



34. IPMA World Congress in Berlin, 19. September 2025

ARD-Umstrukturierung

Change im Großprojekt

1. Das Projekt

2. Die Change Architektur

3. Ausgewählte Change Maßnahmen

4. Lessons Learned

Einordnung des Vorhabens

ARD¹

SEPTEMBER 2017

Auftrag und Strukturoptimierung
des öffentlich-rechtlichen Rundfunks
im digitalen Zeitalter

Bericht der ARD

11 Rundfunkanstalten, 67 Töchter/GSEA mit
unterschiedlichen Kulturen und Reifegraden

Wir machen uns auf einen gemeinsamen Weg

Bericht der ARD an die Bundesländer, September 2017:

„... **umfassendste Verwaltungsreform
der Geschichte der ARD**

– nämlich die häuserübergreifende Vereinheitlichung
nahezu sämtlicher IT-gestützter betriebswirtschaftlicher
Geschäftsprozesse“

Strategische Projektziele in 2018

1 Harmonisierung und Standardisierung

Einführung einer gemeinsamen SAP S/4HANA-Lösung mit zu 90% einheitlichen und zu 70% am SAP-Standard ausgerichteten betriebswirtschaftlichen Geschäftsprozessen

2 Voraussetzungen Shared Services

Schaffung der Voraussetzungen für zentrale Shared Services für betriebswirtschaftliche Prozesse

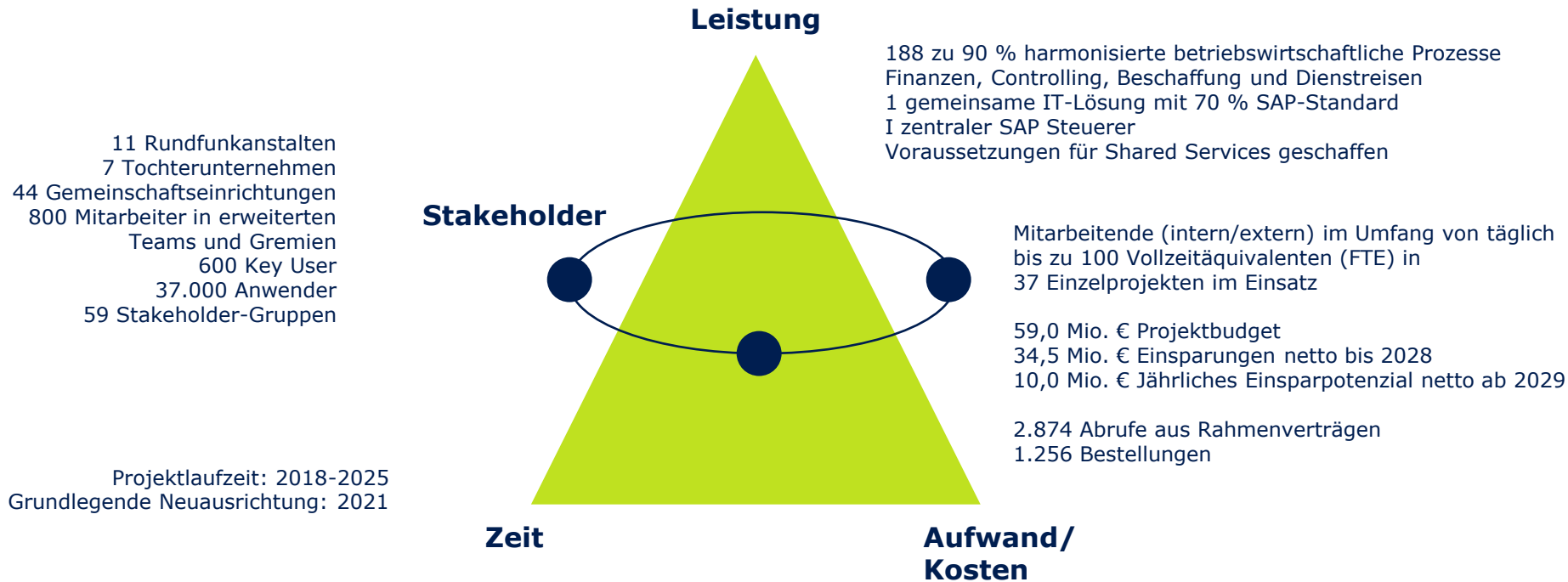
3 Zentraler SAP-Steuerer

Etablierung eines zentralen IT-Steuerers für SAP-Dienste nach Maßgabe der Wirtschaftlichkeit zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit

90 % Harmonisierung + **70 %** SAP Standard = **50 %** geringere IT-Kosten bei einem zentralen SAP-Steuerer **zzgl. 5 %** Effizienzsteigerung in Fachbereichen



Projektparameter



Projektende zum 31.12.2025 geplant, derzeit Projektabschlussphase

Neuausrichtung 2021

Cluster 1

Finanzen

Controlling

Beschaffung

Dienstreisen

- ▶ 2 Jahre Verzug wegen notwendiger Harmonisierungsaktivitäten
- ▶ Rollout in mehreren Wellen bis 2025
- ▶ Planung verfeinert, Kapazitäten geprüft und angepasst



Cluster 2

Personal

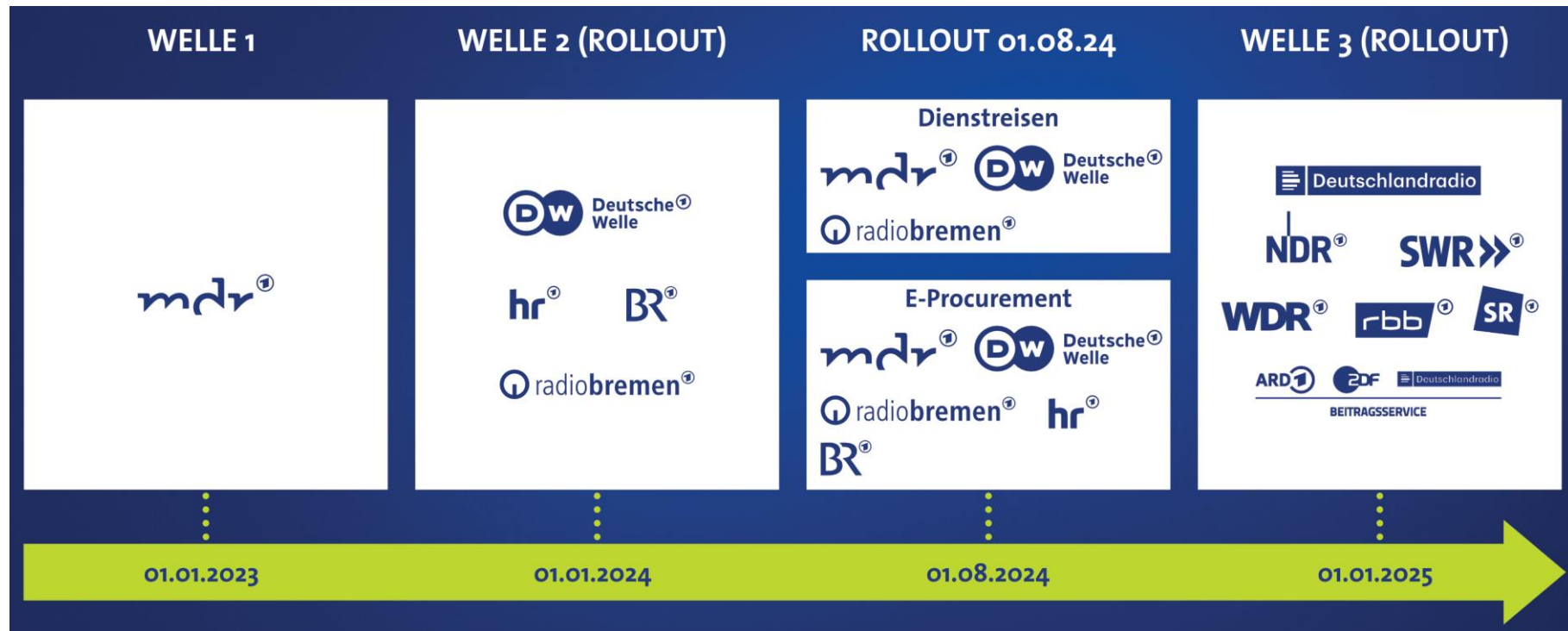
Honorare

Rechte und

Lizenzen

- ▶ Ausgliedert aus (D)einSAP wegen notwendiger Komplexitätsreduzierung
- ▶ Sukzessiv im Aufbau, Entscheidungsprozesse zum weiteren Vorgehen laufen

Rollout in Wellen



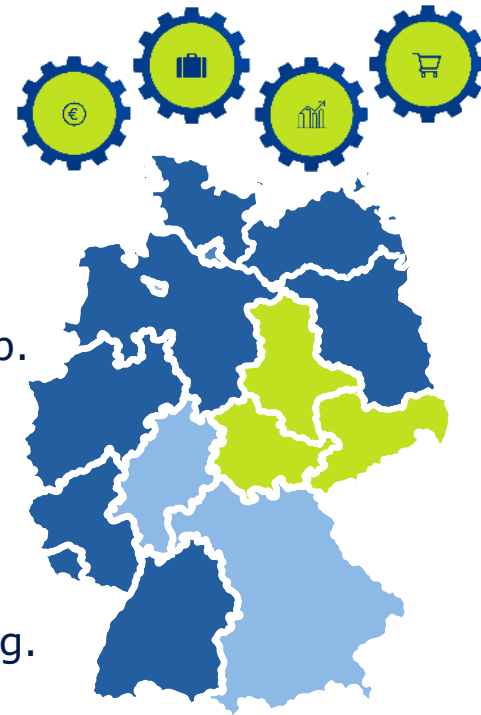
Fazit



Einige Anpassungen zur Absicherung Projekterfolg:

- ▶ Reduzierung Projektkomplexität durch **(schmerzhafte) Scope-Anpassung**
- ▶ Gleichzeitig: **Erhöhung Projektbudget**
- ▶ Aufsetzen eigener Controlling-Lösung wegen **Abkündigung SAP-Standard-Lösung für Controlling**; verkompliziert Nutzung und Betrieb.
- ▶ **Nachjustierungen** zur Absicherung reibungsloser **Zusammenarbeit** der Projektbeteiligten

Deutliches **positives Gesamtbild**: Umsetzung der harmonisierten (D)einSAP-Lösung sehr großer Erfolg.



