



mdr⁴

ENTWICKLUNGSPLAN
2018–2021

MULTIMEDIAL
MITTENDRIN
MODERN
MITEINANDER

AGENDA

VORWORT	3
RAHMENBEDINGUNGEN	7
MARKTUMFELD	7
MEDIENPOLITIK UND RECHT	11
FINANZEN	13
MDR-STRATEGIESYSTEM	14
MDR-AUFTRAG	16
MDR-VISION	18
MDR-UNTERNEHMENSZIELE 2018–2021	20
PRÄAMBEL	24
UNTERNEHMENSZIEL 1	26
UNTERNEHMENSZIEL 2	30
UNTERNEHMENSZIEL 3	33
UNTERNEHMENSZIEL 4	36
UNTERNEHMENSZIEL 5	39
UNTERNEHMENSZIEL 6	43
KERNWERTE	46
STRATEGIEKARTE DES MDR IM ÜBERBLICK ...	48



VOR- WORT MDR⁴

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir leben in dynamischen Zeiten – das Leben und Arbeiten wird immer schneller, vernetzter, komplexer. Diese Entwicklung findet in dem Begriff »Industrie 4.0« oder »Medien 4.0« ihren Ausdruck. Nach Buchdruck, elektronischen Massenmedien und der Digitalisierung steht nun das Zeitalter der Vernetzung an. Schnelleres taktiles Internet macht es möglich. Dies wird u. a. zu einer weitgehenden Konvergenz von Medien, Kommunikation und IT, einer Dominanz der Plattform- und Netzwerkökonomie, einer herausragenden Bedeutung von Daten als markttreibende Ressource und zu Künstlicher Intelligenz als nächste wichtige technologische Entwicklungsstufe führen.

Unser Auftrag, unsere Verantwortung gegenüber der Gesellschaft ist in dieser Welt jedoch unverändert: Wir sichern als MDR für jeden Menschen, jede Region in Mitteldeutschland und für jedes mediale Bedürfnis den freien Zugang zu unseren exzellenten Inhalten. Zu dieser Verantwortung gehört aber auch, dass wir die sich wandelnden Kommunikationsbedürfnisse der Menschen im MDR-Gebiet und die Veränderung des Technologie- und Mediumfelds im Blick haben und darauf zuverlässig reagieren.

Gleichzeitig wird in Deutschland von der Öffentlichkeit und der Medienpolitik eine intensive Debatte um die Legitimation der öffentlich-rechtlichen Medien und deren Finanzierung geführt. Gerade weil Menschen in Zeiten von Fake News und Content Marketing nach unabhängiger Orientierung und Einordnung suchen, werden von uns Antworten auf die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung, zur Effizienzsicherung von Prozessen und Strukturen im MDR und im ARD-Medienverbund sowie zu Fragen der Medienregulierung erwartet. Die ARD hat der Medienpolitik dazu im Herbst 2017 einen entsprechenden Bericht übergeben.

MDR⁴, die Strategie des MDR für die Jahre 2018 bis 2021, liefert nun die Antworten auf die Frage, wie wir in Zukunft unserer Verantwortung für die Gesellschaft gerecht werden. Sie lässt sich in vier zentralen Punkten zusammenfassen:

Multimedial

Exzellente Inhalte in Bild und Ton in all unseren Programmen, Beiträgen, Apps und Mediatheken sind auch in Zukunft die DNA unseres Medienhauses.

Mittendrin

Mit der Präsenz unserer medialen Inhalte in eigenen und Kommunikationsräumen Dritter stehen wir in der Mitte des gesellschaftlichen Diskurses in Mitteldeutschland.

Modern

Unsere zeitgemäßen, medienübergreifenden Prozesse sowie unsere Vernetzung mit anderen Kompetenzen stärken Innovationskraft und Effizienz.

Miteinander

Eine auf gemeinsamen Werten basierende Unternehmenskultur und eine starke Rolle in der ARD sind die Basis unseres Handelns.

Nach den wichtigen Weichenstellungen im Rahmen unseres Strategieprozesses »MDR 2017« kommt es in den kommenden vier Jahren entscheidend darauf an, die Prozess- und Strukturveränderungen konsequent weiterzuentwickeln, mit dem Ziel, den Erfolg und die Qualität unserer Programme und Inhalte stetig zu steigern. Wir stehen dabei weiterhin vor großen Aufgaben, um unserem Anspruch, einen offenen und freien Meinungs- und Willensbildungsprozess für die Bürger zu sichern und den Diskurs mit der Gesellschaft aktiv zu führen, gerecht zu werden. Daneben rückt ein weiteres Ziel in den Mittelpunkt: Diese Prozess- und Strukturveränderungen müssen auch zu weiteren Einsparungen und zu noch mehr Effizienz beitragen. Dazu werden wir agiler und in Kooperation mit Dritten an unserer Leistungsfähigkeit und Innovationskraft arbeiten. Dieser ambitionierte Dreiklang aus »mehr Erfolg und Qualität«, »mehr Innovation« und »Effizienzhebung« wird allerdings nur durch eine konsequent an der Strategie ausgerichtete



Prof. Dr. Karola Wille, Intendantin MDR

ten Unternehmensführung und eine erfolgreiche Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter¹ in allen Beschäftigungsformen gelingen.

Nach § 32 Absatz 2 des MDR-Staatsvertrags ist ein Entwicklungsplan aufzustellen und fortzuschreiben. Die Struktur unseres neuen Entwicklungsplans haben wir gegenüber »MDR 2017« modifiziert, mit der Zielsetzung, sie noch konsequenter am Strategiesystem des MDR aus Auftrag, Vision und Unternehmenszielen auszurichten. Im Ergebnis finden sich Ausführungen zu Inhalte- und Markenstrategie sowie Technologie in den neuen Unternehmenszielen 1 und 2 wieder, zu organisatorischen Aspekten in Präambel sowie Unternehmensziel 3, zu rechtlichen bzw. medienpolitischen Belangen im Unternehmensziel 4, zur Personalstrategie im Unternehmensziel 5 und zu finanziellen Aspekten im Unternehmensziel 6. Zu jedem Unternehmensziel und jedem Handlungsfeld sind konkrete Maßnahmen benannt, die zur Umsetzung des Handlungsfelds und damit zur Umsetzung des Unternehmensziels beitragen werden.

Der Entwicklungsplan ist erneut in Rückkopplung mit der Belegschaft entwickelt worden. So fanden Strategieklausuren mit den Hauptabteilungsleiterinnen und -leitern statt, zum Unternehmensziel 5 hat die gesamte Belegschaft inklusive freier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen unseres Unternehmenskultur-Prozesses beigetragen.

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen nun

Ihre


Karola Wille

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Bericht teilweise auf die zusätzliche Verwendung weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.



RAHMEN- BEDING- UNGEN

MARKTUMFELD

Der MDR bewegt sich als multimediales Medienhaus in einem dynamischen Umfeld, das geprägt wird von sich ändernden technologischen Rahmenbedingungen, einer Wandlung klassischer Mediennutzungsmuster zugunsten digitaler Kanäle, einem von Globalisierung geprägten Wettbewerb und dem sich fortsetzenden demografischen Wandel in Mitteldeutschland.

TECHNOLOGISCHE RAHMENBEDINGUNGEN¹

Auch in den Jahren 2018 bis 2021 wird eine dynamische Technologieentwicklung die Gestaltung und Verbreitung von medialen Inhalten beeinflussen. Die Ausstattung mit digitalen bzw. konvergenten Geräten wird ausgehend von einem hohen Niveau auch zukünftig noch steigen:

- › Der Digitalisierungsgrad des TV-Empfangs steigt: 2016 liegt er in Deutschland bei 92 % der TV-Haushalte (2013: 74 %). Für 2018 werden das Erreichen der Volldigitalisierung und eine Abschaltung des analogen Kabelempfangs prognostiziert. 2016 besitzen 28 % der TV-Haushalte in Deutschland ein Smart-TV (+ 37 % ggü. Vorjahr). 91 % aller im Jahr 2016 verkauften Smart-TV-Geräte sind auch HbbTV-fähig. Inklusive PC, Laptops, Tablets und Smartphones als Verbindungsoption können rund 50 % der Haushalte ihr TV-Gerät ans Internet anschließen.
- › Der digitale Radioempfang gewinnt an Bedeutung: 2016 besitzen 13 % der deutschen Haushalte mindestens ein DAB+-Empfangsgerät. In Sachsen besteht bundesweit mit 16 % der höchste Anteil. Über IP-basierte Radiogeräte zum digitalen Empfang verfügen 9 % der Haushalte. Daneben werden digitale Radioangebote über eine Vielzahl anderer internetfähiger Geräte wie Laptops und Smartphones genutzt. Radio über das Internet im Allgemeinen wird von 34 % der Bevölkerung ab 14 Jahren gehört.
- › Der Ausstattungsgrad der Bevölkerung mit dem mobilen und konvergenten Endgerät Smartphone beträgt 2016 77 % (2013: 33 %). Damit ist dieser über die letzten Jahre stark angestiegen.

Darüber hinaus werden weitere technologische Innovationen Inhalte und deren Verbreitung verändern. Neue Technologien wie bspw. Virtual oder Augmented Reality erzeugen neue mediale Räume und machen innovative Erzählformen möglich. Künstliche Intelligenz und selbstlernende Systeme stehen am Anfang ihrer Entwicklung. Der Zugriff auf große Datenmengen und deren Nutzung z. B. in Form von personalisierten Angeboten wird eine Schlüsselqualifikation für Medienanbieter werden.

VERÄNDERUNG IN DER MEDIENNUTZUNG²

Neue Technologien, schnellere Datenübertragung und verbesserte Endgeräte verändern das Mediennutzungsverhalten weiterhin nachhaltig. Die klassische Mediennutzung wurde auch in den vergangenen Jahren sukzessive durch den Gebrauch des Internets ergänzt. Besonders in jüngeren Zielgruppen wird eine konvergente und individualisierte Nutzung von Inhalten immer wichtiger.

1 Digitalisierungsbericht 2016, GfK Retail & Technology 02/2017/Deutsche TV-Plattform, Digitalisierungsbericht 2016, TNS Convergence Monitor 2016 und 2013.

2 AGF in Zusammenarbeit mit GfK; TV Scope 6.1, ma Radio | DAP Cross; jeweils Mo–So, Berechnungen MDR Medienforschung; ARD/ZDF-Onlinestudie 2016; ARD/ZDF-Studie Medien und ihr Publikum, 2017; Medienanstalten-Studie: Wie häufig und wofür werden Intermediäre genutzt, 2017.

Tägliche Nutzer

Anteil der Gesamtbevölkerung
Veränderungen bundesweit
von 2011 auf 2016

53,0% **65,1%**

Online 14+ Jahre

(Quelle: ARD-/ZDF-Onlinestudie)

71,4% **68,9%**

Fernsehen 3+ Jahre

(Quelle: AGF in Zusammenarbeit mit GfK und TV-Scope)

77,4% **76,3%**

Hörfunk 10+ Jahre

(Quelle: ma 2012 Radio I – ma 2017 Radio I, Mo–So)

Nutzungsdauer der 14- bis 29-Jährigen

2016 bundesweit

Online 245 min.

Fernsehen 119 min.

Hörfunk 128 min.

