



STRATEGISCHER PLAN 2022-2025

**Freie Medien. Freie Meinung.  
Freie Menschen.**



*Made for minds.*

## Impressum

Deutsche Welle  
53110 Bonn  
Deutschland

**VERANTWORTLICH**  
Carsten von Nahmen

**REDAKTION**  
Alexander Matschke

**ÜBERSETZUNG**  
Evelin Meier

**LEKTORAT**  
Alexandra Spaeth

**LAYOUT**  
Alexandra Schottka

**COVER**  
© DW Akademie/L. Musoke

**VERÖFFENTLICHUNG**  
September 2023

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Aktuelle Herausforderungen</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>DW Akademie: Das Zentrum der Deutschen Welle für internationale Medienentwicklung, journalistische Aus- und Fortbildung und Wissensvermittlung</b>	<b>5</b>
	Unsere Mission	5
	Grundlagen unserer Arbeit	5
	Unsere Aktivitäten	6
	Deutsche Welle und DW Akademie: Mission und Vision	7
	Deutsche Welle: Organigramm mit der Direktion DW Akademie	8
<b>3</b>	<b>Konzeptioneller und strategischer Rahmen</b>	<b>9</b>
	Menschenrechtsansatz	9
	Analysemodell	9
	DW Akademie vor Ort	10
	Handlungsfelder	11
<b>4</b>	<b>Organisatorische Standards</b>	<b>13</b>
	Monitoring und Evaluierung	13
	Qualitätsmanagement	13
	Sicherheit	13
<b>5</b>	<b>Finanzen</b>	<b>14</b>



# 1 Aktuelle Herausforderungen

Die DW Akademie setzt sich gemeinsam mit Organisationen aus der ganzen Welt dafür ein, freie Medien, gegenseitiges Verständnis und globalen Wissensaustausch zu fördern. Vor dem Hintergrund von Konflikten, Krisen und Angriffen auf die Demokratie erfordert diese Aufgabe Mut und Entschlossenheit. Das gilt insbesondere angesichts der Auswirkungen des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine.

In vielen Teilen der Welt nehmen Attacken auf Medienschaffende zu. Grund dafür sind vor allem bewaffnete Konflikte und politisch fragile Räume. In diesem Zusammenhang ist die DW Akademie stolz darauf, Teil der neu gegründeten Hannah-Arendt-Initiative zu sein. Das Netzwerk zivilgesellschaftlicher Organisationen schützt und unterstützt Journalistinnen und Journalisten aus Afghanistan, der Ukraine, Russland und Belarus, die vielfältigen Bedrohungen ausgesetzt sind. Die Initiative wird gefördert vom Auswärtigen Amt und der Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM). Zu den Pilotprojekten gehören Trainingsmaßnahmen, regionale Stipendienprogramme und Zentren für Exiljournalismus im Ausland. Hinzu kommen Angebote für in Deutschland lebende Exiljournalistinnen und -journalisten.

Auch das Thema Desinformation bleibt weit oben auf der Agenda der DW Akademie. Es existieren gute Ansätze, um dieser Herausforderung entgegenzutreten. Dennoch ist die Lage in vielen Partnerländern schwierig, der öffentliche Diskurs vergiftet. Wir sind überzeugt: Um Desinformation zu bekämpfen, braucht es freie und vielfältige Mediensysteme. Es braucht gut informierte, medienkompetente Bürgerinnen und Bürger sowie starke Mediensebstregulierung. Nur so sind Gesellschaften gewappnet gegen Hetze, Spaltung und antidemokratische Kampagnen.

Die DW Akademie engagiert sich auch weiterhin hartnäckig für eine Welt ohne Diskriminierung. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf Geschlechtergerechtigkeit. Frauen sind Motor menschlicher Entwicklung. Deshalb setzt sich die DW Akademie für eine Welt ein, in der alle Frauen und Mädchen gleichberechtigten Zugang zu Informationen haben und ihre Meinung online und offline frei und ohne Angst äußern können.

Die DW Akademie erwartet, dass die folgenden Jahre neue Unsicherheiten mit sich bringen werden. Klima- und Umweltkrise, erzwungene Migration, Armut oder Hunger bleiben Schlüsselherausforderungen für die menschliche Entwicklung. Fest steht: Krisen können nur bewältigt wer-

den, wenn alle Betroffenen Zugang zu verlässlichen, konstruktiven und konfliktensiblen Informationen haben. So können gegenseitiges Verständnis, Konfliktlösung und sozialer Zusammenhalt gelingen. In diesem Zusammenhang gilt es, Entwicklungen auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz genau zu verfolgen. Wir erwarten hier neue revolutionäre Veränderungen in der Nutzung und Verbreitung von Informationen im digitalen Zeitalter.

Auch anhaltende Trends wie der wachsende digitale Autoritarismus und demokratische Rückschritte in Ländern rund um die Welt gehören zu den derzeit wichtigsten globalen Herausforderungen. Die DW Akademie engagiert sich mit Nachdruck für den Schutz der Meinungsfreiheit online und offline, den Zugang zu Informationen sowie die Sicherheit von Reporterinnen und Reportern. Sie fordert die sofortige Freilassung inhaftierter Medienschaffender und ein Ende der Straflosigkeit bei Verbrechen gegen Journalistinnen und Journalisten. Dass die DW selbst in mehreren Ländern zensuriert wird, verstärkt unsere Entschlossenheit.

Die DW Akademie will ihre Präsenz in Partnerländern mithilfe ihres vielfältigen Netzwerks aus Partnerorganisationen in nahezu allen Teilen der Welt weiter ausbauen. Gemeinsam fördern wir menschliche Entwicklung durch die Stärkung von Meinungsfreiheit, Qualitätsjournalismus, gleichberechtigter gesellschaftlicher Teilhabe, friedlicher Konfliktlösung und guter Regierungsführung.

