

Unterrichtung

durch die Deutsche Welle

Entwurf der Aufgabenplanung 2022 bis 2025*

Inhaltsübersicht

	Seite
1. Zielsetzung der Deutschen Welle für den Zeitraum 2022 bis 2025..	11
2. Schwerpunkte der DW für den Zeitraum 2022 bis 2025	23
3. Programmziele und strategische Maßnahmen pro Region	31
3.1 Globale journalistische Angebote: Englisch und Deutsch	32
3.2 Journalistische Angebote pro Zielregion.....	37
4. Sprachübergreifende Angebote und Projekte	53
5. Geplante Maßnahmen bei Mittelaufwuchs.....	57
6. Finanzieller Rahmen.....	61
Anhang: DW-Kriterien für die Bewertung ihrer Angebote und deren Wirkung.....	66

* in der von Rundfunkrat und Verwaltungsrat am 26. November 2021 beschlossenen Fassung.

Vorwort

Konflikte und Krisen haben global in den vergangenen Jahren noch einmal stark zugenommen. Eine friedliche und stabile Weltgemeinschaft ist akut gefährdet. Die bereits in der vorherigen Aufgabenplanung benannten Umbruchfaktoren – geopolitische Spannungen und Kriege, Extremismus und Terror, Flucht und Migration, Populismus und Nationalismus – prägen weiterhin die internationalen Beziehungen und werden durch die Corona-Pandemie sowie die deutlich spürbaren Auswirkungen der Klimakrise nachhaltig verstärkt. Innerhalb vieler Staaten ist eine bedrohliche gesellschaftliche Polarisierung zu beobachten, die dazu führt, dass sich immer häufiger Meinungen, Parteien oder Volksgruppen nahezu unversöhnlich gegenüberstellen. Rassismus, gruppenbezogene Menschenfeindlichkeit und Antisemitismus nehmen weltweit zu. Dieser Entwicklung tritt die DW in ihren Angeboten und mit einem eindeutigen Bekenntnis zum Existenzrecht Israels, das für die Bekämpfung des Antisemitismus zentrale Bedeutung hat, entgegen.

Die Grundfesten der Demokratie erodieren in vielen Ländern zunehmend: So ist Ungarn auf dem Weg, der erste autokratische Mitgliedsstaat der EU zu werden. Polen ignoriert die gemeinsamen Werte der EU. Unmittelbare EU-Anrainerstaaten wie die Türkei und Serbien gehören zu den Ländern mit stärksten Autokratisierungstendenzen. In den EU-Nachbarländern Belarus und Russland bestehen Demokratie und Rechtsstaatlichkeit nur mehr auf dem Papier. Große Volkswirtschaften wie Indien und Brasilien machen deutliche Rückschritte in bürgerlichen Freiheiten und politischen Rechten. Dabei wächst in mehr und mehr Ländern der politische und wirtschaftliche Druck auf Medien. Autoritäre Machthaber streben weltweit nach Deutungshoheit über regionale und weltpolitische Themen. Medien werden politisch immer stärker instrumentalisiert

und dienen antidemokratischen Kräften der Propaganda sowie der Verbreitung von Falschinformationen, selbst jenseits ihrer jeweiligen Landesgrenzen. Neue Dimensionen der Desinformation, die sich über soziale Medien mit hoher Geschwindigkeit verbreitet, entfalten ihre destruktive Kraft. Die Flut von Falschmeldungen erschwert es den Menschen zunehmend, vertrauenswürdige Quellen zu finden.

Dieser Entwicklung begegnet die Deutsche Welle (DW) als mediale Stimme Deutschlands in der Welt mit unabhängigem, glaubwürdigem und verlässlichem Journalismus. Sie vertritt die Werte, für die Deutschland steht: Menschenrechte, Demokratie, Freiheit, Rechtsstaatlichkeit und sozialen Ausgleich. Für diese Werte setzt sich Deutschland als Mitglied der *Europäischen Union (EU)* und der *Vereinten Nationen (UN)* ein, und daran orientiert sich auch der gesetzliche Programmauftrag der DW. Angebotsschwerpunkte sind Themen rund um Freiheits- und Menschenrechte, Demokratie sowie der Kampf gegen Terror, Ausgrenzung, Rassismus und Antisemitismus. Dementsprechend ist es ihre wichtigste Aufgabe, Menschen sachlich fundiert zu informieren und ihnen so eine freie Meinungsbildung zu ermöglichen: Eine starke Zivilgesellschaft braucht unabhängigen Journalismus und einen ungehinderten Zugang zu glaubwürdigen Informationen für einen offenen Meinungs- und Willensbildungsprozess. Mit den in dieser Aufgabenplanung für die Jahre 2022-2025 detailliert dargestellten journalistischen Ange-

boten und den Projekten ihrer DW Akademie stärkt die DW das Menschenrecht auf Meinungsfreiheit. Sie erreicht täglich Millionen von Menschen auf den von ihnen bevorzugten Informationskanälen, die immer mehr digital und *on demand* genutzt werden. Künftig soll dies noch stärker auf der Grundlage regionaler Kompetenz und Präsenz sowie unter effizientem und nachhaltigem Einsatz der DW-Ressourcen geschehen. Die DW leistet so einen wichtigen Beitrag zu einer friedlicheren und stabileren Weltgemeinschaft.

Überblick

Die Deutsche Welle (DW) ist nach § 4a Deutsche-Welle-Gesetz aufgefordert, in eigener Verantwortung unter Nutzung aller für ihren Auftrag wichtigen Informationen und Einschätzungen eine Aufgabenplanung für einen Zeitraum von vier Jahren zu erstellen.

In der Aufgabenplanung legt die DW ihre Programmziele, Schwerpunktvorhaben und deren Gewichtung zur Erfüllung ihrer Aufgaben dar, aufgeschlüsselt nach Zielgebieten, Zielgruppen, Verbreitungswegen und Angebotsformen. Sie führt überdies aus, wie sie zur Aus- und Fortbildung von Medienschaffenden beiträgt, insbesondere im Rahmen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit und der Förderung der auswärtigen Beziehungen. Die Aufgabenplanung wird durch den Rundfunkrat der DW beschlossen, mit Zustimmung des Verwaltungsrates und unter Einbeziehung von Stellungnahmen des Deutschen Bundestages, der Bundesregierung sowie der interessierten Öffentlichkeit.

In die vorliegende Aufgabenplanung sind die Ergebnisse und Erkenntnisse des Evaluationsberichts 2021 eingeflossen. Aus dem Evaluationsbericht leiten sich strategische Ziele und Maßnahmen für die Aufgabenplanung ab, die im weiteren Verlauf näher beschrieben werden.

Im Zeitraum der neuen Aufgabenplanung für die Jahre 2022 bis 2025 setzt sich die DW drei übergreifende strategische Unternehmens**ziele** (siehe Kapitel 1):

1. Die DW steigert ihre Reichweite von 289 Millionen auf 400 Millionen wöchentliche Nutzendenkontakte.
2. Die DW erhöht die Relevanz ihrer Angebote.
3. Die DW stärkt den Dialog.

Für 2022-2025 hat die DW außerdem **Schwerpunktthemen** identifiziert, die maßgeblich zur Erfüllung der Strategischen Unternehmensziele beitragen sollen. Die folgenden Schwerpunktthemen definieren, welche Aktivitäten in den kommenden vier Jahren im Fokus stehen sollen:

1. Die DW steigert ihre regionale Kompetenz und Präsenz.
2. Die DW produziert *on demand first*.
3. Die DW setzt ihre Ressourcen effizient und nachhaltig ein.

Die Medienmärkte weltweit verändern sich in rasantem Tempo, neue und bereits etablierte mediale Akteure sind bestrebt, ihren Einflussbereich auszuweiten. In mehr und mehr Zielmärkten der DW nutzt die Zielgruppe an erster Stelle digitale Angebote, um sich zu informieren – mit steigender Tendenz und zunehmend *on demand*. Klassische Medien hingegen verlieren für die Informationsbeschaffung vor allem in den hoch entwickelten Staaten an Bedeutung. Auch in Schwellen- und Entwicklungsländern setzt diese Entwicklung ein, zumal sich dort die jüngere Zielgruppe durch ein zukunftsweisendes Mediennutzungsverhalten auszeichnet. Die Herstellung digitaler Öffentlichkeit ist auch für internationale Informationsanbieter Chance und Herausforderung zugleich. Entsprechend messen die DW und die DW Akademie vor dem Hintergrund der veränderten Mediennutzung den digitalen und auf Abruf verfügbaren Angeboten einen erhöhten Stellenwert bei.

In allen Zielregionen und über alle Medien hinweg wendet sich die DW in erster Linie an Akteurinnen und Akteure der politischen Meinungsbildung. Diese sind Multiplikatoren neuer Ideen in Politik, Gesellschaft und Kultur. Ihren gesetzlichen Auftrag erfüllt die DW mit einem profunden, verlässlichen Informationsangebot in 32 Sprachen. Neben klassischen Nachrichten aus Politik und Zeitgeschehen spielt die Berichterstattung über Kultur, Wirtschaft, Wissenschaft, Umwelt und Sport eine zentrale Rolle.

Die dynamisch weiterentwickelte Digitalstrategie der DW stellt die Nutzenden mit ihren Bedürfnissen und Erwartungen konsequent ins Zentrum und rüstet die DW so für die Herausforderungen des Digitalzeitalters. Angesichts der sich immer schneller wandelnden Mediennutzung wird die DW die Nutzungsentwicklung ihrer linearen Angebote weiter beobachten und diese bei Bedarf entsprechend anpassen. Mit Blick auf deren absehbaren Bedeutungsverlust wird sie Szenarien für eine schrittweise, reichweitschonende Reduktion der linearen Ausstrahlung entwickeln. Hierbei können Umschichtungen in digitale Angebote notwendig werden – auch im Sinne von Effizienz und Nachhaltigkeit. So setzt die DW aktuell vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung von *On-Demand*-Angeboten und dem für die Produktion und Distribution der journalistischen Angebote geltenden Leitmotiv *on demand first* ihre auf dieses Nutzungsszenario ausgerichtete Strategie um. Mit dem Ziel, ihre TV-, Video- und Audioformate der Nutzung „auf Abruf“ anzupassen, wird die DW bestehende und neue Formate stärker für die *On-Demand*-Nutzung optimieren. Die journalistischen Inhalte schneidet sie noch besser auf ihre Zielgruppe zu und bietet ihr so mehr einzigartige Inhalte und Geschichten. Gleichzeitig werden *News and Current Affairs* ihre herausragende Bedeutung in allen Angeboten beibehalten. Im Sinne einer Steigerung von Relevanz, Reichweite und Dialog und damit der Wirkung ihrer Angebote wird die DW die **Regionalisierung** weiter stärken und hierzu unter anderem den Ausbau ihrer Präsenz in den Zielregionen vorantreiben – und zwar mehr als bisher für einzelne, strategisch bedeutsame Länder und Regionen. Dies wird sie in die Lage versetzen, noch direkter und intensiver als bisher in den Dialog mit ihrer Zielgruppe zu treten. Die Umsetzung ihrer *On-Demand*-Strategie, die Steigerung ihrer regionalen Kompetenz und Präsenz sowie der nachhaltige und effiziente Einsatz der ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen sichern die Zukunftsfähigkeit der DW in einem ausgesprochen dynamischen internationalen Medienumfeld.

Organisationsstruktur und technische Infrastruktur werden ebenfalls kontinuierlich weiterentwickelt, um die DW in die Lage zu versetzen, rasch und flexibel auf veränderte Marktbedingungen und Technologien zu reagieren. Die konsequente **digitale Transformation** erfordert hohe Investitionen in innovative Technologien (wie etwa der Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) für journalistische Angebote oder betriebswirtschaftliche Prozesse) sowie in optimale technische Lösungen. Mit Blick auf die steigende Bedrohungslage wird die DW darüber hinaus weiter in die IT-Sicherheit investieren und Mitarbeitende entsprechend sensibilisieren. Neben den beschriebenen technischen Innovationen – z.B. im Bereich KI und *On-Demand*-Produktion und -Distribution – stehen eine Vielzahl technischer Erneuerungsprojekte an. Diese werden im Rahmen der IT-Strategie 2022-2025 beschrieben. Darüber hinaus sieht sich die DW verpflichtet, konkrete Fortschritte im Bereich der Barrierefreiheit ihrer journalistischen Angebote zu machen. Insbesondere sollen vermehrt Untertitel für die audiovisuellen Angebote bereitgestellt werden.

Angesichts des zunehmenden Wettbewerbsdrucks und steigender Herausforderungen in den Zielländern gewinnen **strategische Partnerschaften** mehr und mehr an Bedeutung. Wo Potenzial und Synergien existieren, strebt die DW weiterhin Kooperationen mit geeigneten Medienpartnern weltweit an. Eindrucksvolle Beispiele hierfür sind – neben dem bereits 2017 gestarteten EU-Kooperationsprojekt *InfoMigrants* – das Projekt *+90* in türkischer Sprache, einer engen Kooperation der DW mit den führenden westlichen Informationsanbietern *BBC*, *France Médias Monde (FMM)* und der *Voice of America (VOA)* sowie das jüngst gemeinsam mit *FMM* gestartete digitale und mehrsprachige Medienprojekt für junge Menschen in Europa, *ENTR – What's Next* (s. Kapitel 4). Gleichzeitig setzt die DW auf Kooperationen vor Ort in ihren Zielländern. Bereits jetzt kann sie die Reichweite von über 4.000 Partnern für die Verbreitung ihrer Inhalte über alle Medienformen nutzen und so für diese Inhalte die Voraussetzung schaffen, in den Regionen ihre Relevanz zu entfalten. Die DW ist daher bestrebt, besonders erfolgreiche Formen der Zusammenarbeit wie beispielsweise die Koproduktionen *EcoIndia*, *EcoAfrica* und *Her – Women in Asia* in allen Zielregionen sukzessive auszubauen.

Mit dem Ziel, Partner enger an sich zu binden und die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, setzt die DW darüber hinaus auf ein spezifisches Angebot zur Zusammenarbeit mit reichweitenstarken Partnern: **DW Premium**. Über diese Distributionsform bietet sie ihren wichtigsten und reichweitenstärksten Partnern ein kostenloses Premium-Angebot für TV und Online – überaus erfolgreich wie die aktuelle Nutzungsanalyse belegt. So entfallen derzeit 17 Millionen Nutzendenkontakte wöchentlich allein auf *DW Premium*-Schalten. Bei TV-Schalten im Rahmen von *DW Premium* werden DW-Journalistinnen und -Journalisten aus Deutschland in die Nachrichtensendungen nationaler TV-Sender geschaltet und sprechen zu den Themen Politik, Wirtschaft, Kultur und Sport. Neben TV-Schalten und News-Beiträgen für TV und Online enthält das *DW Premium*-Portfolio auch themenspezifische Video-Reihen. Angesichts des großen Erfolgs von *DW Premium* plant die DW den Ausbau dieser spezifischen Distributionsform (s. Kapitel 4).

Die Kooperation mit den *ARD*-Landesrundfunkanstalten, dem *ZDF* und dem *Deutschlandradio* wird weitergeführt und nach Möglichkeit ausgeweitet. Programmübernahmen, gemeinsame Produktionen und die Zusammenarbeit mit lokalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der jeweiligen Korrespondentenbüros unterstützen einen effizienten und ressourcenschonenden Einsatz der Mittel.

Die hoch qualifizierten und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben für die DW überragende Bedeutung, denn ohne deren Engagement wären die vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen nicht zu bewältigen. Neben der Gewinnung neuer adäquater Mitarbeitender wird auch die wertvolle Expertise der langjährigen Fachkräfte durch gezielte Qualifizierung weiterentwickelt. Als moderne und wettbewerbsfähige **Arbeitgeberin** sieht es die DW als eine wichtige Aufgabe an, die Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation ihrer Mitarbeitenden zu stärken. Unter dem Stichwort *Digital Workplace* werden die Möglichkeiten des digitalen, mobilen, interdisziplinären und kollaborativen Arbeitens stetig verbessert. Hier fokussiert die DW auf die Haltung und Denkweisen von Führungskräften und Mitarbeitenden – im Sinne des *Digital Leadership*. Mit Blick auf die Gleichstellung der Geschlechter ist die DW weiterhin bestrebt, mehr Frauen den Weg in Führungspositionen zu ebnen. Hier hat sie bereits viel erreicht: So lag der Anteil der Frauen in Führungspositionen in der DW 2020 bereits bei 43 Prozent. Sie verstärkt zudem den Fokus auf das Thema *Diversity*, unter anderem durch eine eigene Organisationseinheit und ein Maßnahmenpaket, um die große Vielfalt der Mitarbeitenden auf allen Ebenen weiter zu fördern.

Die DW orientiert sich in ihrer programmatischen Grundausrichtung an der *UNESCO*-Konvention zum Schutz und zur Förderung der kulturellen Vielfalt. Die Geschichte Deutschlands bildet den Hintergrund für eine einordnende und zugleich mehrperspektivische Berichterstattung über die Entwicklungen der Gegenwart. Auf diese Weise vermittelt die DW Deutschland im Ausland als europäisch gewachsene Kulturnation und freiheitlich verfassten, demokratischen Rechtsstaat. So unterstützt sie das Verständnis und den notwendigen Austausch der Kulturen und Völker. Dabei geht die DW von einem erweiterten Kulturbegriff aus, der sich vor allem auf allgemein lebensweltliche Zusammenhänge bezieht. Das Themenspektrum reicht dabei von Religion, Ethik, Recht, Bildungssystemen bis hin zu Klima- und Umweltthemen. Sie vermittelt auch, auf welchem Wege hierzulande in politisch-gesellschaftlichen Debatten um Positionen und Konsens zu den Herausforderungen der Zeit gerungen wird. Ihren Programmauftrag erfüllt die DW als öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt frei von staatlicher Einflussnahme. Kultur ist in den Angeboten der DW ein Querschnittsthema. Dabei berücksichtigt sie die Bedeutung von Religion für den kulturellen Austausch. Mit Blick auf die unruhige und zunehmend krisenhafte internationale Lage hat die Gewährleistung der Sicherheit, insbesondere der im Auslandseinsatz befindlichen Mitarbeitenden, absolute Priorität für die DW.

Um ihre Unternehmensziele zu erreichen, verstärken DW und DW Akademie im Zeitraum der Aufgabenplanung ihren Einsatz für freien Zugang zu Informationen, Meinungsfreiheit und Demokratie weltweit weiter, insbesondere vor den geschilderten, zunehmend virulenten geopoliti-

tischen Herausforderungen der Zeit. Hierzu werden sie ihre Kompetenzen künftig optimal verzahnen. Während die journalistischen Bereiche der DW qualitätsgesicherte Informationen und Dialogbeiträge bereitstellen und diese über alle verfügbaren Wege in den Zielgebieten veröffentlicht werden, engagiert sich die DW Akademie gemeinsam mit ihren Partnern in Afrika, Asien, Lateinamerika, MENA (Nahost und Nordafrika) und Osteuropa für die Verbesserung politischer und rechtlicher Rahmenbedingungen. Sie berät Regierungsstellen und Nicht-Regierungsorganisationen, die sich für Meinungsfreiheit einsetzen, unterstützt Medien bei der Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle und Innovationen, wirkt Desinformation entgegen und fördert die Medienkompetenz der Nutzerinnen und Nutzer. Ziel ist, die DW Akademie zukünftig verlässlich in ihrer personellen und finanziellen Grundstruktur auszustatten, um so ihre Unabhängigkeit und Handlungsfähigkeit sicherzustellen. Hierfür ist eine Verständigung mit dem Bund über die erforderliche finanzielle Ausstattung Voraussetzung.

Die DW genießt nach einer langen Zeit des finanziellen Abbaus und der Stagnation seit vielen Jahren die Wertschätzung großer Teile des Parlaments sowie der Bundesregierung und ist als wichtige Akteurin bei der Vermittlung von Werten wie Meinungs- und Pressefreiheit und demokratischen Grundsätzen anerkannt. Ausdruck dieser Wertschätzung ist die im Zeitraum der beiden letzten Aufgabenplanungen vorgenommene deutliche **finanzielle Stärkung und Trendwende in der Planstellenausstattung der DW** durch die Bundesregierung, insbesondere durch die *Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM)*, und das Parlament. Vor allem wurden die Betriebsetats erfreulicherweise erhöht: 2018 bis 2021 erfolgte jährlich ein Aufwuchs des Etats, zuletzt um rund 15 Mio. €. Insgesamt wurden der DW – ausgehend vom Haushaltsjahr 2018 – bis 2021 zusätzliche Mittel in Höhe von mehr als 66 Mio. € bewilligt. Darüber hinaus wurden der DW im vergangenen Aufgabenplanungszeitraum rund 30 Mio. € an Zusatzmitteln zur Verfügung gestellt, u.a. zum Ausgleich von pandemiebedingten Mehrausgaben. Außerdem stockte der Bund den Stellenplan 2020 erstmals seit Jahren wieder auf. So kam die DW im Jahr 2021 auf 1.412 Planstellen. Ebenso hat der Bund der DW für die Jahre 2022 und 2023 weitere 156 Stellen in Aussicht gestellt. Der angekündigte Aufwuchs an Planstellen stärkt die DW als Arbeitgeberin, da sie hochqualifizierten Arbeitnehmenden eine Beschäftigungsperspektive bieten kann. Angesichts des gestiegenen Etats und dem Plan zum Stellenaufwuchs auf Basis des Etats 2018 bleibt die Planstellenausstattung zugleich eine Herausforderung für die DW, insbesondere für die Bedarfe der projektfinanzierten DW Akademie.

Um ihrem Auftrag im Rahmen der bestehenden globalen Herausforderungen und notwendigen, stetigen Weiterentwicklung digitaler Technologien („Digitale Transformation“) gemäß der vorliegenden Aufgabenplanung gerecht werden zu können, bedarf es für die DW einer Nachhaltigkeit in der bisherigen finanziellen Entwicklung. Die DW hat gezeigt, wie sie durch einen moderaten jährlichen Anstieg des laufenden Zuschusses über vier Jahre Umfang und Qualität ihrer Angebote derart optimieren konnte, dass diese ihre Wirkung noch besser entfalten können. Eine Voraussetzung, um Wirkung zu erzielen, ist eine möglichst umfangreiche Nutzung der Angebote. Diese konnte eindrucksvoll gesteigert werden: um rund 84% von 157 Millionen (2017) auf 289 Millionen (2021)

wöchentlich Nutzende. Dabei sind die Reichweitenpotenziale der digitalen Transformation aus Sicht der DW längst noch nicht umfassend ausgeschöpft. Hierzu müssen zunächst die neuen und bereits gestarteten programmstrategischen und technischen Maßnahmen, die für die Aufgabenplanung 2022-2025 vorgesehen sind, verlässlich umgesetzt werden können. Gleichzeitig ist die Reichweite lediglich *ein* Indikator dafür, dass die DW mit ihren Inhalten eine möglichst große Menge an Menschen erreicht, damit ihre Angebote ihre Wirkung in ausreichendem Umfang entfalten können (zu den Kriterien für die Bewertung ihrer Angebote und deren Wirkung: s. Anhang). Um ihren Erfolg langfristig zu sichern, muss die DW ihre Aktivitäten den jeweils neuen Herausforderungen anpassen.

Zu den Mittelzuwendungen der *BKM* kommen Projektförderungen des *Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)* – insbesondere für die Projekte der DW Akademie im Rahmen der Medienentwicklung – sowie jährliche Projektförderungen durch das *Auswärtige Amt (AA)* hinzu. Darüber hinaus besteht eine mehrjährige Förderung eines Projekts durch das *Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU)*.

In den nachfolgenden Kapiteln werden Ziele und Maßnahmen des journalistischen Angebots sowie des Engagements der DW Akademie für den Zeitraum 2022-2025 genauer ausgeführt.¹

¹ Inwiefern die DW ihre hier formulierten Ziele erfüllt und welche Maßnahmen welche Wirkung entfalten – darüber berichtet sie transparent und ausführlich mit Ablauf des Zeitraums im Rahmen des gesetzlich vorgeschriebenen Evaluationsberichts. Für die Bewertung ihrer Angebote im Rahmen der Evaluierung bindet die DW internationale Fachexpertise ein, beispielsweise indem sie Zielgruppen und Medienexpertinnen und -experten befragt. Für die wichtigsten Zielmärkte erhebt sie zudem ihre Reichweite durch repräsentative Befragungen und Methoden der technischen Nutzungsmessung. Die für die Bewertung der Angebote und deren Wirkung maßgebenden Kriterien sind im Anhang abgebildet.

Inhaltsverzeichnis

1. Zielsetzung der Deutschen Welle für den Zeitraum 2022-2025	11
2. Schwerpunkte der DW für den Zeitraum 2022 – 2025	23
2.1 Die DW gestaltet aktiv eine diverse, digitale Unternehmenskultur	23
2.2 Schwerpunkt 1: Die DW steigert ihre regionale Kompetenz und Präsenz	26
2.3 Schwerpunkt 2: Die DW produziert <i>on demand first</i>	27
2.4 Schwerpunkt 3: Die DW setzt ihre Ressourcen effizient und nachhaltig ein	29
3. Programmziele und strategische Maßnahmen pro Region	31
3.1 Globale journalistische Angebote: Englisch und Deutsch	32
3.1.1 Englisch	32
3.1.2 Deutsch	35
3.2 Journalistische Angebote pro Zielregion	37
3.2.1 Subsahara-Afrika	37
3.2.2 Asien	40
3.2.3 Lateinamerika	43
3.2.4 Arabische Welt	46
3.2.5 Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (GUS)	48
3.2.6 Europa	50
3.2.7 Türkei	52
4. Sprachübergreifende Angebote und Projekte	53
5. Geplante Maßnahmen bei Mittelaufwuchs	57
6. Finanzieller Rahmen	61
ANHANG: DW-Kriterien für die Bewertung ihrer Angebote und deren Wirkung	66

1. Zielsetzung der Deutschen Welle für den Zeitraum 2022-2025

Auftrag

Die DW hat als Auslandssender Deutschlands den Auftrag, Deutschland als europäisch gewachsene Kulturnation und freiheitlich verfassten demokratischen Rechtsstaat zu vermitteln. In journalistischer Unabhängigkeit setzt sie sich für Menschenrechte, Demokratie, Meinungs- und Pressefreiheit sowie soziale Marktwirtschaft ein – Werte, für die Deutschland in der Welt steht. In dem Bestreben, ihrem Auftrag entsprechend eine tragfähige Strategie zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit abzuleiten, passte die DW im Zeitraum der letzten Aufgabenplanung ihr Angebot an und stärkte ihre Positionierung über ein neues unternehmerisches **Leitbild**, die Schärfung ihrer Zielgruppendefinition sowie ihrer Profilhemen.



