

Innovationen im Journalismus

Ein spezifischer Blick auf die Schweiz

Zusammenfassung der EMEK durch Colin Porlezza

Lugano, März/April 2023

ABSTRACT

Das News-Ökosystem erfährt tiefgreifende Veränderungen in Schlüsselbereichen, die Auswirkungen auf seine Struktur aber auch auf die Qualität des journalistischen Outputs haben. Diese Situation wird noch dadurch verschärft, dass die wirtschaftliche Lage zahlreicher Medienunternehmen - primär auf regionaler und lokaler Ebene - kritisch ist, da ein Grossteil der Werbeeinnahmen an die grossen Technologieplattformen abfliessen und die Bereitschaft der Nutzer, für Online-Inhalte zu bezahlen, sehr gering ist. In diesem Kontext kommt der journalistischen Innovation eine erhebliche Bedeutung zu. Der vorliegende Bericht analysiert das Innovationspotential im Schweizer Journalismus. Ein spezieller Fokus wird dabei auf diejenigen Innovationen gelegt, welche die Medienbranche in den letzten zehn Jahren anhaltig beeinflusst haben. Die Daten hierzu stammen aus einem SNF-finanzierten Projekt namens «Innovations in journalism in democratic societies: Index, influence and prerequisites in international comparison», das in fünf unterschiedlichen Ländern (Deutschland, Österreich, Schweiz, Spanien und Grossbritannien) die 20 wichtigsten journalistischen Innovationen zusammengetragen und analysiert hat.

Inhaltsverzeichnis

1.	EINFÜHRUNG	4
2.	DER INNOVATIONSBEGRIFF	5
3.	FORSCHUNGSSTAND	7
4.	JOURNALISTISCHE INNOVATIONEN IN DER SCHWEIZ	10
5.	SCHLUSSFOLGERUNGEN	15
	LITERATURVERZEICHNIS	17

1. Einführung

Das News-Ökosystem erfährt derzeit tiefgreifende Veränderungen und Umgestaltungen in Schlüsselbereichen, die Auswirkungen auf seine Struktur, aber auch auf die Qualität des journalistischen Outputs haben. Zu diesen Bereichen gehört beispielsweise die zentrale Stellung von sozialen Medien im Zusammenhang mit der Nutzung und Dissemination von journalistischen Inhalten geht. Dazu gehört aber auch die Suche nach erfolgreichen, alternativen Organisations- und Geschäftsmodellen. Aber auch das eigentliche journalistische Handwerk unterliegt mit neuen Nachrichtenformaten, der zunehmenden Automation des redaktionellen Produktionsprozesses sowie einer Neugestaltung der Beziehungen zwischen dem Journalismus und seinem Publikum erheblichen Transformationsprozessen. Die Digitalisierung und Mediatisierung der Lebenswelt sowie die allgegenwärtige Verbreitung mobiler Mediengeräte haben die Art und Weise, wie Inhalte zusammengestellt, produziert und verbreitet werden, radikal verändert und den Markteintritt neuer Medienintermediäre ermöglicht. Diese Situation wird noch dadurch verschärft, dass die wirtschaftliche Lage zahlreicher Medienunternehmen - insbesondere auf regionaler und lokaler Ebene - kritisch ist, da einerseits ein Grossteil der Werbeeinnahmen überwiegend an die grossen Technologieplattformen abfließen und andererseits die Bereitschaft der Nutzer, für Online-Inhalte zu bezahlen, zumeist sehr gering ist.

Zusammenfassend lassen sich die Transformationsprozesse als Krise des Journalismus verstehen. Aufbauend auf Buschow (2018) und Buschow & Wellbrock (2020) lässt sich diese Krise wie folgt zusammenfassen:

1. es gibt *Abgrenzungsprobleme* des Journalismus gegenüber anderen Kommunikationsformen und angrenzenden Medieninhalten,
2. es herrscht ein wachsender Transformationsdruck aufgrund von neuen *Technologien*, die in immer schnelleren Zyklen weiterentwickelt werden,
3. aufgrund von sich wandelnden *Marktbedingungen* und einer sich verändernden Mediennutzung sind Medienunternehmen mit Finanzierungsschwierigkeiten konfrontiert,
4. journalistische Organisationen und Produkte sind mit einer *Legitimitätskrise* konfrontiert, die speziell während der Covid-19 Pandemie noch zugenommen hat.

Diese Krise zieht die Frage nach sich, wie der Journalismus seine gesellschaftliche und demokratische Funktion als Informationsvermittler zur Herstellung von Öffentlichkeit weiterhin leisten kann, zumal es «an funktionalen Äquivalenten mangelt – also Alternativen, die diese wichtigen Funktionen des Journalismus absehbar zufriedenstellend übernehmen könnten (...)». Eine Möglichkeit, wie der Journalismus den Transformationsprozessen begegnen kann, ist Innovation - also die Entwicklung sowie die Anwendung von neuartigen Produkten, Dienstleistungen, Prozessen, Organisationsformen oder Geschäftsmodellen.

Gleichzeitig hat die Journalismusforschung aber auch immer wieder gezeigt, dass es dem Journalismus tendenziell eher schwerfällt, sich Veränderungen anzupassen. Das bezieht sich nicht nur auf die Anwendung neuer Technologien (Örnebring, 2010), sondern häufig schieben Redaktionen das Argument vor, dass aufgrund von Neuerungen journalistische Normen und berufsethische Prinzipien gefährdet werden (Belair-Gagnon & Steinke, 2020, S. 1724). In jüngerer Zeit sind diese Probleme gerade im Hinblick auf den allgemeinen Trend zur Nachrichtenautomatisierung deutlich geworden (Schapals & Porlezza, 2020). Nicht zuletzt zweifeln Hohlfeld, Meier und Neuberger (2002, S. 11) das Innovationspotential des deutschen Journalismus an. In der Schweiz sind die Komplexitäten für Innovationen im Journalismus noch

grösser, da das vergleichsweise geringe Publikumspotenzial zum Beispiel Neugründungen noch zusätzlich erschwert (vgl. Lischka, 2018).

Vor diesem Hintergrund beleuchtet der vorliegende Bericht die Frage nach dem Innovationspotential im Schweizer Journalismus. Ein spezieller Fokus wird dabei auf diejenigen Innovationen gelegt, welche die Medienbranche in den letzten zehn Jahren nachhaltig beeinflusst haben. Die Daten hierzu stammen aus einem SNF-finanzierten Projekt namens «Innovations in journalism in democratic societies: Index, influence and prerequisites in international comparison», das in fünf unterschiedlichen Ländern (Deutschland, Österreich, Schweiz, Spanien und Grossbritannien) die 20 wichtigsten journalistischen Innovationen zusammengetragen und analysiert hat. Ziel des Projektes ist es, die Auswirkungen von Innovationen auf die Qualität des Journalismus und seine Rolle in der demokratischen Gesellschaft zu analysieren. Dabei berücksichtigt das Projekt auch die Rahmenbedingungen für das Entstehen journalistischer Innovationen, indem es auch auf Voraussetzungen (stehen zum Beispiel öffentliche Gelder für Journalismusinnovation zur Verfügung?) als auch auf Barrieren für Innovationsprozesse im Journalismus eingeht.

Der Bericht geht wie folgt vor:

1. in einem ersten Schritt werden die zentralen Begrifflichkeiten und Konzepte definiert (vgl. Abschnitt 2),
2. in einem zweiten Schritt geht der Bericht auf den aktuellen Forschungsstand sowie auf unterschiedliche Innovationsbereiche im Journalismus ein (vgl. Abschnitt 3),
3. danach geht der Bericht auf das journalistische Innovationssystem in der Schweiz ein, indem signifikante Innovationen vorgestellt und diskutiert werden (Abschnitt 4),
4. Abschliessend werden auf Grundlage dieser Befunde Schlussfolgerungen gezogen und Vorschläge für eine zukunftsgerichtete Innovationspolitik im Schweizer Journalismus unterbreitet (vgl. Abschnitt 5).

