



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

# Broadcast Reform

## Change Management in Action

# **1. The Project**

2. The Change Architecture

3. Selected Change Measures

4. Lessons Learned

# Project Context

ARD<sup>1</sup>

SEPTEMBER 2017

Auftrag und Strukturoptimierung  
des öffentlich-rechtlichen Rundfunks  
im digitalen Zeitalter

Bericht der ARD

11 broadcasting companies, 67 subsidiaries/GSEA  
with diverse cultures and maturity levels

**We are embarking on a shared journey**

ARD report to the federal states, September 2017:

**„... the most comprehensive  
administrative reform in the history of ARD**

– namely the cross-institutional standardization  
of almost all IT-supported business management processes“

# Strategic Project Goals in 2018

## 1 Harmonization and Standardization

Implementation of a joint SAP S/4HANA solution with 90% harmonized and 70% SAP-standard-aligned business processes

## 2 Prerequisites for Shared Services

Creating the foundation for centralized shared services for business processes

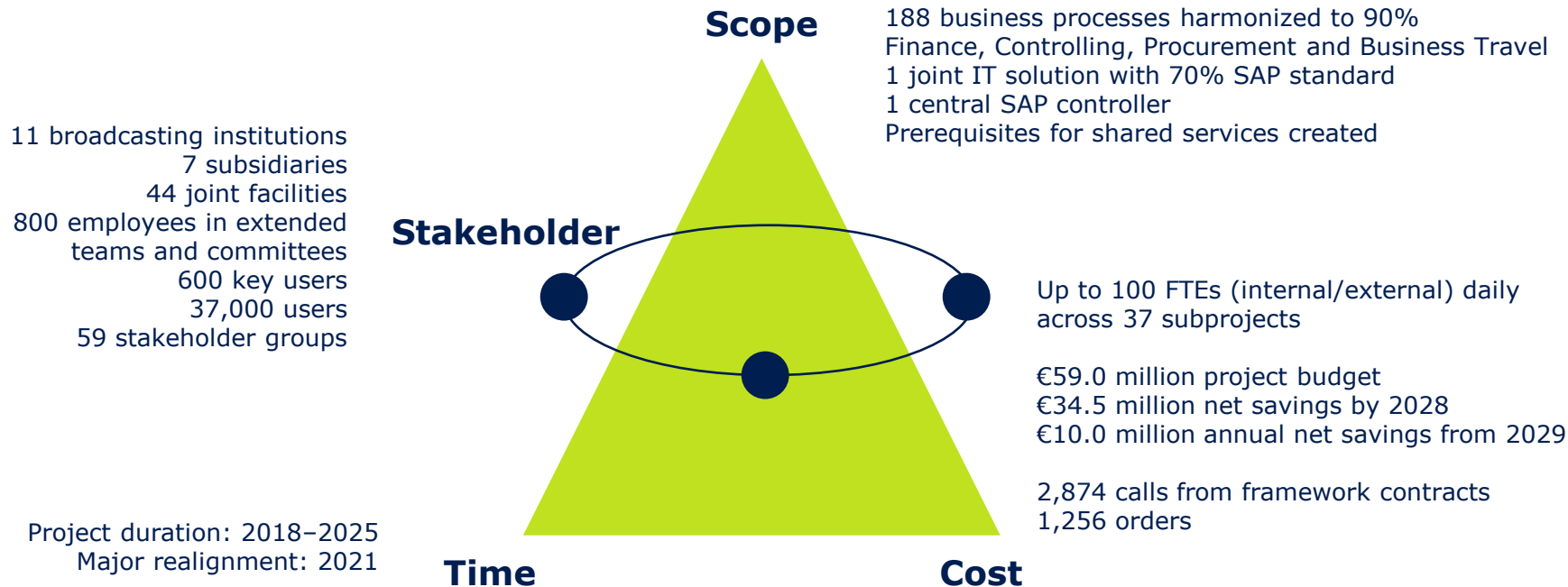
## 3 Central SAP Controller

Establishment of a central IT controller for SAP services based on cost-effectiveness to ensure sustainability

**90%** Harmonization + **70%** SAP Standard = **50%** lower IT costs with a central SAP controller plus **5%** efficiency gain in departments



# Project Parameters



Project end planned for 31.12.2025, currently in closing phase

# Realignment 2021

## Cluster 1

Finance

- ▶ 2-year delay due to necessary harmonization activities

Controlling

- ▶ Rollout in multiple waves until 2025

Procurement

- ▶ Planning refined, capacities reviewed and adjusted

Business Travel



## Cluster 2

Human Resources

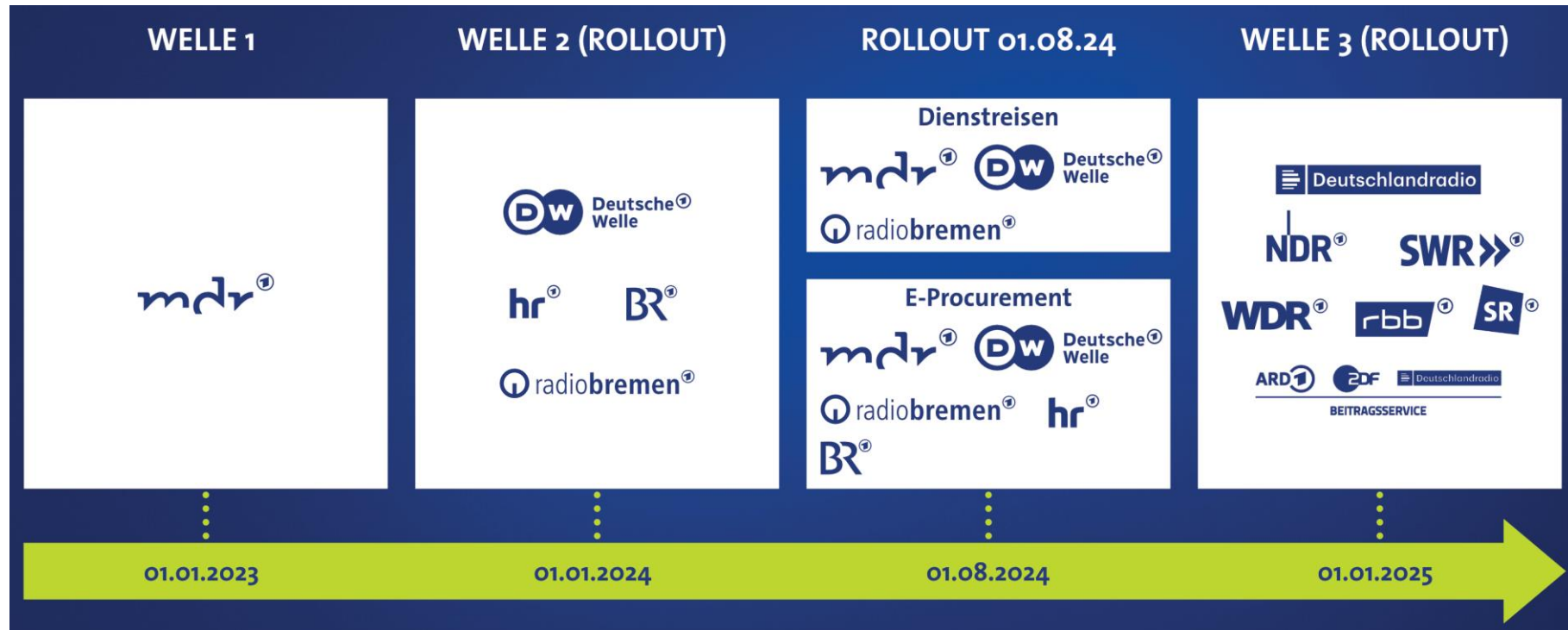
- ▶ Separated from (D)einSAP due to necessary reduction in complexity

Fees

Rights and Licenses

- ▶ Gradual development underway, decision-making processes for further steps ongoing

# Rollout in Waves

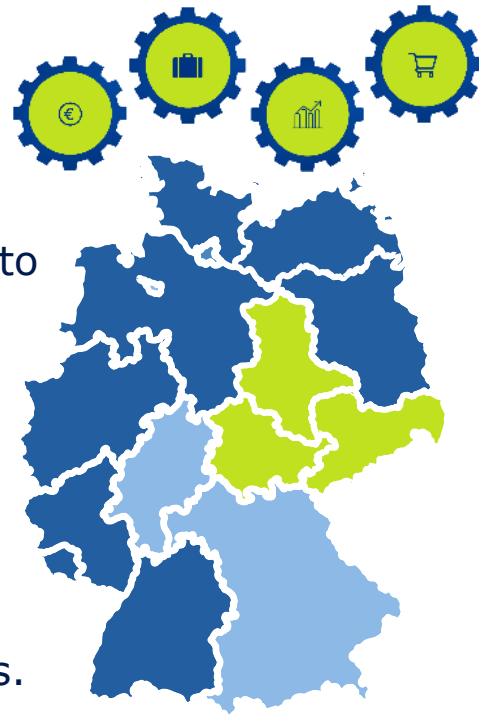


# Conclusion

Some adjustments to ensure project success:

- ▶ Reduction of project complexity through (painful) **scope adjustment**
- ▶ At the same time: increase in project **budget**
- ▶ Development of a custom controlling solution due to **discontinuation** of SAP's standard solution for **controlling**, which complicates usage and operations
- ▶ **Readjustments** to ensure smooth **collaboration** among project participants