Der vorliegende Strategische Plan 2022-2025 der DW Akademie ist von der gesetzlich geforderten Aufgabenplanung 2022-2025 der Deutschen Welle abgeleitet, die der Rundfunkrat am 17. März 2023 mit Zustimmung des DW-Verwaltungsrats beschlossen hat.



**Carsten von Nahmen**  
Managing Director  
DW Akademie

Bonn/Berlin, Juni 2023

## 2 DW Akademie: Das Zentrum der Deutschen Welle für internationale Medienentwicklung, journalistische Aus- und Fortbildung und Wissensvermittlung

### Unsere Mission

Die DW Akademie stärkt das Menschenrecht auf freie Meinungsäußerung. Mit ihrer Arbeit befähigt sie Menschen weltweit, auf Basis verlässlicher Fakten und eines konstruktiven Dialogs freie Entscheidungen zu treffen. Die DW Akademie steht für freie Medien, freie Meinung und freie Menschen – weltweit. Als integraler Bestandteil der Deutschen Welle (DW), dem Auslandssender Deutschlands, arbeitet die DW Akademie im Bereich internationale Medienentwicklung, Journalismus-Ausbildung und Wissensvermittlung. Die Basis ihrer Arbeit bilden die Grundrechte auf freie Meinungsäußerung und Zugang zu Informationen – unverzichtbare Voraussetzungen dafür, dass alle Menschen sich ihre eigene Meinung bilden und am öffentlichen Diskurs teilhaben können.

Die DW Akademie setzt ihre Kompetenzen im Zusammenspiel mit der DW ein, einem der erfolgreichsten und wichtigsten internationalen Medienhäuser. Die DW bietet hochwertige, dialogfördernde journalistische Inhalte in 32 Sprachen und erreicht damit wöchentlich 291 Millionen Nutzerinnen und Nutzer weltweit (Stand: Juni 2023). Kulturelle Vielfalt hat hierbei einen hohen Stellenwert: Die Arbeit von DW und DW Akademie wird von Mitarbeitenden aus über 150 Ländern geprägt.

### Grundlagen unserer Arbeit

Grundlage der Arbeit der DW Akademie sind Meinungsfreiheit und Zugang zu Information – Menschenrechte, die in Artikel 19 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte und im Internationalen Pakt über bürgerliche und politische Rechte verankert sind. Die Förderung dieser Grundfreiheiten trägt zur Verwirklichung anderer politischer, kultureller und wirtschaftlicher Rechte bei, wie beispielsweise das Recht zu wählen, das Recht auf Bildung oder Versammlungs- und Vereinigungsfreiheit.

Die entwicklungspolitischen Projekte der DW Akademie zahlen außerdem auf die Nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen (SDGs) ein. Insbesondere tragen

### Unsere Werte

Wir glauben, dass unabhängige Medien und verantwortungsvoller Journalismus weltweit unverzichtbar sind. Unser Auftrag ist geprägt von den Lehren der gewaltvollen Geschichte Deutschlands im 20. Jahrhundert, insbesondere mit Blick auf die menschenverachtende nationalsozialistische Diktatur. Wir sind davon überzeugt, dass Menschen ihre Meinung frei äußern können und Zugang zu unabhängigen Informationsquellen haben sollten. Das ist unabdingbare Voraussetzung für Frieden, Gleichberechtigung und Demokratie. Wir unterstützen die Entwicklung unabhängiger, transparenter Mediensysteme, Qualitätsjournalismus und Medienkompetenz. Wir helfen dabei, Medien in der Zeit nach Krisen und Konflikten wiederaufzubauen und tragen international zur professionellen Aus- und Fortbildung von Medienschaffenden bei. Wir respektieren die kulturelle Identität unserer Partner und arbeiten bei der Konzeption unserer Projekte eng mit ihnen zusammen. Dabei legen wir Wert darauf, dass diese Projekte stets praxisorientiert, interaktiv und innovativ sind. Unsere Arbeit ist erfolgreich, wenn unsere Partner Veränderungen anstoßen und in der Lage sind, Reformen zu gestalten.

sie zu SDG 16 bei: Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen. Unterziel 16.10 fordert, den öffentlichen Zugang zu Informationen zu gewährleisten und die Grundfreiheiten zu schützen.

Die DW Akademie berücksichtigt bei ihrer Arbeit systematisch das Ziel der Geschlechtergerechtigkeit sowie der gesellschaftlichen Teilhabe aller Menschen. Sie richtet ihre Projekte an der Lebenswirklichkeit marginalisierter Gruppen aus, etwa ländlicher und indigener Bevölkerungen, und orientiert sich an den von der Bundesregierung und der Europäischen Union entwickelten Aktionsplänen und Leitlinien.

Dabei sind politische Strategien zur Förderung der Geschlechtergerechtigkeit von besonderer Bedeutung, insbesondere eine feministische Außen- und Entwicklungspolitik, die menschliche Entwicklung in den Mittelpunkt stellt. Eine solche Politik zielt auf mehr soziale Gerechtigkeit ab, indem sie den Schwerpunkt auf die Überwindung ungleicher Machtverhältnisse zwischen den Geschlechtern legt.

Die Arbeit von DW und DW Akademie basiert auf dem Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland und spezifisch auf dem Deutsche-Welle-Gesetz (DW-Gesetz). Das DW-Gesetz gilt seit 1960 als Bundesgesetz und ist seither immer wieder an veränderte Rahmenbedingungen angepasst worden. Die letzte Novelle wurde im Herbst 2004 einstimmig vom Deutschen Bundestag verabschiedet und ist seit dem 1. Januar 2005 in Kraft.

Laut DW-Gesetz ist die Deutsche Welle eine unabhängige Rundfunkanstalt des öffentlichen Rechts, die durch umfassende, wahrheitsgetreue und sachliche Berichterstattung eine unabhängige Meinungsbildung der Öffentlichkeit ermöglicht.