(Quellen: siehe oben)

Die Bedeutung des Internets ist bundesweit gewachsen, wie an einem Vergleich der Jahre 2011 bis 2016 deutlich wird:

- › Der Anteil der Onliner an der deutschsprachigen Bevölkerung ab 14 Jahren stieg um 10,5 %-Punkte auf 83,8 % an. 2016 gehen täglich im Schnitt 65,1 % online.
- › Der starke Bedeutungsgewinn des Internets wird vor allem befeuert durch eine steigende mobile Nutzung, die von 2011 auf 2016 von 20 % auf 68 % der Bevölkerung ab 14 Jahren anwuchs.
- › Die Nutzungsdauer ist von 2011 80 min auf 2016 128 min täglich gestiegen.
- › 25 % der Onlinezeit werden 2016 mit Mediennutzung verbracht.
- › 2016 nutzen 40 % der Onliner wöchentlich Audioangebote, 67 % Videos im Internet. Rund 5 % der deutschen Bevölkerung ab 14 Jahren nutzen Inhalte über HbbTV.
- › YouTube und Facebook sind mit jeweils einer Tagesreichweite von rund 42 % die meistgenutzten sozialen Netzwerke.
- › Bei den 14- bis 29-Jährigen ist der Wandel in der Mediennutzung noch stärker: Das Internet wird 2016 in dieser Altersgruppe mit 245 min täglich deutlich länger genutzt als klassisches Radio und Fernsehen.

Die Nutzung des klassischen Fernsehens ist in der Bevölkerung insgesamt leicht rückläufig:

- › Bundesweit ist der Anteil der täglich Fernsehenden ab 3 Jahren von 2011 auf 2016 um 2,5 %-Punkte auf 68,9 % gefallen. 93 % der Bevölkerung ab 14 Jahren schauen zumindest noch selten lineares Fernsehen.
- › Die tägliche Fernsehdauer geht bei den ab 3-Jährigen von 225 auf 223 min zurück.
- › Bei den 14- bis 29-Jährigen beträgt die tägliche Nutzungsdauer nur 119 min.

Die Nutzung des Hörfunks bleibt mit leicht negativen Tendenzen stabil:

- › Im Hörfunk blieben die Tagesreichweiten der Personen ab 10 Jahren im Bundesgebiet über die letzten 5 Jahre konstant (ma 2017 I: 76,3 %, –1,1 %-Punkte ggü. ma 2012 I).
- › Die Nutzungsdauer ist rückläufig (ma 2012 I: 185 min ggü. ma 2017 I: 177 min).
- › Die 14- bis 29-Jährigen hören 128 min täglich Radio (ma 2017 I).

In Mitteldeutschland bestätigen sich die Tendenzen der Nutzungsmuster in allen drei Mediengattungen. Reichweiten und Nutzungsdauer von Fernsehen und Radio liegen jedoch aufgrund verschiedener Faktoren über dem bundesweiten Niveau, die des Internets darunter.

MEDIENUMFELD

Neue Technologien und veränderte Nutzungsgewohnheiten befördern den Markteintritt neuer Firmen, die Innovationskraft bestehender Wettbewerber und auch die Möglichkeit bzw. Notwendigkeit zu neuen Partnerschaften. Neben klassischen Mitbewerbern wie kommerziellen Fernseh- und Hörfunkanbietern haben sich Akteure wie Medienplattformen, soziale Medien, Streamingdienste etc. positioniert, die die Standards im digitalen

Spielfeld mitbestimmen. So haben sich in den vergangenen Jahren global agierende US-Unternehmen, Technologiekonzerne und mittlerweile auch Netzbetreiber eine hohe Relevanz in der medialen Wertschöpfungskette erarbeitet. Sie agieren nicht nur als Hard- und Software-Hersteller oder Distributionskanäle. Sie investieren zunehmend auch in Inhalte, um sich mit diesen zu differenzieren. Ferner sichern sich neue oder auch bereits etablierte globale Konzerne (Discovery, DAZN, Amazon Prime) massenattraktive Sport- und Fiktionsrechte. Aus diesem neuen und sich ständig verändernden Mediumfeld ergeben sich für den MDR zahlreiche Herausforderungen, um sich auf dem Fernseh-, Hörfunk- sowie Onlinemarkt entwickeln zu können. Dabei gestaltet sich die derzeitige Ausgangssituation wie folgt:

MARKTPPOSITION DES MDR

93 % aller Personen ab 14 Jahren im MDR-Gebiet nutzen mindestens einmal in 14 Tagen Hörfunk-, Fernseh- oder Telemedieninhalte des MDR. 73 % der Menschen in Mitteldeutschland nutzen mindestens ein Hörfunk-, Fernseh- oder Telemedienangebot des MDR am meisten oder zweithäufigsten.¹

MDR-FERNSEHEN²: Mit einem Marktanteil von 9,5 % war das MDR-Fernsehen 2016 das erfolgreichste Dritte Programm der ARD in seinem jeweiligen Sendegebiet. Die hohe Akzeptanz wird durch den hohen Anteil der Zuschauer ab 50 Jahren getragen. Das Durchschnittsalter des MDR-Fernsehzuschauers ist von 61 Jahre 2011 auf 64 Jahre 2016 gestiegen. Der Marktanteil der Unter-40-Jährigen beträgt 2,4 %. Der Marktführer im Sendegebiet war im Sportjahr 2016 das ZDF mit einem Marktanteil von 11,9 %, gefolgt von Das Erste mit 11,5 % und RTL mit 9,7 %. Im Vergleich zum Jahr 2011 haben die öffentlich-rechtlichen Anbieter ihre Position verbessern können, da der Fernsehmarkt einerseits immer stärker vom Sehverhalten der älteren Generation dominiert wird und andererseits im Bereich der kommerziellen Sender durch die Etablierung von weiteren Spartensendern (z. B. RTL Nitro, SAT1 Gold, ProSieben MAXX) eine stärkere Marktanteilssegmentierung erfolgt.

MDR-HÖRFUNK³: 2016 erreichte der MDR-Hörfunk mit all seinen Programmen 47,9 % der Menschen ab 10 Jahren in Mitteldeutschland. Kommerzielle Anbieter (inkl. einstrahlender Sender) erzielten eine Tagesreichweite von 49,1 %. 30,1 % der Personen im MDR-Gebiet hörten mindestens eines der drei Landesprogramme täglich. MDR JUMP erreichten 14,4 % der Menschen im Sendegebiet. MDR AKTUELL und MDR KULTUR hatten im Sendegebiet eine Reichweite von 4,3 % bzw. 2,8 %.

MDR-TELEMEDIEN⁴: Neben den eigenen Plattformen mdr.de, jumpradio.de und sputnik.de betreibt der MDR 13 Apps und betreut Präsenzen auf den Drittplattformen Facebook, YouTube, Twitter, Instagram und Snapchat. 2016 konnten die Onlineinhalte des MDR durchschnittlich rund 9,5 Mio. Visits pro Monat erzielen. Dies sind rund 93 % mehr als noch im Jahr 2012. Ein großer Anteil an der Gesamtnutzung entfällt mittlerweile auf den

Marktposition

MDR-Fernsehen

2011/2016

8,5% **9,5%**

Marktanteil ab 3 Jahre im MDR Sendegebiet

(Quelle: AGF in Zusammenarbeit mit GfK und TV-Scope)

MDR-Hörfunk

2011/2016

41,9% **47,9%**

Tagesreichweite ab 10 Jahre, Mo-Fr im MDR Sendegebiet

(Quelle: ma 2012 Radio I – ma 2017 Radio I, Mo-So)

MDR-Online

2012/2016

4.921.646
9.483.865

Durchschnittliche Visits pro Monat

(Quelle: INFOline)

1 MDR-Nutzermonitor 2016.

2 AGF in Zusammenarbeit mit GfK, TV Scope – Personen ab 3 Jahren im MDR-Gebiet, Mo-So.

3 ma 2017 Radio I, Mo-Fr, Personen ab 10 Jahren.

4 INFOline, ARD/ZDF-Onlinestudie 2016.

mobilen Zugriff auf MDR-Inhalte (47,9% inkl. Apps). Der MDR konnte von 2012 bis 2016 ein durchschnittliches jährliches Wachstum in den Telemedien von 17,8% erreichen. Er liegt damit im ARD-Vergleich auf Platz 2 der Rundfunkanstalten nach dem RBB (20,4%) und vor dem BR (15,9%).

Im kommerziellen Sektor haben sich die Mitbewerber in den letzten Jahren dynamisch entwickelt. So steigerten im letzten Jahr im Gegensatz zum MDR viele Verlagsangebote aus Mitteldeutschland ihre Reichweite zum Teil signifikant (von 2015 auf 2016 SZ-Online 24,4%, Mitteldeutsche Zeitung 24,2%, LVZ-Online 21,3%). Im audiovisuellen Bereich sind v. a. der Markteintritt von Netflix in Deutschland, der Ausbau des Amazon-Angebots im Bereich Audio und Video sowie der Ausbau der digitalen Videostrategien von kommerziellen Medienanbietern und Netzwerken wie Facebook relevant.

DEMOGRAFIE IM MDR-GEBIET⁵

Die demografische Entwicklung in Mitteldeutschland ist nach Prognosen des statistischen Bundesamts von einem stetigen Rückgang der Einwohnerzahlen und einer zunehmenden Alterung der Bevölkerung geprägt:

- › Insgesamt soll die Einwohnerzahl im MDR-Gebiet bis zum Jahr 2021 im Vergleich zum Jahr 2016 um 2,3% sinken.
- › Im Jahr 2030 wird die Altersgruppe der ab 64-Jährigen einen Anteil von ca. 32% an der mitteldeutschen Bevölkerung ausmachen. Dieser Anteil ist verglichen mit dem bundesweiten Anteil der über 64-Jährigen von 27% relativ hoch.

Die Anzahl der Beitragszahler in Mitteldeutschland wird also weiterhin rückläufig sein.

MEDIENPOLITIK UND RECHT

Der tiefgreifende, mit hoher Geschwindigkeit ablaufende, komplexe Veränderungsprozess der Medienlandschaft stellt alle Beteiligten vor große, teils völlig neuartige Herausforderungen, von denen auch der gemeinwohlorientierte öffentlich-rechtliche Rundfunk betroffen ist. Ohne eine moderne und zeitgemäße Medienordnung würde es für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk immer schwieriger werden, die Menschen zu erreichen, die ihn tragen. Er ist sich deshalb mit Bund und Ländern darin einig, dass die Weichen für eine Medienregulierung, die der geänderten Mediennutzung der Menschen Rechnung trägt, neu gestellt werden müssen. Dies ist die Voraussetzung, damit die Menschen auch in den kommenden Jahren auf vielfältige, attraktive Medienformate zugreifen können und faire Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen gelten. Der MDR befindet sich hierzu im Dialog mit seinen Staatsvertragsländern. Dabei sind vor allem folgende Themen von zentraler Bedeutung:

5 Statistisches Bundesamt 2015, Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Prognosen auf Basis Variante 2 Kontinuität bei stärkerer Zuwanderung.

ZEITGEMÄSSER TELEMEDIAAUFTRAG

Die Ländergemeinschaft beabsichtigt, die Fortentwicklung des Telemedienauftrages im 21. Rundfunkänderungsstaatsvertrag (RÄStV) zu verankern. Die bisher recht engen Handlungsspielräume der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten würden damit erweitert. Allerdings wurden und werden für die Telemedien weiterhin eigenständige multimediale Darstellungsformen entwickelt, die zu veränderten Nutzungsgewohnheiten führen. Schon jetzt ist also absehbar, dass die dynamische Entwicklung der Medienmärkte weitere Modernisierungsschritte bei der Ausgestaltung des Telemedienauftrags erforderlich machen wird und eine Befreiung von den Kategorien der analogen Welt (z. B. Presseähnlichkeit) vonnöten ist.

PLATTFORMREGULIERUNG

Der diskriminierungsfreie Zugang der Inhalteanbieter zu Plattformen und Benutzeroberflächen ist regulatorisch ebenso sicherzustellen wie die Auffindbarkeit von gesellschaftlich relevanten Inhalten, die Beiträge zur Vielfaltssicherung leisten. Auch die regulatorische Absicherung der Integrität des vom Programmveranstalter zur Verfügung gestellten Übertragungssignals ist von großer Bedeutung für die Sicherung der Meinungsvielfalt. Die anstehende Fortentwicklung der Plattformregulierung bietet zudem die Möglichkeit, auch in den Fragen der Entgeltregulierung abschließend Klarheit zu schaffen und sicherzustellen, dass bei Erfüllung gesetzlicher Übertragungspflichten kein Anspruch gegen Programmveranstalter auf ein Entgelt entsteht.

