

ÖFFENTLICHKEIT 4.0

Die Zukunft der SRG im digitalen Ökosystem

Karin Frick, Jakub Samochowiec, Detlef Gürtler

Impressum

AutorInnen

Karin Frick, Jakub Samochowiec, Detlef Gürtler

Mitarbeit

Marta Kwiatkowski

Redaktion

Detlef Gürtler

Lektorat

Supertext

Illustration

Jens Bonnke

Grafik

Cleverclip

Layout

Sabrina Storchenegger

GDI Research Board

David Bosshart, Karin Frick, Alain Egli, Martina Kühne, Detlef Gürtler,
Jakub Samochowiec, Daniela Tenger, Marta Kwiatkowski, Bettina Höchli

© GDI 2016

Herausgeber

GDI Gottlieb Duttweiler Institute
Langhaldenstrasse 21
CH-8803 Rüschlikon/Zürich
www.gdi.ch

Im Auftrag von

SRG SSR
Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft

Inhalt

- 2 **Zusammenfassung**
- 4 **Alles wird anders und nichts ist mehr unmöglich**
- 9 **Strukturwandel der Öffentlichkeit 4.0**
- 9 Branche → Funktion → Geschäftsmodell → Software → Plattform
- 12 Plattform → Monopol → Service public
- 19 **Multiple Stress – das Medien-Ökosystem im Mehrfachwandel**
- 22 Menschen in der digitalen Vernetzung
- 26 Umwälzung der Marktbedingungen
- 33 Technologien als Treiber des Wandels
- 37 **Zukunftspotenziale für die SRG**
- 37 Experiment
- 42 Demokratie
- 50 Bildung
- 54 **Fazit**
- 58 **Anhang**

Wir stehen vor radikalen Umbrüchen. Wie wir produzieren, distribuieren und konsumieren, ja wie wir leben, arbeiten und uns begegnen werden – all das definiert sich neu. In solchen Situationen sind historische Vergleiche reizend, aber auch gefährlich. Stehen wir etwa vor einem softwaregetriebenen Wandel, der nur mit der Einführung der Schriftsprache oder der des Geldes verglichen werden kann, aber viel mächtiger ist, weil die Software intelligenzgetrieben und lernfähig ist? Das Schlagwort Industrie 4.0 versucht, diese Entwicklungen in Bezug auf die produzierende Industrie festzuhalten. Öffentlichkeit 4.0 dagegen versucht die Umrisse des kommenden Ökosystems für die Medienbranche auszuloten, in der nicht nur Geld verdient wird, sondern die auch einen öffentlichen Auftrag zu erfüllen hat.

Zusammenfassung

Die Digitalisierung stellt die Medienwelt auf den Kopf. Neue Technologien führen zu neuen Medienformaten, sie verändern Nutzungsverhalten und Wettbewerbsbedingungen. Das grosse, integrierte, Inhalte produzierende Medienhaus verliert dank der Vernetzung seine Alleinstellung. Nutzer konsumieren nicht mehr nur, sondern nehmen zunehmend auch aktiv am Medienprozess teil – sie werden somit selbst zum Medienunternehmen. Praktisch ohne eigene Inhalte zu produzieren werden Plattformen wie YouTube, Twitter und Facebook zu dominanten Medienunternehmen, indem sie fremde Inhalte einfach zugänglich machen.

Die Gefahr von solchen Plattformen besteht darin, dass sie zu Monopolbildung neigen. Je mehr Nutzer eine Plattform hat, desto interessanter ist sie und desto mehr Nutzer wollen auf diese Plattform,

was eine Monopolisierung begünstigt. Besonders bei Nachrichten ist das problematisch, weil dadurch kanalisiert werden kann, wie die Welt erzählt und verstanden wird. Das kann zu einer Einschränkung in der Vielfalt und Qualität der verbreiteten Meinungen führen sowie zu einem Auseinanderdriften der Gesellschaft, wenn Plattform-Algorithmen Individuen in separierte digitale Realitäten versetzen (sogenannte Filter-Bubbles – unterstrichene Begriffe sind im Glossar erläutert). Die Entfremdung zwischen einzelnen sozialen Gruppen sowie insbesondere zwischen Eliten und der breiten Bevölkerung verschärft sich, wenn man sich vermehrt in unterschiedlichen mentalen Räumen aufhält.

Ein medialer Service public hat die Aufgabe, diese verschiedenen Bevölkerungsgruppen miteinander zu verbinden. Für die SRG geht es da-

rum, einen finanziell und politisch unabhängigen Knotenpunkt darzustellen, der die Diskussion zwischen den gesellschaftlichen Gruppen fördert. Die Integrationsleistung wird zum wichtigsten Qualitätsmerkmal: In welchem Masse kann die SRG einen Diskurs anregen und unterschiedliche Akteure integrieren?

So dynamisch und interaktiv, wie sich der Markt der audiovisuellen Medien national und international darstellt, eröffnen sich der SRG neue Segmente und Perspektiven, wenn sie sich den Wettbewerbsvorteil junger Anbieter von neuen Medien zunutze macht: Sie können schnell und günstig experimentieren. In einem so traditionsreichen Unternehmen wie der SRG ist es wichtig, dass neue Entwicklungen nicht von bestehenden Strukturen absorbiert und damit im Keime erstickt werden. Zentrale Elemente hierfür sind der Abbau hierarchischer Strukturen und das Einführen eines Experimentalmodus, der Projektgruppen technische, inhaltliche und ökonomische Freiräume gewährt.

Freiräume sind darüber hinaus für den Umgang mit der Aussenwelt von entscheidender Bedeutung. Wenn der Nutzer nicht mehr nur Konsument, sondern auch Produzent ist, wird es unerlässlich, ihm die Mitarbeit zu ermöglichen sowie Projekte von Nutzern zu fördern. Unabhängig von Art und Intensität der jeweiligen Zusammenarbeit wird hierdurch das direktdemokratische Prinzip in einer digitalen Umwelt umgesetzt. Nicht nur über Inhalte, sondern auch über grundsätzliche Ausrichtungen kann dank moderner Informationstechnologie landesweit diskutiert werden – Service public kann dadurch zu einem Begriff werden, der sich in ständigem Wandel befindet und immer wieder neu mit Leben gefüllt wird.

Ein zusätzliches Aufgabenfeld können Service-public-Medien im Bildungsbereich besetzen. Da auch Schulen und Universitäten im Zuge der Digitalisierung vermehrt zu Medienunternehmen werden, kann die SRG mit ihren Kernkompetenzen und ihrem Bildungsauftrag dazu beitragen, deren Lerninhalte digital und/oder audiovisuell aufzubereiten. Digitale Technologie erlaubt einen Austausch und ein gemeinsames Erarbeiten neuer Lehrinhalte, wie es bei Wikipedia der Fall ist.

