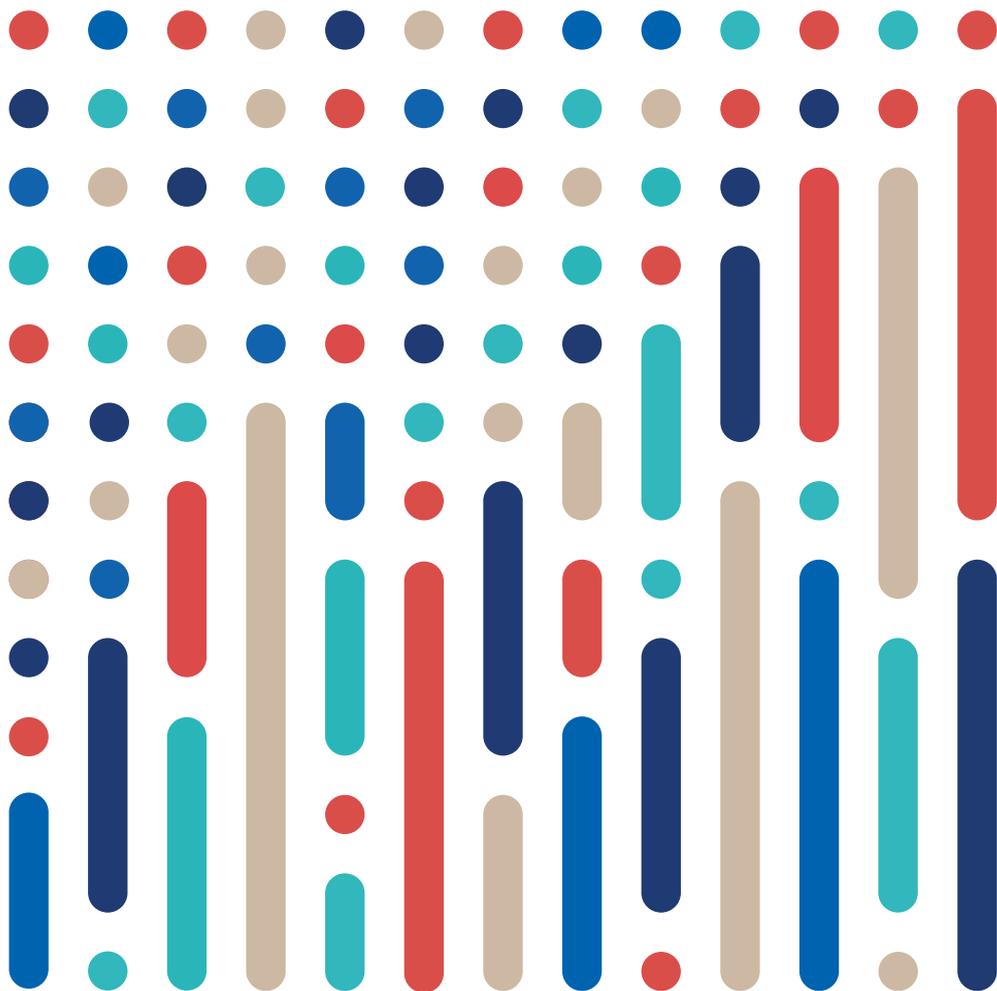




# MDR STRATEGIEPLAN 2024

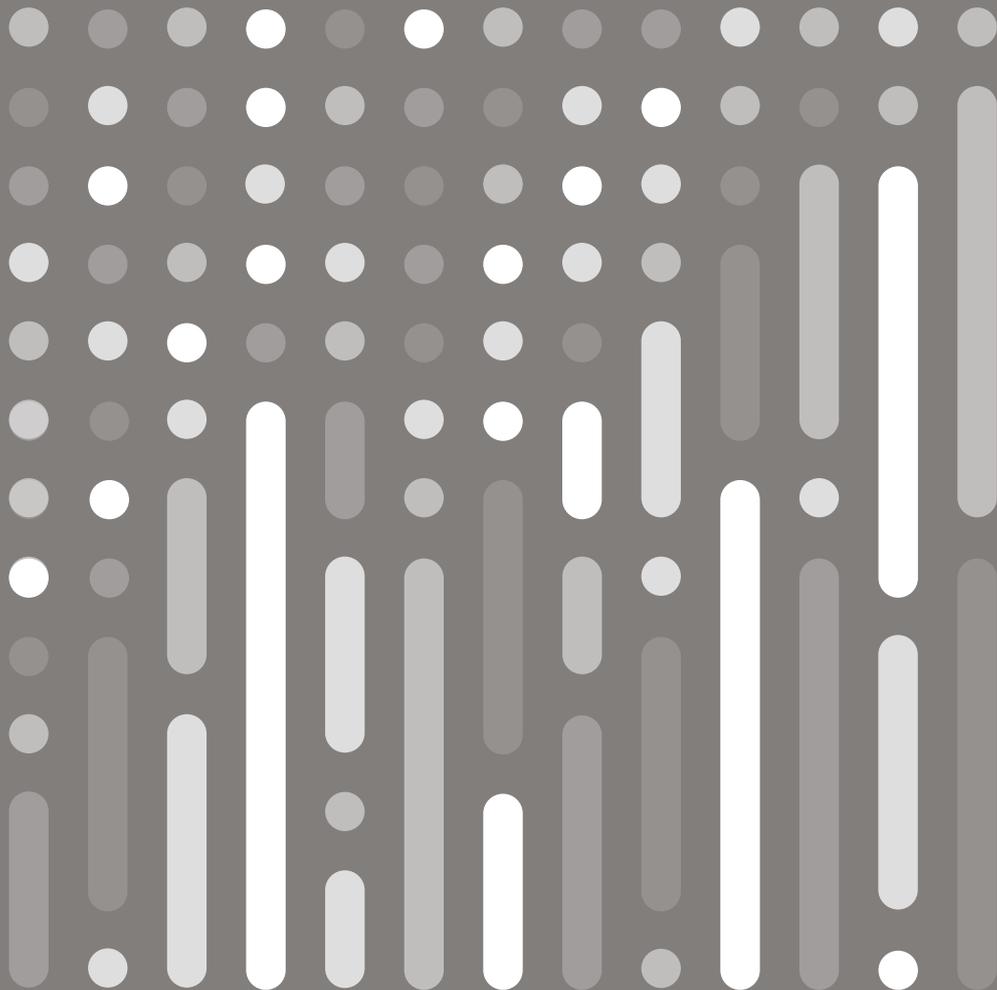




# INHALT

<b>EINLEITUNG</b> .....	4
<b>MEDIENNUTZUNG UND MARKT</b> .....	6
Mediennutzung .....	6
Akzeptanz, Relevanz des MDR im Jahr 2022/23 .....	7
Status der strategischen Zielsetzungen des MDR .....	8
Marktentwicklung .....	9
<b>WEITERENTWICKLUNG VON MDR LEITBILD UND STRATEGISCHEN ZIELSETZUNGEN</b> .....	10
MDR Leitbild .....	10
Strategische Zielsetzungen des MDR .....	12
<b>HANDLUNGSFELD 1</b>	
WIR STÄRKEN DEN MDR MIT INHALTEN FÜR DIE WACHSTUMSZIELGRUPPEN ÜBER DIE MDR-INHALTEAGENDA .....	14
<b>HANDLUNGSFELD 2</b>	
WIR OPTIMIEREN DIE DISTRIBUTION UNSERER INHALTE .....	24
<b>HANDLUNGSFELD 3</b>	
WIR STÄRKEN DEN DIALOG MIT UND ZWISCHEN DEN MENSCHEN .....	27
<b>HANDLUNGSFELD 4</b>	
WIR GESTALTEN UND ENTWICKELN, WIE WIR IN ZUKUNFT PRODUZIEREN. ....	31
<b>HANDLUNGSFELD 5</b>	
WIR SCHAFFEN WEITERE GRUNDLAGEN FÜR DIE ERFOLGREICHE DIGITALE TRANSFORMATION .....	38
<b>HANDLUNGSFELD 6</b>	
WIR ENTWICKELN UNSERE PERSONALSTRATEGIE UND -ENTWICKLUNG WEITER. ....	42

# EINLEITUNG



2022 hat der MDR im Rahmen des Entwicklungsplans „MDR für alle“ einen breit im Haus verankerten Transformationsprozess, ausgerichtet auf ein neues Leitbild und daraus abgeleitete strategische und nutzerzentrierte Ziele, begonnen. Diese Ziele sind:

- „Wir werden digitaler“
- „Wir werden jünger“
- „Wir sind mitten in der Gesellschaft“
- „Wir bleiben der relevanteste Medienanbieter“

Mit dem vorliegenden Strategieplan 2024 wird der Weg des MDR stringent weiterverfolgt, im Linearen relevant zu bleiben und gleichzeitig im Non-Linearen relevanter zu werden. Und hierbei wird der MDR in 2024 noch konsequenter den parallel laufenden ARD-Reformprozess berücksichtigen. Das konsequente Zusammendenken von MDR- und ARD-Transformations- und Reformvorhaben hat inhaltlich, aber auch prozessual zu Veränderungen in der Strategieplanung 2024 geführt.

Zum einen wurden Grundlagen des MDR-Entwicklungsplans weiterentwickelt. Das MDR-Leitbild sowie die strategischen Zielsetzungen wurden um die ARD-Perspektive erweitert, damit zwischen MDR- und ARD-Zielsetzungen eine strategische Einheit entsteht: Ein starker MDR ist nur in einer starken ARD möglich.

Zum anderen wurden innerhalb der sechs strategischen Handlungsfelder des MDR konkrete Ableitungen aus dem ARD-Reformprozess berücksichtigt, dies betrifft insbesondere die Inhalteagenda (Handlungsfeld 1) und die Zukunft der Medienproduktion (Handlungsfeld 4).

Das Jahr 2024 ist strategisch ein Übergangsjahr: 2024 ist in den drei MDR-Bundesländern ein Superwahljahr mit zwei Landtags-, zwei Kommunalwahlen und der Wahl zum Europa-Parlament mit stärkenden Ableitungen für das Informationsangebot in den verschiedenen Mediengattungen. Zudem werden sich konkrete Ableitungen aus dem ARD Reformprozess erst im Laufe des Jahres 2024 sukzessive ergeben. Diese sind derzeit noch nicht planbar. Ferner ist 2024 ein budgetäres Übergangsjahr. Nach Vorlage des 24. KEF-Berichts Anfang 2024 werden entsprechende Schlüsse für die künftigen Einsparnotwendigkeiten ab 2025 zu ziehen sein.

Für das Jahr 2024 wurden 28 konkrete Maßnahmen erarbeitet, die die Erfüllung der im Entwicklungsplan formulierten strategischen Zielsetzungen noch weiter unterstützen und sicherstellen sollen. Wesentliche Maßnahmen aus den Jahren 2022 und 2023 werden im Jahr 2024 fortgesetzt, einige Maßnahmen konnten in 2023 abgeschlossen werden bzw. wurden beendet, neue Themenfelder kommen hinzu.

Es gibt insgesamt fünf Schwerpunkte im Strategieplan 2024:

1. Die Entwicklung des gemeinsamen digitalen Informationsangebots im MDR unter der gemeinsamen Marke „MDR Aktuell“ durch die MDR-Chefredaktion gemeinsam mit den Informationsbereichen der Landesfunkhäuser.
2. Der Aufbau und operative Betrieb des Mittagmagazins als gemeinsame Aktivität des gesamten Hauses.
3. Die programmliche, prozessuale und strukturelle Planung und Umsetzung der ARD-Reformagenda im MDR.
4. Die Weiterentwicklung der Produktion und technischen Infrastruktur durch die aktive Beteiligung des MDR an der „Digitalen Erneuerung“ der ARD und die Fortsetzung des Projekts „Prod25“.
5. Die Personalstrategie, mit den Kernthemenfeldern der integrierten Personalplanung, Personalentwicklung und Personalgewinnung.

Für alle Themenbereiche bedeutend ist ein professionelles Change Management sowie ein übergreifendes Portfoliomanagement, daher wird auch diesen Unterstützungs- und Kompetenzbereichen in 2024 ein besonderes Augenmerk zukommen.