2. Der Innovationsbegriff

Häufig stellt Innovation ein Modewort in der öffentlichen Kommunikation dar. Einerseits wird Innovation als allgemeinerer Begriff verwendet, um für Marken und Produkte zu werben. Darüber hinaus wird der Innovationsbegriff in Diskursen und in der Populärliteratur als «buzzword» verwendet. Dabei verkommt Innovation zu einem sinnentleerten und unsystematischen Konzept für alles irgendwie Neuartige (Gaubinger, 2009, S. 5; Taebi et al., 2014, S. 118; Neubauer, 2008, S. 7). In der Medienbranche und spezifisch im Journalismus geht man bei Innovation in der Regel von einer neuartigen und positiven Veränderung aus, die meistens mit einer Verbesserung oder einem Fortschritt einhergeht. Der Aspekt der Verbesserung wird dabei häufig implizit vorausgesetzt, was «mit der überwiegend positiven Ausdeutung von Innovation in der modernen Gesellschaft und den ihr zugeschriebenen transformativen Potenzialen, welche gleichwohl nicht unumstritten sind» (Buschow & Wellbrock, 2020, S. 8), zusammenhängt. Es überrascht deshalb nicht, dass Innovation bei der Überwindung von Transformationsprozessen im Journalismus häufig erwähnt wird, weil damit auch die Hoffnung auf Besserung verbunden ist.

Um den Innovationsbegriff analytisch etwas schärfer zu fassen, muss hier zunächst auf den Unterschied zwischen Innovation und Invention eingegangen werden. Aufbauend auf den Arbeiten des österreichischen Ökonomen Joseph A. Schumpeter handelt es sich bei einer Invention, also bei einer Erfindung, um noch nie dagewesenes Konzept bzw. eine vollständig

neue Idee. Folgt man Schumpeters Definition, handelt es sich bei einer Innovation hingegen um die Einführung einer Neuerung in ein Wirtschafts- oder Gesellschaftssystem. Mit anderen Worten: nicht jede Invention ist zwangsläufig eine Innovation, denn dazu müsste sie in den Markt bzw. in ein sozioökonomisches System eingeführt werden und sich darin durchsetzen (Storsul & Krumsvik, 2013). Handkehrum muss nicht jeder Innovation zwangsläufig eine Erfindung vorausgehen, da bereits bestehendes auch neu kombiniert werden kann und deshalb trotzdem zu einer positiven Veränderung führen kann. Das bedeutet also, dass es sich bei Innovationen nicht zwangsläufig um eine neue Erfindung handeln muss, sondern es kann sich auch um eine «neue Kombination bereits vorhandener Ideen, Kompetenzen und Ressourcen» (ebenda, S. 14) oder auf einer anderen Nutzung vorhandener Technologien beruhen. So zeigt sich am Beispiel der Einführung des Generalanzeigers in Deutschland im 19. Jahrhundert, dass «die Produkteigenschaften, Erlösquellen und Produktionsweisen, die jeweils für sich schon zuvor an anderer Stelle erprobt wurden, auf neuartige Weise zu einem innovativen Medienprodukt» rekombiniert wurden (vgl. Buschow, 2019).

Innovationen unterscheiden sich auch hinsichtlich des Grades an Veränderung: grundsätzlich gibt es zwei Arten von Innovationen, nämlich eine nachhaltige (oder inkrementelle) und eine disruptive (oder radikale) (Gershon, 2016). Bei einer inkrementellen Innovation geht es um die Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen. Das Ziel besteht darin, ein bestehendes Produkt durch das Hinzufügen neuer bzw. optimierter Funktionselemente zu verbessern. Ein Computerhersteller ist beispielsweise bestrebt, die Rechenkapazität und durch schnellere, energieeffizientere und leistungsstarke Prozessoren zu verbessern. Für die meisten Unternehmen stellt die inkrementelle Innovation die häufigste Form der Innovation dar. Im Gegensatz dazu definiert eine disruptive oder radikale Innovation das Spielfeld neu, indem sie auf dem Markt nicht nur ein neues und einzigartiges Wertversprechen einführt, sondern den Markt mit einem «game-changing product» komplett umgestaltet.

Obwohl das Thema seit den 1990er Jahren im Mittelpunkt der Journalismusforschung steht, gibt es trotzdem mehrere Definitionen von Innovation (Belair-Gagnon & Steinke, 2020). Der Begriff impliziert die Fähigkeit, sich Herausforderungen anpassen zu können, indem vorhandenes Wissen neu und kreativ kombiniert wird, um ein Problem zu lösen, indem eine originelle Lösung erfolgreich umgesetzt wird, und zwar häufig auf unerwartete Weise. Baregheh, Rowley und Sambrook (2009, S. 1334) haben mehr als 60 Definitionen aus multidisziplinären Bibliografien zusammengetragen und sind zu dem Schluss gekommen, dass «Innovation ein mehrstufiger Prozess ist, bei dem Organisationen Ideen in neue/verbesserte Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse umwandeln, um sich auf ihrem Markt weiterzuentwickeln» und um sich von der Konkurrenz anzuheben.

Innovation wird auch hinsichtlich der Anwendungsfelder differenziert, so zum Beispiel in Bezug auf Produkte, Prozesse, Marketing und Distribution (Schützeneder, 2022). Gerade im Journalismus bringt Innovation Veränderungen in verschiedenen Bereichen mit sich, nicht nur im Hinblick auf die Nachrichtenproduktion bzw. die Produktinnovation. Prozesse, Organisationsstrukturen, Geschäftsmodelle und Distributionsformen stehen ebenso zur Debatte. Dabei kann es häufig zu Überschneidungen zwischen einzelnen Bereichen wie zum Beispiel der Produkt- und Prozessinnovation kommen (Dogruel, 2013), die einen Mehrwert für die Kunden und die Medienorganisation selbst schaffen (O'Sullivan & Dooley, 2008), zumal Medien ihre Rolle in der Gesellschaft oft (neu) legitimieren oder verhandeln müssen (Francis & Bessant, 2005). Darüber hinaus verlagern traditionelle Medien einen grossen Teil ihrer Ressourcen auf digitale Plattformen oder die Entwicklung von algorithmisch gesteuerten Distributionskanälen, um die Dissemination und den Konsum ihrer Produkte zu verbessern.

Dies bringt vielfältige Herausforderungen mit sich, wie z. B. eine aktive Kommunikation seitens des Medienmanagements, eine Optimierung der Produktionsprozesse (Westlund & Krumsvik, 2014), und vor allem einen Wandel hin zu einer offenen und innovativen Organisationskultur (Küng, 2013; 2015).

Zusammenfassend, und auf der Grundlage von O'Sullivan und Dooley (2008, S. 5) sowie García-Avilés et al. (2018, S. 27), wird Innovation im Journalismus in diesem Bericht folgendermassen verstanden als eine Reaktion auf Veränderungen, die nach neuen und kreativen Lösungen verlangt, die dem Publikum einen Mehrwert bieten. Diese Sichtweise deckt sich mit der von Pavlik (2013, S. 190), der argumentiert, dass «Innovation der Schlüssel für die (Über-)Lebensfähigkeit der Medien im digitalen Zeitalter» ist, da sie Dienstleistungen und Produkte verbessert und dadurch die Einnahmen erhöhen und das Publikum vergrössern kann. Diese Dimensionen spielen eine Schlüsselrolle bei journalistischen Innovationen, die hier verstanden werden als «the introduction of something new that adds value to customers and to the media organization, which reacts to changes in products, processes and services through the use of creative skills that allow a problem or need to be identified and solved» (García-Avilés et al., 2018, S. 39).