**Clear positive overall picture:** Implementation of the harmonized (D)einSAP solution is a major success.





1. The Project

**2. The Change Architecture**

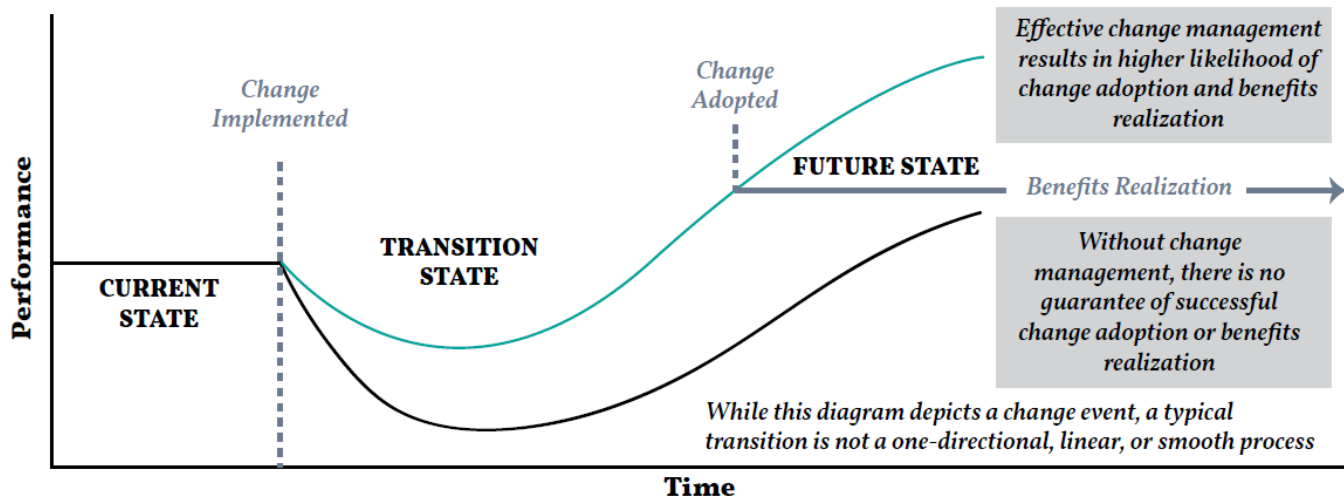
3. Selected Change Measures

4. Lessons Learned

# My Understanding of Change Management

**Leading employees through change** (through unfamiliar terrain toward a distant goal), with the aim of appropriately addressing, resolving, and ideally preventing tensions, conflicts, fears, and resistance.

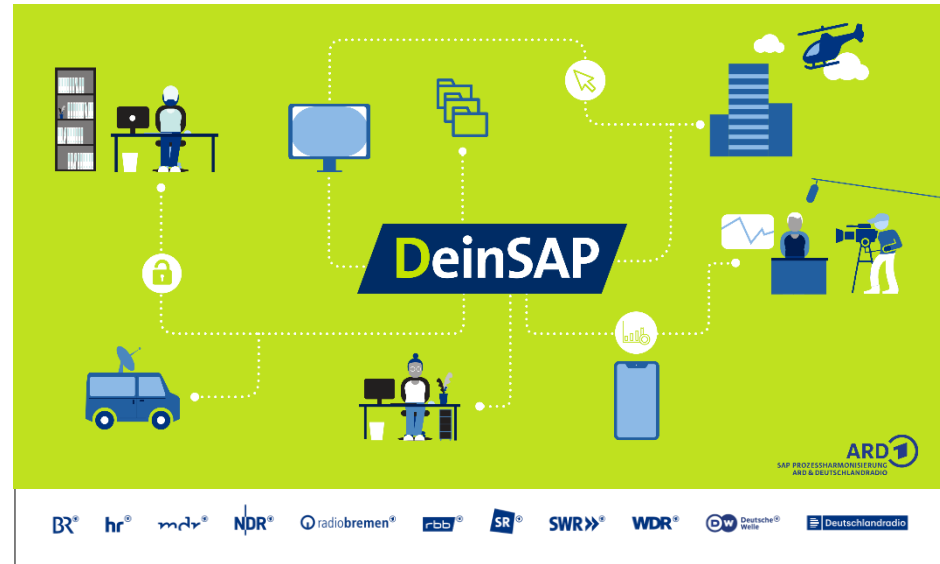
Figure 1 – The Effect of Change Management on the Transitional Process



Quelle: ACMP Standard

# Two Key Experiences

1. The biggest obstacles during implementation are not technical, but concern the people responsible for execution.
2. Always combine changing mindsets (Change Management) with changing things (Project Management).

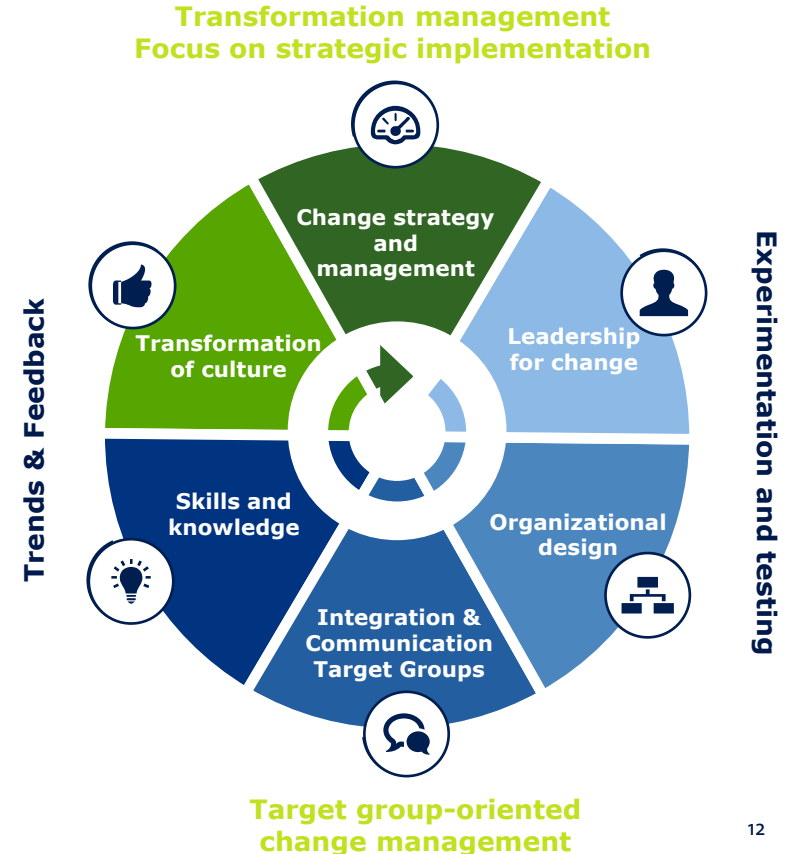


**Change Management is a leadership responsibility!**

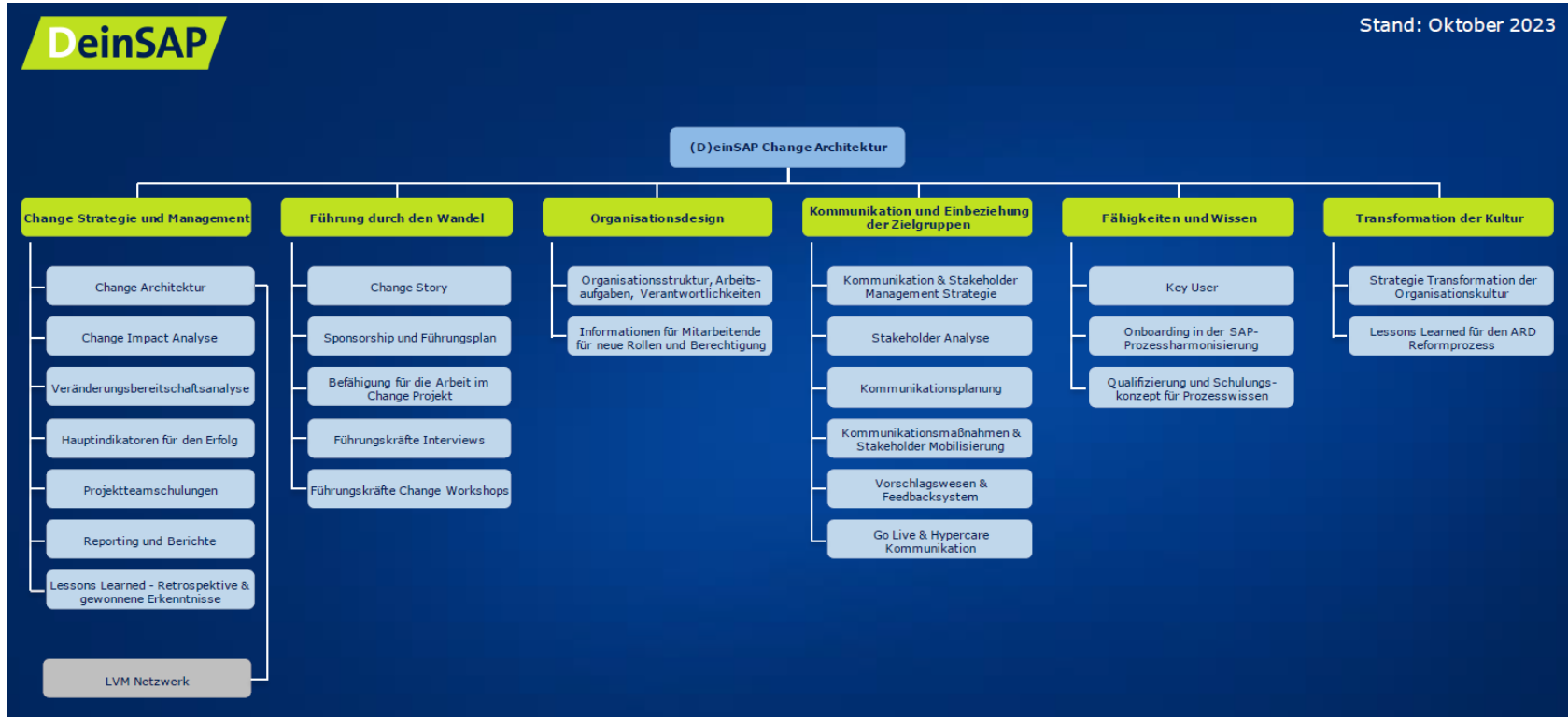
**As project manager, I always drive Change Management forward.**

