



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössische Medienkommission EMEK
Commission fédérale des médias COFEM
Commissione federale dei media COFEM

Vom «profit space» zum «public space»

Der mediale Service public als Infrastruktur: Mögliche Rollen, Tätigkeitsfelder und Leistungen

Ein Diskussionsbeitrag der Eidgenössischen Medienkommission EMEK

Inhaltsverzeichnis

EINFÜHRUNG	3
1 PRODUKTION UND DISTRIBUTION.....	5
1.1 VON BROADCAST ZU BROADBAND	5
1.2 ALGORITHMEN ALS HERAUSFORDERUNG.....	6
2 KOOPERATION.....	8
2.1 KOOPERATION MIT PRIVATEN MEDIEN UND KULTURBRANCHE	8
2.2 KOOPERATION MIT KULTUR-, BILDUNGS- UND GEDÄCHTNISINSTITUTIONEN.....	8
2.3 KOOPERATION MIT DER BEVÖLKERUNG.....	9
3 DEBATTE UND TEILHABE	10
3.1 «ÖFFENTLICHER DEBATTENRAUM» ALS INFRASTRUKTURELLE LEISTUNG.....	10
3.2 AKTEURE UND INITIATIVEN.....	11
4 ORIENTIERUNG	12
5 FAZIT.....	13
6 ANHANG.....	15
6.1 ARTIKEL & FORSCHUNGLITERATUR	15
6.2 INITIATIVEN UND TECHNOLOGISCHE LÖSUNGEN.....	15
6.3 VERWENDETE LITERATUR.....	15

Einführung

Die Eidgenössische Medienkommission (EMEK) hat in ihrem Denkanstoss zur Zukunft des medialen Service public von 2024¹ angeregt, diesen künftig unabhängig von dem oder den Leistungserbringer(n) als eine moderne technologie- und genreneutrale Infrastruktur zu verankern. Diese soll der ganzen Bevölkerung in allen Landesteilen gleichwertig und hürdenfrei zugänglich sein. Im Vordergrund der Überlegungen der Kommission standen Aspekte wie Legitimation, Leistung, Zugang und Nutzung, Struktur sowie Finanzierung des medialen Service public als Produzenten publizistischer Informationsleistungen.

In diesem Papier nun fokussiert sich die EMEK auf mögliche infrastrukturelle Leistung und Distribution eines zukunftsgerichteten medialen Service public über die eigentliche Inhaltsherstellung bzw. den derzeit bestehenden gesetzlichen Auftrag hinaus. Diese Möglichkeit wurde im Papier von 2024 nur kurz erwähnt, aber nicht weiter ausgeführt.² Im Sinne eines Diskussionsbeitrags werden nun nachfolgend überblicksmässig verschiedene Elemente und Aufgabenbereiche einer solchen Infrastruktur vorgestellt, die angesichts der Entwicklungen der Informations- und Kommunikationssysteme für eine demokratisch verfasste Gesellschaft wünschenswert wären.

Die Medienkommission orientierte sich dabei an folgenden Leitfragen:

«Gibt es neben der Produktion publizistischer Inhalte und deren Distribution zur Meinungsbildung, demokratischen Teilhabe und soziokulturellen Integration für den medialen Service Public komplementär zu privaten Angeboten weitere Tätigkeitsfelder?»

«Könnten solche Tätigkeitsfelder angesichts der voranschreitenden technologischen und ökonomischen Entwicklungen (wie Künstliche Intelligenz und Plattform-Dominanz) für eine demokratisch verfasste Gesellschaft von Nutzen sein?»

Dabei konzentriert sich die EMEK auf folgende Aspekte³:

- **Produktion & Distribution:** Entwicklung von algorithmischen Empfehlungssystemen, die auf die Stärkung des Gemeinwohls, der demokratischen Teilhabe, des föderalen Zusammenhalts, von Minderheitsrechten, der Unterbindung von Desinformation und Manipulation etc. abzielen;
- **Kooperation:** Zusammenarbeit mit anderen Anbieterinnen und Anbietern von Information und Wissen (wie z.B. Kultur- und Bildungseinrichtungen); «Plattform»-Rolle für Dritte zur

¹ «Der mediale Service public im digitalen Zeitalter», Eidgenössischen Medienkommission, Bern, 2024, https://www.emek.admin.ch/inhalte/D_Denkanstoss_medialer_service_public.pdf.

² «Zusätzlich kann der mediale Service public in einer digitalen Gesellschaft über die Produktion und Distribution publizistischer Inhalte hinaus auch bei der Sicherstellung von Debattenräumen bzw. der dazu notwendigen Infrastruktur für die Bürgergesellschaft eine Rolle spielen, wie sie für eine freiheitlich verfasste Demokratie unerlässlich sind.», zit. «Der mediale Service public im digitalen Zeitalter», Eidgenössischen Medienkommission, Bern, 2024, https://www.emek.admin.ch/inhalte/D_Denkanstoss_medialer_service_public.pdf, S. 9.

³ Für die Rolle und Erwartung an den medialen Service public für «good governance/management» von generativen KI-Systemen, u.a. durch spezifische Service-public-Anforderungen bei der Schaffung / Garantie von Transparenz bei Herstellung/Distribution (Input) und von Kennzeichnung bei Nutzung (Output), wird auf die Arbeiten der EMEK zum Thema Künstliche Intelligenz verwiesen.

Stärkung von Visibilität und Vielfalt; «trusted Gateway» für Inhalte, Angebote, Leistungen, die dem Gemeinwohl dienen bzw. dieses schützen;

- **Debatte & Teilhabe:** Bereitstellung von digitalen Debattenräumen und Diskussionsforen mit der Möglichkeit der Teilhabe und Erleichterung von Partizipation am gesellschaftlichen und demokratischen Diskurs insbesondere von Minderheiten (Public Open Space);
- **Orientierung:** Erwartungen an den medialen Service Public bei der Mehrung von Chancen und Minderung von Risiken für Demokratie und gesellschaftlichen Zusammenhalt angesichts der disruptiven Wirkung von Künstlicher Intelligenz und Plattformen.