3. Forschungsstand

Der Journalismus steht sowohl als Profession als auch kommerzielles Unterfangen auf dem Prüfstand, zumal auch seine gesellschaftliche Funktion aufgrund eines stetigen Vertrauensverlustes in die Medien (Newman et al., 2021) zunehmend infrage gestellt wird. Auch wenn sich der Journalismus in einer Krise befindet (Pickard, 2020), zeigt das öffentliche Interesse an seiner Entwicklung, dass es sich beim Journalismus immer noch um eine relevante gesellschaftliche Institution handelt (Scott et al., 2019). Ausserdem handelt es sich beim Journalismus nicht um ein statisches Gebilde. Er entwickelt sich aufgrund vielfältiger Perspektiven, neuer Technologien und konjunkturellen Trends stetig weiter, wobei der Journalismus teilweise (Neu-)Definitionen erfährt, welche die Grenzen dessen beeinflussen, was unter Journalismus nun eigentlich zu verstehen ist (Spyridou et al., 2013).

Basierend auf Dogruel (2013) sowie Storsul und Krumsvik (2013) unterscheidet die Medienmanagement-Forschung generell zwischen vier Innovations-Dimensionen:

- Die Produktinnovation, welche sich auf Veränderungen bei den Produkten und Dienstleistungen des Journalismus konzentriert,
- die Prozessinnovation, welche sich auf Neuerungen in den Organisationsformen und Prozessen in der Journalismusproduktion befasst,
- die Positionierungsinnovation, welche sich auf die Neuausrichtung von Produkten und Dienstleistungen des Journalismus konzentriert, z. B. bei der Erschliessung von neuen Zielgruppen, sowie
- die paradigmatische Innovation, welche sich prinzipiell mit den Geschäftslogiken und -modellen des Medienunternehmens befasst.

Vor allem die Produktinnovation bedarf einer genaueren Differenzierung, da sie die eigentliche Kernaufgabe des Journalismus betrifft: die Inhalteproduktion. Aufbauend auf Buschow und Wellbrock (2020) lässt sich Produktinnovation in vier weitere Felder unterteilen: die Angebotsinnovation, die Genreinnovation, die Distributionsinnovation sowie die Positionierungsinnovation, welche die beiden Autoren in diesem spezifischen Fall als Teil der Produkterneuerung auffassen (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Innovationsfelder im Journalismus (nach Buschow & Wellbrock, 2020)

Innovationsfeld	Beispiele
Produkte	
Angebot	Marktstart eines neuen journalistischen Online-Magazins, eines Formats oder einer App mit einer spezifischen Community/Zielgruppe
Genre	Entwicklung von Listicles (Artikel in Aufzählungsform), konstruktiver Journalismus
Distribution	Live-Journalismus auf der Bühne, Kanal bei TikTok, Alexa-Skill
Positionierung	Neuausrichtung/-positionierung bzw. Relaunch bspw. eines Zeitschriftentitels von Endkunden (B2C) zu Geschäftskunden (B2B)
Arbeitsprozesse, Organisation, Management	Aufbau einer neuen Newsroom-Struktur, Etablierung eines internationalen Recherchenetzwerks (z. B. Panama Papers), Gründung eines neuartigen Journalismus-Intermediärs ⁴
Denkweise und Geschäftslogik	
Erlösmodelle	Digitale Abonnements, Membership-Modelle, Eventgeschäft
Geschäftstätigkeit	Wandel des Geschäftsfokus vom Journalismus zu digitalen Rubrikenmärkten

Die Frage nach den konkreten Auslösern für Innovation lässt sich nicht eindeutig beantworten. Belair-Gagnon und Steinke (2020, S. 7) definieren zum Beispiel sechs unterschiedliche Aspekte, die sich auf Innovationen auswirken können: partizipative Elemente (offen, verteilt, vernetzt und kollaborativ); normative Elemente (Reibung, Widerstand und Normalisierung); disruptive Elemente (schneller, fragmentierter); Vielfalt, z.B. im Hinblick auf das Geschlecht; emotionale Elemente (Humor, Spass und Spiel); und experimentelle Elemente, die auf eine disruptive Innovation hinarbeiten. Hess und Waller (2020) hingegen plädieren für einen sechs-dimensionalen Ansatz, der auf eine (Re-)Kombination von digitalen, sozialen, kulturellen, politischen, wirtschaftlichen und ökologischen Aspekten basiert. Schon diese beiden Ansätze zeigen, dass kein einheitlicher theoretischer Rahmen für die Emergenz journalistischer Innovation besteht.

Ein Blick in die Geschichte der Forschung zum Thema Innovation im Journalismus zeigt darüber hinaus, dass sich Innovationsstudien in der Regel auf etablierte Medienorganisationen sowie auf die disruptive Rolle neuer Technologie konzentrieren (García-Avilés, 2021). Innerhalb der Medienindustrie spielen aber Pionierjournalisten, die (oft in Startups) neue Organisationsformen und experimentelle journalistische Praktiken testen, eine zentrale Rolle als sogenannte «Change Agents» bei der Neudefinition des Journalismus (Hepp & Loosen, 2019). Etablierte Medien mit traditionellen Routinen, Produkten und Geschäftsmodellen benötigten tendenziell mehr Zeit, bis sie ökonomischen, sozialen und technologischen Veränderungen in Bezug auf den Journalismus begegnen (García-Avilés, Meier & Kaltenbrunner, 2017).

Ein Grossteil der Innovationsstudien konzentriert sich auf die Auswirkungen neuer Technologien und deren Folgen für die journalistische Arbeit im Hinblick auf Rollenkonzepte, Routinen, Praktiken und hierarchische Strukturen. Steensen moniert denn auch, dass die Forschung zum Online-Journalismus «von einem Diskurs über technologische Innovation dominiert» (2011, S. 11). Innovation wird deshalb häufig in Bezug im Rahmen technologischer Neuerungen definiert und lässt dabei soziokulturelle Komponente ausser Acht. Einige Studien nehmen auch eine dezidiert technologieorientierte Perspektive ein, welche die technologische Komponente als treibende Kraft des Wandels im Journalismus betrachtet (Moreira, 2017). Vielfach lässt sich dabei eine Fixierung auf technologische Elemente

beobachten, während soziale, organisatorische oder kulturelle Aspekte vernachlässigt werden.

Gerade in den letzten zehn Jahren sind angesichts der ökonomischen, technologischen und kommunikativen Herausforderungen im so genannten «post-truth» Zeitalter zahlreiche neue Formate, Berichterstattungsmuster und Distributionsprozesse entstanden. Als Beispiele solcher Innovationen können etwa Fact-Checking (Graves & Cherubini, 2016), «konstruktiver Journalismus» (Meier, 2018) oder «Slow Journalism» (Le Masurier, 2014) gelten. Auch arbeiten Journalisten und teclporlhnische Experten durch die Verwendung von Open-Source-Technologien (Usher, 2016) häufiger zusammen, wobei auch Werte wie Transparenz und Partizipation stärker in den Vordergrund treten (Lewis & Usher, 2013). Darüber hinaus nimmt auch die Zusammenarbeit zwischen Menschen und Maschinen weiter zu und wird zu einem integralen Bestandteil der journalistischen Produktion, mit all ihren Chancen und Risiken (Schapals & Porlezza, 2020). Dies ist insbesondere bei der Nutzung und Implementierung von KI-gesteuerten Tools in Redaktionen und den daraus resultierenden hybriden Formen des Journalismus zu beobachten (Diakopoulos, 2019).