KOOPERATION DER RUNDFUNKANSTALTEN

Die Länder beabsichtigen, den Rundfunkstaatsvertrag mit dem 21. RÄStV auch um eine sogenannte Betrauungslösung zur rechtlichen Absicherung und Konkretisierung von Kooperationen öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten zu ergänzen. Um eine noch weitergehende Rechtssicherheit zu erreichen, ist zudem auf der Ebene des nationalen Wettbewerbsrechts ein spezieller Freistellungstatbestand erforderlich. Der Bundesgesetzgeber bleibt daher aufgefordert, die funktionserforderlichen Kooperationen für rein nationale Sachverhalte durch eine spezielle Freistellungsklausel im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) abzusichern.

FINANZEN

Die grundlegenden Prämissen für die Finanzierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks sind im Rundfunkstaatsvertrag verankert. So soll gemäß § 12 Absatz 1 eine funktionsgerechte Finanzausstattung die Erfüllung der verfassungsmäßigen und gesetzlichen Aufgaben des öffentlich-rechtlichen Rundfunks sowie dessen Bestand und Entwicklung gewährleisten. Die vorrangige Finanzierungsquelle hierfür ist der Rundfunkbeitrag. Demzufolge hängen die Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten des MDR ganz wesentlich von der Höhe der im MDR-Gebiet zu erzielenden Beitragseinnahmen ab.

Der Finanzbedarf des öffentlich-rechtlichen Rundfunks wird durch die unabhängige Kommission zur Überprüfung und Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF) geprüft und ermittelt. Die KEF hat in ihrem 20. Bericht für die Beitragsperiode 2017 bis 2020 – nach deutlichen Kürzungen des von den Rundfunkanstalten angemeldeten Finanzbedarfs – einen Überschuss von 378 Mio. € für die ARD festgestellt und daher eine Senkung des Rundfunkbeitrages zum 1. Januar 2017 von monatlich 17,50 € auf 17,20 € empfohlen. Die Ministerpräsidentinnen und Ministerpräsidenten der Länder beschlossen auf ihrer Sitzung am 27./28. Oktober 2016 jedoch abweichend von der Empfehlung der KEF, den Rundfunkbeitrag ab 2017 unverändert bei monatlich 17,50 € zu belassen. Allerdings muss die Differenz zum Vorschlag der KEF einer Rücklage zugeführt werden und steht damit den Anstalten in der laufenden Beitragsperiode nicht zur Verfügung. Diese Mittel sollen stattdessen für etwaige Bedarfe in der folgenden Beitragsperiode 2021 bis 2024 verwendet werden.

In der Folge stehen den Rundfunkanstalten weniger Mittel zur Verfügung als sie über die Finanzbedarfsanmeldung geltend gemacht haben. Damit sind Risiken, wie sie sich bspw. aus der Reduzierung von Werbung und Sponsoring ergeben, nicht abgedeckt. Dies und ein Großteil der Teuerungen müssen somit durch zusätzliche Sparmaßnahmen aufgefangen werden. Programmeinschnitte sollen dabei nach Möglichkeit vermieden werden.

Erschwerend kommt hinzu, dass die aktuelle Beitragsertragsplanung von ARD, ZDF und Deutschlandradio vom März 2017 für die Periode 2017 bis 2020 im Vergleich zur letztjährigen Planung von geringeren Beitragserträgen in Höhe von 248,4 Mio. € für die ARD ausgeht; auf den MDR entfallen etwa 45,7 Mio. € der Mindererträge. Ein wesentlicher Grund für diesen Rückgang sind negative Effekte aus rückwirkenden Abmeldungen und Befreiungen im privaten Wohnungsbestand infolge des Meldedatenabgleichs in den Jahren 2013 und 2014.

Im MDR-Erfolgsplan ergibt sich aus den vorgenannten Gründen für den Zeitraum 2017 bis 2020 ein Defizit, das nicht durch Gewinnrücklagen gedeckt werden kann. Da gemäß der MDR-Finanzordnung der Erfolgsplan einer Beitragsperiode verpflichtend auszugleichen ist, hat sich das Direktorium des MDR über erste Maßnahmen verständigt, denen die Gremien zugestimmt haben.

Wie sich die finanzielle Lage des MDR ab 2021 entwickelt, hängt wesentlich von den Ergebnissen des 22. KEF-Berichtes ab, auf dessen Grundlage die Länder über die Höhe des künftigen Rundfunkbeitrages für den Zeitraum 2021 bis 2024 entscheiden werden. Der Bericht wird voraussichtlich Anfang 2020 durch die KEF veröffentlicht.

MDR- STRA- TEGIE- SYSTEM

ÜBERBLICK

Das MDR-Strategiesystem wird mit der vorliegenden Strategie MDR⁴ auf insgesamt fünf Elemente erweitert. Der MDR-Auftrag definiert dabei, warum es uns gibt. Der Auftrag ist damit die Basis für die MDR-Vision («Wo wir hinwollen»), die Unternehmensziele («Wie wir das erreichen werden») sowie die Handlungsfelder/Maßnahmen («Was wir konkret machen werden»). Grundlage unseres Handelns sind dabei stets die MDR-Kernwerte («Wie wir arbeiten»).

MDR-AUFTRAG

Wieso es uns gibt

MDR-VISION

Wo wir hinwollen

UNTERNEHMENSZIELE

Wie wir das erreichen werden

HANDLUNGSFELDER/ MASSNAHMEN

Was wir konkret machen werden

MDR-KERNWERTE

Wie wir arbeiten

The background features a stylized graphic composed of overlapping curved shapes in two shades of blue: a darker, royal blue and a lighter, teal blue. The shapes are layered, with the teal shape appearing behind the darker blue one, creating a sense of depth and movement. The overall composition is clean and modern.

MDR- AUFTRAG

Die Grundlage unserer Arbeit bildet der im MDR-Staatsvertrag festgelegte Auftrag.

»MITEINANDER FREIE, EXZELLENTHE INHALTE SCHAFFEN FÜR DEN DEMOKRATISCHEN DISKURS IN MITTELDEUTSCHLAND«

ABGELEITET AUS § 6 PROGRAMMAUFTRAG

(1) Der MDR hat in seinen Sendungen einen objektiven und umfassenden Überblick über das internationale, nationale und länderbezogene Geschehen in allen wesentlichen Lebensbereichen zu geben. Sein Programm soll der Information und Bildung sowie der Beratung und Unterhaltung dienen und hat dem kulturellen Auftrag des Rundfunks zu entsprechen. Er dient der freien individuellen und öffentlichen Meinungsbildung.

(3) Die Sendungen des MDR haben den Belangen aller Bevölkerungsgruppen, auch der Minderheiten, Rechnung zu tragen.

Dieser Funktionsauftrag ist in der immer komplexer werdenden Welt der Globalisierung und Digitalisierung, der unendlichen Inhalte, zunehmender politischer und wirtschaftlicher Einflussnahme auf die Medien und der fortschreitenden Fragmentierung der Gesellschaft im Internet so wichtig wie nie zuvor. Unsere Kernaufgaben als Teil des föderalen Medienverbunds ARD sind dabei, mit unseren exzellenten Programmen und Inhalten Orientierung zu bieten, vielfältige Meinungen abzubilden und Menschen unterschiedlicher Ansichten zusammenzubringen. Damit tragen wir zur Integration der Gesellschaft und zur Sicherung der demokratischen Prozesse bei.

Dank unserer trimedialen Programmfamilie sind wir als eines der wenigen Medienhäuser in Mitteldeutschland in der Lage, Gesamtöffentlichkeit herzustellen. Dazu müssen wir neben der Aufrechterhaltung unserer Stärke in den linearen Mediengattungen Fernsehen und Radio insbesondere auch die Chancen in den nichtlinearen Medien ergreifen, um die Menschen dort zu erreichen, wo sie diese Medien nutzen.

Das Internet ist einerseits ein Treiber der gesellschaftlichen Aufspaltung in einzelne Interessengruppen. Andererseits ist es durch das Internet noch nie zuvor so gut möglich gewesen, die Lebenswirklichkeiten und Interessen unserer heterogenen Gesellschaft abzubilden, sie durch vielfältige Inhalte zu erreichen und mit ihr in einen Dialog zu treten. Daher verstehen wir es als Teil unseres Zukunftsauftrags, originäre crossmediale, multimediale und interaktive Inhalte im Netz anzubieten, die zeitsouveräne Nutzung unserer Inhalte zu ermöglichen, eigene Kommunikationsräume im Netz zu schaffen und auf Drittplattformen aktiv zu sein. Diese Aufgaben erfüllen wir mit einem hohen Maß an Transparenz – im Hinblick auf unsere journalistische Arbeit, im Hinblick auf die Beitragsverwendung und im Hinblick auf die Datennutzung.

MDR- VISION

Bereits im Jahr 2013 haben wir ausgehend von einem Zukunftsbild der Medienwelt eine Vision für die Rolle des MDR darin entwickelt. Diese MDR-Vision gilt unverändert und dient uns auch für die Jahre 2018 bis 2021 als Kompass für unsere strategische Ausrichtung.

In der digitalen Medienwelt kann der Nutzer wann er will, wo er will und wie er will, Inhalte abrufen. Völlig neue, global agierende Anbieter drängen in den Markt. Im Fokus eines existenziellen Wettbewerbs steht der Kampf um die Aufmerksamkeit der Nutzer.

Wir sind von hier. Wir sind die glaubwürdige und starke Stimme des Ostens.

Wir bieten vielfältige, regional verankerte Inhalte mit hoher emotionaler Bindung.

Wir sind für alle da. Als modernes, leistungsstarkes Multimediahaus in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen informieren, beraten, bilden und unterhalten wir.

Wir sind Garant für politisch und wirtschaftlich unabhängigen Qualitätsjournalismus und sichern freie und demokratische Willensbildung.

Wir bilden die Lebenswirklichkeit der Menschen in Mitteldeutschland ab und sichern den freien Zugang zu unseren Inhalten.

In Zeiten der fortschreitenden Globalisierung, von der sich viele Menschen verunsichert fühlen, geben wir mit unseren Programmen und Inhalten den Menschen in Mitteldeutschland Gesicht und Stimme. Unsere Belegschaft kennt die regionalen Besonderheiten und Hintergründe, hört den Menschen zu und lässt sie dabei selbst zu Wort kommen. Damit bilden wir die Lebenswirklichkeit in Mitteldeutschland immer wieder ab.

Dank unseres crossmedialen Veränderungsprozesses arbeiten wir in allen Genres mediengattungs- und ausspielwegübergreifend und erreichen mit unseren Informations-, Kultur-, Unterhaltungs- und Bildungsthemen alle Menschen in Mitteldeutschland rund um die Uhr über den von ihnen präferierten Weg – ob im Radio, im Fernsehen, auf dem Laptop oder über das Handy. Wir werden mit unseren Inhalten den unterschiedlichen Bedürfnissen aller Bürger gerecht und geben ihnen eine gleichermaßen starke wie freie Stimme – den Menschen in der Stadt, auf dem Land, den Jungen und Alten, Minderheiten und Mehrheiten.

Unsere demokratische Legitimierung und gemeinschaftliche Finanzierung durch die Menschen in Mitteldeutschland ist ein Privileg, das uns frei und unabhängig von politischen und wirtschaftlichen Interessen macht. Dadurch ist es uns möglich, selbstbestimmt und gründlich zu recherchieren und wirtschaftliche und politische Missstände aufzudecken. Mit unseren exzellenten Inhalten dienen wir der Meinungs- und Willensbildung der Bevölkerung und damit der Demokratie.