Die Digitalisierung erfordert von der SRG technische, inhaltliche, organisatorische und mentale Veränderungen. Um eine mediale Zukunft mitgestalten zu können, muss auch ein regulatorischer Rahmen bestehen, der keine technologischen Einschränkungen festlegt, da Gesetze dem technologischen Fortschritt immer hinterherhinken.

Unter den passenden regulatorischen Rahmenbedingungen aber kann die SRG der Ort werden, an dem unterschiedliche Teile der Gesellschaft sich miteinander austauschen, anstatt in ihren eigenen digital separierten Realitäten (Filter-Bubbles) voneinander wegzudriften. Die SRG kann diese Filter-Bubbles zerplatzen lassen – oder sie zumindest miteinander konfrontieren. Die SRG kann dazu beitragen, die direkte Demokratie unter digitalen Voraussetzungen neu zu definieren.

Der Auftrag der SRG kann durch die Digitalisierung besser erfüllt werden als jemals zuvor.

Alles wird anders und nichts ist mehr unmöglich

Digitalisierung macht Spass.

Digitalisierung bringt Nutzen und neue Unabhängigkeit.

Digitalisierung stresst. Sie birgt Risiken und fördert neue Abhängigkeiten.

Vernetzung macht das eigene Leben und das von Unternehmen bunter, offener, vielfältiger, schneller – immer vorausgesetzt, man ist Teil des Netzwerks. Bleibt man aussen vor, wird alles plötzlich komplexer, unüberschaubarer, uninteressanter. Und als Unternehmen droht einem gar die Gefahr, überflüssig zu werden.

Wenn die Digitalisierung eine Branche erfasst, wird dort alles anders und nichts ist mehr unmöglich. Gegenwärtig finden sich die audiovisuellen Medien weltweit in dieser Situation wieder – auch die Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG). Das GDI Gottlieb Duttweiler Institute hat deshalb im Auftrag der SRG SSR die Auswirkungen von Digitalisierung und Vernetzung auf die Branche untersucht und Wege identifiziert, auf denen diese Umwälzung nicht erlitten werden muss, sondern gestaltet werden kann.

Die Studie gliedert sich in drei Abschnitte. Die ersten beiden gelten der Analyse des digitalen Wandels: des Wandels von Öffentlichkeit und öffentlichem Anspruch an die Medien sowie des technologischen und ökonomischen Wandels der audiovisuellen Medien. Der folgende Abschnitt befasst sich mit den strategischen Potenzialen, die sich in der zukünftigen Medienlandschaft öffnen, und mit neuen Wegen, um diese zu erschliessen: einem Experimental-Modus zur Förderung neuer Formen und Inhalte, einer Demokratisierung der Medienproduktion zur Förderung der Nutzerpartizipation und einem konkreten Anwendungsbeispiel im Bereich Bildung.

VERNETZTE WELT

BISHER: BRANCHEN
unantastbar!



"WAS BRINGT MIR DAS?"



"Ich brauche bloss FUNKTIONEN!"