Weitere Studien haben Innovationen im Zusammenhang mit spezifischen journalistischen Formaten (Lopezosa et al., 2021), organisatorische Prozesse (García-Avilés et al., 2017) und die Interaktion mit sowie die Partizipation des Publikums (Meier et al., 2018) untersucht. Insbesondere im Bereich der technologischen Entwicklungen und Innovationen gibt es zahlreiche Studien, die sich beispielsweise mit der Kollaboration zwischen Journalisten und technischen Experten wie Data Scientists, Computerwissenschaftler, Computerlinguisten oder Informatiker befasst haben. Diese Teams arbeiten oftmals im Rahmen von Open-Source-Projekten eng zusammen (Usher, 2016), was Aspekten der Transparenz, der Experimentierfreudigkeit, der Interdisziplinarität sowie der Kreation von Netzwerken (Lewis & Usher, 2013) eine hohe Bedeutung zukommen lässt. Um sich diesen dynamischen Veränderungen besser anpassen zu können, haben vor allem grössere Medienunternehmen Journalismus-Innovationslabore (oder sogenannte Media-Labs) eingerichtet (Hogh-Janovsky & Meier, 2021). Darüber hinaus wird auch die Zusammenarbeit zwischen Menschen und Computern immer häufiger zu einem integralen Bestandteil journalistischer Produktion, mit all ihren Chancen und Risiken (Schapals & Porlezza, 2020). Insbesondere die COVID-19-Pandemie hat die Redaktionen dazu gezwungen, die Art und Weise, wie sie Nachrichten produzieren, zu überdenken, und hat einen enormen Innovationsschub ausgelöst (Hermida & Young, 2021).

Einerseits haben Medieninnovationen wie Startups, Nachrichtenaggregatoren, Drohnen, KI, oder algorithmisch getriebene Plattformen und Nachrichten-Empfehlungssysteme die privilegierte Stellung des traditionellen Journalismus geschwächt (García-Avilés et al., 2018). Auf der anderen Seite haben etablierte Medien aufgeholt, indem sie mittlerweile Produkte für unterschiedliche Plattformen mit ihren ganz eigenen Affordanzen entwickeln (García-Avilés et al., 2017). Diese Verlagerung bringt zwar neue Anforderungen mit sich, wie zum Beispiel eine optimierte Kommunikation seitens des Medienmanagements (Westlund und Krumsvik 2014), einen Kulturwandel (Küng, 2013; 2015) und die Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen (Wyss, 2016). Insgesamt hat die Forschung im Bereich der journalistischen Innovation in den letzten zwei Jahrzehnten erheblich zugenommen, insbesondere in den Bereichen Medienmanagement, Distribution, Organisationskultur, Technologie sowie neuer Geschäftsmodelle (García-Avilés, 2021). Allerdings besteht vorwiegend bei den Auswirkungen journalistischer Innovation innerhalb als auch ausserhalb der Redaktionen und Medienunternehmens zusätzlicher Forschungsbedarf. Gerade die

Forschung zu den sozialen und gesellschaftlichen Implikationen von journalistischen Innovationen und ihren Folgen für Organisationen ist zwar ein wachsendes, aber immer noch weitgehend unerforschtes Feld. Gerade im Hinblick auf die Auswirkungen von KI auf Journalisten - aber auch auf die Publika, so zum Beispiel aufgrund der zunehmenden Verwendung und Implementierung von Nachrichten-Empfehlungssystemen - ist eine verstärkte gesellschaftliche Forschungsausrichtung wünschenswert.

4. Journalistische Innovationen in der Schweiz

Die Schweiz repräsentiert ein schwieriges Umfeld für den Journalismus. Einerseits liegt dies an den zentralen Merkmalen des Schweizer Mediensystems: der kleine und linguistisch fragmentierte Markt verfügt über begrenzte Ressourcen und ein limitiertes Publikumspotential. Zudem ist er von weit grösseren Medienmärkten wie Deutschland, Italien und Frankreich umgeben, deren Medien beträchtliche Marktanteile im hiesigen Markt erreichen. Obendrein ist der Zeitungsmedienmarkt aufgrund von ökonomischen Veränderungen sowohl auf den Lesermärkten als auch inhaltlich teilweise hoch konzentriert, was den Medienunternehmen zwar wirtschaftliche Vorteile bringt, gleichzeitig aber die Innovationstätigkeit aufgrund der hohen Marktanteile hemmen kann. Ausserdem stellen den Journalismus auch soziotechnische Veränderungen vor zahlreiche Probleme: Nutzer greifen immer häufiger über Plattformen und News-Aggregatoren auf journalistische Inhalte zu. Diese Inhalte befinden sich aber auf social media-Plattformen von Drittanbietern, weshalb sich die Monetarisierung schwierig gestaltet. Zusätzlich dazu wurde 2022 ein neues Massnahmenpaket zugunsten der Medien, das direkte Subventionen für Print- und Onlinemedien vorsah, abgelehnt. Die Rahmenbedingungen für den Journalismus in der Schweiz sehen deshalb nicht durchgehend positiv aus, weshalb oftmals von einer Krise (Altwegg, 2020) und einem Journalistenschwund (Romy, 2022) die Rede ist.

Dieser Kontext birgt allerdings nicht nur apokalyptische Zukunftsszenarien, sondern kann auch als Ausgangspunkt für kreative Errungenschaften und journalistische Innovation angesehen werden: die neuen Digitaltechnologien, die hohe Breitband-Penetration und die breite Internetnutzung vonseiten der Bevölkerung senken die Markteintrittsbarrieren für neue Journalismusprojekte in der Schweiz erheblich. Trotzdem sind auch rein digitale Online-Startups mit erheblichen Komplexitäten und Kosten verbunden. So müssen diese zuerst eine technische Infrastruktur aufbauen, danach sie müssen ihre Medienmarke etablieren, und es bedarf eines langfristig funktionierenden Erlösmodells, das nicht nur das Überleben des Unternehmens garantiert, sondern den Mitarbeitenden nicht nur ein prekäres, sondern ein angemessenes und menschenwürdiges Leben ermöglicht.

Wie Hepp und Loosen (2019) zeigen, spielen Pionierjournalisten und Medienstartups eine zentrale Rolle, wenn es um die Neuerfindung des Journalismus geht. Das liegt insbesondere daran, dass der sogenannte unternehmerische Journalismus versucht, alternative Antworten auf drängende ökonomische und soziotechnische Fragen im Zusammenhang mit dem Journalismus zu finden. In Europa gibt es zahlreiche Beispiele, wie neue Online-Startups mit neuen journalistischen Formaten, Geschäftsmodellen oder normativen Überzeugungen - zum Beispiel im Hinblick auf Prinzipien wie Objektivität im Journalismus, Aktivismus, oder der Zusammenarbeit mit den Publika - sich mit Erfolg in den Medienmärkten etabliert haben. Dazu gehören Neugründungen wie Mediapart (2008) in Frankreich, De Correspondent (2013) in den Niederlanden, oder Correct!v oder Krautreporter (beide 2014) in Deutschland. Darüber hinaus haben sich auch einige europäische Projekte wie beispielsweise Investigate Europe (2016)

ergeben, wo sich Journalisten aus elf europäischen Ländern zusammengetan haben, um Themen von europäischer Relevanz anzugehen. Dieser Trend hat auch die Schweiz erfasst, da 2018 das durch Crowdfunding und Investorengelder finanzierte Magazin Republik an den Start ging, das sich im Übrigen stark an den Vorgängern De Correspondent und Krautreporter orientierte. Das Zürcher Online-Magazin ist allerdings nicht das einzige Beispiel für Online-Startups, daneben existieren weitere Akteure wie zum Beispiel Bajour (Basel), tsüri (Zürich), Hauptstadt und Journal-B (Bern), Heidi News (Genf), Bon pour la tête (Vevey), oder Zentralplus (Luzern). Die stattliche Anzahl an unabhängigen und nicht zu etablierten Medienhäusern gehörenden medialen Neugründungen dürfte mit ein Grund sein, weshalb Startups als wichtigste journalistische Innovation der letzten zehn Jahre in der Schweiz angesehen wird, wie das nachfolgend vorgestellte Forschungsprojekt aufzeigt.