Es gehört zum Auftrag der DW, den Austausch und das Verständnis zwischen den Kulturen und Völkern der Welt zu fördern. Regeln für Geschäftsführung und Mitarbeitende sind in einem Verhaltenskodex dargelegt (Code of Conduct). Die DW wird durch den Rundfunkrat und den Verwaltungsrat beaufsichtigt, die sich jeweils aus Vertreterinnen und Vertretern verschiedener gesellschaftlicher und politischer Gruppen in Deutschland zusammensetzen. Ein Ausschuss des Rundfunkrats begleitet die Arbeit der DW Akademie.

## Unsere Aktivitäten

Mit Projekten in mehr als 70 Ländern weltweit und gemeinsam mit Partnerorganisationen aus allen Weltregionen entwickelt die DW Akademie individuelle, innovative und langfristige Lösungen: zur Stärkung von Meinungsfreiheit, ungehindertem Zugang zu Information, Zukunftsfähigkeit von Medien, Qualitätsjournalismus und konstruktivem Dialog. Dafür hat die DW Akademie in den vergangenen Jahren insbesondere vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), dem Auswärtigen Amt (AA) und der EU Mittel erhalten.

Die Medienentwicklungsarbeit der DW Akademie hat ihre Anfänge im Jahr 1965. Damals begann das DW-Ausbildungszentrum mit Trainings für Journalistinnen und Journalisten aus verschiedenen afrikanischen, asiatischen und lateinamerikanischen Partnerländern. Diese Arbeit

wurde in den Folgejahren ausgeweitet und ab 1978 im Rahmen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit von der Bundesregierung zu großen Teilen finanziert. Im Jahr 2004 entstand die DW Akademie unter ihrem heutigen Namen.

Die DW Akademie hat ihre Präsenz in Partnerländern kontinuierlich ausgebaut. Heute unterhält sie Büros in Burkina Faso, Kolumbien, Ghana, Libanon, Mexiko, Namibia, Pakistan, Tunesien, Uganda und der Ukraine.

Ein *Memorandum of Understanding* mit dem BMZ bildet seit 2013 die Grundlage für die entwicklungspolitische Arbeit der DW Akademie. Eine im März 2023 unterzeichnete Absichtserklärung bekräftigt die strategische Allianz zwischen DW und BMZ.

Die DW Akademie berät das Ministerium in Fragen der Meinungs- und Medienfreiheit aus entwicklungspolitischer Sicht und hebt die Bedeutung dieser Themen in internationalen Foren hervor.

Mit dem Masterstudiengang *International Media Studies* bietet die DW Akademie seit 2009 ein einzigartiges englischsprachiges Vollzeitstudium für junge Medienschaffende an, das die Bereiche Medien- und Entwicklungszusammenarbeit, Journalismus, Kommunikationswissenschaften und Medienwirtschaft miteinander verbindet. Die Absolventinnen und Absolventen des viersemestrigen Studiengangs erhalten den Abschluss Master of Arts (M.A.).

Zusätzlich zu ihrer Entwicklungszusammenarbeit im Medienbereich organisiert die DW Akademie das DW-interne journalistische Volontariat im Auftrag der DW. Das international anerkannte zweisprachige Programm bietet eine multimediale Praxisausbildung für junge Journalistinnen und Journalisten.

Mit der internen journalistischen Fortbildung DW Kompakt leistet die DW Akademie im Auftrag der DW einen Beitrag zum Wissensmanagement und zur Fortbildung von Mitarbeitenden. Darüber hinaus bietet die DW Akademie Medientrainings für Beschäftigte im Privatsektor und in öffentlichen Einrichtungen an.

Die Förderung der deutschen Sprache ist Teil des gesetzlichen Auftrags der DW. Die DW Akademie hat erfolgreiche webbasierte multimediale Deutschkurse etabliert, die sich an weltweit rund 15,4 Millionen Deutschlernende in Partnerländern richten. Seit vielen Jahren und verstärkt seit der Corona-Pandemie stellt die DW Akademie Lernmaterialien zu unterschiedlichen Themen digital, kostenfrei, barrierearm und mobil nutzbar zur Verfügung.

## Deutsche Welle und DW Akademie: Mission und Vision

### Unser Marken Kern

## Freie Informationen für freie Entscheidungen

### Unsere Mission

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

### Unsere Vision

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.