1. Das Projekt

2. Etablierung Change Management

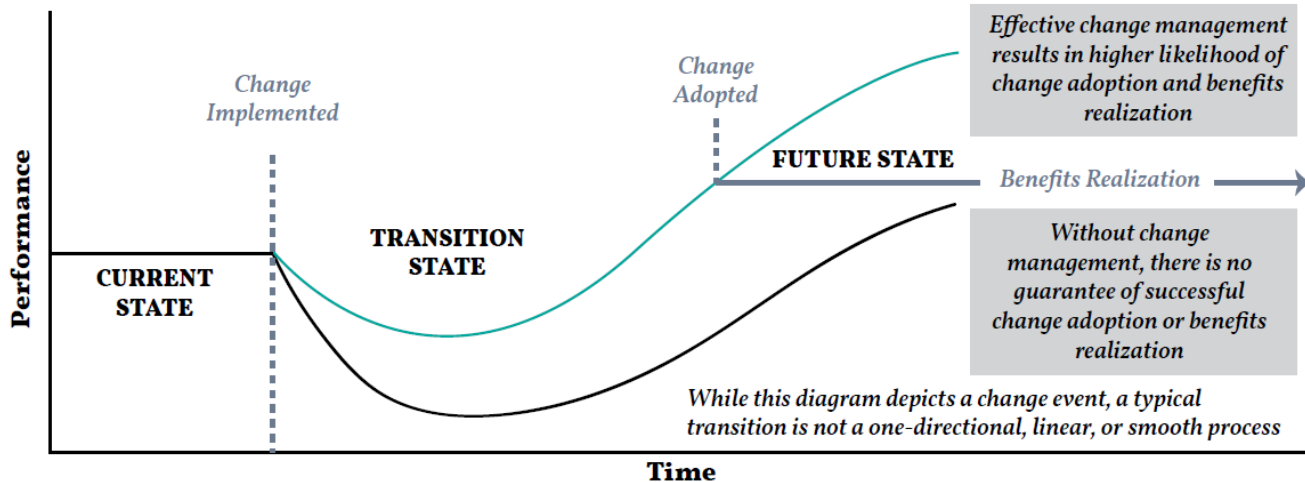
3. Ausgewählte Change Maßnahmen

4. Lessons Learned

Mein Verständnis von Change Management

Führen der Mitarbeitenden durch die Veränderungen (durch unbekanntes Terrain zu einem fernen Ziel), mit der Maßgabe: Spannungen, Konflikte, Ängste und Widerstände angemessen zu berücksichtigen, aufzulösen und im Idealfall zu verhindern.

Figure 1 – The Effect of Change Management on the Transitional Process



Quelle: ACMP Standard

Change Management ist Chefsache

Zwei wesentliche Erfahrungen

1. Die größten Hindernisse in der Einführung sind nicht technisch, sondern betreffen die Menschen, die für die Umsetzung verantwortlich sind.
2. Verbinde das Verändern des Denkens (Change Management) immer mit dem Verändern der Dinge (Projektmanagement).



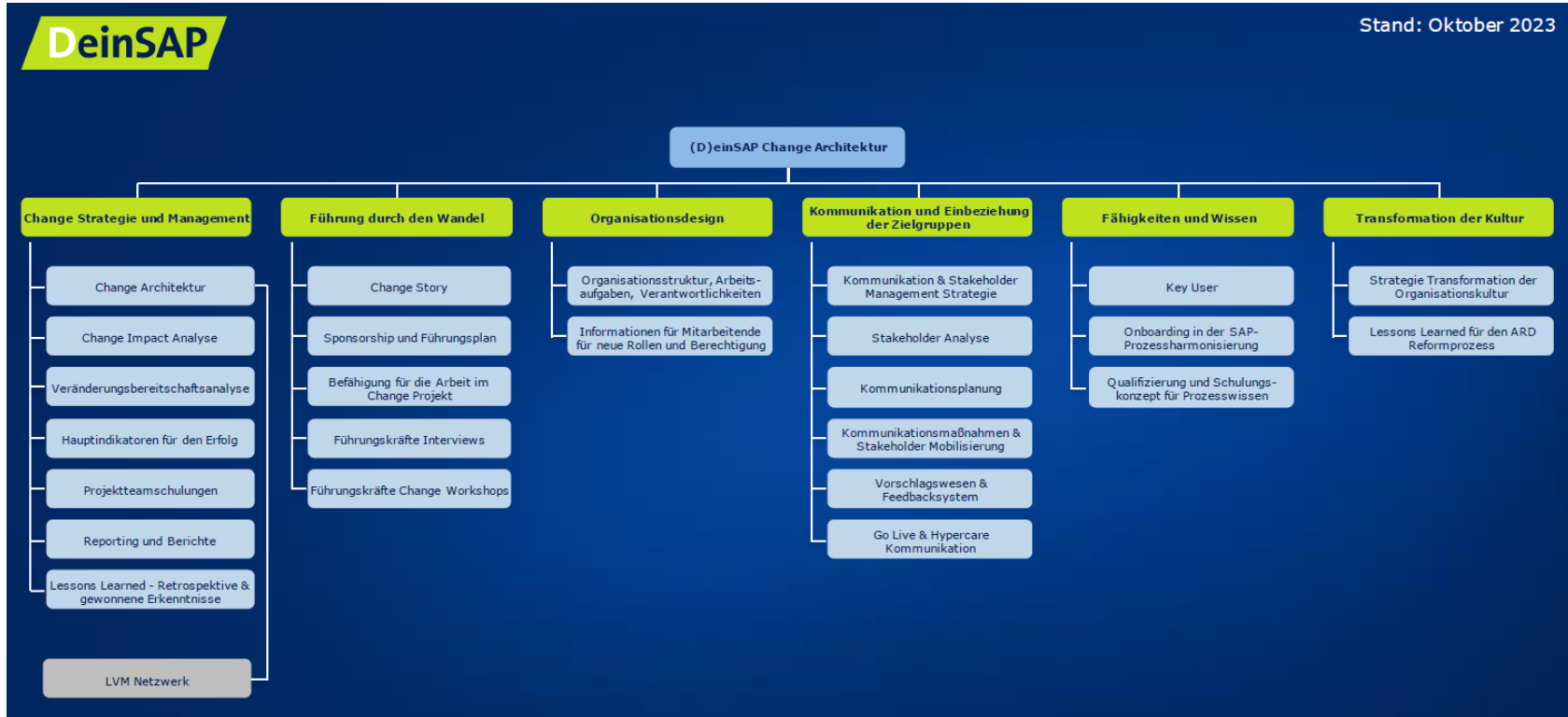
Ich als Projektleiter treibe immer das Change Management voran!

Change Strategie

1. Erarbeitung Architektur mit **6 Handlungsfeldern** als Change Rahmenwerk für Projekt, auf die **Fokussierung** erfolgte
2. Erarbeitung Projekt-individueller **Maßnahmenpakete** sowie phasenweiser **Fahrpläne** (Roadmaps) für Change Management Aktivitäten
3. Handlungsfelder mit Maßnahmenpaketen spiegeln **gesamtheitliche Veränderungsstrategie** wider

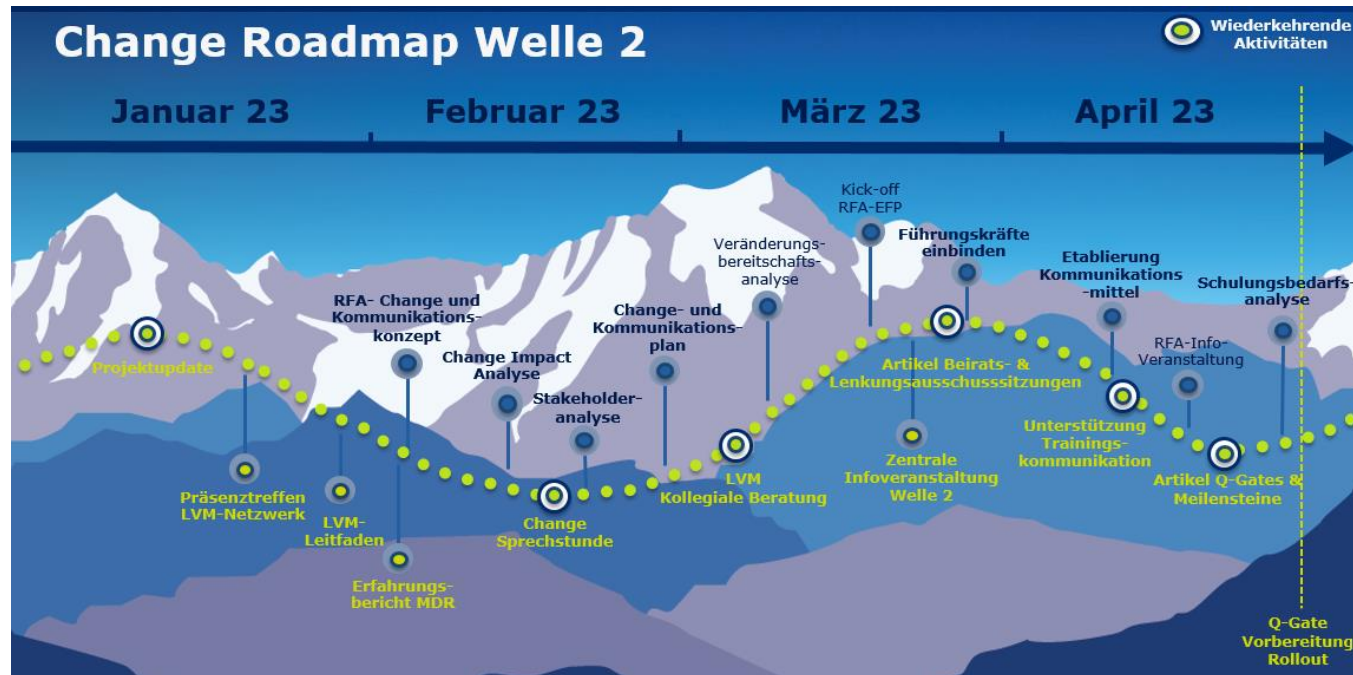


Handlungs- und Maßnahmenfelder



Zielgruppenorientierte Change Roadmaps

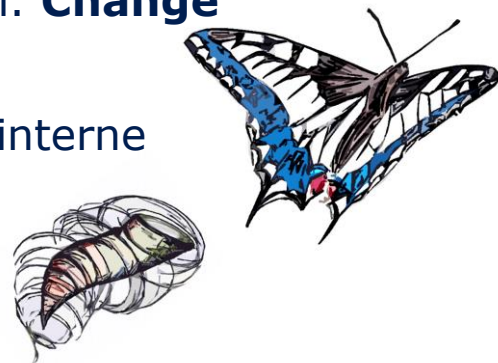
- Change Roadmaps vermitteln Klarheit und geben Sicherheit