CORPORATE PUBLISHING



PLANT EINSATZ SELBST

RISIKEN



MOBIL-REVOLUTION 2007

WACHT-UNTERNEHMEN

GESCHAFTS-MODELL

DIGITALE INTERNETWELT

RADIKAL NEUE KUNDENORIENTIERUNG

- Vertrauen
- Feedback
- Cloud Service
- Speed



UNTERNEHMEN

industrielle Welt

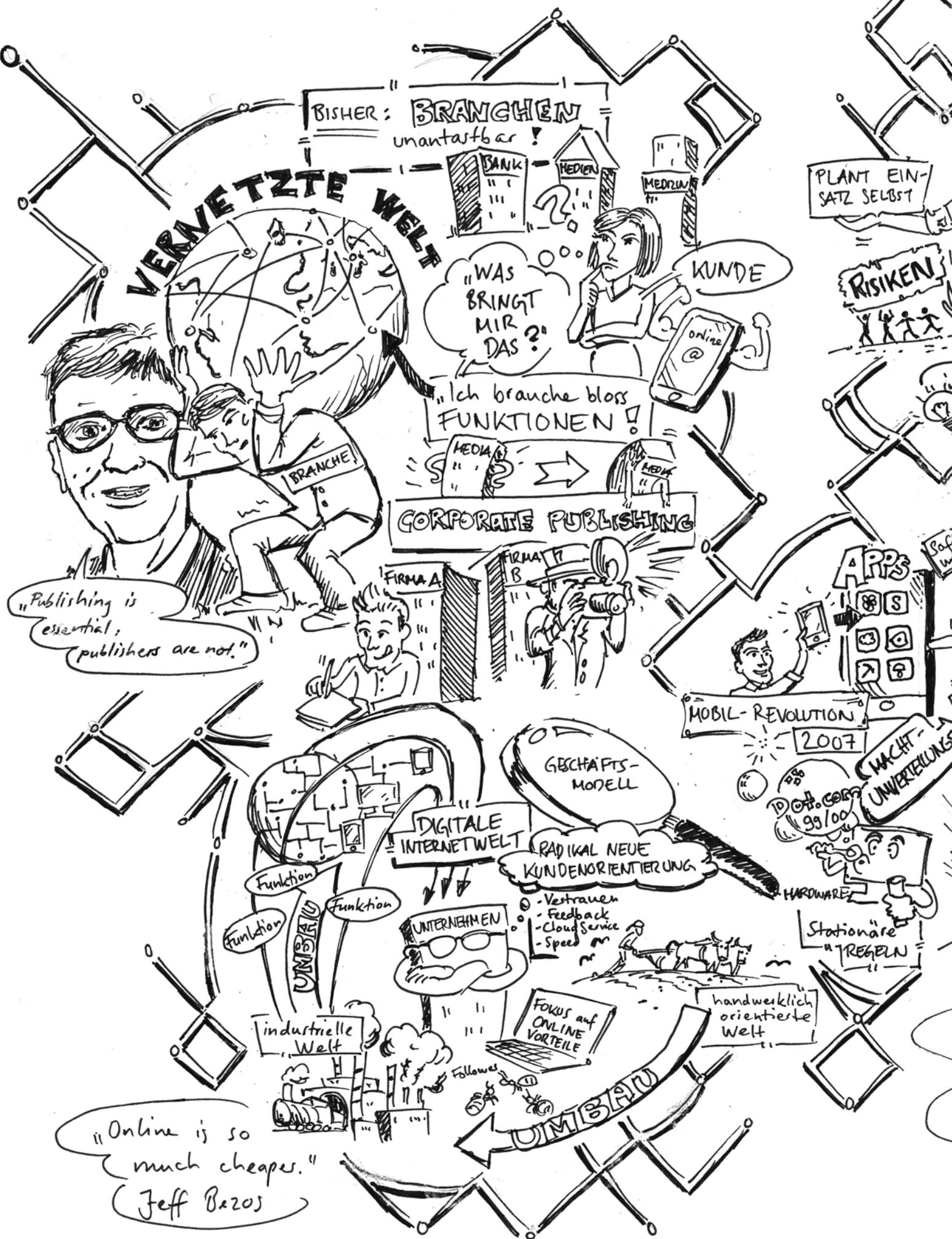
FOKUS auf ONLINE VORTEILE

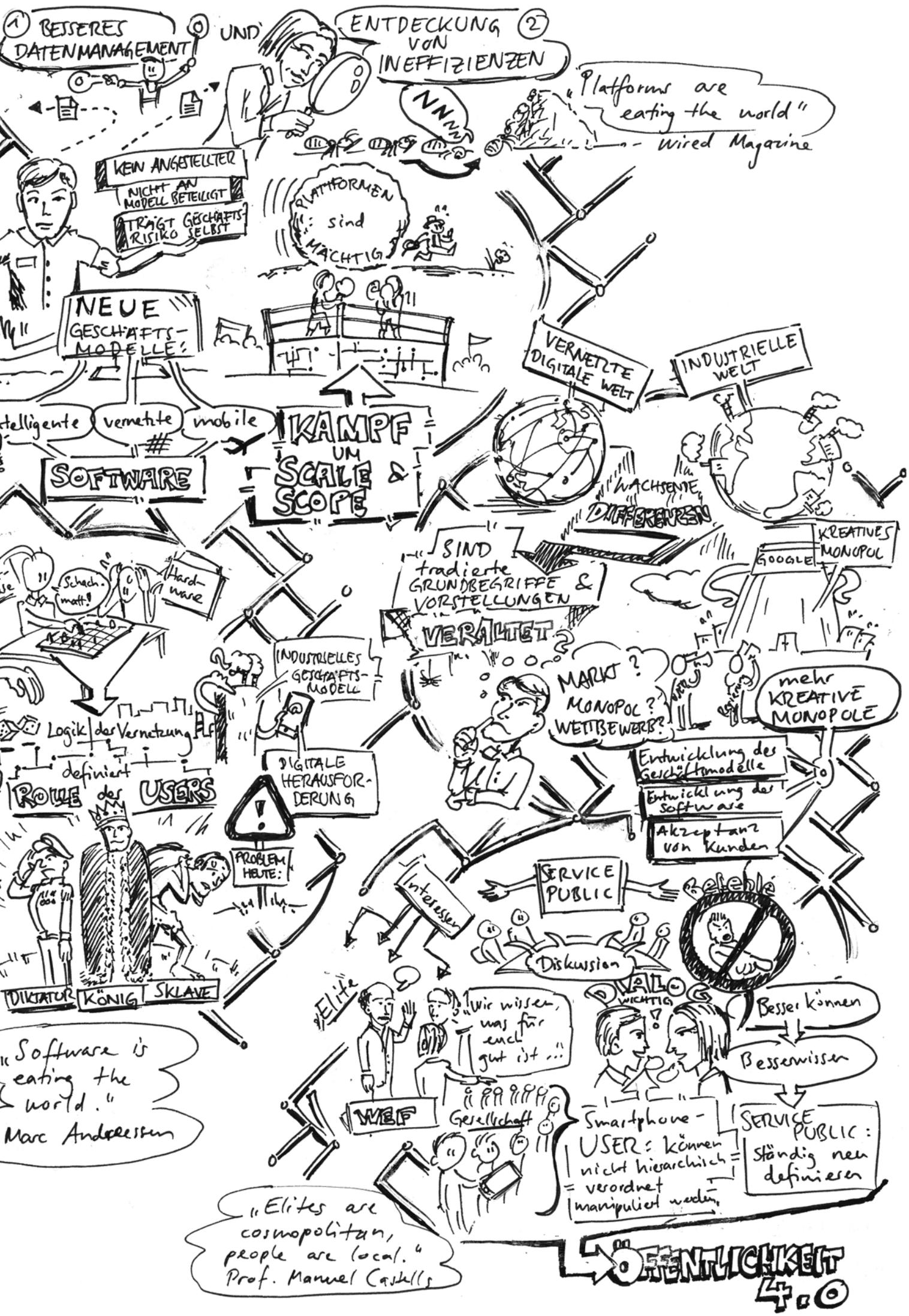
handwerklich orientierte Welt

Stationäre "REGELN"

"Online is so much cheaper."
(Jeff Bezos)

UMBAU







Strukturwandel der Öffentlichkeit 4.0

Die entstehende digitale Internetwelt ist eine multiple Welt von Parallelrealitäten, die traditionelle politische und politisch-rechtliche Begriffe unterminiert. Die Medien spielen dabei eine entscheidende Rolle als Treiber des Wandels: Dank globaler Medien können einzelne Individuen praktisch zum Nulltarif jederzeit und von überall her Weltöffentlichkeit herstellen. So haben beispielsweise wenige so stark von Social Media profitiert wie der Terrorstaat IS.

Die Medien sind aber auch selbst vom permanenten Wandel der vernetzten Welt betroffen. In den vergangenen 25 Jahren seit der Erfindung des World Wide Web sind sie vom Strukturwandel der Öffentlichkeit genauso geprägt worden, wie sie ihn selbst geprägt haben.

Branche → Funktion → Geschäftsmodell → Software → Plattform

Die im Folgenden aufgeführten Meilensteine in der Entwicklung der Medienlandschaft zeigen das Ausmass der bereits eingetretenen Veränderungen. Und sie zeigen, wie sehr die Digitalisierung über einen rein inkrementellen Wandel einer Branche hinausgeht.

VON DER BRANCHE ZUR FUNKTION

«Banking is essential, banks are not.»
Bill Gates, 1994

Dieser – für heutige Ohren – visionäre Satz bedeutet: In der vernetzten Welt ist die Branche selbst immer weniger wichtig, dafür die Funktion eines Anbieters um so entscheidender. Welche Funktion muss ich folglich erfüllen, um den Bedürfnissen meiner Kunden zu entsprechen?