Die EMEK hat im Zusammenhang mit ihren Arbeiten mit einer Reihe von Expertinnen und Experten gesprochen.⁴ Erkenntnisse aus diesem Austausch sind in das vorliegende Papier eingeflossen. Zudem hat die Medienkommission im Sommer 2024 Prof. Dr. Leonhard Dobusch vom Institut für Organisation und Lernen der Universität Innsbruck gebeten, eine unabhängige Expertise zum Thema zu erstellen, basierend auf einem älteren Beitrag des Forschers zur Entwicklung der demokratischen Öffentlichkeit angesichts der wachsenden Deutungsmacht digitaler Plattformen.⁵

Zusammengefasst postuliert Dobusch in seiner Eingabe an die Medienkommission⁶, dass:

1. öffentlich-rechtliche Medien eine entscheidende Rolle in der Demokratie spielen, da sie sich im Gegensatz zu kommerziellen Medien und insbesondere von Plattformen – die laut Dobusch im «profit space» agieren – nicht primär am Profit orientieren, sondern an einem demokratischen Auftrag. Sie tragen damit zu Vielfalt und Stärkung der demokratischen Öffentlichkeit bei und bilden somit in Abgrenzung zum «profit space» einen «public space»;
2. digitale Plattformen wie YouTube, Instagram oder TikTok zunehmend zentrale Gatekeeper sind, was die Medienlandschaft verändert. Somit müssten öffentlich-rechtliche Medien eine wichtige Alternative zu diesen profitgetriebenen Plattformen darstellen;
3. dafür aber Algorithmen öffentlich-rechtlicher Medien transparent und demokratisch gestaltet werden müssen, um nicht nur Klicks und Verweildauer zu maximieren, sondern auch qualitativ hochwertige und relevante Inhalte zu fördern;
4. öffentlich-rechtliche (oder durch die öffentliche Hand finanzierte privat-rechtliche) Medien zudem auch Drittinhalte kuratieren und ihre Onlineangebote für Kooperationspartner und nutzergenerierte Inhalte öffnen sollten, um breitere und vielfältigere Inhalte anzubieten;
5. öffentlich-rechtliche (oder durch die öffentliche Hand finanzierte) Onlineangebote für Publikumsinteraktionen und -kommentare zu öffnen seien, um demokratische Diskurse zu fördern;

⁴ Die EMEK dankt Sophie Burkhardt (ZDF/funk), Karen Donders (VRT), Lambert Heller (Leibniz Informationszentrum Technik und Naturwissenschaften), Jean Liu (BBC), Basil Philipp (Genistat), Edzard Schade (Fachhochschule Graubünden) und Bob van den Velde (VRT) für ihre Zeit.

⁵ Dobusch, 2018.

⁶ Dobusch, 2024, <https://backend.emek.admin.ch/fileservice/sdweb-docs-prod-emekadminch-files/files/2024/12/02/58eab693-7b2c-4f89-abae-2138287add6b.pdf>

6. die Entwicklung und Nutzung von Open-Source-Infrastrukturen und freien Lizenzen als zentrale Strategie zur Stärkung der Unabhängigkeit und Vielfalt der Medienlandschaft befördert werden sollte.

In seiner Konklusion sieht der Autor in der Digitalisierung eine Chance, die Rolle öffentlich-rechtlicher Medien in der demokratischen Öffentlichkeit zu stärken und neue Wege für ein gemeinwohlorientiertes Medienökosystem zu schaffen, das in Ergänzung – nicht in erster Linie konkurrenzierend – dem profitorientierten Wirken von einigen wenigen globalen Online-Plattformen gegenübergestellt werden könnte.

Diese Überlegungen lassen sich auch auf den medialen Service public in der Schweiz übertragen. Dieser könnte also in Ergänzung zu seinen konzessionsrechtlichen Kernaufgaben und im Rahmen eines politischen Aushandlungsprozesses sowohl strukturell, infrastrukturell als auch prozessual weiterentwickelt werden.

1 Produktion und Distribution

1.1 Von Broadcast zu Broadband

Die Ausgangslage in Bezug auf die Kernaufgaben des medialen Service public präsentiert sich in der Schweiz wie folgt:

- Da das lineare (Voll-)Programm im Rundfunk immer weniger genutzt wird, müssen alle Radio-/TV-Produktionen bereits heute online als Video-/Audio-on-Demand (auf Abruf/Streaming in der eigenen Mediathek, bspw. PlaySRF oder PlayRTS) bereitgestellt werden, soll der öffentliche Auftrag noch glaubwürdig erfüllt werden.
- Digital-First-Produktion ist heute Realität, d.h. die lineare Ausstrahlung von Sendungen ist nur noch Nebenprodukt/Zweitverwertung.
- Neben bisherigen Sendungen gibt es darüber hinaus aber auch schon Web-only-Produktionen, die u.U. anders aufbereitet sind als Sendungen für ein lineares Programm, da sich nicht nur der Verbreitungskanal verändert (Distribution), sondern u.U. auch das Nutzerinteresse und Nutzungssituationen on-demand anders sind (Rezeption).

Mit der abnehmenden Bedeutung der linearen Nutzung, zumal im Videobereich, dürfte die Bedeutung von Web-only-Produktionen noch deutlich zunehmen.⁷ Die Angebote des medialen Service public werden also vermehrt online und mobile auf Abruf genutzt. Für die Nutzung spielen dabei algorithmische Empfehlungssysteme eine zentrale Rolle.

⁷ Exemplarisch sei hier auf «funk» verwiesen (<https://play.funk.net/>), das Jugendangebot von ARD und ZDF. «funk» gelingt es innovative Formate zu entwickeln, die nicht nur den Ansprüchen an den Service public gerecht werden, sondern auch bei der Zielgruppe auf Anklang stossen. Gleichzeitig setzt «funk» stark auf eine gemeinschaftliche Entwicklung der Formate mit dem Publikum, was auch für die langfristige Legitimation und Unterscheidbarkeit des medialen Service public entscheidend sein kann.

1.2 Algorithmen als Herausforderung

Empfehlungsalgorithmen, die eine Personalisierung publizistischer Inhalte erlauben, kommen in Zusammenhang mit Medien und Journalismus in drei Kontexten vor:

- Empfehlungsalgorithmen von Onlineplattformen (personalisierter Feed von Facebook, Instagram, Twitter etc.; Vorschläge für nächstes Video auf YouTube etc.): auch Inhalte von Medien (Text, Audio, Video) können hier empfohlen/angezeigt werden;
- Nachrichten-Empfehlungssysteme: Nachrichtenaggregatoren (Google News, MSN, Apple News) und teilweise auch Medien selbst nehmen eine Personalisierung von Inhalten vor (auf der Homepage, in einzelnen Rubriken, unterhalb von Artikeln);
- Empfehlungsalgorithmen von Video- und Audio-On-Demand-Angeboten, sowohl von neuen (Streamingdiensten wie RTL+, Disney+, Prime Video, Netflix, als auch von Mediatheken herkömmlicher Radio- und Fernsehsender.