1. Das Projekt
2. Die Change Architektur
- 3. Ausgewählte Change Maßnahmen**
4. Lessons Learned

Erfolgreiche Maßnahmen Fokus Mitarbeiter

1. Schaffung **Projekt-Identität**
2. Breite der Kommunikationsmittel, insb. Roadshow und Expertengespräche
3. **Beteiligung** an Projektarbeit (Beteiligungspyramide)
4. **Change Story** und Journalistenpool für Change Maßnahmen
5. Aufbau Netzwerk lokaler Veränderungsmanager*innen inkl. **Change Agents** und **Key User Community**
6. **Quick Wins**, insb. Aufbau zentraler Steuerer (Bündelung interne SAP-Mitarbeiter) sowie Konsolidierung SAP-Rechenzentren
7. **Qualifizierungskonzept** und -prozesse



#1 Projekt-Identität

Name	SAP Prozessharmonisierung
Kurzbezeichnung	(D)einSAP
Vision	modern effizient einfach
Claim	„Weil wir eins sind“
Leitmotiv	(D)einSAP Expedition Bergwanderung
Design Manual	Farben, Schriftart, etc.
Vorlagen	Mailbanner, E-Briefbogen, MS Office Vorlagen

Logo



Signet



Sympathieträger SAPI



#2 Breite der Kommunikationsmittel

Ergebnis-Kommunikation

- ▶ Wöchentliches Projektupdate
- ▶ Meilensteine
- ▶ Quality Gates
- ▶ Gremienbeschlüsse
- ▶ ...

Veränderungs-Kommunikation

- ▶ Roadshow
- ▶ (D)einSAP-Expert:innengespräche
- ▶ Interviews mit Projektbeteiligten
- ▶ Erklärvideos
- ▶ Kaffee-Sessions
- ▶ ...

DeinSAP



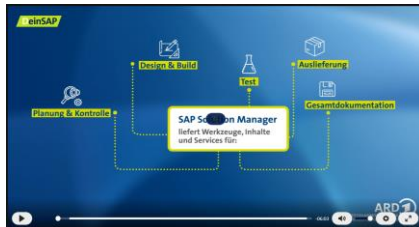
12.01.2022

(D)einSAP Meilenstein und Quality Gate-Kommunikation:

IVZ als SAP-Steuerer befähigt

Mit einem gemeinsamen IT-Dienstleister wurde ein wichtiges strategisches Ziel im (D)einSAP-Projekt erreicht

Es war ein langer Weg mit vielen Herausforderungen. Nachdem die sechs (D)einSAP Einzelprojekte der Säule eins, Konzepte und Maßnahmen für die Rolle eines zentralen SAP-Steuerers erarbeitet hatten, ging es für das Informations-Verarbeitungs-Zentrum (IVZ) an die Umsetzung - also von der Theorie in die Praxis. Im Dezember 2021 war es dann geschafft, als der (D)einSAP-Lenkungsausschuss die Befähigung des IVZ als SAP-Steuerer bestätigte. „Wir sind ab sofort der zentrale IT-Dienstleister für alle betriebswirtschaftlichen Systeme für ARD und Deutschlandradio“, bringt es Dr. Georg Grottel, Geschäftsführer des IVZ, auf den Punkt.



(D)einSAP Blog

(D)einSAP OnBoarding- Key UserInnen im MDR

08.12.2021

Top-Wert in der SAP-Meldungsqualität für das IVZ

08.12.2021

(D)einSAP: Ergebnisse der LA-Sitzung vom 20.10.21

08.12.2021

(D)einSAP: Ergebnisse der LA-Sitzung vom 08.09.2021

08.12.2021

Artikel

Videos

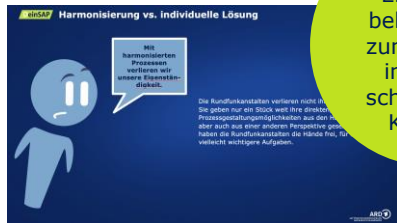
Präsentationen

Blogbeiträge

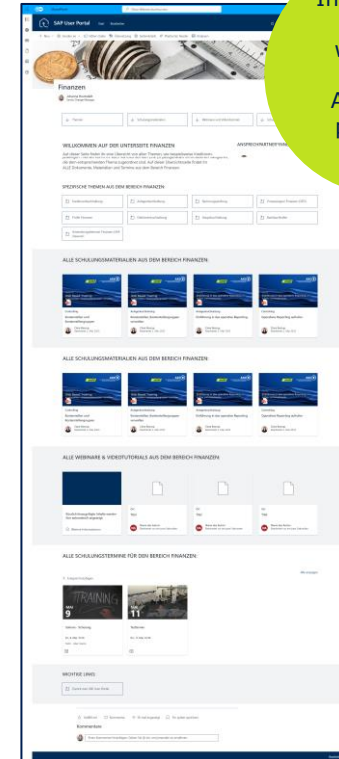
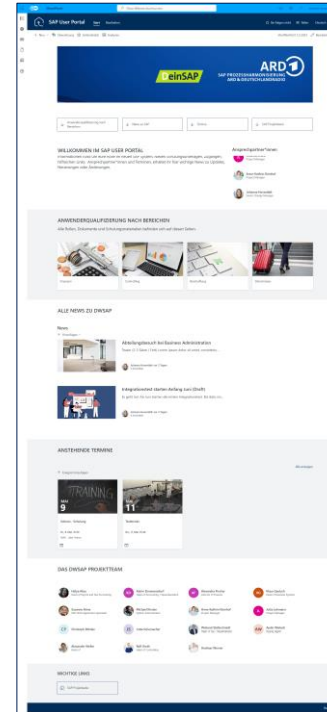
Konkrete Anwendungsbeispiele für Kommunikation



News auf der
RFA-
Intranetseite



Guide zur
Einwand-
behandlung
zum Einsatz
in unterschiedlichen
Kanälen



Intranetseite
mit allen
wichtigen
Infos,
Ansprech-
partnern,
usw.

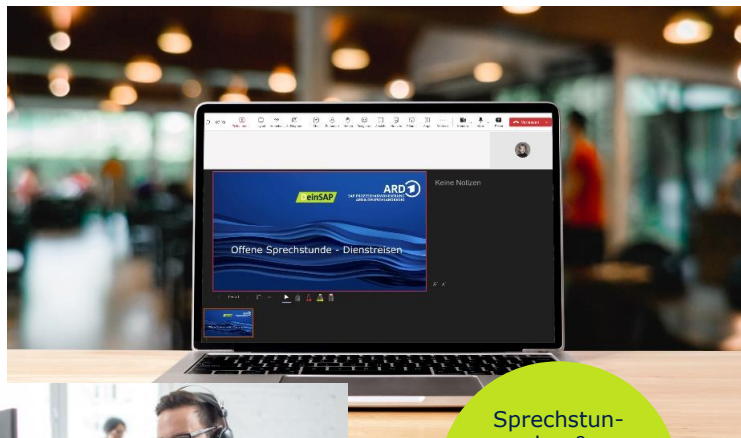
Konkrete Anwendungsbeispiele für Kommunikation



Kitchen Sessions / Rollup in RFA



Konkrete Anwendungsbeispiele für Kommunikation



Sprechstunden & Hotlines (Go Live + Hypercare Phase)

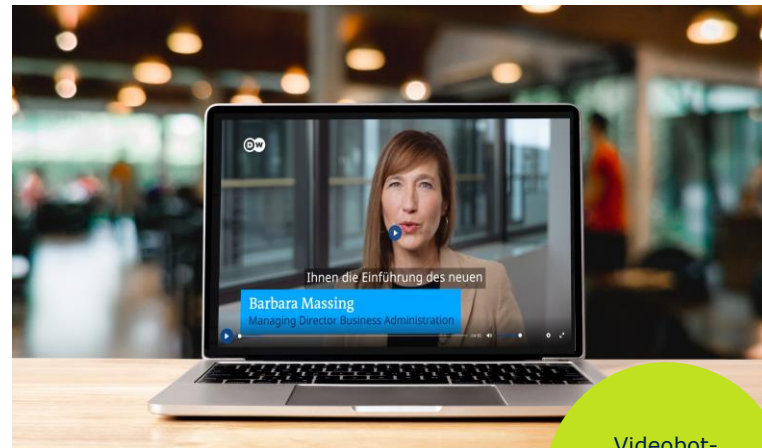


Videos für einen niederschweligen Einstieg in das Thema



„Corporate Screensaver“ für gesamte Belegschaft oder zielgruppenspezifisch für bestimmte Gruppen