# Change Strategy

1. Development of a framework with **6 fields of action** as the Change Framework for the project, with a clear focus
2. Development of **project-specific action packages** and phased **roadmaps** for Change Management activities
3. Fields of action and action packages reflect a **holistic change strategy**

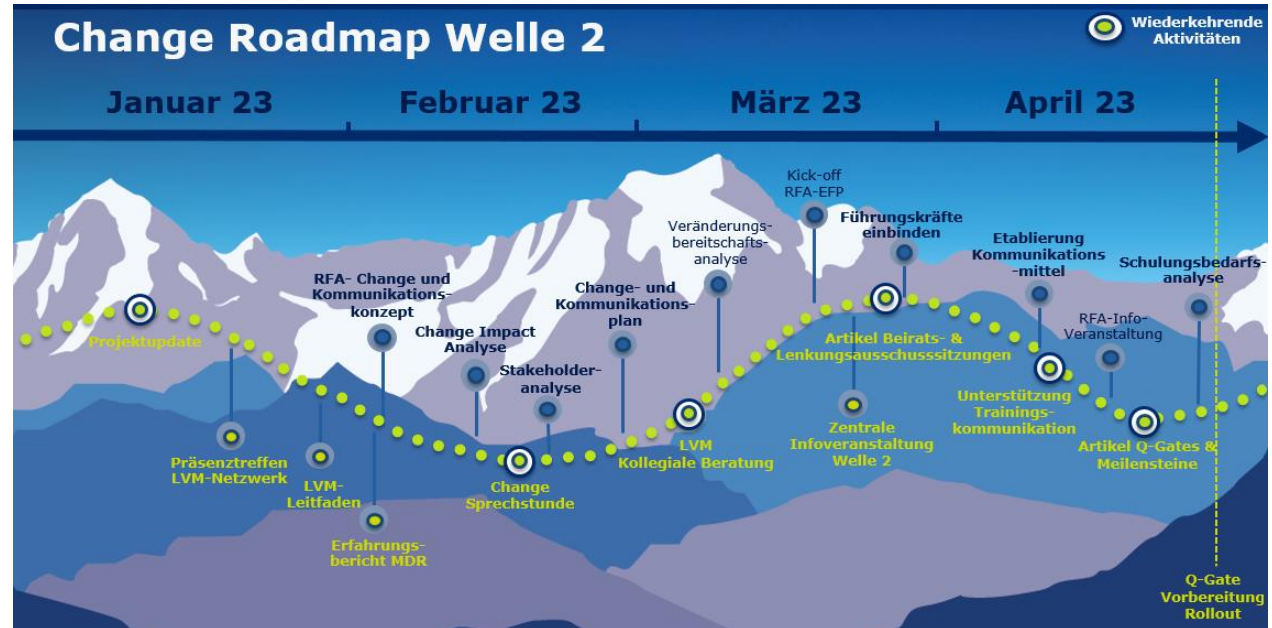


# Areas of Action and Measures



# Target Group-Oriented Change Roadmaps

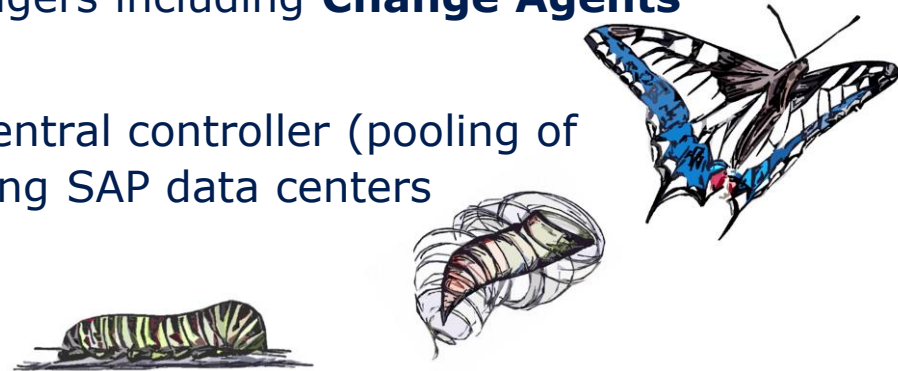
- ▶ Change roadmaps provide clarity and security.
- ▶ They help guide different stakeholder groups through the transformation process.



1. The Project
2. The Change Architecture
- 3. Selected Change Measures**
4. Lessons Learned

# Successful Measures Focused on Employees

1. Establishing **Project Identity**
2. Wide range of **communication tools**, especially roadshows and expert talks
3. **Participation** in project work (participation pyramid)
4. **Change Story** and journalist pool for change measures
5. Building a network of local change managers including **Change Agents** and Key User Community
6. **Quick Wins**, especially establishing a central controller (pooling of internal SAP employees) and consolidating SAP data centers
7. **Qualification concept** and processes





# #1 Project Identity

- Name:** SAP Process Harmonization
- Short Title:** (D)einSAP
- Vision:** modern | efficient | simple
- Claim:** "Because we are one"
- Theme:** (D)einSAP Expedition – Mountain Trek
- Design Manual:** Colors, fonts, etc.
- Templates:** Email banners, e-letterhead, MS Office templates
- Logo, Signet and Mascot** SAPI – the friendly face of the project



# #2 Broad Communication Tools

## Results Communication

- ▶ Weekly project updates
- ▶ Milestones
- ▶ Quality Gates
- ▶ Committee decisions
- ▶ ...

## Change Communication

- ▶ Roadshows
- ▶ (D)einSAP expert talks
- ▶ Interviews with project participants
- ▶ Explanatory videos
- ▶ Coffee sessions
- ▶ ...

DeinSAP



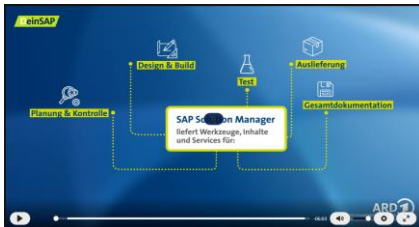
12.01.2022

(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-Leitungsausschuss 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.



DeinSAP



Viko, 05.07.21

### SAP Activate

(D)einSAP Expertengespräch mit Peter Althapp (SAP)

(D)einSAP Blog

(D)einSAP OnBoarding- Key UserInnen im MOR

000-16-18100

Top-Wert in der SAP-Meldungsqualität für das IVZ

000-16-18100

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

000-16-17100

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

000-16-18100

Articles

Videos

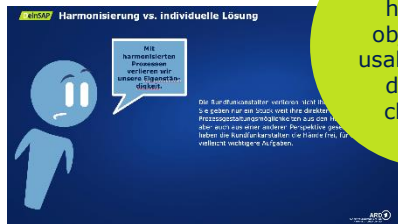
Presentations

Blog posts

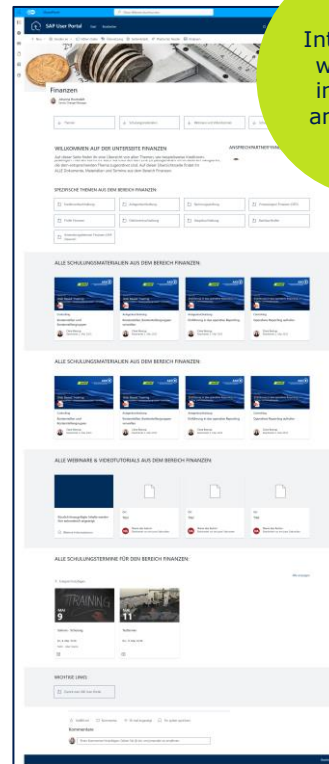
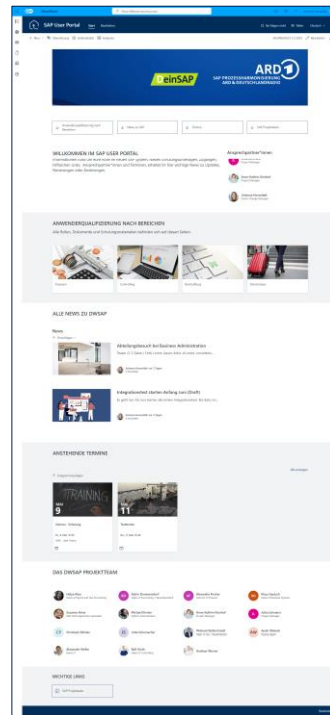
# Specific examples of communication