Solche Algorithmen sollen beim medialen Service public aber anders funktionieren als bei privaten Medien (Netflix, RTL+, Disney+ etc.) und kommerziellen Onlineplattformen (Facebook, YouTube, Instagram, TikTok etc.). Sie sollen nicht primär profitorientiert, sondern am Gemeinwohl ausgerichtet sein – wobei auch hier die Nutzerinteressen berücksichtigt werden müssen.

Onlineplattformen funktionieren nach dem Geschäftsmodell der Datafizierung: Inhalte und Werbebotschaften werden basierend auf «big data» mit Algorithmen personalisiert. Es werden jene Inhalte angezeigt, welche die NutzerInnen möglichst lange auf der Plattform halten (damit ihnen möglichst viel kommerzielle oder politische Werbung angezeigt werden kann). Publizistische Kriterien oder demokratische Werte spielen bei der Programmierung der Algorithmen keine Rolle. Das kann auch die Verbreitung von Desinformation und Hassrede (und anderen Formen problematischer Inhalte) befördern.⁸

Deshalb wird in Praxis und Forschung gefordert, Algorithmen von Medien und speziell des Service public müssten anders funktionieren. Ganz generell gibt die Forschung Hinweise darauf, wie Empfehlungssysteme von Medien (nicht nur des Service public) anders programmiert werden sollten: So sei es notwendig, bei der Entwicklung von Algorithmen publizistische Werte zu berücksichtigen, um ein Gleichgewicht zwischen Vorhersagegenauigkeit und zusätzlichen Faktoren wie Vielfalt, Neuartigkeit und Serendipität zu erreichen.⁹ Wissenschaftler haben deshalb vorgeschlagen, „public-worthiness Algorithmen“¹⁰ oder Empfehlungssysteme zu implementieren, die demokratische Werte priorisieren¹¹, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf Vielfalt liegt.¹² Empirische Studien zeigen, dass solche alternative Empfehlungssysteme, die publizistische Werte einbeziehen, eine depolarisierende Wirkung haben können, indem sie zu einem vielfältigeren Leseverhalten und

⁸ «Markt- und Meinungsmacht von Plattformen» Ursachen und Folgen für Medien und Demokratie, Eidgenössischen Medienkommission, Bern, 2025, <https://backend.emek.admin.ch/fileservice/sdweb-docs-prod-emekadminch-files/files/2025/01/16/d3ee594b-c404-4067-8d6d-3b52ade69c4b.pdf>

⁹ Karimi et al., 2018, S. 1209-1211; Lu et al., 2020

¹⁰ Splichal, 2022a, S. 122-128

¹¹ Helberger, 2019

¹² Bernstein et al., 2021; Helberger et al., 2018; Mattis et al., 2024; Sax, 2022

einer höheren Toleranz gegenüber gegensätzlichen Ansichten führen, ohne dass die Genauigkeit oder der Nutzwert für den Benutzer darunter leiden.¹³

Bezogen auf den medialen Service public werden noch mehr Ansprüche formuliert: Er hätte mit seinen Grundwerten der Universalität und Unterscheidbarkeit auch eine Verantwortung dafür, wie seine Inhalte verbreitet und abgerufen werden.¹⁴ Zwischenzeitlich versuchen viele mediale-Service-public-Anbieter in Europa einen Service-public-Algorithmus zu entwickeln und zu implementieren, der sich von denjenigen kommerzieller Medien und Plattformen unterscheidet und die Nutzenden als Bürgerinnen und Bürger und nicht als Konsumentinnen und Konsumenten behandeln.¹⁵

In diesem Zusammenhang betont die Wissenschaft die Notwendigkeit, dass Service-public-Algorithmen Vielfalt und Serendipität – also das Prinzip der Zufälligkeit – berücksichtigen, um die Entdeckung von Inhalten durch das Publikum anzuregen.¹⁶ Gleichzeitig müssen Empfehlungssysteme des medialen Service public mit Blick auf die Universalität gemeinsame Räume schaffen, um den Dialog im öffentlichen Raum zu fördern.¹⁷ Der mediale Service public muss folglich die Entwicklung von algorithmischen Empfehlungssystemen befördern, die auf die Stärkung des Gemeinwohls, der demokratischen Teilhabe, des föderalen Zusammenhalts, von Minderheitsrechten, der Unterbindung von Desinformation und Manipulation etc. abzielen.¹⁸ Die meisten Anbieter von medialem Service public ergänzen zudem ihre algorithmischen Empfehlungssysteme mit menschlicher Kuratation.¹⁹

Daneben besteht bei den Algorithmen von Onlineplattformen das Problem des sog. Algorithmic Bias, d.h. eine Verzerrung der Empfehlungen aufgrund der Trainingsdatensätze oder der Programmierung. Dadurch können bspw. bestehende Ungleichheiten in der Gesellschaft verstärkt werden. Hier könnte es eine Aufgabe des medialen Service public sein, unerwünschte Verzerrungen in Datensätzen zu erkennen, die eigenen Entwicklungsteams oder jene von beauftragten Dienstleistern für solche Verzerrungen zu sensibilisieren und auch eine Risikofolgenabschätzung des Einsatzes von Algorithmen vorzunehmen. Damit kann der mediale Service public sowohl für die Medienbranche als auch darüber hinaus eine Vorbildrolle spielen.

Schliesslich sind Algorithmen meist intransparent und zeichnen sich durch mangelnde Erklärbarkeit aus. In (abgemilderter) Form gelten diese Probleme auch bei privaten Medien – sicher bei Streamingdiensten, teilweise bei Nachrichtempfehlungen. Neben der Umsetzung von Werten des medialen Service public im Design von Empfehlungssystemen und der Auseinandersetzung mit Verzerrungen kann die Verantwortung des medialen Service public auch auf die Erklärbarkeit und Anpassung ihrer Empfehlungssysteme ausgeweitet werden, um die Autonomie ihrer Nutzer

¹³ Heitz et al., 2022; Lu et al., 2020

¹⁴ Helberger, 2015.