Konkrete Anwendungsbeispiele für Kommunikation

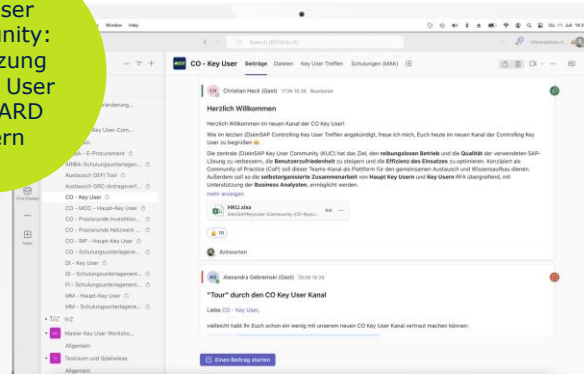


Videobot-
schaft
Verwaltungs-
direktorin

Advents-
kalender mit
(D)einSAP
Themen

Konkrete Anwendungsbeispiele für Kommunikation

Key User
Community:
Vernetzung
der Key User
in der ARD
fördern



Kommunikationsbausteine BR

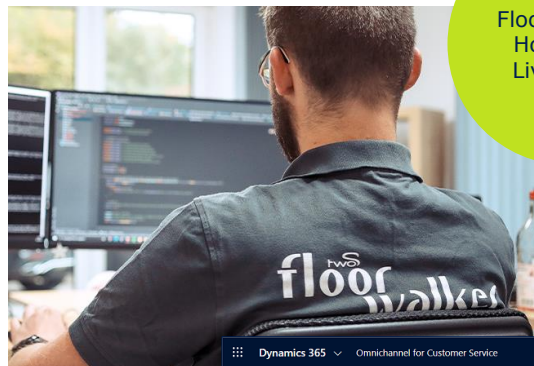
FAQ-Bereich
auf Intranet-
seite inkl.
fortlaufender
Ergänzung

FAQ

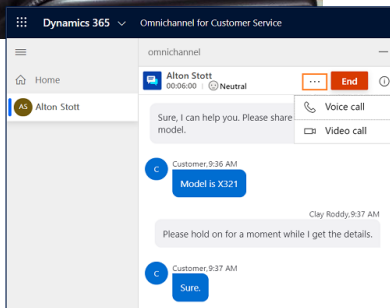
Konkrete Anwendungsbeispiele für Kommunikation



Get together
nach Go Live
(Projektteam)



Floorwalking,
Hotlines &
Live Chats



Interview
nach Go Live
im Intranet

Konkrete Anwendungsbeispiele für Kommunikation



Slot im RFA Podcast



Flankierende
externe
Kommunika-
tion nach Go
Live (PM)

Regelmäßiger
Newsletter

Konkrete Anwendungsbeispiele für Kommunikation

Informationsvermittlung und Unsicherheiten abbauen durch gezielte Video-Reihe



Konkrete Anwendungsbeispiele für Kommunikation

(D)einSAP-Expert*innengespräche

- ▶ **Turnus:** monatlich
- ▶ **Dauer:** 1h, Vortrag (Deep Dive, ggf. mit Live-Präsentation) danach moderierte Fragenrunde
- ▶ **Themenwahl:** für Key User interessante Themen
- ▶ **Referent:** Expert*innen aus Projekt (intern/extern)
- ▶ **Teilnehmer:** bis zu 250 Personen, primär Key User sowie themenspezifisch alle Stakeholdergruppen

35 Gespräche, Themen u.a.:

- ▶ Key User Community
- ▶ Agile Projektmethode nach SCRUM
- ▶ Strategie Anwenderqualifizierung
- ▶ Archivsystem
- ▶ Ablauf Integrationstests
- ▶ Schnittstellen
- ▶ Zentrale Genehmigerfindung
- ▶ Was ist SAP Fiori?
- ▶ Vorgehen Migration
- ▶ End-to-End-Prozesse
- ▶ Betriebsprozesse SAP-Steuerer IVZ
- ▶ Barrierefreiheit
- ▶ Quality Gates

#3 Beteiligung nach dem IKEA-Prinzip



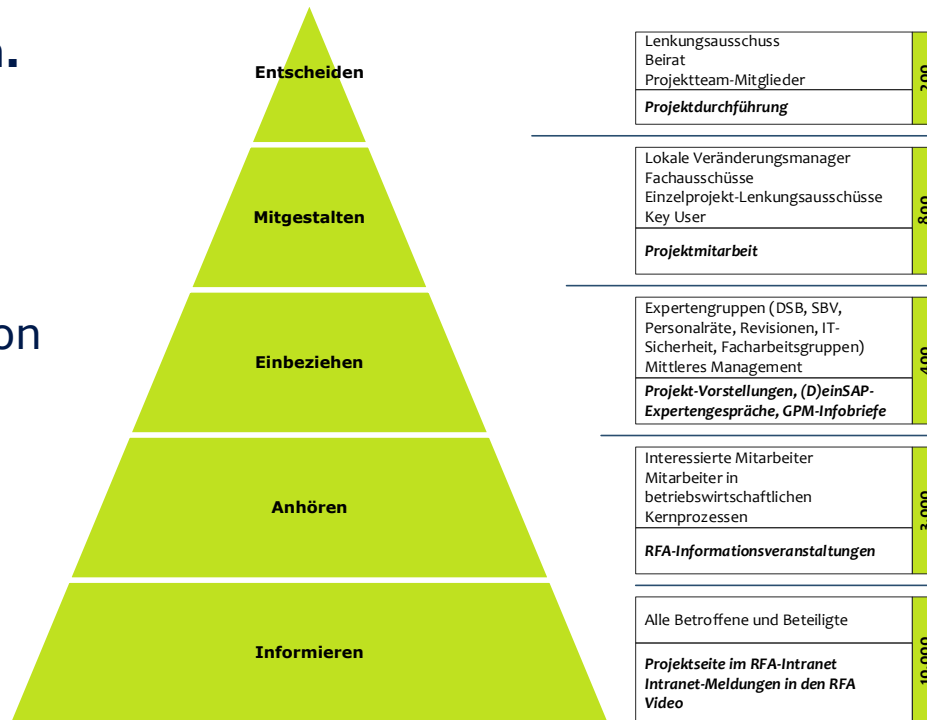
Das Aufbauen der Möbel gibt dem Kunden das positive Gefühl der Eigenleistung und zugleich entsteht eine Identifikation mit den Möbeln.

Die **Beteiligung am Projekt** bewirkt eine **Identifikation** mit den Projektergebnissen und führt zu größerer **Wertschätzung**, dem Gefühl, **Einfluss** nehmen zu können sowie einem **Verpflichtungsgefühl**.

#3 Beteiligung

Mache Betroffene zu Beteiligten.
(Danach befähige und vernetze die Beteiligten.)

Kommunikation und Beteiligung als verschiedene Stufen der Partizipation gemäß Stakeholder-Strategie – differenziert je Projektphase und Stakeholder betrachtet



#4 Change Story und Journalisten-Pool



- ▶ Change Story = Vereinbarung (Change Vertrag) → Grundlage aller Veränderungsmaßnahmen im Projekt
- ▶ Beantwortet primär das **WHY** und sekundär das HOW and WHAT des Changes
- ▶ **Roter Faden** über die gesamte Projektlaufzeit als Basis für Kommunikation, unterstützt durch Journalisten-Pool
- ▶ Einheitliche Botschaften für alle Zielgruppen schaffen **Klarheit und Orientierung**
- ▶ Vermittlung von Beweggründen, Weg und Ziel der Veränderung schafft **Verständnis und Akzeptanz** der Veränderung

#5 Netzwerk der LVMs

Erfolgsfaktoren lokales Engagement und effektive Projektkommunikation

1. Etablierung Lokaler Veränderungsmanager*innen (LVM), die als zentrale Person innerhalb einer Rundfunkanstalt sicherstellt, dass die Kollegen die Veränderung verstehen/unterstützen
2. Etablierung eines zentralen moderierten Netzwerks lokaler Veränderungsmanager*innen, um Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit zu fördern
3. Aufbau lokaler Netzwerke mit Change Agents und Multiplikator*innen, um Wirkung zu erzielen
4. Zentrale Qualifizierung und Aufbau übergreifende Key User / Change Agent Community

Fokus

1. Berücksichtigung regionaler Perspektiven und eigener Unternehmenskulturen
2. Sicherstellung Verständnis der zu implementierenden Lösungen und Veränderungen
3. Ausreichende Kommunikationsfrequenz
4. Face-to-Face-Kommunikation mit Benutzer*innen zur Vermittlung komplexer Nachrichten

#5 Werkzeugkasten Lokale Change Manager

Titel	Format	Titel	Format
Quality Gate Templates	Ordner	E-Mail-Abbinder	Grafik
Change Roadmap Welle 2	Konzept	(D)einSAP Controllingmodell - Grafiken	Grafik
Change Architektur	Konzept	Key User Aufgaben - One Pager	Grafik
Übersicht Quality Gates Welle 2 + 3	Excel	Key User Qualifizierung - One Pager	Grafik
Change Story	Text	Anwenderqualifizierung - One Pager	Grafik
Template Change Heatmap	Template	Unser gemeinsamer Weg	Plakat
Template Change Impact Analyse	Template	Modern, Effizient, Einfach	Plakat
Template Veränderungsbereitschaftsanalyse	Template	(D)einSAP Schaubilder	Grafik
Template Schulungsbedarfsanalyse	Template	(D)einSAP Füllmaterial für Intranet	Grafik
Gremienpräsentation	Präsentation	virtuelle Meetinglandkarte	Grafik
Change Management im Beirat	Präsentation	(D)einSAP IT-Landschaft	Grafik
Beiratsinterview Juli 2021	Präsentation	Weihnachtskarte	Grafik
Change Management im Lenkungsausschuss	Präsentation	Adventskalender	Grafik
Lenkungsausschussinterviews	Präsentation	Was ist (D)einSAP?	Video
Change Story für Führungskräfte	Präsentation	(D)einSAP - 3 Gründe, warum wir das überhaupt machen	Video
Template Change- und Kommunikationsplan	Template	(D)einSAP - 3 Etappen auf unserem Weg	Video
zentraler Change- und Kommunikationsplan	Excel	(D)einSAP - 3 Veränderungen	Video
Template Stakeholderanalyse (+ Beispiel GPM)	Template	Verwaltungsdirektor Ralf Ludwig über (D)einSAP	Video
Template Stakeholderanalyse - Conceptboard	Template	Was ist SAP Fiori?	Video
(D)einSAP-Projektupdate + Meilenstein Kommunikation	Artikel	(D)einSAP Entwicklungsfreeze	Video
(D)einSAP-Logos	Grafik	(D)einSAP - IVZ als SAP Steuerer	Video
Logo ARD SAP Prozessharmonisierung	PNG	(D)einSAP - Danke 2021	Video
ARD-Logo	PNG	Wie komme ich auf die Spielwiese?	Video
(D)einSAP Organigramme	Grafik	Wie setze ich mein Kennwort zurück?	Video
(D)einSAP grober Zeitplan	Grafik	Wie komme ich auf den MAK Campus?	Video
(D)einSAP Bildschirmhintergründe	Grafik	(D)einSAP Solution Manager	Video
SAPi	Grafik	(D)einSAP - Controlling-Modell	Video