## MEDIENNUTZUNG UND MARKT

Die im Entwicklungsplan beschriebenen Trends in der Markt- und Mediennutzungsentwicklung haben sich in 2022/23 im Wesentlichen fortgesetzt. Die marktlichen Rahmenbedingungen entsprechen also weiterhin der Ausgangslage und Prognosen bei Entwicklung der Strategie. Deutliche Veränderungen gab es bei den wesentlichen Relevanz- und Qualitätswerten des MDR, die im MDR Check erhoben werden.

### Mediennutzung

Die Veränderungen in der Mediennutzung der vergangenen Jahre setzen sich weiter fort: Die Bedeutung der non-linearen Mediennutzung nimmt weiterhin zu, während die Bedeutung der linearen Mediennutzung sinkt. Die digitale Transformation der Mediennutzung kehrt sich also nicht mehr um, sondern beschleunigt

sich weiter. Prognosen der ARD zeigen, dass bis 2030 ein Kippunkt der audiovisuellen Mediennutzung in Deutschland erreicht sein soll: Mehr als die Hälfte der Bewegtbildnutzung wird dann non-linear sein. Bei der Audionutzung ist das Szenario weniger progressiv: Noch zwei Drittel der Nutzung soll linear erfolgen.

Gleichzeitig bleibt die hohe Heterogenität in den Mediennutzungsmustern zwischen verschiedenen Bevölkerungs- und Altersgruppen bestehen und wird mittelfristig noch größer.

## Akzeptanz und Relevanz des MDR im Jahr 2022/23

Das MDR Fernsehen war im Jahr 2022 mit weitestgehend konstanten 10,0 % Marktanteil bei Menschen im Alter ab drei Jahren weiterhin das erfolgreichste Dritte Programm, gemessen am Marktanteil im jeweiligen Sendegebiet (2021: 10,3 %). Auch im ersten Halbjahr des Jahres 2023 bleibt der Marktanteil stabil bei rund 10,1 %. Die Seherinnen und Seher in % ab 3 Jahren gingen 2022 im Vergleich zum Vorjahr zurück auf 29,7 % im täglichen Durchschnitt und sinken damit auch unter Vor-Corona-Niveau (2021: 32,7 %; 1. Halbjahr 2023: 29,6 %). Auch die absoluten Reichweiten (Seher in Mio.) gingen 2022 deutlich zurück auf 2,312 Mio. (2021: 2,530; 1. Halbjahr 2023: 2,300).

Am besten erreicht werden – trotz rückläufiger Entwicklung – die ältesten Zuschauer ab 65 Jahren mit 13,9 % Marktanteil 2022 (2021: 14,7 %; 1. Halbjahr 2023: 14,0 % Marktanteil) und einer gesunkenen Sehdauer von 54 Minuten (2021: 60 Minuten; 1. Halbjahr 2023: 54 Minuten).

Die Tagesreichweite des MDR-Hörfunks ging in 2022 im Vergleich zu 2021 weiter zurück auf 38,3 % der deutschsprachigen Bevölkerung ab 14 Jahren (Mo–So, 2021: 40,3 %, Quelle: ma 2022 I bzw. 2023 I). Am besten wurden Zuhörende über 50 Jahre erreicht mit einer relativ stabilen Reichweite von 44,5 % (2021: 45,0 %). Jedoch sanken die Reichweiten bei jüngeren Zielgruppen weiter und lagen 2022 bei den 14- bis 29-Jährigen mit 27,6 % zum ersten Mal unter der 30 %-Marke. In der ma 2023/II sank die Tagesreichweite des MDR Hörfunks für Personen ab 14 Jahre weiter auf 37,1 % (Mo–So).

Gegenüber dem starken Nutzungsjahr 2021 konnten die Besuche auf den Web- und App-Plattformen des MDR 2022 stabil gehalten werden: 468 Mio. Visits wurden 2022 verzeichnet. Das Nachrichtenangebot des MDR trug hierzu mit 230 Mio. Visits bei, jedoch mit einem deutlichen Rückgang ggü. 309 Mio. Visits im Jahr 2021 (Quelle: AT Internet). Hierfür kann eine veränderte Nachrichtenlage (z.B. Corona-Pandemie) aber auch ein allgemeiner Rückgang am Nachrichteninteresse verantwortlich gemacht werden. Gleichzeitig wuchsen mehrere Teilangebote des MDR (z.B. Brisant 27,3 Mio. auf 50,8 Mio. Visits; MDR Wissen 29,6 Mio. auf 30,4 Mio.

Visits). Nach repräsentativen Befragungen konnte der MDR 37 % der Menschen in Mitteldeutschland ab 14 Jahren innerhalb von 14 Tagen, 10 % an mindestens vier Tagen pro Woche mit mindestens einem MDR Digitalangebot erreichen.

In der ARD-Mediathek konnte der MDR die Videoabrufe in 2022 deutlich gegenüber 2021 steigern auf nun 122,6 Mio. Abrufe (2021: 109,0 Mio.) Auch das Sehvolumen konnte auf 40,8 Mio. Stunden deutlich erhöht werden (2021: 34,7 Mio.). In der ARD-Audiothek konnte der MDR seine Nutzung ebenfalls erhöhen auf 7,4 Mio. Wiedergaben in 2022 (2021: 6,6 Mio.)\*

Im Jahr 2022 erreicht der MDR innerhalb von 14 Tagen 86 % der Menschen in Mitteldeutschland ab 14 Jahren mit mindestens einem Angebot im Web, über App oder Social Media, im Fernsehen oder im Hörfunk (Weitester Nutzerkreis). Diese Gesamtreichweite liegt bei den 14- bis 29-Jährigen bei 72 %, den 30-bis 49-Jährigen bei 83 % und den ab 50-Jährigen bei 91 %. Insgesamt nutzen den MDR im Jahr 2022 60 % der ab 14-Jährigen Mitteldeutschen an mindestens 4 Tagen pro Woche (Stammnutzende).

Nach der Polizei ist der MDR in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen weiterhin die vertrauenswürdigste unter den abgefragten Institutionen. 73 % der Menschen vertrauen dem MDR. Die gesellschaftliche Relevanz, der Public Value des MDR, wird von den Menschen in Mitteldeutschland mit 79 % weiterhin auf einem hohen Niveau auch im Vergleich zu anderen Medienanbietern bewertet, die persönliche Relevanz sank hingegen auf 68 % und liegt damit neun Prozentpunkt niedriger als 2021.\*\*

## Status der strategischen Zielsetzungen des MDR

Im Entwicklungsplan „MDR für alle“ hat der MDR konkrete Ziele für 2025 formuliert, die im Rahmen des jährlichen Strategieprozesses abgerechnet werden.

Die Zielwerte für 2025 sind bei den meisten Indikatoren noch nicht erreicht. Vor allem im Bereich der digitalen Stammnutzung sind seit 2020 keine maßgeblichen Stammnutzungs-Steigerungen erzielt worden. Auch bei der Stammnutzung je Milieu sind die erzielten Werte bei drei der vier Nutzungsgruppen noch nicht erreicht.

Aufgabe der Strategischen Planung 2024 wird es daher sein, die Inhalteagenda insbesondere im Hinblick auf die digitale Reichweitensteigerung weiterhin konsequent in Richtung digitaler Transformation fortzuführen.

---

\* Aufgrund einer technischen Anpassung im System Holistics weichen die Jahreswerte von in anderen Berichten ausgewiesenen Werten ab.

\*\* Jeweils TOP 3 Boxen; Abfrage der Relevanzwerte und Vertrauen auf einer Schulnotenskala von 1 bis 6

	Zielvorgaben MDR-Entwicklungsplan 2022–2025	MDR Check 2022	
Erhöhung der STAMMNUTZUNG MDR ONLINE über alle Gruppen			Differenz zum Ziel
Befragte gesamt	25 %	9,9 %	15 PP
Erhöhung der STAMMNUTZUNG in den vier FOKUS-ZIELGRUPPEN			
Familienorientierte	70 %	61 %	9 PP
Moderne Etablierte	60 %	49 %	11 PP
Eskapisten	50 %	52 %	2 PP
Zielstrebige	52 %	47 %	5 PP
Erhöhung der Gesellschaftlichen Relevanz über alle Gruppen und in den vier FOKUS-ZIELGRUPPEN (in Schulnoten)			
Befragte gesamt	2,3	2,7	0,4
Familienorientierte	1,9	2,7	0,8
Moderne Etablierte	2,3	2,6	0,3
Eskapisten	2,5	3,0	0,3
Zielstrebige	2,8	2,7	0,1

Abbildung 1: Übersicht über alle strategischen Zielsetzungen inkl. der aktuellen Werte in 2022

## Marktentwicklung

Das Markt- und Wettbewerbsumfeld verändert sich weiterhin dynamisch. Wie in den Vorjahren gilt auch in 2022 eine Dominanz großer international agierender, digitaler Technologieunternehmen und großer globaler Medienkonzerne, die die Spielregeln des Marktes und Nutzungsgewohnheiten definieren, Schlüsselpositionen in der Wertschöpfungskette besetzen und ihre Geschäftsmodelle im deutschen Markt konsequent umsetzen.

Auf dem Videomarkt liegen Netflix und Amazon Prime auch 2022 in ihrer wöchentlichen Nutzung vor ARD- und ZDF-Mediathek (Quelle: ARD-ZDF-Onlinestudie 2022). Auch Disney+, DAZN, Joyn oder auch YouTube können 2022 ihre Reichweite in Deutschland weiter ausbauen und stehen damit weiter in Wettbewerb zu den digitalen Angeboten von MDR und der ARD. Mit neuen, günstigeren oder kostenlosen (teil-)werbefinanzierten Erlösmodellen versuchen viele der Streaminganbieter ihre Nutzerschaft weiter auszubauen (z.B. Netflix, Freevee/Amazon, Disney). Außerdem wurden neue Services gelauncht, zum Beispiel Paramount+ und Fifa+, in 2023 startet zudem der neue Sport-Anbieter Dyn.

Vergleichbare Entwicklungen zum Video-Markt gibt es auch im Audio-Markt. Globale Player wie Spotify, Amazon Music, YouTube Music und Apple bauen sukzessive ihre Reichweite aus, Spotify bleibt Marktführer. Nach der Fusions- und Aufkauf-

strategie der letzten Jahre streicht Spotify nun signifikant Stellen im Podcastbereich und spezialisiert sich wieder mehr auf die Zusammenarbeit mit externen Podcast-Produzenten.

Im Bereich Social Media ist Instagram die täglich am meisten genutzte Plattform (21 %), danach folgt Facebook (20 %). TikTok ist in den vergangenen Jahren und insbesondere auch 2022 stark gewachsen, immerhin 8 % nutzen TikTok mittlerweile täglich – bei den Unter-30-Jährigen sind es 29 %. Stärker sind hier nur Instagram und Snapchat.

Auch nationale Medienhäuser wie RTL, ProSiebenSat.1 oder Springer bauen weiterhin ihre digitalen, non-linearen Plattformen mit entsprechenden Inhalten immer stärker aus. Die Audio-App Audio Now von Bertelsmann wurde 2022 eingestellt und das Audioangebot unter die Marke RTL+ integriert. Gleichzeitig haben sie ihre strategische Zielgruppe für das lineare Fernsehen auf 14- bis 59-Jährige erweitert und greifen damit stärker in klassisch öffentlich-rechtliche Nutzerstrukturen ein. Außerdem hat RTL nach der Übernahme des Verlagshauses Gruner+Jahr eine deutliche Umorganisation und Portfoliobereinigung des Zeitschriftenbereichs umgesetzt. Bis 2025 werden 23 Zeitschriftentitel eingestellt oder verkauft, 13 Marken bleiben bei RTL, die insbesondere auch im Digitalen Potenzial haben. Darüber hinaus steht Sky Deutschland zum Verkauf.

Im November 2022 wurde außerdem das Programm ChatGPT für die Öffentlichkeit zugänglich und machte damit von künstlicher Intelligenz erzeugte Texte breit verfügbar. U.a. die Schweizer SRG hat für Radioprogramme mit der Technologie experimentiert.