Heute, zwei Jahrzehnte später, ist es so weit: Wir brauchen nur noch die Funktion des Bankings, aber keine Banken oder Finanzinstitute mehr, weil diese Funktion auch von anderen Anbietern ausserhalb der Branche erfüllt werden kann (etwa durch Crowdfunding, P2P-Kredite etc.). Das ist der Ausgangspunkt für die vernetzte Welt.

Bei den Medien hat im gleichen Zeitraum eine ähnliche Entwicklung stattgefunden: Es braucht – theoretisch – keine klassischen Medienhäuser mehr, ihre Kernfunktionen können auch von anderen Anbietern übernommen werden. Google beispielsweise bietet die journalistische Kernfunktion des Recherchierens für jeden an, und Twitter macht bessere Schlagzeilen als die meisten Nachrichtenredaktionen. «Publishing is essential, publishers are not.» Heute ist denn auch potenziell jedes Unternehmen, jede Organisation, jeder Markenartikler, jede Hochschule und Universität auch ein Medienunternehmen. Corporate Publishing ist längst mehr als nur ein PR-lastiges Kundenmagazin; vom Native Advertising bis zum Corporate Storytelling öffnet sich ein in seiner Breite zurzeit noch schwer abzuschätzendes Spielfeld. Kommunikationsabteilungen übernehmen mittlerweile Funktionen, die weit über ihre angestammten Bereiche hinausgehen: Die Event-, Content- und Medienproduktion von Red Bull beispielsweise, gebündelt im Red Bull Media House, ist hierfür das derzeit prägnanteste Beispiel im deutschsprachigen Raum.

VON DER FUNKTION ZUM GESCHÄFTSMODELL

«Online is so much cheaper.»
Jeff Bezos, 1999

Wenn eine Branche von der Digitalisierung erfasst wird, geht es nicht einfach um Neuorga-

nisation von Abteilungen, um Produkte und Produktionsprozesse, sondern vielmehr um den Blick auf das ganze Geschäftsmodell: Genauso wie die industrielle Welt die alte handwerklich orientierte in allen Facetten neu definierte, baut die digitale Welt nun die industrielle radikal um. Die «digitale Kernspaltung» (Peter Glaser)¹ zerlegt sozusagen jedes alte Geschäftsmodell in seine kleinsten Einzelteile und setzt sie neu zusammen. Die Musikindustrie traf es als Erste: «Das Album, zuvor die Standardportionierung für Musikstücke, wurde atomisiert», schreibt Glaser. «Im Netz werden nur noch einzelne Tracks verkauft. Niemand muss nun mehr auf einem Album Musikstücke mitkaufen, die ihm nicht gefallen (und niemand wird mehr eines der langsam aufblühenden Stücke für sich entdecken, die sich einem erst nach dem zehnten Hören öffnen).» Ähnlich ergehe es gerade dem «festen Molekül der Zeitung», das sich in Artikel und Text-Tracks auflöse und in den sozialen Medien noch weiter atomisiert werde: «So ergibt sich ein neues Gewebe aus Nachrichten, das mit der konventionellen Anordnung von Information nur noch wenig zu tun hat. Es ist eine Art flüssige Zeitung. Ein Stream.»

Dabei ist die digitale Internetwelt der Treiber in allen Facetten des Wandels. Der Parade-Fall Amazon zeigt: Wenn man ein Geschäftsmodell aufbaut, das radikal und in aller Konsequenz die Online-Vorteile ausnützt, hat man eine starke Wachstumsmaschine, die die anderen zu Followern degradiert: Vernetzung und Auswahl, Geschwindigkeit und Echtzeit, viel Traffic und Kundenerlebnis, tiefere Kostenstruktur und tiefere Preise, Convenience und damit insgesamt eine radikal neu definierte Kundenorientierung. Amazon war ein Pionier für Themen wie Vertrauen (Bezahlung mit Kreditkarte über das Netz), Bewertungen und Feedbacks (Punktesystem für Bücher), Cloud Services (exponentiell steigender Speicherbedarf) und Geschwindigkeit:

Wer schnell genug ist, macht die Polarisierung Online/Offline überflüssig.

Wenn wir einen Blick auf die aktuellen Geschäftsmodelle von traditionellen Medienanbietern werfen, so sehen wir in Umrissen die Umbrüche: So werden beispielsweise aus Zeitungsverlagen, die News anbieten und diese mit Abos und Werbung finanzieren, immer mehr auch noch Event-Agenturen, Dating- und Escort-Services, Job-Vermittler oder Wohnungs-Plattformen. Die Suche nach neuen Ertragsquellen mutet bisweilen exotisch an, zeigt aber den schwierigen Prozess auf, in dem sich diese Anbieter befinden.

VOM GESCHÄFTSMODELL ZUR SOFTWARE

«Software is eating the world.»

Marc Andreessen, September 2011

Erst dank der Mobil-Revolution hat die Software die Macht bekommen, die ihr vorher fehlte. 1999/2000 konnte Dot.com den spekulativen Erwartungen nicht gerecht werden, weil die Software-Welt noch nach stationären Regeln funktionierte: Der PC auf dem Bürotisch, der mühsame und langsame Zugang zum Internet hielt die alten, hierarchischen, vertikal aufgestellten Unternehmen am Leben. Die Geschäftsmodelle wurden nach der Logik von Immobilien und geografischen Gesichtspunkten entwickelt. Mit dem iPhone kam 2007 die wirkliche Revolution ins Rollen – die Apps definieren Macht, Machtverteilung und Erwartungshaltung der Kunden neu. Denn dort, wo die Software-Updates stattfinden, und dort, wo die Daten verknüpft werden, entsteht Macht.

¹ Peter Glaser: Die digitale Atomkraft, in GDI Impuls 01/15, S. 10–17

Probleme entstehen dort, wo die Softwarelösungen mit industriellen Geschäftsmodellen verbunden werden. Twitter ist eine geniale Idee («the best thing since sliced bread», Douglas Rushkoff), doch das Geschäftsmodell verbleibt getrieben von alten Vorstellungen der Wall Street und wirkt als Bremsklotz. Uber, ein Online-Vermittler privater Taxifahrten, könnte die radikale Macht der intelligenten Software für innovative Geschäftsmodelle nutzen, doch statt dessen hyperzentralisiert man die Plattform, macht die wenigen Investoren noch reicher und entwertet das Ökosystem des Geschäftsmodells – etwa die Fahrer – zu Sklaven der Software, ohne Einfluss auf die Weiterentwicklung des Angebots oder des Geschäftsmodells.