**Die DW setzt sich für den Zeitraum 2022 bis 2025 drei strategische Ziele:**

-  Reichweite steigern
-  Relevanz erhöhen
-  Dialog stärken

---

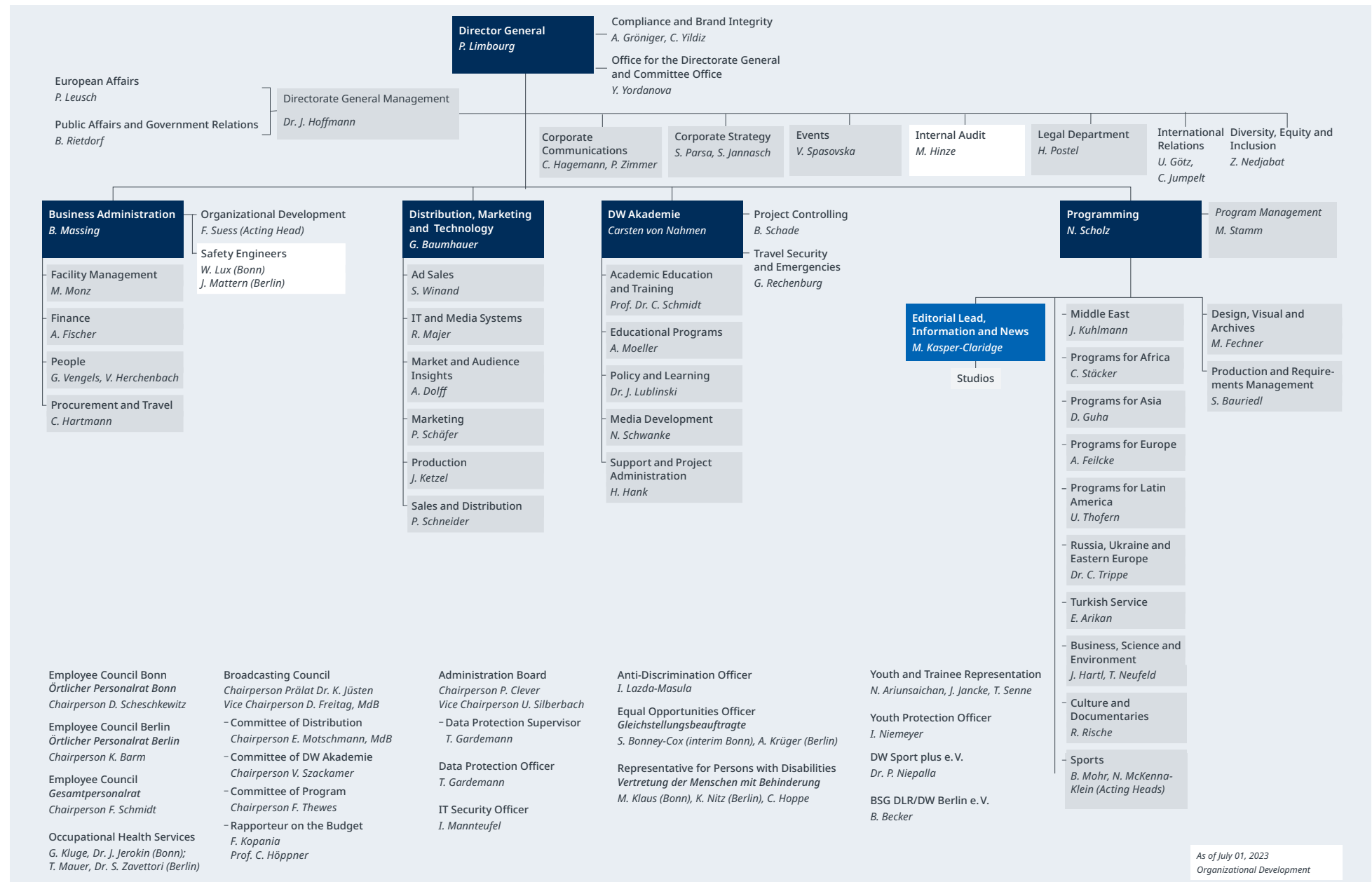
### Unsere Werte

-  weltoffen
-  fundiert
-  klar

### Wofür wir stehen

-  Freiheit
-  Dialog
-  Wissen

# Deutsche Welle: Organigramm mit der Direktion DW Akademie





### 3 Konzeptioneller und strategischer Rahmen

#### Menschenrechtsansatz

Wenn nachhaltige Entwicklung für alle erreicht werden soll, muss der Schwerpunkt von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit auf der Umsetzung menschenrechtlicher Standards und Prinzipien liegen. Menschenrechte und Entwicklung sind voneinander abhängig und verstärken sich gegenseitig. Menschenrechtspolitik ist Entwicklungspolitik.

Fundament der Aktivitäten der DW Akademie sind die Menschenrechte, so wie sie in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, in internationalen Konventionen und in einer wachsenden Zahl von nationalen und internationalen Übereinkünften, Rechtsprechungen, Regeln und Normen verankert sind. Das bedeutet, dass sich die DW Akademie konsequent dafür engagiert:

- Rechteinhaber darin zu stärken, ihre Rechte zu kennen und einzufordern – mit besonderem Fokus auf benachteiligte Gruppen,
- die staatlichen Pflichtenträger zur Rechenschaft zu ziehen und sie in die Lage zu versetzen, ihren Pflichten nachzukommen,
- weitere gesellschaftliche Akteure in ihrer Verantwortung für die Menschenrechte zu bestärken,
- die Menschenrechtsprinzipien Nichtdiskriminierung und Chancengleichheit, Partizipation und Empowerment sowie Transparenz und Rechenschaftspflicht zu beachten und zu fördern,
- inhaltlich Bezug zu nehmen auf die Dokumente aus dem Menschenrechtssystem.

Im Zentrum des Menschenrechtsansatzes steht das Recht auf freie Meinungsäußerung und Zugang zu Information, das nicht nur ein Menschenrecht an sich ist, sondern auch die Verwirklichung weiterer Menschenrechte erst ermöglicht.