¹⁵ Bennett, 2018; Fields et al., 2018; Michalis, 2022; Tallerås et al., 2020; Van den Bulck & Moe, 2018.

¹⁶ Helberger, 2015; Hildén, 2022; Michalis, 2022; Van den Bulck & Moe, 2018.

¹⁷ van Es, 2017.

¹⁸ Das Projekt «PEACH» der European Broadcasting Union (<https://peach.ebu.io/>) ist ein Beispiel dafür, wie Service-public-Medien europaweit kooperieren, um solche alternativen Algorithmen zu entwickeln.

¹⁹ Hildén, 2022

zu respektieren und ihnen mehr Handlungsspielraum zu geben.²⁰ So kann der mediale Service public etwa in verständlicher Sprache aufzeigen, wie die verwendeten Algorithmen funktionieren.²¹

2 Kooperation

2.1 Kooperation mit privaten Medien und Kulturbranche

Bereits heute kooperiert der mediale Service public im Rahmen seines Leistungsauftrags in verschiedenen Dimensionen mit Dritten. So unterstützt er zum Beispiel die audiovisuelle Produktion durch Investitionen in das einheimische Filmschaffen. Diese Massnahme soll die Entwicklung einer schweizerischen audiovisuellen Produktionsindustrie ermöglichen.²² Oder er leistet einen Beitrag zur Unterstützung des Schweizer Musikschaftens durch die Berücksichtigung in allen Radiokanälen und Audiokanälen der SRG.²³ Ähnliches gilt für die Schweizer Literatur. Zudem trägt er aktiv zur Stärkung des hiesigen Medienmarktes bei durch die Zurverfügungstellung von Inhalten zugunsten von privaten Medien.²⁴ Dies kann u.a. zu einer Entlastung konzessionierter Regionalsender dienen, die so ihre Mittel auf das Lokale/Regionale konzentrieren können. Die gemeinsame Nutzung von Rechten, die (Mit-)Entwicklung von dienstleistungsorientierten Anwendungen oder die Zurverfügungstellung/Teilung von Ausbildungsformaten sind weitere Dimensionen, die bereits heute existieren. In anderen Ländern finden sich zudem Vorgaben, Aufträge für audiovisuelle Produktionen an Drittfirmen zu erteilen. Dies kann nicht nur dem audiovisuellen Produktionssektor helfen, sondern erlaubt dem Service public auch, neue Perspektiven einzubinden und mit kreativen Talenten aus dem ganzen Sektor zusammenzuarbeiten.

Darüber hinaus könnten Angebote des medialen Service public geöffnet werden für Inhalte Dritter bzw. auch programmliche Lösungen etabliert werden, die im Rahmen des Leistungsauftrags die Ausstrahlung von Inhalten von Drittanbietern ermöglichen würden, inkl. einem Sharing-Modell der dabei generierten Werbeeinnahmen. Denkbar wäre z.B. auch der kooperative Aufbau eines gemeinsamen Video-Kanals («Swiss YouTube») mit Inhalten verschiedener Medien im Rahmen eines Gemeinwohl-Ansatzes oder die Öffnung und das Vernetzen der diversen audiovisuellen Archive zu einem gemeinsamen audiovisuellen Archivraum für eine bessere Valorisierung des Long-tails. Insofern wäre der mediale Service public deutlich mehr als nur ein Streamingdienst; er würde selbst zu einer Plattform werden. Dabei sollte die Herstellung und Nutzung von Open-Source-Software und freien Lizenzen priorisiert werden.

2.2 Kooperation mit Kultur-, Bildungs- und Gedächtnisinstitutionen

Neben Partnerschaften im Bereich der Produktion von (audiovisuellen) Inhalten sind auch weitere Formen der Zusammenarbeit mit verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen denkbar. Der mediale Service public könnte so weiterentwickelt werden, dass durch ihn Inhalte, Dienste, Knowhow,

²⁰ Hildén, 2022; Piscopo et al., 2024, Rochel, 2024

²¹ Dobusch verweist in seiner Expertise etwa auf das deutsche ZDF, das mit <https://algorithmen.zdf.de> ein Algorithmen-Transparenzportal betreibt.

²² Pacte de l'audiovisuel | SRG SSR

²³ Charta der Schweizer Musik | SRG SSR

²⁴ SRG Content Portal (srgssr.ch)

Technologien oder Expertise sichtbar gemacht, gebündelt, geteilt, synergetisch hergestellt, distribuiert und konsumiert werden können. Verbunden wäre damit die Erwartung, dass Partnerinnen und Partner bzw. Nutzende dieser Struktur von einer besseren Visibilität, von Vielfalt, aber auch von Vertrauen profitieren könnten für ihre jeweiligen Inhalte, Angebot und Leistungen, sofern diese dem Gemeinwohl dienen bzw. dieses schützen. Naheliegende Partnerschaften wären dafür beispielsweise Hochschulen bzw. wissenschaftliche Institute, aber auch Gedächtnis-, Kultur- und Bildungsinstitutionen wie z.B. Museen oder Archive.²⁵ Auch mit zivilgesellschaftlichen Organisationen wären Kooperationen denkbar.

Es liessen sich aber auch auf Inhalte privater Medien eingebunden werden. Die Verwendung von Open-Source-Lösungen würde zudem die Datensouveränität stärken und die Abhängigkeit von proprietären Systemen reduzieren, und so gleichzeitig die Unabhängigkeit und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren im Mediensektor unterstützen. Ein solches um Kuratierung erweitertes Verständnis des Service-public-Auftrags würde den Zugang der Bürgerinnen und Bürger zu relevanten Inhalten «des völlig unüberschaubar grossen Angebots an frei verfügbaren Online-Inhalten» (zit. Dobusch) erleichtern.

2.3 Kooperation mit der Bevölkerung

Kooperationen mit Institutionen in verschiedensten Gesellschaftsbereichen stellen aber nur eine Möglichkeit dar, den medialen Service public stärker zu vernetzen. Auch mit der Bevölkerung als Ganzes kann die Kooperation verstärkt werden.