#5 Change Agent und Key User Community

- ▶ Durch die Vernetzung von Mitarbeitenden mit Spezialwissen über die verschiedenen Standorte hinweg entsteht ein gemeinsames Verständnis und eine Multiplikatorfunktion, die Ängste abbaut und Akzeptanz fördert
- ▶ Gemeinsame Erarbeitung eines Community Canvas sowie Festlegung/Kommunikation von Regeln und Werten unterstützen Aufbau positiv

Community Canvas

1. Ziel: Warum existiert die Community? Die Key User Community hat als Community of Practice das Ziel, das reibungslose Betreiben und die Qualität der verschiedenen SAP-Lösungen und des Systems zu verbessern, die Reaktionszeit zu verringern und die Effizienz des Einsatzes zu optimieren. → Sie bietet eine Kollaborations-Plattform für (DI)EINE Lösung → Sie verbessert Schulungsmöglichkeiten → Sie reduziert zeitintensiven Kommunikation 1:1 → Sie erhöht die fachliche Kompetenz jedes Einzelnen zur Lösungsfindung	3. Werte: Welche Grundsätze sind für uns wichtig? Die KUC ist die gelebte Kultur der ARD-Zusammenarbeit und ein starkes Merkmal für die Harmonisierung → Grundlagen für Vertrauen und gute Zusammenarbeit schaffen → Harmonie ist denken und arbeiten → 1+N Grundsätze beziehen auf Themen anwenden → Unterstützen, das RFA-Blick zu erweitern → Die KUC dabei unterstützen, Ihre eigenen Anforderungen zu formulieren → Hilfe zur Selbsthilfe → Offene und ehrliche Kommunikation wird gefördert	5. Erfahrungen & Inhalte: Was passiert in der Community? Welche Erfahrungen teilen die Mitglieder? Welche Inhalte schaffen Mehrwert für die Mitglieder? Fragen & Antworten und deren gemeinsame Lösung mit dem Fokus auf gemeinsamen Aufbau → Wozu arbeiten wir gerade als BA? → Was haben wir gerade erfolgreich abgeschlossen? → Was sind unsere Learning Goals? → Wie hilft uns das weiter für Folgeprozesse? → Welche Fragen beschäftigen Sie, die wir beantworten können? → Welche Erreichungen und Innovationen gibt es „da draußen“? → Was ist unsere Meinung zu bestimmten Entwicklungen und Neuerungen? → Wie gibt es Inspirationsquellen, Vernetzungsmöglichkeiten, Informationen? → Welche Termine und Themen stehen an?
2. Zielgruppe: Für wen ist die Community und wie wird man Mitglied? Die KUC ist für alle (Dienst-)Key User und Haupt Key User der harmonisierten Geschäftsprozesse, die Business Analysten der IFO und Solution Architects der IZV eingerichtet. → Es gibt EINEN Meldeterminus für alle RFA gleich (1bc) → Die RFA benennen ihre (fachlich geeigneten) HKU und KU → Opt-In Möglichkeit (1bc) → Onboarding der HKU über BA → Onboarding der KU über HKU (1bc)	4. Erfolgsfaktoren: Welche 3 Metriken werden in den nächsten 6 Monaten Erfolg für uns definieren? → Wenn KU die KUC als Hilfsmittel und Lösungsförderungsinstrument akzeptiert ist → Weniger Tickets aufgrund von Austausch und gemeinsamer Lösungsfindung (Korrelation zwischen Ticketsaufkommen und Aktivitäten in der KUC) → Intervalle des Austausches (regelmäßig) → Wenn Vertrauen es weit aufbaut, dass es keine Scheu gibt, zu fragen und anzusprechen → Gute Moderationen	6. Steuerung: Wie werden Entscheidungen getroffen? Wer entscheidet was? → KUC als wichtiges Werkzeug des Betriebes in der Steuerung des IZV → Besuchen IZV-ÜD Workshop März 2024: IZV übermitteln die EP 5.1 für die Betriebsübergabe → Wiederverteilung der Rolle Informations- und Innovationsmanager
6. Rollen: Welche unterschiedlichen Rollen gibt es in unserer Community? → Business Analyst – als Mentor der HKU → Haupt Key User – als Mentor der KU → Solution Architect (Tbc.) → Teammanager (Tbc.) → Informations- / Innovationsmanager als (bc) → Moderator → Koordinator → Trainer → Coach	7. Regeln: Welche Regeln gelten für den Umgang miteinander? Was sind die Leitlinien der Community? → Die BA sind verantwortlich für ihre Kanäle und moderieren und strukturieren diese → Jeder, der einen Beitrag verfasst, ist auch verantwortlich dafür, die resultierenden Interaktionen im Blick zu haben. → Wir sprechen uns mit Du an → Netiquette (Tbc.) → Presenliste von jeder Sprechstunde bei Bedarf	8. Übergeordnete Kommunikation & Zusammenarbeit: Wie sprechen wir übergeordnet miteinander? → Das Thema KUC und ihre Aktivitäten ist ein regelmäßiger Agenda punkt in den Geschäftsprozessübergabereport als Aufbauelement → Sonderingebore für Weiterentwicklung (1bc, 2x jährlich)

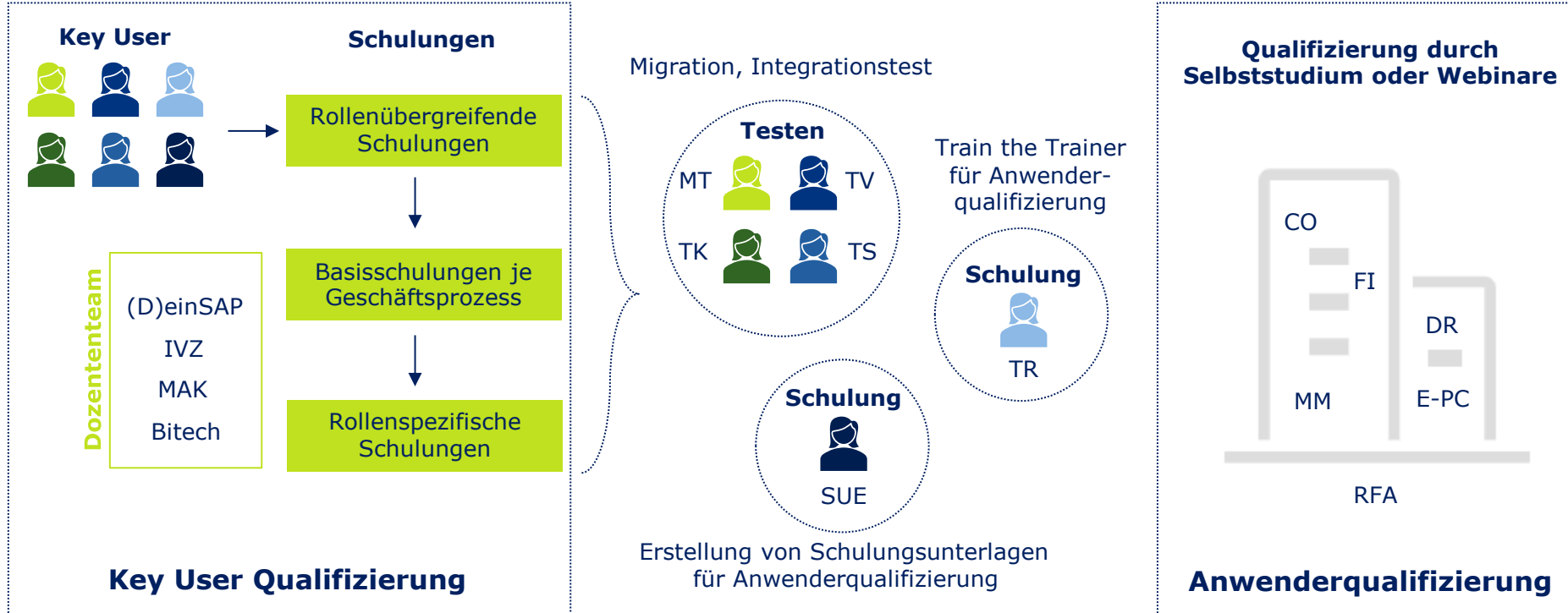
Werte in der KUC

In einer Community of Practice (CoP) wie der KUC gelten **spezifische Regeln und Leitlinien**, die den **kollegialen Austausch, das gemeinsame Lernen und die Zusammenarbeit** fördern, um eine produktive Umgebung zu schaffen.