News updates  
on the  
company  
intranet



Guide for  
handling  
objections,  
usable across  
different  
channels



Intranet page  
with all key  
information  
and contacts

# Specific examples of communication

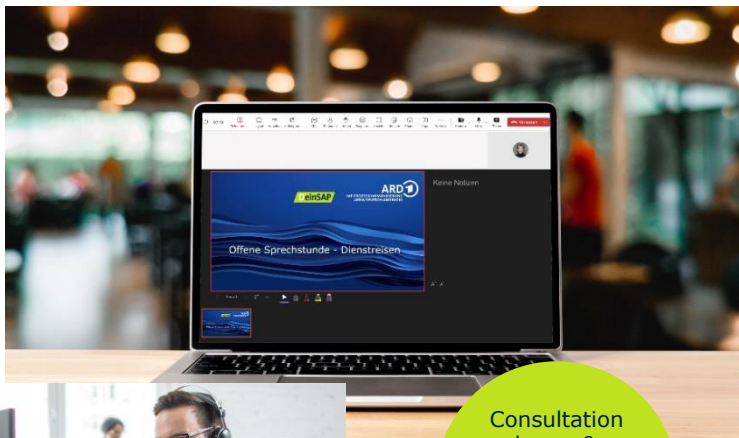


Info screens  
in  
Broadcasting  
companies

Kitchen  
sessions /  
roll-up  
displays



# Specific examples of communication



Consultation  
hours &  
hotlines (Go  
Live +  
Hypercare  
phase)



Videos for  
low-threshold  
introduction  
to the topic



300 Tage  
Go Live (D)einSAP



Alle Infos dazu gibt es hier:

"Corporate  
Screensaver"  
for the entire  
workforce or  
tailored to  
specific target  
groups



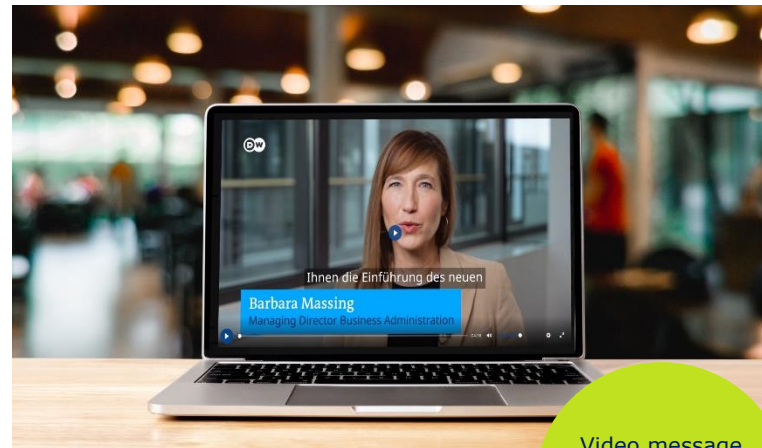
# Specific examples of communication



Care package  
as a giveaway



Advent  
calendar with  
(D)einSAP  
themes

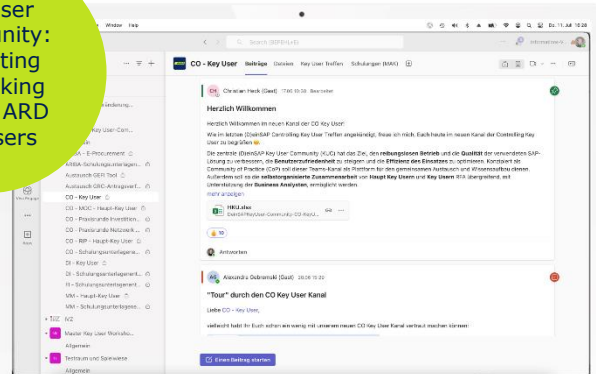


Video message  
from the  
Director of  
Administration



# Specific examples of communication

Key User  
Community:  
promoting  
networking  
among ARD  
key users



Communication  
modules for BR

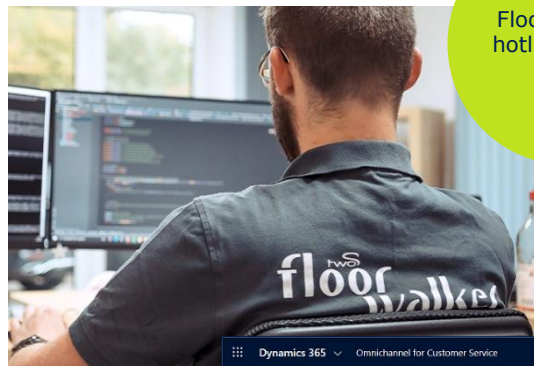
FAQ section  
on the  
intranet,  
continuously  
updated

FAQ

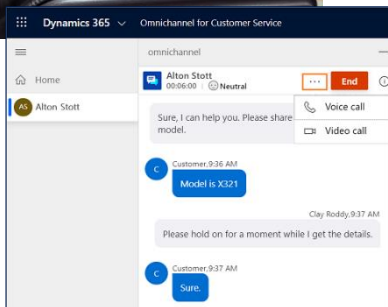
# Specific examples of communication



Get-together  
after Go Live  
(project  
team)



Floorwalking,  
hotlines & live  
chats



BR-Intranet  
Start von (D)ein SAP  
Jürgen Wieland: "Viel Gehirnschmalz war gefordert"  
Seit heute werden sämtliche Prozesse in Finanzen, Controlling, Beschaffung und Dienstreisen anders als bislang abgewickelt - in einem neuen SAP. Im Hintergrund haben dafür seit Jahren viele Menschen daran gearbeitet, dass dieser Umstieg möglichst gut funktioniert. Jürgen Wieland, Leiter HA Finanzen, erklärt im Interview von BR-Intranet noch einmal das Projekt (D)ein SAP. Und falls das neue System bei Ihnen "ruckeln" sollte, finden Sie hier auch Infos, an wen Sie sich wenden können.  
Von: Steff Wolf, Interne Kommunikation  
Stand: 01.01.2024 | Bildschweis



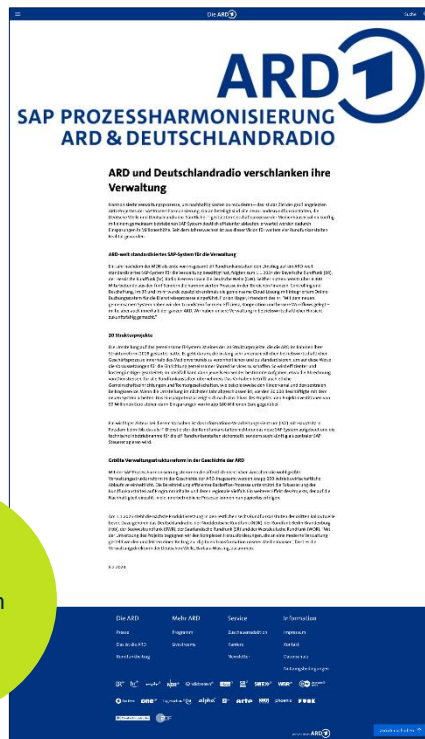
Interview  
after Go Live  
on the  
intranet



## Specific examples of communication



Slot in the internal company podcast



Supporting external communication after Go Live (PM)



# Specific examples of communication

Conveying information and reducing uncertainty through targeted video series



# Specific examples of communication

## (D)einSAP Expert Talks

- ▶ **Frequency:** monthly
- ▶ **Duration:** 1 hour, presentation (deep dive, possibly live demo), followed by moderated Q&A
- ▶ **Topics:** relevant for key users
- ▶ **Speakers:** internal/external project experts
- ▶ **Participants:** up to 250 people, primarily key users and all stakeholder groups relevant to the topic

35 Talks, topics included:

- ▶ Key User Community
- ▶ Agile project methodology (SCRUM)
- ▶ Strategy for user qualification
- ▶ Archive system
- ▶ Integration test procedures
- ▶ Interfaces
- ▶ Central approver identification
- ▶ What is SAP Fiori?
- ▶ Migration approach
- ▶ End-to-end processes
- ▶ Operational processes SAP Controller
- ▶ Accessibility
- ▶ Quality Gates

## #3 Participation According to the IKEA Principle



Assembling furniture gives customers a sense of personal achievement and creates identification with the product.