## WEITERENTWICKLUNG VON MDR LEITBILD UND STRATEGISCHEN ZIELSETZUNGEN

Der Strategieprozess des MDR ist iterativ angelegt: Strategiepläne brechen den vierjährigen Entwicklungsplan auf ein konkretes Jahr herunter. Damit wird sichergestellt, dass die Strategie an neue Rahmenbedingungen und Entwicklungen angepasst werden kann. Für diesen Strategieplan wurde daher geprüft, ob Anpassungen aufgrund der Entwicklungen im Umfeld und der Mediennutzung sowie der ARD-Reformagenda sinnvoll sind. Die MDR-Geschäftsleitung hat festgehalten:

- Die Strategie „MDR für alle“ ist angesichts der anhaltenden Mediennutzungsveränderung weiterhin passend für die digitale Transformation des MDR.
- Der MDR ist für die anstehende ARD-Reformagenda in Programm, Technologie und Verwaltung sehr gut aufgestellt.

- Ein starker MDR braucht eine starke ARD. Der MDR wird die ARD Reformagenda selbstbewusst und kraftvoll mitgestalten.

Die Geschäftsleitung kam zu dem Ergebnis, dass das MDR-Leitbild und die Strategischen Zielsetzungen des MDR weiterentwickelt werden sollten, um der gemeinsamen Vision und Zielsetzung der ARD-Reformagenda in der MDR-Strategie Rechnung zu tragen.

## MDR Leitbild

Im Leitbild des MDR wurde an drei Stellen eine ARD-Perspektive ergänzt:

- „Stimme des Ostens“: Die tragende Rolle des MDR bei der Entwicklung der ARD zu einem gemeinsamen, regional verankerten Inhalte-Netzwerk wird betont, vor allem auf Grund seiner regionalen Inhalte und Protagonisten.
- „Akzeptanz und Relevanz“: Die Zielsetzung des MDR wird erweitert um die Stärkung von Relevanz und Akzeptanz der gemeinsamen öffentlich-rechtlichen Plattformen ARD-Mediathek und ARD-Audiothek in Mitteldeutschland.
- „Digital“: Eines der wichtigsten Projekte und Prozesse in der ARD-Reformagenda ist die Entwicklung einer gemeinsamen IT Infrastruktur, das auch zukunftsweisend für die digitalen Produkte des MDR sein wird.

Im Ergebnis lautet das Leitbild des MDR nun wie folgt:

### „MDR für alle“

*Wir sind dem **Gemeinwohl und dem Zusammenhalt** sowohl in Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen als auch in Deutschland und Europa verpflichtet. Wir sind politisch und wirtschaftlich unabhängig. Wir sichern Vielfalt und geben Orientierungshilfe. Mit unseren Qualitätsinhalten und Diskursangeboten verstehen wir uns als eine tragende Säule der Demokratie.*

*Wir sind die **Stimme des Ostens**. Für das Selbstbewusstsein in Mitteldeutschland, für Vielfalt in Deutschland und für ein Europa der Regionen. Wir machen Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen in der ARD noch stärker sichtbar und setzen inhaltliche Akzente mit nationaler und internationaler Relevanz. Wir bringen unsere Stimme und unsere Inhalte in die Entwicklung des gemeinsamen, regional verankerten Inhalte-Netzwerks der ARD ein.*

*Wir wissen, was die Menschen in unseren drei Ländern bewegt. **Regionale Kenntnis und Verankerung** ist die Basis unserer inhaltlichen Qualität. Wir stärken unsere regionale Präsenz weiter und sind nah am Geschehen in Stadt und Land. Um die unterschiedlichen Lebenswirklichkeiten und Sichtweisen abzubilden, setzen wir auf unser Netzwerk der Korrespondentinnen und Korrespondenten vor Ort. Für Zuge-*

*hörigkeit und Authentizität stehen regionale Identifikationsfiguren in unseren Angeboten. Gesellschaftliche Wertschätzung und die emotionale Bindung der Menschen zum MDR sind uns gleichermaßen wichtig.*

*Wir sind für alle da. Als relevantester Medienanbieter in Mitteldeutschland steigern wir die Akzeptanz unserer Angebote sowie von ARD-Mediathek und ARD-Audiothek in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen auch bei bisher wenig erreichten Bevölkerungsgruppen deutlich.*

*Wir sind ein gemeinwohlorientiertes Medienhaus und steuern unser lineares und non-lineares Angebot konsequent entsprechend den Kommunikationsbedürfnissen und den Zielsetzungen für die jeweilige Zielgruppe. Wir richten unsere Angebote, Ressourcen und internen Prozesse an der **non-linearen und mobilen Nutzung** aus und gestalten den Aufbau einer zukunftsfähigen, gemeinsamen IT-Infrastruktur für digitale Produkte der ARD und der Landesrundfunkanstalten mit.*

*Wir sehen es als unsere Aufgabe an, **Kommunikation und Dialog** in Mitteldeutschland zu ermöglichen und schaffen verlässliche, offene Räume für gesellschaftlich relevante Diskussionen. Deshalb stehen wir für Diskursqualität und sind kompetente Vermittler zwischen den unterschiedlichen Positionen.*

## Strategische Zielsetzungen des MDR

Aus dem Leitbild leiten sich die zwei wichtigsten Ansprüche an unser Agieren ab: Für alle da zu sein und dabei dem Gemeinwohl zu dienen. Gradmesser für die Strategische Zielerreichung sind dabei unverändert: Die Gesamtreichweite sowie der Gemeinwohlbeitrag des MDR.

Die oben beschriebene Erweiterung des Leitbilds muss sich aber zwangsläufig auch auf die Strategischen Zielsetzungen auswirken, daher wurden folgende Prämissen zur Veränderung der Strategischen Ziele festgelegt:

- Die ARD Perspektive (vor allem ARD-Mediathek und ARD-Audiothek) wird in die Zielsetzung integriert.
- Bezugsrahmen für unsere Strategischen Zielsetzungen bleiben dabei Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen.
- Die Zielgruppen und deren Segmentierung werden mit denen der ARD, primär mit denen der digitalen Gemeinschaftsangebote der ARD synchronisiert.
- Die budgetären Umschichtungsziele für die Inhalteagenda werden der sich sukzessive veränderten Mediennutzung angepasst.

Damit sind die strategischen Ziele des MDR ab 2024 wie folgt:

### **Wir werden digitaler**

25% aller Menschen in Mitteldeutschland nutzen im Jahr 2025 gewohnheitsmäßig mindestens eines unserer MDR-Online-Angebote (Stammnutzung mindestens vier Tage/Woche). Ist 2022: 10%

30% aller Menschen in Mitteldeutschland nutzen im Jahr 2025 gewohnheitsmäßig mindestens eines unserer MDR-Online-Angebote, ARD-Mediathek oder ARD-Audiothek (Stammnutzung mindestens vier Tage/Woche). Ist 2022: 13%

### **Wir werden jünger**

42% der 14–29-Jährigen nutzen im Jahr 2025 gewohnheitsmäßig mindestens eines unserer MDR-Angebote, ARD-Mediathek, ARD-Audiothek oder Angebote von funk (Stammnutzung mindestens vier Tage/Woche). Ist 2022: 32% (noch ohne funk)

60% der 30–49-Jährigen nutzen im Jahr 2025 gewohnheitsmäßig mindestens eines unserer MDR-Angebote, die ARD-Mediathek oder ARD-Audiothek (Stammnutzung mindestens vier Tage/Woche). Ist 2022: 51%

### **Wir sind mitten in der Gesellschaft**

65% der Mitteldeutschen ab 14 Jahren nutzen im Jahr 2025 gewohnheitsmäßig mindestens eines unserer MDR-Angebote, die ARD-Mediathek oder ARD-Audiothek (Stammnutzung mindestens vier Tage/Woche). Ist: 61%

### **Wir bleiben der relevanteste Medienanbieter**

Wir steigern unseren gesellschaftlichen Relevanzwert über alle Bevölkerungsgruppen hinweg auf eine Note 2,3 im Jahr 2025. In den Altersgruppen 14–29 und 30–49 streben wir dafür eine deutliche Steigerung der gesellschaftlichen Relevanz unserer Angebote an. Ist 2022: 2,7

Wir steigern unseren persönlichen Relevanzwert über alle Bevölkerungsgruppen hinweg auf eine Note 2,6 im Jahr 2025. In den Altersgruppen 14–29 und 30–49 streben wir dafür eine deutliche Steigerung der persönlichen Relevanz unserer Angebote an. Ist 2022: 3,1

### **Budgetäres Umschichtungsziel der MDR-Inhalteagenda:**

Im Zuge der Weiterentwicklung der Strategischen Zielsetzung wurde auch eine zentrale Zielstellung für die digitale Transformation und die MDR-Inhalteagenda aktualisiert. Laut der Forschungskommission der ARD wird bis 2030 ein „Kippunkt“ erreicht sein und mehr Bewegtbildnutzung non-linear als über lineare Medien stattfinden. Daher flexibilisiert der MDR seine Umschichtungsziele entsprechend und plant bis 2030 über den gesamten MDR hinweg rund die Hälfte des Programmbudgets auf non-lineare digitale Inhalte zu verwenden.

# HANDLUNGSFELD 1

## WIR STÄRKEN DEN MDR MIT INHALTEN FÜR DIE WACHSTUMSZIELGRUPPEN ÜBER DIE MDR-INHALTEAGENDA



Die Inhalteagenda wird weiterhin gemeinsam über das gesamte Haus durch das übergreifende Portfoliomanagement gesteuert, nachgehalten und evaluiert. Erwartetes Ergebnis der Inhalteagenda in 2024 ist die Steigerung der repräsentativen Reichweite und der Relevanzzuschreibung vor allem in den derzeit unterdurchschnittlich erreichten jüngeren Zielgruppen und eine deutliche Annäherung an die Strategischen Zielsetzungen für das Jahr 2025.

Im Rahmen der Inhalteagenda wurden für die Jahre 2022 und 2023 budgetäre Stärkungen für die non-linearen Inhalte des MDR beschlossen:

- 2022: 10 Mio. € Umschichtungen in den Themenfeldern Information/Regionales, Kultur und Dokumentation aus dem Linearen ins Non-Lineare
- 2023: 11,6 Mio. € Stärkungsmittel für das Non-Lineare, davon 10 Mio. € einmalig und zusätzliche 1,6 Mio. € als Umschichtung aus dem Linearen ins Non-Lineare

Aufgrund der finanziellen Entwicklung des MDR sind in der Wirtschaftsplanung 2024 directionsübergreifend Einsparbeträge einzuplanen. Diese setzen sich aus aufgeschobenen Sparbeträgen für das Jahr 2023 (4,1 Mio. €) und aus neuen Sparbeträgen für das Wirtschaftsplanjahr 2024 (7,6 Mio. €) zusammen. Für die beiden Programmdirektionen sowie die drei Landesfunkhäuser führt dies zu einer Absenkung des Budgets in 2024 ggü. 2023 von rund 10,7 Mio. €.

Inhaltlich werden 2024 die Offensiven Information, Dokumentation und Fiktion sowie Kultur – auch im ARD-Kontext als ARD-Kultur und innerhalb der ARD-Reformagenda – fortgesetzt. Schwerpunkt für das Jahr 2024 ist dabei die Offensive für Information und Regionalität mit folgenden Maßnahmen 1 und 2 sowie die aktive Beteiligung am alle Programmbereiche betreffenden ARD-Reformprozess und die Stärkung von Mediathek und Audiothek (Maßnahme 3 und 4). Außerdem wird eine Gesichter-Strategie aufgesetzt (Maßnahme 5). Zur übergreifenden Steuerung des programmlichen Veränderungsprozesses ist auch erneut das Portfoliomanagement (Maßnahme 6) Tätigkeitsschwerpunkt in 2024.

## MASSNAHME 1: WIR VERSTÄRKEN DIE OFFENSIVE FÜR INFORMATION UND REGIONALITÄT DURCH DIE UMSETZUNG UND DEN AUSBAU DES NETZWERKS DIGITALE INFORMATION.