4.1 Ein Projekt über die wichtigsten journalistischen Innovationen

Im Oktober 2020 startete das Forschungsprojektes «Innovations in journalism in democratic societies: Index, influence and prerequisites in international comparison» als Zusammenarbeit zwischen fünf Partnern: der Katholischen Universität Eichstätt (Prof. Klaus Meier), der ZHAW (Prof. Vinzenz Wyss), der Österreichischen Akademie der Wissenschaften sowie des Medienhauses Wien (Prof. Matthias Karmasin und Dr. Andy Kaltenbrunner), der Universität Elche (Prof. José Garica-Aviles), sowie der Università della Svizzera italiana (Prof. Colin Porlezza). Ziel des Projektes war es, die wichtigsten journalistischen Innovationen in fünf europäischen Ländern mit ähnlichen (Österreich, Deutschland und der Schweiz) bzw. unterschiedlichen Mediensystemen (Spanien und Grossbritannien) zu identifizieren. Um die zentrale Forschungsfrage beantworten zu können, wurden 20 Leitfadeninterviews mit Experten in jedem der fünf Länder durchgeführt. Jeder Experte, jede Expertin wurde gebeten, die zehn wichtigsten und erfolgreichsten Innovationen im Bereich Journalismus und Medien in ihrem jeweiligen Land für den Zeitraum 2010-2020 zu nennen. Die Experten wurden dann gebeten, ihre Auswahl zu begründen. Die 100 Interviews mit einer Dauer von durchschnittlich 45 Minuten wurden in der ersten Jahreshälfte 2021 mithilfe digitaler Konferenztools (Zoom, Teams, Google Meet) durchgeführt, da es während der Pandemie keine Möglichkeit gab, die Interviews persönlich und vor Ort durchzuführen. Um eine Vielfalt von Perspektiven zu gewährleisten, wurden drei verschiedene Kategorien von Experten definiert:

- Journalisten und Medienmanager
- Journalismusforscher, die sich spezifisch mit dem Thema Innovation beschäftigen
- Innovatoren aus dem Bereich der Medienindustrie

Die Zusammensetzung der Stichprobe sollte wie folgt aussehen: 10 Journalisten/Medienmanager, 5 Journalismusforscher, 5 Innovatoren. Darüber hinaus wurde darauf geachtet, dass die Stichprobe ein angemessenes Geschlechterverhältnis aufweisen und dass verschiedene Altersgruppen und Vertreter aus unterschiedlichen Landesteilen oder Sprachregionen vertreten sind. Zu diesem Zweck wurden innerhalb der einzelnen Länderteams Pools von 30 bis 40 möglichen Interviewpartnern generiert, aus denen dann die Wunschkandidaten bzw. mögliche Ersatzkandidaten extrapoliert wurden. Darüber hinaus wurde in den ersten Experteninterviews auch nach zusätzlichen Experten gefragt.

Die Kodierung der Interviews erfolgte entweder über Transkripte oder direkt aus der aufgezeichneten Audiodatei. Ein standardisiertes Codesheet wurde als Vorlage für alle fünf Länder erstellt, um jede von den Experten vorgestellte Innovation zu erfassen und gleich zu

kodieren. Um die wichtigsten Innovationsbereiche zu identifizieren, wurden diese nach einem spezifischen System bewertet (siehe dazu García-Avilés et al., 2018):

- a) Jede Nennung durch einen Experten ergibt 1 Punkt (Nennungen von Experten, die mit der Innovation in Verbindung stehen, ergaben nur 0,5 Punkte). Somit war eine maximale Punktzahl von 20 Punkte pro Innovation möglich
- b) In einem zweiten Schritt wurden zusätzliche Punkte für die Auswirkungen der Innovation auf die Medienbranche vergeben: 5 Punkte, falls es sich um eine inkrementelle Innovation handelt, 10 falls es sich um eine radikale Innovation handelt
- c) Weitere 10 Punkte wurden vergeben, wenn die Innovation einen Einfluss auf die Gesellschaft hatte, also wenn deren Relevanz über den Bereich der Medienindustrie hinausging.

Die zusätzlichen Punkte für Industrie und Gesellschaft wurden von den Forschern auf länderspezifischer Basis vergeben, da sich die Kontexte und Auswirkungen teilweise drastisch unterscheiden können.

4.2 Projektergebnisse für die Schweiz¹

Wie bereits weiter oben erwähnt wurde, schätzen die Experten journalistische Startups als die wichtigste Innovation der letzten zehn Jahre ein (siehe Tabelle 1). Insbesondere der Einfluss auf die Medienbranche sowie die gesellschaftlichen Auswirkungen haben zu dieser Einschätzung geführt. Der Grund, wieso sich Startups auf dem ersten Platz befinden, ist derjenige, dass diese Art des unternehmerischen Journalismus oftmals als Gegengewicht zu den etablierten Medienhäusern angesehen wird und deshalb nicht nur eine Alternative bietet, sondern auch die Diversität des Medienangebotes erhöht - primär auf regionaler und lokaler Ebene.

Tabelle 1: Die wichtigsten journalistischen Innovationen in der Schweiz 2010 - 2020 (Meier et al., 2022)

¹ Die Informationen zu diesem Abschnitt beziehen sich vor allem auf den kürzlich publizierten Beitrag von Meier et al. (2022).

Innovation	Mentions	Industry Impact	Social Impact	Total
Start-ups	12	10	10	32
Citizen participation	12.5	5	10	27.5
New organizational teams	12	5	10	27
Data journalism	11.5	5	10	26.5
Targeting	11	5	10	26
Storytelling	10	5	10	25
Automation	9	5	10	24
Social media	3.5	10	10	23.5
Engagement (data)	4	5	10	19
Local journalism	3.5	5	10	18.5
Quality management	3	5	10	18
Para-journalism	3	5	10	18
Collaborative/Investigative	3	5	10	18
Remote work	6	10	0	16
Diversity	1	5	10	16
Audio/Podcast	8	5	0	13
Paywalls/Paid content	3	10	0	13
Newsletter	7	5	0	12
Niche media	5	5	0	10
Donations/Crowdfunding	5	5	0	10

Gerade die lokale Ebene scheint eine wichtige Triebfeder für die journalistische Innovation darzustellen, da sich auch der Lokaljournalismus generell unter den top 20 wichtigsten Innovationen befindet. Diese Erkenntnis verdeutlicht, dass der Lokaljournalismus für die Demokratie unverzichtbar ist, vor allem wenn er von unabhängigen (oder als unabhängig wahrgenommenen) Akteuren produziert wird. Auch der Umstand, dass sich Nischenmedien im Ranking befinden (auch wenn nur auf Platz 19) zeigt auf, wie kleine und spezialisierte Medienunternehmen die von den etablierten Medienunternehmen hinterlassenen Lücken füllen. Nachrichtenhäuser wie Babanews, The Market, Gotham City, Das Lamm und elleXX widmen sich einem engen Spektrum von Themen wie Migration und Integration, Wirtschafts- und Finanzkriminalität, Nachhaltigkeit und genderbezogenen Themen. Eine wichtige Rolle für diese Redaktionen stellt auch deren Zusammensetzung im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund etc. dar, zumal sich dies auch auf die Interaktion mit dem Publikum auswirken kann. Diese Initiativen beschränken sich allerdings nicht nur auf kleinere Nischenmedien, wie die Initiativen Fifty-Fifty von SRF und Equal Voice von Ringier zeigen.