Was ist allen diesen Software-getriebenen Modellen gemein? Software löst sich nicht nur immer mehr von der Hardware, sie löst sich damit auch von der industriellen Idee von isolierten Produkten, die man separat kaufen muss, damit sie eine enge Funktion für eine eng definierte Branche erfüllen können. Aus isolierten Produkten entsteht eine vernetzte Dienstleistung. Bis vor Kurzem stand ein Fernseher mit einem VCR-Recorder darauf im Wohnzimmer, ein Laptop und ein CD-Player im Arbeitszimmer, ein Radio in der Küche und klebte im Auto am Armaturenbrett ein teures Navigationssystem mit wenig Intelligenz – all diese Hardware verschwindet nun allmählich in einem smarten Gerät. Sie wird als mühsames, historisches Relikt erlebt.

Für Medienanbieter hat sich damit die Situation seit 2007 radikal verändert: Der Konsument wird über Nacht zum grossen Gewinner, denn an ihm müssen sich nun alle Anbieter ausrichten. ER zieht den grössten Nutzen aus dem Wandel. Aus passiven Konsumenten werden interaktive Prosumenten, deren Erwartungshaltung nun viel grösser ist. Will man ihre Zahlungsbereitschaft

gewinnen, muss man das eigene Leistungsangebot viel präziser vermitteln können. Zuvorderst die Einfachheit, Auswahl, Verfügbarkeit, Vergleichbarkeit, die Möglichkeit für Feedback ... und all diese Entwicklungen tendieren zur Echtzeit. Was mit Musik scheinbar noch harmlos begann, wird nun zum Mainstream bei allen Konsumentenbedürfnissen, denen nur noch die Phantasie Grenzen setzen kann.

Dieser anspruchsvollen Haltung gerecht zu werden, ist für industriell organisierte Unternehmen tatsächlich ein Albtraum: Schnell wird klar, dass nun nicht mehr das hierarchische Abarbeiten von Aufträgen in siloartig strukturierten Bürokratien mitfinanziert werden kann: zu langsam, zu wenig effizient, und vor allem zu weit weg von den Kundenbedürfnissen. Die neuen Anforderungen können nicht einfach auf die alten Strukturen aufgefropft werden. Die Managementlehre hat dazu bislang keine wirklich schlüssigen Antworten geliefert – ausser dass die Zukunft kleinen, innovativen Teams gehöre, die möglichst selbstständig arbeiten und sich gegenseitig kontrollieren würden. Was immer an Innovation wachsen und zur Ertragsgenerierung entwickelt werden muss, kann nur ausserhalb der bestehenden Strukturen gedeihen, gegebenenfalls durch einen Mentoring- oder Coaching-Prozess begleitet. Jeff Bezos hat von der «2-Pizza-Regel» gesprochen: Innovation braucht ein engagiertes, kompetentes, kleines Team, das sich gegenseitig motiviert – zwei Pizzas, weil damit etwa fünf bis sechs Personen zwischenverpflegt werden können.² Traditionelle Sitzungsteams in Grossorganisationen sind demnach nicht in der Lage, in einer Welt der intelligenten Software Innovationen voranzutreiben.

² US-Grösse der Pizza vorausgesetzt

VON DER SOFTWARE ZUR PLATTFORM

«*Platforms are eating the world.*»
Wired Magazine, Dezember 2013

Wenn Software alles entscheidet, wird Besitz zum Ballast. Die neuen Geschäftsmodelle basieren auf immer intelligenterer, vernetzter und mobilerer Software, für Assets genau wie für Risiken findet ein konsequentes Outsourcing an Dritte statt: Der Fahrer von Uber ist kein Angestellter und auch nicht am Modell beteiligt; er ist Eigentümer seines Wagens und trägt das Geschäftsrisiko selbst. Was nicht dringend nötig ist für das Funktionieren, wird nicht ins Modell aufgenommen – letztlich geht es um das bessere Datenmanagement und die Beseitigung von Ineffizienzen in alten Geschäftsmodellen.

Das Resultat sieht bei allen derzeit führenden Internetkonzernen praktisch gleich aus, wie Tom Goodwin, Innovations-Manager bei Havas Media, trocken zusammenfasst: «Uber, the world's largest taxi company, owns no vehicles. Facebook, the world's most popular media owner, creates no content. Alibaba, the most valuable retailer, has no inventory. And Airbnb, the world's largest accommodation provider, owns no real estate. Something interesting is happening.»³

Dieses «something interesting» heisst Plattform. Plattformen sind eine Art Meta-Anbieter. Sie organisieren die Prozesse eines ganzen Marktes. Sie sind ein ökonomisches Ökosystem, das Geld verdient, indem es Dritten ermöglicht, Geld zu verdienen. Dabei löst sich die Grenze zwischen professionellem Angebot und Laien-Gelegenheitsangeboten zunehmend auf. Fast alle grossen Internetkonzerne sind Plattformen oder betreiben welche. Sie kontrollieren den Zugang und definieren die Prozesse und Standards eines

ganzen Geschäftsmodells, bei dem traditionelle Medien als (einige von vielen) Content-Produzenten auftreten, der Plattformbetreiber hingegen als Distributor.⁴

Diese «Plattformisierung» (Anne Helmond) entwickelt sich zum «dominanten Infrastruktur- und Geschäftsmodell des Social Web»⁵, beeinflusst darüber hinaus auch die übrigen Bereiche des Netzes, da diese plattformtauglich gemacht werden. Und durch die grosse Bedeutung der digitalen Infosphäre wirkt die Plattformisierung auch bis in die analogen Bestandteile unserer Realität.

Plattform → Monopol → Service public

Die im vorigen Abschnitt skizzierten Entwicklungen zeigen die wachsenden Differenzen zwischen einer vernetzten digitalen Welt und der industriellen Welt mit ihrem Fokus auf isolierte Produkte auf. Daher müssen wir uns überlegen, ob nicht auch die tradierten Grundbegriffe und Vorstellungen überaltert sind oder zumindest neu durchgedacht werden müssen. Ohne neue Begriffe keine neuen Konzepte. Sprache schafft Kultur und Kultur ist massgebend für der Einleitung von Wandel.