Die Angebote der Digitalen Information haben durch ein signifikant verbessertes Zusammenwirken in den vergangenen Jahren bereits Erfolge erzielt. Auf diesen Grundlagen aufbauend soll das digitale Informationsangebot des MDR durch das Netzwerk Digitale Information in vertrauensvoller Zusammenarbeit neu- bzw. weiterentwickelt, an den Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzern ausgerichtet und auf den aktuellen Stand technischer Entwicklung gebracht werden.

Mit u.a. Landtagswahlen im Berichtsgebiet in herausforderndem gesamtpolitischen Umfeld erwartet die Digitale Information mit allen beteiligten Redaktionen ein nachrichtenstarkes und intensives Jahr. Mit innovativen, komplementären Informationsangeboten sollen möglichst vielfältige Bevölkerungsgruppen erreicht werden. Abgeleitet aus einem aus der MDR-Strategie entwickelten publizistischen Leitbild soll dies insbesondere mit einer inhaltlichen Vertiefung, dem Ausbau von dialogischen Formaten, Perspektivvielfalt und einer journalistischen Präsenz vor Ort erreicht werden.

Um ein kontinuierliches Wachstum der Nutzung und Akzeptanz digitaler Informationsangebote zu fördern, etabliert die Hauptredaktion Information und Innovation gemeinsam mit dem Netzwerk Digitale Information eine Einheit „Produktentwicklung“. Diese wird als Umsetzungspartner aller beteiligten Redaktionen die Anzahl von Neu-Entwicklungen erhöhen, den Produkt- und Formatentwicklungsprozess professionalisieren und standardisieren sowie die Evaluation neuer und bereits bestehender Produkte stringenter organisieren und umsetzen. Gleichzeitig wird die Qualität der vorhandenen digitalen Produkte stetig gemessen und verbessert. In diesem Zusammenhang werden in den digitalen Prozessen entsprechende notwendige Rollen entwickelt, besetzt und etabliert sowie eine Drittplattformstrategie erarbeitet. Zudem werden Inhalte- und Redaktionsprozesse aller beteiligter Redaktionen noch stringenter digital ausgerichtet, multimediales Storytelling ausgebaut und die Distribution der Inhalte verbessert.

Mithilfe interner Kompetenzteams und externer Partner wie der Digitaltochter ida kann auf neue Technologien und Marktentwicklungen schnell und erfolgsorientiert reagiert werden, um die Angebote im Wettbewerb zeitgemäß und den Nutzungs-

gewohnheiten entsprechend zu entwickeln. Entsprechend wird 2024 ein Relaunch der Website vorbereitet, um die gemeinsame Nachrichtenmarke MDR AKTUELL zu stärken und die Nutzungsbedürfnisse der strategischen Zielgruppen sowie die audiovisuellen Alleinstellungsmerkmale des MDR stärker zu berücksichtigen.

Erwartetes Ergebnis dieser Maßnahme sind Produkte, die Nutzung, Bindung und Relevanz in den strategischen Zielgruppen für den MDR erzeugen. Die Details und Zielsetzung einzelner Formate werden unterjährig in Portfoliosteckbriefen verankert und kontinuierlich evaluiert.

## MASSNAHME 2: WIR STARTEN DAS ARD-MITTAGSMAGAZIN ERFOLGREICH IM ERSTEN, SCHAFFEN AUCH ATTRAKTIVE DIGITALE ANGEBOTE U.A. FÜR DIE BIG FIVE, UND ETABLIEREN ES IM REGELBETRIEB.

Der Mitteldeutsche Rundfunk hat 2024 die Federführung für das ARD-Mittagsmagazin (MiMa) übernommen. Ab Januar wird eines der renommiertesten Informationsangebote im Ersten Deutschen Fernsehen in Mitteldeutschland produziert – mit einer erweiterten Sendezeit und innovativen Formen des Erzählens.

In Zeiten von Nachrichtenmüdigkeit etabliert der MDR mit dem MiMa eine ergänzende Informationsfarbe. Das neue MiMa ist nah an den Menschen und setzt auf konstruktiven Journalismus, Perspektivvielfalt und Dialogorientierung (siehe auch Handlungsfeld 3, Maßnahme 1 MDRfragt) – linear und non-linear. Zukunftsthemen erhalten einen täglichen Schwerpunkt. Mit dem MiMa wird die bundesweite Sichtbarkeit aller Regionen und damit auch der ostdeutschen Lebenswirklichkeiten gestärkt.

Neben starkem Datenjournalismus und einer Formatentwicklung, die auf Prinzipien wie Digital First und Dual Use beruht, ist das MiMa Vorreiter bei der Distribution regionaler Streaming-Inhalte. Regelmäßig werden relevante und bildstarke Highlights der ARD-Mediathek präsentiert. Inhalte des MiMa sind zudem konsequenter Bestandteil der priorisierten Digitalangebote der Big Five und tragen zum Zusammenwachsen der ARD-Informationsmarken bei. Die Produktion des MiMa bedingt gleichzeitig die Beschleunigung der Inhalte- und Produktions-Workflows und Op-

timierung unserer Reaktionsfähigkeit bei allen Informationsangeboten – insbesondere am Morgen und in der ersten Tageshälfte.

Das ARD-Mittagsmagazin ist ein Gemeinschaftsprojekt aller ARD-Anstalten – und gemeinschaftliche Aufgabe aller Direktionen des Mitteldeutschen Rundfunks. Zudem setzt das Mittagsmagazin neben starken inhaltlichen Synergien innerhalb des MDR auf neue Wege der redaktionellen Zusammenarbeit. Die publizistische Gesamtverantwortung liegt in der Hauptredaktion „Information und Innovation“.

Erwartetes Ergebnis dieser Maßnahme sind die Stabilisierung der linearen Reichweite, die Steigerung der Perspektivenvielfalt und damit einhergehend auch die bundesweite Sichtbarkeit von Lebenswirklichkeiten im Osten Deutschlands.

## MASSNAHME 3: WIR TREIBEN DIE ARD-REFORMAGENDA WEITER AKTIV VORAN, ÜBERNEHMEN FEDERFÜHRUNGEN IN STRATEGISCH PRIORISIERTEN KOMPETENZCENTERN UND POOL-LÖSUNGEN, BETEILIGEN UNS IN ANDEREN FELDERN UND SETZEN ENTSPRECHENDE CHANGE-PROZESSE IM MDR AUF UND UM.

Die ARD strebt bis 2030 ein gemeinsames, digitales, öffentlich-rechtliches Plattform-Ökosystem an, das die deutsche Medien-Landschaft durch Qualität, Vielfalt und Reichweite maßgeblich prägt und die Bedürfnisse aller Gruppen und Generationen in Budget und Inhalten gerecht berücksichtigt. Um eine solche öffentlich-rechtliche Plattformstrategie, wie sie der neue Medienstaatsvertrag explizit verlangt, zu realisieren, beschleunigt die ARD ihren Umbau hin zu einem regional verankerten Inhalte-Netzwerk mit aller Kraft und will bewusst neue öffentlich-rechtliche Partnerschaften eingehen, die die öffentlich-rechtliche Vielfalt auf einer gemeinsamen technologischen Basis abbilden und in die direkte Interaktion mit Nutzenden bringen kann.

Um dieses Ziel zu erreichen, stellt sich die ARD und ihre Landesrundfunkanstalten der digitalen Transformation gemeinsam, werden noch effizienter zusammenarbeiten und die Kräfte in Technik und Produktion sowie im Programm bündeln. Um die regionale Verwurzelung der ARD auch bei einer steigenden digitalen Mediennutzung beizubehalten, braucht es neben der gemeinsamen technologischen Infrastruktur mehr spezifisch regionale, non-linear optimierte Medieninhalte für alle Zielgruppen. Die Aufgabe der ARD-Landesrundfunkanstalten ist es genau diese regionalen Inhalte im Digitalen umzusetzen. Die ARD rechnet für die Beitragsperiode 2025 bis 2028 mit Mehrbedarfen für zusätzliche non-lineare Inhalte von rund 250 Mio. €.

Um diese Bedarfe zu decken, müssen Mittel aus dem Linearen ins Non-Lineare umgeschichtet und durch verstärkte Kooperationen gehoben werden. Zur Identifizierung von hierauf einzahlenden Umschichtungspotenzialen wurden 2023 die ersten Konzepte für ARD-übergreifende KompetenzCenter und Poollösungen für lineare Programme erarbeitet. Außerdem wurden zur Stärkung der digitalen Plattformen der ARD Optionen für eine Weiterentwicklung der BigFive sowie ein Zielbild für das ARD-Social Media Portfolio erarbeitet. Ab 2024 folgt die (weitere) Umsetzung.

Die Ziele der ARD sind auch die Ziele des MDR. Daher treiben wir die ARD-Reformagenda in 2024 im Programmlichen kraftvoll voran und setzen die gemeinsam erarbeiteten Konzepte im MDR konsequent um. Als MDR werden wir uns 2024 (mit-)gestaltend als Content-Partner oder Federführer einbringen im crossmedialen KompetenzCenter Klima, bei den beiden Hörfunk-Poollösungen Kultur und Information sowie bei der Gemeinschaftsredaktion Hörspiel. Dort werden wir Programmleistungen und -angebote für die gesamte ARD-Gemeinschaft einbringen. In Themenbereichen, in denen wir keine Federführung, Content-Partnerschaft oder Aufgabe in einer Gemeinschaftsredaktion übernehmen, werden wir entsprechend eigene Leistungen reduzieren.

Wir werden unser Social Media-Portfolio entlang der gemeinsamen Kriterien der ARD weiter konsolidieren und auf unser regionales Alleinstellungsmerkmal ausrichten.

Wir werden uns als Federführer für den KiKA und als Leitung der ARD-Koordination Kinder und Familie (KKF) sowie als Federführer für ARD Kultur und als Leitung der ARD-Kulturkoordination weiterhin für die Themen Kinder und Kultur stark machen. Dafür entwickeln wir die digitalen Angebote des KiKA sowie von ARD Kultur weiter. Mit dem „KidsProfil“ gehen KiKA und ARD KKF in der ARD-Mediathek einen gemeinsamen, neuen Weg. Wir stärken mit der „Kinderwelt“ das Angebot für die 3- bis 13-Jährigen und bieten nur noch einen Zugang zu den Kinder- und Familieninhalten in der ARD Mediathek an.

Bei weiteren Themen- und Prüffeldern werden wir unser eigenes Engagement als Federführer / Content-Partner prüfen und uns nach entsprechenden Beschlüssen

der gemeinsamen Strategie der ARD anschließen, Inhalte der ARD in unser Programm übernehmen und entsprechend eigene Inhalteproduktion sukzessive zurückfahren.

Erwartete Ergebnisse der Maßnahme in 2024 sind:

- Identifizierung von programmlichem Umschichtungspotenzial vom Linearen ins Non-Lineare für 2025 bis 2028 von rund 25 Mio. € (Anwendung des Fernsehvertragsschlüssels)
- Weiterentwicklung und Profilierung des MDR Social Media-Angebots
- Vorliegen eines zukunftsweisenden Konzepts zur Stärkung des digitalen Kinderangebots der ARD sowie zur digitalen Weiterentwicklung des KiKA
- Nutzungswachstum von ARD Kultur

## MASSNAHME 4: WIR PRIORISIEREN UND STÄRKEN DIE ARD-MEDIATHEK UND DIE ARD-AUDIOTHEK ALS KERNPFEILER UNSERER PRODUKTENTWICKLUNG UND DISTRIBUTION.

Der MDR unterstützt mit aller Kraft das Ziel der ARD, die ARD-Mediathek zur führenden Streamingplattform in Deutschland zu entwickeln. Die ARD-Mediathek soll dabei für Exzellenz in der Information und im Storytelling sowie ‚wahrhaftige Nähe‘ stehen. Die Landesrundfunkanstalten (LRA) verkörpern dabei in besonderer Weise das Alleinstellungsmerkmal ‚wahrhaftige Nähe‘.