Die folgenden Grundsätze bilden die Basis für unsere Zusammenarbeit:

- | | | |
|-----------------------------------|---|--|
| 1. Teilen von Fachwissen | 6. Offenheit und Transparenz | 11. Vielfalt und Inklusion |
| 2. Kooperation und Zusammenarbeit | 7. Verantwortungsbewusster Umgang mit Informationen | 12. Förderung einer Lernkultur |
| 3. Respektvoller Umgang | 8. Fokus auf die Praxis | 13. Einhalten von Regeln und Richtlinien |
| 4. Hilfsbereitschaft | 9. Kontinuierliches Lernen | 14. Freude am Austausch in der KUC und Gemeinschaftssinn |
| 5. Beitrag zur Gemeinschaft | 10. Konstruktives Feedback | |

#7 Qualifizierungskonzept und -prozesse



Erfolgreiche Maßnahmen Fokus Führungskräfte

1. **Vision** für Change und Kommunikation
2. Mehr **Verantwortung und kurze Entscheidungswege** durch Einbindung Verwaltungsdirektoren im Lenkungsausschuss
3. Beratende Einbindung SAP Project Sponsor (SAP Geschäftsleitung Deutschland) in den Lenkungsausschuss
4. Interviews und **Beteiligung an Change Story Erstellung** (Mindset)
5. Projekt im ARD-Nachhaltigkeitsbericht
6. Separates **Handlungsfeld „Führung für den Wandel“** in Change Architektur
7. Gemeinsame Erarbeitung einer **Governance für Regelbetrieb** nach Projekt



#1 Management Vision 2026

Die 9 ARD-Landesrundfunkanstalten, Deutschlandradio und Deutsche Welle haben
einheitliche und effiziente betriebswirtschaftliche Geschäftsprozesse,
die von einer
gemeinsamen modernen und nachhaltigen S/4HANA-Lösung
mit einem
wirtschaftlichen und zentralen SAP-Steuerer (IVZ)
unterstützt werden.

=

DeinSAP

#1 Vision als Basis für Change & Kommunikation

(D)einSAP - modern | effizient | einfach

Wir modernisieren unseren Medienverbund ...

- ... durch stärkere Digitalisierung in unserem Programm und in der Verwaltung.
- ... durch Vernetzung und Crossmedialität.
- ... durch den Wechsel zu neuen Technologien.

Wir arbeiten effizienter zusammen ...

- ... durch harmonisierte und standardisierte Prozesse.
- ... durch ein gemeinsames SAP-System.
- ... durch die Bündelung unserer Kompetenzen.

Wir vereinfachen unsere Geschäftsabläufe ...

- ... durch eine neue Systemlandschaft, die unseren veränderten Bedürfnissen entspricht.
- ... durch direkte, durchgängige Prozesse von der Planung bis zur Programmumsetzung.
- ... durch automatisierte, intuitive und systemseitig geführte Workflows.

#6 Direkte Ansprache der Führungskräfte

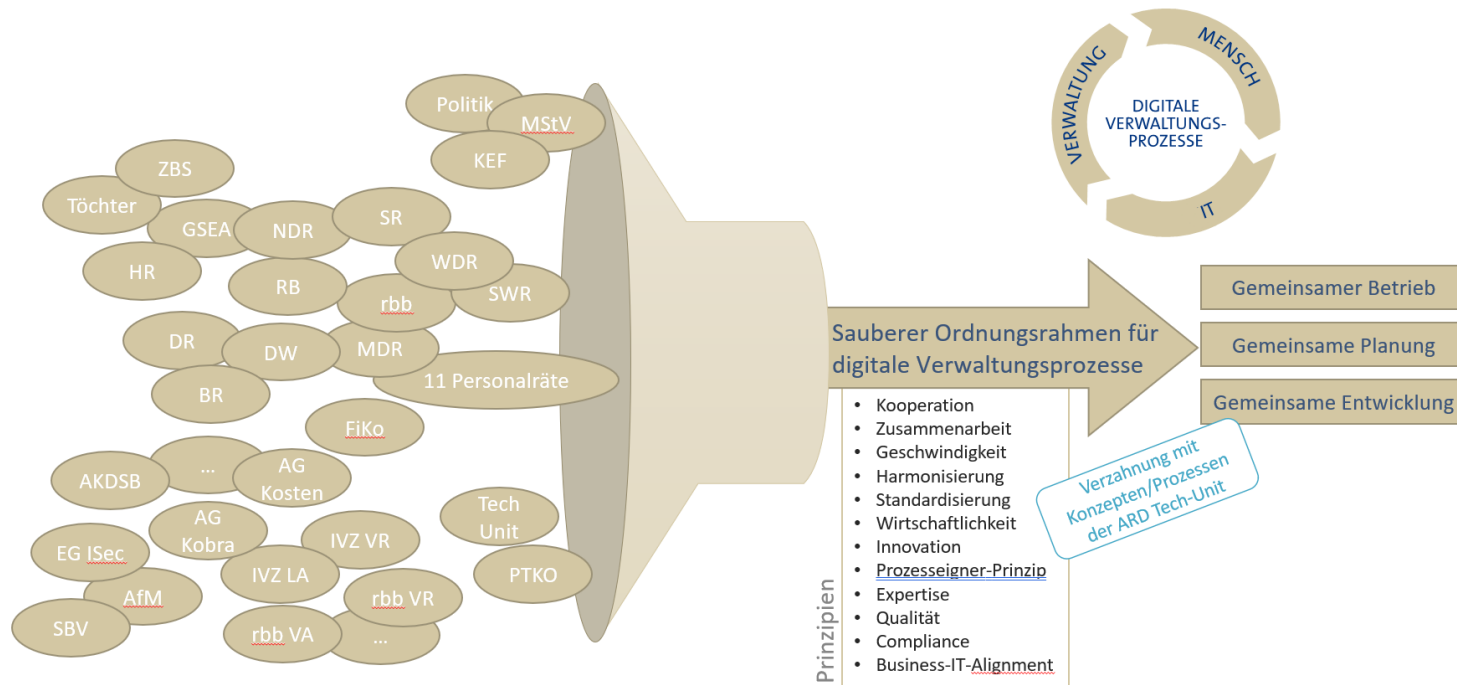
**Ein funktionsfähiges SAP-System allein ist kein Projekterfolg.
Erst wenn die Prozesse und Abläufe akzeptiert und in den
Arbeitsalltag integriert sind, haben wir unser Ziel erreicht.**

So unterstützen wir als Führungskraft das Projekt:

- ▶ Wir stehen hinter (D)einSAP.
- ▶ Wir begleiten die Mitarbeitenden aktiv im Veränderungsprozess.
- ▶ Wir kommunizieren offen und einheitlich.
- ▶ Wir suchen das Gespräch, beantworten Fragen, hören bei Bedenken zu.
- ▶ Wir motivieren und betonen den Nutzen und die Vorteile der Veränderung.
- ▶ Wir schaffen gemeinsam die Lösung für alle Rundfunkanstalten.

(D)einSAP – weil wir eins sind.

#7 Erarbeitung Governance für Regelbetrieb



#7 Erarbeitung Governance für Regelbetrieb

Das Gesamtteam digitale Verwaltungsprozesse



Was lief nicht so gut

Change Management kam zu spät

Überzeugung des Lenkungsausschusses zur Freigabe von Budget und Ressourcen dauerte zwei Jahre

Föderalismus

Föderalismus hemmt verbindliche Umsetzung zentraler Vorgaben, insbesondere im Handlungsfeld Organisationsdesign

Eignung von Schlüsselpersonen

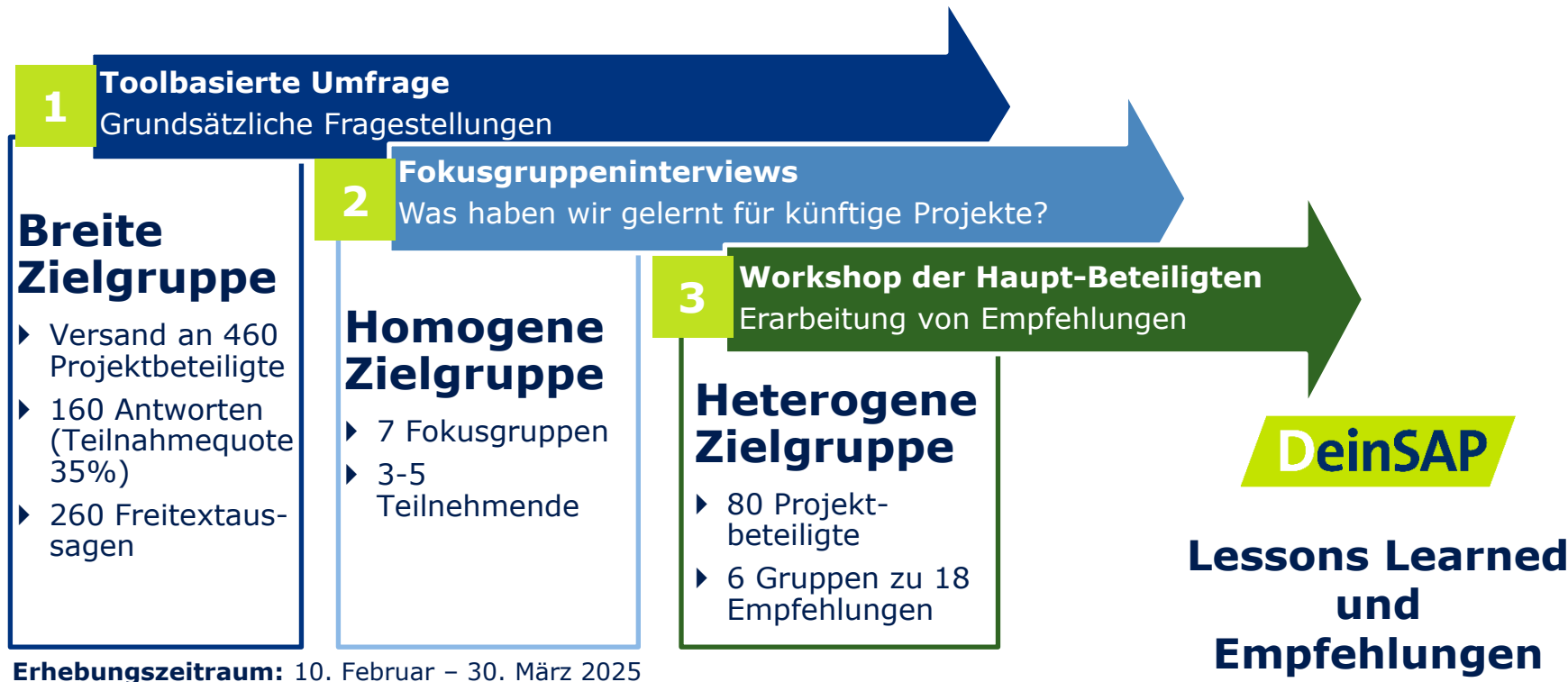
Wirkung von Change Maßnahmen geringer, wenn Lokale Veränderungsmanager*innen als Schlüsselpersonen in den Rundfunkanstalten nicht geeignet besetzt