#### Analysemodell

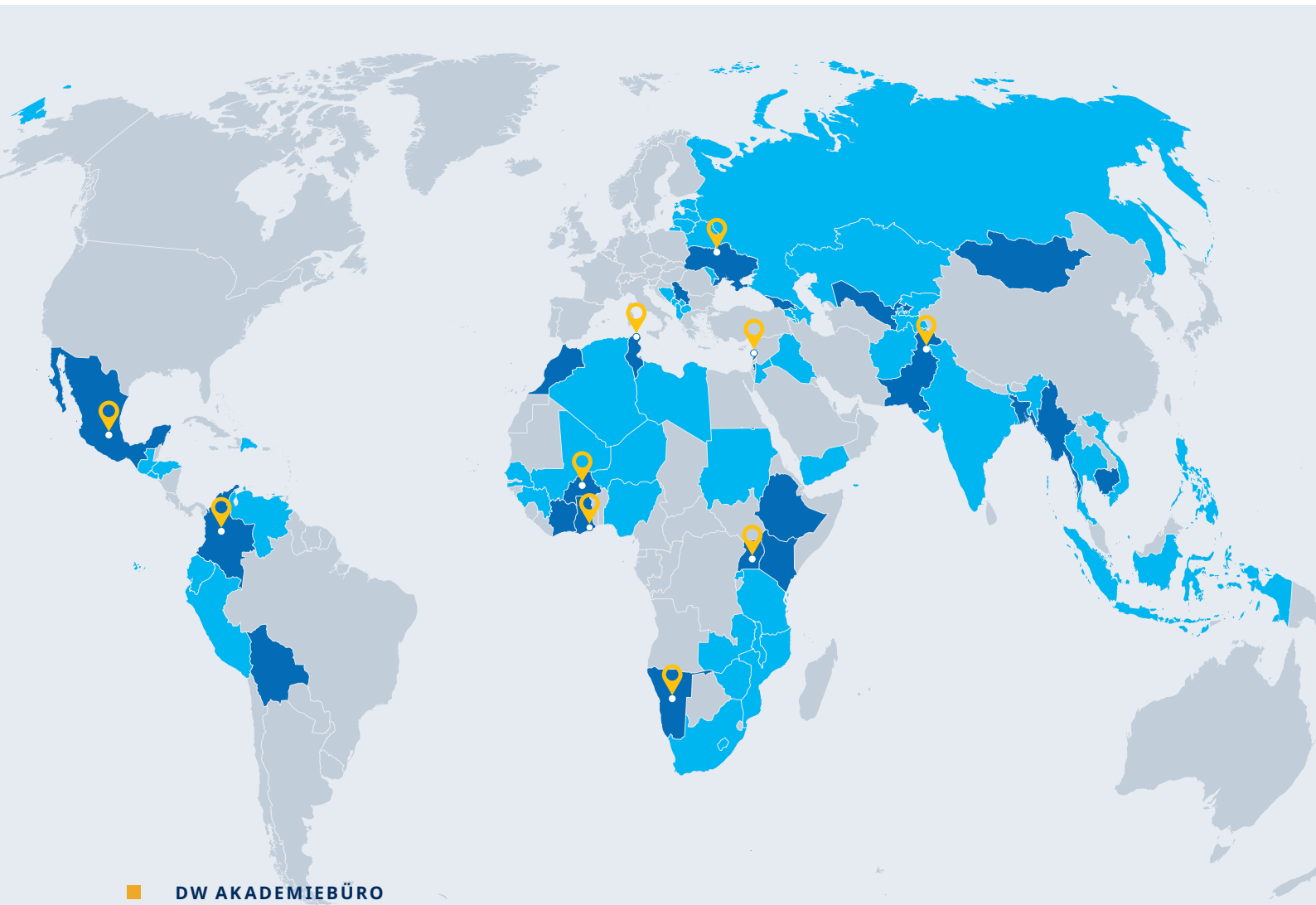
Die DW Akademie nutzt ein Modell zur systematischen Analyse und Bewertung von Mediensystemen in Partnerländern und zur Entwicklung ihrer Projektstrategien. Das Modell umfasst vier Kernbereiche, die zusammen die Basis der langfristigen Strategie der DW Akademie bilden.

Grundlegendes Prinzip ist der Menschenrechtsansatz – verdeutlicht durch das Recht auf freie Meinungsäußerung und Zugang zu Information im Zentrum des Modells. Das Analysemodell der DW Akademie integriert den digitalen Wandel als Querschnittsthema in alle vier Schlüsselbereiche.



➔ [Analysemodell \(auf Englisch\)](#)

## DW Akademie vor Ort



■ DW AKADEMIEBÜRO

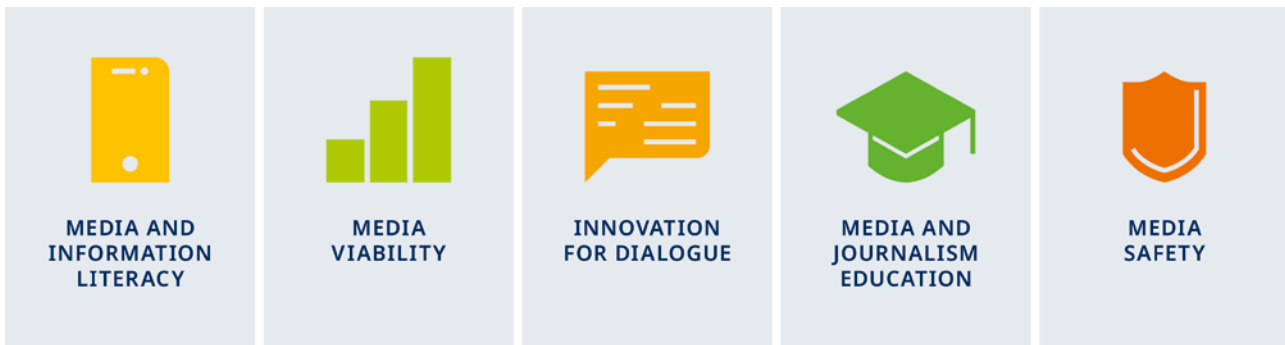
■ SCHWERPUNKTLÄNDER (IM AUFTRAG DES BMZ)

Äthiopien	Georgien	Libanon	Namibia	Uganda
Bangladesch	Ghana	Marokko	Pakistan	Ukraine
Bolivien	Kambodscha	Mexiko	Paläst. Gebiete	Usbekistan
Burkina Faso	Kenia	Mongolei	Serbien	
Côte d'Ivoire	Kolumbien	Myanmar	Tunesien	

■ WEITERE PROJEKTLÄNDER

Afghanistan	Estland	Kirgisistan	Mosambik	Simbabwe
Albanien	Guatemala	Kosovo	Niger	Südafrika
Algerien	Guinea	Lesotho	Nigeria	Sudan
Armenien	Honduras	Lettland	Nordmazedonien	Tadschikistan
Aserbaidshan	Indien	Libyen	Peru	Tansania
Belarus	Indonesien	Litauen	Philippinen	Thailand
Bosnien und Herzegowina	Irak	Malawi	Ruanda	Venezuela
Dominikanische Republik	Jemen	Mali	Russland	Vietnam
Ecuador	Jordanien	Moldau	Sambia	
El Salvador	Kasachstan	Montenegro	Senegal	

## Handlungsfelder



Die DW Akademie will ihre Kompetenzen weiterentwickeln, messbare Ergebnisse erzielen und langfristige Wirkungen generieren. Dazu trifft sie strategische und evidenzbasierte Entscheidungen zu Schwerpunkten und Zielländern ihrer Arbeit. Entsprechend zielt ihre Projektarbeit insbesondere darauf ab, Lösungen für Herausforderungen in fünf Handlungsfeldern zu entwickeln: Medienkompetenz (Media and Information Literacy, MIL), wirtschaftliche Tragfähigkeit von Medien (Media Viability), Innovation für Dialog (Innovation for Dialogue, #I4D), Aus- und Fortbildung von Medienschaffenden (Media and Journalism Education) und Sicherheit (Media Safety).