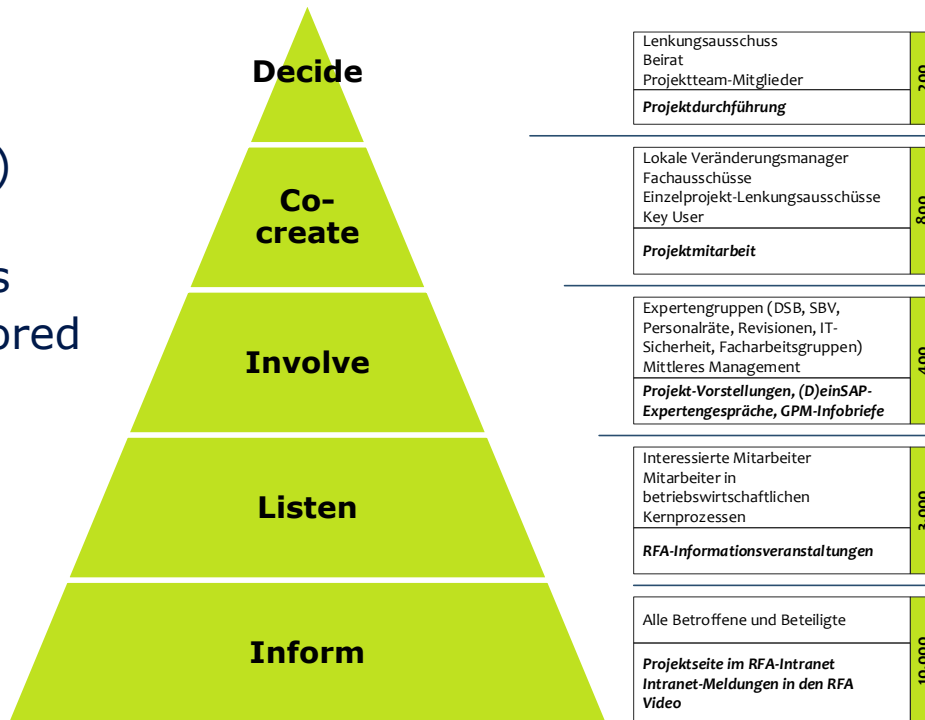
**Participation in the project** lead to **identification** with the results, greater **appreciation**, a sense of **influence**, and a feeling of **commitment**.

# #3 Participation

**Turn those affected into participants.**

(Then empower and connect them.)

Communication and participation as different levels of involvement, tailored to project phase and stakeholder group.





# #4 Change Story and Journalist Pool



- ▶ Change Story = agreement (Change Contract) → Foundation of all change measures in the project
- ▶ Primarily **answers the WHY**, secondarily the HOW and WHAT of the change
- ▶ Common thread throughout the project duration as a **basis for communication**, supported by a pool of journalists
- ▶ Unified messages for all target groups create **clarity and orientation**
- ▶ Explaining reasons, path, and goals of the change fosters **understanding and acceptance**

# #5 Network of Local Change Managers (LVM)

## Success factors: local engagement and effective project communication

1. Establishment of Local Change Managers (LVMs) as central figures within each broadcasting institution to ensure colleagues understand and support the change
2. Creation of a centrally moderated network of LVMs to foster exchange and collaboration
3. Development of local networks with Change Agents and multipliers to increase impact
4. Central qualification and development of a cross-organizational Key User / Change Agent Community

## Focus

1. Consideration of regional perspectives and individual organizational cultures
2. Ensuring understanding of the solutions and changes to be implemented
3. Sufficient communication frequency
4. Face-to-face communication with users to convey complex messages

## #5 Toolkit for Local Change Managers

<b>Titel</b>	<b>Format</b>	<b>Titel</b>	<b>Format</b>
Quality Gate Templates	Ordner	E-Mail-Abbilder	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 and Key User Community

- ▶ Networking employees with specialist knowledge across different locations, a shared understanding and multiplier effect is created, reducing fears and promoting acceptance.
- ▶ Joint development of a Community Canvas and definition/communication of rules and values support a positive foundation.

## Community Canvas

<p><b>1. Ziel:</b> Warum existiert die Community?</p> <p>Die Key User Community hat als Community of Practice das Ziel, den reibungslosen Betrieb und die Qualität der verwendeten SAP-Lösung und des Systems zu verbessern. Die Reibungslosigkeit soll zeigen und die Effizienz des Einsatzes zu optimieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Sie bietet eine Kollaborations-Plattform für (DIENE) Lösung</li> <li>→ Sie vermittelt Schattenkunde</li> <li>→ Sie reduziert zeitintensiven Kommunikation 1:1</li> <li>→ Sie erhöht die fachliche Kompetenz jedes Einzelnen zur Lösungsfindung</li> </ul>	<p><b>3. Werte:</b> Welche Grundwerte sind für uns wichtig?</p> <p>Die KUC ist die gelebte Kultur der ARD-Zusammenarbeit und ein starkes Kennzeichen zur Harmonisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Grundlagen für Vertrauen und gute Zusammenarbeit schaffen</li> <li>→ Harmonie ist denken und arbeiten</li> <li>→ 1+N Grundwerte beziehen auf Themen anwenden</li> <li>→ Unterstützen, dass RFA-Werk zu erreichen</li> <li>→ Die KUC dabei unterstützen, Ihre eigenen Anforderungen zu realisieren</li> <li>→ Hilfe zur Selbsthilfe</li> <li>→ Offene und ehrliche Kommunikation wird gefördert</li> </ul>	<p><b>5. Erfahrungen &amp; Inhalte:</b> Was passiert in der Community? Welche Erfahrungen teilen die Mitglieder? Welche Inhalte schaffen Mehrwert für die Mitglieder?</p> <p>Fragen &amp; Antworten und deren gemeinsame Lösung mit dem Fokus auf gemeinsamen Austausch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Was haben wir gerade als BA?</li> <li>→ Was haben wir gerade erfolgreich abgeschlossen?</li> <li>→ Was sind unsere Lernziele daraus?</li> <li>→ Wie hilft uns die weiter für Folgeprozess?</li> <li>→ Welche Fragen beschäftigen Euch, die wir beantworten können?</li> <li>→ Welche Erreichungen und Innovationen gibt es „da draußen“?</li> <li>→ Was ist unsere Meinung zu bestimmten Entwicklungen und Neuerungen?</li> <li>→ Wie gibt es Inspirationsquellen, Vernetzungsmöglichkeiten, Informationen?</li> <li>→ Welche Termine und Themen stehen an?</li> </ul>
<p><b>2. Zielgruppe:</b> Für wen ist die Community und wie wird man Mitglied?</p> <p>Die KUC ist für alle (Dienst-) Key User und Haupt Key User der harmonisierten Geschäftsprozesse, die Business Analysten der ITO und Solution Architekten des IZV eingerichtet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Es gibt EINEN Meldeprozess für alle RFA gleich (1bc)</li> <li>→ Die RFA benennen ihre (fachlich geeigneten) HKU und KU</li> <li>→ Opt-In Möglichkeit (1bc)</li> <li>→ Onboarding der HKU über BA</li> <li>→ Onboarding der KU über HKU (1bc)</li> </ul>	<p><b>4. Erfolgsfaktoren:</b> Welche 3 Metriken werden in den nächsten 6 Monaten Erfolg für uns definieren?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Wenn KU die KUC als Hilfsmittel und Lösungsförderungsinstrument akzeptiert ist</li> <li>→ Weniger Tickets aufgrund von Austausch und gemeinsamer Lösungsfindung (Korrelation zwischen Ticketsaufkommen und Aktivitäten in der KUC)</li> <li>→ Intervalle des Austausches (regelmäßig)</li> <li>→ Wenn Vertrauen es weit aufbaut, dass es keine Scheu gibt, zu fragen und anzusprechen</li> <li>→ Gute Moderationen</li> </ul>	<p><b>6. Steuerung:</b> Wie werden Entscheidungen getroffen? Wer entscheidet was?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ KUC als wichtiges Werkzeug des Betriebes in der Steuerung des IZV</li> <li>→ Besuchen IZV-ÜD Workshop März 2024: IZV übermitteln die EP 5.1 für die Entscheidung, Wiederverteilung der Rolle Informations- und Innovationsmanager</li> </ul>
<p><b>6. Rollen:</b> Welche unterschiedlichen Rollen gibt es in unserer Community?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Business Analyst – als Mentor der HKU</li> <li>→ Haupt Key User – als Mentor der KU</li> <li>→ Solution Architect (Tbc.)</li> <li>→ Teammanager (Tbc.)</li> <li>→ Informations- / Innovationsmanager als (1bc)           <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Moderator</li> <li>→ Koordinator</li> <li>→ Trainer</li> <li>→ Coach</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>7. Regeln:</b> Welche Regeln gelten für den Umgang miteinander? Was sind die Leitlinien der Community?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Die BA sind verantwortlich für ihre Kanäle und moderieren und strukturieren diese</li> <li>→ Jeder, der einen Beitrag verfasst, ist auch verantwortlich dafür, die resultierenden Interaktionen im Blick zu haben.</li> <li>→ Wir sprechen uns mit Du an</li> <li>→ Netiquette (Tbc.)</li> <li>→ Presenliste von jeder Sprechstunde bei Bedarf</li> </ul>	<p><b>8. Übergeordnete Kommunikation &amp; Zusammenarbeit:</b> Wann sprechen wir übergeordnet miteinander?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Das Thema KUC und ihre Aktivitäten ist ein regelmäßiger Agenda punkt in den Geschäftsprozessübergreifenden Meetings</li> <li>→ Sondering der Weiterentwicklung (1bc, 2x jährlich)</li> </ul>