MDR- UNTER- NEHMENS- ZIELE 2018–2021

Auf der Grundlage der MDR-Vision hat sich das Direktorium mit den Hauptabteilungsleiterinnen und -leitern auf eine Weiterentwicklung der bisherigen Unternehmensziele verständigt. Die neuen Unternehmensziele für 2018 bis 2021 lauten:

Präambel

Wir werden die im Rahmen des Veränderungsprozesses eingeführten crossmedialen Redaktionsprozesse und -strukturen sowie die direktionsübergreifende Zusammenarbeit laufend mit dem Ziel der publizistischen Erfolgs- und Qualitätssteigerung sowie der Effizienzsteigerung optimieren und evaluieren.

ZIEL 1

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

ZIEL 2

Wir nutzen alle relevanten Kommunikationsräume für den offenen gesellschaftlichen Diskurs – nah an den Menschen.

ZIEL 3

Wir handeln innovativ und agil.

ZIEL 4

Wir gestalten den Reformprozess der ARD mit.

ZIEL 5

Wir schaffen eine von allen gelebte und wertgeschätzte Unternehmenskultur als Motor für unseren Erfolg.

ZIEL 6

Wir bauen das strukturelle Defizit durch Prioritätensetzung und Synergienutzung im MDR und auf ARD-Ebene ab.

MANAGEMENT SUMMARY

Als übergreifende Maßnahme für die Jahre 2018 bis 2021 hat das Direktorium die stetige Evaluierung und Optimierung der in den Jahren 2013 bis 2017 umgesetzten Prozess- und Strukturveränderungen »MDR 2017« beschlossen. Diese Maßnahme bezieht sich sowohl auf unsere publizistische Exzellenz z. B. im Bereich der Telemedien, als auch auf die Auswirkungen der Veränderungen auf die Belegschaft sowie auf finanzielle Aspekte, d. h. die Hebung von Synergien durch effizientere Prozesse und Strukturen. Damit wirkt diese Maßnahme auf alle anderen sechs Unternehmensziele, auf die im Folgenden kurz eingegangen wird:

ZIEL 1 fasst unsere Inhaltstrategie zusammen. In der konvergenten Medienwelt, die durch eine unendliche Vielzahl von Inhalten gekennzeichnet ist, ist der Bedarf nach glaubwürdiger, einordnender und ausgewogener Berichterstattung so groß wie selten zuvor. Folglich müssen wir unsere Glaubwürdigkeit untermauern und festigen und sind in einer neuen Rolle als vertrauenswürdiger Begleiter besonders gefordert, um verlässlich Orientierung für die Menschen zu bieten. Es geht um Exzellenz in allen unseren Inhalten – sei es Information, Kultur, Unterhaltung oder Bildung. Dabei spielen unsere regionale Ausrichtung und die regionale Nähe zu den Menschen eine entscheidende Rolle. Regionalität ist die DNA unserer Inhalte und unsere publizistische Stärke. Zum Exzellenzanspruch gehört dabei auch die Gestaltung der digitalen Programmfamilie mit Websites, Apps und Mediatheken.

ZIEL 2 resultiert aus unserer Einschätzung, dass der Dialog mit den Bürgern eine entscheidende Aufgabe ist. Der Konsens darüber, was uns als Gesellschaft verbindet, muss immer wieder neu öffentlich ausgehandelt werden, mit uns als Impulsgeber, Faktenchecker und Moderator. Um dieser Rolle gerecht zu werden, müssen wir eigene Kommunikationsräume schaffen und stärken, auf Drittplattformen aktiv sein und dialogische Formate anbieten. Dialogisches Arbeiten heißt aber auch, die Rolle des Medienmachers neu zu definieren.

ZIEL 3 beschreibt die Notwendigkeit, die Art unserer Arbeitsprozesse und Strukturen entsprechend der Dynamik der Veränderungsprozesse laufend in Frage zu stellen und zu optimieren, mit dem Ziel, die Innovationskraft des MDR zu steigern. Agilität bezieht sich dabei auf das MDR-interne Arbeiten in den Direktionen und (Haupt-)Abteilungen, in direktions- und bereichsübergreifenden Teams, aber auch auf die Öffnung der Prozesse in Richtung Wissenschaft und innovativer Start-ups.

Die ARD steht vor einem der größten Reformprozesse in ihrer Geschichte hin zu einem integrierten, föderalen Medienverbund, in dem sie digitale Infrastruktur und Verwaltung gemeinsam nutzt, die programmliche Zusammenarbeit weiter optimiert und sich auch bei den Gemeinschaftsprogrammen stärker crossmedial entwickelt. In den kommenden Jahren werden die Prozesse und Strukturen in den Bereichen Verwaltung, Technik, Produktion und Programmerstellung umgestaltet, um die ARD damit arbeitsteiliger aufzustellen. Wir werden diese Reformen, die u. a. dem Ziel größtmöglicher Wirtschaftlichkeit dienen, konsequent unterstützen, um auf diese Weise auch nachhaltige Beitragsakzeptanz in der Gesellschaft zu sichern. Gleichzeitig begleiten wir aktiv die medienpolitischen Diskussionen über einen zeitgemäßen Telemedienauftrag und einen entsprechenden Regulierungsrahmen. **Ziel 4** fasst all dies zusammen unter der Maxime: Was der ARD hilft, hilft auch dem MDR.

Im **Ziel 5** fassen wir einen wichtigen strategischen Aspekt zusammen, der aus Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des MDR entwickelt wurde. Denn der Erfolg eines Veränderungsprozesses ist im Wesentlichen an eine vitale und wertgeschätzte Unternehmenskultur geknüpft. Daher sind z. B. eine offene Fehlerkultur, das Arbeiten im Team und eigenverantwortliches Handeln kulturelle Entwicklungen, die entscheidend für die Bewältigung des permanenten Wandels im MDR sein werden.

ZIEL 6 beschreibt die Notwendigkeit, das strukturelle Defizit des MDR bis zum Jahr 2021 abzubauen. Dazu sollen Prioritäten gesetzt und Synergien im MDR und auf ARD-Ebene genutzt werden.

Diese sechs Unternehmensziele und die im Folgenden detailliert beschriebenen Handlungsfelder und Maßnahmen bilden das Dach des Handelns aller Unternehmensbereiche des MDR für die Jahre 2018 bis 2021.

PRÄAMBEL ZU DEN UNTER- NEHMENSZIELEN

Wir werden die im Rahmen des Veränderungsprozesses eingeführten crossmedialen Redaktionsprozesse und -strukturen sowie die directionsübergreifende Zusammenarbeit laufend mit dem Ziel der publizistischen Erfolgs- und Qualitätssteigerung sowie der Effizienzsteigerung optimieren und evaluieren.

Mit einer Weiterentwicklung unserer Arbeitsprozesse und -strukturen haben wir 2015 und Anfang 2016 weitreichende Veränderungen beschlossen. Die Verantwortung zur Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen ist Anfang 2016 an die Programmbereiche sowie die Verwaltungs- und die Betriebsdirektion übergegangen. Dem Direktorium ist dabei immer bewusst gewesen, dass es sich bei diesem Verantwortungsübergang nicht um einen Projektabschluss handelte, sondern um einen – wenn auch sehr wichtigen – Meilenstein eines fortwährenden, kontinuierlichen Veränderungsprozesses, der getragen wird vom Engagement aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – ob fest, frei, in Arbeitnehmerüberlassung oder Aushilfe.

Mit den Evaluierungen der neuen Prozesse und Strukturen in den neuen trimedialen (Haupt-)Redaktionen, den Landesfunkhäusern und den Telemedien zum 31. Dezember 2016 hat sich das Direktorium erstmalig 2017 befasst, durch die Analyse von Stärken und Schwächen Handlungsfelder identifiziert und konkrete Maßnahmen formuliert. Auch haben wir uns in einer Telemedienklausur mit Herausforderungen und Optimierungsnotwendigkeiten im Bereich der Telemedien beschäftigt.

Diese Form der jährlichen Evaluierung des Veränderungsprozesses auf Direktoriumsebene hat sich bewährt und wird dementsprechend ein wichtiges Instrument der strategischen Steuerung auch in den Jahren 2018 bis 2021 bleiben.

UNTERNEHMENS-

ZIEL 1

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

Die Verlässlichkeit und Sorgfalt der Berichterstattung in Radio, Fernsehen und Telemedien sind wichtiger denn je. Der MDR trägt dem Rechnung, indem er Inhalte produziert, die überprüfbar und nachvollziehbar sind und den Menschen in der Region

- › Orientierung geben,
- › Informationen bereitstellen und
- › Werte vermitteln

und diese damit bei der Bewältigung der komplexen Anforderungen in einer offenen, demokratischen Gesellschaft unterstützen.

Die Programme und Inhalte des MDR in Radio, Fernsehen und Telemedien verbinden gemeinsame Grundsätze, über die ein kontinuierlicher Austausch über Medien- und Bereichsgrenzen hinaus stattfindet, die regelmäßig ausgewertet und entsprechend den gesellschaftlichen Veränderungen und dem medialen Wandel weiterentwickelt werden.

Unsere Inhaltstrategie setzen wir zukünftig in den folgenden Handlungsfeldern um:

1.1 ERFOLG UND QUALITÄT DER PROGRAMME UND INHALTE STÄRKEN

Alle Programme unterliegen über Bereichs- und Genregrenzen hinaus einem ständigen Wandel. Sie für einzelne Zielgruppen zu öffnen oder neue Inhalte zu entwickeln, ist eine ständige Herausforderung. Der schnelle Wandel der Rezeptionsweisen und die damit einhergehenden Veränderungen der Mediennutzung haben zur Folge, dass auch Bewährtes immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden muss, um Raum für Neues zu schaffen. Dem wollen wir mit folgenden Maßnahmen begegnen:

- › **Wir entwickeln moderne, informative und unterhaltsame Inhalte, die alle Zielgruppen im Blick haben.** Dabei legen wir jedoch einen starken Fokus auf die Zielgruppe der 30- bis 49-Jährigen. Ihre Lebenswirklichkeit und Interessen werden fortan eine größere Rolle spielen – angefangen bei der Themenauswahl über die Ansprache bis hin zur Gestaltung.
- › **Wir entwickeln in allen Genres bereichsübergreifend mehr multimedial realisierbare Themen, die jeweils die Spezifika des Ausspielweges und seiner Erfolgsfaktoren berücksichtigen.** Wir nehmen bei der Themensetzung verstärkt die Interessen von jungen Zielgruppen zwischen 14 und 29 Jahren in den Blick.
- › **Wir nutzen die regionalen Strukturen des MDR und die trimediale Kompetenz unserer Reporter, um die Vielfalt, Attraktivität und Sorgfalt unserer Programme und Inhalte zu verbessern.**
- › **Wir erhöhen die Reaktionsfähigkeit bei Ereignissen und Krisensituationen durch den Einsatz moderner Kommunikations- und Produktionsmittel.**
- › **Wir setzen eine Digital-Agenda mit konkreten Maßnahmen zur Optimierung der Telemedien um und evaluieren deren Ergebnisse laufend.** Ziel ist, Qualität und Erfolg der Online-Inhalte weiter zu erhöhen, u. a. durch multimediale Darstellungsformen und die Optimierung von Redaktionsprozessen und -strukturen. Dazu werden Programmmittel auf Grundlage des genehmigten Telemedienkonzepts umgeschichtet.
- › **Wir stärken Qualität und Recherche MDR-intern durch einen themenbezogenen Rechercheverbund und nutzen Methoden und Darstellungsformen des Datenjournalismus.** Die Anzahl der exklusiven Themen und recherchieintensiven Hintergrundinformationen wird erhöht. Zudem bauen wir auch Partnerschaften mit Qualitätsmedien aus.