Auch der institutionalisierte Dialog mit dem Publikum sowie ein aktives Community-Management werden als innovativ angesehen. Dieser Aspekt unterstreicht, wie die lokale Ebene, wo ein direkter Austausch zwischen Redaktion und lokaler (Quartier-)Bevölkerung einfacher zu bewerkstelligen ist, von zentraler Bedeutung ist: von der Themenfindung bis hin zu nutzergenerierten Inhalten, in all diesen Bereichen stellt das Publikum ein wichtiger Akteur bei der Konzeption neuer journalistischer Produkte, Inhalte und Formate dar. In diesem Zusammenhang zeichnen sich in der Schweiz gänzlich neue (Leser-)Märkte ab, zumal Innovationen wie journalistische Startups, partizipative Formate und Lokaljournalismus in dieser Häufigkeit vorkommen. Die Ergebnisse spiegeln auch langjährige Bemühungen wider, jüngere Zielgruppen mit möglichst massgeschneiderten Formaten wie zum Beispiel WeTube (RSI), Nouvelles plateformes (RTS) oder YouNews (SRF) zu erreichen. In dieser Hinsicht zeigen sich in der Schweiz vor allem Bemühungen im Bereich der Produktinnovation, wobei oftmals eine Neupositionierung im Vordergrund steht.

Neben einer erstarkten Publikumsorientierung zeichnet sich in den Ergebnissen auch eine dezidierte Datafizierung des Journalismus ab: personalisierte Angebote, automatisierte Inhalte, die optimierte Verbreitung von Nachrichten über soziale Medien und eine

Intensivierung des Nutzer-Engagements auf der Basis von Nutzerdaten werden ebenfalls als zentrale Innovationen angesehen. Nutzerdaten werden hierbei vor allem dazu verwendet, um neue Publika zu erreichen und zu binden. Hier zeigen sich vor allem die Bemühungen der Medienunternehmen, neue Arbeitsprozesse (die Generierung und Analyse von Nutzerdaten) mit der Geschäftslogik zu verbinden: oftmals werden Userdaten dazu verwendet, um Geschäftsmodelle zu verbessern, indem zum Beispiel Abonnements auf der Basis des Nutzungsverhaltens angeboten werden. Zwar werden auch in der Schweiz Paywalls und Paid Content sowie Spenden und Crowdfunding erwähnt, aber im internationalen Vergleich verfügen diese Innovationen über einen deutlich geringeren Stellenwert (siehe Tabelle 2).

In diesem Zusammenhang überrascht es nicht, dass zahlreiche Medienunternehmen in den letzten zehn Jahren erhebliche Investitionen im Bereich Medienkonvergenz geleistet haben. Traditionelle Redaktionsstrukturen wurden zusehends durch multimediale und konvergente Redaktionen abgelöst, was sich auch in der Zusammensetzung spezialisierter Datenjournalismus-Teams zeigt. Daneben wurde auch die internationale Zusammenarbeit mit investigativen Recherchenetzwerken verstärkt, um beispielsweise grössere Leaks in Kollaboration mit anderen Redaktionen verarbeiten und durchforsten zu können. Zu den wichtigsten Transformationsprozessen gehört aber auch die zunehmende Automatisierung von journalistischen Inhalten, wie zum Beispiel Tamedia mit Tobi oder die sda mit Lena gezeigt haben.

Tabelle 2: Die wichtigsten Innovationen im internationalen Vergleich 2010 - 2020 (Meier et al., 2022)

Name of Innovation	Austria Position	Germany Position	Spain Position	Switzerland Position	UK Position
Data journalism	3	5	1	4	1
Collaborative/Investigative	1	1	16	11	3
Engagement (data)	16	2	12	9	3
Social media	11	3	4	8	20
Diversity	4	10	15	14	9
Paywalls/Paid content	4	12	8	16	13
Automation	11	16	12	7	10
New organizational teams	10	12	15	3	19
Storytelling	-	6	2	6	2
Citizen participation	11	3	-	2	8
Mobile journalism	2	15	5	-	11
Audio/Podcast	6	8	7	16	-
Remote work	-	18	8	14	7
Fact-checking	-	10	3	-	5
Membership models	-	8	6	-	16
Newsletter	14	-	8	18	-
Media labs	16	-	14	-	15
Crowdfunding	20	17	-	19	-
Journalism start-ups	7	-	-	1	-
Local journalism	-	-	-	10	5
Constructive journalism	-	7	-	-	12
Para-journalism	-	-	11	11	-
Foundation funding	-	12	-	-	14
Science journalism	-	12	15	-	-
Niche media	-	-	-	19	14
Other financing models	-	19	-	-	16
Targeting	5	-	-	-	-
Quality Management	11	-	-	-	-
Tools discourse quality	-	-	8	-	-
Personal/digital meetings	-	-	9	-	-
News only TV channel	-	-	14	-	-
Video by print media	-	-	16	-	-
Corporate culture	-	19	-	-	-
Entrepreneurial journalism	-	-	19	-	-
Branded content	-	-	-	20	-

Wenn es um eigentliche Produktinnovationen geht, gehören neue digitale Erzählformen wie Podcasts zu den am häufigsten genannten neuen Formate. Daneben erleben bereits seit längerem bestehende Produkte wie Newsletter eine Renaissance. Obwohl ein Teil ihres Erfolgs zweifelsohne durch die COVID-19-Pandemie und auf das Bedürfnis des Publikums nach individualisierten Informationen zurückzuführen sein dürfte, begann ihr Bedeutungszuwachs aber bereits vor Jahren. Dies dürfte insbesondere daran liegen, dass Medienunternehmen personalisierte Information aus Gründen der Kundenbindung seit Jahren verstärken.

Im internationalen Vergleich zeigt sich, dass nur gerade 8 Innovationen in allen Medienmärkten als relevant angesehen werden. Wie bereits in der Schweiz-spezifischen Analyse deuten die Ergebnisse aus der vergleichenden Analyse darauf hin, dass die Sammlung und Analyse von Daten zentrale Bedeutung erlangt hat. Der Datenjournalismus steht in Grossbritannien und in Spanien an erster Stelle, während er in Österreich an dritter, in der Schweiz an vierter und in Deutschland an fünfter Stelle liegt. Ausserdem erzielt die Verwendung und Analyse von Nutzerdaten zur Verbesserung des Publikums-Engagements bzw. für die gezielte Bereitstellung von Inhalten ebenfalls sehr hohe Werte. In Bezug auf die Verwendung von automatisierten Inhalten zeigen sich teilweise überraschende Ergebnisse; während Automatisierung in Industriekreisen sehr häufig als Technologie der Zukunft angesehen wird, spiegelt sich dieser Aspekt in den Daten nur teilweise wider. Automatisierter Journalismus rangiert, mit Ausnahme der Schweiz, nicht in den top ten der Innovationen. Auch im internationalen Vergleich zeigt sich die Bedeutung des Dialogs mit dem Publikum, nicht nur aus redaktioneller Sicht, sondern auch aus kommerzieller Perspektive. Hier spielen allerdings auch eher traditionelle Geschäftsmodelle wie Bezahlschranken eine durchaus relevante Rolle.

Die meisten Top-Innovationen beziehen sich auf Produkte oder organisationale Aspekte. Als einzige Innovation aus dem Bereich der Geschäftslogik spielen Paywalls eine wichtige Rolle. Die COVID-19-Pandemie hat in den Medienunternehmen nicht nur generell für einen Innovationsschub gesorgt - so zum Beispiel durch die Einführung der Fernarbeit - sondern sie hat aufgrund der grassierenden Desinformation auch ganz spezifische Innovationen wie das Fact-Checking gefördert. Dies hat sich vor allem in Grossbritannien und Spanien gezeigt, wo mehrere Fact-Checking Teams lanciert wurden.