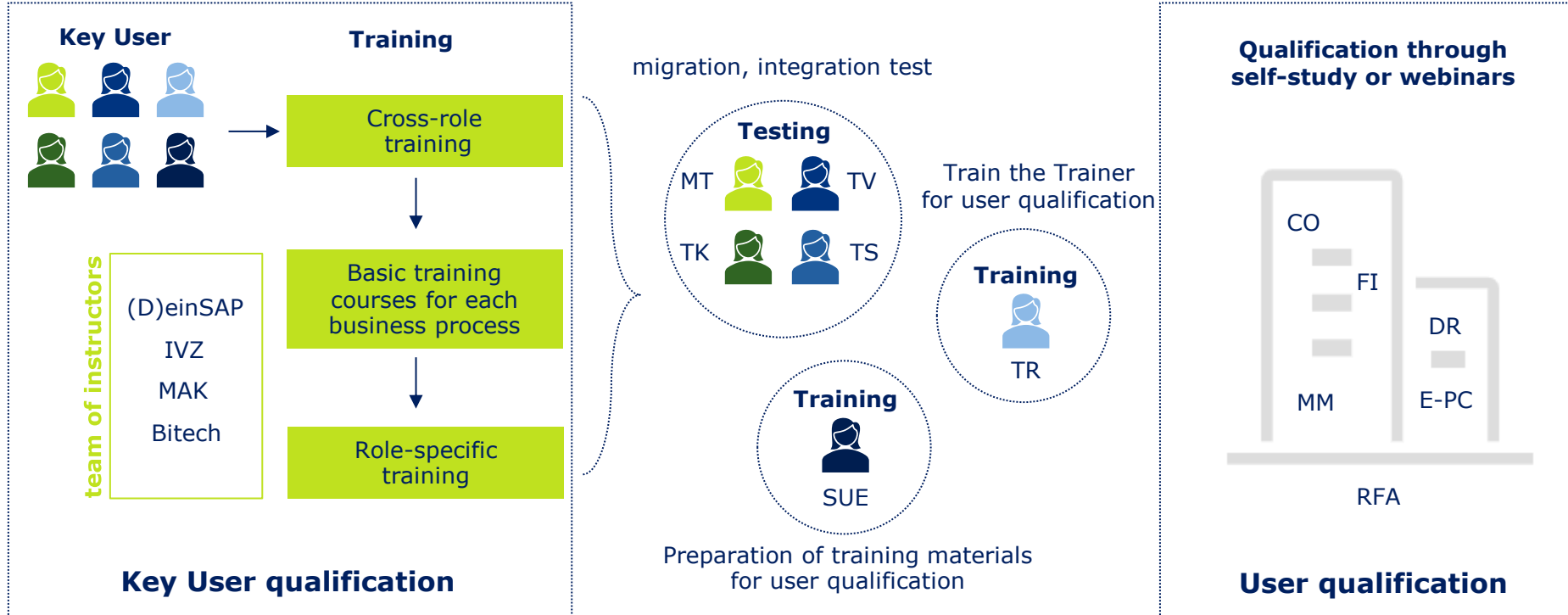
## Werte in der KUC

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 Qualification Concept and Processes



# Successful Measures Focused on Executives

1. **Vision** for change and communication
2. More **responsibility and shorter decision paths** through involvement of administrative directors in the steering committee
3. Advisory involvement of SAP Project Sponsor (SAP Germany management)
4. Interviews and **participation in Change Story development** (mindset)
5. Project featured in ARD sustainability report
6. Separate field of action "Leadership for Change" in the Change Architecture
7. Joint development of **governance for regular operations** after the project



# #1 Management Vision 2026

The 9 ARD state broadcasters, Deutschlandradio, and Deutsche Welle have

**unified and efficient business processes**

supported by a

**shared, modern, and sustainable S/4HANA solution**

managed by a

**central and cost-effective SAP controller (IVZ)**

=

**DeinSAP**

# #1 Vision as basis for change & communication

## (D)einSAP - modern | efficient | simple

### We modernize our media network ...

- ... through increased digitization in programming and administration
- ... through networking and cross-media collaboration
- ... through adoption of new technologies

### We work more efficiently together ...

- ... through harmonized and standardized processes
- ... through a shared SAP system
- ... through pooling our competencies

### We simplify our business processes ...

- ... through a new system landscape that meets our changing needs
- ... through direct, end-to-end processes from planning to program execution
- ... through automated, intuitive, and system-guided workflows

## #6 Direct Address to managers

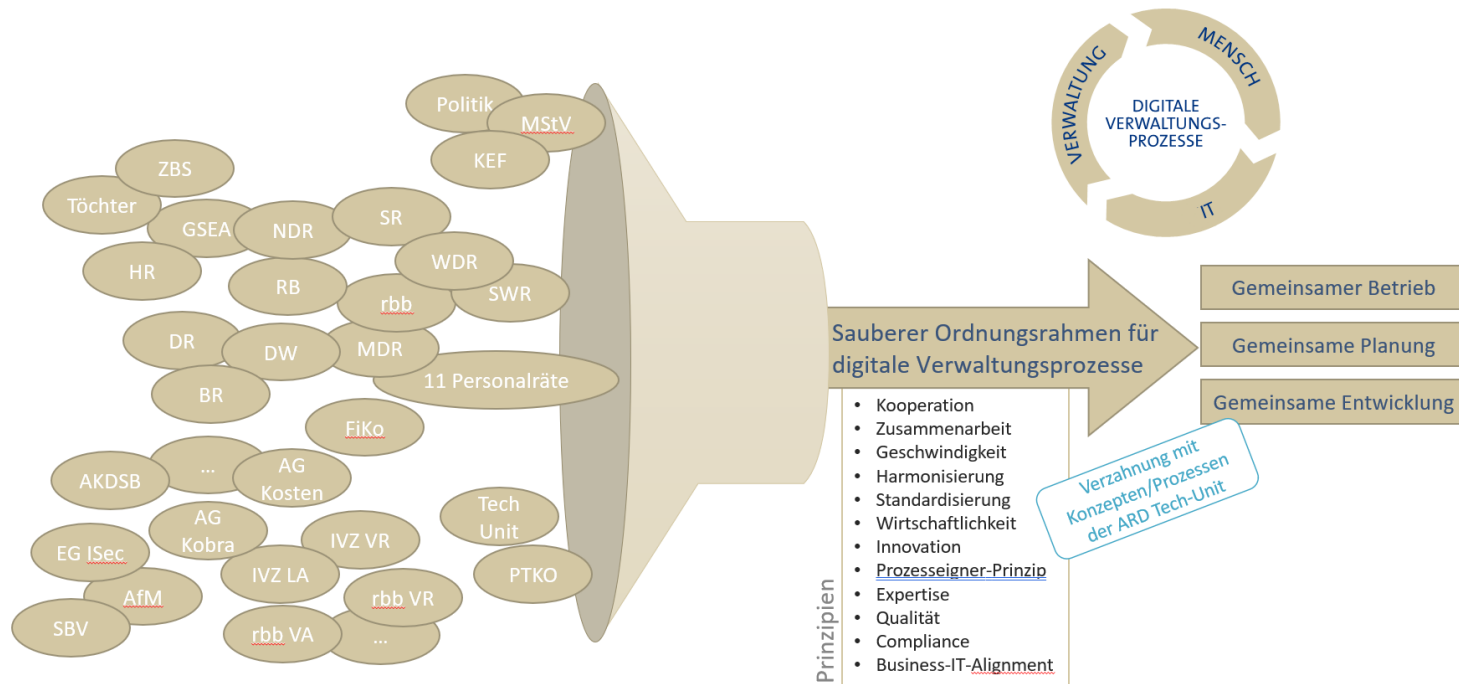
**A functional SAP system alone is not a project success.  
Only when processes and workflows are accepted and integrated  
into daily work have we achieved our goal.**

### **How we support the project as managers and leaders:**

- ▶ We stand behind (D)einSAP.
- ▶ We actively accompany employees through the change.
- ▶ We communicate openly and consistently.
- ▶ We engage in dialogue, answer questions, and listen to concerns.
- ▶ We motivate and emphasize the benefits of the change.
- ▶ We create the solution for all broadcasting institutions together.