1.2 SICHTBARKEIT DER INHALTE SICHERSTELLEN

Nach Rechtsprechung des Verfassungsgerichtes hat der öffentlich-rechtliche Rundfunk ein gesellschaftspolitisches Mandat, das die Beitragsabgabe rechtfertigt. In unserer digitalen Medienwelt muss deshalb in Abgrenzung zu den kommerziellen Sparten- und Nischenangeboten die Bedeutung und Rolle des öffentlich-rechtlichen Rundfunks für die Gesellschaft stärker herausgearbeitet werden. Hierzu sollen die Programme und Inhalte des MDR sowie deren Qualitätsstandards transparent gemacht werden, um die Akzeptanz bei Hörern, Zuschauern und Nutzern weiter zu stärken.

- › **Wir setzen die Kommunikationskraft der linearen und nichtlinearen Formate des MDR für die crossmediale Bewerbung unserer Inhalte ein.** Dafür werden organisatorische und inhaltliche Standards definiert.
- › **Wir entwickeln die MDR-Markenstrategie zur Positionierung unserer crossmedialen MDR-Programmfamilie weiter.**
- › **Wir stärken die Präsenz und Auffindbarkeit unserer Inhalte auf Drittplattformen sowie die Distribution im öffentlichen Raum.**
- › **Wir tragen mit ausgewählten Off-Air-Auftritten zur Akzeptanz unserer Programme und Inhalte bei und pflegen den direkten Kontakt zu den Zielgruppen.**
- › **Wir optimieren das Programmmarketing durch verstärkte Nutzung der Social-Media-Auftritte und die Zulieferung von Programmtipps an externe Zielgruppen-Accounts.**

1.3 QUALITÄTSMANAGEMENT ETABLIEREN, QUALITÄTSMASSTÄBE SCHAFFEN

Wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz einzelner Formate und die Reputation des MDR insgesamt sind seine Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit. Diese gründen in dem Vertrauen der Mediennutzer, dass Themen im MDR gewissenhaft recherchiert, sorgfältig aufbereitet und ausgewogen präsentiert werden. Grundlage dafür ist ein modernes Qualitätsmanagement.

- › **Wir etablieren ein MDR-übergreifendes Qualitätsmanagement, das vor dem Hintergrund der digitalen Entwicklungen vergleichbare Qualitätssicherungsprozesse und eine Fortentwicklung der Qualitätsmaßstäbe für alle MDR-Inhalte sicherstellt.** Integraler Bestandteil des Qualitätsmanagements werden die bereits eingeführten und etablierten Werkzeuge zur Erfolgs- und Qualitätsmessung sein (z. B. Nutzer- und Markenmonitor).
- › **Wir setzen auf internes, bereichsübergreifendes Feedback, um Arbeitsweisen laufend im Hinblick auf Qualität und Innovation unserer Inhalte zu verbessern.**
- › **Wir führen im Rahmen unseres Nutzerbeziehungsmanagements ein Monitoring mit werktäglicher Auswertung in allen Direktionsbereichen ein.** Externes Feedback wird als Element der Qualitätsüberprüfung genutzt.

1.4 TRANSPARENZ DES REDAKTIONELLEN ARBEITENS ERHÖHEN

Um sich in der dynamischen digitalen Medienwelt gegen die Wettbewerber zu behaupten und den öffentlich-rechtlichen Rundfunk als Qualitätsanbieter immer wieder zu untermauern, legt der MDR einen besonderen Stellenwert auf Transparenz und Dialog. Fragen hinsichtlich journalistischer Transparenz werden weiter an Bedeutung gewinnen. Glaubwürdiger Journalismus und Transparenz stehen dabei im Zusammenhang und lassen das Vertrauen in den MDR weiter steigen. Das setzt kritische Selbstreflexion voraus. Daher sollen Dialogformen und Formate entwickelt werden, die bei Hörern, Zuschauern und Nutzern Vertrauen und Glaubwürdigkeit fördern und sie zum Verstehen und fundierten Hinterfragen des journalistischen Arbeitens und des öffentlich-rechtlichen Systems befähigen.

- › **Wir nutzen soziale Medien zur Kommunikation und zur Herstellung von Transparenz.**
- › **Die Korrekturseite unter MDR.de als Rubrik für Richtigstellungen wird fortgeführt.**
- › **Wir bauen die Zusammenarbeit aller Redaktionen mit dem Bereich Medienkompetenz »medien360g« aus, um die Präsenz von Medienkompetenzthemen zu erhöhen.**
- › **Wir ermöglichen interessierten Nutzern von MDR-Inhalten »Werkstattbesuche« in den Programmdirektionen.**
- › **Wir erhöhen die Transparenz unserer journalistischen Arbeit durch geeignete Darstellungsformen.**

1.5 ARD, KIKA UND DIE GEMEINSCHAFTSPROGRAMME DURCH INHALTE UND KOMPETENZ STÄRKEN

Als Programmanbieter aus Mitteldeutschland verfügt der MDR über Alleinstellungsmerkmale, die in seiner Geschichte und geografischen Lage begründet liegen. Die Nähe zu Osteuropa und die große Tradition des Kinderfilms im Osten eröffnen die Chance, die Gemeinschaftsprogramme der ARD durch entsprechende MDR-Zulieferungen zu bereichern und dadurch den Horizont des deutschen Publikums insgesamt zu erweitern. Die mitteldeutsche Region den Menschen in ganz Deutschland nahezubringen ist auch für die Nutzer im MDR-Gebiet ein Gewinn.

- › **Wir setzen uns für mehr Präsenz von Themen aus dem MDR-Gebiet in den ARD-Programmen ein.**
- › **Wir bringen uns in den ARD-Strukturprozess ein und stärken unsere programmlichen Kompetenzfelder: Serien/Fiktion, Event-Filme, musikalische Unterhaltung, Geschichtsdokus und Osteuropa.**
- › **Wir engagieren uns für ein vielfältiges und hochwertiges KiKA-Programm, setzen uns für den Animationsfilm und den Besonderen Kinderfilm ein.**
- › **Wir fokussieren uns bei den Zulieferungen für ARTE auf Mitteldeutschland und Osteuropa und stärken die Programmvierfalt durch Beistellung von MDR-Sendungen in allen Genres.**
- › **Wir stärken unser Content-Netzwerk »funk« mit Produktionen aus dem Bereich Fiktion und Information.**

UNTERNEHMENS- ZIEL 2

Wir nutzen alle relevanten
Kommunikationsräume für den
offenen gesellschaftlichen
Diskurs – nah an den Menschen.

Die Digitalisierung hat den Journalismus grundlegend verändert und wird ihn weiter vor fundamentale Herausforderungen und Wandlungen stellen. Zugleich bietet die Digitalisierung aber auch immense Chancen. Ein bedeutender und stetig wachsender Teil der Verständigung und der Meinungsbildung findet heute in virtuellen Kommunikationsräumen statt. Dabei sind gerade digitale Plattformen zu medialen Marktplätzen geworden. Um unserem Anspruch als moderner, regional verankerter Medienanbieter auch weiterhin gerecht zu werden, müssen wir demnach natürlicher Teil dieser Orte in der digitalen Welt sein und in allen Kommunikationsräumen Präsenz zeigen sowie eigenen Raum für gesellschaftlichen Diskurs schaffen. Dies ist Voraussetzung, um mit Hörern, Zuschauern und Nutzern einen Dialog auf Augenhöhe zu führen.

Dazu ist es notwendig, auch neue Betrachtungsperspektiven zu etablieren, die die Dynamik des digitalen Journalismus aufgreifen und reflektieren sowie Entwicklungspotenziale, insbesondere bei der Einbindung des Publikums und technischer Innovationen, aufzeigen.

Wir werden vor diesem Hintergrund auf den folgenden drei Handlungsfeldern Veränderungen anstoßen:

2.1 DAS ROLLENBILD DES MEDIENMACHERS VERÄNDERN

Die Bandbreite an Handlungsmöglichkeiten, die mit den Formen der Kommunikation in der digitalen Welt einhergeht, führt zu einem neuen Aufgabenprofil und Rollenbild des Medienmachers. Partizipation und Technik machen den professionellen Journalismus keineswegs überflüssig. Im Gegenteil. Deshalb sind fachliche Expertise sowie fundiertes journalistisches Know-how für jeden Medienmacher beim MDR nach wie vor ein solides und unverzichtbares Fundament. Bereits in der vom MDR verantworteten journalistischen Ausbildung gehört dies zu den primär vermittelten Fähigkeiten und Tugenden. Die Medienmacher der Gegenwart suchen den unmittelbaren Kontakt zum Publikum, kennen seine Themen, nehmen dessen Anregungen und Hinweise auf und setzen dort an, wo früher die Geschichten ein Ende fanden. Sie sind Teil der Vielfalt an Verschränkungen zwischen sozialen Medien und professionellem Journalismus und Sprachrohr des MDR zugleich. Solche Formen der gelebten Interaktion und des permanenten Überschreitens alter Mediengrenzen erfordern entsprechend angepasste Arbeitsroutinen und neue Kompetenzen:

- › **Der Dialog mit den Nutzern ist eine Aufgabe des journalistischen Prozesses.** Dementsprechend werden wir die Kompetenzen der Medienmacher weiterentwickeln und Redaktionsprozesse entsprechend anpassen sowie dafür Ressourcen vorsehen. Dabei werden wir vermehrt Erkenntnisse aus dem Diskurs mit unseren Nutzern, also auch Haltungen, Meinungen und Anregungen aus der gemeinsamen Interaktion, aktiv in die Programmgestaltung einbinden. Dies wird regelmäßig überprüft und bei Bedarf jährlich angepasst.

2.2 »KÖPFE« STÄRKEN

Wir sind dank unserer inhaltlichen Stärke, unserer tiefen regionalen Verwurzelung in Mitteldeutschland und der publizistischen Schlagkraft auf allen Ausspielwegen für einen Großteil der Menschen im MDR-Gebiet ein selbstverständlicher Begleiter im Alltag und ein Stück ihrer Heimat. Um diese auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit basierende besondere Beziehung zu erhalten und zu intensivieren, ist es notwendig, die Kompetenzfelder des MDR weiter zu stärken und für ihre stete Sichtbarkeit zu sorgen. Die Fachkompetenz und Expertise der Belegschaft ist dabei das wichtigste Kapital, das gezielt identifiziert und optimal eingesetzt werden muss. Hierfür gilt es, Instrumente und Konzepte zu schaffen, die Potenziale der Belegschaft zu fördern, vorhandenes Expertenwissen zu eruieren und Raum für Spezialisierung und die Entwicklung von eigenen Talenten sowie für Persönlichkeiten zu ermöglichen.

- › **Für geeignete Themenfelder werden wir »Köpfe« etablieren, die mit ihrer Fachkompetenz den MDR repräsentieren und Bindung zum MDR schaffen bzw. diese stärken.** Dabei setzen wir auf die bereits im Sender vorhandene fachliche Expertise und entwickeln Strukturen, die die Bildung von Kompetenzzentren und ihren optimalen Einsatz ermöglichen. Dieser Etablierungsprozess soll vom Bildungszentrum begleitet werden.
- › **In den Programmbereichen etablieren wir dafür ein geeignetes Expertenprogramm.** Hierfür evaluieren wir Themenfelder, die die Alleinstellungsmerkmale des MDR repräsentieren. In einem transparenten Prozess wird die bereits in der Belegschaft des MDR vorhandene Expertise weiter gefördert, sichtbar gemacht und zu einer Exzellenz ausgebaut.

2.3 EIGENE KOMMUNIKATIONSRÄUME UND DIALOGISCHE FORMEN STÄRKEN

Die Digitalisierung und die Onlinekommunikation haben die Nutzung unserer Inhalte von der linearen Logik entkoppelt. Gleichzeitig findet der für eine Gesellschaft notwendige Diskurs zunehmend in den virtuellen Kommunikationsräumen statt. Wir werden mit unseren Inhalten diesen Diskurs unterstützen und neue dialogische Ausdrucksformen nutzen, auch um Echokammern und Filterblasen, in denen zunehmend Meinungsbildung erfolgt, zu öffnen. Gleichzeitig überprüfen wir stetig unsere eigenen thematischen Zugänge, um eine eventuell nicht ausreichende Rückkoppelung zu vielfältigen relevanten gesellschaftlichen Entwicklungen zu erkennen.