- **Medienkompetenz (Media and Information Literacy, MIL):** Durch innovative Ansätze stärkt die DW Akademie die Fähigkeit von Menschen, Medien zu nutzen, zu analysieren, selbst zu gestalten und mediale Inhalte kritisch zu reflektieren. Die Projekte der DW Akademie fördern zudem ein vertieftes Verständnis des Rechts auf Information und freie Meinungsäußerung. Dadurch befähigen sie Menschen, ihre Rechte zu verstehen und Medien verantwortungsvoll zu nutzen.
- **Wirtschaftliche Tragfähigkeit von Medien (Media Viability):** *Media Viability* bezeichnet die Fähigkeit von Medien und Mediensystemen, Qualitätsjournalismus wirtschaftlich tragfähig im öffentlichen Interesse zu produzieren. Media Viability ist entscheidend, um einen kontinuierlichen Zugang zu verlässlichen Informationen für die Bevölkerung zu gewährleisten. Die DW Akademie unterstützt Medienunternehmen dabei, ihre wirtschaftliche Tragfähigkeit zu verbessern. So trägt sie dazu bei, dass diese beispielsweise ihr Publikum besser verstehen, ihre Organisationsstrukturen stärken oder ihre Geschäftsmodelle anpassen können.
- **Innovation für Dialogue (#I4D):** Die DW Akademie beschäftigt sich intensiv mit der digitalen Transformation des öffentlichen Dialogs und den damit verbundenen

Chancen und Risiken: Neue Technologien eröffnen zahlreiche Möglichkeiten, Informationen zu teilen und sich an öffentlichen Debatten zu beteiligen. Die Kehrseite: ungerechte Zugangsmöglichkeiten, Sprachbarrieren, algorithmische Verzerrungen und Überwachung. Mit dem Handlungsfeld #I4D fördert die DW Akademie Innovation für eine bessere Debattenkultur im digitalen Raum – ohne Beschränkungen und geschützt vor Eingriffen und Manipulation.

- **Journalistische Aus- und Fortbildung (Media and Journalism Education):** Die DW Akademie ist von der hohen gesellschaftlichen Bedeutung von Qualitätsjournalismus überzeugt. Die journalistische Aus- und Fortbildung ist angesichts der langjährigen, weltweiten Erfahrung der DW Akademie in diesem Bereich ein fester Bestandteil der Identität der Organisation. Mit interaktiven und partizipativen Trainings fördert die DW Akademie journalistische Kompetenzen und regt gleichzeitig eine kritische Auseinandersetzung mit der Rolle des Journalismus in der Gesellschaft an.
- **Sicherheit (Media Safety):** Die Sicherheit von Medienschaffenden und Medienorganisationen hat für die DW Akademie einen besonders hohen Stellenwert. Digitale Sicherheit wie auch Unterstützung für Exil-Journalistinnen und -Journalisten spielen dabei eine wichtige Rolle.

**Querschnittsthema Digitale Rechte:** Zensur im Netz, Online-Überwachung und Internet-Abschaltungen: überall auf der Welt nutzen Regierungen Technologien, um Grundrechte im digitalen Raum einzuschränken. Der Menschenrechtsschutz in der digitalen Welt bildet daher ein Querschnittsthema der Arbeit der DW Akademie. Mittels vielfältiger Programme stärkt die DW Akademie die digitale Sicherheit von Medienschaffenden, setzt sich gegen digitalen Autoritarismus ein und fördert die Teilhabe unterrepräsentierter Gruppen im Netz.

Die DW Akademie engagiert sich zudem in Bereichen wie Umweltjournalismus, interreligiösem Dialog oder konfliktsensibler Berichterstattung. Im Rahmen von Projekten zur Stärkung von Dialog in Flucht-Kontexten fördert die DW Akademie das gegenseitige Verständnis zwischen geflüchteten Menschen und Aufnahmegesellschaften. Die DW Akademie nutzt Projekte rund um das Medium Film (Dokumentar- wie Spielfilm), um dazu beizutragen, Entwicklungsziele zu erreichen.

## Digitalstrategie

Digitale Teilhabe und digitale Medienentwicklung sind ein wichtiger Schwerpunkt der Arbeit der DW Akademie. Die Digitalstrategie der DW Akademie orientiert sich an Artikel 19 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, den SDGs sowie den entwicklungspolitischen Vorgaben des BMZ in diesem Bereich. Gemeinsam mit ihren Partnern legt die DW Akademie den Fokus auf digitale Transformation und arbeitet daran, ihre digitale Vision zu verwirklichen.

### Unsere Haltung zur digitalen Transformation

Um unsere Ziele zu erreichen, brauchen wir Konzepte, die den Herausforderungen der digitalen Welt gerecht werden. Wir wollen nicht nur technologischen Wandel, sondern auch gesellschaftliche Veränderungen. Wir möchten Menschen stärken und digitale Konzepte in ihrem Sinne entwickeln. Empathie ist ein zentraler Wert unserer Organisation. Wir ermitteln die Bedarfe der Menschen und fragen sie, aus welcher Motivation heraus sie digitale Technologien nutzen.