Dieses Leitbild auf Grundlage ihres gesetzlichen Auftrags ist Ausgangspunkt für alle Aktivitäten der DW. So eröffnet sie mit ihren journalistischen Angeboten insbesondere in den von Krisen sowie religiösen und ethnischen Konflikten geprägten Zielregionen weitere Perspektiven. Auf der Basis ihres gesetzlich festgeschriebenen Auftrags, ihres **Markenkerns** „Freie Informationen für freie Entscheidungen“ und ihrer zentralen Markenwerte „weltoffen“, „fundiert“ und „klar“ trägt die DW durch umfassende Information zur Aufklärung, freien Meinungsbildung und Stärkung von Zivilgesellschaften bei – zunehmend dialogisch und interaktiv. Medien erfahren in immer mehr Ländern einen zum Teil dramatischen Verlust an Glaubwürdigkeit und Vertrauen und sehen sich in bisher nicht gekanntem Ausmaß dem Vorwurf der Desinformation ausgesetzt. Dies betrifft besonders Regionen, in denen staatliche Kontrolle, Zensur und Blockademaßnahmen den Handlungsspielraum freier Medien immer weiter beschränken. Hier sieht sich die DW in hohem Maße verpflichtet, durch unabhängige,

glaubwürdige Berichterstattung die Resilienz der Menschen gegenüber Propaganda, Falsch- und Desinformation zu stärken und sie bei einer freien Meinungsbildung zu unterstützen. Sie ist in besonderem Maße gefragt Wege zu finden, um der Zivilgesellschaft ihre Angebote bestmöglich zugänglich zu machen. Angesichts der zunehmenden Bedeutung verlässlicher, unabhängiger und ausgewogener Berichterstattung baut die DW ihre Kompetenz in den Bereichen Recherche und Verifizierung sukzessive weiter aus. Die DW Akademie als integraler Bestandteil der DW flankiert die Bemühungen der DW mit ihren Aktivitäten, insbesondere jenen zur Förderung von konstruktivem Dialog und Meinungsfreiheit. Im Bereich Meinungsfreiheit und Medienentwicklung ist die DW Akademie strategische Partnerin des *Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung*. Sie berät das Ministerium, macht aktuelles Wissen verfügbar, zeigt Wege auf, die Themen Meinungsfreiheit und Medien international zu positionieren, und realisiert langfristige Projekte in mehr als 50 Partnerländern.

Mit Blick auf die Destabilisierung der politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnisse in vielen Ländern und des damit einhergehenden steigenden Migrationsdrucks ist die Präsenz der Deutschen Welle in den Herkunftsländern der Flüchtlinge bedeutend: Sie beschreibt Fluchtursachen, klärt über Risiken einer Flucht auf und zeigt darüber hinaus im Sinne ihrer Ausrichtung auf konstruktiven Journalismus auch Perspektiven auf. Auf Basis ihrer hohen Sprach- und Regionalkompetenz leistet sie durch ausgewogene Berichterstattung einen Beitrag zur Integration in Deutschland. Besonders wichtig sind dabei auch die edukativen Angebote der DW Akademie wie beispielsweise die vielseitigen und modernen Sprachlernangebote für Deutschlernende. In den Herkunftsländern fördert die DW Akademie außerdem den Dialog zwischen Geflüchteten und Aufnahmegesellschaften und trägt zu einer besseren Versorgung der Menschen mit verlässlichen Informationen bei.

Zielgruppe

Entsprechend ihrer Mission definierte die DW auch ihre Zielgruppe neu. Mit ihrem hochwertigen journalistischen Angebot richtet sie sich an Akteurinnen und Akteure der politischen Meinungsbildung. Diese konsumieren Medien nicht passiv: Nicht zuletzt aufgrund der Bedeutung und großen Reichweite von Social Media üben sie inzwischen selbst Einfluss auf die Meinungsbildung mitunter breiter Bevölkerungsschichten aus. So fungieren die Mitglieder der Zielgruppe als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren neuer Ideen zu Politik, Gesellschaft und Kultur. In einem digitalen Medienumfeld passt diese Beschreibung am besten auf junge Menschen. Diese machen in den meisten Zielländern einen großen Teil der Bevölkerung aus, Tendenz steigend. Viele nehmen schon vor dem 18. Lebensjahr rege an Debatten über Umwelt, Minderheitenrechte und den Wandel gesellschaftlicher Normen teil. Sie sind zudem oft auch bereits früh Akteurinnen und Akteure der Zivilgesellschaft. Aus diesem Grund setzt die DW nun auf die Altersgruppe der 14-bis 40-Jährigen als ihre Zielgruppe. Sie leben oft im urbanen Raum, sind progressiv und aufgeschlossen und suchen aktiv neue Themen und Sichtweisen, die für sie relevant sind. Sie sind tendenziell höher gebildet, haben dennoch oft kein Vorwissen zu internationalen Themen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Bildungskriterium je nach Zielland mitunter sehr unterschiedlich definiert ist. Die DW-Zielgruppe nutzt vor

allen digitalen Medien, um sich zu informieren.² Angesichts der Ausrichtung auf diese Zielgruppe gilt es, Diversität im Programmangebot zu stärken und die Perspektivenvielfalt zu unterstreichen. Die Fokussierung auf eine Kernzielgruppe ist aus Ressourcen- und Effizienzgründen erforderlich. Gleichzeitig schließt die DW niemanden aus ihren Angeboten aus und versucht nach Möglichkeit auch Menschen außerhalb der Kernzielgruppe und mit niedrigerem Bildungsstand zu erreichen.

Vor dem Hintergrund regionaler Unterschiede spezifiziert die DW im Rahmen ihres fortlaufenden Strategieprozesses diese Zielgruppe für jedes ihrer 32 Sprachangebote. Dies geschieht auf Grundlage von Kriterien wie Altersstruktur, Bildung, den jeweils unterschiedlichen Informations-, Dialog- und Interaktionsbedürfnissen sowie Mediennutzungsverhalten. Sich verändernde Bedürfnisse und Nutzungsgewohnheiten erfordern eine kontinuierliche Anpassung der Angebote mit Blick auf Inhalte, Gestaltung und Distribution. Mit dem deutlichen Fokus auf eine ausgesprochen junge Zielgruppe wird die DW ihre Angebote sowohl inhaltlich als auch im Hinblick auf deren Plattformpräferenzen und Nutzungsgewohnheiten hin gestalten. Angesichts der bevorzugten Nutzung digitaler Medien zur Informationsbeschaffung und dem zunehmenden Bedürfnis nach flexibler Mediennutzung wird die DW ihre digitalen Angebote weiter ausbauen und über die für die *On-Demand*-Nutzung relevantesten Plattformen in den jeweiligen Zielländern verfügbar machen.

In der bisherigen Nutzung der DW-Angebote sind Frauen unterrepräsentiert. Angesichts ihrer zivilgesellschaftlichen Bedeutung und der weltweit unterschiedlichen Rechtsstellung von Frauen wird die DW diese Zielgruppe noch stärker als bisher in den Fokus nehmen. Schon jetzt verfügt sie über Angebote, die sich in erster Linie an Frauen richten und Themen aus der Alltagswelt dieser Zielgruppe aufgreifen. Exemplarisch hierfür steht das mit Projektmitteln geförderte Webvideo-Angebot *Weil ich eine Frau bin*, das arabische Frauen mit ihren persönlichen Lebensgeschichten und Schicksalen vorstellt. Auch die spanischsprachige wöchentliche TV-Sendung *Fuerza Latina* steht beispielhaft für diesen Angebotsschwerpunkt. Hierin werden gesellschaftlich engagierte Frauen in Lateinamerika porträtiert. Sie sind in unterschiedlichen Bereichen von Politik über Umweltschutz bis hin zu Kultur aktiv. Frauen sind weiterhin in vielen Regionen der Welt in hohem Maße von Unterdrückung, Armut und Diskriminierung betroffen. Über den vermehrten Einsatz von Moderatorinnen und Expertinnen im programmatischen Angebot der DW, den bewussten Einsatz von DW-Journalistinnen als Dialogpartnerinnen in Sozialen Medien und die verstärkte thematische Schwerpunktsetzung auf die Rechtsstellung von Frauen in bestehenden und neuen Formaten kann die DW einen Beitrag zur Reduzierung der Diskriminierung von Frauen leisten. Darüber hinaus beteiligt sich die DW im Rahmen ihres *Diversity Managements* an dem von der *BBC* initiierten Gleichstellungsprojekt 50:50, das darauf abzielt, eine dauerhaft gleichberechtigte Repräsentation von Frauen in Medieninhalten zu erreichen.

² Vgl. DW-Evaluationsbericht 2021

Zielländer des journalistischen Angebots und sprachliche Schwerpunkte

Abgeleitet aus ihrem 2019 geschärften Leitbild, das auf das Thema Freiheit fokussiert, und angesichts der seit der letzten Priorisierung der Zielländer deutlich veränderten Situation in den Zielmärkten, aktualisierte die DW 2020 die Priorisierung der Zielländer für ihr journalistisches Angebot. Die Re-Priorisierung der Zielländer erfolgte anhand transparenter Kriterien³, die aus den im Deutsche-Welle-Gesetz formulierten Aufgaben der DW abgeleitet wurden:

- dem Bedarf an der Vermittlung demokratischer und freiheitlicher Werte,
- dem Bedarf an freien Informationen,
- der politischen Bedeutung sowie
- der wirtschaftlichen Bedeutung einer Region für Deutschland.

Weitere Kriterien, die zur Priorisierung herangezogen werden, sind Bevölkerungsgröße, Nutzungssteigerung in der Vergangenheit und Steigerungspotenzial in der Zukunft, Internetpropaganda, Marktdynamik, Partnernetz, Zuwanderung nach Deutschland und geopolitische Bedeutung. Dabei haben Länder mit einer großen Bevölkerung und einer geringen Pressefreiheit eine besonders hohe Priorität für die DW. Demnach fokussiert die DW ihr journalistisches Angebot auf 70 von 197 bewerteten Ländern und teilt diese in die Gruppen A, B und C ein:

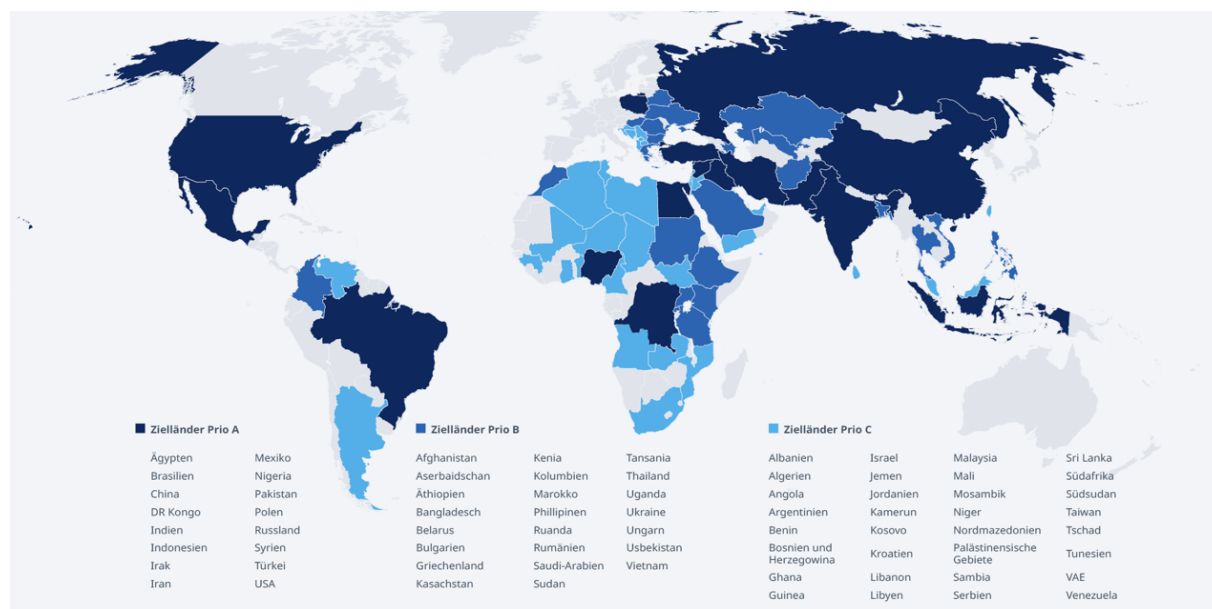


Abbildung 2: Priorisierte Zielländer der DW

Quelle: Eigene Darstellung

³ Zur Operationalisierung der Kriterien nutzte die DW Indikatoren wie den *Bertelsmann Transformation Index (BTI)*, den *Human Development Index (HDI)*, die *Rangliste der Pressefreiheit von Reporter ohne Grenzen (ROG)*, das Wirtschaftswachstum, Bruttonationaleinkommen (BNE), Reichweite und Partnernetz der DW.

Auf Basis der geschilderten Kriterien zur Priorisierung haben in Afrika Nigeria und die Demokratische Republik Kongo höchste Priorität für die DW, in Asien sind dies China, Indien, Indonesien, Iran und Pakistan. In der arabischsprachigen Welt sind Ägypten, Irak und Syrien Prio-A-Länder, höchste Priorität auf dem amerikanischen Kontinent haben die Länder Brasilien, Mexiko und die USA. Russland hat in den vergangenen Jahren insbesondere vor dem Hintergrund der massiven Einschränkung von Medienfreiheit und -vielfalt an Bedeutung gewonnen und wird auch künftig eine Spitzenposition als Zielland der DW-Angebote einnehmen. Stärker in den Fokus gerückt sind europäische Länder wie Polen und die Türkei.

Die Priorisierung der Zielländer beeinflusst die Angebotsausrichtung der Sprachangebote sowie der Ressorts. Deckt ein Sprachangebot mehrere Länder ab, so richtet es seine Ressourcen und Aktivitäten zunächst auf Prio-A-Länder, bevor B- und C-Länder folgen. Neben den journalistischen Angeboten gilt dies auch für die Entwicklung neuer Formate sowie die Distribution.

Ziel ist es ausdrücklich, Angebote *für* die priorisierten Länder bereitzustellen. Dass in diesem Kontext auch *über* Länder berichtet wird, die nicht priorisiert sind, ist möglich und sinnvoll. Die Berichterstattung soll die Inhalte abdecken, die für die Zielgruppen in den priorisierten Ländern relevant sind. Den thematischen Fokus richtet die DW – entsprechend ihrer Mission – stärker auf das Themenfeld Freiheit. Zentral für die Berichterstattung ist das Informationsbedürfnis der Zielgruppe, das sich in folgenden **Profilthemen** widerspiegelt: Freiheits- und Menschenrechte, Demokratie und Rechtsstaat, Welthandel und soziale Gerechtigkeit, Technologie und Innovation, Umweltschutz, Ernährung und gesundheitliche Aufklärung sowie Kultur und Leben in Deutschland und Europa.

Die Priorisierung der Zielländer für Programmangebote wird in regelmäßigen Abständen überprüft, damit die DW flexibel auf Veränderungen – etwa der politischen Situation in einzelnen Zielmärkten – reagieren kann. Um diese Flexibilität gewährleisten zu können, plant die DW die Bildung einer strategischen Reserve in ihrem Etat. Aktuell prüft sie angesichts der eskalierenden Lage nach der Machtübernahme der Taliban, ob Afghanistan in die Gruppe der Prio-A-Länder aufgenommen werden sollte. In nicht-prioritären Ländern stützt die DW – neben ihrer Berichterstattung über diese Länder – ihre Präsenz auch auf Angebote der DW Akademie. Diese verständigt sich gemeinsam mit dem *Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung* auf Partnerländer, in denen Projekte umgesetzt und Partner vorrangig unterstützt werden sollen. Für den Fall eines Mittelaufwuchses plant die DW bestimmte Länder auf Basis der geschilderten Kriterien zur Priorisierung von Zielregionen stärker in den Fokus zu rücken und die jeweiligen Angebote hierfür besser auszustatten (s. Kapitel 5).

Aus der regionalen Priorisierung leitet sich die **sprachliche Schwerpunktsetzung** ab: Angesichts ihres gesetzlichen Auftrags und des Selbstverständnisses der DW behält Deutsch im Sprachportfolio der DW seine besondere Bedeutung. Die wichtigste Angebotssprache bleibt weiterhin die *Lingua franca* Englisch. Aufgrund ihres im Vergleich zum jeweiligen Bevölkerungsdurchschnitt höheren Bildungsniveaus sprechen viele Menschen innerhalb der DW-

Kernzielgruppe Englisch bzw. verfügen über ausreichend Englischkenntnisse, um englischsprachige Informationsangebote nutzen zu können. Damit bleiben Afrika und Asien im Fokus für das englischsprachige Angebot der DW – hier hat Englisch vielerorts den Status einer Verkehrssprache, in manchen Ländern den der Amtssprache. Darüber hinaus sind die USA auch künftig ein entscheidender Zielmarkt für die englischsprachigen Angebote der DW. Bereits jetzt werden die englischsprachigen DW-Inhalte wöchentlich von rund 100 Millionen Menschen genutzt. Angesichts weltweit rund einer Milliarde Englisch sprechender Menschen⁴ birgt das englischsprachige Angebot für die DW weiterhin das größte Nutzungspotenzial, insbesondere in der DW-Zielgruppe. Mit Blick auf die ausgesprochen heterogenen Märkte, auf die das englischsprachige Angebot ausgerichtet wird, ist die DW bestrebt, die Inhalte auf das Zielpublikum in den jeweiligen Ländern der beiden Kontinente zuzuschneiden. Denn insbesondere bei regionalen Themen bestehen naturgemäß äußerst unterschiedliche Interessenschwerpunkte der Zielgruppe. Aus diesem Grund hat die DW die für das englische Angebot priorisierten Zielländer jeweils in Zielregionen geclustert: Ostafrika, Westafrika, USA, Südasien und Südostasien sowie als weiteres Prio-Zielland Südafrika. Das englische Angebot wird auf diese Regionen hin regionalisiert und bietet darüber hinaus Adaptionsvorlagen für die in den priorisierten Zielländern gesprochenen Regionalsprachen.

In Zielregionen, in denen Englisch nicht weit verbreitet ist, erreicht die DW ihre Zielgruppe mit Angeboten in den jeweiligen Regionalsprachen: Für Afrika sind dies die großen Regionalsprachen Haussa (Nigeria, Niger), Kisuaheli (Ostafrika) und Amharisch (Horn von Afrika). Darüber hinaus bietet die DW der frankophonen Zielgruppe Afrikas Inhalte in Französisch, der lusophonen Zielgruppe in Portugiesisch.

Die inzwischen neun regionalsprachigen Angebote für Asien – Chinesisch, Dari, Paschtu, Farsi, Urdu, Indonesisch, Hindi, Bengali und Tamil – haben vor dem Hintergrund der geopolitischen und medienrechtlichen Entwicklungen eine hohe strategische Bedeutung für das Angebot der DW. Tamil führte die DW auf Basis der neuen Priorisierung ihrer Zielländer ein. Die Sprache wird in Südindien und auf Sri Lanka von etwa 75 Millionen Menschen als Muttersprache gesprochen. Mit der Einführung eines Social-Media-Angebots in der Sprache Tamil leistet die DW einen Beitrag zur freien Meinungsbildung in einer weiteren Region, in der Informations- und Meinungsfreiheit stark eingeschränkt sind. Sie verbessert darüber hinaus ihre Präsenz im südostasiatischen Raum deutlich und ist bestrebt, Synergien mit dem *DW-Hub* in Neu-Delhi zu nutzen, der bereits als multisprachliche Präsenz für die englischsprachige Berichterstattung sowie die Regionalsprachen Hindi, Bengali und Urdu fungiert.

Das arabischsprachige Angebot gewinnt angesichts der sich weiter zuspitzenden politischen, gesellschaftlichen und medienrechtlichen Lage in zahlreichen Ländern der arabischen Welt weiter an Bedeutung – wie deutliche Nutzungssteigerungen im Zeitraum der abgelaufenen

⁴ Vgl. DW-Evaluationsbericht 2021

Aufgabenplanung belegen. Mit seinen digitalen Angeboten erreicht das arabischsprachige Angebot die höchste Nutzung aller DW-Sprachen.⁵

Mit Blick auf die politischen Entwicklungen und die zunehmende Einschränkung von Presse- und Medienfreiheit hat Russland weiter an Bedeutung für die DW gewonnen und wird diese auch in den kommenden Jahren behalten. Angesichts der sich ebenfalls in Belarus verschärfenden politischen und medienrechtlichen Situation – die Medienmärkte Russlands und Belaruss zählen zu den unfreiesten der Welt – ist die DW bestrebt, der belarussischen Bevölkerung über ihr russischsprachiges Angebot Zugang zu unabhängigen Informationen sicherzustellen. Obwohl sich die Lage der Pressefreiheit in der Ukraine verbessert hat, gibt es noch immer erhebliche Einschränkungen für den Journalismus. Angesichts zunehmender Desinformation sinkt dort das Vertrauen in nationale Medien zusehends. Deshalb wird Ukrainisch als Sprache eines Landes im Transformationsprozess auch künftig eine wichtige Rolle für die DW spielen.

In Lateinamerika behalten Spanisch sowie Portugiesisch für Brasilien mit Blick auf das hohe Reichweitenpotenzial, die krisenhaften politischen Entwicklungen und die besorgniserregende medienrechtliche Situation sowie die politische, wirtschaftliche und kulturelle Bedeutung des Kontinents für Deutschland ihren hohen Stellenwert.

Bei den europäischen Sprachen setzt die DW – auch vor dem Hintergrund der strategischen Bedeutung der Länder für Deutschland und Europa – einen besonderen Schwerpunkt auf Türkisch und Polnisch als Sprachen der Prio-A-Zielländer. Griechisch und die Sprachen des westlichen Balkans spielen weiterhin eine bedeutende Rolle im DW-Angebot. Vor dem Hintergrund des drastischen Umbaus von Verfassung und Medienlandschaft in Ungarn und der damit einhergehenden zunehmenden Aushebelung von Rechtsstaatlichkeit und Demokratie, hat die DW Ungarisch als weitere Sendesprache eingeführt. Beide neu eingeführten Sprachangebote – Ungarisch und Tamil – wurden 2021 im Rahmen einer zweijährigen Pilotphase als reine Social-Media-Angebote gestartet.

Inzwischen ist die DW weltweit mit vielen Studios und Büros vertreten. Neben den großen Studios in Brüssel, Washington und Moskau unterhält sie Büros unter anderem in Jakarta, Jerusalem, Kiew, Lagos, Nairobi, Neu-Delhi und Bogotá (s. Abb. 3). Der Ausbau der Standorte der DW in den priorisierten Zielländern ist nur ein Baustein im Rahmen der Regionalisierung. Ein weiteres Element ist die Ausweitung von Koproduktionen und Schalten sowie Kooperationen allgemein im Rahmen des starken Partnernetzwerks der DW. Darüber hinaus plant die DW eine Ausweitung ihres Korrespondentennetzes. Außerdem verfügt die DW Akademie über Büros in Bogotá, Beirut, Tunis, Islamabad, Kiew, Windhuk, Kampala, Accra und Yangon. Komplementär dazu baut die DW Akademie ihre Außenstruktur aus und strebt darüber hinaus die Einrichtung weiterer Akademiebüros und -außenstellen an.

⁵ Vgl. DW-Evaluationsbericht 2021



Abbildung 3: Studios und Büros der DW sowie der DW Akademie

Quelle: Eigene Darstellung

Ziele

Mit Blick auf die in § 4 Deutsche-Welle-Gesetz formulierten übergeordneten Ziele verfolgt die DW folgende **Wirkungsabsicht**:

Die DW befähigt Menschen weltweit, sich auf Basis unabhängiger Informationen, verlässlicher Fakten und eines ungehinderten Austauschs eigene Überzeugungen zu bilden und diese in gesellschaftlichen Debatten zu vertreten.

Um diese Wirkung zu erzielen, müssen die Angebote der DW möglichst umfangreich genutzt werden. Dies setzt zunächst voraus, dass die Inhalte über die von den Nutzenden bevorzugten Plattformen zugänglich sind. Genutzt werden sie darüber hinaus nur, wenn sie von der Zielgruppe als relevant, glaubwürdig und von hoher Qualität wahrgenommen werden. Dies geschieht insbesondere dann, wenn die Angebote einen Bezug zur Lebenswirklichkeit der Nutzenden aufweisen. DW-Inhalte, die in der Zielgruppe hohe Nutzung und Akzeptanz erfahren, schaffen Vertrauen in unabhängige Medien und unterstützen die freie Meinungsbildung. Eine weitere wesentliche Voraussetzung hierfür ist die Befähigung, mit Medien und deren Inhalten souverän umgehen zu können. Die Vermittlung dieser Medienkompetenz ist ein Schwerpunkt der DW Akademie. Hierüber und über die Stärkung freier Mediensysteme tragen die DW und die DW Akademie zu einer Verbesserung der Diskurs- und Dialogfähigkeit der Zielgruppen bei, insbesondere in Regionen, die Terror, Propaganda und Desinformation, Flucht und Migration ausgesetzt sind.

Auf der Grundlage von Zielregionen, Zielgruppen, Mission und Vision konkretisiert die DW ihre gesetzlich verankerten Aufgaben und setzt sich für den Zeitraum der Aufgabenplanung 2022 bis 2025 folgende **Ziele**:

1. Die DW steigert ihre Reichweite von 289 Millionen auf 400 Millionen wöchentliche Nutzendenkontakte.
2. Die DW erhöht die Relevanz ihrer Angebote.
3. Die DW stärkt den Dialog.

Mit dieser Zielsetzung knüpft die DW an die Ergebnisse des Evaluationsberichts 2021 an: Hier zeigte sich, dass die DW – trotz zunehmender Herausforderungen und einer sich deutlich verschärfenden Wettbewerbssituation in den Zielmärkten – mit ihren Angeboten immer mehr Menschen erreicht. So konnte sie ihr bis 2021 gestecktes Reichweitenziel von 210 Millionen wöchentlichen Nutzendenkontakten deutlich übertreffen: Inzwischen nutzen weltweit wöchentlich 289 Millionen Menschen regelmäßig die Angebote der DW. Die höchsten Reichweitzuwächse erzielte die DW mit ihren **digitalen** Angeboten über externe Plattformen und Partner. Hier konnte sie ihre Reichweite im Vergleich zu 2017 von 36 Millionen auf 122 Millionen wöchentliche Nutzendenkontakte steigern. Dabei bleibt die Bedeutung von Bewegtbild- und mobil verfügbaren Inhalten ungebrochen, wichtigste Nutzungstreiber sind plattformspezifisch produzierte Videos: Inzwischen entfallen etwa 90 Prozent der Online-Nutzung auf Video-Inhalte. Die für die DW bedeutendste Social-Media-Plattform ist weiterhin *Facebook*, zunehmend an Bedeutung gewinnt *YouTube*. Hier sowie durch starke *Instagram*-Kooperationen konnte das bislang stärkste Digitalwachstum erzielt werden. Damit bestätigt sich erneut, dass die DW angesichts der zunehmenden Digitalisierung in allen Zielmärkten mit ihrer stetig weiterentwickelten Digitalstrategie die richtigen Weichen für die Zukunftsfähigkeit ihrer Angebote gestellt hat.