- › **Wir stärken die Entwicklung eigener digitaler Produkte (Apps, Websites, Mediatheken), mit denen wir die Nutzer unter transparenten Rahmenbedingungen regional und überregional informieren, unterhalten und kulturell verorten.** U. a. richten wir unser digitales Produktportfolio strategisch neu aus, indem wir es auf Basis unserer Ziele analysieren, priorisieren und kontinuierlich optimieren. Dafür berücksichtigen wir u. a. die Entwicklung der erzielten Reichweiten.
- › **Wir entwickeln und stärken unsere dialogischen Formate und nutzen relevante Netzwerke zum Diskurs mit den Menschen.** Unser Format-Portfolio werden wir laufend evaluieren.
- › **Wir werden das Nutzerbeziehungsmanagement des MDR weiterentwickeln, um zeitnahe Feedbacks zu garantieren.** Zur aktiven und glaubwürdigen Teilhabe des MDR am gesellschaftlichen Diskurs in den traditionellen Medien und auf den sozialen dialogischen Plattformen aller Art gehört auch die Gewährleistung einer nutzerzentrischen, qualitativ hochwertigen und effizienten Dialoginfrastruktur, die wir für unsere Nutzer schaffen werden. Die Prozesse werden laufend auf Basis der Quantität und Qualität der Interaktionen mit unseren Nutzern evaluiert und optimiert.

UNTERNEHMENS-

ZIEL 3

Wir handeln
innovativ und agil.

Um mit unseren Programmen und Inhalten den dynamischen Veränderungen unseres Wettbewerbsumfeldes sowie den Erwartungen und der Mediennutzung unserer Zuschauer, Hörer und Nutzer weiter gerecht werden zu können, müssen wir unsere Arbeitsprozesse insgesamt vernetzter, schneller und flexibler gestalten. Unter Agilität verstehen wir in diesem Zusammenhang die Schaffung von Rahmenbedingungen, die es erlauben, Prozesse und Strukturen situationsspezifisch und anforderungsgerecht aufzusetzen statt in starren Hierarchien festzuschreiben und dafür den bürokratischen Aufwand zu minimieren. Deshalb wollen wir die Voraussetzungen dafür schaffen, dass spannende Weiterentwicklungen und die Optimierung unserer Programme und Inhalte gezielter gefördert werden als bisher. Das bezieht sich auf:

- › neue Formate oder Sendungen innerhalb unseres Programmauftrages,
- › technische Innovationen im Bereich der Produktion und der Distribution,
- › neue Modelle der Komposition unserer Inhalte und der dafür nötigen Technologien und
- › anpassungsfähige Prozesse und Strukturen in der Verwaltung, die durch einen starken Dienstleistungscharakter für die Redaktionen am Programmerfolg teilhat.

Daher werden wir in drei Handlungsfeldern folgende Maßnahmen ergreifen:

3.1 INNOVATIONSMANAGEMENT BEIM MDR ENTWICKELN

Um schneller und flexibler – also agiler – am praktischen Erfolg von innovativen Denkansätzen und neuen inhaltlichen und technischen Lösungen arbeiten zu können, brauchen wir eine handlungsfähige Organisationsstruktur, die diesen Prozess führt und eine offene Diskussion darüber moderiert, welche Regeln und Leitplanken wir für einen möglichst dynamischen Innovationsprozess brauchen.

- › **Zur Optimierung der Steuerung von inhaltlichen und technologischen Innovationsprozessen werden wir eine überarbeitete Struktur des Innovationsmanagements im MDR entwickeln.**
- › **Wir schaffen ein direktionsübergreifendes Innovationsbudget, für das sich die Bereiche bewerben können und das nach definierten Kriterien vergeben wird.**
- › **Wir identifizieren systematisch Innovationsfelder und -chancen z. B. durch regelmäßige Foresight-Studien, Trendscouting und Ähnliches.**
- › **Wir beschleunigen unsere Organisationsprozesse und reduzieren, was uns langsam macht, um Innovationen zu fördern und schneller umzusetzen.**

3.2 AGILE ARBEITSWEISEN FÖRDERN

Die Arbeit in festen, hierarchischen Strukturen wie Redaktionen, Abteilungen oder Bereichen hat sich in der Vergangenheit als sinnvoll und effizient erwiesen. Für die dynamische Welt der digitalen, konvergenten Medien benötigt der MDR und aber auch flexible Einheiten, die kurz-, mittel- oder längerfristig in definierten mediengattungs- und hierarchieübergreifenden Projekten miteinander und mit Dritten arbeiten.

- › **Wir schaffen die Bedingungen für den Einsatz agiler Teams durch flexibles und bereichsübergreifendes Arbeiten sowie die dafür nötigen Organisations- und Abrechnungsstrukturen.**
- › **Wir schaffen zeitliche und räumliche Voraussetzungen für die Arbeit von agilen Teams – u. a. Coworking Spaces mit externen Partnern und den Beteiligungen des MDR sowie offene Technologieräume.**
- › **Wir fördern die Technikkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und den flexiblen Einsatz von Technologie.**
- › **Wir evaluieren innovative Ansätze früh, um schneller Klarheit über passende Lösungen zu haben.** Wir kommunizieren über gelungene und gescheiterte Innovationen zeitnah und konsequent.

3.3 VERNETZUNG MIT WISSENSCHAFT UND START-UPS AUSBAUEN

Mit Blick auf die Vielzahl der technologischen und inhaltlichen Herausforderungen einer digitalen Medienwelt werden wir nicht alle notwendigen Strukturen und Lösungen, die wir für eine erfolgreiche Gestaltung unseres Auftrags benötigen, selbst vorhalten oder erarbeiten können. Um trotz unserer begrenzten Ressourcen wettbewerbsfähig zu sein, brauchen wir Kooperationen mit Hochschulen, Technologieexperten und Start-ups – insbesondere aus Mitteldeutschland – als wesentliche Bausteine unserer Strategie.

- › **Wir wollen uns und andere motivieren, gemeinsam an neuen Ideen für unsere Inhalte und ihren Weg zu unserem Publikum zu arbeiten.**
- › **Wir schaffen Rahmenbedingungen für die leichtere Zusammenarbeit mit Start-ups, nutzen Ideen-Scouts, um sie zu finden, und stellen Budget, Platz, Know-how sowie Kontakte zur Verfügung.**
- › **Wir erproben mit Hochschulen duale Studiengänge und beauftragen wissenschaftliche Arbeiten.**

UNTERNEHMENS-

ZIEL 4

Wir gestalten
den Reformprozess
der ARD mit.

Die Gesellschaft erwartet von ihrem öffentlich-rechtlichen Rundfunk umfassende und exzellente Inhalte in Radio, Fernsehen und Telemedien. Um dieser Erwartung bestmöglich gerecht zu werden, haben sich die ARD und die Landesrundfunkanstalten in einen Reformprozess begeben, der ihre Leistungsfähigkeit auch in Zukunft sichern wird. Der Reformprozess erstreckt sich dabei insbesondere auf die Felder:

- › Auftrag der Zukunft erfüllen und Chancen der Digitalisierung nutzen,
- › Struktur- und Prozessoptimierungen in Verwaltung, Technik, Produktion und Programmherstellung und
- › rechtliche Regulierungsrahmen gestalten.

Wir erwarten uns von diesem Prozess neben positiven Effekten auf die Beitragsakzeptanz publizistische und synergetische Impulse mit Auswirkungen z. B. auf unser eigenes digitales Produktportfolio und unsere Prozess- und Strukturkosten in den o. g. Bereichen. Daher werden wir diesen Prozess u. a. in folgenden drei Handlungsfeldern aktiv mitgestalten:

4.1 CHANCEN DER DIGITALISIERUNG FÜR DIE ARD NUTZEN

Für die ARD bietet der Medienwandel große Chancen: In der wachsenden Unübersichtlichkeit der digitalen Teilöffentlichkeiten können wir uns als Qualitätsmedium profilieren, das unverzichtbar für einen breiten gesellschaftlichen Diskurs ist. Indem wir an diesem Diskurs teilnehmen, mit eigenen starken Plattformen sowie auf Drittplattformen, können wir im Dialog mit der Gesellschaft gleichzeitig unseren Auftrag immer wieder neu justieren und weiterentwickeln.

- › **Wir unterstützen die Entwicklung einer gemeinsamen ARD-weiten technischen Infrastruktur als Basis einer »State-of-the-art-ARD-Mediathek« und einer ARD-Audiothek sowie eines leistungsstarken ARD-Digitalportfolios.** Grundlage dieses ARD-Digitalportfolios sind dabei die neue ARD-Mediathek und die neue Audiothek, die beide noch 2017/18 starten werden. Weitere Endnutzerprodukte wie ein »Kinderplayer« sollen folgen. Als Basis des Erfolgs bauen wir sukzessive Kompetenzen in der Datengewinnung und -analyse sowie der Personalisierung unserer Plattformen aus.
- › **Wir stärken die publizistische regionale Verantwortung der Landesrundfunkanstalten und engagieren uns gleichzeitig für den Ausbau der anstaltsübergreifenden inhaltlichen Zusammenarbeit.** So streben wir eine immer engere Verzahnung unserer regionalen Kompetenz mit unserer nationalen und internationalen Berichterstattung sowie einen cross-medialen Umbau unseres Korrespondentennetzes an.
- › **Wir fördern den Erfahrungsaustausch zwischen den ARD-Anstalten.** Alle ARD-Häuser befinden sich derzeit in einem Veränderungsprozess zu trimedial integrierten Medienhäusern. Wir als einer der Vorreiter in der ARD werden unsere eigenen Erfahrungen beim prozessualen und strukturellen Umbau mit anderen ARD-Anstalten teilen. Wir werden aber auch Erfahrungen anderer Häuser zur laufenden Optimierung unserer eigenen Prozesse und Strukturen nutzen.
- › **Wir arbeiten engagiert am Veränderungsprozess der ARD zu einem inhaltlich crossmedialen und strukturell integrierten, föderalen Medienverbund mit.** Dazu werden wir den Programmaustausch zwischen den Anstalten weiter optimieren und das schon heute stark vernetzte Arbeiten zwischen den Mediengattungen intensivieren.
- › **Wir forcieren die Nutzung von DAB+ und setzen uns für die Etablierung und Stärkung von technischen Branchenstandards bzw. Branchenplattformen wie HbbTV und den Radioplayer ein.** Ziel ist es, diese unternehmensneutralen Lösungen fest im Markt zu verankern, hohe Verbreitungs- und Nutzungszahlen zu generieren und damit Alternativen zu proprietären Lösungen, z. B. der globalen IT-Konzerne, zu bieten.

