pilotierungsverfahren mit Evaluation ab Q3 2021 erfolgen. Die erste Pilotphase, Intendantin mit Direktorium, wurde pandemiebedingt verschoben und fand im Januar 2022 statt.

Die Umsetzung weiterer Piloten wurde nach Erörterung in der Geschäftsleitung neu terminiert. Nach Abschluss der Gespräche zur Psychischen Gefährdungsbeurteilung in den jeweiligen Direktionen wird der #DialogZusammenFühren wiederaufgenommen. Ziel ist die Umsetzung der Pilotphase 2 und 3 in Q3 und Q4 2023. Daran schließen sich die Evaluation und das Mitbestimmungsverfahren beim Gesamtpersonalrat an. Bei entsprechender Zustimmung kann der #DialogZusammenFühren ab 2024 in allen Direktionen eingeführt werden.

Maßnahme 5.1.3:

Analyse, Bündelung und Weiterentwicklung aller im MDR bestehenden Maßnahmen zu einem betrieblichen Gesundheitsmanagement

Status: im Regelbetrieb.

Der Arbeitskreis Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) hat sich im Februar 2021 zur konstituierenden Sitzung getroffen. Es wurden langfristige Ziele, Handlungsfelder und Maßnahmen des BGM im MDR erarbeitet und bereits existierende Angebote analysiert: An vielen Stellen kümmert sich der MDR bereits um gesundheitliche Belange der Belegschaft.

Neben den verpflichtenden Themen Gesundheits-, Arbeits-, Brandschutz, Eingliederungsmanagement, psychische Gefährdungsbeurteilung gibt es u. a. das betriebsärztliche Angebot sowie eine Sozialberatung. Angebote zur Gesundheitsförderung (z.B. bewegte Pause, Informationsangebote im Intranet, Gesundheitstage) sollen das Angebot ergänzen. 2021 wurde dafür eingeführt:

- Start einer Intranetseite mit Gesundheits-, Ernährungs-, Bewegungstipps, Produktion von Videos mit Bewegungsübungen am Arbeitsplatz
- Wiederaufnahme von Maßnahmen zur Unterstützung bei der Angehörigenpflege nach pandemiebedingter Pause
- Start des Angebotes „Bewegte Pause“ zwei Mal wöchentlich
- Fortlaufende Prüfung und Konzeption verschiedener Angebote: Präsenz-Gesundheitstage an den Hauptstandorten sobald die pandemische Lage es zulässt, Unterstützung bei Koordination der Firmenläufe, etc.

Die Angebote des BGM sollen stetig weiterentwickelt und evaluiert werden. In den offenen Fortbildungskatalog 2022 wurden erstmalig gesonderte Seminarangebote aufgenommen (z.B. Gesund Führen, Gesunde Ernährung, Augenblickliche Entspannung, Rückenworkshop, usw.).

Handlungsfeld 5.2: Wir stärken den MDR als Arbeitgebermarke (Employer Branding)

Maßnahme 5.2.1:

Zielgerichtete Weiterführung des Employer Branding im MDR: Ableitungen aus den Umfrageergebnissen in konkrete Maßnahmen übersetzen und umsetzen sowie ggf. die Zielgruppen erweitern

Status: erfolgreich abgeschlossen.

Die AG Employer Branding hat im Rahmen von Strategieworkshops Datenmaterial aus der internen und externen Befragung zum MDR als Arbeitgeber ausgewertet. Aus den Stärken des Arbeitgebers MDR wurde ein Arbeitgebermarkenversprechen herausgearbeitet und ab Herbst 2021 ein Abgleich mit dem Strategieplan „MDR für alle“ sowie der Dachmarkenpositionierung vorgenommen.

Darauf aufbauend wurde ein Design, eine Bildwelt sowie Textbausteine für den zukünftigen Arbeitgebermarkenauftritt entwickelt und 14 personalwirtschaftliche und kommunikationspolitische Zielkorridore untersetzt mit konkreten Maßnahmen formuliert, um strukturelle Grundvoraussetzungen für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt zu schaffen sowie einen Beitrag zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität zu leisten. Parallel dazu wurden operative Maßnahmen umgesetzt, z.B. die Überarbeitung der Stellenanzeigen, eine Kampagne zur Ausschreibung des Redaktionsvolontariats sowie ein Thementag „Berufsausbildung“ mit Produktion von „MDR Intro – Dem Magazin zur Ausbildung im MDR“.

Maßnahme 5.2.2:

Entwicklung eines Vorschlags für eine fortführende Struktur, die ein kontinuierliches Employer Branding gewährleistet

Status: weiterhin in Bearbeitung.

Der Employer Branding Prozess wurde Ende 2021 als Pilotprozess evaluiert. Daraus werden Anfang 2022 inhaltliche und organisatorische Empfehlungen für die zukünftige Bearbeitung des Handlungsfelds sowie Vorschläge für eine fortführende Struktur erarbeitet.

Unternehmensziel 6: Wir bauen das strukturelle Defizit durch Prioritätensetzung und Synergienutzung ab

Der geplante Abbau des strukturellen Defizits ist weiter zentraler Maßstab für die finanziellen Planungen. Aktuell wird weiter davon ausgegangen, dass zum Ende der kommenden Beitragsperiode 2025 bis 2028 das strukturelle Defizit beseitigt ist.

Der Strategieplan 2021 ging von einer bedarfsgerechten Finanzierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks aus, konkret von einer Erhöhung des monatlichen Rundfunkbeitrags zum 01.01.2021 auf 18,36 €. Letztlich wurde der Rundfunkbeitrag dann auf Basis eines Urteils des Bundesverfassungsgerichts erst ab August 2021 entsprechend angehoben. Trotz der verspäteten Anhebung hat der MDR im Ist 2021 Beitragserträge über Plan realisieren können, was zu einem geringeren Defizit in 2021 beitrug.

Neben der positiven Entwicklung im Bereich der Beitragserträge hat der MDR im Rahmen der Mittelfristplanung 2021 weitere Einsparmaßnahmen aufgesetzt. Im Bereich der Personalkosten wurde ein Abbau von 55 FTE im Zeitraum 2021 bis 2024 beschlossen, wovon 10 FTE auf das Jahr 2021 entfallen. Damit wird auch der KEF-Forderung entsprochen, 0,5% der Planstellen pro Jahr abzubauen. Weitere Reduzierungen der Bereichsbudgets erfolgten durch die Umsetzung von Einsparungen aus den ARD-Strukturprojekten.

Zum einen werden die zusätzlichen Einsparungen zur Verringerung des strukturellen Defizits und zum anderen zur Schaffung von Spielräumen für die digitale Weiterentwicklung des MDR genutzt. Für Letztere wurden in 2021 Mittel in Höhe von 3,9 Mio. € bereitgestellt.

Mit den beschlossenen Maßnahmen zur Reduzierung der Aufwendungen und der Zuordnung von Mitteln in die digitale Transformation wird der bereits eingeschlagene Weg der Digitalagenda fortgesetzt und gestärkt.

Die im Mai 2022 anstehende Aktualisierung der Mittelfristigen Finanzplanung bis 2028 wird unter der Vorgabe des Abbaus des strukturellen Defizits bis Ende 2028 erfolgen und gleichzeitig Finanzierungsmöglichkeiten schaffen, um die digitale Transformation im MDR weiter zu unterstützen.