Erstmals übertraf die Nutzung digitaler DW-Angebote die **TV-Nutzung**. Gleichwohl spielt TV als Nachrichtenmedium in vielen Zielregionen der DW weiterhin eine bedeutende Rolle, starke TV-Märkte bleiben Afrika, Nord- und Lateinamerika, und auch in Asien ist die Nutzung der TV-Angebote der DW leicht gestiegen. Nutzten 2017 noch 85 Millionen Menschen die TV-Angebote der DW, so konnte hier eine Steigerung um rund 38 Prozent auf wöchentlich 117 Millionen Zuschauerinnen und Zuschauer erzielt werden.

Auch mit ihren **Radio**-Angeboten erzielt die DW noch immer eine hohe Nutzung, davon rund 90 Prozent über Partner. Hiermit erreicht sie wöchentlich 50 Millionen Hörerinnen und Hörer – rund ein Viertel mehr als 2017. Dabei konzentriert sich die Nutzung überwiegend auf Afrika, wo Radio-Inhalte weiterhin eine wichtige Rolle zur Informationsbeschaffung spielen. Angesichts der seit 2021 drastisch veränderten politischen Situation in Afghanistan hat die DW für die dortige Zielgruppe ihr Radio-Angebot wieder gestartet. Sie sendet täglich Radioprogramme auf Dari und Paschtu via Kurzwelle, um Zuhörerinnen und Zuhörern in der Zielregion gesicherte Informationen zukommen zu lassen.

Die Evaluation ihrer Angebote ergab darüber hinaus, dass die DW als glaubwürdige Quelle für Informationen genutzt und geschätzt wird. Die im Zuge der Evaluation befragten Nutzerinnen und Nutzer erachten die DW mehrheitlich als eine unparteiische Mittlerin ohne eigene Agenda, was ihre Berichterstattung umso wirkungsvoller macht. Ihre Nutzenden schätzen insbesondere die unabhängigen Informationen und verlässlichen Fakten, die ihnen in Zeiten zunehmender Falsch- und Desinformation eine zuverlässige Orientierung ermöglichen. Der DW gelingt es, Werte zu vermitteln, für die Deutschland in der Welt steht. Sie trägt zur Reputation Deutschlands ebenso wie zur Förderung der deutschen Sprache und Kultur bei. Sie stärkt überdies die **Diskursfähigkeit** und befördert das Verständnis eines freiheitlichen Grundkonsenses. Dies bestätigt der aktuelle Evaluationsbericht: Demnach gelingt es der DW, Nutzende zu befähigen, sich diskursiv stärker für die Zivilgesellschaft zu engagieren. Die DW-Zielgruppen erkennen deutsche und europäische Perspektiven und Werte, sie verstehen Zusammenhänge des Weltgeschehens besser, wissen mehr über demokratische Prinzipien und können sich eine unabhängige Meinung bilden. Gemeinsam mit ihren Partnern in über 50 Ländern des Globalen Südens erarbeitet die DW Akademie individuelle, innovative, zukunftsweisende und langfristig gedachte Lösungsansätze vor Ort, um den konstruktiven Dialog zu stärken.

Überdies identifizierte die aktuelle Evaluation Optimierungsbedarf: Zwar hat die DW in den vergangenen Jahren ihre **Dialog**-Formate ausgebaut – Talkformate wie *JaafarTalk* und *The 77 Percent. Street Debate* haben Modellcharakter, da sie insbesondere Themen aufgreifen, die in den Zielländern aus politischen oder religiösen Gründen tabuisiert sind. So erreicht sie beispielsweise mit Inhalten, die die Perspektive von Minderheiten und Marginalisierten aufgreifen, selbst Nutzende, die diesen kritisch gegenüber eingestellt sind – allein auf Basis des Vertrauens in die Integrität der Absenderin DW. Dennoch erbrachte die Evaluation, dass sie in ihrem Angebot noch nicht in ausreichendem Umfang auf dialogorientierte Inhalte setzt. Um das Wirkpotenzial ihrer Angebote noch besser auszuschöpfen, weist die DW der Stärkung des Dialogs und dem Ausbau der Formate, die explizit auf Debatte und Dialog ausgerichtet sind, in dem Zeitraum der aktuellen Aufgabenplanung eine prominente Bedeutung zu.

Um **Wirkung und Relevanz** ihrer Angebote zu steigern, überprüft die DW im Rahmen ihrer strategischen Angebotsentwicklung kontinuierlich, welche Inhalte in welcher Form über welche Plattformen verbreitet werden. Mit Blick auf dieses Ziel zeigte der Evaluationsbericht ebenfalls, dass die DW mit explizit regionalisierten Inhalten wie beispielsweise *EcoIndia*, dem Umweltmagazin für Indien und *The 77 Percent*, dem multimedialen Angebot für die junge afrikanische Zielgruppe, die Relevanz ihrer Angebote in den vergangenen Jahren steigern konnte. Neben der deutlicheren Regionalisierung zählte auch die fortgesetzte Optimierung ihrer digitalen Angebote in allen Sprachen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren, die letztlich auch eine umfangreiche Steigerung der Reichweite ermöglichten. Um jedoch wettbewerbsfähig zu bleiben, muss die DW in den kommenden Jahren stärker in die Steigerung der Relevanz ihrer Angebote investieren. Dies kann vor allem über Inhalte gelingen, die eine große Nähe zu Alltag und Lebenswirklichkeit der Zielgruppe aufweisen, also vor Ort in den Zielländern produziert werden. Ein weiterer wichtiger Baustein, um die Relevanz der Inhalte zu steigern, sind Koproduktionen und Schalten. Darüber hinaus tragen die Rückmeldungen der Partner zur Relevanzsteigerung bestehender Angebote bei. Auch bei der Entwicklung neuer Formate bieten Partner

wertvolle Anregungen. Die DW genießt eine hohe Glaubwürdigkeit in der Zielgruppe und wird als unparteiische Mittlerin wahrgenommen, die stets unterschiedliche Perspektiven beleuchtet. So greift die DW oft die Perspektiven von Minderheiten und Marginalisierten auf. Wie die aktuelle Evaluation der DW-Angebote ergab, rezipieren sogar diesen Gruppen gegenüber kritisch eingestellte Nutzende Inhalte der DW, weil sie ein Grundvertrauen in deren Integrität haben. Es wurde ebenfalls deutlich, dass DW-Nutzende eine höhere Medienkompetenz als Nichtnutzende haben. Die DW bietet ihren Nutzenden unabhängige Informationen und verlässliche Fakten, um Falschinformationen entgegenzuwirken. Hier ergab die Evaluation, dass den DW-Inhalten ein hohes Potenzial zugesprochen wird, Falschinformationen als solche zu enttarnen.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Rahmenbedingungen in den Zielregionen ist die DW bestrebt, ihrem Anspruch, ihren Nutzenden unabhängige Informationen und verlässliche Fakten sowie eine Bandbreite an Perspektiven zu bieten weiter in besonderem Maße gerecht zu werden. Hierzu wird sie sich gemeinsam mit der DW Akademie auf die im folgenden Kapitel dargestellten strategischen Maßnahmen fokussieren.



Abbildung 4: Anzahl wöchentlicher Nutzendenkontakte pro Medium, Stand 2021

Quelle: DW-eigene Berechnung

2. Schwerpunkte der DW für den Zeitraum 2022 – 2025

Die DW hat sich für den Aufgabenplanungszeitraum auf drei Schwerpunktvorhaben verständigt. Im Folgenden wird dargelegt, auf welcher Basis diese definiert wurden.

Als Grundlage für ihre strategische Ausrichtung wurde nachfolgende **Mission** formuliert:

Als unabhängiges, internationales Medienunternehmen aus Deutschland informieren wir Menschen weltweit, damit sie sich frei entscheiden können.

Daraus abgeleitet ist die **Vision**, deren Erreichung bis zum Jahr 2025 richtungsweisend sein soll:

Bis 2025 ist die DW eine unverzichtbare digitale Informationsanbieterin, die mit on-demand-fähigen, regionalisierten, dialogischen Angeboten ihre Nutzenden begeistert. Die DW Akademie ist die führende Medienentwicklerin aus Europa.

Mit Blick auf ihre Mission und Vision hat die DW die drei oben genannten Ziele für den Zeitraum der aktuellen Aufgabenplanung formuliert. Um diese Ziele zu erreichen, fokussiert die DW ihre Aktivitäten auf folgende **Schwerpunktthemen**:

1. Die DW steigert ihre regionale Kompetenz und Präsenz.
2. Die DW produziert *on demand first*.
3. Die DW setzt ihre Ressourcen effizient und nachhaltig ein.

Handlungsleitend für die zukünftige Ausgestaltung der Arbeit und Zusammenarbeit in der DW ist:

Die DW gestaltet aktiv eine diverse, digitale Unternehmenskultur.

2.1 Die DW gestaltet aktiv eine diverse, digitale Unternehmenskultur

Auf dieser Basis wird die DW den Fokus auf folgende Handlungsfelder richten:

Modernes Arbeitsumfeld durch *New Work* und *Digital Leadership*

New Work bildet in der DW das Dach für eine Vielzahl von Initiativen, Impulsen und Projekten, mit denen das digitale, mobile und kollaborative Arbeiten ausgebaut und der Kulturwandel in der DW weiter vorangetrieben wird. Die DW zieht so Konsequenzen aus den Veränderungen im journalistischen Kerngeschäft, wo Vernetzung, transparente Kommunikation und die Verfügbarkeit von Informationen längst unverzichtbare Erfolgsfaktoren geworden sind.

New Work ist für die DW der Weg, auch in einer digitalen Arbeitswelt weiterhin ein Arbeitsumfeld zu bieten, in dem die Potenziale der Mitarbeitenden entsprechend der DW-Ziele optimal zum Einsatz kommen können. Mitarbeitende sollen auch in der Zukunft gerne und hoch motiviert für die Deutsche Welle arbeiten wollen, sodass dies auch für unsere Nutzenden spürbar ist.

In Bezug auf die Kultur der Zusammenarbeit setzt die DW daher seit mehreren Jahren auf *Digital Leadership* und damit auf Kooperation über die Hierarchieebenen hinweg. Im Zuge der digitalen Transformation bietet dieses Rollenverständnis von Führungskraft und Mitarbeitenden auf Augenhöhe zahlreiche neue Möglichkeiten zur interdisziplinären und hierarchieübergreifenden Gestaltung produktiver Arbeitsumgebungen. Zusammenarbeit in Zeiten von *Digital Leadership* ist geprägt von Eigenverantwortung und von konstruktivem Feedback; außerdem von der Sichtbarkeit und Vernetzung von (Expertinnen- und Experten-)Wissen und dem produktiven Lernen aus Fehlern.

Gleiches gilt für die Veränderungen am digitalen und physischen Arbeitsplatz – die DW schafft mit dem Projekt *Digital Workplace* die technischen, baulichen und organisatorischen Voraussetzungen, um zeit- und ortsunabhängiges sowie flexibles Arbeiten zu ermöglichen.

Im Zuge dessen ist auch geplant, die mobile IT-Ausstattung auszubauen und derart an die zentralen Systeme der DW anzubinden, dass eine dezentrale Produktion und Distribution von Inhalten ermöglicht wird. Dies geschieht etwa durch technische Innovationen im Bereich der *On-Demand*-Produktion und der Künstlichen Intelligenz (KI). Generell ist die Förderung von Innovationen ein wichtiger Baustein der Unternehmenskultur der DW und Voraussetzung für ihre Zukunftsfähigkeit.

Partizipative Führungskultur durch *Digital Leadership* unterstützt durch Konfliktmanagement, präventive Angebote zur Gesundheits- und Resilienzförderung

Im Rahmen einer so partizipativ ausgerichteten Unternehmenskultur ist der konstruktive Umgang mit Konflikten wesentlicher Bestandteil. So hat sich die DW mit den Personalvertretungen auf ein Konfliktmanagementsystem verständigt, in dem Arbeitnehmervertretungen und verschiedene Anlaufstellen des DW-Konfliktmanagements effizient zusammenarbeiten. Weiter positioniert sich die DW als Arbeitgeberin mit einer modernen, umfassenden Gesundheitsprävention; erweitert wurde diese im Zuge der Corona-Pandemie durch Informations- und Übungsangebote zur Resilienzsteigerung und zum Thema Mental Health/Prävention für Mitarbeitende und Führungskräfte.

***Diversity*: Vielfältige Perspektiven als Alleinstellungsmerkmal**

Kulturelle Vielfalt hat in der DW mit ihrem globalen Programmangebot seit jeher einen hohen Stellenwert. Mitarbeitende aus mehr als 150 Ländern prägen die DW sowie die DW Akademie und bedeuten eine große Chance für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Mit der Etablierung des Diversitätsmanagements ist 2019 die Voraussetzung dafür geschaffen worden, die

DW zu einer der diversesten und inklusivsten Medienorganisationen in Deutschland auszubauen. Mit diesem Ziel wird im Zeitraum dieser Aufgabenplanung eine umfassende *Diversity-Strategie* erarbeitet. In diesem Rahmen werden Konzepte erarbeitet, die das Verständnis von Vielfalt in der DW fördern, systemische Hürden abbauen und so die Potenziale von Diversität für die Arbeit der DW ausschöpfen helfen.

Die Abteilung *Human Resources* geht nach ihrer Umstrukturierung zur Abteilung *People* tiefgreifend auf die Anforderungen eines diversen Unternehmens ein. Mit Blick auf eine vorausschauende Personalplanung spielen diverse Kriterien auch bei der Rekrutierung neuer Fach- und Führungskräfte zukünftig eine wichtige Rolle. Im Rahmen der Maßnahmen zur Diversität wird auch die bislang in getrennten Bereichen verortete Betreuung für feste und freie Mitarbeitende aufgegeben und in einem neuen Bereich *People Management* zusammengeführt. Durch eine stärkere Standardisierung erhöhen sich die Bearbeitungsgeschwindigkeit und die Transparenz.

Ausbau des systemischen Wissensmanagements

Vor dem Hintergrund der pandemiebedingt gewachsenen Anzahl von mobilen Arbeitsplätzen hat der Umgang mit digitalem Wissensmanagement an Bedeutung gewonnen. Indem relevante Informationen, Daten und Erfahrungen möglichst effektiv weitergegeben werden, wird die Expertise vieler Mitarbeitender bestmöglich gestärkt. Die DW hat unternehmensweit bereits zahlreiche Methoden und Strukturen für die Weitergabe von Wissen etabliert und baut diese bis 2025 weiter aus.

Mit dem Bestreben, Wissen zielführend zu vernetzen und die Expertise ihrer Mitarbeitenden bestmöglich einsetzen und ausbauen zu können, hat die DW weitere Maßnahmen zum Ausbau ihres Wissensmanagements ergriffen. So werden beispielsweise *DW Minds*-Veranstaltungen, in denen Kolleginnen und Kollegen ihre Arbeit vorstellen oder gezielt Themen referieren, als Webinare über Videokonferenzen angeboten und können *On-Demand* abgerufen werden. Darüber hinaus fördert die DW gezielt *Communities of Practice*. In so genannten *DW Circles* haben Mitarbeitende die Möglichkeit, sich directionsübergreifend zu vernetzen, zu Best Practices auszutauschen bzw. ihr Wissen miteinander zu teilen. Inzwischen bestehen bereits zahlreiche *Circles*, beispielsweise zu Themen wie Cyber Security, Nachhaltigkeit, Constructive Journalism und Suchmaschinenoptimierung.

Auch das DW Lab, in dem mit Erfolg innovative journalistische Produkte entwickelt werden, hat sich inzwischen zu einem Ort des Wissenstransfers entwickelt. Es steht durch seine besondere Struktur directionsübergreifend für Projekte zur Verfügung und fördert dadurch den Austausch von Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Bereichen. Gemeinsam entwickeln sie innovative journalistische Produkte und testen Möglichkeiten neuer Informationstechnologien für den Einsatz in der DW und der DW Akademie.

Diese Querschnittsthemen fließen in die Ausgestaltung der drei Schwerpunktvorhaben für den Zeitraum der Aufgabenplanung 2022-2025 mit ein.

2.2 Schwerpunkt 1: Die DW steigert ihre regionale Kompetenz und Präsenz

Die in Kapitel 1 geschilderte Re-Priorisierung der Zielländer ermöglicht es der DW, die Berichterstattung ihrer 32 Angebotssprachen noch präziser auf die Zielmärkte auszurichten. Vor allem digitale Ausspielwege ermöglichen den Redaktionen zeitnahe Analysen der Informationsbedürfnisse in den priorisierten Zielländern. Dort werden journalistische Angebote besonders stark genutzt, wenn dem Publikum die regionale Relevanz deutlich ist. Daher wird die DW im Zeitraum dieser Aufgabenplanung viele Redaktionen räumlich stärker an ihre priorisierten Zielmärkte anbinden. Über Vor-Ort-Präsenzen können die Nutzungsinteressen noch präziser und zeitnäher identifiziert und Inhalte besser distribuiert werden. Dabei erhöht die DW die Zahl exklusiver und regional produzierter Inhalte signifikant.

Der Aufbau neuer Standorte sowie der Ausbau bestehender Büros erfolgt nach festgelegten Kriterien gemäß den strategischen Leitlinien. Bei der Bewertung geeigneter Länder und Städte werden u.a. die jeweilige politische Situation, mögliche Einschränkungen durch Zensur sowie rechtliche und sicherheitsrelevante Rahmenbedingungen berücksichtigt. Die DW wird Standorte, die mit der höchsten Prioritätsstufe gekennzeichnet sind, verstärken. Sollte dies aufgrund der Gefährdungslage in den prioritären Zielländern nicht möglich sein, wird sie von sichereren Nachbarländern aus agieren. Die Sicherheit ihrer Ortskräfte ist für die DW ein zentrales Anliegen. Dazu gehört auch, dass DW-Ortskräfte in Krisenfällen genauso behandelt werden wie Ortskräfte der Bundesregierung. Für die Verstärkung redaktioneller Synergien werden dabei auch multisprachliche Präsenzen, sogenannte *Hubs*, aufgebaut. Das Beispiel des *DW Hubs* in Neu-Delhi zeigt, wie effektiv der Standort neben dem englischsprachigen Programm auch die regionalsprachlichen Redaktionen Hindi, Urdu, Bengali und Tamil beliefert. Aktuell baut die DW einen weiteren *Hub* in Kiew auf, Aktivitäten an weiteren Standorten werden in Kapitel 3 skizziert.

In den priorisierten Zielländern werden zusätzliche Ortskräfte rekrutiert, die insbesondere über Kenntnisse der modernen Videoproduktion und relevanter digitaler Ausspielwege verfügen. Um die technischen und journalistischen Standards der DW zu sichern, werden die Schulungsangebote (Digital/Video/On Demand) für die Mitarbeitenden der Sprachredaktionen ausgebaut. Durch die Verzahnung von Fachressorts und regionalsprachlichen Redaktionen wird das Programmangebot weiter auf die Bedürfnisse der Zielgruppen in den priorisierten Märkten ausgerichtet.

Neben dem Auf- und Ausbau der regionalen Präsenzen konzentriert sich die DW auf die Gewinnung neuer Partnerschaften in den priorisierten Zielregionen, beispielsweise über neue, reichweitenstarke Schalt-Partnerschaften. Zudem plant sie, den Anteil an Koproduktionen mit regionalen und überregionalen Partnern zu erhöhen.

Alle Regionalisierungsvorhaben bedingen einen erhöhten Investitionsaufwand. Die lokalen Produktionskosten sind in vielen Zielländern aber deutlich niedriger als in Deutschland, so dass sich der Produktionsoutput sowie die Qualität der Inhalte perspektivisch erhöhen. Mit

wettbewerbsfähigen Honorierungen wird zugleich sichergestellt, dass die DW kompetente Fachkräfte für ihre Angebote gewinnt und ihrer sozialen Verantwortung als steuerfinanzierter Medienanstalt gerecht wird.

Mit Blick auf die Steigerung der regionalen Präsenz erweitert die DW Akademie ihre regionalen Aktivitäten in Asien, Afrika, Lateinamerika, dem Nahen und Mittleren Osten sowie Osteuropa. Dies geschieht über die Stärkung der Außenstrukturen sowie über die Rekrutierung lokaler Expertinnen und Experten, mit denen Medienstrategien und -konzepte für eine komplexere, digitalere und auch eine zunehmend polarisierte Welt entwickelt werden. Im Bereich Filmförderung werden Filmschaffende dabei unterstützt, hochwertige Produktionen zu realisieren. Damit hilft die DW Akademie, das Potenzial lokaler Filmindustrien im globalen Wettbewerb sichtbar zu machen und ermöglicht einen offenen Diskurs zu gesellschaftlichen Themen.

2.3 Schwerpunkt 2: Die DW produziert *on demand first*

Die DW hat ihre digitale Nutzung zwischen 2017 und 2021 von wöchentlich 36 Millionen Nutzendenkontakten auf 122 Millionen mehr als verdreifacht. Diese Steigerung zeigt das große Wachstumspotenzial von DW-Inhalten, die *on demand*, also zeit- und ortsunabhängig, genutzt werden können. Aktuell generiert die DW etwa 58 Prozent ihrer Reichweiten über TV- und Radioprogramme. Diese linearen Ausspielwege bleiben zunächst weiterhin relevant für die Gesamtnutzung. Jedoch wird sich ihre Reichweite angesichts der globalen Veränderungen im Medienmarkt perspektivisch verringern, denn vor allem die junge DW-Zielgruppe präferiert bereits heute On-Demand-Angebote. Die DW evaluiert kontinuierlich die jeweiligen Potenziale und Nutzungsszenarien ihrer Ausspielwege in den verschiedenen Märkten. Um dort perspektivisch konkurrenzfähig zu bleiben, werden dabei Kosten, Reichweite und Relevanz einzelner Angebote betrachtet. Dies geschieht ab 2022 mit Hilfe des Programmportfoliomanagements, das sowohl leistungs- oder qualitätsschwache Ausspielwege und Sendungen als auch Leerstellen im Portfolio identifizieren soll. Durch entsprechende Umschichtungen von Ressourcen soll die DW zukünftig flexibler und zugleich reichweitemschonend auf Marktveränderungen reagieren können.

Die DW steht hinsichtlich der Satelliten-Distributionswege vor einer großen Herausforderung. In vielen Zielgebieten verändert die Einführung des Mobilfunkstandards 5G die Bedingungen für die bisherige TV-Satellitenausstrahlung über die sogenannten *C-Band*-Satelliten. So kommt es in Asien sowie in Nord- und Südamerika durch die überlappende Nutzung von Frequenzen zu Störungen in der Ausstrahlung des DW-Signals. Im Sinne der Sendesicherheit muss die DW hier auf kostenintensivere alternative Versorgungswege umstellen. Die DW beobachtet diese Marktentwicklung weiter und erarbeitet zudem eine endgültige technische Lösung für die Distribution, die sowohl zuverlässig als auch wirtschaftlich ist.

In den kommenden vier Jahren wird die Produktion neuer Programme primär auf *On-Demand*-Plattformen ausgerichtet. Dazu zählen neben den eigenen Angeboten auf dw.com, der Mediathek und den B2B-Plattformen auch die Social-Media- und Streaming-Plattformen bei Drittanbietern. Ziel dieser digitalen Multi-Plattform-Strategie ist es, die Nutzung der DW-

Inhalte auch zukünftig sicherzustellen. Alle redaktionellen, technischen und administrativen Bereiche modifizieren ihre Prozesse, Arbeitsabläufe und Angebote für die digitale Transformation. Die technischen Verbreitungswege werden konkurrenzfähig aufgestellt und neue Herausforderungen und Veränderungen im Unternehmen klar kommuniziert. Auch für Schulungen und Fortbildungen wird zunehmend auf *on demand first* gesetzt: Sowohl die DW als auch die DW Akademie haben während der Corona-Pandemie viele Lernmaterialien für die Nutzung über *e-learning* bereitgestellt.

Zentral sind weiterhin Kenntnisse des datenbasierten Arbeitens sowie das Verständnis für die redaktionelle Adaptionfähigkeit von Beiträgen. Dies gilt ebenso für die Bedürfnisse von Partnern und Drittplattformen. Für alle Zielmärkte werden auch die jeweiligen technischen Infrastrukturen berücksichtigt: So ist das Videostreaming in den meisten asiatischen Zielländern deutlich stärker ausgeprägt als auf dem afrikanischen Kontinent. Auf Basis von Datenanalysen werden die Angebote passgenau auf die jeweiligen Nutzungspräferenzen der verschiedenen Zielgruppen ausgerichtet und gegebenenfalls verändert. Beispielsweise ist die Nutzung der DW-Angebote auf *YouTube* im Vergleich zum bisherigen Spitzenreiter *Facebook* im vergangenen Evaluationszeitraum auffällig gestiegen.⁶ Auch Audio-Angebote produziert die DW zukünftig noch stärker für die Distribution auf *On-Demand*-Plattformen. Für die Zielländer Indien, Südafrika und Nigeria wurden bereits neue Podcast-Formate entwickelt, die in ihrer Machart die Bedürfnisse der jungen und diversen Zielgruppen bedienen.

In vielen Märkten ist der Vertrieb über Partnersender und -portale entscheidend für die digitale Verbreitung von DW-Inhalten – entsprechend plant die DW, digitale Partnerschaften stärker auszubauen. Hierbei hat sich vor allem in den arabisch- und spanischsprachigen Angeboten das *Tandem Content Sourcing* bewährt: Durch eine gezielte Bedarfsermittlung bei Partnern werden passgenaue Inhalte aus dem DW-Angebot identifiziert und adaptiert. Aufgrund seines Erfolgs wurde dieses Modell bereits auf weitere Sprachangebote übertragen und soll weiter ausgebaut werden. Zudem wird die DW die Ausspielwege auf ihren eigenen Plattformen für die effiziente Belieferung von Partnern erneuern und vereinheitlichen. Ein weiterer Fokus liegt auf Partnerschaften mit Streaming- und *Over-The-Top*-Plattformen. Vor allem in den bevölkerungsreichen asiatischen Zielmärkten versprechen sie hohe Nutzung. Um die junge Zielgruppe zu erreichen, konzentriert sich der Vertrieb zukünftig noch stärker auf die Zusammenarbeit mit Social-Media-Plattformen wie *TikTok* und *Snapchat*. Auch Kooperationen mit reichweitenstarken Influencern werden verstärkt angestrebt, sofern diese die journalistischen Qualitätsansprüche der DW erfüllen.