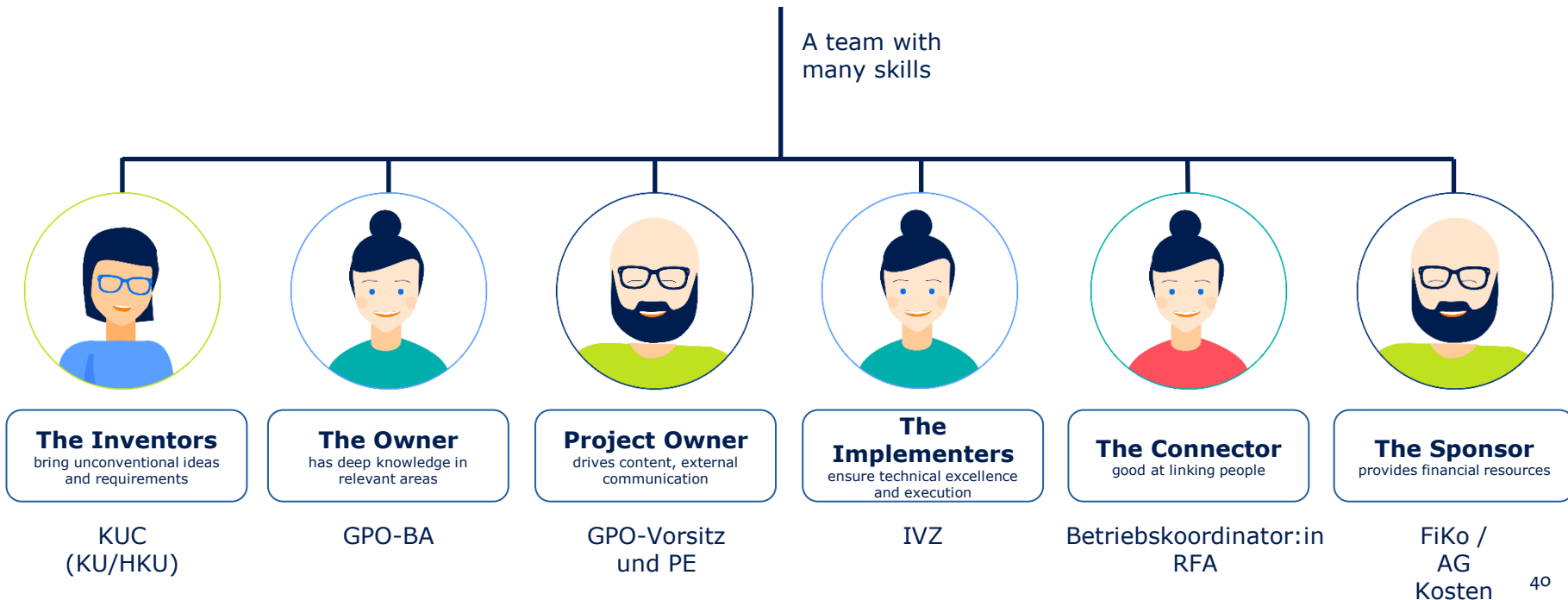
**(D)einSAP – because we are one.**

# #7 Developing Governance for Regular Operations



# #7 Developing Governance for Regular Operations

## The overall team for digital administrative processes





# What Didn't Go Well

## **Change Management started too late**

It took two years to convince the steering committee to approve the budget and resources.

## **Federalism**

Federalism hindered binding implementation of central directives, especially in the field of organizational design

## **Suitability of key individuals**

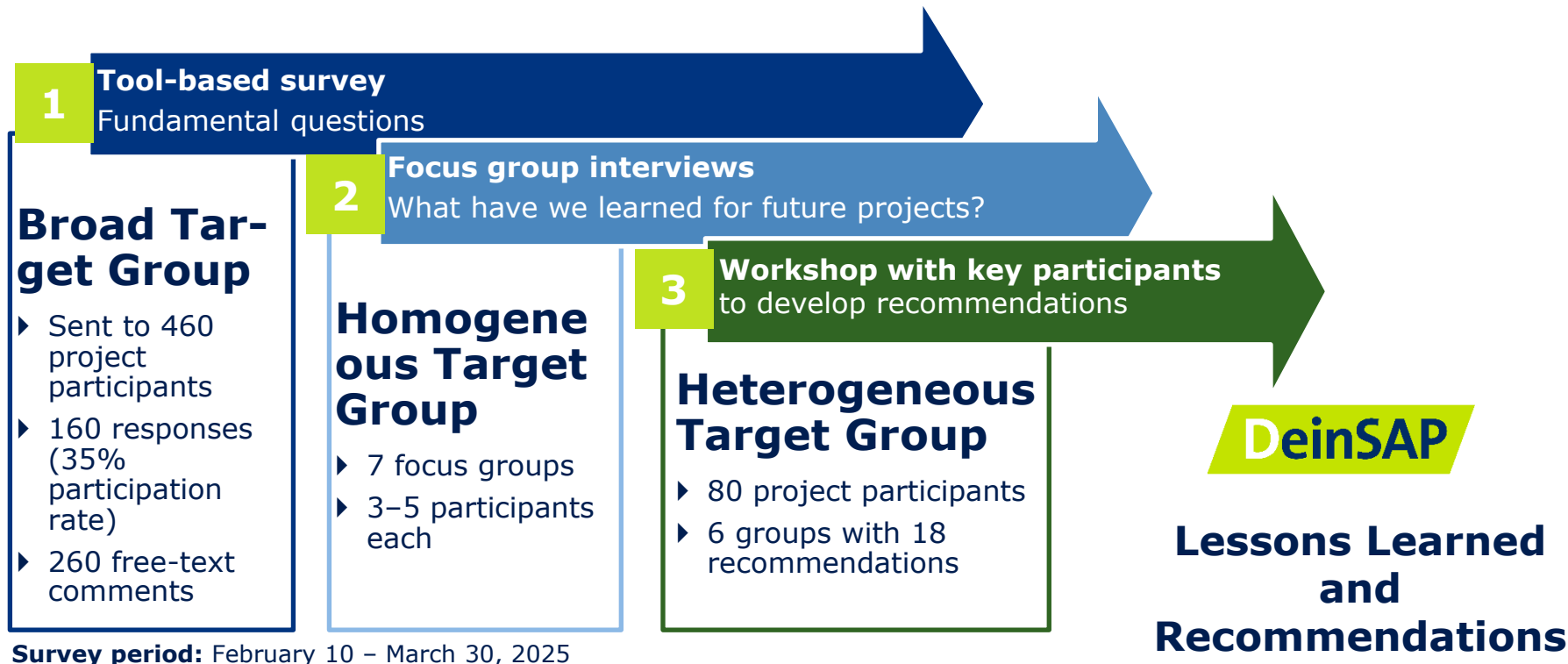
Impact of change measures was lower when local change managers were not appropriately appointed

## **Systematic impact measurement**

No systematic impact measurement, as it was perceived as surveillance → Change successes and challenges were only sporadically measured

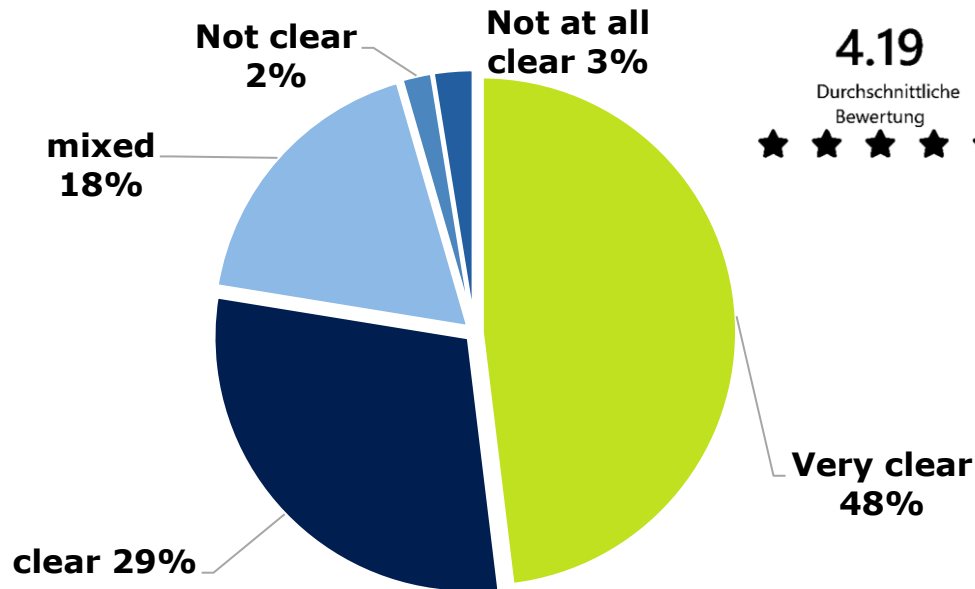
1. The Project
2. The Change Architecture
3. Selected Change Measures
- 4. Lessons Learned**

# Lessons Learned Process in the Overall Project



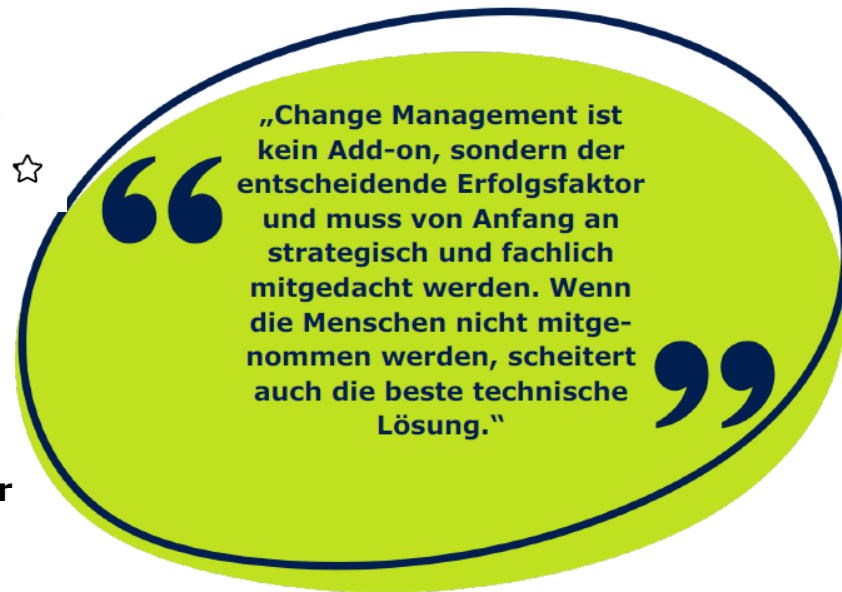
# #1 Tool-based survey

As someone involved in the project, how clear was it to you why the overall (D)einSAP project was being implemented and what its benefits were?