³ Tom Goodwin: The Battle is for the Customer Interface, Techcrunch, 3.3.2015, www.techcrunch.com/2015/03/03/in-the-age-of-disintermediation-the-battle-is-all-for-the-customer-interface/

⁴ Lucas Alpert, Jeffrey Trachtenberg: Apple's «News» App Is Latest Sign of Distribution Shift for Publishers, CMO Today, 8.6.2015, www.blogs.wsj.com/cmo/2015/06/08/apples-news-app-is-latest-sign-of-distribution-shift-for-publishers/

⁵ Anne Helmond: The Web as a platform. Data Flows in Social Media, Dissertation, Amsterdam 2015, S. 22

HYBRIDITÄT statt EINDEUTIGKEIT: ... MEHR AMBIGUITÄT, WENIGER KLARHEIT



Abb. 1: Hybridität statt Eindeutigkeit (GDI 2016)

- Wenn der Konsument gleichzeitig Produzent ist – was bedeutet dann Konsumentenschutz?
- Wenn jeder auf diversen Plattformen aus eigenem Antrieb und auf eigene Rechnung tätig ist – was ist abhängige Beschäftigung, was Selbstständigkeit?
- Was heisst Markt und Monopol?
- Was heisst Wettbewerb?
- Was heisst Marktanteil?
- Wie kann man die Sphären noch trennen, wenn sich Branchengrenzen längst aufgelöst haben? Wenn also Hybridität längst normal geworden ist?

VON DER PLATTFORM ZUM (KREATIVEN) MONOPOL

«*Competition is for losers.*»
Peter Thiel, September 2014

Die liberale westliche Weltsicht geht von der Überzeugung aus, dass Wettbewerb im freien Markt das beste Mittel für eine leistungsfähige und vielfältige Wirtschaftswelt (also auch Medienwelt) darstellt. Doch aus der Sicht der digitalen Welt wird diese Überzeugung grundsätzlich in Frage gestellt «Competition is for losers» schreibt etwa

der Venture-Kapitalist Peter Thiel.⁶ Die digital agierenden Unternehmen können sich so schnell ausbreiten, dass sie in ihrer Nische zum Monopolisten werden. Digitale Unternehmen agieren nicht in Märkten, sie kreieren Märkte in Form von Plattformen. Diese Informationsmärkte neigen zur Monopolbildung. So gibt es diverse ökonomische Vorteile eines Monopols: Je mehr Leute auf Facebook sind, desto sinnvoller ist Facebook, je mehr Facebook also zu einem Monopol wird, desto nützlicher ist es für den Kunden. Bei Software und Informationen generell gibt es so gut wie keine mengenabhängigen Grenzkosten, was ebenfalls Monopolbildung fördert. Für den Konsumenten bieten Monopole auch Convenience. Wenn der Online-Musikladen, die Musik-Verwaltungs-Software auf dem Laptop, der Laptop selber und das MP3-Abspielgerät alle vom gleichen Produzenten stammen, ist Convenience eher gegeben.

⁶ Wall Street Journal, 12. September 2014

Weil der Medienmarkt mit Informationen handelt, ist er besonders monopolanfällig. Reed Hastings, als CEO des Streaming-Riesen Netflix einer dieser neuen Monopolisten, sieht sich in einem sehr intensiven Wettbewerb: «Haben Sie gestern Free-TV gesehen oder einen Film auf Sky, Schach gespielt, ein Buch gelesen, sich die Zeit mit Facebook vertrieben oder Paris besucht? Alles Aktivitäten, mit denen wir konkurrieren. Dazu kommt YouTube, Amazon, Watchever – und wir kämpfen alle: Jeder von uns reißt sich um Ihre Zeit.»⁷ Wie untauglich die bisherige Begrifflichkeit hier wird, kann das Beispiel von Google verdeutlichen. Ob es sich bei Google um einen Monopolisten handelt, hängt sehr davon ab, wie genau man den Markt definiert. Bezogen auf den US-Werbemarkt bei Suchmaschinen (17 Milliarden Dollar) handelt es sich um einen Quasi-Monopolisten, bezogen auf den gesamten Online-Werbemarkt (37 Milliarden Dollar) um den mit Abstand grössten Player, und auch bezogen auf den gesamten US-Werbemarkt von 150 Milliarden Dollar ist Google/Alphabet ein Elefant. Aber im Gesundheitsmarkt oder im Mobilitätssektor ist Alphabet/Google (noch) praktisch inexistent. Gegen Microsoft konnte noch mit Erfolg ein Anti-Monopol-Verfahren durchgezogen werden. Aber wie soll das bei Unternehmen wie Google oder Amazon gehen, deren entscheidender Wettbewerbsvorteil nicht auf eine Branche beschränkt ist, sondern sich auf eine Funktion bezieht: den Nutzen für den individuellen User? Welches Wettbewerbsrecht schützt die Wettbewerber vor konsequenter Kundenorientierung des Marktführers?

Für eine Neubewertung des Monopol-Gedankens spricht auch die technische Entwicklung. In der industriellen Welt war ein Monopolist jemand, der seine Monopolrente einsammelt, ohne dafür eine entsprechende Gegenleistung zu bieten. Das ist heute ganz anders. Aufgrund der hohen

Transparenz wissen wir von allen Monopolisten, wo sie wie tätig sind – sie stehen unter permanenter Beobachtung von Usern und Regierungen. Und sie haben Erfolg, so lange sie kreativ sind, im Bewusstsein der Kunden Werte schaffen und neue Dienstleistungen anbieten.

VON MONOPOLEN ZUM SERVICE PUBLIC

«*Elites are cosmopolitan, people are local.*»

Manuel Castells, *The rise of the network society*, 2000

Besonders bei News kann ein marktbeherrschender Anbieter problematisch sein, da die Gefahr eines Meinungsmonopols entsteht - eine einheitliche Art und Weise, wie die Welt erzählt und verstanden wird. Hinzu kommt, dass immer weniger Leute bereit sind, für News zu bezahlen und damit News immer weniger ein Business-Modell darstellen. Durch den Spardruck leidet der investigative Journalismus. Informationen werden von Nachrichtenagenturen, wie Reuters, kopiert. Vermehrt werden Beiträge veröffentlicht, bei denen es sich um versteckte Werbung handelt (Advertorials, Native Advertising). Oft werden News über andere Dienstleistungen des Unternehmens quersubventioniert, öffentlich finanziert oder die Newskanäle gehören reichen Geldgebern.

Jeff Bezos, Gründer von Amazon, kaufte die Washington Post. Christoph Blocher hat sich bei der Basler Zeitung eingekauft. Den Milliardären Rupert Murdoch, John Malone und dem saudischen Prinzen al-Walid ibn Talal Al Saud gehören grosse Teile der News Corporation, ein Medienkonglomerat, zu dem The Sun, The Times, das Wall Street Journal, die New York Post, Sky und

⁷ Welt am Sonntag, 7. Februar 2016

Fox News zählen.⁸ Mit all diesen Medien verbreitet Rupert Murdoch seine Weltsicht.