⁶ Vgl. Evaluationsbericht 2021

2.4 Schwerpunkt 3: Die DW setzt ihre Ressourcen effizient und nachhaltig ein

Die DW steht im Zeitraum dieser Aufgabenplanung vor zahlreichen Herausforderungen, die sie vor dem Hintergrund eingeschränkter Finanzmittel bewältigen muss. Stetig steigende Kosten für Ressourcen der Grundversorgung sowie Tarifsteigerungen schränken den finanziellen Handlungsspielraum deutlich ein. Zugleich erfordern die Entscheidungen für strategische Veränderungen in vielen Bereichen Investitionen. Dies gilt auch für das Strategische Ziel der Nachhaltigkeit, dem die DW große Bedeutung beimisst. Hierfür werden directionsübergreifend zentrale Prozesse und Strukturen im Unternehmen evaluiert und im Sinne der Kriterien Effizienz und Nachhaltigkeit optimiert. Die DW wird ihre Leistungs- und Innovationsfähigkeit durch den wirtschaftlichen und sparsamen Einsatz der ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen sichern.

Effizienz

Unter dem Effizienz-Begriff versteht die DW die Verwendung ihrer Ressourcen mit dem Ziel, die Qualität und Quantität ihrer Produkte und Prozesse zu verbessern. Effizient sind Aktivitäten, wenn sie eine möglichst große Wirkung mit einem möglichst geringen Mitteleinsatz erreichen. Um den rationalen Umgang mit Kosten-Nutzen-Relationen flächendeckend zu verbessern, müssen alle institutionellen Bereiche sowie die Mitarbeitenden eingebunden werden.

Die DW identifiziert für die Optimierung relevante Punkte und Prozesse. So ist die Steigerung der Effizienz auf **personeller Ebene** eng mit dem Themenkomplex *Digital Leadership* verbunden, in dessen Rahmen das eigenverantwortliche, kostenbewusste Arbeiten gefördert wird. Hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben in diesem Zusammenhang überragende Bedeutung. Neben der Gewinnung zusätzlicher qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt die Weiterentwicklung der wertvollen Expertise langjähriger Beschäftigter durch gezielte Fortbildungsangebote einen wichtigen Baustein für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der DW dar.

Ein wesentlicher Faktor ist die Effizienz-Optimierung der **betriebswirtschaftlichen Systeme** der DW und der DW Akademie: Über das im ARD-Verbund laufende Projekt *(D)ein SAP* sollen in der Zukunft betriebswirtschaftliche Prozesse sowie DW-eigene Digitalisierungsprojekte über das ganze Haus hinweg effizient organisiert, beschleunigt und übersichtlicher gestaltet werden. Ebenfalls effizienzsteigernd soll sich die Standardisierung der Prozesse und der Struktur von Produktion und IT auswirken.

Bei Prozessoptimierungen wird zuvor kalkuliert, inwiefern die zu erwartenden Einsparungen und Effizienzsteigerungen in anderen Unternehmensteilen, beispielsweise im Bereich IT-Infrastruktur, zu Mehrkosten führen.

Für die Erreichung ihres Effizienzziels setzt die DW verstärkt **Künstliche Intelligenz** ein. Diese wird gemeinwohlorientiert in die journalistische Praxis von DW integriert, und entsprechenden Risiken wird mit ethischen Richtlinien begegnet. Die DW ist bestrebt, die Qualität ihrer Programminhalte punktuell mit Hilfe Künstlicher Intelligenz zu verbessern.

Beispielhaft hierfür sind automatisierte Übersetzungs- und sogenannte *Text-to-Speech*-Systeme, die zeitaufwändige Redaktionsaufgaben reduzieren und dadurch bei den Mitarbeitenden neue Kapazitäten für wertvolle Recherche- und Produktionsaufgaben schaffen. Prototypisch hat die DW bereits 2020 bereichsübergreifend die Möglichkeiten zur Arbeit mit Künstlicher Intelligenz im Rahmen des Projekts *HOLA!* getestet. *HOLA* steht für *Human-oriented Language Applications* und umschreibt ein Sprachtechnologie-Projekt, das zunächst mit den DW-Sprachredaktionen Russisch, Hindi und Brasilianisch erarbeitet wurde. Auch für betriebswirtschaftliche und Verwaltungs-Prozesse zeichnen sich zahlreiche Einsatzfelder ab.

Hohe Personalkosten und starre – teilweise gesetzlich vorgeschriebene – Beschäftigungsarten sowie automatische tarifliche Stufensteigerungen schränken die unternehmerische Flexibilität der DW nach Überzeugung der Geschäftsleitung zu stark ein. Daher strebt die DW Gespräche mit den Sozialpartnern über eine sozial verantwortliche **Flexibilisierung von Beschäftigung** vor allem in Führungspositionen an. Ziel ist es, flexibler auf sich verändernde Situationen in den Zielländern reagieren und Potenziale schneller nutzen zu können sowie Führungspositionen zukünftig wechselnd und nach sich verändernden fachlichen Anforderungen vergeben zu können. Die in Kapitel 2.1 geschilderte Neuaufstellung des Personalwesens ermöglicht eine vorausschauende Personalplanung durch eine gesamtheitliche Betrachtung des Personalkörpers über Beschäftigungsarten hinaus.

Nachhaltigkeit

Die DW soll bis 2025 zu den nachhaltigsten Medienorganisationen in Deutschland zählen. Hierbei werden drei Ebenen der Nachhaltigkeit betrachtet: Neben den ökologischen Grundlagen sind auch die ökonomischen sowie die sozialen Felder von Bedeutung. Die Bewertung erfolgt durch das *Sustainability Management*. Die DW verfasst hierzu zweijährlich einen Nachhaltigkeitsbericht. Darüber hinaus überprüft sie derzeit die Voraussetzungen für eine Zertifizierung im Rahmen des europäischen Umweltmanagementsystems *EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)*.

Im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit fokussiert sich die DW auf eine Klimaschutzstrategie, deren Reduktionsziel auf wissenschaftlichen Erkenntnissen sowie der Kernbilanz aus dem Jahr 2019 basiert. Diese reichen von der Reduktion von Dienstreisen bis zum aktiven nachhaltigen Handeln in der gesamten Prozesskette der Produktion (*Green Production*).

Viele dieser Vorhaben sind zugleich ökonomisch nachhaltig. So wird beispielsweise über Methoden zum Qualitätsmanagement bereits heute sichergestellt, dass die Nachhaltigkeit in den vielfältigen Prozessen der DW und der DW Akademie kontinuierlich überprüft wird.

Im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit ist die DW gegenwärtig bereits gut aufgestellt. So hat die DW die tarifliche Bindung sowie die tariflichen Ansprüche auch auf Freie Mitarbeitende ausgeweitet. Hierdurch wurden für diese beispielsweise auch die Konditionen im Krankheitsfall oder hinsichtlich des Urlaubsentgelts deutlich verbessert. Daneben bietet die DW eine Ausbildung in Teilzeit, *Sabbaticals* und zahlreiche gesundheitsfördernde Angebote. Flexible Arbeitsformen ermöglichen außerdem eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

3. Programmziele und strategische Maßnahmen pro Region

In den kommenden vier Jahren setzt die DW ihren im Zeitraum der vorherigen Aufgabenplanung eingeschlagenen Kurs fort, wenngleich mit neuen, deutlichen Akzentuierungen: Um international wettbewerbsfähig zu bleiben, wird die DW ihren programmlichen Schwerpunkt weiter auf ihr reichweitenstärkstes Angebot legen – Englisch. Als *Lingua franca* findet das englischsprachige Angebot die größte Verbreitung weltweit und ist dementsprechend das Flaggschiff-Angebot aller internationalen Informationsanbieter. Um angesichts des ausgesprochen hohen Wettbewerbsdrucks die Relevanz ihres englischen Angebots zu steigern, legt die DW einen besonderen Schwerpunkt ihrer programmlichen Aktivitäten auf eine schärfere Profilierung und deutlichere Regionalisierung der englischsprachigen Inhalte, insbesondere für Afrika, Asien und die USA. Angesichts der sehr unterschiedlichen, spezifischen Informationsbedürfnisse in weiteren Zielregionen gilt dies auch für die regionalsprachigen Angebote, mit denen die DW die Zielgruppen unabhängig von englischer Sprachkompetenz erreicht. Auf Basis bereits bestehender, erfolgreicher Kooperationen und Koproduktionen – wie *Jaafar Talk* oder die *Eco-Magazine* für Afrika und Asien – wird sie überdies noch mehr als bisher lokale Partner in die Konzeption und Produktion von Inhalten einbeziehen. Mit Blick auf ihr Sprachenportfolio stellt die DW sicher, dass Deutsch weiterhin eine wichtige Rolle in ihrem Angebot einnimmt. Gleichzeitig ist es angesichts des hohen Wettbewerbsdrucks und der Ressourcenallokation erforderlich, auch dieses Angebot den sich wandelnden Nutzungsentwicklungen und Potenzialen in den Zielmärkten anzupassen.

Weltweit verändert sich das Informationsverhalten der Menschen nachhaltig. Immer mehr Menschen nutzen digitale Medien zur Informationsbeschaffung. Die sich in zahlreichen Zielländern rasch wandelnden Nutzungspräferenzen der Zielgruppen erfordern entsprechende Anpassungen der Ausspielwege. Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung von *On-Demand*-Angeboten gilt für die Planung, Produktion und Distribution ihrer journalistischen Angebote das Leitmotiv *on demand first*. Dementsprechend wird die DW ihre TV-, Video- und Audio-Angebote dem von den Zielgruppen in immer mehr Ländern bevorzugten Nutzungsszenario anpassen. Angesichts dieser gravierenden Veränderungen im Mediennutzungsverhalten der Zielgruppen wird die DW die Nutzungsentwicklung ihrer linearen Angebote weiter beobachten und bei Bedarf entsprechend anpassen. So strebt sie beispielsweise eine Reduzierung der aktuell hohen Aufwände für die TV-Produktion an, unter anderem durch verstärkte Standardisierung, Automatisierung und Digitalisierung der Produktion von Programminhalten. Mittelfristig sollen zunehmend Synergien zwischen linearen und digitalen Angeboten ausgelotet und genutzt werden. Weitere Anpassungen werden hinsichtlich der Ausrichtung der Angebote auf eine ausgesprochen junge Zielgruppe erforderlich. So ist die DW bestrebt, vermehrt junge Menschen in den Zielregionen mit unabhängiger, ausgewogener Berichterstattung und verlässlichen Fakten in ihrer Meinungsbildung und Dialogfähigkeit in gesellschaftlichen Debatten zu unterstützen. Darüber hinaus sollen ihre Angebote sowohl eine Perspektivenvielfalt reflektieren als auch Handlungsmöglichkeiten für eine junge, zunehmend diverse Zielgruppe aufzeigen. Da Frauen in der bisherigen Nutzung ihrer Angebote unterrepräsentiert sind, versucht die DW, diese noch gezielter anzusprechen. In mehreren Sprachen

führte die DW neue Formate ein, um Geschlechtergerechtigkeit stärker in den Fokus zu nehmen. So hat sie bereits zahlreiche Angebote in ihrem Portfolio, die spezifisch auf Frauen zugeschnitten sind. Neu gestartet ist die Multimedia-Serie *HER – Women in Asia*, die Frauen aus allen sozialen Schichten Asiens porträtiert und ihre unterschiedlichen Perspektiven darstellt, ist ein weiteres Beispiel für den verstärkten Angebotsfokus.

Bei der Realisierung ihrer Programmziele wird die DW ein besonderes Augenmerk auf Effizienz und Nachhaltigkeit richten. Durch den Ausbau der Produktion in Zielgebieten primär durch Ortskräfte reduzieren sich unter anderem die Reisekosten, zudem erhöht sich das Produktionstempo. Welche weiteren Maßnahmen die DW in diesem Zusammenhang plant und wie die oben skizzierten Programmziele sowohl in den globalen Sprachangeboten, den Regionalsprachen und den Ressorts ausgestaltet werden sollen, wird im Folgenden beschrieben.

3.1 Globale journalistische Angebote: Englisch und Deutsch

3.1.1 Englisch

Englisch ist die bedeutendste internationale Verkehrssprache, als *Lingua franca* wird sie von 378 Millionen Menschen als Muttersprache und zusammen mit den Zweitsprachlern von über einer Milliarde Menschen⁷ zur internationalen und interkulturellen Kommunikation genutzt. Angesichts der weiten Verbreitung in der Kernzielgruppe der prioritären Zielländer Asiens und Subsahara-Afrikas sowie der USA birgt sie für die DW das größte Nutzungs- und Wirkpotenzial. Aus diesem Grund hat die DW ihr Angebot in Englisch in den letzten Jahren neu ausgerichtet und zum umfangreichsten Sprachangebot ausgebaut. Mit einem breiten, plattformgerechten Angebotsportfolio aus regionalisierten digitalen und linearen Inhalten und einem klaren Fokus auf *News and Current Affairs* konnte das Profil des englischsprachigen Angebots schärfer profiliert werden und damit deutlich an Attraktivität und Relevanz für die Zielgruppen gewinnen. Angesichts dieser Entwicklung werden *News and Current Affairs* auch in den kommenden Jahren eine tragende Säule der linearen und non-linearen Angebote bilden. Neben plattformspezifischer Produktion, einer Diversifizierung des Social-Media-Angebots sowie einer deutlichen Verstärkung des Community Managements zählten Maßnahmen zur Suchmaschinenoptimierung zu den Erfolgsfaktoren der englischsprachigen Online-Angebote. Auch der TV-Kanal wurde im Zeitraum der Aufgabenplanung neu profiliert und programmiert. Zu den bedeutendsten strategischen Weichenstellungen gehörte der Ausbau des Nachrichtenangebots rund um die Uhr sowie die Einführung der Regionalformate *DW News Asia* (werktäglich) und *DW News Africa* (Wochenformat). Stabile Reichweiten erzielt die DW weiterhin mit ihrem englischsprachigen Radio-Angebot, das einen eindeutigen regionalen Schwerpunkt auf Subsahara-Afrika setzt (s. Kapitel 3.2.1).

⁷ DW-Evaluationsbericht 2021

Angesichts steigender Herausforderungen und Chancen durch die zunehmende Digitalisierung und den damit verbundenen Auswirkungen auf die linearen Angebote wird die DW weitere Anpassungen vornehmen, um das hohe Reichweiten- und Wirkpotenzial ihres englischsprachigen Angebots noch besser ausschöpfen zu können. Entsprechend ihrem Leitmotiv **on demand first** leitete sie einen Transformationsprozess ein, der zahlreiche neue Weichenstellungen erfordert – insbesondere hinsichtlich Formatentwicklung, Produktion und Distribution der Angebote. Dies erfordert zunächst eine stärkere interdisziplinäre Zusammenarbeit innerhalb der DW. Eine zentrale strategische Weichenstellung nimmt die DW jedoch vor allem durch eine deutlich differenziertere **Regionalisierung** des englischsprachigen Angebots vor: Mit ihrem Englisch-Angebot erstellt sie Inhalte für ausgesprochen heterogene Märkte und sehr unterschiedliche Zielgruppenbedürfnisse. Prio-Zielländer für das Englisch-Angebot der DW sind die USA sowie die Länder in Subsahara-Afrika und Asien, in denen Englisch Verkehrssprache oder Bildungssprache ist. Um den naturgemäß unterschiedlichen Informationsbedürfnissen der Zielgruppen auf den drei Kontinenten mit passgenaueren Inhalten zu entsprechen, regionalisiert die DW das englische Angebot für folgende Prio-Regionen: Ostafrika, Westafrika, Südasien, Südostasien und die USA. Gleichzeitig dienen die englischsprachigen Angebote vielen Sprachangeboten als Adaptionierungsgrundlage. Insbesondere bei regionalen Themen unterscheiden sich die Interessen der Zielgruppen in den jeweiligen Zielregionen naturgemäß sehr stark. Um ihr englischsprachiges Angebot jeweils regional attraktiver und damit relevanter für die Zielgruppe zu gestalten, wird die DW regionalisierte Inhalte – mehr als bisher – für einzelne, strategisch bedeutsame Länder erstellen. Hierzu wird sie ihre Präsenz vor Ort ausbauen, was auch mit Blick auf die Wettbewerbssituation eine unabdingbare Maßnahme darstellt. Der Ausbau ihres Netzes an Korrespondentinnen und Korrespondenten sowie die Verlagerung der Produktion in strategisch fokussierte Länder zielen darauf ab, die Qualität und Authentizität ihrer regionalisierten Inhalte zu steigern und dem Bedürfnis ihrer Zielgruppen nach mehr regional anschlussfähigen Inhalten Rechnung zu tragen.

Wie der aktuelle Evaluationsbericht eindrucksvoll belegt, hat die DW angesichts des enormen Wachstumspotenzials **digitaler Angebote** auch für das englische Angebot die richtigen strategischen Weichen gestellt: Der konsequente Fokus auf reichweitenstarke Plattformen hat sich in hohen Nutzungssteigerungen niedergeschlagen. Neben dem Wachstum auf DW-eigenen und Partnerplattformen erzielte die DW das größte Wachstum auf Social-Media-Plattformen, am erfolgreichsten war sie auf *Facebook* und *YouTube*. Die erkennbar zunehmende Bedeutung von *Video-On-Demand*-Angeboten manifestiert sich aktuell beispielsweise in dem – neben *DW News* – ausgesprochen erfolgreichen englischsprachigen *YouTube*-Kanal *DW Documentary*. Vor diesem Hintergrund wird die DW das englischsprachige Video-Angebot noch deutlicher auf die jeweils regionenspezifischen Informationsinteressen und auf die bevorzugte Nutzung auf Abruf hin optimieren. Hierzu wird sie ihr Netzwerk an Video-Journalistinnen und -Journalisten ausbauen und die *On-Demand*-Produktion stärken. Um dem Bedürfnis der Zielgruppen nach flexibler Mediennutzung zu entsprechen, werden die Angebote über die hierfür relevantesten Plattformen in den jeweiligen Zielländern distribuiert werden. Dabei sollen auch mehr Inhalte für Plattformen wie *Amazon Prime*, *Netflix* und erfolgreiche regionale Portale zur Verfügung stehen. Die DW plant außerdem, über den verstärkten Einsatz von Tools zur

Datenanalyse noch konkretere Hinweise auf die Bedürfnisse der Nutzenden zu erhalten. Darüber hinaus sollen hiermit auch Erfolgskriterien gegenüber den Angeboten der Wettbewerber identifiziert werden.

In Weltregionen wie Afrika und Asien haben lineare Angebote trotz der in der Zielgruppe immer attraktiver werdenden *On-Demand*-Nutzung noch immer hohes Reichweitenpotenzial. Doch auch hierfür gilt: Der steigenden Nachfrage nach regionalspezifischen Inhalten muss auch im Linearen entsprochen werden. Dementsprechend wird die DW ihr englisches **TV-Angebot** noch stärker auf die Bedürfnisse der asiatischen, afrikanischen und US-amerikanischen Zielgruppen hin ausrichten. Im Rahmen der Regionalisierung wird die DW einen besonderen Schwerpunkt auf den Ausbau der Zusammenarbeit mit Partnern legen. Bereits heute verfügt sie über zahlreiche Partner in den Prio-Zielregionen, mit denen sie regelmäßig TV-Schalten realisiert (*DW Premium*). Zur weiteren Verbesserung ihrer Distributionssituation plant die DW den Ausbau dieses Erfolgsmodells ebenso wie die Stärkung des digitalen Vertriebs. Angesichts der spezifischen Marktkenntnisse der Partner, die die Produktion regional besonders relevanter Inhalte ermöglichen, plant die DW darüber hinaus den Ausbau an Koproduktionen. Das für südasiatische Märkte neu eingeführte, *on-demand*-fähige Video-Format *Art.See.Asia* kann sowohl auf *On-Demand*-Plattformen als auch linear im TV ausgestrahlt werden. Diesem Beispiel folgend plant die DW ein vergleichbares Format für Afrika. Künftig sollen weitere *On-Demand*-Formate aus den Bereichen Politik, Kultur, Gesellschaft, Sport, Wirtschaft, Wissenschaft und Umwelt entstehen, die eine besonders hohe Anschlussfähigkeit an die Lebenswirklichkeit und das Informationsinteresse der Zielgruppe aufweisen. Mit Blick auf die junge Zielgruppe plant die DW, erfolgreich etablierte crossmediale Formate wie *The 77 Percent*, das sich explizit mit den Belangen junger Menschen in Afrika befasst, inhaltlich und strukturell weiterzuentwickeln.

Ebenfalls mit Blick auf die steigende *On-Demand*-Nutzung ergänzt die DW ihr **Radioportfolio** durch eine Reihe digitaler Audio-Formate. Beispiele sind der Umweltpodcast *On the Green Fence*, die in Indien produzierte Podcast-Reihe *Love Matters* sowie Nachrichtenüberblicke für verschiedene Sprachassistenten. Diese Angebotsform ist auf dem nordamerikanischen Markt bereits fest etabliert und gewinnt in anderen Ländern an Bedeutung, z.B. in Brasilien und Mexiko. Die DW wird das Potenzial unterschiedlicher Audio-Angebote weiter ausloten und ihre bislang gewonnenen Erkenntnisse in die Entwicklung neuer Produkte einfließen lassen.

Trotz der erkennbaren Versachlichung des transatlantischen Verhältnisses ist es angesichts der weiterhin unterschiedlichen Positionen in wesentlichen außen- und wirtschaftspolitischen Fragen zunehmend wichtig, deutsche und europäische Sichtweisen und Positionen in das Prio-Zielland USA zu vermitteln. Die DW agiert hier in einem anspruchsvollen, hochprofessionellen und ausgesprochen kompetitiven Medienmarkt besonders erfolgreich mit ihrem englischsprachigen Online-Angebot. Auf Grundlage ihres Auftrags wird die DW ihre TV-, Audio- und Online-Angebote konsequent auf die Bedürfnisse und Interessen der Zielgruppe hin gestalten. Der thematische Fokus wird dabei deutlich auf transatlantische und bilaterale Beziehungen

gerichtet. Dem Bedeutungszuwachs der Region trägt die DW bereits mit der im Aufgabenplanungszeitraum ausgeweiteten Berichterstattung Rechnung: Neben Nachrichten rund um die Uhr präsentiert sie dem amerikanischen Publikum auch Breaking News.

3.1.2 Deutsch

Es ist gesetzlicher Auftrag und Selbstverständnis der DW, Deutschland verständlich zu machen und die deutsche Sprache zu fördern. Mit ihren Inhalten in deutscher Sprache richtet sich die DW an eine verhältnismäßig kleine Zielgruppe: Insgesamt wird die Zahl der Menschen, die Deutsch als Mutter- oder Zweitsprache sprechen, auf weltweit 103,5 Millionen geschätzt – nur fünf Millionen davon leben in den DW-Zielregionen außerhalb Europas.⁸ Darüber hinaus wendet sich die DW mit ihren Deutschkursen in ihren Zielländern an insgesamt rund 15,4 Millionen Deutschlernende.⁹

Mit ihrem deutschsprachigen Angebot steht die DW vor der Herausforderung, Angebote für eine ausgesprochen kleine und gleichzeitig sehr disperse Zielgruppe zu erstellen. Im TV bietet die DW ihrer Zielgruppe ein Kultur-Angebot (*DW Deutsch*), das auch über Partnersender, *dw.com* und *YouTube* verbreitet und zudem über eine zweite Sendeschiene unter dem Namen *DW Deutsch+* in Nord- und Südamerika empfangbar ist. Um Kosten und Nutzen des Angebots auch in Zukunft konsequent in Einklang zu bringen, wird die erfolgreiche Kooperation mit den ARD-Landesrundfunkanstalten und dem ZDF weiter intensiviert, beispielsweise durch die verstärkte Übernahme neuer Sendungen und die Ausstrahlung von Live-Berichterstattung der anderen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten im deutschen DW-Angebot. Darüber hinaus erstellt die DW ein umfassendes deutschsprachiges Online-Informationsangebot. Hier nimmt neben der Kultur die internationale Politik, vermittelt aus deutsch-europäischer Sicht, einen großen Raum ein. Dank einer deutlichen Schärfung des Themenprofils ihres digitalen Angebots und einer Konsolidierung ihres Portfolios an Social-Media-Accounts und -Kanälen konnte die DW im Zeitraum der vergangenen Aufgabenplanung die Nutzung ihres deutschsprachigen Angebots steigern. Mit Blick auf die Erwartungen der Nutzenden wird sie künftig ihre Dialog-Angebote verstärken sowie mehr hochwertige Videos und visuelle Elemente in ihr Angebot integrieren.

⁸ Ammon, Ulrich: Die Stellung der deutschen Sprache in der Welt. De Gruyter Mouton (2015), S. 175. Hierbei handelt es sich um die aktuellste valide Quelle zu diesem Thema.

⁹ Auswärtiges Amt: Deutsch als Fremdsprache weltweit (2020)

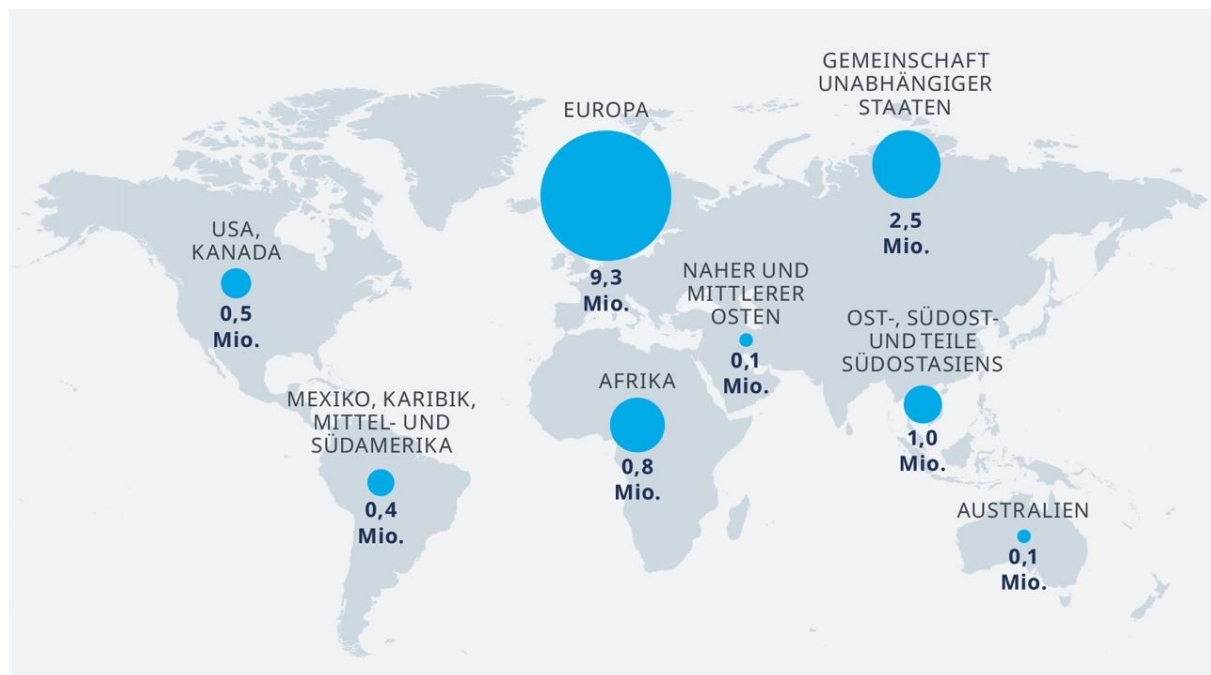


Abbildung 5: Anzahl der Deutschlernenden weltweit

Quelle: Eigene Darstellung nach Goethe-Institut (2020)

Die Förderung der deutschen Sprache gehört zum gesetzlichen Auftrag der DW. Die in der Verantwortung der DW Akademie erstellten multimedialen Deutschkurse sind bereits weltweit erfolgreich etabliert und werden weiter ausgebaut. Die Deutsche Welle wird auf diese Weise ihre Aktivitäten zur Förderung der deutschen Sprache intensivieren. Um den Bedürfnissen und Wünschen der Deutschlernenden und -lehrenden noch besser gerecht zu werden, wird die bereits begonnene technologische Modernisierung der Deutschlernangebote weitergeführt – sowohl hinsichtlich des Ausbaus ihrer mobilen Verfügbarkeit als auch mit Blick auf die Erweiterung des Sprachenportfolios. Ziel ist zunächst, bis Ende 2022 die Sprachlernangebote auf einer einzigen Plattform, *learn german.dw.com*, für eine zeit- und ortsunabhängige Nutzung auf allen mobilen Endgeräten verfügbar zu machen. Darüber hinaus werden die Angebote sukzessive inhaltlich, technisch und strukturell weiterentwickelt, um mithilfe einer klaren Nutzendenführung sowie neuen Funktionalitäten nicht nur Selbstlernende, sondern nach und nach auch vermehrt die kursbasierte Arbeit zu unterstützen. Auch wird der Anteil an Videos und innovativen multimedialen Formaten ausgeweitet, durch neue Lerninhalte und Social-Media-Angebote sowie ein optional nutzbares Betreuungsangebot sollen mögliche Zugangsschwellen für Anfänger abgebaut werden. Die junge Zielgruppe ab 14 Jahren soll durch spezifisch auf diese Altersgruppe zugeschnittene Lernformate angesprochen werden, insbesondere auf *YouTube*, *Instagram* und *TikTok*. Außerdem plant die DW Akademie den Ausbau ihres Angebots an didaktisierten Nachrichteninhalten – ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerbsumfeld – und die Bereitstellung von speziell für Lernende aufbereiteten Inhalten zum Leben, Studieren und Arbeiten in Deutschland.