Zum einen ist hier an die gemeinschaftliche Entwicklung von Formaten und Inhalten zu denken. In Deutschland hat hier das oben erwähnte «funk», das Jugendangebot von ARD und ZDF, wichtige Vorarbeit geleistet. Im Sinne einer «nutzerorientierten Entwicklung» wird versucht, näher an die Lebenswelt und die Bedürfnisse der Zielgruppe heranzukommen. Statt erst in einen Austausch zu treten, wenn Produktionen fertiggestellt sind und genutzt werden können, werden die Nutzerinnen und Nutzer bereits früh involviert, um durch ein besseres Verständnis für deren Lebensrealität und Bedürfnisse passende Formate zu entwickeln.

Während «funk» die Community stärker einbezieht als es der mediale Service public meist tut, ist es dennoch keine Mitmach-Plattform. «funk» ist ein professionelles, kein gemeinschaftlich produziertes Angebot. Noch weiter gehen Ideen von Co-Kreation. Heute ist es Menschen möglich, mit digitalen Technologien selbst Medieninhalte zu erstellen und dabei bestehende Inhalte weiter zu verwerten. Der mediale Service public könnte dieses kreative Potenzial aktiv nutzen und seine Inhalte auch bereitstellen, damit mit diesen Informations-, Wissens- und Kulturressourcen Neues entstehen kann.

²⁵ Thomass, 2020, <https://www.boell.de/sites/default/files/2020-12/bo%CC%88ll.brief%20O%CC%88R8%20Ein%20Pub-lic%20Open%20Space.pdf>; Dörr, Holznagel & Picot 2016, <https://www.zdf.de/assets/161007-gutachten-doerr-holznagel-picot-100%7Eoriginal>

3 Debatte und Teilhabe

3.1 Öffentlicher Debattenraum («public space») als infrastrukturelle Leistung

Neben der politisch gewünschten und gesetzlich definierten Kernaufgaben des medialen Service public, publizistische Leistungen im Rahmen von Leistungsaufträgen zu produzieren und möglichst allen Bevölkerungsgruppen sowohl über klassische lineare Kanäle als auch algorithmisch zusammengestellte Onlineangebote zugänglich zu machen, erachtet es die EMEK als prüfenswert, dem medialen Service public die Rolle eines öffentlichen, am Gemeinwohl orientierten Debattenraums («public space») zu übertragen. Er wäre als Alternative, aber auch komplementär zu kommerziellen, i.d.R. global ausgerichteten Plattformen (wie X, TikTok, Facebook et al.) zu verstehen, die einen «profit space» (zit. Dobusch) bilden. Er könnte unter bestimmten Regeln auch von weiteren öffentlichen und privaten Leistungserbringern (Medien, Universitäten, Kulturinstitutionen, Museum etc.) genutzt werden, sofern diese Nutzungen sich ebenfalls am Gemeinwohl orientieren.²⁶

Auch wenn kommerzielle Plattformen zahlreiche Chancen bieten und unterdessen auch ein Grossteil öffentlich relevanter Debatten auf ihnen stattfindet, so stellen sie demokratische Gesellschaften dennoch vor grosse Herausforderungen.²⁷ Zum einen werden nutzergenerierte Inhalte auf Plattformen nur minimal und auf intransparente Weise moderiert, was die Verbreitung von Desinformation und Hassrede fördert. Es erscheinen persönliche Erfahrungen auf derselben Stufe wie Einschätzungen von Fachleuten – und da finden auch die allermeisten Debatten zu den Beiträgen der publizistischen Medien statt. Zum anderen finden demokratische Erwägungen beim Design der algorithmischen Empfehlungssysteme keine Berücksichtigung. Auch stellen sich Legitimitätsfragen insbesondere dann, wenn diese Plattformen von ihren Besitzern gezielt zur politischen Einflussnahme genutzt werden.

Die Schaffung eines «public space» durch den medialen Service public eröffnet eine Alternative zu den kommerziell getriebenen globalen Plattformen und entwickelt damit die Service-public-Idee für eine digitale Gesellschaft weiter. Wie Dobusch in seiner Expertise ausführt, kann der mediale Service public eine gemeinwohlorientierte digitale Kommunikationsinfrastruktur aufbauen und betreiben, die einen digitalen öffentlichen Raum für gesellschaftliche Debatten bietet und so als Alternative und Korrektiv zu kommerziellen Plattformen wirken kann.

Neben der Beförderung einer aktiven Teilhabe der Bürgerinnen und Bürger kann der «public space» damit auch der Verengung der Referenzräume entgegenwirken, die durch die Fragmentierung der digitalen Informationslandschaft entstanden ist.²⁸ Wie auch Dobusch in seiner Expertise ausführt, ist die Bündelung gemeinwohlorientierter Inhalte allein noch keine überzeugende Alternative zu kommerziellen Plattformen. Vielmehr müsste ein Diskursraum geschaffen werden, der

²⁶ Puppis, 2024

²⁷ Plattformen, 2025

²⁸ Thomass, 2020

den demokratischen und rechtsstaatlichen Ansprüchen genügt. Dies kann aber nur durch (europäische) Kooperation gelingen.²⁹ Für Dobusch wünschenswert ist über die Modernisierung von Mediatheken und On-Demand-Angeboten hinaus, dass der mediale Service public auch dezentrale Netzwerke wie das Fediverse aktiv mitaufbaut und -gestaltet.

3.2 Akteure und Initiativen

Bei der Bewertung der Leistung bzw. der erhofften positiven «Effekte» des «public space» steht im Vordergrund, ob sie demokratiepolitisch einen Mehrwert generieren können. Kriterien wären etwa, wenn solche Debattenräume eine breite Bevölkerungsbeteiligung ermöglichen und den demokratischen Diskurs vereinfachen, was für die Meinungsbildung zentral ist. Eine Kernaufgabe wäre dabei, dass solche Räume vor Hassrede, Manipulation und gezielter Desinformationskampagnen geschützt würden.

Demokratiepolitisch ist erwünscht, wenn sich möglichst viele Bürgerinnen und Bürger an Debatten beteiligen können. Öffentliche Debattenräume müssen also den Zugang zu anderen Meinungen, zu Bildung und Information erleichtern können – und einen Raum bieten für einen inklusiven, respektvollen Austausch auch über hoch kontroverse Themen. Sie gehorchen dem demokratischen Prinzip, dass auch Minderheitsmeinungen gehört und respektiert werden. Insgesamt wäre die Erwartung, dass damit Transparenz und Vertrauen in demokratische Prozesse gestärkt werden kann. Und es trägt zur politischen, sozialen und kulturellen Inklusion bei, wie sie für eine Willensnation wie die Schweiz elementar ist.