4.2 EFFIZIENTERE STRUKTUREN UND PROZESSE IN DER ARD ETABLIEREN

Um die ARD als einen integrierten, föderalen Medienverbund zu etablieren, müssen Prozesse und Strukturen der ARD in Verwaltung, Technik, Produktion und Programmerstellung einheitlich bzw. synchronisiert werden. Dreh- und Angelpunkt dabei ist es, anstaltsübergreifende, konsistente Standards und Abläufe zu schaffen. Damit sollen die Kosten für die ARD insgesamt, für ihre Gemeinschaftseinrichtungen und somit auch für den MDR gesenkt und die Zusammenarbeit im Verbund nachhaltig erleichtert und befördert werden. Daher haben wir folgende strategischen Maßnahmen beschlossen:

- › **Wir wirken aktiv am ARD-Strukturreformprozess mit – mit dem Ziel, größtmögliche Effizienzpotenziale zu generieren.** Dies gilt auch für die Entwicklung effizienter Entscheidungsabläufe. Obwohl die zu beschließenden Maßnahmen vor allem in den ersten Jahren auch zu Umsetzungskosten führen werden, streben wir bereits signifikante Nettoeinsparungen für die mittelfristige Finanzplanung des MDR-Haushalts für die Jahre 2018 bis 2021 an.
- › **Wir optimieren die Wirtschaftlichkeit bestehender Gemeinschaftseinrichtungen.**

4.3 DISKUSSION UM EINEN ZEITGEMÄSSEN REGULIERUNGSRAHMEN AKTIV BEGLEITEN

Die ARD wird die Chancen der Digitalisierung nur nutzen und die Prozess- und Strukturveränderungen zur Etablierung eines integrierten, föderalen Medienverbunds nur umsetzen können, wenn der Regulierungsrahmen von ARD und MDR zeitgemäß weiterentwickelt wird. Daher werden wir den medienpolitischen Meinungsbildungsprozess aktiv begleiten, vor allem mit folgenden Maßnahmen:

- › **Wir beteiligen uns aktiv an der Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit der ARD.** Dabei werden wir uns intensiv in die Diskussionen um einen zukunftsfähigen Auftrag einbringen und uns für dessen progressive Weiterentwicklung einsetzen. Zum Thema Plattformregulierung werden wir uns zu den Aspekten diskriminierungsfreier Zugang, privilegierte Auffindbarkeit öffentlich-rechtlicher Inhalte sowie Signal- und Inhalteintegrität äußern. Ferner verteidigen wir die Netzneutralität als Grundvoraussetzung für die Sicherung von inhaltlicher und kultureller Vielfalt sowie zur Gewährung eines diskriminierungsfreien Zugangs zu meinungsbildenden Inhalten im Internet.
- › **Wir begleiten den gesetzgeberischen Prozess zur Reduzierung kartellrechtlicher Risiken zur Unterstützung des ARD-Strukturreformprozesses.** Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um die auf ARD-Ebene angestrebten Prozess- und Strukturoptimierungen umzusetzen und Synergien zu heben. Ziel ist es, den Rundfunkanstalten der ARD ausreichend Rechts- und Handlungssicherheit zu verschaffen.
- › **Wir begleiten die Modernisierung des Beitragsfestsetzungsverfahrens u. a. durch die Möglichkeit der periodenübergreifenden Rücklagenbildung.** Da das bestehende Verfahren der Beitragsfestsetzung die tiefgreifenden und langfristigen Veränderungen nicht hinreichend berücksichtigt, werden wir uns aktiv an einer Modernisierung des Verfahrens, z. B. im Hinblick auf die Möglichkeit der Bildung periodenübergreifender Rücklagen, bei Fragen des Umgangs mit aufgezeigten Wirtschaftlichkeitspotenzialen oder im Hinblick auf eine Verlängerung von Berichts-/Beitragsperioden, beteiligen.

UNTERNEHMENS- ZIEL 5

Wir schaffen eine
von allen gelebte
und wertgeschätzte
Unternehmenskultur
als Motor für
unseren Erfolg.

Für ein Medienhaus sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Beschäftigungsformen der Schlüssel zum Erfolg: Deren Qualifikation, Kreativität und Motivation sind von entscheidender Bedeutung – gerade in Zeiten des dynamischen Wandels der Branche und der Legitimationsdebatte des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in der Öffentlichkeit. Die größten Struktur- und Prozessveränderungen in der Geschichte des MDR und die Entwicklung zu einem crossmedial integrierten Medienhaus können nur gelingen, wenn die Belegschaft Ziele, Werte und Haltungen teilt. Die Kernwerte des MDR und die daraus abgeleiteten Führungsgrundsätze bilden die fest in der Strategie verankerte Basis unserer Unternehmenskultur, die uns auch in bewegten Zeiten auf Erfolgskurs halten wird.

Wir werden in fünf Handlungsfeldern Maßnahmen zur Stärkung der Unternehmenskultur umsetzen. Für den Prozess zur Identifizierung und Umsetzung der Maßnahmen haben wir Teams gebildet, die alle Hierarchiestufen und Direktionen überspannen. Die Stärkung der Unternehmenskultur wird somit direkt aus der Belegschaft heraus vorangetrieben und ist damit selbst ein wichtiges »Kulturprojekt« des MDR.

5.1 VORBILD SEIN UND WIRKUNG ENTFALTEN

Jeder Mensch hat Vorbilder, d. h. Vorbilder existieren nicht abstrakt. Sie sind individuell und geben Orientierung, helfen dabei, Ziele zu setzen, sie zu verfolgen und eigenes Handeln zu überprüfen. Das gilt auch für die Arbeitswelt, doch sind Vorbilder hier so facettenreich und veränderlich wie der Berufsalltag. Die Summe vieler Vorbilder ergibt daher kein Regelwerk, sondern Gesprächsstoff und bestenfalls eine Vorstellung davon, was vorbildhaft für uns ist. Eine Vorstellung von vorbildlichem Handeln und das Bewusstsein dafür wollen wir schaffen bzw. stärken durch folgende Maßnahmen:

- › **Wir regen den Austausch zum Thema Vorbild in der Belegschaft über mehrere Stufen und Wege an.** Daraus werden konkrete Maßnahmen abgeleitet mit den Zielen, Vorbilder zu erkennen, sie zu benennen und sich an ihnen zu orientieren. U. a. nutzen wir die Mitarbeitergespräche, um sich unmittelbar über vorbildliches Handeln auszutauschen, und ergänzen dazu den Leitfaden zur Führung von Mitarbeitergesprächen entsprechend.
- › **Wir stärken die Verantwortungskultur beim MDR als wichtigen Aspekt der Führungsgrundsätze.** Dazu schärfen wir das Verständnis von Vorbildern im MDR und machen auf vorbildliches Verhalten oder Handeln aufmerksam.

5.2 VERBUNDENHEIT UND ZUGEHÖRIGKEIT STÄRKEN

Eine nachhaltige Mitarbeiterbindung zeichnet sich durch das Gefühl von Verbundenheit und Zugehörigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem MDR aus. Eine Mitarbeiterschaft, die sich stark mit dem Unternehmen identifiziert, ist loyal, sie bringt sich aktiv mit Ideen ein, und ihr liegt das Wohl des MDR am Herzen. Zugehörigkeit kann durch Vernetzung über bestehende Strukturen hinaus befördert werden. Moderne Arbeitszeitmodelle ermöglichen der Belegschaft zudem Flexibilität, stärken Eigenverantwortung und führen zu größerer Motivation und Zufriedenheit. Daneben gilt die aktive Gleichstellung der Geschlechter auf allen Ebenen als ein Leitprinzip.

- › **Wir fördern mit Vorhaben wie der Weiterentwicklung von Netzwerken und der Organisation von Austausch- und Diskussionsforen die Identifikation, die Motivation und das persönliche Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.** Gradmesser sind die dauerhafte Etablierung von entstandenen Aktivitäten, Feedback, die aktive Beteiligung und die Eigeninitiative der Belegschaft an der Entstehung und Mitgestaltung.

- › **Wir berücksichtigen mit flexiblen Arbeitsformen und modernen Arbeitszeitmodellen sowohl die unterschiedlichen Lebenssituationen und Lebensphasen berufstätiger Menschen als auch die Erfordernisse des MDR.** Damit stärken wir die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und fördern die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Den Erfolg dieser Maßnahme werden wir daran messen, wie häufig bzw. mit welcher Zufriedenheit neue Flexibilisierungsangebote genutzt werden.
- › **Wir stehen für einen fairen, gerechten und fürsorglichen Umgang miteinander, der geprägt ist von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen und einem unseren Grundsätzen entsprechenden Führungsstil.** Die Ergebnisse der Befragung in der Belegschaft zur psychischen Gefährdungslage dienen als Grundlage für die Ermittlung weiterführender Maßnahmen (Bildungsangebote, Coachings und Supervisionen) für Mitarbeiter und Führungskräfte. Durch eine Mitarbeiterbefragung bzw. an den Ergebnissen der folgenden Gefährdungsbeurteilung kann der Erfolg der Maßnahmen gemessen werden.
- › **Wir fördern die Gleichstellung von Mann und Frau.** Um den Fortschritt hinsichtlich Gleichstellung sowohl quantitativ als auch qualitativ sichtbar zu machen, überprüfen wir jährlich die Gleichstellungsziele, -vorhaben und -maßnahmen. Den Erfolg werden wir u. a. daran messen, wie viele Führungspositionen weiblich besetzt werden und wie sich der Anteil von Frauen und Männern über alle Vergütungsgruppen hinweg entwickelt.

5.3 MITGESTALTUNG ERMÖGLICHEN UND FREIRÄUME BIETEN

Ziel dieses Handlungsfeldes ist es, mehr zeitliche, räumliche und gedankliche Freiräume zu schaffen, um das kreative und fachliche Potenzial aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das tägliche Arbeiten zu übertragen und in Entscheidungs- und Kreativprozesse des MDR einzubringen. Damit unterstützen die folgenden Maßnahmen auch die Umsetzung von Unternehmensziel 3 »Wir handeln innovativ und agil«.

- › **Wir fördern den Mitgestaltungswillen jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters durch die gelebten Führungsgrundsätze.**
- › **Wir optimieren laufend unsere Arbeitsabläufe und stellen geeignete Werkzeuge hierfür zur Verfügung.** Dazu gehören transparente Arbeitsweisen und Wege zur Entscheidungsfindung sowie die Verbesserung der Arbeitsumgebung. Art und Anzahl der konkreten Umsetzung durch z. B. kreative Klausuren, Ideenwettbewerbe und andere interdisziplinäre Zusammenarbeitsformen werden u. a. durch Messung der Beteiligung sowie durch begleitende Erfahrungsberichte zu Wahrnehmung, Auswirkungen und Erfolgen evaluiert.

5.4 PERSONALENTWICKLUNG DURCH ERFAHRUNGEN UNTERSTÜTZEN

Ziel dieses Handlungsfeldes ist es, das kollektive Wissen des MDR – die reichhaltigen Erfahrungen der Belegschaft allen zugänglich zu machen. Von der Kommunikation von Erfolgen und Misserfolgen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann eine sehr starke Erkenntniswirkung ins Unternehmen ausgehen. Durch das Teilen von Misserfolgen wird zudem unsere Fehlerkultur positiv verändert. Doch es gibt auch Wissen, das nur außerhalb des MDR vorhanden ist, aber ebenfalls wertvolle Erkenntnisse liefern kann und daher der Belegschaft zugänglich gemacht werden sollte.

- › **Wir bieten attraktive Veranstaltungsreihen bzw. Lernprogramme, um von Erfahrungen anderer zu lernen.** Dabei verfolgen wir das Ziel, eine möglichst große Zahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an allen Standorten und über alle Hierarchieebenen hinweg mit diesen Veranstaltungen oder deren Ergebnissen zu erreichen.
- › **Wir schaffen die Gelegenheit, Erfahrungen und Kompetenzen durch einen Einsatz in anderen Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen gezielt und aktiv zu erweitern.** Die Anzahl der Teilnehmer an Austauschprogrammen, deren Feedback sowie der Grad der Beteiligung von Direktionen werden dabei jährlich evaluiert.

5.5 SINN DURCH WERTSCHÄTZUNG STIFTEN

Wertschätzung schafft Wertschöpfung, denn von einer durch Wertschätzung geprägten Arbeitsatmosphäre profitieren sowohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch der MDR. Sie fördert nicht nur die psychische Gesundheit der Belegschaft, sondern trägt auch wesentlich zur Mitarbeitermotivation bei. In Zeiten des digitalen Wandels sind nicht nur die Komplexität, sondern damit einhergehend auch die Anforderungen an die Belegschaft gestiegen, die das Thema Wertschätzung an vielen Stellen im Arbeitsalltag neu bewerten lassen. Daher werden wir folgende konkreten Maßnahmen ergreifen:

- › **Wir prüfen und optimieren unsere interne Kommunikationsinfrastruktur mit dem Ziel, die Kommunikationskultur im MDR zu stärken.** Dabei sollen das Feedback der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Nutzerfreundlichkeit und die Nutzerzahl in Abständen evaluiert werden.
- › **Wir entwickeln gezielte Maßnahmen und setzen Impulse, um Wertschätzung im Arbeitsalltag zu leben.** Wir analysieren den aktuellen Stand von Maßnahmen, die zur Wertschätzung beitragen, das Feedback der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Anzahl der Teilnehmer bei neu ins Leben gerufenen Veranstaltungen.