Im Bereich der Sprachförderung wird die DW die gute Zusammenarbeit mit dem *Goethe-Institut* und anderen Mittlerorganisationen wie dem *Pädagogischen Austauschdienst (PAD)* und der *Zentralstelle für Auslandsschulwesen (ZfA)* weiter intensivieren. Darüber hinaus wird der bereits enge Kontakt zu dem *Internationalen Deutschlehrerverband (IDV)* und zu den *nationalen Deutschlehrerverbänden* ausgebaut.

3.2 Journalistische Angebote pro Zielregion

3.2.1 Subsahara-Afrika

In Afrika leben rund eine Milliarde Menschen in den politisch, ökonomisch und kulturell höchst heterogenen 49 Staaten südlich der Sahara. Im weltweiten Vergleich ist es die Region mit dem höchsten Bevölkerungswachstum – bis zum Jahr 2050 rechnen die Vereinten Nationen mit einer Verdopplung der Bevölkerungszahl. Gleichzeitig ist die Bevölkerung weltweit nirgendwo so jung wie dort: Fast die Hälfte aller Bewohnerinnen und Bewohner Afrikas ist heute jünger als 18 Jahre. Dies gilt als Chance und gleichermaßen eine der größten Herausforderungen: Der mit schwierigen sozioökonomischen Bedingungen konfrontierten Jugend Afrikas eine Perspektive zu bieten, ihre Zukunft aktiv zu gestalten. Eine wesentliche Voraussetzung für gesellschaftliche Teilhabe ist neben Bildung das Recht auf Meinungsfreiheit und der uneingeschränkte Zugang zu unabhängigen Informationen, die eine Meinungsbildung und informierte Entscheidungen ermöglichen. In vielen afrikanischen Ländern sind derzeit demokratische Entwicklungen von Rückschritten geprägt, autoritäre Tendenzen nehmen vor allem in nicht konsolidierten Demokratien zu, bestehende Autokratien verfestigen sich. Vielfach wird die Presse- und Meinungsfreiheit drastisch eingeschränkt, der Zugang zu unabhängigen, ausgewogenen Informationen wird hierdurch zunehmend erschwert. Gleichzeitig sind die Hürden für politisches Engagement sehr hoch. Vor diesem Hintergrund hat die junge Bevölkerung vielerorts kaum Chancen, ihre Gesellschaft aktiv mitzugestalten. Armut, komplexe Krisen, ethnische und religiöse Konflikte, soziale Ungleichheit und Misstrauen in den Staat sind vielfach Ursachen für die Radikalisierung junger Menschen und entscheidende Faktoren für die Migrationsbewegungen innerhalb des Kontinents und in europäische Länder.

Mit Blick auf die geopolitische Bedeutung des Kontinents befinden sich immer mehr Länder in einem zunehmenden Wettbewerb um politischen und wirtschaftlichen Einfluss in Afrika. So hat insbesondere China in den vergangenen Jahren sein Engagement massiv ausgebaut. Neben ökonomischen Interessen verfolgt die chinesische Regierung das Ziel, ihre eigenen Narrative zu vermitteln und die politische Meinungsbildung auf dem afrikanischen Kontinent zu beeinflussen. Dabei verfügt sie über ein umfangreiches Instrumentarium, um auf die Medienlandschaft Afrikas einzuwirken und demokratische Prozesse durch Desinformation und Manipulation zu schwächen.

Die Bedeutung Afrikas für die europäische Politik ist ungebrochen. Die Zusammenarbeit zwischen den Ländern Afrikas und Deutschland fußt auf universellen Werten und gemeinsamen politischen Interessen. Hierzu gehören neben Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und Menschenrechten auch Themen wie Gesundheit, Umwelt, Klima, nachhaltige Entwicklung und Bildung – Themen, die sich mit den Markenwerten und Profalthemen der DW decken. Die DW und die

DW Akademie setzen sich mit ihren journalistischen und medien-entwicklungspolitischen Angeboten für diese Werte ein und unterstützen auf diese Weise die Bemühungen der deutschen Wirtschaft und Politik. Durch eine unabhängige und an den Informationsbedürfnissen orientierte Berichterstattung ermöglicht die DW ihrer Zielgruppe, die gesellschaftlichen Entwicklungen in ihren Ländern aktiv mitzugestalten. In von Umbrüchen geprägten Medienmärkten Subsahara-Afrikas fördert die DW Akademie Medienunternehmen, die Möglichkeiten des digitalen Wandels für einen offenen gesellschaftlichen Diskurs zu nutzen. So startet sie etwa eine Innovations-Initiative zur interdisziplinären und länderübergreifenden Entwicklung zukunftsorientierter Ansätze der Medienentwicklung. Hierdurch sollen neue Wege erschlossen werden, um Wirkungen der Länderprojekte zu verstärken und skalierbar zu machen. Drei Kernthemen werden dazu in den Mittelpunkt der Innovationsprozesse gerückt: *Media Viability* - für resiliente Medien; *Media and Information Literacy* - für breitenwirksame Medienkompetenz; *Innovation for Dialogue* - für die Stimmen vulnerabler Bevölkerungsgruppen. Digitale Anwendungen sind ein wichtiger Schlüssel, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Deshalb setzt die DW Akademie einen Schwerpunkt auf digitale Teilhabe und digitale Medienentwicklung.

In den Regionen Subsahara-Afrikas, die von großen Flüchtlingsbewegungen betroffen sind, fördert die DW den Austausch zwischen Herkunfts- und Aufnahmeland. Sie sorgt dafür, dass neutrale und professionelle Informationen zur Verfügung stehen und leistet so einen Beitrag zum besseren gegenseitigen Verständnis. Angesichts zunehmender Desinformation und Hassrede in sozialen Medien gewinnt die Verifizierung von Informationen zunehmend an Bedeutung. Entsprechend intensiviert die DW Akademie ihre *Media and Information Literacy*-Programme. Beispielhaft für die Bekämpfung von Desinformation steht die BMZ-geförderte *Only Spreading Facts*-Kampagne, die aktuell in mehreren afrikanischen Ländern gestartet wurde und die Arbeit afrikanischer Projektpartner für faktenbasierte Berichterstattung und eine konstruktive Dialogkultur sichtbar macht. Auch über derartige Projekte schlägt sie eine Brücke zu den journalistischen Angeboten der DW, die im Sinne einer ausgewogenen und aufklärenden Berichterstattung der Recherche und Verifizierung einen immer höheren Stellenwert beimesen.

Journalistisch bietet die DW Online- und Social-Media, Radio- und TV-Angebote in den überregionalen Sprachen Englisch, Französisch und Portugiesisch sowie in den Regionalsprachen Haussa, Amharisch und Kisuaheli. Neben der nachrichtlichen Berichterstattung und tagesaktuellen Radiosendungen zu DW-Profilthemen liegt ein Schwerpunkt auf Angeboten, die die positiven Entwicklungen auf dem Kontinent beleuchten. Entsprechend der Fokussierung auf eine jüngere Kernzielgruppe und mit dem Ziel, verstärkt die weibliche Zielgruppe zu erreichen, richtete die DW ihre bestehenden Angebote entsprechend aus und führte bereits neue Formate ein. Hierzu zählt beispielsweise das Video- und Audioformat *GirlZOffMute*: Das mit Projektmitteln geförderte Format wird von Jugendreporterinnen moderiert und richtet sich in den sechs Angebotssprachen insbesondere an Mädchen und junge Frauen. Als Flaggschiff-Angebot der *Programs for Africa* befasst sich das trimediale Jugendformat *The 77 Percent* mit aktuellen Themen, die speziell für Jugendliche hoch relevant sind. Dabei reflektiert das Format ne-

ben Themen, die in lokalen Medien vielfach tabuisiert werden, auch das Spannungsfeld zwischen dem Wunsch nach Selbstverwirklichung und gesellschaftlicher Realität. Das Format bildet für alle Afrika-Sprachen der DW die zentrale Säule der Jugendangebote und wird mit Blick auf die Bedürfnisse der jungen Zielgruppe stetig weiterentwickelt.

Entsprechend den sich wandelnden Nutzungsgewohnheiten der Zielgruppen wird die DW auch für Afrika sprachübergreifend einen deutlicheren Fokus auf die Stärkung ihrer digitalen Angebote richten und insbesondere ihre *on demand* verfügbaren Audio- und Videoinhalte ausweiten. Neben der Verstärkung des Dialogs mit der Zielgruppe wird ein weiterer Schwerpunkt der redaktionellen Aktivitäten in dem Ausbau der regionalisierten Angebote liegen – dies setzt eine stärkere Präsenz vor Ort voraus. Im Folgenden werden entsprechende Weichenstellungen und Maßnahmen zum Erreichen dieser Ziele in der jeweiligen Mediengattung kursorisch beschrieben:

Nirgendwo auf der Welt sind die Wachstumsraten für die Internetnutzung anhaltend so hoch wie auf dem afrikanischen Kontinent. Entsprechend den Nutzungspräferenzen der Zielgruppen hat die DW in den vergangenen Jahren ihre Präsenz auf **digitalen** Plattformen in Afrika deutlich gestärkt – mit Erfolg, wie die Reichweitensteigerungen für digitale Angebote eindrücklich belegen. Als Nutzungstreiber erweisen sich hier insbesondere gezielte Kooperationen mit lokalen Influencern sowie reichweitenstarke Social-Media-Partnerschaften. Hiervon profitieren besonders deutlich die kisuaheli-, französisch- und portugiesischsprachigen DW-Angebote. *Facebook* ist weiterhin die beliebteste Social-Media-Plattform, zunehmende Bedeutung erlangen auf dem afrikanischen Kontinent *YouTube* und *Instagram*. In ihrem digitalen Angebot schlägt die DW eine Brücke zu ihren Radiosendungen und richtet den Fokus auf Dialog und Interaktion mit der jungen Zielgruppe.

Mit ihren **Radio**-Angeboten in allen sechs Sendesprachen für Afrika erreicht die DW sowohl Staaten mit teilweise stark eingeschränkter Presse- und Meinungsfreiheit als auch solche, in denen die Medienmärkte weitgehend liberalisiert sind. Radio spielt als Informationsmedium weiterhin eine große Rolle für die DW-Zielgruppe in Afrika und wird trotz sich erkennbar wandelnder Mediennutzungsgewohnheiten noch immer intensiv zur Informationsbeschaffung genutzt – teilweise komplementär zu TV-Angeboten. Mit ihren haussa-, kisuaheli- und französischsprachigen Angeboten, die über Satellit und *UKW*-Partner ausgestrahlt werden, verzeichnete die DW deutliche Reichweitzuwächse im Zeitraum der Aufgabenplanung. Auch das portugiesischsprachige DW-Angebot für Afrika behauptet sich weiterhin ausgesprochen gut in einem wettbewerbsintensiven Umfeld: Im lusophonen Afrika ist die DW Marktführerin unter den internationalen Wettbewerbern. Als Erfolgsfaktor wirkt neben Angebotsmodifikationen und einer weiter entwickelten Verknüpfung von Radio- und Social-Media-Angeboten vor allem die Distribution über reichweitenstarke Partner. Für die kommenden Jahre gilt es, dieses Potenzial weiter auszuschöpfen. Hierzu plant die DW, mehr exklusive Inhalte vor Ort zu produzieren und den direkten Dialog mit der Zielgruppe zu intensivieren. Der verstärkte Fokus auf mehr Nähe zu der jungen Zielgruppe und deren Bedürfnis nach Angeboten, die deutlicher ihre Lebenswirklichkeit reflektieren, erfordert den gezielten Ausbau ihres Netzwerks an Korrespondentinnen und Korrespondenten. Nur so kann die Berichterstattung zu regional rele-

vanten Themen effektiv gestärkt werden. In diesem Zusammenhang plant die DW, Mitarbeitende in die Zielregion zu entsenden und vermehrt junge Mitarbeitende vor Ort zu gewinnen. Darüber hinaus sollen – neben den bereits zu großen Teilen vor Ort produzierten Features – weitere Audio-Produktionen in geeignete Zielländer verlagert werden. So prüft die DW, ob in einem ersten Schritt das bereits bestehende Büro in Lagos zu einem Produktionszentrum (*Hub*) für Westafrika ausgebaut werden kann, um hier Radio-, TV- und Online-Aktivitäten zu bündeln. Mit Blick auf die priorisierten Zielländer wird ebenfalls überprüft, ob die DW an weiteren strategisch vorteilhaften Standorten Präsenzen eröffnet.

Parallel zu der anhaltenden Beliebtheit von Radio wächst auf dem afrikanischen Kontinent die Bedeutung von **TV** zur Informationsbeschaffung seit Jahren stetig, vor allem in den von der DW fokussierten urbanen Regionen. Diesem Bedeutungszuwachs trägt die DW mit zusätzlichen regionalisierten TV-Formaten für den englischen TV-Kanal, dem Ausbau der *DW Premium-TV*-Schalten bei reichweitenstarken Partnern wie *Channels TV* in Nigeria sowie zunehmend auch regionalsprachigen TV-Formaten Rechnung in allen Angebotssprachen für Afrika. Der Schwerpunkt der neuen regionalsprachigen TV-Angebote liegt dabei auf Inhalten aus den Bereichen Wissenschaft, Umwelt, Gesellschaft und Geschichte. Zunehmend werden TV-Magazine mit Partnern in den Zielländern vor Ort koproduziert – wie beispielsweise das Umweltmagazin *EcoAfrica*. Die DW ist bestrebt, mehr TV-Partner für Koproduktionen zu akquirieren und so die vorgenommene strategische Weichenstellung weiter erfolgreich umzusetzen.

Umfangreiche **Schulungsmaßnahmen** für Korrespondentinnen und Korrespondenten ermöglichen eine weitere Qualitätssteigerung ihres für die mobile Nutzung optimierten Videoangebots. Mit Blick auf neu hinzukommende Mitarbeitende in der Zielregion, werden Schulungsmaßnahmen insbesondere im Bereich Video ein wichtiger Baustein für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der Angebote bleiben. Darüber hinaus sollen Formate entwickelt werden, die sich insbesondere an ein junges Publikum richten und ebenfalls *on demand* nutzbar gemacht werden.

3.2.2 Asien

Die asiatischen Zielgebiete haben im Rahmen der Re-Priorisierung der Zielländer weiter an Bedeutung gewonnen. Dazu zählen mit China, Indien, Indonesien und Pakistan vier der fünf bevölkerungsreichsten Staaten der Welt. Alle asiatischen Zielländer zeichnen sich durch eine junge Bevölkerungsstruktur und eine zunehmende Technologisierung auch im Bereich der Informationsbeschaffung aus. Vor allem junge, gut ausgebildete Generationen drängen auf wirtschaftliche Teilhabe und Wohlstand.

Zugleich leben in Staaten wie Afghanistan, Bangladesch, Indien und Pakistan bis zu 50 Prozent der Bevölkerung unterhalb der Armutsgrenze. Soziale Ungleichheit sowie die Unterdrückung der Rechte von Frauen und Minderheiten sind in den meisten Zielgebieten Alltag, ebenso Einschränkungen in der Meinungsfreiheit. Die Sicherheitslage ist häufig fragil: Chinas Auseinandersetzungen mit Anrainerstaaten und den USA sind eine permanente Bedrohung für die Region. Auch die Atommächte Indien und Pakistan versuchen immer wieder, ihre regionale

Vormachtstellung gewaltsam zu behaupten, ebenso der Iran. In Afghanistan haben die radikalislamischen Taliban nach dem Abzug der NATO-Schutztruppen die Macht ergriffen und vernichten damit alle Hoffnungen auf ein friedliches, demokratisches Staatsgefüge. Auch die Lebenswirklichkeit der Menschen in Bangladesch, Indien, Pakistan und Iran wird von gewaltsamen ethnischen und religiösen Konflikten geprägt.

Mit China und Iran erweitern zwei der repressivsten Regime der Welt fortlaufend ihre Zensurmaßnahmen. Ebenso stören die Regierungen von Bangladesch, Indien und Indonesien gezielt Kommunikationswege, während sich die Situation in Hongkong zuletzt besonders drastisch verschlechtert hat. Mit Ausnahme von Taiwan können Medien in keinem der asiatischen DW-Zielgebiete wirklich frei berichten. Entsprechend bedeutsam ist dort die Rolle der DW als unabhängige Berichterstatteerin zur Förderung der Informationsfreiheit. Neben Online-Angeboten spielt das lineare TV in den meisten Märkten nach wie vor eine große Rolle; lediglich in China, Iran und gegenwärtig auch Pakistan blockieren Zensoren alle Fernsehaktivitäten der DW. Um zukünftig noch flexibler auf einzelne Marktentwicklungen zu reagieren, wird der jeweilige Medienmix pro Sprachangebot kontinuierlich evaluiert. So können verschiedene Auspielwege schneller bedarfsgerecht auf- und abgebaut werden: Zuletzt wurden Radio-Angebote über Kurzwelle auf Dari und Paschtu neu gestartet, um die Informationsgrundversorgung der Bevölkerung in Afghanistan nach der Machtergreifung der Taliban sicherzustellen. Eine weitere Stärkung der Angebote erscheint angesichts der Entwicklung der politischen Lage in Afghanistan dringend geboten. Inhaltlich orientiert sich die DW weiter an den Bedürfnissen der Nutzenden und erörtert relevante Profilverfahren anhand regional bedeutsamer Themen.

Insgesamt wird die regionalisierte und digitalisierte Berichterstattung für Asien deutlich verstärkt, unter anderem durch die Standorte in Neu-Delhi, Taipeh und Jakarta. Hierüber verbreitet die DW ihre Angebote noch gezielter zu den Kernnutzungszeiten in den Zielmärkten. Um die Berichterstattung in diesen flächenstarken Ländern weiter zu optimieren, wird auch das Netzwerk von Ortskräften vergrößert.

Die DW Akademie konzentriert sich auf regional übergreifende Ansätze zur Stärkung der Medienkompetenz. Ein wichtiges Ziel ist, der zunehmenden politisch und wirtschaftlich motivierten Desinformation insbesondere aus China und Russland entgegenzutreten. Im Rahmen von Projekten, die durch das *Auswärtige Amt* und die *Europäische Union* finanziert werden, wird die Zusammenarbeit mit DW-Programm und -Vertrieb ausgebaut und miteinander verzahnt. Hier werden Themen wie Umweltjournalismus, interreligiöser Dialog sowie konfliktsensible und konstruktive Berichterstattung gefördert. In Südasien stärkt das Projekt *Flucht und Dialog* das Verständnis zwischen Geflüchteten und ihren Aufnahmegesellschaften. In Zentralasien setzt die DW Akademie auf die Entwicklung von Bürgermedien für die ländliche Bevölkerung, um deren Zugang zu verlässlichen Informationen und ihre gesellschaftliche Teilhabe zu verbessern.

Aktuell ist die DW mit neun regionalsprachlichen Redaktionen im asiatischen Markt aktiv: Zusätzlich zu Bengali, Chinesisch, Dari, Farsi, Hindi, Indonesisch, Paschtu und Urdu wurde 2021 ein Tamil-Angebot für die bevölkerungsreiche indische Region Tamil Nadu gestartet. Die Inhalte werden ausschließlich über Soziale Medien verbreitet und über die Fortführung nach

einer Testphase von zwei Jahren entschieden. Darüber hinaus distribuiert die DW in Kooperation mit Partnern punktuell Angebote auf Vietnamesisch, Thailändisch und Koreanisch.

Das englischsprachige Programm richtet sich an zehn asiatische Länder, in denen die Sprache relevante Zielgruppen erreicht. Diese Staaten wurden in zwei Regionen gruppiert: In Südasien sind Bangladesch, Indien und Pakistan priorisiert. Der zweite Fokus liegt mit China (inklusive Hongkong), Indonesien, Malaysia, den Philippinen, Sri Lanka, Thailand und Vietnam auf Südostasien. Zukünftig wird das englische Programm noch stärker auf diese Regionen hin ausgerichtet, unter anderem durch vermehrte Kooperationen mit den jeweiligen regionalsprachlichen Redaktionen sowie Partnern. Während die Aufwendungen für die lineare TV-Produktion weiter reduziert werden, erarbeiten die Fachredaktionen mehr *on-demand*-fähige Formate. In Umsetzung sind die hochwertige Kulturdokumentation *ART.SEE.ASIA* sowie der Beziehungs-Podcast *Love Matters* für Indien. Zudem hat die DW eine hindisprachige Adaption ihrer erfolgreichen Dokumentations-Kanäle auf *YouTube* gestartet.

Mit ihren regionalsprachlichen Angeboten tritt die DW mit den asiatischen Bevölkerungsteilen, die kaum oder kein Englisch sprechen, dialogisch in Kontakt. Gemäß der Re-Priorisierung der Zielgebiete richten sich einige Redaktionen auf zusätzliche Länder aus: DW Bengali wird mehr Inhalte für die Zielgruppe im indischen Bundesland West-Bengalen produzieren. Ihre digitalen Angebote sind auf die Präferenzen der jungen Zielgruppen ausgerichtet. Inhaltlich reicht das Spektrum von Themen rund um Freiheits- und Menschenrechte und Soziale Gerechtigkeit bis hin zu Wissenschaft, Bildung und Umwelt. Außer DW Tamil betreiben alle asiatischen Angebotssprachen neben ihren Webseiten auch Auftritte auf *Facebook*, *Twitter* und *YouTube*. Farsi, Hindi und Indonesisch setzen zudem auf *Instagram*. Besonders erfolgreich ist dort das Farsi-Angebot.

Die Redaktionen von Bengali, Dari, Hindi, Indonesisch und Paschtu produzieren jeweils ein wöchentliches TV-Magazin, das zu großen Teilen auf der Adaption der DW-Wissenschaftssendung *Projekt Zukunft* basiert. Zudem wird das englische Umweltmagazin *EcoIndia* auf Hindi, Bengali und Tamil übersetzt, wobei die tamilsprachliche Fassung ausschließlich über *YouTube* verbreitet wird. Generell sind Videos bei den asiatischen Sprachen die größten Nutzungstreiber: Insbesondere auf Bengali, Chinesisch, Hindi, Indonesisch und Urdu versprechen sie auch zukünftig sehr großes Wachstumspotenzial. Entsprechend bauen die regionalsprachlichen Asien-Redaktionen ihre Videokompetenzen weiter aus und vernetzen sich dafür mit den Fachressorts und der DW Akademie.

China bleibt einer der schwierigsten Medienmärkte, denn das kommunistische Regime schottet die Volksrepublik durch permanent weiter entwickelte technische Blockade-Maßnahmen nach Außen ab. Westliche Webseiten und Soziale Medien sind lediglich über Umwege erreichbar, während chinesische Dienste wie *WeChat* wiederum für nicht-chinesische Informationsanbieter gesperrt bleiben. Die DW arbeitet daher mit den Diensten *Psiphon* und *Tor* zusammen, deren Funktionen zur Zensurumgehung in die digitalen Ausspielwege integriert wurden. Das DW-Büro in Taipeh ermöglicht eine verbesserte Berichterstattung aus der Region sowohl für das englischsprachige als auch das chinesischsprachige Programm. Bereits 2018 wurden

Hongkong und Taiwan als Zielregionen ergänzt: Hierfür erweiterte die DW ihr Sprachangebot um die in beiden Ländern gängige Schriftzeichenform Langzeichen. Die DW-Webseite der chinesischen Kurzzeichen wird automatisiert auf Langzeichen übersetzt und um eigene redaktionelle Inhalte ergänzt. Diese verbreitet die DW auch erfolgreich über *Facebook*, *Twitter* und *YouTube*. Trotz der schwierigen Ausgangslage wurden in allen drei Zielländern Möglichkeiten zur Kooperation etabliert, darunter allein 25 Online-Partnerschaften für Artikel und Videos.

Sowohl lineare als auch digitale Partnerschaften sind in fast allen asiatischen Zielländern volatil, angesichts der Größe der Märkte aber auch reichweitenstark. Die DW konzentriert sich auf den Ausbau von *Premium*-Schalten und -Video-Reihen. Weiter sind digitale Partnerschaften mit *Over-The-Top*-Plattformen, Social-Media-Portalen und lokalen Influencern geplant. In Pakistan hat die DW gemeinsam mit Partnern Wettbewerbe ausgerufen, bei denen Nutzende selbstgedrehte Videos einreichen konnten. Solche nutzerbindenden Projekte sollen auf weitere Zielregionen wie Indonesien übertragen werden.