Schliesslich können für die Medien positive Effekte dann erwartet werden, wenn solche dem Gemeinwohl dienenden «public spaces» auch zu einem erhöhten Bedürfnis nach qualifizierter Information beitragen, was sich wiederum positiv auch auf die Kommerzialisierung des Journalismus auswirken dürfte. Entsprechend investieren zahlreiche Medien in solche Mehrwertangebote.³⁰

Auf europäischer und Schweizer Ebene existieren zudem zahlreiche Initiativen und Angebotsformen, die ebenfalls darauf abzielen, im Rahmen des Konzepts des «public space» solche Mehrwerte zu schaffen.³¹

²⁹ Ein Beispiel dafür ist der «Public Spaces Incubator» (<https://gdi.ch/publikationen/studien/oeffentlichkeit-4-0#attr=>), an dem sich auch die SRG SSR beteiligt. Der Incubator bringt die öffentlichen Medienhäuser von Kanada, Belgien, Deutschland, den USA und der Schweiz zusammen, um neu zu konzipieren, wie Plattformen der öffentlichen Medienhäuser für den öffentlichen Diskurs genutzt werden können. Auf der Basis offener Software werden auch «Prototypen zur Förderung offener und vielfältiger Online-Debatten» (Expertise Dobusch) entwickelt. Die eigenen Produktionen (soweit rechtlich möglich) wären wiederum unter Lizenzen freizugeben, wobei die Urheberrechte zu wahren wären. Sie würden damit weitere Verbreitung erfahren, bspw. Wikipedia, und von den Nutzenden weiterbearbeitet werden können.

³⁰ Der «Guardian» bietet moderierte Diskussionsforen an, um den zivilen Austausch zu fördern. Die BBC führt Initiativen durch, um digitale Räume für öffentliche Diskussionen bereitzustellen, die von unabhängigen Moderatorinnen und Moderatoren betreut werden.

³¹ Beispiele für solche Initiativen und Angebotsformen sind: **Stop Hate Speech** (<https://stophatespeech.ch/>): Entwicklung eines Algorithmus zur Erkennung von Hate-Speech auf Sozialen Plattformen / **Public Discourse Foundation** (<https://www.public-discourse.org/>): Sieht die Wirkungsfelder für einen möglichst inklusiven, konstruktiven öffentlichen Diskurs in der Zivilgesellschaft, der Wissenschaft und den Medien. In Kollaboration mit Partnermedien der DACH-Region entwickelt die Public Discourse Foundation «umsetzbare und skalierbare Strategien, um den öffentlichen Diskurs zu verbessern» / **Öffentlichkeit 4.0**, im Auftrag der SRG (Frick et al. 2016, Gottlieb Duttweiler Institut): Die Autorinnen und Autoren diskutieren unter anderem die Möglichkeit, dass die SRG der Ort werden könnte, an dem sich unterschiedliche Teile der Gesellschaft austauschen können. / **Prospectiv**: Demokratie und neue Formen der Partizipation (https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/organisation/dfin/statvd/Publications/Prospective/07_Prospectif_democratie_allemand.pdf), Statistisches Amt Kanton Waadt (2020). Das statistische Amt des Kantons Waadt hat in einer Zukunftsanalyse zur Partizipativen Demokratie drei prioritäre Bereiche erörtert, in welchen staatliches Handeln wünschenswert sei. Einer davon ist die E-Demokratie, wobei auch über deliberative Plattformen und demokratische Kontrolle für Medien (hinsichtlich Fake-News) diskutiert werden soll.

Die sogenannte «New Public»-Initiative will digitale öffentliche Räume fördern, um eine «gesunde» Online-Gesellschaft zu unterstützen.³² Ihr Ziel ist es, digitale Plattformen so zu gestalten, dass diese inklusiv, sicher und sozial förderlich sind. Diese Räume sollen demokratische Teilhabe fördern, zwischenmenschliche Verbindungen stärken und soziale Harmonie vs. Polarisierung unterstützen. Besonders betont wird die Funktion solcher Räume, die für den sozialen Zusammenhalt der Gesellschaft essenziell sind, indem sie Orte für offene, respektvolle und konstruktive Interaktionen bieten. Plattformen werden bspw. wie in einer digitalen Nachbarschaft gestaltet, wo Menschen sich über lokale Themen austauschen, Hilfe anbieten und Gemeinschaftsprojekte initiieren können. An der Initiative beteiligt sich bspw. die «New York Times» mit der Entwicklung von digitalen Diskussionsräumen, die auf sozialen Zusammenhalt und respektvollen Austausch abzielen. Eher auf einer technischen Ebene zu verordnen ist die Plattform «Public Signal», die Tools entwickelt, um positive Interaktionen in Online-Communities zu unterstützen und zu verstärken.

In Deutschland wiederum hat der Verwaltungsrat des ZDF im Frühling 2025 ein interdisziplinäres Gutachten zum digitalen öffentlichen Mehrwert («digital public value») erstellen lassen, das unter anderem dem ZDF die Rolle als Ermöglicher und Organisator eines «digital open public space» zuweist. Verstanden wird darunter eine öffentlich-rechtliche Kommunikationsinfrastruktur, die eine gemeinwohlorientierte Alternative zu den dominierenden, privatwirtschaftlich organisierten sozialen Netzwerken bietet.³³

In der Schweiz hat die SRG 2023 mit «dialog» ein Pilotprojekt lanciert, das in allen vier Sprachregionen und bei im Ausland lebenden Schweizerinnen und Schweizern eine fast schon permanente, grosse Meinungsumfrage in einer thematischen Breite durchführt.³⁴ Mit einem interaktiven Tool können Teilnehmende Fragen beantworten und so herausfinden, wo sie mit ihrer Haltung und ihrer Einschätzung im Vergleich zum Rest der Bevölkerung stehen. Ein Debattentool ermöglicht zudem, zu aktuellen Themen der Gegenwart über alle Sprachregionen hinweg Standpunkte und Meinungen auszutauschen. Die Debatten werden von einem Redaktionsteam moderiert und in fünf Sprachen übersetzt. Das überregional aus allen fünf Unternehmenseinheiten der SRG zusammengesetzte «dialog»-Team besteht aus Medienschaffende, Community-Managerinnen und -Managern und Entwicklerinnen und Entwicklern und arbeitet dezentral aus den Schweizer Sprachregionen.