5. Schlussfolgerungen

Die Relevanz journalistischer Innovationen unterscheidet sich signifikant zwischen den untersuchten Ländern, und zwar unabhängig von den Mediensystemen und der journalistischen Kultur. Diese Unterschiede können als Ergebnis spezifischer politischer und wirtschaftlicher Bedingungen interpretiert werden. So hatte beispielsweise die Weltwirtschaftskrise von 2008 erhebliche Auswirkungen auf Südeuropa, da viele journalistische Neugründungen nach massiven Arbeitsplatzverlusten im Mediensektor entstanden (Valero-Pastor & González-Alba, 2018). In der Schweiz entwickelten sich ähnliche Initiativen erst sehr viel später, da der wirtschaftliche Druck auf die hiesigen Medienunternehmen im Vergleich zu ihren südeuropäischen Pendanten kleiner war.

Ein komplexer ökonomischer Kontext der Neugründungen fördert ist aber noch kein Erfolgsgarant, denn oftmals werden unternehmerische Journalisten mit unerwarteten Problemen konfrontiert. Zum Beispiel müssen unternehmerisch tätige Journalisten nicht nur Inhalte produzieren sondern sich auch mit Managementaufgaben befassen, sie müssen Einnahmen generieren, Beziehungen zu Investoren aufbauen und für eine gute Durchmischung des Teams sorgen. Zwar können sich Startups unvorbelastet auf Experimente

einlassen und so neue und innovative journalistische Produkte und Herangehenweisen entwickeln. Sie sind darüber hinaus nicht in den klassischen Denkmustern der etablierten Medienunternehmen gefangen. Gleichzeitig sind sie aber mit zwei grossen Herausforderungen konfrontiert: a) ihre Marken sind nicht etabliert, und b) sie müssen ein langfristig funktionierendes Geschäftsmodell entwickeln. Gescheiterte Projekte wie die Tageswoche zeigen, dass das Überleben von Startups eine prekäre Angelegenheit ist.

Kommerzielle Aspekte spielen deshalb häufig eine zentrale Rolle. Gerade in der Schweiz, mit ihrem weitaus geringeren Marktpotential im Vergleich zu Deutschland oder Grossbritannien, überrascht es deshalb positiv, wie zahlreich sich in den letzten Jahren journalistische Startups herausgebildet und überlebt haben. Für den hiesigen Journalismus ist dies wichtig, da solche Neugründungen nicht nur kreative Potenziale haben, um den Journalismus zu verändern, sondern sie können auch zu Wachstumsmotoren der Branche werden: sie können aufzeigen, wie Technologie innovativ verwendet werden kann, welche alternativen Geschäftsmodelle funktionieren, wie diversere Redaktionsteams etabliert werden können, und sie leisten einen Beitrag zur Medienvielfalt.

Neben Startups zeigen sich in der Schweiz vor allem zwei deutliche Trends im Zusammenhang mit journalistischen Innovationen: a) die zentrale Relevanz von Daten, und b) die Neugestaltung des Umgangs mit den Publika. Kollaborativer investigativer Journalismus, datenbasierte Publikumsanalyse, Paywalls oder automatisierter Journalismus - sie alle kommen ohne Daten nicht aus. Daneben spielen die stärkere Einbindung des Publikums, die Entwicklung massgeschneiderter Angebot für das Publikum, und neue Formen des Audience-Engagements eine weitere wichtige Rolle. Angesichts des stetig zunehmenden Vertrauensverlustes überrascht die neue Ausrichtung auf das Publikum zwar nicht, aber sie zeigt immerhin, dass sich der Journalismus der Wichtigkeit einer engen Nutzerbindung bewusst ist - gerade auch im Rahmen der demokratischen Rolle des Journalismus, die auch darauf abzielt, das Leben der Menschen zu verbessern (Bruns 2014). Aus diesem Grund sollte es einem Mediensystem auch daran gelegen sein, wie dies Lischka (2018, S. 48) aufzeigt, optimale Rahmenbedingungen für Startups und journalistische Innovationen zu schaffen. Eine Medienförderung für journalistische Innovationen könnte deshalb eine Bereicherung für das Mediensystem darstellen, zumal es Beispiele aus anderen Ländern wie Dänemark, den Niederlanden, Österreich oder auch Deutschland gibt, die erfolgreich Neugründungen lancieren oder vor dem Aus bewahren (siehe zum Beispiel Buschow & Wellbrock, 2020).

Die Handlungsempfehlungen beschränken sich auf vier Bereiche, die aus Sicht des Autors zentral sind, um das Innovationspotential des Schweizer Journalismus zu fördern. Dabei steht vor allem das beschränkte Publikumspotenzial des Schweizer Medienmarktes eine Finanzierungslücke für Innovationen im Journalismus im Vordergrund. Es bedarf

- a) der Umsetzung von spezifischen direkten und indirekten Fördermassnahmen, so wie sie im Positionspaper zur Zukunft der Medienfinanzierung der EMEK bereits konkret umschrieben wurden. Diese reichen von der direkten Förderung und Unterstützung von Neugründungen bis hin zur Unterstützung von Transformationsprozessen bei bestehenden und etablierten Medienunternehmen.
- b) Des Weiteren sollen Wissenslücken im Zusammenhang mit Innovationsprozessen über die journalistische Aus- und Weiterbildung gefördert werden. Die oben beschriebenen Fördermassnahmen sollte sich deshalb nicht nur auf die Ausschüttung von Geldern beschränken, sondern die Projekte mittels Coaching begleiten.
- c) Die Zusammenarbeit zwischen zentralen Akteuren wie Universitäten, Medien- und Technologieunternehmen und Finanzgeber soll intensiviert und vereinfacht werden.

Ähnlich wie dies Buschow und Wellbrock (2020) für Deutschland fordern, könnten finanzielle Anreize zu einer stärkeren Vernetzung führen.

- d) Gerade bei den digitalen Infrastrukturen könnten Anreize hilfreich sein, da ihnen im kleinen Medienmarkt Schweiz eine zentrale Bedeutung zukommt. Kooperationsgetriebene Initiativen wie Wepublish, die zum Ziel haben, digitale Infrastrukturen open source zu entwickeln, sind deshalb wichtig, gerade wenn es um den wechselseitigen Austausch von Wissen und Kompetenzen im Bereich der journalistischen Innovation geht.