UNTERNEHMENS- ZIEL 6

Wir bauen das
strukturelle Defizit
durch Prioritätensetzung
und Synergienutzung
im MDR und auf ARD-Ebene ab.

Die Rahmenbedingungen der mittelfristigen Finanzplanung 2018 bis 2021 erhöhen den Handlungsdruck zur Beseitigung des strukturellen Defizits. Sinkende Beitragserträge, Mehraufwendungen für attraktive, qualitativ hochwertige Inhalte in den linearen und nichtlinearen Medien und die Tarifentwicklungen für feste und freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des MDR haben die Situation seit 2016 verschärft. Gemäß der aktuellen Planung können die im Zeitraum 2017 bis 2020 anfallenden Defizite nicht mehr vollständig durch Entnahmen aus Gewinnrücklagen gedeckt werden. Um dennoch der Verpflichtung gemäß § 30 Abs. 4 der MDR-Finanzordnung nachzukommen, wonach der Erfolgsplan in einer Beitragsperiode auszugleichen ist, haben wir drei Handlungsfelder mit konkreten Maßnahmen definiert:

6.1 DIE MITTELFRISTPLANUNG AUF DER GRUNDLAGE VON PRIORITÄTENSETZUNG UMSETZEN

Zur Bemessung der Eckwerte 2018 und der aktuellen mittelfristigen Finanzplanung bis 2021 sind zum Ausgleich der Finanzierungslücke folgende Maßnahmen berücksichtigt worden:

- › **Wir setzen Prioritäten zum Abbau des Defizits.** Dies ist die Basis für die Evaluierung von weiteren Einsparmaßnahmen. Folgende Kriterien haben wir festgelegt:
 - Alle Maßnahmen müssen den Unternehmenszielen des MDR dienen, sie fördern und sichern. Sie sollen die Vielfalt, Regionalität und Programmqualität erhalten.
 - Der laufende Veränderungsprozess »MDR 2017« muss abgesichert sein.
 - Neue Programme und Inhalte werden nur bei Wegfall bestehender Programme und Inhalte bzw. Umschichtung vorhandener finanzieller Mittel umgesetzt.
- › **Wir bauen zur Erzielung von nachhaltigen Effekten Fixkosten ab.** Dies betrifft u. a. Personal- und Infrastrukturkosten, für die nach entsprechender Überprüfung sachgerechte Entscheidungen getroffen werden. Im Bereich der Personalkostenplanung sind bspw. Reserven durch die Veränderung der Planungsprämissen zu heben. Dadurch werden künftig prozentuale Aufwandssteigerungen infolge der Tarifierhöhungen nur für besetzte Planstellen berücksichtigt. Zudem ist ein moderater Abbau von frei werdenden Planstellen einkalkuliert. Im Bereich der Infrastruktur haben wir für die aktuelle Planungsperiode eine Reduzierung der Investitionen vorgesehen. Dadurch bedingt werden auch die Abschreibungen in den Folgejahren niedriger ausfallen.
- › **Wir reduzieren in »programmfernen« Bereichen die variablen Sachkosten.** Möglichkeiten dafür bestehen u. a. in der Verringerung von Beratungskosten sowie Kommunikationsleistungen.
- › **Wir suchen nach Potenzialen, um Umsatzerlöse und sonstige Erträge zu maximieren.** Konkret streben wir z.B. eine intensivere Verwertung unseres Programmvermögens durch die DEGETO an. Weitere Reserven liegen aber auch im Bereich der Beteiligungen. Hier planen wir bspw. die noch vorhandenen Gewinnrücklagen der MDR-Werbung GmbH bis 2020 vollständig an den MDR auszuschütten.
- › **Durch eine stärkere Vernetzung und Zusammenarbeit optimieren wir die Organisation.**
- › **Wir heben Synergien, die sich durch die ARD-Strukturreform ergeben.** Bereits in der aktuellen Mittelfristplanung streben wir Einspareffekte z. B. in den Bereichen Archive (Media Data Hub) und Produktionsbetriebe an.

6.2 DEN ABBAU DES DEFIZITS JÄHRLICH ÜBERPRÜFEN

Die auf Grundlage der ermittelten Eckwerte für den Wirtschaftsplan 2018 und der mittelfristigen Finanzplanung bis 2021 eingepreisten Einsparmaßnahmen zum Abbau des strukturellen Defizits werden regelmäßig durch die Gegenüberstellung der Plan- und Ist-Werte und der darauf aufbauenden Analyse der Abweichungen validiert.

- › **Unterjährig erstellen wir Quartalsberichte.** In diesen Berichten werden die Ist-Werte den Plan-Werten des aktuellen Geschäftsjahres und des Vorjahres gegenübergestellt. Zudem wird eine Planfortschreibung für das aktuelle Geschäftsjahr prognostiziert.
- › **Nach Ablauf eines Geschäftsjahres erarbeiten wir eine Wirtschaftsplanabrechnung, in der die Plan-/Ist-Abweichungen des Berichtsjahres dargestellt und analysiert werden.**
- › **Wir informieren die Gremien einmal jährlich über die Fortschreibung und Aktualisierung der mittelfristigen Finanzplanung.** Dabei werden die Abweichungen zum Vorjahresstand im Einzelnen transparent dargestellt.

6.3 DIE VERBLEIBENDE FINANZIERUNGSLÜCKE IN DEN JAHREN 2019 UND 2020 SCHLIESSEN

Trotz der berücksichtigten Einsparmaßnahmen weist die mittelfristige Planung 2019 und 2020 eine Finanzierungslücke aus. Absehbar wird auch in den Jahren nach 2021 noch ein strukturelles Defizit bestehen, dessen Ausmaß ganz wesentlich von den sonstigen Rahmenbedingungen wie der Entwicklung der Beitragshöhe ab 2021 abhängig ist.

- › **Wir werden in den nächsten Jahren weitere Prioritäten setzen und geeignete Maßnahmen zur Schließung der Finanzierungslücke in den Jahren 2019 und 2020 festlegen.**

KERN- WERTE

Die gelebten Kernwerte des MDR sind ein Erfolgs- und ein zentraler Einflussfaktor auf unsere Unternehmenskultur und damit die wesentliche, ins Unternehmen hineinwirkende Grundlage unserer Strategie MDR⁴. Unsere Kernwerte definieren die Prinzipien und Verhaltensnormen, nach denen wir unsere tägliche Arbeit beim MDR ausgestalten. Diese gemeinsamen Werte sind in Zeiten der zunehmenden Vernetzung aller Bereiche des Unternehmens sowie der laufenden Veränderungsprozesse als Folge des digitalen Wandels als Wert- und Zielkonstante von hoher Bedeutung. Sie ermöglichen Flexibilität und Dynamik, ohne dadurch Orientierung zu verlieren.

Die Kernwerte des MDR sind:

Professionalität · Glaubwürdigkeit · Leidenschaft

Aus den gemeinsamen Kernwerten heraus haben wir die Führungsgrundsätze des MDR entwickelt. Diese stehen als Leitplanken für ein gemeinsames Führungsverständnis im MDR und bilden einen Maßstab für das Führungsverhalten, aus dem sich eine Erwartungshaltung sowie eine Handlungsorientierung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte des MDR ergeben.

Professionalität

- Ich fördere das kreative Denken und Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Ich denke und handle medien- und bereichsübergreifend im Interesse des MDR.
- Ich fördere und fordere hohe Qualität.
- Ich treibe aktiv, klug und effektiv Veränderungen voran.
- Ich handle wirtschaftlich und effizient.

Glaubwürdigkeit

- Ich übernehme Verantwortung und setze Entscheidungen konsequent um.
- Ich definiere klare Ziele, gebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Gestaltungsfreiräume und fördere ihre Eigenverantwortung.
- Ich kommuniziere offen, umfassend und bereichsübergreifend.
- Ich verspreche nur, was ich halten kann, und halte Versprechen ein.
- Ich stehe für die Unabhängigkeit des MDR ein.

Leidenschaft

- Ich treffe mutig Entscheidungen auch bei verbleibender Unsicherheit.
- Ich gehe Konflikten nicht aus dem Weg und lerne aus Fehlern.
- Ich vertrete selbstbewusst unsere Kernwerte.
- Ich kenne die Erwartungen meiner Zuschauer, Hörer und Nutzer und überzeuge durch Leistung.
- Ich begeistere meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch klare Aufgaben und fördere ihre Qualifikation.

Diese Grundsätze müssen mit Leben erfüllt werden und sich weiterentwickeln können. Das ist eine notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie 2018 bis 2021, spiegeln sich doch alle Unternehmensziele von 1 bis 6 in diesen Kernwerten und Grundsätzen wider. Daher spielen diese auch in der Führungsentwicklung beim MDR eine zentrale Rolle. Neben regelmäßigen Führungskonferenzen stehen dabei gezielte Wahl-Pflicht-Fortbildungen gemäß der strategischen Ausrichtung des Unternehmens sowie die kollegiale Fallberatung und individuelle Einzelmaßnahmen im Vordergrund. Das Programm zur Entwicklung von Führung und Führungskräften werden wir ständig evaluieren und zeitgemäß weiterentwickeln.

STRATEGIE- KARTE DES MDR IM ÜBERBLICK

PRÄAMBEL ZU DEN UNTERNEHMENSZIELEN

Wir werden die im Rahmen des Veränderungsprozesses eingeführten crossmedialen Redaktionsprozesse und -strukturen sowie die directionsübergreifende Zusammenarbeit laufend mit dem Ziel der publizistischen Erfolgs- und Qualitätssteigerung sowie der Effizienzsteigerung optimieren und evaluieren.



Verbleibende Finanzierungs-
lücke in den Jahren 2019
und 2020 schließen

Abbau des Defizits jährlich
überprüfen

Mittelfristplanung auf der
Grundlage von Prioritäten-
setzung umsetzen

Ziel 6

Wir bauen das
strukturelle Defizit durch
Prioritätensetzung und
Synergienutzung ab

Sinn durch
Wertschätzung stiften

Personalentwicklung durch
Erfahrungen unterstützen

Mitgestaltung ermöglichen
und Freiräume bieten

Verbundenheit und
Zugehörigkeit stärken

Vorbild sein und
Wirkung entfalten

Ziel 5

Wir schaffen eine
von allen gelebte und
wertgeschätzte
Unternehmenskultur

Chancen der Digitalisierung
für die ARD nutzen

Effiziente Strukturen und
Prozesse in der ARD etablieren

Diskussion um einen
zeitgemäßen Regulierungs-
rahmen aktiv begleiten

Ziel 4

Wir gestalten den
Reformprozess
der ARD mit





Erfolg und Qualität der Programme und Inhalte stärken

Sichtbarkeit der Inhalte sicherstellen

Qualitätsmanagement etablieren/
Qualitätsmaßstäbe schaffen

Transparenz des redaktionellen Arbeitens erhöhen

ARD, Kika und Gemeinschaftsprogramme durch Inhalte und Kompetenz stärken

Ziel 1

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

Ziel 2

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

Eigene Kommunikationsräume und dialogische Formen stärken

»Köpfe« stärken

Rollenbild des Medienmachers verändern

Ziel 3

Wir handeln innovativ und agil

Vernetzung mit Wissenschaft und Start-ups ausbauen

Agile Arbeitsweisen fördern

Innovationsmanagement beim MDR entwickeln