Die wesentlichen Umsetzungsmechanismen in der ARD-Mediathek sind:

- die Durchdringung aller Mediatheks-Bereiche mit regionalen Inhalten, u.a. mit einem LRA-Modul auf der Startseite
- die durchgängige Sichtbarkeit der LRA durch Einführung des Publisherbrandings
- die Überarbeitung der LRA-Channels sowie
- der Aufbau eines regionalen Streamingkatalogs, der sich aus drei Quellen speist: Inhalte der linearen Dritten Programme, non-lineares Mengengerüst der Gemeinschaft, neue komplementäre regionale Streaming-Inhalte, u.a. durch

die Entwicklung und Produktion regionaler Reihen und Formate unter gemeinsamen Formatmarken.

Zudem unterstützt der MDR das Ziel, die ARD-Audiothek zur öffentlich-rechtlichen Audio-Plattform für „Radio, Podcasts und allem dazwischen“ und damit zur neuen digitalen Heimat des Radios zu entwickeln. Dafür wird die Audiothek neben der Ausrichtung auf neue digitale Zielgruppen stärker auf die Anforderungen der Hörer\*innen ausgerichtet.

Die wesentlichen Umsetzungsmechanismen in der ARD-Audiothek sind:

- Gemeinschaftliche Produktion von hochwertigen Formaten („Hero-Content“)
- Übergreifende Portfoliosteuerung und Ausweitung der fiktionalen Inhalte durch die Gemeinschaftsredaktion Hörspiel
- Weiterentwicklung der Audiothek zur Audiothek Next mit sukzessiver Überführung der Wellen-Angebote der Landesrundfunkanstalten. 2024 wird fokussiert an der Integration von Radioprogrammen gearbeitet

Der MDR wird sich für Mediathek und Audiothek aktiv an der Entwicklung beteiligen und die Umsetzung der Ziele durch eine Integration und Migration der eigenen Inhalte und Produkte unterstützen.

Erwartete Ergebnisse (siehe auch Strategische Zielsetzungen des MDR) sind:

- Nutzungs- und Verweildauersteigerung der ARD-Mediathek in Mitteldeutschland
- Nutzungssteigerung der ARD-Audiothek in Mitteldeutschland
- Steigerung der Abrufe von MDR-Inhalten in ARD-Mediathek und -Audiothek

## MASSNAHME 5: WIR ENTWICKELN EINE CROSSMEDIALE MDR-GESICHTERSTRATEGIE ZUR GEZIELTEN STÄRKUNG ETABLIERTER PRESENTERINNEN UND PRESENTER UND ÜBERGREIFENDEN ENTWICKLUNG VON TALENTEN.

Moderatorinnen und Moderatoren, Presenterinnen und Presenter sind das publizistische Aushängeschild des MDR, Identifikations- und Repräsentationsfiguren für Nutzerinnen und Nutzer und ein wesentlicher Faktor für den Erfolg von Inhalten. Um im Rahmen der Inhalteagenda eine höhere Identifikation und persönliche An-

sprache der Nutzerinnen und Nutzer, insbesondere auch der strategischen Zielgruppen, zu erreichen, wird daher eine MDR-Gesichterstrategie erarbeitet.

Ziel ist es, den Einsatz von Protagonistinnen und Protagonisten im MDR zu fokussieren und eine Plattform für einen bereichsübergreifenden Austausch sowie die Entwicklung und Pflege von MDR-Gesichtern zu bilden. Der Prozess orientiert sich an der ARD-Köpfestrategie und zielt auch auf eine erfolgreiche Positionierung prägender MDR-Gesichter im ERSTEN ab. Durch die abgestimmte Entwicklung von „Gesichtern“ sollen auch publizistische Flächen und Themenfelder in der ARD für den MDR erschlossen und Menschen aus dem MDR-Gebiet in der ARD stärker repräsentiert werden.

Eine AG mit Vertreterinnen und Vertretern aus allen programmgestaltenden Direktionen des MDR unter Koordination der Programmdirektion Leipzig (PDL) erarbeitet dafür bis 2024 abgestimmte Kriterien zur Auswahl der Gesichter und beginnt erste praktische Umsetzungen. Dafür wird eine Auswahl von Protagonistinnen und Protagonisten definiert, die möglichst divers ist und gemäß des öffentlich-rechtlichen Auftrages die unterschiedlichen Programmgenres entlang der Schwerpunkte des MDR abbildet. Wichtige Kriterien sind dabei Kompetenz, Authentizität, Community-Reichweite und Plattform-Passung sowie ein Zielgruppen-Monitoring. Die ausgewählten Protagonistinnen und Protagonisten sollen übergreifend gepflegt werden und ggf. auch über die Grenzen der Direktionen oder der Genres Möglichkeiten zur Weiterentwicklung aufgezeigt bekommen. Talente sollen noch besser erkannt, gefördert und gebunden werden.

Erwartetes Ergebnis ist eine Stärkung und Bindung von On-Air-Kolleginnen und Kollegen, die bereits jetzt mit ihrer Präsenz erfolgreich die MDR-Angebote vertreten und das Screening bzw. die Entwicklung von Talenten mit den entsprechenden Effekten für die Akzeptanz und Strahlkraft von MDR-Produkten. Ebenso soll eine abrechenbare Platzierung von MDR-Gesichtern im ERSTEN erreicht werden.

## MASSNAHME 6: WIR ENTWICKELN UNSEREN ÜBERGREIFENDEN TRIMEDIALEN PORTFOLIOMANAGEMENTPROZESS ZUR STEUERUNG DER MDR-INHALTEAGENDA UNTER BEACHTUNG BISHERIGER ERFAHRUNGEN WEITER UND BERÜCKSICHTIGEN HIERBEI AUCH DIE ZUNEHMENDE VERZÄHNUNG MIT DER ARD.

Unsere Inhalte sind für alle Menschen da und dienen dem Gemeinwohl. Mit unserem Leitbild, den strategischen Zielen und den Offensiven der Inhalteagenda sind im Entwicklungsplan und diesem Strategieplan formuliert, wie wir diesen Anspruch erfüllen wollen. Umgesetzt und verantwortet wird die Inhalteagenda dezentral, gesteuert und koordiniert wird sie gemeinsam über den gesamten MDR und im Schulterschluss mit der ARD.

Um die gemeinsame Steuerung zu ermöglichen, wurde 2022 ein operatives Portfoliomanagement aufgebaut und ein direktionsübergreifendes Portfolioboard etabliert. Das Portfoliomanagement wurde evaluiert, 2023 personell durch zwei Mitarbeitende verstärkt und wird von einer Board-Struktur in ein kompetenzgetriebenes Netzwerk mit internen Expertinnen- und Experten-Teams weiterentwickelt.

Durch die Reformagenda wird der Bedarf nach übergreifender Abstimmung der Portfoliostrategie der ARD-Gemeinschaftsangebote sowie der Landesrundfunkanstalten weiter zunehmen. Daher wird dem Fachaustausch und der Vernetzungen mit den Portfoliomanagements der anderen Häuser 2024 ein großes Gewicht zukommen.

Erwartetes Ergebnis ist die Etablierung einer transparenten Angebotsübersicht und regelmäßiger Analysen, eines laufenden Evaluierungsprozesses von Neustarts digitaler Angebote und der Aufbau bzw. die Weiterentwicklung von Werkzeugen zur Wissensvermittlung und Befähigung der Redaktionen u. a. für die Zielformulierung und das Zielgruppenverständnis.

# HANDLUNGSFELD 2

## WIR OPTIMIEREN DIE DISTRIBUTION UNSERER INHALTE



Eigene digitale Portale und Plattformen sowie Drittplattformen sind für die Verbreitung von Inhalten unverzichtbar. Vor allem für jüngere und modernere Zielgruppen sind sie der wichtigste Kontaktpunkt für Medienanbieter. Distribution muss im Non-Linearen von Anfang an in der redaktionellen Arbeit und in den Produktionsprozessen integriert werden, damit gute Formate über den Weg der Auffindbarkeit und Sichtbarkeit zur Stärkung von Akzeptanz und Relevanz beitragen. Wesentlich für die Stärkung der Distribution sind weiterhin die Befähigung und kontinuierliche Unterstützung der Redaktionen.

Die in 2022 und 2023 begonnenen Maßnahmen zum Aufsetzen sowie Stärken von Strukturen und Prozessen der Distribution werden daher weitergeführt und fortwährend optimiert und verbessert. Erwartetes Ergebnis ist die Steigerung von Relevanz und Akzeptanz der digitalen Angebote des MDR.

## MASSNAHME 1: WIR ENTWICKELN DIE MDR-DISTRIBUTIONSSTRATEGIE VERZAHNT MIT DER ARD-STRATEGIE WEITER.

Die bestehende Distributionsstrategie wird vor dem Hintergrund sich ändernder Anforderungen und der stärkeren Verzahnung mit der ARD angepasst. Richtungsweisend sind Entwicklungen innerhalb der ARD, wie z. B. die Ergebnisse aus dem Social Media-CheckUp-Prozess, gleichzeitig werden die sich ändernden, übergeordneten strategischen Ziele des MDR berücksichtigt. Als ein Schwerpunkt wird eine dezidierte Rückleitungsstrategie formuliert. Die MDR-Distributionsstrategie wird auch zukünftig als Leitplanke für die redaktionellen Distributionstätigkeiten und als weitere Rahmensetzung der Inhalteagenda für die Portfoliogestaltung dienen.

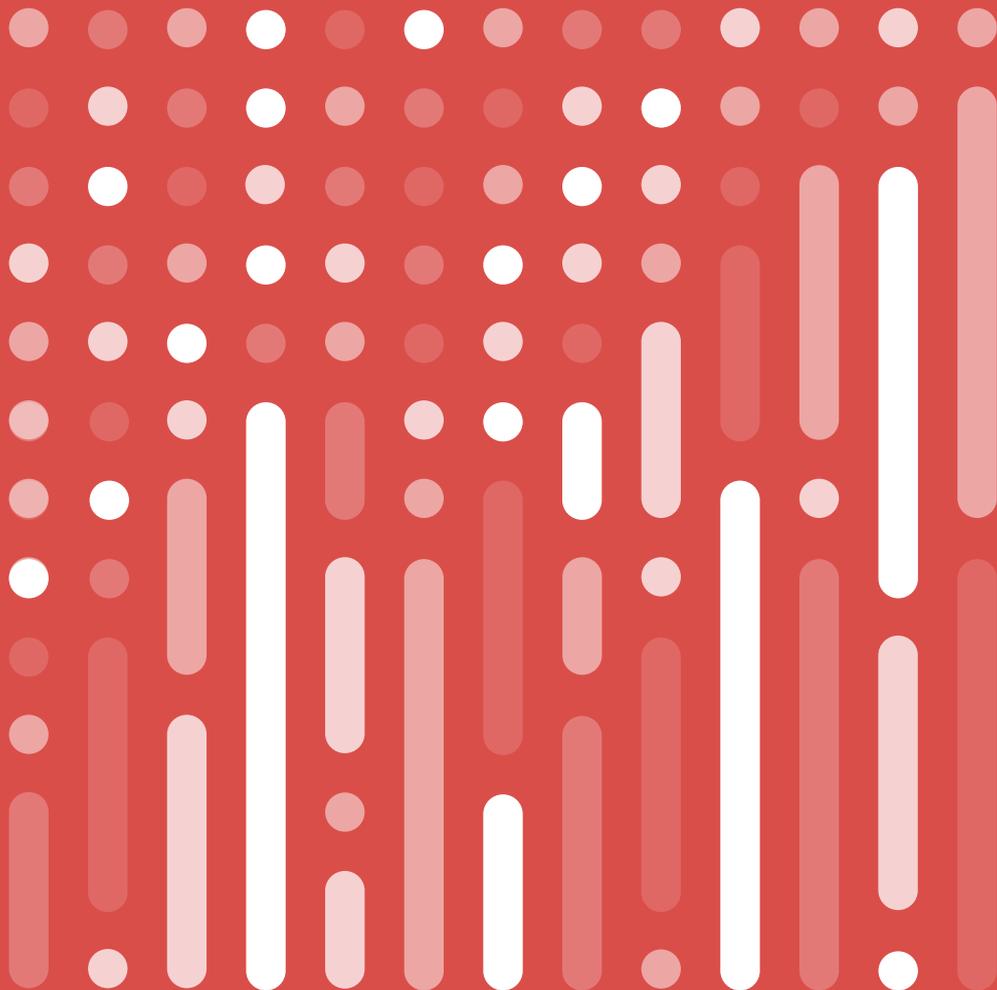
## MASSNAHME 2: WIR BEFÄHIGEN DIE REDAKTIONEN FÜR DIE VERBREITUNG DIGITALER INHALTE UND ENTWICKELN DAS KOMPETENZCENTER DIGITALE DISTRIBUTION WEITER.