Am World Economic Forum (WEF) 2007 auf seine Rolle im Irakkrieg angesprochen, gab Murdoch auch offen zu: «We basically supported – our papers and our television – supported the [President George W.] Bush policy in the middle east.»⁹ Rupert Murdochs wichtigster Fernsehsender, Fox News, weist in den USA die höchsten Einschaltquoten unter den News-Sendern auf und hat mehr als doppelt so viele Zuschauer wie der zweiterfolgreichste nationale News-Sender CNN.¹⁰ Bei einer Umfrage der Farleigh Dickinson University im Jahr 2012 zeigte sich, dass regelmässige Zuschauer von Fox News schlechter informiert waren (über Fakten aus dem In- und Ausland) als Menschen, die keinerlei Nachrichten verfolgten.¹¹ Am besten informiert waren Leute, welche die nichtkommerziellen Sender der «National Public Radio»-(NPR)-Gruppe konsumierten. In einem Medienumfeld, in dem die Konsumenten von Fox News und NPR offenbar in völlig unterschiedlichen Realitäten leben, erstaunt es wenig, dass die USA (aber auch andere Länder) so gespalten sind wie schon lange nicht mehr. In den USA können totale Blockaden innerhalb der Regierung, republikanische Präsidentschaftskandidaten, die Klimaerwärmung und Evolution verneinen, und der Erfolg eines Donald Trumps auch (aber nicht nur) als Folge dieser separierten Realitäten verstanden werden.

In einer sich rasch wandelnden Öffentlichkeit ist Service public als Kriterium und Aufhänger für eine vernünftige Diskussion wichtig. Nur: Was heisst Service public in einer Welt ohne klare Branchen, dafür mit viel hybrideren Geschäftsmodellen, mit intelligenter, mobiler Software, globalisierten Plattform-Kämpfen und neuartigen Monopolen?

In dieser Welt ist der Nutzer (Kunde, Konsument, Bürger etc.) nicht einfach nur Empfänger von hierarchisch und geografisch aufgearbeiteten Informationen, die er verarbeitet. Heute spielt die Logik der Vernetzung und die Vernetzungsdichte die entscheidende Rolle. Die Rolle des Nutzers definiert sich neu: Er ist zugleich König (in Bezug auf Auswahl, Preise, Verfügbarkeit, Echtzeit, Ortsunabhängigkeit etc.), Richter (mit seinen Feedbacks und durch die Bewertungssysteme) und Sklave (gefangen in Beeinflussungsstrukturen durch die Macht von Algorithmen). Und wie geschieht Meinungsbildung, wenn man sich gleichzeitig in seiner dreifachen Rolle als König, Richter und Sklave zurechtfinden muss ...? Auf jeden Fall wird sich die Nutzerschaft bestimmt nicht mehr so einfach die Wahrheit durch eine Elite von oben herab diktieren lassen, wie dies von bestimmter Seite gerne gesehen würde.

Eliten aus Finanz und Wirtschaft, teilweise aber auch aus der Wissenschaft, die sich alle gerne als kosmopolitisch verstehen, treffen sich zur Meinungsbildung vorwiegend an privaten Parties und exklusiven Veranstaltungen wie dem WEF oder dem auf die Schweiz bezogenen SEF. Mündlichkeit ist paradoxerweise entscheidend. Club-Atmosphäre und Face-to-Face machen den Reiz aus. Ein Dialog über die Segmente hinaus und jenseits von Statusdenken, Macht und dem Verfolgen von starken Eigeninteressen findet nicht wirklich statt – oder eben nur einseitig: «Wir wissen, was für euch gut ist.»

⁸ www.de.wikipedia.org/wiki/News_Corporation

⁹ www.c-span.org/video/?196398-2/global-economic-agenda (Minute 44)

¹⁰ www.journalism.org/2015/04/29/cable-news-fact-sheet/

¹¹ www.publicmind.fdu.edu/2012/confirmed/

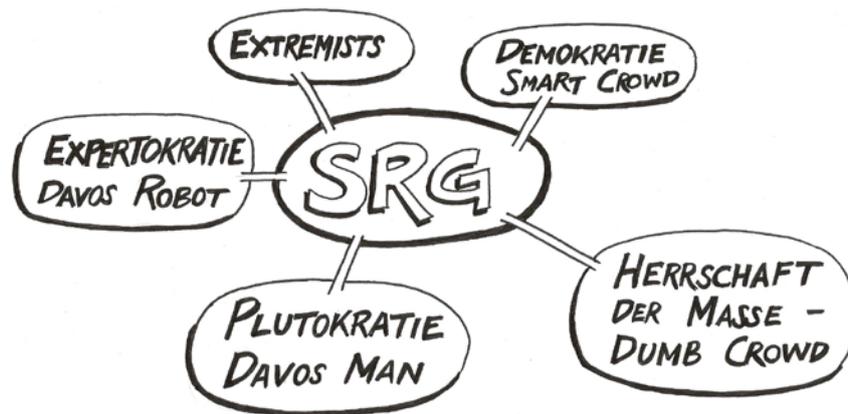


Abb. 2: Gesellschaftlicher Auftrag – SRG als Knotenpunkt zwischen polarisierten Diskursen (GDI 2016)

Der US-Politologe Robert D. Kaplan meint: «Ich war fünfmal in Davos. Dort unterliegt man der Illusion, von oben die Realität entwerfen zu können. In Wahrheit steuert niemand die Welt. Die Eliten haben die Kontrolle verloren ... denn die Bevölkerungen leben nicht im selben mentalen Raum wie die Eliten.»¹² Man kann lange über den «Dumb Mob» schimpfen, er ist in der heutigen Medienwelt längst Realität. Nur wenn wir diesen Mob nicht verächtlich links liegen lassen und versuchen, wenigstens viele von ihnen zum «Smart Mob» (Nathan Gardels¹³) zu entwickeln, sind demokratische Medien erfolgreich.