- Wir verstehen den Kontext: Die Auswirkungen digitaler Technologie hängen stark von lokalen und kulturellen Gegebenheiten ab. Wir passen uns an die bestehende gesellschaftliche, technologische und rechtliche Situation an.
- Wir integrieren die digitale Dimension mittels eines Test- und Lernprozesses in unsere Projekte: Projekte mit digitalem Schwerpunkt sind nie abgeschlossen, sondern bedürfen ständiger Verbesserung. Wir werden daher unsere Arbeitsweise kontinuierlich evaluieren, testen, neu gestalten und verbessern.
- Wir arbeiten partnerschaftlich: Gemeinsam mit unseren Partnern entwickeln wir unsere digitalen Projekte stets partizipativ. Unsere Zielgruppen beteiligen wir aktiv am Prozess.
- Wir nutzen interdisziplinäres Fachwissen: Die Digitalisierung ist komplex. Wir können nicht in jedem Bereich Expertinnen und Experten sein, aber wir werden immer das erforderliche Fachwissen einbeziehen, damit wir unsere Ziele erreichen.

Unsere Haltung basiert auf den Prinzipien für digitale Entwicklungszusammenarbeit aus dem Jahr 2015, die auch für die Arbeit anderer Entwicklungsorganisationen maßgeblich sind. Diese Grundsätze sind das Ergebnis von Diskussionen zwischen Expertinnen und Experten der Entwicklungszusammenarbeit, die digitale Technologien in ihren Projekten einsetzen. Bei unserer Digitalstrategie orientieren wir uns an diesen Prinzipien.

## 4 Organisatorische Standards

### Monitoring und Evaluierung

Die DW Akademie orientiert sich an den international vereinbarten Standards für Monitoring und Evaluierung in der Entwicklungszusammenarbeit. Langfristige Projekte, die von der Europäischen Union und dem BMZ gefördert sind, werden regelmäßig von unabhängigen Evaluatoreninnen und Evaluatoren nach den Kriterien des OECD-Entwicklungsausschusses (Development Assistance Committee, DAC) evaluiert.

Die Erkenntnisse aus den Evaluierungen fließen in Folgeprojekte der DW Akademie ein. Um den Lerneffekt zu maximieren, werden zusätzlich innovative Evaluierungsansätze eingesetzt: etwa Wirkungsstudien oder spezifische Management-Assessments.

Während der Projektdurchführung nutzt die DW Akademie ein ergebnisorientiertes Monitoring. Grundlage hierfür sind Theories of Change und Logframes mit Indikatoren, die sich an den SMART-Kriterien orientieren. Aufgrund des partnerschaftlichen Ansatzes der DW Akademie findet der Großteil des Monitorings auf Seiten der Projektträger statt. Die DW Akademie unterstützt ihre Partner, wo dies erforderlich ist.

Zusammenfassungen der Evaluierungsberichte sind auf der Webseite der DW Akademie verfügbar. Aggregierte Wirkungsdaten sind seit 2017 in verschiedenen Formaten veröffentlicht worden. Die DW Akademie nutzt die Ergebnisse der Evaluierungen bei der Entwicklung neuer Projekte.

Im Jahr 2022 fanden zehn große Evaluierungen statt. In diesem Rahmen wurden die mehrjährigen Projekte in drei Weltregionen evaluiert. Zu den von den Evaluatoreninnen und Evaluatoren positiv hervorgehobenen Aspekten gehörten ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Beteiligung sowie ermutigende Ergebnisse bei der Umsetzung von Methoden zur Organisationsentwicklung. Verbesserungsmöglichkeiten wurden bei regionalen Netzwerkanalysen festgestellt.

- ➔ [Monitoring und Evaluierung \(auf Englisch\)](#)
- ➔ [Wirkung der Arbeit der DW Akademie \(auf Englisch\)](#)
- ➔ [Wirkungsbericht: "Big changes start small"](#)

### Qualitätsmanagement

Die DW Akademie verbessert ihre Arbeit kontinuierlich. Sie pflegt ihr Organisationswissen und hält sich an regulatorische Vorgaben. Sie lebt eine Qualitätskultur. Das umfassende Qualitätsmanagementsystem der DW Akademie beinhaltet Qualitätskontrolle und tägliche Abläufe zur Verbesserung der Arbeitsqualität der Mitarbeitenden. Das Engagement für Qualität hat einen hohen Stellenwert für die Leitung der Organisation, auch im Hinblick auf Wachstum, Dezentralisierung und digitales Arbeiten.

Die DW Akademie erfüllt die Anforderungen der ISO-Norm 9001:2015. Das Qualitätsmanagement der Organisation wird seit 2010 extern und unabhängig zertifiziert – zuletzt im Jahr 2022. Wie von der ISO-Norm 9001:2015 vorgegeben, führt die DW Akademie regelmäßig interne und externe Audits ihres Qualitätsmanagementsystems durch.

### Sicherheit

Die DW Akademie hat ein Sicherheitskonzept entwickelt, das in der gesamten Deutschen Welle zum Einsatz kommt. Das Team Travel Security and Emergencies ist dafür zuständig, Reise-Risiken zu mindern und die sichere Durchführung von Projekten und Aktivitäten im Ausland zu gewährleisten.

Das Sicherheitsteam ist für den gesamten operativen Bereich der DW zuständig. Inhaltlich umfasst die Arbeit des Teams die Gefahren- und Risikoanalyse, die Sicherheitsplanung, das Notfallmanagement (einschließlich einer Rufbereitschaft rund um die Uhr) sowie die Nachbereitung von Hochrisiko-Einsätzen.



## 5 Finanzen

Die Finanzierung der Deutschen Welle basiert im Wesentlichen auf Zuweisungen aus dem BKM-Haushalt. Die DW Akademie erhält in erster Linie projektbezogene Mittel verschiedener Geldgeber (siehe Tabelle) sowie rund 3,7 Millionen Euro aus dem BKM-Haushalt für Ausgaben im Auftrag der Deutschen Welle.