Das KompetenzCenter Digitale Distribution berät und befähigt weiterhin zur Umsetzung der Distributionsstrategie entlang der Prioritäten der strategischen Offensiven, unterstützt den bereichsübergreifenden Austausch der Bereiche und die Entwicklung von Distributionskonzepten. Die Redaktionen benötigen weiterhin schnelle, unkomplizierte und skalierbare Unterstützung bei Fragen zur Distribution. Dafür wird die in 2023 aufgesetzte Distributions-Beratungs-Flatrate fortgesetzt. Auch die Verankerung von Distribution im Rollengerüst des MDR sowie die Integration der Kompetenzen in den redaktionellen Bereichen wird fortgesetzt. Dafür werden die in 2023 vom Kompetenz Center Digitale Distribution und BildungsCentrum aufgesetzten Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten fortgeführt.

Gleichzeitig soll das als zentrale Service-Einheit geplante und etablierte Kompetenz Center Digitale Distribution weiterentwickelt werden. Die aktuelle Ausrichtung zur Bündelung von Distributions-Expertisen soll beibehalten, gleichzeitig unter Berücksichtigung von Kompetenzen, die aus strategischer Sicht und für das Kompetenz-Netzwerk des Portfoliomanagements erforderlich sind, sowie für Anforderungen, die sich im Kontext von Plattform-Aktivitäten (z. B. Unterstützung des Partnermanagements) ergeben, erweitert werden. 2024 soll daher eine Evaluation stattfinden und ein Weiterentwicklungskonzept erarbeitet werden.

# HANDLUNGSFELD 3

## WIR STÄRKEN DEN DIALOG MIT UND ZWISCHEN DEN MENSCHEN



Der kontinuierliche Dialog mit unserem Publikum ist uns wichtig und er wird auch für unsere Legitimation immer bedeutender. Seit dem 1.7.2023 ist dieses Thema auch in § 31 VI MÄStV verankert. Genauso wichtig ist es uns, mit unseren Angeboten den Diskurs der Menschen untereinander in den drei Bundesländern und darüber hinaus zu fördern. Dies ermöglicht unseren Nutzerinnen und Nutzern eine Chance auf Teilhabe an der Gesellschaft, gemäß dem 5. Handlungsfelds des Leipziger Impulses IV: „Unabhängigkeit durch Einbindung sichern“. Mit dem Ziel für eine pluralistische demokratische Gesellschaft heißt es darin: „Die öffentlich-rechtlichen Medien nutzen dafür klassische und neuartige Formen der Partizipation und stärken dadurch die politische Teilhabe und ermöglichen Bürgerinnen und Bürgern die Beteiligung an demokratischen Prozessen in Europa.“

Außerdem ist der Dialog ein wichtiges Instrument zur Recherche, Orientierung, für Stimmungs- und Meinungsbilder, Themenauswahl und den Zugang zu Menschen in unserem Sendegebiet. Auch kann Dialog mit unseren Nutzerinnen und Nutzern dabei unterstützen, die ostdeutschen Lebenswirklichkeiten und Meinungen noch stärker in den gesamtdeutschen Diskurs einzubringen. Der regelmäßige Dialog hilft und wird immer wichtiger, über die Nähe zu den Menschen wertvolles Feedback zur Qualität unserer Inhalte einzuholen und unsere Angebote nutzungszentriert weiterzuentwickeln. Darüber hinaus macht der MDR Dialogangebote, bei denen der MDR – sein Auftrag und seine Arbeitsweise – selbst Gegenstand des Dialogs ist. Insbesondere werden hier der journalistische Prozess transparent gemacht und der Beitrag des MDR zum Gemeinwohl (Public Value) vermittelt. Dies dient dem Ziel, das Publikum zu binden, Vertrauen zu stärken und damit die Legitimation zu sichern. Ein ganzheitliches Dialog-Konzept ist elementar für die Verankerungskommunikation des MDR im Sendegebiet und darüber hinaus.

Daher werden wir auch in 2024 der Dialog-Expertise von MDRfragt und den Dialog-Angeboten besonderen Raum im MDR, in der ARD und dabei vor allem auch beim Mittagmagazin im Ersten geben. Gerade im Wahljahr 2024 werden Dialogformate auch im journalistischen Konzept zur Wahlberichterstattung eine wichtige Rolle spielen.

## MASSNAHME 1: WIR BAUEN DIALOG, DISKURS UND TEILHABE MIT DER STÄRKUNG DER EIGENEN COMMUNITY MDRFRAGT AUS, ENTWICKELN ANGEBOTE IM ARD-KONTEXT UND VERKNÜPFEN UNS MIT PARTNERINNEN UND PARTNERN ZUR ENTWICKLUNG WEITERER DIALOGANGEBOTE.

„MDRfragt – Das Meinungsbarometer für Mitteldeutschland“ hat sich als erfolgreichstes Dialog-Instrument des MDR etabliert. Mit einer MDR-Community von mehr als 65.000 Mitgliedern (Stand: August 2023) steht es für den nachhaltigen, kontinuierlichen Dialog und Kontakt mit unseren Nutzerinnen und Nutzern über alle Auspielwege hinweg und soll weiter ausgebaut werden. Gerade im Hinblick auf die anstehenden Landtagswahlen 2024 ist es unsere Aufgabe, einer Polarisierung der Diskussionen entgegen zu wirken, vielfältigen Perspektiven Raum zu geben und unseren Nutzerinnen und Nutzern eine Chance auf Teilhabe an der Gesellschaft zu ermöglichen.

Die Zusammenarbeit von MDRfragt mit weiteren MDR Dialogmaßnahmen für die Eroberung jüngerer Zielgruppen hat sich als zielführend erwiesen und wird ausgebaut. Die Rekrutierung von jungen Menschen, vor allem über Vor-Ort-Präsenz und stärkere Zusammenarbeit mit den Social Media Kanälen wird auch 2023 verstärkt.

Darüber hinaus sind die Möglichkeiten von MDRfragt noch nicht ausgeschöpft. Daher werden passende Dialog-Angebote für den MDR und das ARD-Mittagsmagazin entwickelt (siehe auch Handlungsfeld 1, Maßnahme 2). Zusammen mit der Medienforschung werden Anwendungsmöglichkeiten erarbeitet, um den kontinuierlichen Dialog mit der Bevölkerung im Hinblick auf Qualität, Leistung und Fortentwicklung des Angebots (§ 31 Abs. 6 MÄStV) zu gewährleisten.

Im Rahmen der digitalen Infrastruktur wird sich MDRfragt am Aufbau des Moduls Partizipations- und Dialogservices aus redaktioneller Sicht beteiligen (siehe auch Handlungsfeld 4, Maßnahme 8). Außerdem werden in Vernetzung mit Partnerinnen und Partnern weitere Anwendungsfälle entwickelt und perspektivisch gemeinsame, technische Entwicklungsfelder ausgelotet sowie auf deren entsprechende Anschlussfähigkeit an MDRfragt geprüft.

Das erwartete Ergebnis ist der Ausbau und Verjüngung der MDRfragt-Community (mindestens 70.000 Mitglieder, Wachstum der Mitglieder U40 um mind. 5%), die Intensivierung des Dialogs mit den Menschen sowie eine stärkere Bindung von Nutzerinnen und Nutzern an den MDR und die ARD.

## MASSNAHME 2: WIR INTENSIVIEREN DIE 2022 VOM DIREKTORIUM BESCHLOSSENEN MASSNAHMEN ZUR TRANSPARENZMA-CHUNG DES JOURNALISTISCHEN PROZESSES.

Unter Federführung der HA Kommunikation sollen z.B. die Studiotouren thematisch entsprechend der Inhalte-Agenda weiter ausgebaut und die Umfänge bei den Redaktionsöffnungen („Programm machen“), den mittendrin-Touren sowie der Social-Media-Kommunikation (Content Desk) erhöht werden. Zur Erreichung neuer, jüngerer Zielgruppen können die Aktivitäten durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen (z.B. Kampagnen) reichweitenstark beworben werden. Gleichzeitig werden durch die HA Kommunikation, die den MDR in der ARD Dialog-AG vertritt, alle Dialogmaßnahmen des MDR auch auf der neuen gemeinsamen ARD-Plattform „ARD im Dialog“ abgebildet.

Um die verschiedenen umfangreichen Dialog-Aktivitäten des MDR sichtbarer zu machen, wird in Verantwortung der Redaktionen die mediale Abbildung der Dialogaktivitäten in der MDR-eigenen Berichterstattung konsequent verstärkt, weiterer Social-Media-Content aus dem Redaktionsalltag und zu Medienthemen („behind the scene“, „Making of“, Rechtsgrundlagen, journalistische Arbeitsweise etc.) bereitgestellt und stärker durch alle Redaktionen distribuiert. Zudem wird angebotsbegleitendes Material im Onlinebereich konsequenter verfügbar gemacht sowie ausgeweitet – und die Fehlerkorrekturseite auf mdr.de weiterhin gepflegt.

# HANDLUNGSFELD 4 WIR GESTALTEN UND ENTWICKELN, WIE WIR IN ZUKUNFT PRODUZIEREN.



Um auf veränderte finanzielle Rahmenbedingungen und das sich verändernde Nutzungsverhalten reagieren zu können, muss sich die Art und Weise wie wir produzieren stetig anpassen. Ein Großteil der im Strategieplan 2022 und 2023 im Handlungsfeld 4 beschriebenen Maßnahmen sind keine einjährigen Maßnahmen und werden somit auch im diesjährigen Strategieplan fortgeschrieben. Ihre Umsetzung erstreckt sich voraussichtlich über das Ende des Entwicklungsplanzeitraums 2025 hinaus.

Die Maßnahmen 1 bis 3 werden im Rahmen des Projekts Prod25 bearbeitet. Erwartete Ergebnisse werden in den Konzeptionsphasen konkretisiert.

Mit der neuen digitalen Infrastruktur kommt eine von der gesamten ARD initiierte und getragene Maßnahme hinzu, welche unsere gemeinsame digitale Infrastruktur zukunftsfähig machen soll. Hier übernimmt der MDR Module in Federführung und in Juniorpartnerschaften, diese finden sich in Maßnahme 8 wieder.

Mit Maßnahme 9 wird unser interner crossmedialer Planungs- & Produktionsprozess mit Schwerpunkt Mediathek & Audiothek neu aufgesetzt und an die deutlich gestiegenen Materialmengen sowie dafür notwendigen Prozessautomatisierungen angepasst.

Beendet wurde die Maßnahme „Produktions-Standards“ aus dem Strategieplan 2022.

## MASSNAHMEN 1: WIR ENTWICKELN DIE ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN MDR-PRODUKTIONSBEREICH, MDR MEDIA PRODUKTIONSTÖCHTERN (MCS TEAM, MCA) UND IDA ALS DIGITALTOCHTER WEITER.

Das MDR-weite Projekt Prod25 wurde im Mai 2023 während der Konzeptionsphase I pausiert. Mit den gefällten Entscheidungen aus dem ARD-Reformprozess wird Anfang 2024 eine Neubewertung der Anforderungen an den Produktionsbetrieb vorgenommen und die Konzeptionsphase I abgeschlossen. In diesem Zusammenhang werden auf Grundlage der Inhalteagenda und des ARD-Reformprozesses Bedarfe abgeleitet und die Menge der technischen Produktionsmittel und Personalressourcen im gesamten Unternehmensverbund überprüft.

Sobald in dem Zusammenhang Entscheidungen auf Geschäftsleitungsebene gefällt sind, beginnt die konkrete Untersetzung und Prüfung dieser Sachverhalte im Rahmen der Konzeptionsphase II. Die erwarteten Ergebnisse werden in der Konzeptionsphase konkretisiert.