Um die Attraktivität der Angebote zu erhöhen, wird die aktuelle Berichterstattung zugunsten exklusiver Geschichten und Hintergrundberichte reduziert. Die Redaktionen von Bengali, Farsi, Hindi und Indonesisch produzieren dafür vermehrt *on-demand*-fähige Erklär- und Faktencheck-Videos. Damit positioniert sich die DW in Asien weiter als verlässliche Informationsanbieterin, die Desinformation entgegenwirkt. Dies gilt insbesondere für die Bereiche der gesundheitlichen Aufklärung, den Klimawandel, Extremismus und antidemokratische Entwicklungen. Insbesondere die Redaktionen von Hindi und Urdu wollen außerdem den Anteil ihrer weiblichen Nutzenden erhöhen, indem sie stärker mit Protagonistinnen, Kooperationspartnerinnen und weiblichen DW-Gesichtern arbeiten.

3.2.3 Lateinamerika

Viele lateinamerikanische Staaten sind von gesellschaftlichen Unruhen betroffen. Kern der Proteste ist häufig die Unzufriedenheit von Bevölkerungsteilen über politische oder wirtschaftliche Ungleichgewichte. Vielerorts ist der erwartete breite ökonomische Aufschwung deutlich hinter den Erwartungen und Versprechungen von politischen Eliten zurückgeblieben. Die meisten Länder verstehen sich als Demokratien, jedoch unterminieren hohe Armutsraten, Gewalt, Kriminalität und Korruption das Vertrauen in die staatliche Ordnung. Populistische und autoritäre Politiker spalten – wie in Brasilien – ganze Nationen, beispielsweise, indem sie oppositionelle Stimmen marginalisieren. Durch die Corona-Pandemie wurden Gegensätze weiter verschärft und auch die Folgen des kontinuierlichen Raubbaus an der Natur werden in der Region zunehmend sichtbar und stoßen auf gesellschaftlichen Widerstand. Die prekäre Lage führt immer wieder zu großen Migrationswellen, sei es zuletzt von Venezuela nach Kolumbien oder von Zentralamerika über Mexiko in die USA.

Auch wenn die Medienmärkte der Zielländer – bis auf Venezuela – als grundsätzlich pluralistisch gelten, ist die freie Medienarbeit durch Einschränkungen und Bedrohungen von Berichterstattenden erheblich unter Druck. Häufig dominieren einige wenige, private Unternehmen den regionalen Medienmarkt, was politisch einseitige und parteiische Berichterstattung be-

günstigt. Dies betrifft insbesondere das Fernsehen, das in vielen Ländern weiterhin eine wichtige Informationsquelle ist. Mexiko zählt im weltweiten Vergleich zu den gefährlichsten Ländern für Medienschaffende: In den vergangenen 20 Jahren wurden dort mehr als 100 Journalistinnen und Journalisten von kriminellen Akteuren getötet, weshalb sich viele Medien selbst zensurieren. Entsprechend dem globalen Trend wächst auch die Bedeutung von Online-Medien und Social-Media-Portalen. Der digitale Raum wird allerdings auch hier für die gezielte Verbreitung von Desinformation missbraucht, so wie nachweislich während der Präsidentschaftswahlkämpfe in Mexiko und Brasilien. Solche Formen der Manipulation behindern die freie Meinungsbildung; entsprechend ist das Vertrauen in die unabhängige Berichterstattung der lokalen Presse in den meisten lateinamerikanischen Staaten vergleichsweise schwach ausgeprägt.

In diesem Umfeld hat sich die DW als seriöse und unparteiische Informationsquelle etabliert. Sie befördert das historisch gewachsene Interesse an Deutschland und deutschen Perspektiven auf Lateinamerika. Auch die DW Akademie ist in diesen Zielgebieten sehr aktiv und konzentriert sich auf die Förderung kritischer Auseinandersetzungen mit Medien. Damit entwickelt sie sich zu einer der führenden internationalen Organisationen für Medienkompetenz und unterstützt insbesondere die digitale Entwicklung von lokalen Medien und sogenannten Community-Medien, die abseits der urbanen Zentren in ländlichen Gebieten agieren. Inhaltlich fördert die DW Akademie den Zugang lateinamerikanischer Zivilgesellschaften zu Themen rund um Umwelt- und Klimaschutz, beispielsweise in Verbindung mit Menschenrechtsverletzungen in Kolumbien. Entsprechende Projekte werden zukünftig enger mit den regionalen vertrieblichen und programmlichen Aktivitäten verknüpft.

Im Rahmen der Re-Priorisierung der Zielländer richtet die DW ihr spanischsprachiges Angebot prioritär auf Argentinien, Kolumbien, Mexiko, Venezuela und hier insbesondere auf die Zielgruppe der 14- bis 40-Jährigen sowie die rund 60 Millionen Spanischsprachigen in den USA aus. Das portugiesischsprachige Programm für Brasilien hat im DW-weiten Kontext hohe Priorität. Darüber hinaus versorgt die DW den lateinamerikanischen Kontinent mit ihrem deutschsprachigen TV-Angebot.

Ein wichtiger Schwerpunkt liegt zukünftig auf der stärkeren Regionalisierung des Informationsangebots. Hierfür hat die DW ihre Präsenz vor Ort erhöht und 2018 ein Büro in der kolumbianischen Hauptstadt Bogotá eingerichtet. Zudem arbeiten seit 2019 Mitarbeitende in mehreren zentralamerikanischen Ländern gemeinsam an einem virtuellen *News-Desk*. Durch das zeitverschobene Arbeiten schließt die DW ihre frühere Nachtlücke und bietet online aktuelle Informationen rund um die Uhr. Dabei wird das Programm noch stärker als bisher auf die spanischsprachige Zielgruppe in den USA ausgerichtet.

Die DW stellt die Zugangswege zu ihrem journalistischen Angebot breit auf. Über den spanischsprachigen 24-Stunden-Kanal *DW (Español)* bleibt sie weiter in den TV-Märkten präsent. Auch bei Partnern sind deutsche Sichtweisen stark nachgefragt: Aktuell übernehmen mehr als 760 Partner Inhalte des spanischsprachigen TV-Angebots der DW. Die beliebten regionalisierten Formate *Fuerza Latina*, *Aquí Estoy* und *A Fondo* werden zukünftig gezielt für

Social-Media-Plattformen aufbereitet. Weiter ausbauen möchte die DW ab 2022 das Umweltmagazin *Eco Latinoamérica*.

Die DW stärkt weiter ihre digitalen Angebote und reagiert damit auf die veränderten Nutzungsgewohnheiten vor allem der jungen Zielgruppen. Dafür entwickelt die spanische Redaktion mehrere personalisierte und dialogorientierte Social-Media-Formate zu den Bereichen Wissenschaft, Wirtschaft und Umwelt. Die Zahl *on-demand*-fähiger VJ-Reportagen aus den Zielregionen wird erhöht und die Angebote in den Sozialen Medien werden ausgebaut. Vor allem die Videos auf den drei spanischen *YouTube*-Kanälen haben sich zu wichtigen Nutzungstreibern mit Wachstumspotenzial entwickelt. Neben Plattformen wie *Facebook*, *Twitter* und *Instagram* bedient das spanische Programm auch den steigenden Bedarf an *on-demand*-fähigen Audio-Angeboten. Dazu zählen Audio-Kurznachrichten, die über Sprachassistenten wie *Alexa* und *Google Assistant* sowie über die gängigen Podcast-Portale abgerufen werden können. Allein über den *Google Assistant* wurden die dafür aufbereiteten Inhalte 2020 jeden Monat millionenfach abgerufen. Nicht zuletzt sind auch digitale Textangebote bedeutsam für Reichweite und Relevanz. Ein Fokus liegt auf kritischen Artikeln namhafter regionaler Kolumnisten, mit denen die DW die Meinungspluralität in den Zielgebieten befördert. Hierbei werden vor allem panamerikanische Themen, die viele Länder betreffen, konstruktiv verhandelt: soziale Ungleichheit, Diskriminierung, Migration, Umweltschutz sowie die Stärkung der Demokratie durch Zivilgesellschaften.

Der thematische Fokus für das portugiesischsprachige Angebot liegt darauf, verlässliche Informationen und tiefergehende Hintergründe zu kontroversen Debatten bereitzustellen. Unter der Präsidentschaft von Jair Bolsonaro hat der Druck auf Medienschaffende in Brasilien stark zugenommen. Persönliche Attacken erschweren die Pressearbeit. Gegenwärtig entzündet sich das Debattenklima an Themen wie der ökonomischen Unsicherheit, dem Desinteresse der Regierung an ökologischer Nachhaltigkeit und dem Umgang mit der Corona-Pandemie, bei der Brasilien bereits mehr als eine halbe Million Todesopfer zu beklagen hat.

Wie in fast allen lateinamerikanischen Staaten hat das Zielpublikum die Erwartung, hochwertig produzierte Inhalte angeboten zu bekommen. Die brasilianische Redaktion setzt auf einen modernen Medienmix aus innovativen Formaten für die digitale Nutzung auf Abruf. Diese werden über alle relevanten Plattformen und auch von Partnern publiziert. Bei den Sozialen Medien werden insbesondere die erfolgreichen Angebote auf *YouTube*, *Twitter* und *Instagram* weiter ausgebaut. Ein täglicher Podcast mit Kurznachrichten bedient den wachsenden Bedarf an Audio-Formaten unter anderem auf Sprachassistenten. DW Brasil hat als eine von drei Pilotredaktionen der DW an dem Sprachtechnologie-Pilotprojekt *HOLA!* partizipiert: Teilautomatisierte Abläufe unterstützen Journalistinnen und Journalisten bei der Produktion und ermöglichen einen größeren Spielraum zugunsten mehr eigenrecherchierter Beiträge und regionalisierter Hintergrundgeschichten.

Über Partner werden jede Woche zwei portugiesischsprachige Magazine verbreitet: *Futurando* ist eine Adaption des globalen Wissenschafts- und Technologiema­gazines *Projekt Zukunft*, während *Camarote.21* auf der Basis von *Kultur.21* und *euromaxx* über Themen aus der deutschen und europäischen Kulturwelt berichtet. Darüber hinaus ist die DW über regelmäßige TV-Schalten sehr präsent im Markt: Die deutsche Perspektive auf politische Ereignisse im Zielgebiet stößt auf großes Interesse.

3.2.4 Arabische Welt

Die politische und wirtschaftliche Situation hat sich in den arabischsprachigen Zielgebieten der DW weiter verschlechtert. Fast alle Staaten werden autoritär regiert und Randgruppen stigmatisiert. Extrem konservative Gesellschaftsbilder prägen die Lebenswirklichkeit. Insbesondere die junge Zielgruppe leidet unter der ökonomischen Situation, denn die Jugendarbeitslosigkeit liegt bei durchschnittlich 25 Prozent. Soziale Konflikte eskalieren selbst in relativ liberalen Märkten wie Tunesien und Libanon. Zugleich ist in den Kriegs- und Krisengebieten Syrien und Irak kein Ende der bewaffneten Auseinandersetzungen abzusehen. Diese vielfältigen Faktoren befördern weiter die Massenmigration in Nachbarstaaten und nach Europa. Die Presse- und Meinungsfreiheit ist in keinem der Zielländer zufriedenstellend. Vielmehr wird die Sicherheit von Medienvertretenden vielerorts bedroht: Staatliche Behörden gehen gegen unliebsame Themen vor, indem sie Presseberichte zensieren oder digitale Ausspielwege blockieren. In Ägypten und Saudi-Arabien müssen Journalistinnen und Journalisten mit Verhaftungen und Folter rechnen, in Irak und Syrien starben seit 2017 mehr als 40 Medienvertreterinnen und Medienvertreter. Hinzu kommt der Einsatz von Propaganda und Desinformation, um Regierungen und ihre Institutionen zu stützen. Notwendige öffentliche Diskurse sind nicht oder nur sehr schwer möglich, zugleich wächst der Wunsch nach Veränderungen, wie die Vielzahl der Protestbewegungen seit 2010 zeigt. Vor allem junge Generationen streben nach freien Informationen, Dialog und Mitbestimmung.

In diesen polarisierten und fragmentierten Märkten hat sich die DW als bedeutende und zuverlässige Informationsanbieterin positioniert. Am stärksten wird in der Region das arabischsprachige Angebot genutzt, das mit 71 Millionen wöchentlichen Nutzendenkontakten neben Englisch das nutzungstärkste DW-Angebot ist. Mit Sendungen wie *Massaiya* und dem mit Projektmitteln unterstützten Format *JaafarTalk* befördert das arabischsprachige Angebot lokale Debattenkulturen. Mit *Sulta 5* bietet die DW ein recherchestarkes Informationsangebot, dessen Inhalte erfolgreich über *Facebook*, *YouTube* und *Instagram* verbreitet werden. Das arabischsprachige Angebot setzt auf eine Multi-Plattform-Strategie mit einem Fokus auf Video­produktionen. Digitale Videoformate, wie *Weil ich eine Frau bin* und *Ich habe eine Geschichte*, hinterfragen Tabus und vermitteln Perspektiven von marginalisierten gesellschaftlichen Gruppen.

Die arabischsprachigen Zielgebiete werden von einer Vielzahl nationaler und überregionaler Medienunternehmen umworben. Die Ressourcen der internationalen Wettbewerber sind im Vergleich zu den Vor-Ort-Kapazitäten der DW deutlich größer. Daher wird die DW ihr Angebot noch spitzer auf die Nutzungsgewohnheiten in den am höchsten priorisierten Zielländern

Ägypten, Irak und Syrien ausrichten. Für diese stärkere Regionalisierung des Programms wird der gemeinsame Standort von DW und DW Akademie in Beirut sukzessive ausgebaut, sofern es die budgetären Grundlagen und pandemiebeschränkten Reisemöglichkeiten zulassen. Inhaltlicher Schwerpunkt aller arabischen Angebote bleiben Themen rund um Freiheits- und Menschenrechte, Demokratie, sowie der Kampf gegen Terror, Ausgrenzung, Rassismus und Antisemitismus. Die DW berichtet auch weiterhin ausgewogen über den Nahostkonflikt und bekennt sich dabei deutlich zum Existenzrecht Israels. Der vielfältige Angebotsmix wird jeweils auf die regionalen Bedürfnisse der Nutzenden ausgerichtet. So wendet sich die erfolgreiche Satiresendung *Albasheer Show* insbesondere an das Publikum in Irak. Ein weiterer Fokus liegt auf dem Ausbau *on-demand*-fähiger Inhalte für Teil-Zielgruppen, wie beispielsweise Frauen, da sie eine wichtige Rolle bei der gesellschaftspolitischen Entwicklung spielen. Zudem bleibt das arabischsprachige Angebot eine wichtige Informationsquelle für Geflüchtete, die die deutsche Sprache nicht verstehen. Um ihre Integration in Deutschland zu erleichtern, vermittelt die DW weiterhin aktiv Informationen aus der deutschen Politik und Gesellschaft und erörtert Fluchtursachen.

Im Rahmen ihrer Vertriebsaktivitäten baut die DW ihre Angebote für reichweitenstarke Partner aus. Hierfür wird die Zahl der Webvideos sowie der Schaltungspartnerschaften im Rahmen von *DW Premium* weiter erhöht. Sogenannte Experten-Clips sollen als Weiterentwicklung der klassischen TV-Schalten über regionale und globale Plattformen digital distribuiert werden. Nach dem Erfolgsmodell von *JaafarTalk* werden außerdem weitere dialogorientierte Koproduktionen ausgebaut, darunter *Weil ich eine Frau bin* mit einem Sender in Jordanien. Um die junge Zielgruppe zu erreichen, strebt die DW weitere Partnerschaften mit regionalen Influencern sowie mit Social-Media-Plattformen wie *TikTok* und *Snapchat* an.

Auch die DW Akademie stärkt mit ihren Projekten zur Medienentwicklung die Dialogkultur in der Zielregion. Im Vordergrund stehen Konflikt- und Fluchtkontexte infolge von politischen, wirtschaftlichen oder umweltbedingten Krisen. Neben Beirut wird auch der Standort in Tunis als Drehscheibe für die Teilregionen Nahost und Nordafrika ausgebaut. Ziel ist dabei die grenzüberschreitende Vernetzung lokaler Akteure, die sich für Informations- und Meinungsfreiheit einsetzen. Auch bei der Vermittlung von Medienkompetenz profitieren die Partner von diesem Austausch, insbesondere in den Palästinensischen Gebieten und Jordanien. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Qualifizierung von Medienschaffenden und -nutzenden. Hierbei verankert die DW Akademie bei ihren Partnerorganisationen die Prinzipien einer bedarfsgeordneten Produktentwicklung sowie unternehmerisches Denken. So wurden in Tunesien beispielsweise Medien-Start-ups nachhaltig gefördert.

3.2.5 Russland, Ukraine und Osteuropa

Die DW priorisiert neben Russland und der Ukraine seit 2020 auch das EU-Nachbarland Belarus. Hintergrund ist die drastische Verschlechterung der politischen und presserechtlichen Lage unter dem diktatorischen Führungsstil von Alexander Lukaschenko. Auch Wladimir Putin setzt in Russland auf einen unverändert repressiven Kurs. Perspektivisch wird die Presse- und Meinungsfreiheit dort immer weiter eingeschränkt, denn der russische Präsident hat sich mit einer Verfassungsreform seinen Machterhalt bis 2036 gesichert. Im Vergleich dazu gilt der Medienmarkt in der Ukraine als relativ vielfältig. Allerdings kontrollieren dort wenige Oligarchen alle nationalen Medien und richten deren Berichterstattung entsprechend nach ihren Interessen aus. Zudem lähmt der anhaltende militärische Konflikt in der Ost-Ukraine die wirtschaftliche Entwicklung des Landes ebenso wie die Corona-Pandemie.

In allen drei Zielgebieten ist **TV** die wichtigste Informationsquelle. Allerdings gilt das Fernsehen in Russland und Belarus als jeweils staatlich kontrolliertes Propagandainstrument. Die Nutzung digitaler Medien steigt in diesen Märkten vor allen innerhalb der jungen Zielgruppe, die besonders für politische und ökonomische Veränderung eintritt. Doch auch im digitalen Raum behindern Desinformation und Zensur zunehmend den freien Informationsfluss. So wurden Ausspielwege wie *Telegram* oder *Twitter* in der Vergangenheit bereits blockiert oder gedrosselt. Die russische Regierung arbeitet außerdem an einem autarken „Splinternet“, um die Online-Nutzung vollends zu kontrollieren. Auch Auslandsmedien sehen sich mit starken Einschränkungen und sogar direkten Attacken gegen ihre Berichterstattungen konfrontiert: 2019 wurde die DW unter dem Vorwurf der Einmischung in innere Angelegenheiten Russlands zu einer Anhörung in die Duma zitiert, andernfalls drohte die Volkskammer mit dem Entzug der journalistischen Akkreditierungen. Auch wenn die DW beide Szenarien abwenden konnte, werden Vor-Ort-Produktionen in Russland zunehmend eingeschränkt. In Belarus sind sie aktuell kaum mehr möglich, denn kritische Stimmen werden dort gewaltsam zum Schweigen gebracht. Auch zwei Mitarbeiter der DW und ein mit der DW Akademie arbeitender Trainer wurden verhaftet, einer von ihnen muss sich gegen eine Anklage wegen Hochverrats wehren. Sogar unter diesen Umständen hat die DW Akademie ein belarussisches Medienteam fachlich und finanziell dabei unterstützt, eine Dokumentarserie über die Proteste zu produzieren. Diese Serie wurde von der DW auf *YouTube* veröffentlicht. Die strengen staatlichen Reglementierungen wirken sich auch auf die Zusammenarbeit der DW mit den Partnern in Russland aus. Daher ist eine Konsolidierung dieser Kooperationen ein wichtiges vertriebliches Ziel. Zudem verbreitet die DW ihre russischsprachigen Inhalte über Partner in den Anrainerstaaten Armenien, Estland, Lettland und Litauen.

In dem schwierigen Umfeld steigt die Bedeutung von unabhängigem und kritischem Journalismus zur Stärkung der demokratischen Meinungsbildung. Inhaltlich stehen dabei politische und gesellschaftliche Entwicklungen im Vordergrund, aber auch Themen aus den Bereichen Umwelt, Wirtschaft, Kultur und Technik. Zudem profiliert sich die DW weiter durch ihre dialogischen Angebote, beispielsweise durch die Weiterentwicklung des Talkformats *To The Point* auf Russisch. Daneben sendet sie ihre globalen englisch- und deutschsprachigen Angebote in die russischen Zielgebiete. Mit dem russischen Sendefenster auf ihrem deutschsprachigen TV-

Kanal ist die DW als einzige internationale Informationsanbieterin täglich in diesem Markt präsent. Besonders vielfältig sind die **digitalen** Angebote: Dazu zählen neben der russischen Webseite auch *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Telegram*, *TikTok* und *YouTube*. Dieser dialogorientierte Medienmix sichert den Fortbestand der DW-Präsenz auf dem fragilen Markt und wird entsprechend ausgebaut. Insbesondere die drei *YouTube*-Kanäle verzeichnen eine hohe Nutzung und versprechen zukünftiges Wachstum. Dies gilt auch für das animierte Satire-Angebot *Zapovednik*, das über eigene Online-Kanäle erfolgreich verbreitet wird. Im laufenden Jahr erzielte *Zapovednik* über die DW-eigenen Social Media-Kanäle bisher im Durchschnitt 9 Millionen Videoabrufe pro Monat. Wichtigster Verbreitungsweg für die Satire-Show ist der *Zapovednik YouTube*-Kanal – über diesen werden rund 50% der gesamten Nutzung des Angebots generiert. Für das Zielgebiet Belarus entwickelt die DW darüber hinaus eigenständige *on-demand*-fähige Formate.

Die DW Akademie konzentriert sich in der Ukraine auf die Stärkung der unabhängigen Medien, des öffentlich-rechtlichen Senders sowie der Medienkompetenz der Bevölkerung. Insbesondere in der Ost- und Südukraine richtet sich diese Zusammenarbeit vor allem an Medien, deren Unabhängigkeit gesichert werden soll, um so zur Resilienz des medialen Ökosystems beizutragen. Dabei fördert sie die entsprechende journalistische Ausbildung und unterstützt Partnerorganisationen gezielt bei der Anwendung digitaler Werkzeuge sowie bei *Audience-Development*-Lösungen. Auch an dieser Stelle wird die Kooperation der DW Akademie mit der DW zukünftig enger miteinander verzahnt, vor allem im Rahmen des Projekts *MediaFit*, das von der *Europäischen Union* gefördert wird. In Moldau fördert die DW Akademie formale und non-formale Medienkompetenzbildung.

Die Beliebtheit von digitalen Programmangeboten steigt auch in der Ukraine, weshalb die DW vor allem ihre Präsenzen auf *Facebook* und *YouTube* weiter stärkt. In dem von bewaffneten Konflikten, innenpolitischer Polarisierung und Armut geprägten *EU*-Nachbarland werden deutsche und europäische Sichtweisen auf Themen rund um Demokratie und Rechtsstaatlichkeit stark nachgefragt. Nationale Medien berichten häufig parteiisch oder zensieren sich bei kritischen Themen selbst, da Journalistinnen und Journalisten immer wieder auch körperlichen Angriffen ausgesetzt sind. Vor allem die junge Zielgruppe misstraut ihnen zunehmend und sucht gezielt nach unabhängigen Nachrichtenquellen. Die DW konnte sich in der Ukraine als verlässliche Berichterstatteerin positionieren und verstärkt gegenwärtig ihre Vor-Ort-Kapazitäten. Das Büro in Kiew wird zu einem mehrsprachigen Studio-*Hub* erweitert, in dem ein Teil der ukrainischen Redaktion gemeinsam mit den Korrespondentinnen und Korrespondenten von *DW News* präsent ist. Auch die Synergien mit der russischen Redaktion werden verstärkt, da die Konflikte zwischen den jeweiligen Zielgebieten thematisch für beide Zielgruppen relevant sind. Hierbei wird der geplante *Zentralasien-Desk* die Vernetzung und Regionalisierung der Sprachangebote von Russisch und Ukrainisch vorantreiben. Darüber hinaus baut die DW ihre Partner-Aktivitäten sowohl für die digitalen als auch die linearen Angebote weiter aus, um die Präsenz der Marke DW im ukrainischen Markt zu verstetigen und ihre Sichtbarkeit zu erhöhen.

3.2.6 Europa

Mit ihren Angeboten in zehn europäischen Sprachen reagiert die DW auf die zunehmende Verschlechterung der politischen und gesellschaftlichen Stimmung in Ost- und Südosteuropa. Nahezu alle Zielländer werden von populistischen und autoritären Parteien regiert, die Oppositionelle diffamieren und kritische Meinungen oft gewaltsam unterdrücken. In den EU-Mitgliedstaaten Bulgarien, Polen, Rumänien und Ungarn wird die Ablehnung der vielfältigen und freiheitlichen Grundwerte der *Europäischen Union* inzwischen unmissverständlich und radikal artikuliert. Währenddessen halten nationale, religiöse und ethnische Konflikte in den Ländern Ex-Jugoslawiens weiter an: Hassrede, Korruption und Desinformation prägen vielerorts den Alltag. Hinzu kommen die ökonomischen Herausforderungen der strukturschwachen Regionen, die zu hoher Arbeitslosigkeit und Abwanderung führen. Dort bereiten die Migrationsbewegungen aus dem Nahen Osten und Südasien besonders große Probleme. Die Corona-Pandemie hat die bestehenden Konflikte weiter verschärft.

In diesen teilweise instabilen Regionen steigt die Bedeutung der DW als Vermittlerin unabhängiger Informationen zur freien Meinungs- und Willensbildung. Nationale Medien können kaum unabhängig und objektiv berichten. In Bulgarien und Rumänien unterliegen sie größtenteils dem Einfluss weniger Oligarchen, die ihre Berichterstattung interessengetrieben und polarisierend ausrichten. Die Regierungen Polens und Ungarns kontrollieren vor allem das Fernsehen, das in den europäischen Zielmärkten bislang noch die höchste Nutzung erzielt. Auch wenn Länder wie Griechenland und Kroatien als relativ plurale Medienmärkte gelten, hat sich die Situation der Pressefreiheit in allen europäischen Zielgebieten verschlechtert. Nationale Medien sind häufig ökonomisch abhängig von Werbeaufträgen und zensieren sich im Zweifel bei kritischen Themen häufig selbst. Auch physische Attacken auf Journalistinnen und Journalisten, ausgehend von Staatsorganen, regierungsnahen Organisationen oder kriminellen Vereinigungen, nehmen sichtbar zu. Entsprechend ist die Medienskepsis in den Zielländern vergleichsweise hoch.

Die DW setzt den Fokus ihrer Berichterstattung auf Profilverfahren rund um Menschenrechte, Rechtsstaatlichkeit und Völkerverständigung. Im DW-weiten Vergleich haben diese Zielgruppen ein erhöhtes Interesse an deutschen und europäischen Perspektiven, speziell wenn es um Entwicklungen in ihren Heimatregionen geht. Insbesondere in dem am höchsten priorisierten europäischen Zielland Polen konzentriert sich die Redaktion auf das bilaterale Verhältnis zum Nachbarland Deutschland. Die DW bietet damit einen Gegenpol zu den gegenwärtig zahlreichen anti-europäischen Narrativen polnischer Rundfunkanstalten sowie dem Einfluss der Propagandanachrichten insbesondere aus Russland. Ähnlich gilt dies auch für das ungarische Angebot, das die DW 2021 neu gestartet hat. Hierfür wurde auch ein Korrespondentinnenplatz in Wien aufgebaut, um die regionalisierte Berichterstattung zügiger und flexibler zu gewährleisten.