4 Orientierung

Abgesehen von diesen hier nur als erste Anregung angesprochenen und keineswegs abschliessend skizzierten neuen Tätigkeitsfeldern eines medialen Service public, sieht die EMEK für diesen auch eine eher grundsätzliche Rolle bei der Begleitung der fortschreitenden digitalen Transformation und ihrer Chancen und Risiken für Demokratie und gesellschaftlichen Zusammenhalt. Die EMEK erachtet hier wiederum ohne Anspruch auf Vollständigkeit folgende Dimensionen als besonders relevant:

³² <https://newpublic.org/>

³³ <https://www.zdf.de/unternehmen/organisation/gremien/verwaltungsrat/digitaler-public-value-des-zdf-100.html>

³⁴ <https://dialog.srf.ch/de/talk/>

Flaggschiff-Funktion

Der mediale Service public hält die bildenden, kohäsiven und demokratieorientierten Qualitäten des Journalismus hoch. Die selbst- und fremdregulierten Tugenden zeigen sich in allen Inhalten auf allen Kanälen und im Austausch mit gesellschaftlichen und politischen Akteurinnen und Akteuren. Eine Selbstreflektion verstärkt den Vorbildeffekt und trägt dazu bei, die geltenden Standards laufend weiterzuentwickeln.

Geführte Standards

Leistungsaufträge, Organisationsgrundsätze, Geschäftsprozesse und Feedbackstrukturen sorgen dafür, dass Service-public-Anbieter hohen Anforderungen an die Qualität und Relevanz ihrer Produkte und Verbreitung genügen. Eine überbordende Bürokratie ist dadurch zu vermeiden, dass die von periodisch erneuerten Leistungsaufträgen begleitete Selbstregulierung im Vordergrund bleibt; die Leistungsträger selbst geben und halten Versprechen, sie definieren und führen aus.

Kennzahlen

In der Führung und Aufsicht der Anbieter des medialen Service public wird ein transparentes und in der Branche gleichartiges Set von Kennzahlen benötigt, mit welchen die politische, gesellschaftliche und kulturelle Leistung gemessen und die Balance zwischen Reichweite und Resonanz einerseits und inhaltlichen Qualitäten andererseits optimiert wird. Im vereinfachten Gegensatz «Qualität gegen Quote» haben definierte Qualitäten Vorrang, wobei auch die Rezeption der Service-public-Leistung namentlich in digitalen Räumen zur Qualität zählen.

Unterscheidbarkeit von Journalismus

Als Teil der Medienbranche unterstützen die Service-public-Medien formale und inhaltliche Attribute von journalistisch betriebenen gegenüber den sozialen Medien und der nicht Inhalte produzierenden Plattformen, Aggregatorinnen und Kuratoren. Die Darstellungs- und Erscheinungsweise von journalistischen Inhalten ist von jenen anderen Inhalten abzugrenzen.

5 Fazit

Die Eidgenössische Medienkommission hat in ihrem Denkanstoss vom Februar 2024 zur zukünftigen Ausgestaltung des medialen Service public in der Schweiz von der Notwendigkeit gesprochen, diesen zukünftig verstärkt als eine Infrastrukturleistung zu begreifen. Hat sie in jenem Beitrag die Kernaufgaben eines so verstandenen Leistungserbringers ausgeführt, skizziert sie nun in diesem Denkanstoss zusätzliche Tätigkeitsfelder und Leistungen, die dem medialen Service public in der Rolle einer Infrastruktur zugemessen werden könnten.

Angesicht der stark disruptiven Folgen der rasant fortschreitenden technologischen Entwicklung, die durch Künstliche Intelligenz eine weitere, fundamentale Veränderung von Anwendungs- und Nutzungsmöglichkeiten zur Folge haben und darüber hinaus auch fundamental die Art und Weise

publizistischer Inhaltsproduktion, -distribution und -rezeption beeinflussen wird, stellen sich verstärkt Fragen nach der Absicherung demokratierelevanter Strukturen und Prozesse vor möglichen Risiken. Die Dominanz weniger globaler und nach rein kommerziellen Kriterien agierenden Plattformen und die weitgehend fehlende Transparenz ihrer Kurations- und Empfehlungssystematik erachtet die EMEK als nicht kompatibel mit dem Auftrag des medialen Service public, für eine möglichst hürdenfreie, breite und inklusive demokratische Teilhabe und Meinungsbildung besorgt zu sein.

In seiner Rolle als Infrastruktur für das virtuelle Zeitalter sollte nach Ansicht der EMEK daher geprüft werden, dem medialen Service public über seine Kernaufgaben hinaus weitere Funktionen zu übertragen, die im Sinne der am Gemeinwohl ausgerichteten «Re-Demokratisierung» des zunehmend von einigen wenigen globalen Plattformen beherrschten Internets dienen könnten.

Sie empfiehlt deshalb, dem medialen Service public insbesondere die Bereitstellung eines «public space» zur Sicherung von Debattenräumen zuzuweisen. Deren algorithmische Logik müsste sich in erster Linie am Gemeinwohl orientieren.

Darüber hinaus regt die EMEK an, eine solche Infrastruktur auch in den Dimensionen Kuration und Distribution so zu definieren, dass sie neben den öffentlich finanzierten bzw. mit einem öffentlichen Auftrag versehenen Anbieter von publizistischen Leistungen auch Institutionen und Organisationen offensteht, die im Sinne des Gemeinwohls Leistungen erbringen.

Schliesslich erachtet es die Medienkommission als wünschenswert, dass angesichts der Komplexität und Geschwindigkeit des technologischen Wandels (und Fortschritts) der mediale Service public auch verstärkt als Instanz der Orientierung wahrgenommen werden kann, was zuallererst die Sicherung und Durchsetzung einschlägiger Normen, Prozeduren und Prinzipien bedingt.