## MASSNAHMEN 2: WIR INTENSIVIEREN DIE BERATUNG UND VERBESSERN DIE INFORMATION DER PROGRAMMSCHAFFENDEN ZU PRODUKTIONSWEISEN, TECHNISCHEN MÖGLICHKEITEN UND ENTWICKLUNGEN.

Im Rahmen der Konzeptionsphase II werden benötigte Kompetenzfelder analysiert, weiterer Beratungsbedarf beschrieben und daraus entsprechende Rollen abgeleitet.

## MASSNAHME 3: WIR GESTALTEN DIE ZUSAMMENARBEIT DER DIREKT AN DER PRODUKTION BETEILIGTEN BEREICHE NEU.

Die Bearbeitung der Maßnahme 3 ist im Rahmen des Projekts Prod25 geplant. Um eine Grundlage für übergreifende Ableitungen zu erhalten, sollen im Rahmen von Piloten komplexe Aufgaben von selbstorganisierten, crossfunktionalen Teams mit Produkt- oder Serviceorientierung bearbeitet werden. Um dies zu ermöglichen, wurde die Rolle der Change Architektin für nutzerorientierte Zusammenarbeit geschaffen. Die Rolle identifiziert komplexe Vorhaben, berät und unterstützt Teams bei der Einführung selbstorganisierter Arbeitsweisen und crossfunktionaler Teams. 2024 werden weitere Piloten gestartet und übergreifend ausgewertet.

## MASSNAHME 4: WIR SUCHEN INTENSIV NACH KOOPERATIONSMÖGLICHKEITEN MIT ANDEREN LRA IM TECHNISCHEN BEREICH.

Auch im Jahr 2024 werden laufend neue Kooperationsmöglichkeiten untersucht und nach Möglichkeit umgesetzt. Erwartetes Ergebnis ist die Umsetzung bereits angeschobener Vorhaben für 2024:

- Kooperation „onemovie“ (Multimediale Video Essenzverwaltung). Ziel für 2024 ist der Aufbau des Produktivsystems. Die Inbetriebnahme soll im Folgejahr erfolgen.

- Weiterer Ausbau gemeinsames crossmediales Mediendatensystem in der ARD: Durch (teil-)automatisierte Ablage und Verschlagwortung wird vereinfachte Recherche in der crossmedialen Suche ermöglicht. In 2024 werden die Voraussetzungen für die Inbetriebnahme der ARD-Hörfunkdatenbank geschaffen. Die Inbetriebnahme ist für 2025 geplant.
- Gemeinsame Nutzung eines Systems zur Generierung und Ausstrahlung von programmbegleitenden Titel- und Cover-Informationen sowie Serviceinformationen für DAB+ und Online. Das System soll 2024 in den Regelbetrieb übernommen werden.
- Wechsel der MDR-Produkte in das Web-CMS Unified Sophora: In 2024 findet eine intensive Projektarbeit statt. Der voraussichtliche Projektabschluss ist in 2025.
- Gemeinsame Umsetzung der verpflichtenden Urheberauskünfte aus den Radio-CMS-Systemen: In 2024 sollen Entwicklungsleistung und Inbetriebnahme erfolgen.

## MASSNAHME 5: WIR NUTZEN KI-SYSTEME FÜR TEILAUTOMATION UND AUTOMATION.

Die in 2022 und 2023 durchgeführten Piloten werden fortlaufend evaluiert und auf dieser Basis final in den Regelbetrieb überführt oder abgeschaltet. Alle zur Reinvestition anstehenden Systeme werden auf Automationsmöglichkeiten hin untersucht und eine zweite Staffel Piloten gestartet.

Es werden Einsatzmöglichkeiten in vier Kategorien überprüft:

- Generieren von Inhalten, wie zum Beispiel automatische Erstellung von Meldungen aus Pressemitteilungen, Generieren von Symbolbildern oder Sprechen von Texten für verschiedene Ausspielwege.
- Steigerung der Effizienz, wie zum Beispiel durch automatische Transkription von Audio- und Videomaterial während der Material-Einspeisung, Automatischer Bildzuschnitt für verschiedene Ausspielwege, Textkürzungen und Umschreiben von Beitragstexten zwischen Ausspielwegen, SEO Optimierung oder automatisches Community Management für Social Media Plattformen durch Kommentarererkennung.
- Verbesserung der Qualität, wie zum Beispiel durch Reichweitenoptimierung von Social Media Posts oder zur automatischen Verbesserung der Tonqualität von Interviews.
- Erzielen von Einsparungen, wie zum Beispiel durch Generieren von Symbolbildern.

## MASSNAHME 6: WIR BAUEN DIE FÄHIGKEITEN ZUR ORTSUNABHÄNGIGEN PRODUKTION AUS.

Die in 2022 geplante Befragung von Nutzerinnen und Nutzern musste aus Kapazitätsgründen auf 2023 verschoben werden. Auf Grundlage der Auswertung der Befragung werden die Bedürfnisse der Nutzenden an die Werkzeuge zur ortsunabhängigen Produktion evaluiert. Die sich daraus ergebenden Bedarfe werden priorisiert und in einem agilen Prozess umgesetzt.

## MASSNAHME 7: WIR STELLEN DIE PRODUKTION UNSERER ANGEBOTE ÖKOLOGISCH NACHHALTIG AUF UND ORIENTIEREN UNS DABEI AN DEN BRANCHENWEITEN KRITERIEN FÜR NACHHALTIGE MEDIENPRODUKTION.

Die vollständige Umstellung auf ökologisch-nachhaltige Produktion nach den „Ökologischen Standards für deutsche Kino-, TV- und Online-/VoD-Produktionen“ ist ein wichtiger Bestandteil der ARD-Nachhaltigkeitsstrategie. Dafür verfolgen wir unsere Roadmap weiter. Wir schaffen die infrastrukturellen Voraussetzungen und realisieren die organisatorischen Rahmenbedingungen durch die Ausbildung von Green Consultants und Green Assistants sowie vertragliche Abstimmungen mit Produktionsdienstleistern.

Erwartete Ergebnisse sind: Wir beauftragen bis Anfang 2025 alle Auftragsproduktionen im Bereich Bewegtbild umwelt- und ressourcenschonend. Auch Eigenproduktionen planen wir bis zum 1. Januar 2025 sukzessive hin zu einer nachhaltigen Medienproduktion umzustellen.

## MASSNAHME 8: WIR GESTALTEN DEN AUFBAU EINER ZUKUNFTSFÄHIGEN, GEMEINSAMEN INFRASTRUKTUR FÜR DIGITALE PRODUKTE DER ARD UND DER LRA MIT.

2022 haben sich die Intendantinnen und Intendanten der ARD für ein Entwicklungsprojekt zur Entwicklung und Einführung einer neuen digitalen Infrastruktur ausgesprochen. Das Projekt reagiert damit auf die sich radikal verändernde Mediennutzung in Richtung Non-Linearität und soll die digitalen Angebote der ARD zukunftsfähig aufstellen. Die neue digitale Infrastruktur beinhaltet 18 Module von Basis-Lösungen für die technische Wertschöpfungskette. Der MDR übernimmt die Federführung für die Module Distributions-MAM (Media Asset Management) und das ARD-UserLab (siehe Handlungsfeld 5, Maßnahme 3), für weitere Module werden Juniorpartnerschaften angestrebt.

Das MAM liegt in der Verantwortung der Betriebsdirektion und ist ein Softwareentwicklungsprojekt zur Schaffung einer zentralen Plattform zur Aufbereitung und Verteilung aller Video- und Audio-Assets inkl. der beschreibenden Metadaten für die Verwendung in den ARD/LRA-Produkten sowie Drittplattformen. Ab 2024 wird ein Rumpfpjektteam im MDR für das MAM etabliert sowie eine übergreifende Steuerung im Sinne eines „Single Point of Contact“ aufgebaut. Anstehende Investitionen in betroffene Bestands-Systeme werden grundsätzlich kritisch hinterfragt und wenn möglich direkt mit der „Neuen Infrastruktur“ verknüpft.

Erwartetes Ergebnis der Maßnahme sind der Aufbau einer neuen Infrastruktur für die gesamte ARD.

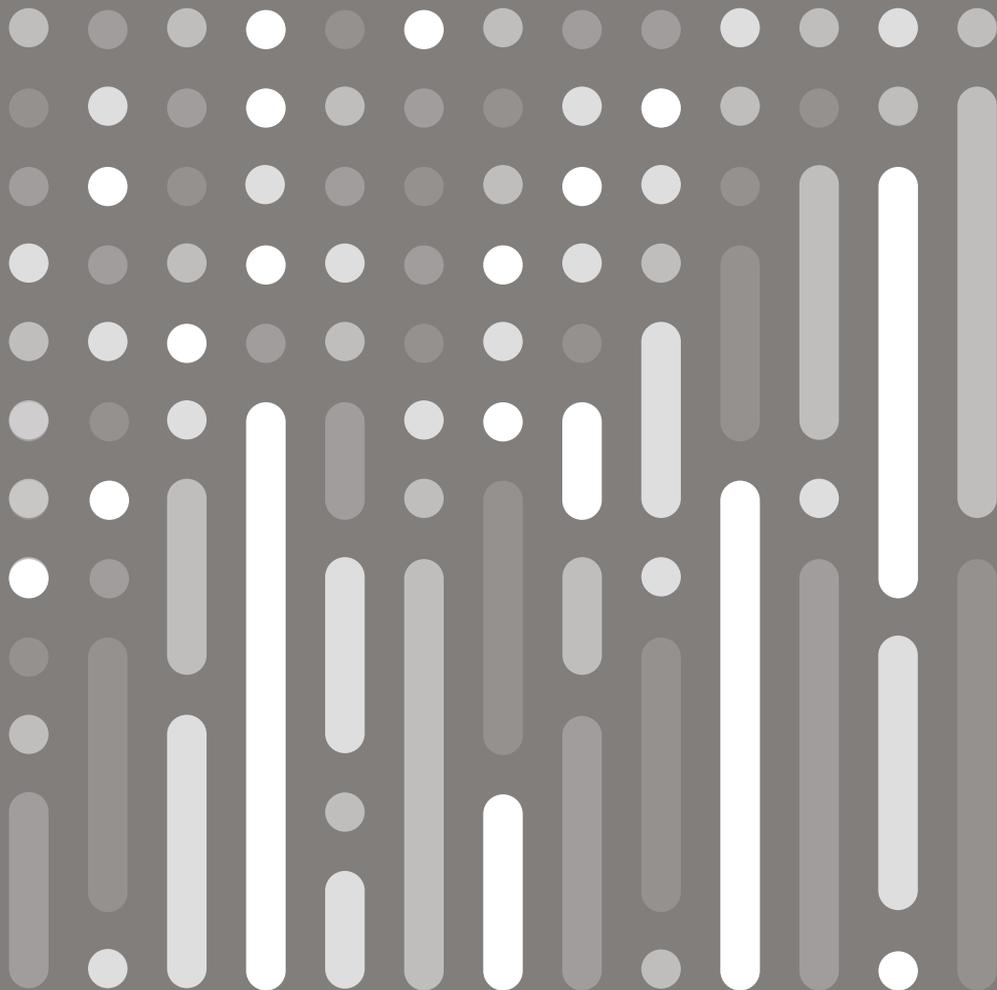
## MASSNAHME 9: WIR ENTWICKELN EINEN CROSSMEDIALEN PLANUNGS- & PRODUKTIONSPROZESS FÜR NON-LINEARE AUSSPIELWEGE (SCHWERPUNKT MEDIATHEK & AUDIOTHEK).

Der Ausbau der Inhalteproduktion für Audiothek und Mediathek ist ein Kernziel der MDR- und ARD-Strategie. Neben der originären Content-Produktion, dem Zusammenspiel von Journalistinnen und Journalisten, Kreativen und Produktionsgewerken, bedarf es leistungsfähiger und robuster Support-Prozesse und Werkzeuge entlang der gesamten Kreationkette von Inhalte-Planung, Produktion und Distribution bis zur Archivierung, Dokumentation und Honorierung.