Insgesamt ist die DW als einzige westliche Medienanbieterin mit einem umfänglichen multimedialen Portfolio in dreizehn Staaten dieser Region mit regionalsprachlichen Angeboten präsent. Die Europa-Redaktionen setzen auf einen Mix aus linearen und digitalen Ausspielwegen

sowie eine umfangreiche Partner-Distribution. Dazu zählen wöchentliche TV-Magazine, Video-, Text- und Schalt-Partnerschaften sowie eigene Webseiten und Auftritte auf den Social-Media-Plattformen *Facebook*, *YouTube*, *Twitter* und *Instagram*. Ein zentrales Projekt ist die Weiterentwicklung des modularen Europamagazins *Europeo*, das 2019 als Webvideo-Reihe auf Albanisch, Griechisch, Kroatisch, Rumänisch und Serbisch gestartet wurde. Die dialogische Nutzendenansprache sowie die Inhalte sind auf die Zielgruppe der jungen Erwachsenen ausgerichtet: Inzwischen wird *Europeo* in Bosnien-Herzegowina, Kroatien und Serbien auch im linearen Fernsehen über den Partnersender *N1* ausgestrahlt. Die DW Akademie unterstützt Kinder- und Jugendmedien in Serbien sowie in Nachbarländern. Ziel ist, der jungen Generation in den Staaten des Westbalkans – in Zusammenarbeit mit serbischen Partnerorganisationen – die Möglichkeit zu geben, über Medien an gesellschaftlichen Diskursen zu partizipieren. Ab 2022 wird die DW Akademie gemeinsam mit der *Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)* und der Organisation *Internews* das bislang größte Medienentwicklungsprojekt der *Europäischen Union* auf dem Westbalkan starten.

Der inhaltliche Schwerpunkt der Europaangebote liegt in den kommenden Jahren auf Nachhaltigkeit im Sinne nachhaltiger Lebensstile und Konsum, Bildung, Klima und Geschlechtergerechtigkeit. Auch der Schutz der Rechte von diskriminierten Minderheiten, wie beispielsweise den Sinti und Roma, wird intensiv thematisiert. Hierfür entwickeln die Sprachredaktionen Bulgarisch, Griechisch, Polnisch, Rumänisch und Ungarisch in Kooperation mit den DW-Fachressorts ein junges, faktengetriebenes Dialogformat für die Verbreitung über Soziale Medien. In einer Ausbaustufe wird dieses Format dann auch auf Albanisch, Bosnisch, Kroatisch, Mazedonisch und Serbisch sowie ggf. auf Deutsch und Englisch distribuiert.

Wie in den meisten Zielländern nimmt der Bedarf der Zielgruppe an digitalen Informationsangeboten auch in den europäischen Märkten kontinuierlich zu. Insbesondere Videos mit Bezug zur Zielregion sind ein starker Nutzungstreiber und bieten ein hohes Dialogpotenzial, wie beispielsweise auf Bosnisch und Bulgarisch. Die Europa-Redaktionen können aufgrund der geringen ihnen zur Verfügung stehenden Finanzmittel ihre Angebote jedoch nur in kleinem Rahmen durch leichte Verlagerungen ihrer Ressourcen ausbauen. Auf Bosnisch, Kroatisch und Serbisch wurden die Angebote auf *YouTube* und *Instagram* zu dreisprachigen Plattformen ausgebaut und damit die Kapazitäten synergetisch erhöht. Das Beispiel des durch Projektmittel finanzierten Formats *Balkan Booster* zeigt das hohe Potenzial regionalisierter und personalisierter Videoreihen. Hierbei schult die DW junge Kreative vor allem aus den Ländern des Westbalkans. Diese produzieren dann in binationalen Teams Reportagen und Beiträge über die Gemeinsamkeiten junger Menschen in den häufig verfeindeten Ländern.

Der Ausbau speziell *on-demand*-fähiger Angebote für die Europa-Sprachen bleibt alternativlos, damit sich die DW weiterhin erfolgreich in der Region positionieren kann. Dies gilt auch für die vielen verschiedenen Formen der Kooperation, mit denen sie gegenwärtig Präsenz zeigt. Ziel ist es, vor allem junge Entscheidungsträgerinnen und -träger von Morgen für ein liberales Demokratieverständnis zu gewinnen. In Polen und Griechenland ist die DW derzeit als einziger öffentlich-rechtlicher Auslandssender präsent, in Märkten wie Albanien hat sie durch ihre langjährige Arbeit einen besonders guten Ruf. Dabei tritt ihre Berichterstattung besonders in

den Ländern des Westbalkans gegen viele Narrative an, die chinesische Auslandsmedien verbreiten, um den marktwirtschaftlichen Ausbau der Seidenstraße zu begünstigen. Auch wächst die Aufgabe, Desinformationen zu entlarven, denn in den ehemaligen Satellitenstaaten der Sowjetunion treffen vor allem russische Falschnachrichten häufig auf offene Ohren.

3.2.7 Türkei

Unter der Regierung von Recep Tayyip Erdoğan hat sich das politische Klima in der Türkei seit 2014 kontinuierlich verschlechtert. Der türkische Präsident nutzt den Staatsapparat, um kritische Stimmen mundtot zu machen. Staatliche Institutionen hat er dabei ebenso auf Linie gebracht wie den Großteil der nationalen Medien. Mehr als 3.000 türkische Journalistinnen und Journalisten wurden – unter häufig absurden Vorwürfen – in den vergangenen fünf Jahren inhaftiert. Objektive Meinungsäußerungen oder gar kritische Berichterstattung führt oft zu behördlichen Repressalien und juristischen Auseinandersetzungen.

Trotz der allein herrschaftlichen Auslegung seines Amtes gerät der Regierungschef sowohl innen- als auch außenpolitisch zunehmend unter Druck. Die gut ausgebildete und liberale Mittelschicht migriert ins Ausland und immer mehr Teile der Bevölkerung monieren den Umgang mit der anhaltenden Wirtschaftskrise, der Corona-Pandemie oder den wiederkehrenden Naturkatastrophen. Zudem führt die harte Hand des Präsidenten das Land geostrategisch immer wieder in Konflikte: sei es im Syrien-Krieg mit Russland oder in der Flüchtlingsfrage mit der *Europäischen Union*. Für Deutschland ist die Türkei auch wegen des großen türkischstämmigen Bevölkerungsteils bedeutsam, zumal die unnachgiebige Politik Erdoğan's das bilaterale Verhältnis immer wieder belastet.

Für die DW hat der türkische Zielmarkt höchste Priorität. Das DW-Büro in Istanbul fungiert als wichtiger Zulieferer für das englischsprachige News-Angebot sowie als Ausgangsort für die regionalisierte türkischsprachige Berichterstattung. Sofern es die Sicherheitslage für die Mitarbeitenden zulässt, wird dieser Standort bei Mittelaufwuchs ausgebaut. Kooperationen mit türkischen Medien werden immer schwieriger, da viele Partner aus Angst vor Restriktionen kritische Inhalte scheuen. Ziel der DW ist es deshalb, bestehende Partnerschaften zu konsolidieren.

Bei der Verbreitung ihrer Inhalte konzentriert sich die türkische Redaktion derzeit auf digitale Angebote auf eigenen und Drittplattformen. Die Nutzung steigt, denn Soziale Medien werden in der Türkei überproportional häufig für den Nachrichtenkonsum genutzt. Bei der jungen Zielgruppe ist die DW vor allem mit ihren Angeboten auf *Twitter* und *YouTube* erfolgreich. Hinzu kommen die Webseite sowie Kanäle auf *Facebook* und *Instagram*. Perspektivisch wird die *On-Demand*-Produktion mit redaktionsübergreifenden Kooperationen ausgebaut. Seit 2019 betreibt die DW außerdem eine strategische Partnerschaft mit der *BBC*, *VOA* und *France 24*. Das gemeinsame Video-Angebot *+90* stieß auf *YouTube* umgehend auf große Resonanz und wurde um eigene Kanäle auf *Instagram* und *Twitter* erweitert. Sie transportieren vor al-

lem gesellschaftspolitische Themen wie etwa Zukunftsperspektiven, Identität und Generationengerechtigkeit mit dem Anspruch auf persönliche Ansprache und Dialog mit den Nutzenden.

Das türkische DW-Kernangebot hat sich als zuverlässige Quelle für aktuelle Nachrichten etabliert. Es transportiert ein differenziertes Bild über globale Ereignisse und wichtige Debatten um Themen wie Freiheitsrechte, Demokratie und Rechtsstaatlichkeit, über die nationale Medien nicht mehr unabhängig berichten können. Nachgefragt sind auch die DW-Kompetenzen bei deutsch-türkischen Inhalten, sowie ihre Talk- und Live-Angebote. Angesichts anstehender Großereignisse wie den Präsidentschaftswahlen 2023 möchte die DW ihre Berichterstattung ausweiten, um der Zielgruppe unabhängige Informationen zugänglich zu machen. Diese programmliche Schwerpunktsetzung ist allerdings abhängig von der Ressourcenlage.

4. Sprachübergreifende Angebote und Projekte

Mit einer Reihe von sprachübergreifenden Kooperationen festigt die DW ihren internationalen Ruf als innovative Medienmarke mit deutscher Absenderkennung. Diese Angebote und Projekte sind zugleich für die öffentliche Wahrnehmbarkeit und Akzeptanz des Unternehmens innerhalb Deutschlands sehr relevant.

Um die Herausforderungen vielfach hoch kompetitiver Medienmärkte zu meistern und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, setzt die DW auf ein spezifisches Angebot zur Zusammenarbeit mit Partnern: **DW Premium**. Über den engen Austausch mit den Partnern gewinnt sie wertvolle Erkenntnisse über die Bedürfnisse der Zielgruppen. Dies ermöglicht es der DW, spezifisch auf die Partner- und Zielgruppenbedürfnisse hin konfektionierte Inhalte bereit zu stellen. Somit ist *DW Premium* ein Distributionsmodell, von dem beide Seiten in besonderer Weise profitieren: Die Partner verfügen über exklusive DW-Inhalte in hoher Qualität, die DW bindet diese Partner an sich, steigert dank deren hoher Reichweite die eigene Bekanntheit und verschafft sich auf diese Weise einen Vorteil gegenüber ihren Wettbewerbern. *DW Premium* ist den fünf reichweitenstärksten Anbietern in einem Markt vorbehalten, wobei Zielgruppenkongruenz und Professionalität weitere Kriterien bei der Auswahl der Partner sind. Für diese stehen bei *DW Premium* drei Angebotssparten zur Verfügung:

- Bei **Premium-TV-Schalten** werden DW-Journalistinnen und Journalisten aus Deutschland in die Nachrichtensendungen nationaler TV-Sender geschaltet und sprechen zu den Themen Politik, Wirtschaft, Kultur und Sport.
- **DW Premium News** stellt täglich News-Beiträge für TV und Online bereit und identifiziert dafür täglich drei bis fünf Beiträge für die Weitergabe an Premium-Partner.
- **DW Premium Library** bietet digitale, zeitlose Video-Reihen zu Lifestyle, Wissenschaft, Umwelt, Gesundheit, Sport und Kultur.

Angesichts der erfolgreichen Etablierung dieses Kooperationsmodells und der steigenden Nachfrage nach exklusiven DW-Inhalten, sollen neben neuen Video-Reihen für ausgewählte Zielländer die *DW Premium*-Schalten ausgeweitet werden. Unter anderem macht auch dies eine verstärkte Präsenz der DW in den jeweiligen Zielländern erforderlich. Als Weiterentwicklung der klassischen TV-Schalten sollen so genannte Experten-Clips künftig über regionale und globale Plattformen digital verbreitet werden. Ziel ist – neben einer zusätzlichen Reichweite – über *On-Demand*-Inhalte einen weiteren Zugang zu der jüngeren Zielgruppe zu erschließen.

Die von der DW ausgerichteten Veranstaltungen sind ein wichtiges Instrument der Kommunikation, denn sie machen das Unternehmen und seine Aktivitäten unmittelbar erlebbar. Die DW ermöglicht damit einen direkten Austausch zwischen Mittelgebern und Interessengruppen mit Senderverantwortlichen und Programmmachenden sowie Vertreterinnen und Vertretern der Zielgruppen. Die bedeutendste dieser Veranstaltungen ist das jährliche *Global Media Forum (GMF)* mit rund 2.000 Teilnehmenden aus 120 Ländern. Deutschlands größten internationalen Medienkongress richtet die DW mit Unterstützung des *Auswärtigen Amtes*, des *Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung* sowie des Landes Nordrhein-Westfalen aus. Inzwischen hat sich das *GMF* erfolgreich sowohl international als auch national als dialogische Netzwerkplattform etabliert. Die Teilnehmenden diskutieren interdisziplinär Lösungsvorschläge für Herausforderungen der Globalisierung, bei denen Medien eine zentrale Rolle spielen. In diesem Rahmen positionieren sich die DW und die DW Akademie als Impulsgeberinnen für die Durchsetzung freiheitlicher und demokratischer Werte in der Welt, insbesondere von Meinungs- und Pressefreiheit.

Nachdem die Konferenz zuletzt aufgrund der Pandemiebeschränkungen rein digital ausgerichtet wurde, soll der Schwerpunkt künftig wieder auf einer Präsenzveranstaltung liegen. Zudem wird das ***Global Media Forum*** digital verlängert, um auch Teilnehmende zu erreichen, die aus Gründen der Nachhaltigkeit nicht nach Bonn reisen. Die hybride Form ermöglicht es, die bedeutende Veranstaltung ganzjährig mit themenbezogenen Inhalten auf DW-eigenen und Drittplattformen digital zu bewerben und dadurch neue Meinungsbildnerinnen und Meinungsbildner für die Teilnahme zu gewinnen.

Im Rahmen einer strategischen Partnerschaft mit der Dachorganisation des französischen Auslandsrundfunks *France Médias Monde* hat die DW 2021 das Projekt ***ENTR - What's Next*** gestartet. Das mehrsprachige journalistische Angebot richtet sich an eine junge Zielgruppe im Alter von 18 bis 34 Jahren und vermittelt europäische Perspektiven auf soziale Veränderungen. Ziel ist es, die demokratische Debattenkultur in Europa zu fördern und damit zugleich die Rolle Deutschlands in der *Europäischen Union* zu unterstützen. Das Medienprojekt wird von der *Europäischen Kommission*, dem *Auswärtigen Amt* sowie dem französischen *Ministère de la Culture* kofinanziert. Neben der französischen Partnerschaft arbeitet die DW als Konsortialführerin dafür auch mit *Rádio e Televisão de Portugal*, dem polnischen Online-Portal *Onet.pl*, *RFI România* und der gemeinnützigen rumänischen Organisation *G4Media* zusammen.

Um den Nutzungsgewohnheiten der Zielgruppe zu entsprechen, wurde *ENTR* als rein digitales Angebot auf *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* und *YouTube* ausgerichtet. Im Mittelpunkt der Berichterstattung stehen junge Europäerinnen und Europäer mit ihren Perspektiven auf Themen wie Ausbildung, Umweltschutz, Wirtschaft oder Gesundheit. Die Ausspielung über Soziale Medien ermöglicht es der *ENTR*-Redaktion, mit den Nutzenden in direkten Dialog zu treten und die Zielgruppe aktiv bei der Auswahl für sie relevanter Themen zu beteiligen. *ENTR* wurde zunächst in den Sprachen Deutsch, Englisch, Französisch, Polnisch, Portugiesisch und Rumänisch gestartet und soll bei entsprechendem Mittelaufwuchs langfristig auf alle EU-Sprachen erweitert werden.

Gemeinsam mit *France Médias Monde* und der italienischen Nachrichtenagentur *Agenzia Nazionale Stampa Associata* engagiert sich die DW seit 2017 bei dem Projekt **InfoMigrants**. Dieses inzwischen siebensprachige Angebot richtet sich an Menschen, die über Migration nachdenken, sich bereits auf der Flucht befinden oder in europäische Länder migriert sind. Viele leiden unter mangelhaften Informationen bzw. werden häufig durch gezielte Desinformation von kriminellen Schleuserorganisationen zu lebensgefährlichen Fahrten motiviert, womöglich ohne Aussicht auf ein Bleiberecht. *InfoMigrants* wurde kontrapunktisch dazu als Plattform für unabhängige und verlässliche Informationen etabliert und ist dabei eng mit den Deutschlernangeboten der DW Akademie verknüpft.

Die Berichterstattung wird neben Deutsch, Englisch und Französisch auch auf Arabisch, Bengali, Dari und Paschtu distribuiert, um möglichst viele Migrantinnen und Migranten in den Heimatsprachen der häufigsten Herkunftsländer zu erreichen. Als Ausspielwege nutzt die DW neben ihrer Webseite auch Soziale Medien. Dabei werden die Inhalte kontinuierlich weiterentwickelt und dabei neue Formate wie zuletzt der Podcast *Tales From the Border* sowie das Videoprojekt *InfoMigrants' Stories* produziert. Aktuell ist die Projektförderung durch die *Europäische Union* bis 2023 gesichert und soll durch Kooperationen mit DW-Redaktionen weiter ausgebaut werden.

Ebenso setzt die DW ihre wechselseitige **Kooperation** mit den ARD-Landesrundfunkanstalten sowie dem ZDF und dem *Deutschlandradio* fort. Im Rahmen des Programmaustauschs sendet die DW unter anderem die Nachrichten-Sendungen *Tagesschau in 100 Sekunden* und *heuteXpress* und beteiligt sich an der Strukturreform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Unter der Maßgabe der Wirtschaftlichkeit ist die DW bei einem der Strukturprojekte federführend. Im Rahmen der Reform ergeben sich bei gemeinsamen Beschaffungsprojekten sowie in der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen Synergien.

Darüber hinaus produziert die DW mit der *Deutschen Presse-Agentur* den gemeinsamen **Multimedialen Fremdsprachendienst/ German News Service**. Die DW vertreibt das Angebot, welches durch Projektmittel finanziert wird. Medienpartnerinnen und -partner sowie Multiplikatorinnen und Multiplikatoren weltweit können täglich deutschlandbezogene multimediale Inhalte in den neun Sprachen Arabisch, Bosnisch, Deutsch, Englisch, Französisch, Kroatisch, Russisch, Spanisch und Serbisch abrufen und publizieren.

Die DW Akademie wird ihr englischsprachiges Masterprogramm **International Media Studies** ab 2024 auch in französischer Sprache als parallelen Studiengang anbieten. Bedingt durch die Einschränkungen der Corona-Pandemie wurde der Lehrbetrieb bereits 2020 komplett auf ein digitales Angebot umgestellt. Zukünftig sollen institutionelle Kooperationen mit Hochschulen in Partnerländern der Entwicklungszusammenarbeit aufgebaut werden. Hierfür ermöglicht eine neue moderierte Austauschplattform einen Süd-Süd- sowie einen Süd-Nord-Austausch, über den der Wissenstransfer zwischen den beteiligten Hochschulen sichergestellt wird.

Die DW plant außerdem, sich bei der Gründung des gemeinnützigen **Bonn Institute** als Mitgesellschafterin zu engagieren. Die wissenschaftliche Einrichtung soll Zukunftsthemen des Journalismus in den Blick nehmen und als Netzwerk-Organisation fungieren. Der Fokus liegt auf der Förderung von Konstruktivem Journalismus insbesondere durch praxisrelevante Forschung, Konferenzen, Publikationen sowie Fortbildungsangebote. Neben der DW wollen sich u.a. die *Mediengruppe RTL*, die gemeinnützige Rechercheorganisation *Correctiv*, die *Landesanstalt für Medien NRW*, das *Constructive Institute* aus Dänemark sowie das *Grimme-Institut* als Gesellschafter beteiligen. Zudem hat die *Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn* dem *Bonn Institute* den Status eines An-Instituts angetragen.

Eine weitere wichtige Partnerschaft pflegt die DW seit mehr als 20 Jahren mit der **Internationalen Beethovenfesten Bonn gGmbH**. In ihrer Doppelfunktion als Gesellschafterin und Medienpartnerin verstärkt die DW die internationale Wahrnehmung des jährlich stattfindenden Kulturfests. Sie intensivierte ihr Engagement zum 250. Geburtstag Ludwig van Beethovens beim Beethovenjahr 2020, das pandemiebedingt bis September 2021 verlängert wurde. Drei große Dokumentarfilmproduktionen, Livestreams und aktuelle Berichterstattung trugen wesentlich zur weltweiten Resonanz des Jubiläumsjahres bei. Mit dem Wechsel der Intendanz beim Beethovenfest erarbeitet die DW in Kooperation mit dem Festival neue digitale Formate, um die weltweite Wahrnehmung auf zusätzlichen Ausspielwegen auszubauen.

Zu den bedeutenden Kultur-Kooperationen der DW zählt auch die langjährige Partnerschaft mit dem **Goethe-Institut**. Sowohl das DW-Programm als auch die Deutschlernangebote der DW Akademie arbeiten vertrauensvoll mit der gemeinnützigen Einrichtung zusammen. Dies gilt auch für das *Global Media Forum*, bei dem das *Goethe-Institut* mit seiner Expertise regelmäßig Präsenz zeigt. Zukünftig wird sich die DW in Fragen der Ausgestaltung ihrer Unternehmenskultur bilateral mit dem *Goethe-Institut* austauschen: Gemeinsam werden Herausforderungen und handlungstechnische Fragen für die Umsetzung von Themen wie Digitalisierung, New Work, Diversität und Nachhaltigkeit erörtert.

5. Geplante Maßnahmen bei Mittelaufwuchs

Die DW konzentriert sich bei der strategischen Ressourcenverteilung auf den Ausbau ihrer Angebote in den priorisierten Ländern mit dem Ziel, die Relevanz, die Gesamtreichweite sowie die Dialogfähigkeit des Unternehmens zu stärken. Vor dem Hintergrund wachsender geopolitischer Herausforderungen und der zunehmend beschleunigten Marktveränderungen hat die DW weitere wichtige Maßnahmen aufgelistet, die ausschließlich durch einen Mittelaufwuchs durchführbar wären. Diese dienen vor allem der Verstärkung des Engagements der bestehenden Angebote und Strukturen in den 32 Sendesprachen sowie den überregionalen Kooperationsprojekten und den Aktivitäten der DW Akademie. Darüber hinaus ist die Erweiterung des Angebots um weitere relevante Sendesprachen höchst sinnvoll, damit die DW ihren Auftrag erfüllen kann, weltweit möglichst viele Menschen mit unabhängigen Informationen für eine freie Meinungsbildung zu versorgen.

Stärkung bestehender Angebote und Strukturen

Die Wettbewerbssituation in den priorisierten Zielländern hat sich durch die zunehmende Digitalisierung weiter verschärft. Konkurrierte die DW bei der Verbreitung von Informationsangeboten vormals ausschließlich mit einer übersichtlichen Anzahl nationaler wie internationaler Medienanbieter, so hat sich die Situation vor allem in den Sozialen Medien vollständig verändert. Zahlreiche semi-professionelle Portale und Absender fluten die digitalen Räume zusätzlich mit häufig einseitigen, parteiischen oder falschen Informationen. Damit ihre Inhalte in diesem Umfeld auch zukünftig hervorstechen und attraktiv bleiben, stärkt die DW ihre Regionalkompetenz, die Zusammenarbeit mit Partnern vor Ort und Präsenz in den priorisierten Zielländern. Zusätzliche Mittel sollen auch die *On-Demand*-Produktion stärken.

Eine weitere Herausforderung ergibt sich durch die Anfälligkeit der digitalen Verbreitungswege für Eingriffe durch staatliche Zensoren, beispielsweise über das Blockieren oder Filtern bestimmter Absender, Themen oder ganzer Ausspielwege. Autoritäre Staaten wie Russland, Iran, Türkei oder China arbeiten beständig an der technischen Ausdifferenzierung digitaler Kontrollsysteme oder zersplittern das Internet, indem sie für ihre Bürgerinnen und Bürger gleich ganz eigene, nationale Netze bauen. Um die Auffindbarkeit ihrer Inhalte zu sichern, muss die DW kontinuierlich in Methoden zur technischen Zensur- und Blockadeumgehung investieren.

Folgende Maßnahmen plant die DW im Falle eines Mittelaufwuchses zu realisieren:

- **Priorisierte asiatische Zielländer:** Wie in Kapitel 3.2.2 geschildert, wachsen die chinesischen Ambitionen der politischen und ökonomischen Einflussnahme in der Region spürbar. Die DW will vor allem Informationsangebote für die am stärksten priorisierten asiatischen Zielgebiete und damit relevante Sprachen stärken.
- **Afghanistan:** Die Machtergreifung der radikalislamischen Taliban verändert sowohl die innenpolitische als auch globalpolitische Bedeutung des Landes. Für die DW haben Afghanistan und seine Bevölkerung aufgrund der Verbundenheit beider Länder durch die deutsche Teilnahme an der NATO-Mission sowie die hohe Zahl hilfesuchender Migrantinnen und Migranten einen hohen Stellenwert. Die Sprachangebote von Dari und Paschtu werden entsprechend der Entwicklungen und Bedarfe angepasst.
- **Brasilien und Mexiko:** Die gesellschaftliche Polarisierung und das teils aufgeheizte Debattenklima in Brasilien, das sich nach der Wahl von Jair Bolsonaro zum Präsidenten noch einmal verschärfte, schaffen einen erhöhten Bedarf an unabhängig recherchierten und faktenbasierten journalistischen Inhalten. Die gezielte Desinformation im digitalen Raum stellt in Brasilien ebenso eine Herausforderung für den seriösen Journalismus dar wie in Mexiko, wo die freie Berichterstattung wegen Einschüchterungen krimineller Akteure gegenüber Medienschaffenden ohnehin unter Druck ist. Die manipulative Verbreitung von Falschinformationen über die in beiden Ländern intensiv genutzten Sozialen Medien sowie die in Bedrängnis geratene kritische Presse gefährden die freie Meinungsbildung. Deshalb möchte die DW die spanisch- und portugiesischsprachigen Informationsangebote insbesondere für die Zielgruppe in den beiden bevölkerungsreichsten Staaten der Region ausbauen und dafür auch stärker vor Ort präsent sein. So wäre es noch besser möglich, aktuelle kontroverse Debatten und gesellschaftliche Missstände aus Mexiko und Brasilien gezielt aufzugreifen, tiefergehende Hintergründe darzustellen und durch die Verbreitung von dialogfördernden Formaten über digitale Video-Plattformen vor allem junge Menschen zu erreichen.
- **Afrika:** Die DW hat das Programmformat *The 77 Percent* seit 2017 zu einer erfolgreichen Marke in der afrikanischen Zielgruppe ausgebaut. In sechs Sprachen werden multimedial Themen diskutiert, die für die junge Bevölkerung relevant sind, aber in regionalen Medien häufig tabuisiert werden. Im Falle zusätzlicher Mittel soll dieses DW-Angebot in die Regelfinanzierung der DW überführt werden.
- **Russland und Belarus:** Die konstante Verschärfung der Situation der Presse- und Meinungsfreiheit in Russland sowie der besonders drastische Wegfall nahezu aller Freiheitsrechte in Belarus erfordern einen Ausbau der entsprechenden DW-Aktivitäten. Insbesondere sollen die *on-demand*-fähigen Videoangebote und Social-Media-Aktivitäten in russischer Sprache verstärkt werden.
- **Türkei und Nahmittelost:** Sowohl die Türkei als auch Ägypten und Irak gehören aufgrund ihrer außen-, sicherheits- und migrationspolitischen Sensibilität zu den am höchsten priorisierten Zielregionen der DW. Mit Blick auf den steigenden Nutzungsbedarf werden diese Angebote zukünftig verstetigt bzw. weiter ausgebaut. Möglich ist auch eine Ausweitung der Berichterstattung auf Aserbaidschan. Dafür muss die DW

Sprach- und Regionalexpertise für das Kaukasus-Land aufbauen. Aufgrund der Nähe von Türkisch zum Aserbaidschanischen wird die Türkisch-Redaktion diese Aktivitäten koordinieren.