Systematische Wirkungsmessung

Keine systematische Wirkungsmessung, da als Überwachung wahrgenommen → Change-Erfolge und -Herausforderungen wurden dadurch nur sporadisch gemessen

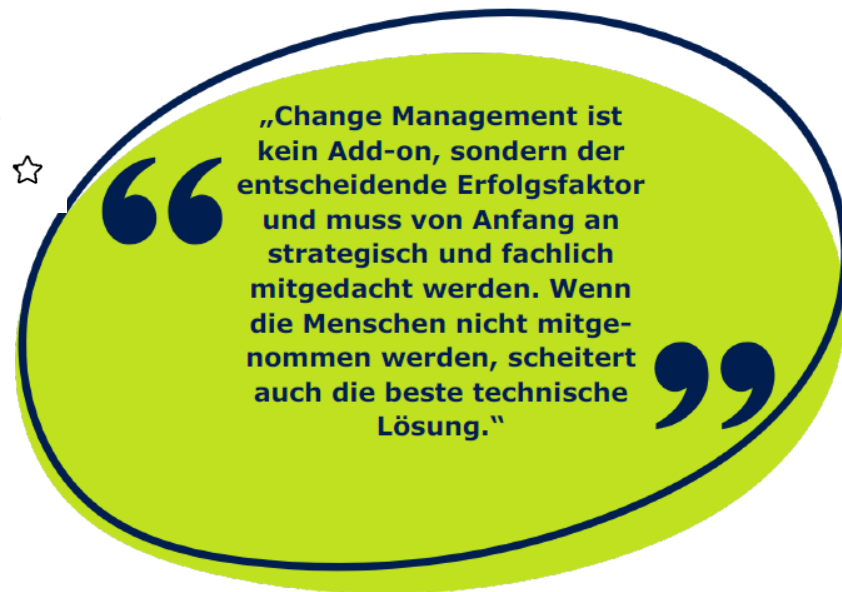
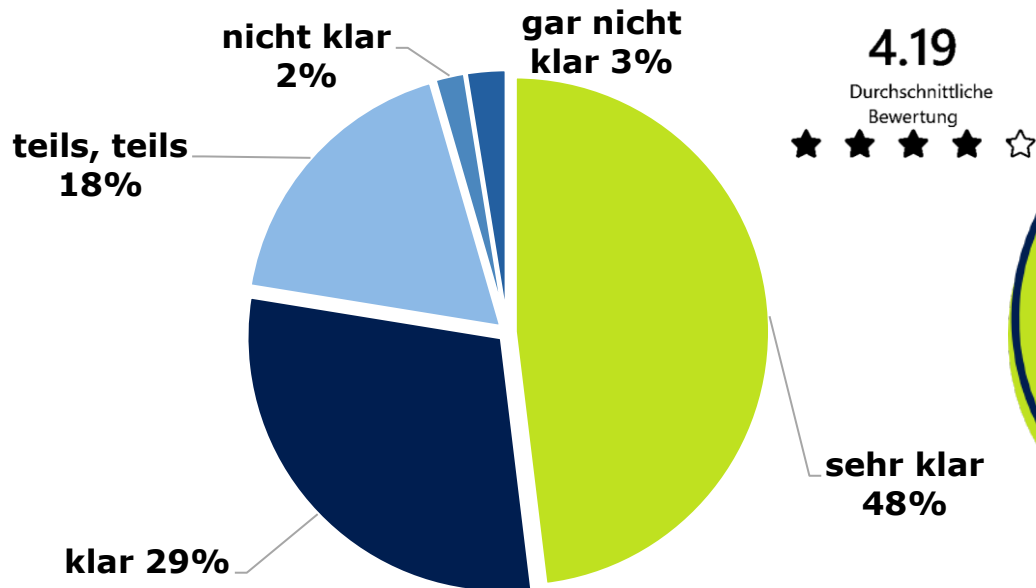
1. Das Projekt
2. Die Change Architektur
3. Ausgewählte Change Maßnahmen
- 4. Lessons Learned**

Lessons Learned Prozess im Gesamtprojekt



#1 Toolbasierte Umfrage

Wie gut war dir als Projektbeteiligter klar, warum das DeinSAP-Gesamtprojekt umgesetzt wird und was der Nutzen ist?



#2 Vertiefende Interviews: Kernaussagen

1. Change muss **mit Projektstart beginnen** – spätes Einsetzen kostet Zeit und verringert Beteiligungschancen.
2. Change gelingt nur mit **festen Kapazitäten, Expertise und klarer Priorität** – nebenbei funktioniert nicht.
3. Zentrale Steuerung braucht **verbindliche lokale Umsetzung** – ohne starkes Change-Team vor Ort fehlt Akzeptanz.
4. Erfolge sichtbar machen – **greifbare Beispiele und Storytelling** aus allen Einzelprojekten fördern Akzeptanz und mindern Widerstand.
5. **Früh eingesetzte Change-Lotsen** fördern Wandel – qualifiziert und freigestellt wirken sie als Brückenbauer.

#3 TOP-Empfehlungen der Projektbeteiligten

- 1. Führungskräfte sichtbar einbinden und einheitlich kommunizieren**
Veränderungsprojekte benötigen von Beginn an die aktive, gelebte Unterstützung durch die Geschäftsleitung und Führungskräfte aller beteiligten Häuser. Ihre Rolle als Vorbilder ist entscheidend für Orientierung und Glaubwürdigkeit. Die Kommunikation sollte einfach, verständlich und zielgruppenspezifisch gestaltet sein – klare Botschaften statt Informationsflut.
- 2. Prozesse früh definieren, um Veränderung steuerbar zu machen.** Neue Prozesse müssen so früh wie möglich definiert werden, damit deren Auswirkungen in den RFA rechtzeitig analysiert, vermittelt und vorbereitet werden können. Nur auf dieser Grundlage lassen sich gezielte Qualifizierungsmaßnahmen und Change-Kommunikation aufbauen.
- 3. Change-Expertise fest verankern – von Beginn an und durchgängig.** Change Management darf kein Zusatzthema sein, sondern muss integraler Bestandteil des Projekts sein – mit qualifizierten Expert*innen, ausreichenden Kapazitäten und klaren Zuständigkeiten.

Haben Sie noch Fragen?

Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit





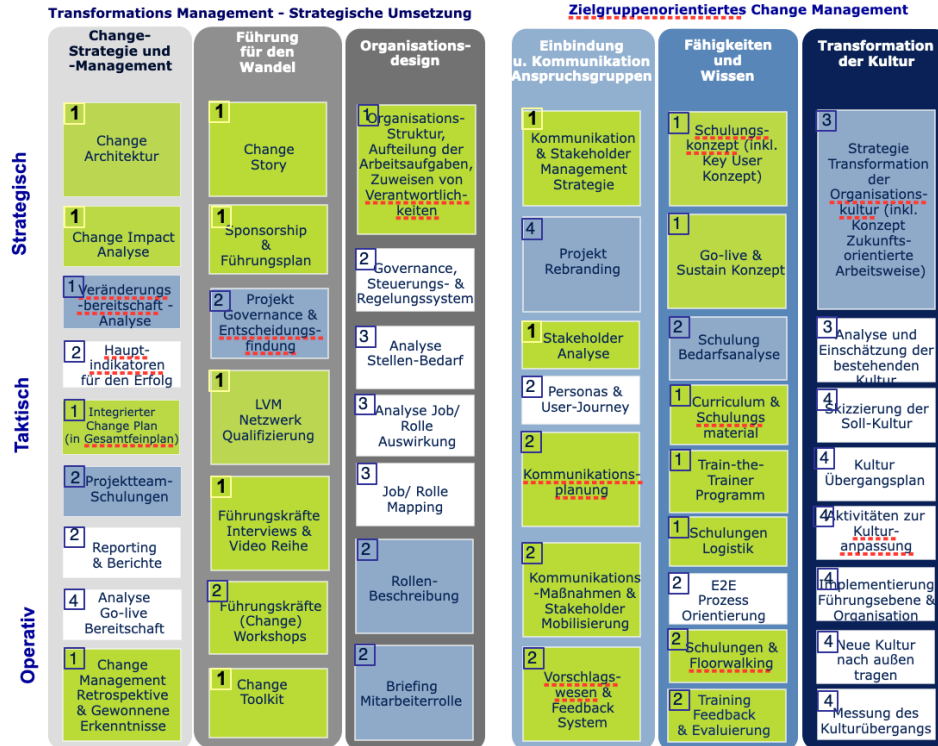
Ansprechpartner: Dr. Martin Backhaus (MDR), Leiter Gesamtprojektmanagement, martin.backhaus@mdr.de