Das Ziel von effizienten und durchgängigen Prozessen kann nur erreicht werden, wenn die unterschiedlichen Partner aus Redaktion, Produktion, Technik, Archiv und Verwaltung im engen Austausch und Schulterschluss gemeinsam die Lösungen vorantreiben. Dies umfasst die Bereitstellung der notwendigen Kapazitäten für weitere Konzeptionsarbeiten, die Schwerpunktsetzung in den Investitionsplanungen und die aktive Mitwirkung in operativen Projektumsetzungen. Die anstehenden technischen Veränderungen in der ARD (vgl. Maßnahme 8) bilden dabei den Rahmen für die MDR-interne Befassung und Ausgestaltung. Die Maßnahme wird 2024 unter der Federführung der BD-Medienproduktion initiiert und erwartete Ergebnisse festgelegt.

# HANDLUNGSFELD 5

## WIR SCHAFFEN WEITERE GRUNDLAGEN FÜR DIE ERFOLGREICHE DIGITALE TRANSFORMATION



Die digitale Transformation des MDR ist ein das ganze Haus und alle Mitarbeitenden fordernder Veränderungsprozess. Nicht nur Produkte und das Portfolio werden angepasst – Transformation bedeutet eine Änderung von Rollen und Kompetenzen, Strukturen und Prozessen und der Unternehmenskultur.

Um den MDR als Ganzes und die einzelnen Bereiche bei dieser Herausforderung zu unterstützen, werden seit 2022 verschiedene Beratungs- und Unterstützungsleistungen bereitgestellt bzw. ausgebaut. Die nun startenden Umsetzungen im Rahmen der ARD-Reformagenda machen eine Weiterführung und in Teilen eine Intensivierung dieser Unterstützungsleistungen notwendig. Hierfür werden sich die im MDR aufgebauten Fachkompetenzbereiche für Change Management, Innovationsmanagement, Medienforschung auch innerhalb der ARD noch stärker vernetzen.

Erwartetes Ergebnis dieses Handlungsfeldes sind der Aufbau von Services und Tools zur Unterstützung der Bereiche und die Umsetzung der in den Konzepten beschriebenen Ziele.

## MASSNAHME 1: WIR UNTERSTÜTZEN MIT DEM MDR CHANGE MANAGEMENT DIE GANZHEITLICHE ORGANISATIONS-ENTWICKLUNG DES MDR IN PROZESS, STRUKTUR UND KULTUR IN EINER VERNETZTEN UND TRANSFORMIERTEN ARD.

Das MDR Change Management hat 2022 vier Visions-Felder definiert, die auch 2024 iterativ und an die Bedarfe des MDR angepasst umgesetzt werden:

1. „Wir schaffen ein Change-Mindset/eine transformationsoffene Kultur“,
2. „Wir etablieren Change als festen Teil der Führungsverantwortung“,
3. „Wir schaffen nachhaltige Veränderungskompetenzen für eine menschenzentrierte Transformation“ (gemeinsam mit dem BildungsCentrum – siehe auch Handlungsfeld 6, Maßnahme 3) und
4. „Wir bringen Change in die Umsetzung durch die Begleitung und Beratung von Veränderungsprojekten und -prozessen“.

Dafür werden u.a. Veränderungen bedarfsgerecht begleitet, das Beraternetzwerk fortlaufend erweitert, das MDR-interne Netzwerk mit Change-Architektinnen und

-Architekten, Change-Lotsinnen und -Lotsen und kulturprägenden Bereichen weiterentwickelt und ein praxisbezogenes ARD-Netzwerk („Community of Practise“) aufgebaut sowie die Befähigung der Mitarbeitenden durch verschiedene Seminare und Impulse unterstützt. Insbesondere die Begleitung von Veränderungen im Rahmen der ARD-Reformagenda hat 2024 Priorität.

## MASSNAHME 2: WIR FÜHREN DIE NUTZERZENTRIERTE UND TREND-BASIERTE PRODUKT- UND FORMAT-ENTWICKLUNG FORT.

MDR next wird mit verschiedenen Maßnahmen die Produkt- und Formatentwicklung für den MDR, die ARD, den KIKA und funk unterstützen. 2024 wird es dafür unter anderem eine neu konzipierte Entwicklungsstation für Volontärinnen und Volontäre geben, Redaktionen können Module und Workshops zur Formatentwicklung auf Basis des ARD Playbooks abrufen, zu dem wird die 6. Staffel des Ideenförderprogramms mit dem Schwerpunkt Künstliche Intelligenz starten.

Auf ARD-Ebene baut MDR next die Zusammenarbeit mit den dezentralen Innovationseinheiten der Landesrundfunkanstalten weiter aus. Einer der Schwerpunkte wird 2024 die Trendforschung sein, unter anderem mit der gemeinsamen Weiterentwicklung des Zukunftsbildes „UserVerse 2035“.

## MASSNAHME 3: WIR ENTWICKELN DIE NUTZERFORSCHUNG ENTLANG UNSERER STRATEGISCHEN ZIELE UND VERNETZT MIT DER ARD WEITER.

Die Medienforschung wird ihr Instrumentarium weiterentwickeln, zur Steuerung der strategischen Ziele optimieren und sich innerhalb der ARD noch stärker vernetzen. 2024 wird unter anderem die Einführung der neuen Digital Media Types ein Schwerpunkt in Zusammenarbeit mit dem MDR-Portfoliomanagement.

Im Rahmen der Digitalen Erneuerung übernimmt der MDR, gemeinsam mit dem WDR, außerdem die Federführung für den Aufbau eines ARD-UserLabs und wird 2024 dafür ein Konzept entwickeln.

# HANDLUNGSFELD 6

## WIR ENTWICKELN UNSERE PERSONALSTRATEGIE UND -ENTWICKLUNG WEITER



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, egal in welchem Beschäftigungsverhältnis, sind der entscheidende Erfolgsfaktor für das Gelingen der digitalen Transformation. Für 2024 hat das Handlungsfeld Personal mit seinen sieben Maßnahmen der Personalstrategie weiterhin höchste Priorität. Auch mit Blick auf die anstehenden Veränderungen im Rahmen der ARD-Reformagenda baut der MDR weiter sein integriertes Personalmanagement auf. Diese Maßnahmen sind auf den gesamten Zeitraum der Strategie „MDR für alle“ ausgelegt und werden agil entsprechend den Rahmenbedingungen und Fortschritten priorisiert und bearbeitet.

Die Steuerung der personalstrategischen Maßnahmen erfolgt übergreifend durch das MDR-Personalboard.

Erwartete Ergebnisse des Handlungsfelds für 2024 sind neben der Etablierung eines integrierten Personalmanagements bis 2025 bzw. bis 2030 und der damit verbundenen personalsteuernden Begleitung der Transformationsprozesse vor allem die weitere Forcierung der Personalentwicklung sowie der Aufbau eines den Rahmenbedingungen des MDR entsprechenden Employer Brandings.

## MASSNAHME 1: WIR ENTWICKELN DIE PERSONALSTEUERUNG ZU EINEM INTEGRIERTEN PERSONALMANAGEMENT FÜR ALLE BESCHÄFTIGUNGSFORMEN WEITER UND RICHTEN UNSERE PERSONALPROZESSE GEMEINSAM AUF BASIS AGILER ARBEITSWEISEN AUS.

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Transformation wurde ein integriertes Personalmanagement entwickelt, welches auf Basis der strategischen Ziele der Bereiche Fragen wie z.B.: Welche Rollen/Kompetenzen werden in Zukunft gebraucht? Wie sind die künftigen Bedarfe in den Ausbildungsberufen und Volontariat sowie die Einsatzmöglichkeiten? Wie viel soll im Haus und wie viel als Auftragsproduktion hergestellt werden? im Rahmen von Workshops mit den Direktionen beantwortet. Dabei wird ein Zeithorizont bis 2030 fortlaufend in den Blick genommen. Damit kann der MDR schon frühzeitig die Deckung der Personalbedarfe quantitativ und qualitativ steuern.

## MASSNAHME 2: WIR FÖRDERN DIE VIELFALT IN ALLEN BESCHÄFTIGUNGSFORMEN.

Ein effektives Vielfaltsmanagement wirkt sich positiv auf die Diversität in der Belegschaft und im Programm aus. Dazu werden verschiedene Maßnahmen wie z. B. die Bereitstellung von Schulungsangeboten und die Unterstützung weiterer Initiativen geplant, damit Vielfaltsaspekte bei Entscheidungen besser berücksichtigt werden.

Zudem wird eine Analyse zur Diversität der Belegschaft geprüft. Das Kurzvolontariat und Mitarbeitergewinnungsprogramm „mdrfresh“ wird nach seinem zweiten Durchgang erneut evaluiert und weiter optimiert.

## MASSNAHME 3: WIR BAUEN DIE PERSONALENTWICKLUNG AUF BASIS DER STRATEGISCHEN ZIELE AUS UND FÖRDERN DIGITALE WEITERENTWICKLUNGSPROGRAMME.

Für alle Unternehmensbereiche, insbesondere die, die sich verstärkt digital aufstellen, ist eine bedarfsgerechte Personalentwicklung wesentlich und zwingende Voraussetzung für eine erfolgreiche digitale Transformation. Dies gilt auch weiterhin für das Jahr 2024. Daher bauen wir die vorhandenen Personalentwicklungsinstrumente weiter aus. Das Fort- und Weiterbildungsangebot für die digitale Transformation des MDR wird an die konkreten Bedarfe angepasst. Spezielle Angebote werden schwerpunktmäßig im Ergebnis des integrierten Personalmanagementprozesses forciert (z.B. zum Themenbereich Distribution, Change Management / Transformation).

## MASSNAHME 4: WIR ENTWICKELN DAS EMPLOYER BRANDING DES MDR FORT.

Ziel des Employer Brandings ist es, die Vorzüge des MDR als Arbeitgeber herauszustellen, um attraktiv für neu zu rekrutierende Mitarbeitende zu sein. Die in 2023 etablierte AG Employer Branding entwickelt an den Rahmenbedingungen des MDR angepasste Maßnahmen, um dem auch beim MDR spürbaren Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Zu den Aufgaben der AG gehört auch die Thematik des On- und Offboardings.

## MASSNAHME 5: WIR ENTWICKELN DAS NACHWUCHS- UND TALENTE- MANAGEMENT WEITER.

Als ein weiterer wichtiger Baustein der Personalstrategie werden Maßnahmen zur Identifizierung, Gewinnung und Bindung von internen und externen Talenten entwickelt. Ziel ist es, insbesondere Talente mit digitalen, aber auch anderen wichtigen Kompetenzen für den Transformationsprozess zu gewinnen und zu binden. Hierfür werden die Aktivitäten im MDR zielgerichtet vernetzt und beginnend in 2023 auch weiter in 2024, insbesondere die Kooperation mit den Hochschulen im Sendegebiet, ausgebaut sowie das Angebot an Praktika und Hospitationen unterstützt.

## MASSNAHME 6: WIR SETZEN DIE FLEXIBILISIERUNG DER ARBEITSWELTEN FORT.

Der MDR wird mit dem Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle und moderner Arbeitswelten dauerhaft zu einem modernen, attraktiven Arbeitgeber. Die Arbeitswelten-Beauftragte betreut das Thema und treibt die damit einhergehenden neuen Anforderungen an die Arbeitswelten voran. Für das Jahr 2024 stehen schwerpunktmäßig die Entwicklung moderner Flächennutzungskonzepte sowie die Weiterentwicklung von bestehenden Arbeitszeitmodellen an.

## MASSNAHME 7: WIR ENTWICKELN DAS BETRIEBLICHE GESUNDHEITSMANAGEMENT AKTIV WEITER.

Ein betriebliches Gesundheitsmanagement ist ein wichtiges Instrument zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit, der Motivation und Lebenszufriedenheit. In Zeiten größerer Herausforderungen, insbesondere im Zusammenhang mit digitalen Veränderungsprozessen und Strukturveränderungen, ist die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeitenden Grundlage für das Gelingen. Die Mitarbeitenden erhalten durch das Gesundheitsmanagement die notwendige Unterstützung. Daher wird dessen Angebot schrittweise ausgebaut. Hierfür werden auch Kooperationsmöglichkeiten genutzt.





mdr für alle