6 Anhang

6.1 Artikel & Forschungsliteratur

- > [The Future of Digital Spaces and Their Role in Democracy](#)
- > [The state of the digital public space](#)
- > [Europe Needs Digital Public Spaces That Are Independently Moderated and Hosted](#)
- > [Reimagining Digital Public Spaces and Artificial Intelligence for Deep Cooperation](#)
- > [Shaping Our Digital Public Spaces —And Why Democracy Depends On It](#)
- > [Public Digital Infrastructure – Laying the foundation for the Digital Public Space](#)
- > [Reimagining Public Media – Strategic Leadership and Innovation in Local News](#)
- > [Digital Commons, digitale öffentliche Güter, digitale Souveränität \(re:publica-Talk\)](#)

6.2 Initiativen und technologische Lösungen

- > <https://publicstack.net/>
- > <https://beyond-platforms.org/>
- > <https://cdpi.dev/>
- > <https://psm-ap.com/>
- > <https://english.publicspaces.net/>
- > <https://www.pubhubs.net/>
- > <https://www.undp.org/digital/digital-public-infrastructure>
- > [The Public Service Media and Public Service Internet Manifesto \(v.a. Chapter 5\)](#)
- > [Perspektiven für Digitalen Public Value im ZDF](#)

6.3 Verwendete Literatur

- Bennett, J. (2018). Public Service Algorithms. In D. Freedman & V. Goblott (Eds.), *A Future for Public Service Television* (pp. 111-120). MIT Press.
<https://doi.org/https://doi.org/10.7551/mitpress/9781906897710.003.0013>
- Bernstein, A. et al. (2021). Diversity in News Recommendation In *Dagstuhl Manifestos*, 9(1), S. 43-61, <https://doi.org/10.4230/DagMan.9.1.43>
- Dobusch, L. (2018). Demokratisch-mediale Öffentlichkeiten im Zeitalter digitaler Plattformen.
<https://netzpolitik.org/2018/demokratisch-mediale-oeffentlichkeiten-im-zeitalter-digitaler-plattformen/>
- Dörr, D., Holznagel, B., & Picot, A. (2016). Legitimation und Auftrag des öffentlich-rechtlichen Fernsehens in Zeiten der Cloud. <https://www.zdf.de/assets/161007-gutachten-doerr-holznagel-picot-100%7Eoriginal>.
- Fields, B., Jones, R., & Cowlshaw, T. (2018). *The case for public service recommender algorithms*.
<https://facctrec.github.io/fatrec2018/program/fatrec2018-fields.pdf>
- Heitz, L., Lischka, J. A., Birrer, A., Paudel, B., Tolmeijer, S., Laugwitz, L., & Bernstein, A. (2022). Benefits of diverse news recommendations for democracy: A user study. *Digital Journalism* 10(10), 1710–1730. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.2021804>;

- Helberger, N. (2015). Merely facilitating or actively stimulating diverse media sources? Public service media at the crossroads. *International Journal of Communication*, 9, 1324–1340. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/2875>
- Helberger, N. (2019). On the Democratic Role of News Recommenders. *Digital Journalism*, 7(8), 993–1012. <https://doi.org/10.1080/21670811.2019.1623700>
- Helberger, N., Karppinen, K., & D'Acunto, L. (2018). Exposure diversity as a design principle for recommender systems. *Information, Communication & Society*, 21(2), 191–207. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2016.1271900>
- Hildén, J. (2022). The Public Service Approach to Recommender Systems: Filtering to Cultivate. *Television & New Media*, 23(7), 777–796. <https://doi.org/10.1177/15274764211020106>
- Karimi, M., Jannach, D., & Jugovac, M. (2018). News recommender systems – Survey and roads ahead. *Information Processing & Management*, 54(6), 1203–1227. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ipm.2018.04.008>
- Lu, F., Dumitrache, A., & Graus, D. (2020). *Beyond Optimizing for Clicks: Incorporating Editorial Values in News Recommendation* Proceedings of the 28th ACM Conference on User Modeling, Adaptation and Personalization, Genoa, Italy. <https://doi.org/10.1145/3340631.3394864>
- Mattis, N., Masur, P., Möller, J., & van Atteveldt, W. (2024). Nudging towards news diversity: A theoretical framework for facilitating diverse news consumption through recommender design. *New Media & Society*, 26(7), 3681–3706. <https://doi.org/10.1177/14614448221104413>
- Michalis, M. (2022). Public Service Broadcasting in the Online Television Environment: The Case for PSB VoD Players and the Role of Policy Focusing on the BBC iPlayer. *International Journal of Communication*, 16, 525–544. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/13096>
- Piscopo, A., McGovern, A., Kerlin, L., Kuras, N., Fletcher, J., Wiggins, C., & Stamper, M. (2024). *Recommenders With Values: Developing recommendation engines in a public service organization*. 24-02 Knight First Amendment Institute. <https://knightcolumbia.org/content/recommenders-with-values-developing-recommendation-engines-in-a-public-service-organization>
- Puppis, M. (2024). Digitale Transformation als Herausforderung für die Medienpolitik. ch blog, <https://chstiftung.ch/ch-blog/digitale-transformation-als-herausforderung-fuer-die-medienpolitik>.
- Sax, M. (2022). Algorithmic News Diversity and Democratic Theory: Adding Agonism to the Mix. *Digital Journalism*, 10(10), 1650–1670. <https://doi.org/10.1080/21670811.2022.2114919>.
- Splichal, S. (2022). *Datafication of public opinion and the public sphere: How extraction replaced expression of opinion*. Anthem Press (S. 122–128).
- Tallerås, K., Colbjørnsen, T., Oterholm, K., & Larsen, H. (2020). Cultural Policies, Social Missions, Algorithms and Discretion: What Should Public Service Institutions Recommend? In A. Sundqvist, G. Berget, J. Nolin, & K. I. Skjerdingsstad (Eds.), *Sustainable Digital Communities* (S. 588–595). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43687-2_49

- Thomass, B. (2020). Ein Public Open Space. Öffentliche Medien im digitalen Zeitalter. <https://www.boell.de/sites/default/files/2020-12/bo%CC%88Il.brief%20O%CC%88R8%20Ein%20Public%20Open%20Space.pdf>.
- Van den Bulck, H., & Moe, H. (2018). Public service media, universality and personalisation through algorithms: mapping strategies and exploring dilemmas. *Media, Culture & Society*, 40(6), 875–892. <https://doi.org/10.1177/0163443717734407>
- van Es, K. (2017). An impending crisis of imagination. Data-driven personalization in public service broadcasters. <https://www.lse.ac.uk/media-and-communications/assets/documents/research/working-paper-series/WP43.pdf>