Backup

Handlungsfelder (D)einSAP Change Architektur



Maßnahmenfelder im Change Rahmenwerk



erforderlich

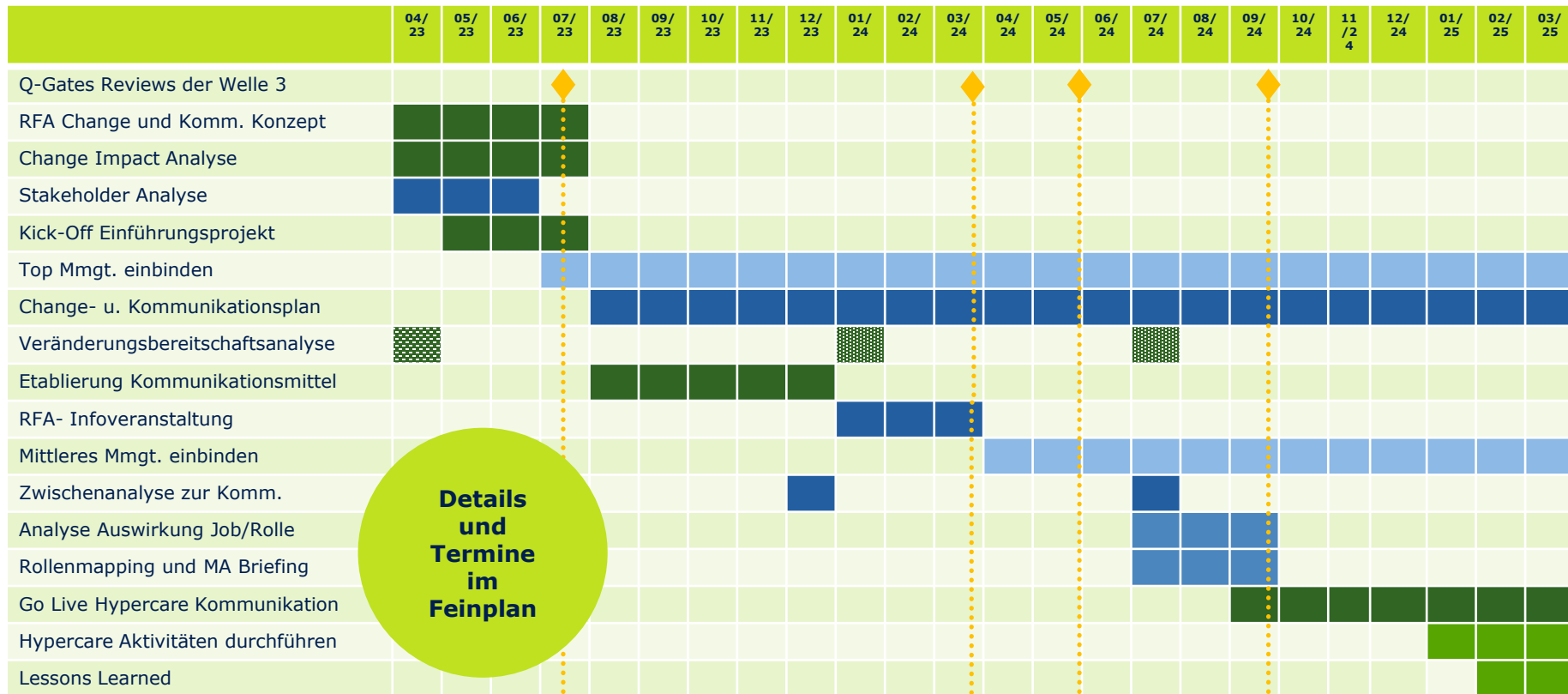
empfohlen

optional

☐ Prioritäten 1-4

- Konkrete Maßnahmen/-felder in jedem Handlungsfeld abgeleitet
- Gleiches Vorgehen für jedes Handlungsfeld nach PDCA-Zyklus:
 1. Strategisches und planerisches Überlegen, wie man Handlungsfeld angehen und umsetzen möchte
 2. Umsetzen
 3. Beobachten, Auswerten & bei Bedarf Anpassen von Strategie, Planung oder/und Maßnahmen/-feldern

Visualisierung Change Aktivitäten



Anwendung McKinsey 7-S-Modell

Einführung Cloud-Lösung für harmonisierten Dienstreise-Standardprozess

Organisatorische Change Impact Analyse

► Analyse und Bewertung Auswirkungen der Veränderungen auf die Organisation

7S Dimension	Ist-Zustand	Ziel-Zustand	Change Gap	Umfang der Veränderung	# Stakeholder	Brettstärke	Issues / Hindernisse
	Differenz						
Strategy	MDR-spezifisch und teilautomatisiert	Wirtschaftlicher: ARD-zentral und automatisiert	Zentralisierung + Automatisierung	mittel	alle	8	RK-Stelle: Angst vor Kontrollverlust Anwender: Angst vor Nutzung Booking-Engine
Structure	Org-Bereiche mit zentraler Reisekostenstelle	Org-Bereiche, MDR-Reisekostenstelle und ARD GPO Dienstreisen	Strukturerweiterung + Integration in ARD-Struktur GPO Dienstreisen	mittel	viele	7	RK-Stelle + Key User: Angst vor Zusammenarbeit mit GPO Dienstreisen
Systems	SAP-Lösung und etablierter MDR-Prozess, hoher Compliance-Standard	nonSAP Cloud-Lösung, beschleunigte Prozesse, weniger Compliance	Wegfall Antrags-Genehmigung, Wegfall Schnittstelle Disposystem	hoch	viele	9	Vorgesetzte: Angst Kontrollverlust Disponenten: Angst Qualitätsverlust
Shared Values	Compliance-getrieben, Kultur: Wir sind der MDR	ARD - Wir sind eins	Hin zu ARD - gemeinsam sind wir stark (= übergeordnete Kampagne)	mittel	viele	7	abhängig vom Erfolg der neuen MDR-Agenda 2030 und der ARD-Reformagenda
Style	klare Verantwortlichkeiten bei allen Beteiligten	Beibehalt Führungsstil, Verantwortlichkeiten aber erweitert auf ARD	Teilung Verantwortlichkeiten MDR-Reisekostenstelle und GPO DR	mittel	wenige	4	RK-Stelle + Key User: unklare Verantwortlichkeiten
Staff	gut ausgebildete Mitarbeiter	gut ausgebildete Mitarbeiter	Erweiterung Zusammenarbeit auf GPO DR	gering	wenige	2	RK-Stelle / Key User: Angst vor Zusammenarbeit mit GPO DR
Skills	erforderliche Skills vorhanden	erforderliche Skills auch für neuen Prozess und neues System vorhanden	Skill-Gap bzgl. neuen ARD-Prozess und neues ARD-System	mittel	alle	6	Überlastung aufgrund vieler paralleler Aktivitäten + Unterschätzen der Veränderung

► **Erkenntnis:** Change bei System (9) sowie Strategie (8) am höchsten → stärkere Fokussierung der Maßnahmenableitung auf diese zwei Elemente

Anwendung McKinsey 7-S-Modell

Maßnahmenableitung

- ▶ Stakeholdergruppen-spezifische Erstmaßnahmen-Ableitung für die sieben Elemente:
 1. Strategy: Reisekostenstelle: Notwendigkeit Strategiewechsel vermitteln (Workshop)
 2. Strategy: Anwender: Online Booking Engine / Automatisierung schulen (Schulung)
 3. Structure: Reisekostenstelle: Zusammenarbeit mit ARD-Prozesseigner klären (Workshop)
 4. Systems: Vorgesetzte: neue Kontrollmöglichkeiten vermitteln (Präsentation und Infotermin)
 5. Systems: Disponenten: Lösungen zum Qualitätserhalt disponierte Reisen suchen (Workshop)
 6. Shared Values: Management: Dienstreisen als Teil der neuen MDR-Agenda 2030 vermitteln (Gespräche mit Auftraggeber, Präsentation in Geschäftsleitung, Gespräch Change Sponsor mit Intendant)
 7. Style: Reisekostenstelle/Key User: RACI-Matrix erarbeiten (Workshop mit RK-Stelle, Key User, ARD-Prozesseigner)
 8. Staff: Reisekostenstelle/Key User: Aktive Teilnahme an zentraler Key User Community forcieren (Gespräche)
 9. Skills: Alle: Zentrale Qualifizierungsprogramme bewerben, Teilnahme einfordern, einfachen Zugang sicherstellen

Kernaussagen der vertiefenden Interviews

- ▶ **Change muss mit Projektstart beginnen – spätes Einsetzen kostet Zeit und verringert Beteiligungschancen.** Change-Management muss parallel zum Projektauftrag beginnen und sollte nicht erst nachgelagert einsetzen. Ein verspäteter Einstieg führt zu Zeitdruck und verpasst die Chance, Mitarbeitende rechtzeitig einzubinden.
- ▶ **Change gelingt nur mit festen Kapazitäten, Expertise und klarer Priorität – nebenbei funktioniert nicht.** Erfolgreicher Wandel erfordert feste Ressourcen, ausgebildete Change-Expert:innen und bei Bedarf externe Beratung. Wird Change „nebenher“ betrieben, scheitert er an fehlender Expertise und Aufmerksamkeit.

Kernaussagen der vertiefenden Interviews

- ▶ **Zentrale Steuerung braucht verbindliche lokale Umsetzung – ohne starkes Change-Team vor Ort fehlt Akzeptanz.** Das Gesamtprojekt setzt den Change-Rahmen, doch die Rundfunkanstalten müssen den Wandel verbindlich, aber selbst ausgestalten, um Akzeptanz vor Ort zu sichern. Ohne Verbindlichkeit von Change Maßnahmen bleiben zentrale Vorgaben wirkungslos.
- ▶ **Erfolge sichtbar machen – greifbare Beispiele und Storytelling aus allen Einzelprojekten fördern Akzeptanz und mindern Widerstand.** Kommunikation muss in Nutzen übersetzt werden. Frühe, greifbare Erfolgsgeschichten und kontinuierliches Storytelling zeigen, warum sich die Umstellung lohnt. Sichtbare Projektarbeit und konkrete Beispiele reduzieren Widerstände und stärken die Akzeptanz.

Kernaussagen der vertiefenden Interviews

- ▶ **Früh eingesetzte Change-Lotsen fördern Wandel – qualifiziert und freigestellt wirken sie als Brückenbauer.** Früh identifizierte Key User als Change-Agents fungieren als Übersetzer zwischen Projektteam und Belegschaft. Wenn sie für diese Rolle qualifiziert und freigestellt sind, beschleunigen sie den Mindset-Wandel im gesamten Haus.