DW Akademie: Projektfinanzierung 2019–2023					
Förderung (in Mio. EUR)	2019	2020	2021	2022	2023*
BMZ	30,091	27,826	32,755	33,051	30,962
AA	2,587	2,555	3,278	4,019	4,030
EU	3,338	3,948	5,221	4,185	3,800
Andere Geber <sup>1</sup>	3,219	2,788	2,789	3,713	1,235
<b>Gesamt</b>	<b>39,236</b>	<b>37,117</b>	<b>44,043</b>	<b>44,969</b>	<b>40,027</b>

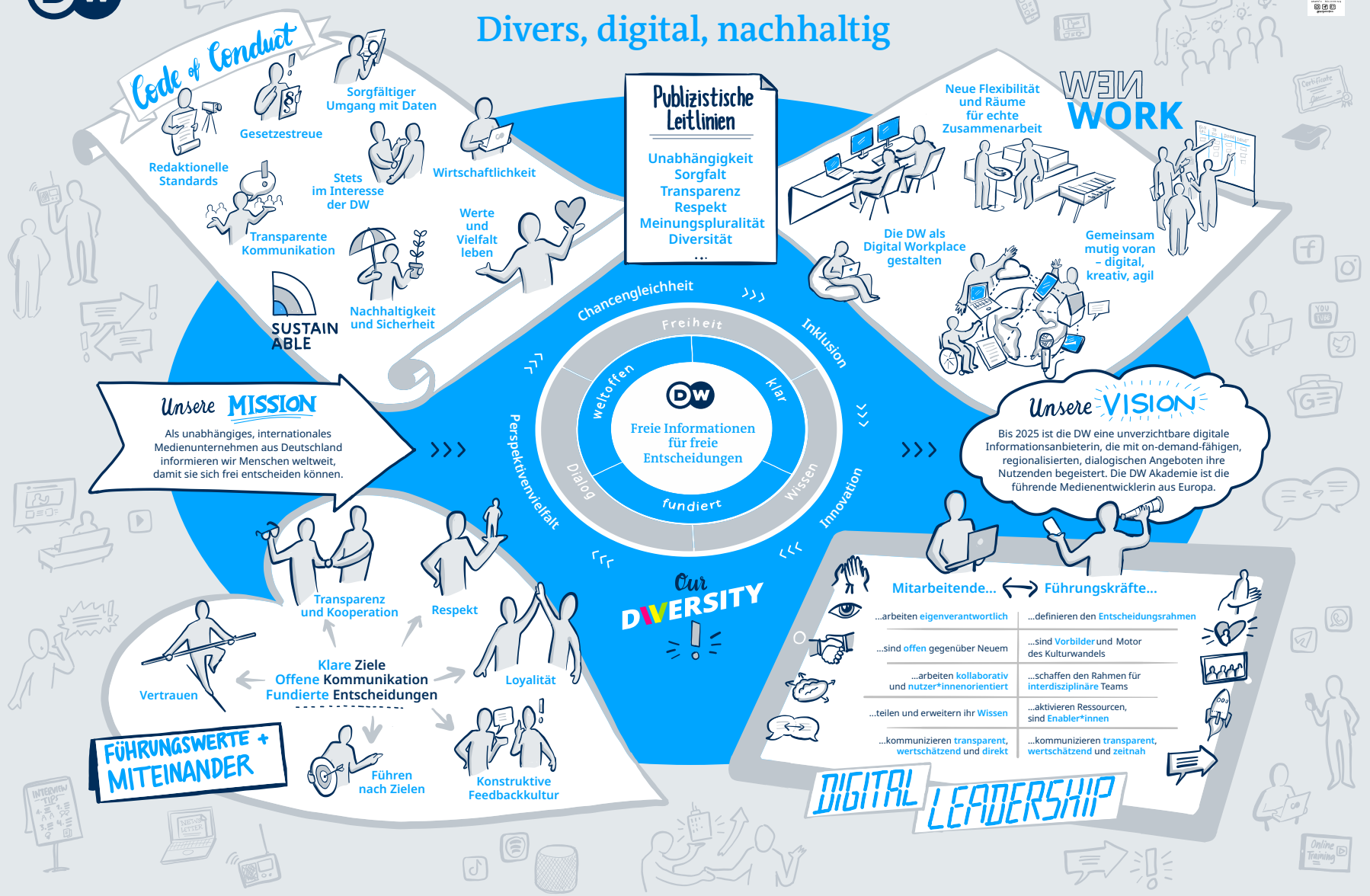
*kursiv: noch nicht bestätigt*

\*Schätzung

<sup>1</sup> Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV), weitere.



# Unsere Unternehmenskultur: Divers, digital, nachhaltig



## Code of Conduct

- Redaktionelle Standards
- Gesetzestreue
- Sorgfältiger Umgang mit Daten
- Stets im Interesse der DW
- Wirtschaftlichkeit
- Werte und Vielfalt leben
- Nachhaltigkeit und Sicherheit
- Transparente Kommunikation

SUSTAINABLE

### Publizistische Leitlinien

Unabhängigkeit  
Sorgfalt  
Transparenz  
Respekt  
Meinungspluralität  
Diversität  
...

## WEM NEW WORK

- Neue Flexibilität und Räume für echte Zusammenarbeit
- Die DW als Digital Workplace gestalten
- Gemeinsam mutig voran - digital, kreativ, agil

### Unsere MISSION

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



### Unsere VISION

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.

## FÜHRUNGSWERTE + MITEINANDER

- Vertrauen
- Klare Ziele
- Offene Kommunikation
- Fundierte Entscheidungen
- Respekt
- Loyalität
- Führen nach Zielen
- Konstruktive Feedbackkultur
- Transparenz und Kooperation

## Our DIVERSITY

## DIGITAL LEADERSHIP

Mitarbeitende...	Führungskräfte...
...arbeiten eigenverantwortlich	...definieren den Entscheidungsrahmen
...sind offen gegenüber Neuem	...sind Vorbilder und Motor des Kulturwandels
...arbeiten kollaborativ und nutzer*innenorientiert	...schaffen den Rahmen für interdisziplinäre Teams
...teilen und erweitern ihr Wissen	...aktivieren Ressourcen, sind Enabler*innen
...kommunizieren transparent, wertschätzend und direkt	...kommunizieren transparent, wertschätzend und zeitnah