- **Polen und Ungarn:** So wie in diesen beiden Ländern verstärken sich in vielen osteuropäischen EU-Mitgliedsstaaten zunehmend anti-europäische Tendenzen sowie Diskriminierungen von Minderheiten und staatliche Einschränkungen von Freiheitsrechten. Um der deutschen Verantwortung als EU-Mitglied Rechnung zu tragen hat die DW zuletzt ihr Programmportfolio um Angebote für Ungarn erweitert. Mit zusätzlichen Finanzmitteln sollen die priorisierten Europa-Sprachen gestärkt werden.
- **Westbalkan:** Viele der zahlreichen Konflikte in den Ländern des ehemaligen Jugoslawiens sind auch mehr als 20 Jahre nach den blutigen Bürgerkriegen präsent. Die DW leistet mit ihrer Projektreihe *Balkan Booster* einen wichtigen Beitrag zur Völkerverständigung in dieser Region, indem Gemeinsamkeiten von Vertreterinnen und Vertretern der jungen Generation herausgearbeitet werden. Mit zusätzlichen Mitteln soll die aktuell jährliche Projektförderung durch eine Regelfinanzierung ersetzt werden.

Grundsätzlich sieht die DW in allen hoch priorisierten Zielländern einen verstärkten Handlungsbedarf, dem im Falle eines zusätzlichen Mittelaufwuchses entsprochen werden soll. Dazu zählen inhaltlich sprachübergreifende Angebote, die einen Beitrag zur gesundheitlichen Aufklärung sowie zum Erhalt der kulturellen Vielfalt nach der Corona-Pandemie leisten sollen. Auch die erfolgreichen Angebote der *Eco@*-Reihe sollen in weitere Regionalsprachen adaptiert werden. Im Fall der DW Akademie werden zusätzliche Mittel dafür genutzt, um das Engagement zur Stärkung freier Mediensysteme und zur Förderung von konstruktivem Dialog auszuweiten.

Erweiterung des Sprachangebots

Im Rahmen der Re-Priorisierung der Zielregionen hat die DW verschiedene Regionalsprachen identifiziert, die bei einer Finanzierungsgrundlage das Programmportfolio sinnvoll erweitern können. Einen großen Informationsbedarf sowie ein hohes Nutzungspotenzial versprechen **Fulani bzw. Fulfulde** und **Pidgin-Englisch**. Beide Sprachen werden jeweils von Zielgruppen in mehreren priorisierten afrikanischen Ländern gesprochen. Mit Fulani würde die DW potenziell 12 Millionen Menschen vor allem in Nigeria und Guinea erreichen. Beide Länder leiden unter einer Reihe unterschiedlicher Probleme wie wirtschaftlicher Armut, Naturkatastrophen, sozialer Ungerechtigkeit und eingeschränkten Freiheitsrechten. Ähnliches gilt auch für Pidgin-Englisch, das allein in den westafrikanischen Staaten Nigeria, Ghana und Kamerun von mehr als 21 Millionen Menschen als Muttersprache gesprochen wird. Aufgrund der vielfältigen Konfliktfelder und Probleme entschließen sich viele Menschen in diesen Ländern zur Migration nach Europa.

Zudem zieht die DW in Erwägung, sich bei Mittelaufwuchs mit einem neuen Sprachangebot an eine **kurdische Zielgruppe** zu wenden. Unter den Sprecherinnen und Sprechern kurdischer Dialekte genießt die Bundesrepublik ein hohes Ansehen, auch weil aktuell bis zu einer

Million kurdischstämmige Menschen in Deutschland leben. Wie die jüngere Geschichte gezeigt hat, sind kurdische Minderheiten in den Zielgebieten immer wieder brutalen, ethnisch motivierten Konflikten ausgesetzt: In Ländern wie der Türkei, Iran, Irak und Syrien ringen etwa 29 Millionen Kurdinnen und Kurden beständig um ein eigenes Staatsgebiet. Durch die Verbalisierung dieser Fehden in digitalen Medien werden diese häufig weiter angeheizt: Ein entsprechendes Programmangebot der DW in einem der kurdischen Dialekte kann einen wichtigen Beitrag dazu leisten, viele der emotional aufgeladenen Diskurse zu entschärfen.

Auch das **Kooperationsprojekt ENTR – What's Next** soll im Falle einer finanziellen Stärkung um zusätzliche Sprachen erweitert werden. Das erfolgreiche Programmprojekt für junge Europäerinnen und Europäer hat die DW – wie in Kapitel 4 geschildert – zusammen mit mehreren Partnern in sechs Sprachen gestartet. Mittelfristig sollen die Angebote auf alle Sprachen von EU-Mitgliedsländern ausgedehnt werden.

Ausbau technischer Investitionen

Die DW hat bei ihren Schwerpunktvorhaben eine Reihe von zukünftigen Herausforderungen identifiziert, denen sie nur mit technischen Neuinvestitionen adäquat begegnen kann. Mit den ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen kann sie entsprechende Lösungen – bei verantwortungsvoller Mittelbewirtschaftung – lediglich in eingeschränktem Rahmen umsetzen. Mit zusätzlichen Mitteln könnte die DW folgende Maßnahmen bedeutend schneller und umfangreicher angehen:

- **Künstliche Intelligenz:** Die in Kapitel 2.4 geschilderten Möglichkeiten zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz sind vielfältig. Grundsätzlich ermöglicht es der Einsatz dieser Technik, zahlreiche Prozesse zu beschleunigen und freigewordene Ressourcen an anderen Stellen einzusetzen. Aktiv und gemeinwohlorientiert kann Künstliche Intelligenz auch im Kampf gegen Desinformation sowie für den ungehinderten Zugang zu Information eingesetzt werden, beispielsweise bei Fragen der Barrierefreiheit oder der Zensur- und Blockadeumgehung. Mit einem entsprechenden Finanzaufwuchs kann die DW ihre technischen Systeme dafür noch wirkungsvoller optimieren und ausdehnen.
- **Systemverfügbarkeit und -sicherheit:** Die Flexibilisierung von Arbeitsprozessen erfordert hohe Investitionen in die technischen Systeme. So bedingen beispielsweise zusätzliche mobile Arbeitsplätze eine entsprechende Soft- und Hardwareausstattung, mit der die Mitarbeitenden zuverlässig und sicher auf die gewohnte Infrastruktur zugreifen können. Auch die Regionalisierung der Angebote erfordert eine Ausweitung der bisherigen Produktionssysteme, um eine gleichmäßige Qualität zu sichern. Entsprechend wird die DW zusätzliche Mittel priorisiert für die Erreichung ihrer Schwerpunktvorhaben einsetzen.

6. Finanzieller Rahmen

Finanzgrundlage der DW sind Bundeszuweisungen aus dem Haushalt der oder des *Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM)*. Diese betragen im Jahr 2021 rund 391 Mio. €, davon 380,5 Mio. € strukturelle und 10,5 Mio. € einmalige Mittel. Unabhängig hiervon fördert insbesondere das *Auswärtige Amt (AA)* ausgewählte Programmprojekte der DW durch spezielle Projektetats (rund 9 Mio. €).

Im Zeitraum der letzten Aufgabenplanung (2018–2021) wurde die DW durch die Bundesregierung (insbesondere durch die *BKM*) und das Parlament spürbar weiter finanziell gestärkt, zuletzt im Jahr 2021 um strukturell rund 15 Mio. €. Insgesamt ist der strukturelle *BKM*-Etat ohne Sondermittel des Jahres 2021 gegenüber dem Jahr 2018 um rund 66 Mio. € erhöht worden.

Darüber hinaus wurden der DW im Gesamtzeitraum (2018 – 2021) rund 31 Mio. € an Zusatzmitteln zur Verfügung gestellt, teilweise als im parlamentarischen Verfahren genehmigte einmalige, zweckgebundene Sondermittel (rund 15 Mio. €), als Ausgleich von pandemiebedingten Mehrausgaben (rund 8 Mio. €) sowie als Beteiligung am Konjunkturprogramm Neustart Kultur mit rund 8 Mio. € einmalig für 2020/21 (Gesamtumfang bis 2023 rund 14,35 Mio. €).

Erfreulicherweise konnten – insbesondere durch Projektförderungsmittel – zusätzliche Programmprojekte umgesetzt werden. Beispielsweise wurde so in Ergänzung zu einer Projektförderung der *EU* im Jahr 2021 das neue Angebot *ENTR – What's Next* gestartet mit dem Ziel, junge Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen in ganz Europa zu verbinden. Herausfordernd bleibt es, die oft leuchtturmartigen Programmprojekte in die Regelfinanzierung der *BKM* zu überführen. Zusätzlich engagiert sich die *BKM* mit Projektförderungen im Bereich Künstliche Intelligenz und deren Einsatz im journalistischen Umfeld.

Besonders unterstützend für die Vorhaben der DW war ein frühzeitiges Setzen der finanziellen Rahmenbedingungen für den Zeitraum der letzten Aufgabenplanung durch Bundesregierung und Bundestag. Hierdurch konnte die DW ihre notwendige Weiterentwicklung hin zur internationalen, digitalen Informationsanbieterin sowohl programmstrategisch als auch technisch planen und wirtschaftlich verlässlich umsetzen.

Für das Haushaltsjahr 2022 steht der DW voraussichtlich ein laufender Betriebsetat von rund 380 Mio. € zur Verfügung. Die geplante Steigerung gegenüber dem Betriebsetat 2021 beträgt 20 Mio. € (ohne einmalige Sondermittel). Aus dem Betriebsetat sind 7,18 Mio. € zweckgebunden für den korrespondierenden Aufwand aus dem mit der *Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BImA)* bestehenden Mietvertrag für das Funkhaus in Bonn. Zusätzlich erstattet die *BKM* die jährlichen Altersversorgungskosten ehemaliger DWFZ¹⁰-Mitarbeitenden in Höhe von rund 0,5 Mio. €. Für Investitionen sind 20 Mio. € vorgesehen. Dies summiert sich für das Wirtschaftsjahr 2022 voraussichtlich auf einen Gesamtzuschuss von 400,5 Mio. €. Zusätzlich partizipiert die DW in 2022 einmalig mit 4 Mio. € am Konjunkturprogramm des Bundes (s.o.). Insgesamt sind damit für 2022 404,5 Mio. € in Aussicht gestellt. Auch wird eine Fortführung

¹⁰ Deutsche Welle Fortbildungszentrum

der bisherigen Projektförderungsvolumina erwartet. Unter diesen finanziellen Rahmenbedingungen kann die finanzielle Stabilisierung der DW auch im Jahr 2022 fortgesetzt werden.

Um ihrem Auftrag im Rahmen der bestehenden globalen Herausforderungen und schnellen technischen Entwicklungen („Digitale Transformation“) gemäß der vorliegenden Aufgabenplanung gerecht werden zu können, bedarf es Nachhaltigkeit in der bisherigen finanziellen Entwicklung der DW. Die DW hat gezeigt, wie sie durch einen moderaten jährlichen Anstieg des laufenden Zuschusses über vier Jahre Umfang und Qualität ihrer Angebote derart optimieren konnte, dass diese ihre Wirkung noch besser entfalten können. Eine Voraussetzung, um Wirkung zu erzielen, ist eine möglichst umfangreiche Nutzung der Angebote. Diese konnte eindrucksvoll gesteigert werden: um rund 84% von 157 Millionen (2017) auf 289 Millionen (2021) wöchentlich Nutzende. Dabei sind die Reichweitenpotenziale der digitalen Transformation aus Sicht der DW längst noch nicht umfassend gehoben. Hierzu müssen zunächst die neuen und bereits gestarteten programmstrategischen und technischen Maßnahmen, die für die Aufgabenplanung 2022-2025 vorgesehen sind, verlässlich umgesetzt werden können.

Für die Aufgaben der drittmittelgeförderten DW Akademie standen im Jahr 2021 Projektförderungen des *Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)* in Höhe von rund 32 Mio. € zur Verfügung sowie weitere rund 3 Mio. € aus dem Haushalt des AA. Neben Projektförderungen durch das BMZ und das AA setzt die DW Akademie eine Vielzahl von Medienprojekten für andere Mittelgeber, wie der EU und der GIZ (*Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GIZ GmbH*), um. Zur Umsetzung des DW Schwerpunktvorhabens „Dialog fördern“ soll die DW Akademie als bestehender institutioneller Bestandteil der DW zukünftig verlässlich in ihrer personellen und finanziellen Grundstruktur ausgestattet werden. Diese Grundstruktur soll in Ergänzung zu den zeitlich begrenzten Projektförderungen die Unabhängigkeit und Handlungsfähigkeit der DW Akademie sicherstellen. Die alleinige Finanzierung der DW Akademie aus Projektförderungen ist für eine auf Dauer angelegte Aufgabenerfüllung nicht wirtschaftlich. Leider blieben die vorhandenen Planstellenbedarfe der DW Akademie trotz des erfreulichen Aufwuchses an Planstellen für die DW insgesamt bislang unberücksichtigt. Hier bedarf es weiterer Bemühungen zur Zuteilung zusätzlicher Planstellen des Bundes.

Zur zusätzlichen Finanzierung ihrer Programme und DW Akademie-Aktivitäten darf die DW auch für das Jahr 2022 auf Projektförderung durch das *Auswärtige Amt* bauen. Hier besteht eine langjährige Zusammenarbeit und Unterstützung seitens des AA für die DW. Eine konkrete Zusage über die finale Höhe erfolgt unterjährig durch Bewilligung der einzelnen Projektanträge. Darüber hinaus wurde seitens des *Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU)* bereits die Absicht geäußert, die seit 2013 bestehende Projektförderung über das Jahr 2022 hinaus weiter fortzusetzen. Ebenso darf die DW aufgrund der entsprechenden Signale weiterhin von einem Engagement der *BKM* im Bereich Künstliche Intelligenz (KI) und deren Einsatz im journalistischen Umfeld ausgehen.

Die finanzielle Herausforderung für die kommenden Haushaltsperioden wird sein, die selbst bei konstantem Personalbestand weiter steigenden Kosten für Personal auszugleichen. Diese resultieren insbesondere aus den zu erwartenden Tarifsteigerungen sowie aus den steigenden

Kosten der Altersversorgung, die trotz Umstellung auf eine beitragsorientierte Versorgung für die ab 2017 eingestellten Mitarbeitenden angesichts der längerfristigen Entwicklung der Kapitalmärkte zu erwarten sind.

Hinzu kommen Kostensteigerungen, die sich aus dem Erfolg der DW selbst generieren: Der erfolgreiche Aufbau und die Vermarktung eines Programmformates in einer Region oder im weltweiten Angebot führen zu korrelierenden Aufwänden bei der Communitybetreuung in den Redaktionen, der Vertriebsarbeit sowie nutzungsabhängigen Distributionskosten im Bereich der *On-Demand*- und Streaming-Verbreitung. Auch führt der weitere konsequente Ausbau der Digitalisierung im gesamten Unternehmen zu höheren Aufwänden in der technischen Infrastruktur (Investitionen, laufende Betriebsmittel, technisches Personal, Projektpersonal), denen Einsparungspotenziale erst zu einem späteren Zeitpunkt gegenüberstehen, bspw. bei dem konsequenten Ausbau der KI im Programm oder bei geplanten Automatisierungen der unterstützenden Geschäftsprozesse. Durch die Corona-Pandemie konnten das Tempo und die Intensität im Bereich New Work schlagartig erhöht werden. Es gilt nun den begonnenen Weg weiterzuverfolgen und in eine systematische New Work-Konzeption zu überführen, insbesondere mit dem Ziel, Räume effizienter zu nutzen, Flächenbedarfe zu reduzieren sowie mobiles, zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten zu ermöglichen.

Den in der Aufgabenplanung beschriebenen programmlichen Herausforderungen wird die DW auch weiterhin durch Effizienzsteigerungen entgegentreten. Hierzu gehören die Konzentration auf stärker profilierte und professionalisierte Angebote, die schrittweise Digitalisierung von Arbeitsprozessen sowie eine noch zielgerichtetere Kooperation mit Partnern, u.a. den *ARD*-Landesrundfunkanstalten, dem *ZDF* und dem *Deutschlandradio*. Die DW beteiligt sich unter der Maßgabe der Wirtschaftlichkeit an der Strukturreform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und realisiert hierdurch bereits heute Einsparpotenziale insbesondere im Rahmen der gemeinsamen Beschaffung. In diesem Zusammenhang betont die DW ihre Bereitschaft, sich an der Zusammenlegung der Auslandsstudios zu beteiligen und *ARD*, *ZDF* sowie den Gemeinschaftsprogrammen verstärkt ihre Angebote zur Verfügung zu stellen. Die bestehende Kooperation mit Blick auf die gegenseitige Übernahme von Sendungen und Material soll fortgeführt werden – sie ist wichtig für die DW und mit nicht unerheblichen positiven Kosteneffekten verbunden.

Bereits in den vergangenen Jahren wurden gezielte Einsparmaßnahmen ergriffen, wie die Auslagerung und gleichzeitige Reduktion von bisher hausintern erstellten Druckereileistungen und die Umsetzung energieeffizienter Maßnahmen wie der Austausch der energieintensiven Studioleuchtung durch LED-Leuchtmittel. Hierbei zeigt sich, dass das neu aufgesetzte Nachhaltigkeitsmanagement nicht nur zur Reduzierung des CO₂-Abdrucks der DW eine wesentliche Rolle spielen kann, sondern auch zur Steigerung von Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit. Bereits im Jahr 2021 hat die DW ein Projekt aufgesetzt mit dem Ziel, Aufgaben zu identifizieren, die in Zukunft nicht mehr oder nicht mehr im selben Umfang erfüllt werden könnten. Nur mit einer entschiedenen Fokussierung auf die relevanten Themen ist eine Zukunftssicherung der DW möglich.

Dennoch werden Effizienzsteigerungen allein nicht ausreichen, um die digitale Transformation, die daraus resultierende *On-Demand*-Strategie und Regionenpriorisierung sowie die angesichts weltweiter Krisen gestiegenen Aufgaben der DW zu finanzieren.

Der erfolgreiche Ausbau der Deutschen Welle (Zuschuss 2021: 391 Mio. €, davon 10,5 Mio. € einmalige Sondermittel) könnte in der 20. Wahlperiode über die Haushaltsjahre 2022-2025 fortgesetzt werden, indem die positive Etatentwicklung der vergangenen Legislaturperiode mit einer jährlichen Steigerung von rund 20 Mio. € verstetigt wird. Die DW ist die mediale Stimme Deutschlands in der Welt. Daneben ist sie nach dem Austritt Großbritanniens aus der *EU* auch eine der wichtigsten europäischen Stimmen weltweit, um die Werte und Positionen *EU*-Europas zu vermitteln. Eine Heranführung an das finanzielle Niveau der britischen *BBC World*¹¹ würde die DW zur führenden europäischen Stimme in der Welt weiterentwickeln.

Nur durch eine nachhaltige finanzielle Steigerung lässt sich unter den gegebenen geo- und marktpolitischen Rahmenbedingungen eine Erfüllung des gesetzlichen Auftrags der DW dauerhaft sicherstellen. Je nach Höhe des strukturellen Aufwuchs können die in der vorliegenden Aufgabenplanung beschriebenen Programmvorhaben, die notwendigen Investitionen und Innovationen realisiert sowie die erforderliche personelle und technische Infrastruktur der DW realisiert werden.

¹¹ *BBC World*-Etat 2021: 687 Mio. €

Kalkulation der Betriebs- und Investitionskosten für den Zeitraum 2022-2025

A - Basisbedarf Status quo aus Bundeszuschuss finanziert	2022 Soll T EUR	2023 Soll T EUR	2024 Soll T EUR	2025 Soll T EUR
1.1 Personalausgaben	301.866	299.257	298.861	298.467
Arbeitsentgelte und Sozialaufwendungen	136.496	139.768	142.544	145.375
Ausgaben für Altersversorgung	53.667	54.551	54.870	59.104
Ausgaben für Honorare und Sozialleistungen für freie Mitarbeitende	111.704	104.937	101.447	93.988
1.2 Sächliche Verwaltungsausgaben	91.369	89.479	89.874	90.268
Betriebsausgaben	47.485	45.796	46.075	46.352
Programmausgaben (Lizenzen etc.)	23.406	23.206	23.322	23.439
Ausstrahlungsausgaben	13.297	13.297	13.297	13.297
Ausgaben für Miete BIMA	7.180	7.180	7.180	7.180
1.3 Ausgaben für Investitionen	24.000	22.330	20.000	20.000
Summe Ausgaben Basisbedarf	417.235	411.065	408.735	408.735
Eigene Mittel des Zuwendungsempfängers inkl. Überträge	-12.735	-8.235	-8.235	-8.235
Summe Basisbedarf <i>(Ausgaben abzüglich eigener Einnahmen)</i>	404.500	402.830	400.500	400.500
B - Finanzierung aus Bundeszuschuss	2022 Soll T EUR	2023 Soll T EUR	2024 Soll T EUR	2025 Soll T EUR
laufender Bundeszuschuss BKM	-400.500	-400.500	-400.500	-400.500
Betriebsetat	-380.500	-380.500	-380.500	-380.500
Investitionsetat	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
Sondermittel Konjunkturpaket	-4.000	-2.330	0	0
Summe Finanzierung	-404.500	-402.830	-400.500	-400.500

Abbildung 6: Zulieferung der DW an die BKM zum Haushaltsaufstellungsverfahren des Bundes mit Stand 21.07.2021

ANHANG

DW-Kriterien für die Bewertung ihrer Angebote und deren Wirkung

Die DW operationalisiert die Bewertung ihrer Angebote und deren Wirkung anhand von **vier Kriterien**. Jedes Kriterium widmet sich einem inhaltlichen Schwerpunkt, sodass nur unter Berücksichtigung aller vier Kriterien die journalistische Qualität der Angebote und deren Wirkung im Sinne der DW als erfüllt gelten kann.

1. **Inhaltliche Qualität:** Die DW konzipiert, produziert und distribuiert ihre Inhalte so, dass Nutzende zufrieden sind, die Inhalte regelmäßig nutzen und online DW-Inhalte teilen.

Indikatoren für die inhaltliche Qualität sind zum Beispiel:

- **Inhaltstiefe:** Sind die Inhalte vollständig und gehen sie über aktuelle Meldungen hinaus? Zeigen sie Zusammenhänge auf und erläutern sie Ursachen sowie Konsequenzen? Können sich Nutzende als Ergebnis der DW-Nutzung eine eigene Meinung bilden und das große Ganze verstehen?
 - **Glaubwürdigkeit:** Sind die Inhalte richtig, transparent, unabhängig und verlässlich? Nehmen Nutzende diese Werte wahr und vertrauen sie der DW aufgrund dieser?
 - **Professionalität:** Sind die DW-Inhalte integer, trennen sie Meinungen und Berichterstattung und greifen sie auf eine Vielfalt von Quellen zurück?
 - **Ausgewogenheit:** Zeigt die DW verschiedene Perspektiven? Berücksichtigt sie fair alle Standpunkte?
2. **Thematische Relevanz:** Im Fokus steht hier die Antwort auf die Frage: „*Wann interessiert ein Thema Nutzende?*“ Die DW setzt dabei auf Themen, die die Zielgruppe zur Nutzung anregen.
 - **Nähe zur Lebenswirklichkeit der Zielgruppe:** Sind die DW-Themen regional relevant, tangieren sie Bedürfnisse, Werte oder Meinungen der Nutzenden und gibt es einen Nutzwert im Alltag?
 - **Von den Nutzenden gefühlte Relevanz:** Empfinden die Nutzenden die DW-Themen als relevant?
 - **Aktualität:** Sind die Themen für die Nutzenden von Bedeutung?
 - **Originalität:** Bietet die DW investigative, exklusive und ungewöhnliche Geschichten?
 - **Wesentliches:** Behandelt die DW die wesentlichen Themen? Verpasst die Zielgruppe etwas, wenn sie die DW-Inhalte nutzt?

3. **Präsentation & Form:** Unter diesem Kriterium erfasst die DW, ob ihre Inhalte in zeitgemäßer und angemessener Weise präsentiert werden. Dabei berücksichtigt sie aktuelle Nutzungsgewohnheiten.
 - Verständlichkeit: Sind die Inhalte in Bezug auf Sprache und Stil angemessen vereinfacht? Entspricht die Komplexität dem Sachverhalt?
 - Lebendiger Stil: Wie ausdrucksstark ist das Storytelling? Sind die DW-Inhalte unterhaltsam und fesselnd?
 - Personalisierung: Wie authentisch sind die DW-Inhalte? Gibt es Dialogmöglichkeiten für die Nutzenden?
 - Machart im engeren Sinn: Wie dynamisch sind die DW-Inhalte? Werden Schnitte, Kameraführung und Design angemessen genutzt? Wie hoch ist die Usability der Online-Angebote? Sind die DW-Inhalte optisch und akustisch einwandfrei?
 - Auffindbarkeit: Findet die Zielgruppe die Inhalte? Ranken Suchmaschinen die DW-Inhalte gut? Macht die DW durch gute Promotion auf ihre Inhalte aufmerksam?
4. **Marke:** Mit dem Kriterium Marke möchte die DW feststellen, ob die Nutzenden erkennen, wofür sie steht.
 - DW-Profilthemen: Behandeln die Inhalte die Profilthemen Freiheit, Wissen und Dialog?
 - DW-Werthaltungen: Sind die Werte, für die die DW steht, etwa klare, fundierte und weltoffene Berichterstattung, in den Inhalten erkennbar?
 - Markenkern: Ist erkennbar, dass die DW freie Informationen für freie Entscheidungen bietet?