4.19

Durchschnittliche  
Bewertung



## #2 In-Depth Interviews: Key Statements

1. Change must **start with the project** – late initiation costs time and reduces participation opportunities
2. Change only succeeds with **dedicated capacity, expertise, and clear priority** – it doesn't work as a side task
3. Central control requires **binding local implementation** – without a strong local change team, there will be a lack of acceptance
4. Make successes visible – **tangible examples and storytelling** from all subprojects promote acceptance and reduce resistance
5. **Early deployment of change guides** fosters transformation – qualified and released, they act as bridge builders

## #3 Recommendations from Project Participants

### 1. Visibly involve executives and communicate consistently

Change projects require active, hands-on support from management and executives from the start. Their role as role models is crucial for orientation and credibility. Communication should be simple, understandable, and tailored to the target group – clear messages instead of information overload.

### 2. Define processes early to make change manageable

New processes must be defined as early as possible so their impact on the RFA can be analyzed, communicated, and prepared in time. Only on this basis can targeted training measures and change communication be developed.

### 3. Anchor change expertise firmly – from the beginning and continuously

Change Management must not be an add-on but an integral part of the project – with qualified experts, sufficient capacity and clear responsibilities.

# Do you have any questions?

**Thank you**  
for your attention





Contact: Dr. Martin Backhaus (MDR), Head of Overall Project Management (D)einSAP, [martin.backhaus@mdr.de](mailto:martin.backhaus@mdr.de)

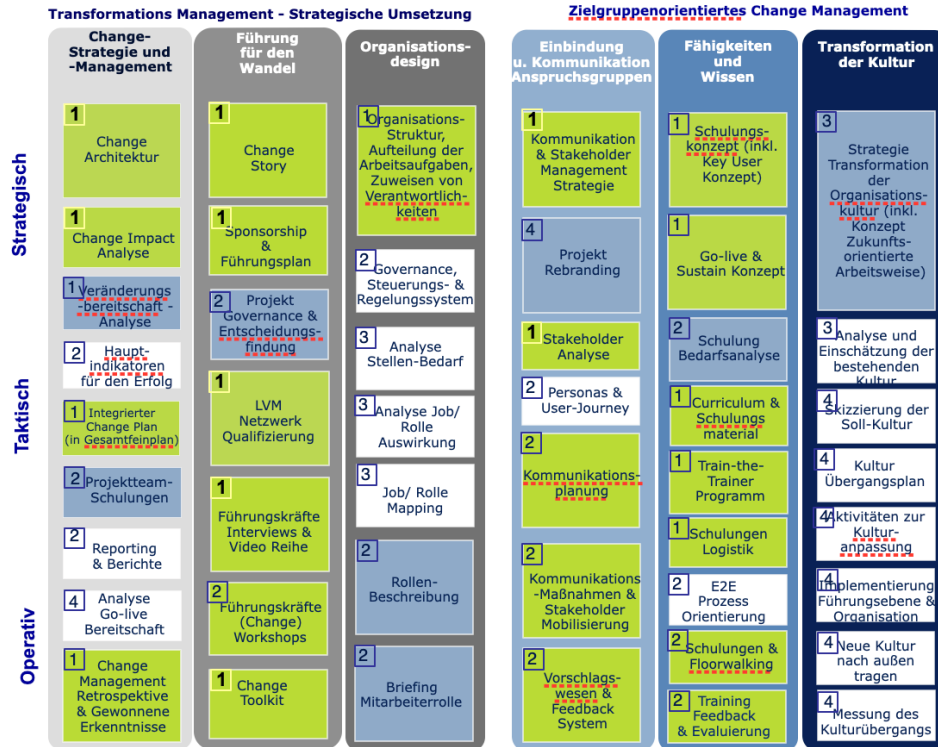


# Backup

# Fields of Action (D)einSAP Change Architecture



# Action packages in the change framework



erforderlich

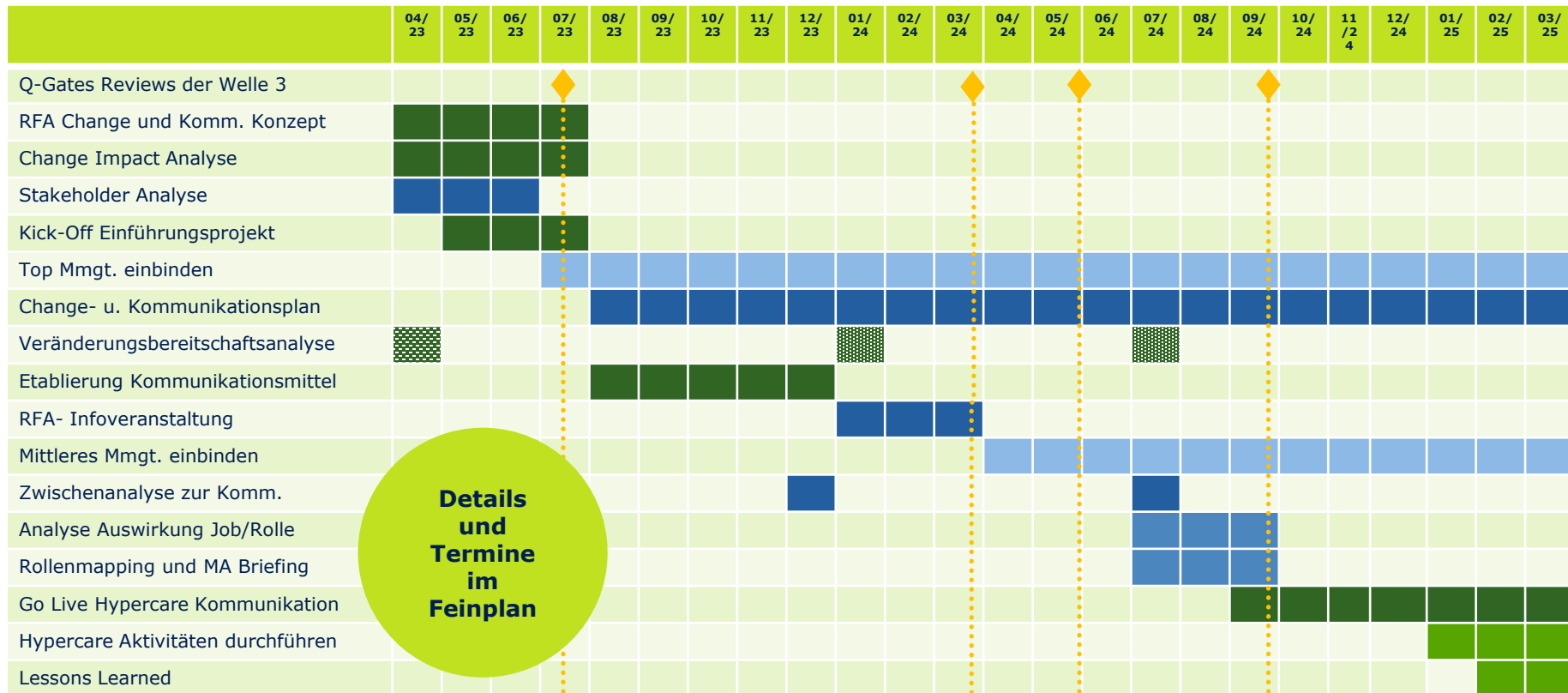
empfohlen

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

# Visualization Change Activities



# Applying the McKinsey 7-S Model

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						
<b>Strategy</b>	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
<b>Structure</b>	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
<b>Systems</b>	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
<b>Shared Values</b>	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
<b>Style</b>	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
<b>Staff</b>	gut ausgebildete Mitarbeiter	gut ausgebildete Mitarbeiter	Erweiterung Zusammenarbeit auf GPO DR	gering	wenige	2	RK-Stelle / Key User: Angst vor Zusammenarbeit mit GPO DR
<b>Skills</b>	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

# Applying the McKinsey 7-S Model

## 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

# Key Statements from In-Depth Interviews

- ▶ **Change must start with the project – late initiation costs time and reduces participation opportunities.** Change Management must begin alongside the project assignment, not afterward. A delayed start leads to time pressure and missed opportunities to involve staff early.
- ▶ **Change only succeeds with dedicated capacity, expertise, and clear priority – it doesn't work on the side.** Successful transformation requires dedicated resources, trained change experts, and external consulting if needed. If done "on the side," it fails due to lack of expertise and attention.

# Key Statements from In-Depth Interviews

- ▶ **Central control requires binding local implementation – without a strong local change team, acceptance is lacking.** The overall project sets the change framework, but broadcasters must implement it locally and bindingly to ensure acceptance. Without binding local measures, central directives remain ineffective.
- ▶ **Make successes visible – tangible examples and storytelling from all subprojects promote acceptance and reduce resistance.** Communication must translate into benefits. Early, tangible success stories and continuous storytelling show why the change is worthwhile. Visible project work and concrete examples reduce resistance and strengthen acceptance.



# Key Statements from In-Depth Interviews

- ▶ **Early deployment of change guides fosters transformation – qualified and released, they act as bridge builders.** Early-identified key users as change agents act as translators between project team and staff. If qualified and released for this role, they accelerate mindset change across the organization.