Literaturverzeichnis

- Altwegg, Jürg. (2020). Waldsterben in der Demokratie. Frankfurter Allgemeine, 22. April. <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/medien/medien-krise-in-der-schweiz-waldsterben-in-der-demokratie-16734742.html>
- Baregheh, Anahita, Jennifer Rowley, and Sally Sambrook. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323-1339.
- Belair-Gagnon, Valerie, and Allison J. Steinke. (2020). Capturing digital news innovation research in organizations, 1990–2018. *Journalism studies*, 21(12), 1724-1743.
- Bruns, Axel. (2014). Media innovations, user innovations, societal innovations. *Journal of Media Innovations*, 1, 13–27.
- Buschow, Christopher (2018): *Die Neuordnung des Journalismus. Eine Studie zur Gründung neuer Medienorganisationen*. Wiesbaden, Springer VS.
- Buschow, Christopher (2019). Der kommerzielle Journalismus steckt in der Krise. So könnten Auswege aussehen. In Jan Krone (Hrsg.), *Medienwandel kompakt 2017-2019* (S. 163–168). Wiesbaden: Springer VS.
- Buschow, Christopher und Christian-Mathias Wellbrock. 2020. *Die Innovationslandschaft des Journalismus in Deutschland*. Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag der Landesanstalt für Medien NRW. Düsseldorf: Landesanstalt für Medien NRW.
- Diakopoulos, Nick (2019). *Automating the news: How algorithms are rewriting the media*. Cambridge: Harvard University Press.
- Dogruel, Leyla (2013). *Eine kommunikationswissenschaftliche Konzeption von Medieninnovationen. Begriffsverständnis und theoretische Zugänge*. Wiesbaden, Springer VS.
- Francis, Dave, and John Bessant. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation* 25(3), 171–83.
- García-Avilés, José A. (2021). Review article: Journalism innovation research, a diverse and flourishing field (2000–2020). *Profesional de la Información* 30, e300110.
- García-Avilés, José A., Klaus Meier, und Andy Kaltenbrunner. 2017. Converged media content: Reshaping the 'legacy' of legacy media in the online scenario. In Bob Franklin und Scott Eldridge II (Hrsg.), *The Routledge Companion to Digital Journalism Studies* (s. 449-458). London: Routledge.
- García-Avilés, José A., Miguel Carvajal-Prieto, Alicia De Lara-González, and Felix Arias-Robles. (2018). Developing an index of media innovation in a national market. *Journalism Studies*, 19(1), 25–42.

- Gaubinger, Kurt. (2009). Unternehmenserfolg durch marktorientierte Produktinnovationen. In Kurt Gaubinger, Thomas Werani und Michael Rabl (Hrsg.), *Praxisorientiertes Innovations- und Produktmanagement. Grundlagen und Fallstudien aus B-to-B-Märkten* (S. 5-16). Wiesbaden: Gabler.
- Gershon, Richard A. (2016). *Digital media and innovation: Management and design strategies in communication*. London: Sage Publications.
- Graves, Lucas, und Federica Cherubini. (2016). *The Rise of Fact-Checking Sites in Europe*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Hermida, Alfred, and Mary Lynn Young. (2021). Journalism innovation in a time of survival. In Maria Luengo and Susana Herrera-Damas (Hrsg.), *News Media Innovation Reconsidered: Ethics and Values in a Creative Reconstruction of Journalism* (S. 40-52). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Hepp, Andreas, und Wiebke Loosen. (2021). Pioneer journalism: Conceptualizing the role of pioneer journalists and pioneer communities in the organizational re-figuration of journalism. *Journalism*, 22(3) (2021), 577-595.
- Hess, Kristy, und Waller, Lisa-Jane (2020). Charting the media innovations landscape for regional and rural newspapers. *Australian journalism review*, 42(1), 59-75.
- Hohlfeld, Ralf, Meier, Klaus, Neuberger, Christoph (Hrsg.) (2002). *Innovationen im Journalismus. Forschung für die Praxis*. Münster/Hamburg/London: Lit.
- Hogh-Janovsky, Isabell, and Klaus Meier. (2021). Journalism Innovation Labs 2.0 in media organizations: A motor for transformation and constant learning. *Journalism and Media*, 2(3), 361–78.
- Küng, Lucy. (2013). Innovation, technology and organizational change. In Tanja Storsul and Arne H. Krumsvik (Hrsg.), *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change* (S. 9-12). Götheburg: Nordicom.
- Küng, Lucy. 2015. *Innovators in Digital News*. London: Reuters Institute for the Study of Journalism, IB Tauris.
- Le Masurier, Megan. (2015). What is Slow Journalism? *Journalism Practice*, 9(2), 138–52.
- Lewis, Seth C., und Nikki Usher. (2013). Open source and journalism: Toward new frameworks for imagining news innovation. *Media, Culture & Society*, 35, 602–19.
- Lischka, Juliane (2018). Schwierige Vorraussetzungen für innovative Journalismus-Start-ups. *Die Volkswirtschaft*, 91(5), 46-48.
- Lopezosa, Carlos, Lluís Codina, Ariadna Fernández-Planells, and Pere Freixa. (2021). Journalistic innovation: How new formats of digital journalism are perceived in the academic literature. *Journalism* First Published Online.
- Meier, Klaus. 2018a. How does the audience respond to constructive journalism? Two experiments with multifaceted results. *Journalism Practice* 12: 764–80.
- Meier, Klaus, et al. (2022). Examining the Most Relevant Journalism Innovations: A Comparative Analysis of Five European Countries from 2010 to 2020. *Journalism and Media*, 3, 698–714.
- Moreira-Flores, Ana M. (2017). Innovation journalism: a multiple concept. *Brazilian journalism research*, 13(2), 156-179.

- Neubauer, Steven. (2008). *Funktionsübergreifende Integration in Hochinnovativen Produktentwicklungsvorhaben*. Wiesbaden: Gabler.
- Newman, Nic, Richard Fletcher, Anne Schulz, Simge Andi, Craig T. Robertson, and Rasmus Kleis Nielsen. (2021). *Reuters Institute Digital News Report 2021*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- O'Sullivan, David, und Lawrence Dooley. (2008). *Applying innovation*. London: Sage.
- Pickard, Victor. (2020). Restructuring democratic infrastructures: A policy approach to the journalism crisis. *Digital Journalism*, 8(6), 704–19.
- Romy, Katy. (2022). Gründe des Journalist:innen-Schwunds in der Schweiz. 1. Februar. <https://www.swissinfo.ch/ger/wirtschaft/gruende-des-journalist-innen-schwunds-in-der-schweiz/47308400>
- Schapals, Aljosha K., und Colin Porlezza. 2020. Assistance or resistance? Evaluating the intersection of automated journalism and journalistic role conceptions. *Media and Communication* 8: 16–26.
- Schützeneder, Jonas. (2022). Buzzword–foreign word–keyword: The innovation term in German media. *Journal of Innovation Management*, 10(1), 1–19.
- Scott, Martin, Mel Bunce, and Kate Wright. (2019). Foundation funding and the boundaries of journalism. *Journalism Studies*, 20(14), 2034–52.
- Spyridou, Lia-Paschalia, Maria Matsiola, Andreas Veglis, George Kalliris, and Charalambos Dimoulas. (2013). Journalism in a state of flux: Journalists as agents of technology innovation and emerging news practices. *International Communication Gazette*, 75(1), 76–98.
- Steensen, Steen. (2019). Journalism's epistemic crisis and its solution: Disinformation, datafication and source criticism. *Journalism*, 20(1), 185-189.
- Storsul, Tanja, und Arne H. Krumsvik. (2013). What is media innovation? In Tanja Storsul and Arne H. Krumsvik (Hrsg.), *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change*. (S. 13-26). Götheborg: Nordicom.
- Taebi, Behnam, Aad Correljé, Edwin Cuppen, Marloes Dignum, and Udo Pesch. (2014). Responsible innovation as an endorsement of public values: The need for interdisciplinary research. *Journal of Responsible Innovation*, 1(1), 118–24.
- Usher, Nikki. 2016. *Interactive Journalism. Hackers, Data, & Code*. Urbana: University of Illinois Press.
- Valero-Pastor, José María, and José A. González-Alba. (2018). Las startups periodísticas como ejemplos de innovación en el mercado mediático español. Estudio de casos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 556–82.
- Westlund, Oscar, and Arne H. Krumsvik. (2014). Perceptions of intra-organizational collaboration and media workers' interests in media innovations. *Journal of Media Innovations*, 1(2), 52–74.
- Wyss, Vinzenz. (2016). Qualitätsmanagement in Redaktionen. In Klaus Meier und Christoph Neuberger (Hrsg.), *Journalismusforschung: Stand und Perspektiven* (S. 159-182). Baden-Baden: Nomos.