Beim Agendasetting nach dem Modell Davos definieren Konzernchefs, Banker, Lobbyisten (was Samuel Huntington den Davos Man genannt hat) und intellektuelle Eliten («Experten») aus Wissenschaft und Öffentlichkeit¹⁴ den Diskurs über die wichtigsten Weltprobleme, haben bisher aber kaum zu ihrer Lösung beigetragen. Der britische Ökonom Umair Haque bezweifelt, dass sie dazu überhaupt in der Lage sein könnten, «weil noch nie in der Geschichte eine nicht legitimierte Organisation die Welt zum Besseren bewegt hat».¹⁵ Das Modell Davos untergrabe die Demokratie, sei im Kern mittelalterlich, ein Treffen von Stammesfürsten. Diese trafen sich zwar, um Verbesserungen zu finden – es gehe aber ausschliesslich um Verbesserungen, die dem Erhalt der eigenen Macht dienen.

Dabei wird immer mehr unterschätzt, dass sich eine Gesellschaft von Smartphone-Usern, deren Erwartungshaltung an die Medienanbieter deut-

lich gestiegen ist (durch leichteren Zugang zu jeglicher Art von Informationen und damit steigender Transparenz), nicht mehr nach Belieben hierarchisch verordnet manipulieren lässt. Je schneller sich die Vernetzung und die Abhängigkeiten ausbreiten, desto wichtiger wird der aktive bzw. interaktive Dialog mit den Menschen. Man muss sich sozusagen die Einwilligung der Menschen erarbeiten, wenn man etwas verändern will. Blosses Befehlen geht immer weniger.

Die SRG gestaltet Meinungsbildungsprozesse in einer hybriden Welt, in der unterschiedliche Interessengruppen in ihrer jeweils eigenen separierten medialen Realität (Filter-Bubble) voneinander wegdriften. Medialer Service public in einer digitalen Welt bedeutet, einen politisch und finanziell unabhängigen Knotenpunkt darzustellen, der für Meinungsvielfalt und für den Austausch zwischen verschiedenen Interessengruppen sorgt. Zwischen Experten, modernen Stammesführern, engagierten Bürgern und Organisationen, aber auch innerhalb der breiten Masse (siehe Abbildung 2). Wenn immer mehr Content produziert wird, wird Integration zur wichtigsten gesellschaftlichen Aufgabe der öffentlich-rechtlichen Medien.

¹² «Was Putin folgen würde, wäre nur noch schlimmer», in: Die Welt, 8. Februar 2016

¹³ www.parlio.com/p/link/smart-mobs

¹⁴ Peter L. Berger hat es Faculty Club Culture genannt, siehe Four faces of global culture, in: National Interest Fall 1997 n49

¹⁵ Umair Haque: Why Davos Matters, in: medium.com, 21. Januar 2016. www.medium.com/bad-words/the-frat-party-at-the-end-of-the-world-62d7dcfd6c1c#frsw3tvr6

p.keller, kirchberg

Samstag, 13.06.2015, 19:57

Die Frage wäre eher: wer schaut überhaupt noch SRF???



Glückt das Zusammenführen unterschiedlicher Gruppen nicht, droht eine gesellschaftliche Spaltung, die sich heute schon abzeichnet. Immer mehr Menschen sehen sich als Verlierer der Globalisierung und wenden sich vom Establishment aus Politik und Medien (Stichwort Lügenpresse) ab. Pejorativ spricht man schnell und wenig differenziert von Verlierern, Populisten, Rechtspopulisten. Das sind diejenigen, die nicht kosmopolitisch orientiert sind und nicht von globalen Vorstellungen leben, sondern konkret lokale Herausforderungen haben, die lokal gelöst werden müssen. Das jährlich erhobene Edelman Vertrauens-Barometer,¹⁶ das global das Vertrauen der Menschen in Medien, Politik, Wirtschaft und NGOs misst, zeigt über die letzten Jahre eindeutige negative Entwicklungen auf: Der Graben zwischen Elite und Volk wird in der erfolgsverwöhnten westlichen Welt spürbar tiefer.¹⁷ Anders als etwa das Eliteprojekt Europa verfügt die Schweiz dank Föderalismus und direkter Demokratie überall über Seismographen des Wandels – wer sie ernst nimmt, kann auch den Dialog zwischen den Menschen besser fördern.

«Demokratie» wird hier zur zentralen Grösse. Wenn Eliten immer stärker die globale Agenda bestimmen/manipulieren und Wutbürger die Kommunikation auf Social Media dominieren, müssten öffentlich-rechtliche Medien garantieren, dass der Diskurs demokratisch bleibt und von keiner Partei allein beherrscht werden kann – also verhindern, dass mediale Segregation entsteht. Ansatzpunkte dafür sind: finanzielle Unabhängigkeit, breite Partizipationsmöglichkeiten der Bürger und eine digitale, dezentrale Netzwerklogik (z. B. P2P-Netzwerke und die Block-chain-Technologie), die eine Zentralisierung/Monopolisierung verhindert.

SERVICE PUBLIC ALS PERMANENTER PROZESS

«Die Frage wäre eher:
wer schaut überhaupt noch SRF???»

P. Keller, Kirchberg, 2015

(Eintrag im SRF Forum - 37 Likes)

Ein medialer Service public hat nicht die Aufgabe, ganz bestimmte Inhalte in die Köpfe der Bevölkerung zu transportieren. Er wirkt als Plattform, auf der Sinnstiftung durch einen gemeinsamen Austausch entsteht. Dieser gemeinsame Austausch sollte auch in Bezug auf die Rolle der SRG stattfinden. Bei der BBC wird diese alle zehn Jahre durch ein Experten-Gremium definiert.¹⁸ Eine digitale Welt, eine vernetzte Welt, eine Software-Welt ist schnell, kaum greifbar, verwandelt sich ständig. Sie entzieht sich jedem Versuch, sie zu fixieren, in einen festen Rahmen zu pressen. Das gilt jenen, die bislang die Rahmenbedingungen vorgegeben haben, als Problem – kann stattdessen auch als Vorteil gesehen werden. Denn wenn die «liquide Moderne» (Zygmunt Bauman) die Medienlandschaft dominiert, begegnet man ihr am besten mit einem liquiden Service public; der eine permanente demokratische Diskussion über die Rolle der SRG mit sich bringt.

¹⁶ www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/

¹⁷ vgl. z. B. Martin Wolf, The losers are in revolt against the elites, FT, 27.1.2016; Margherita Nasi, Le décalage fatal entre les élites et le peuple, Le Monde 20.11.2015, Martin Beglinger, Lob der Mehrheitsgesellschaft, NZZ, 27.1.2016; Gideon Rachman, Sanders, Trump and the great American rage, in: FT, 9.2.2016

¹⁸ www.bbc.co.uk/bbctrust/governance/regulatory_framework/charter_agreement.html

Multiple Stress – das Medien-Ökosystem im digitalen Wandel

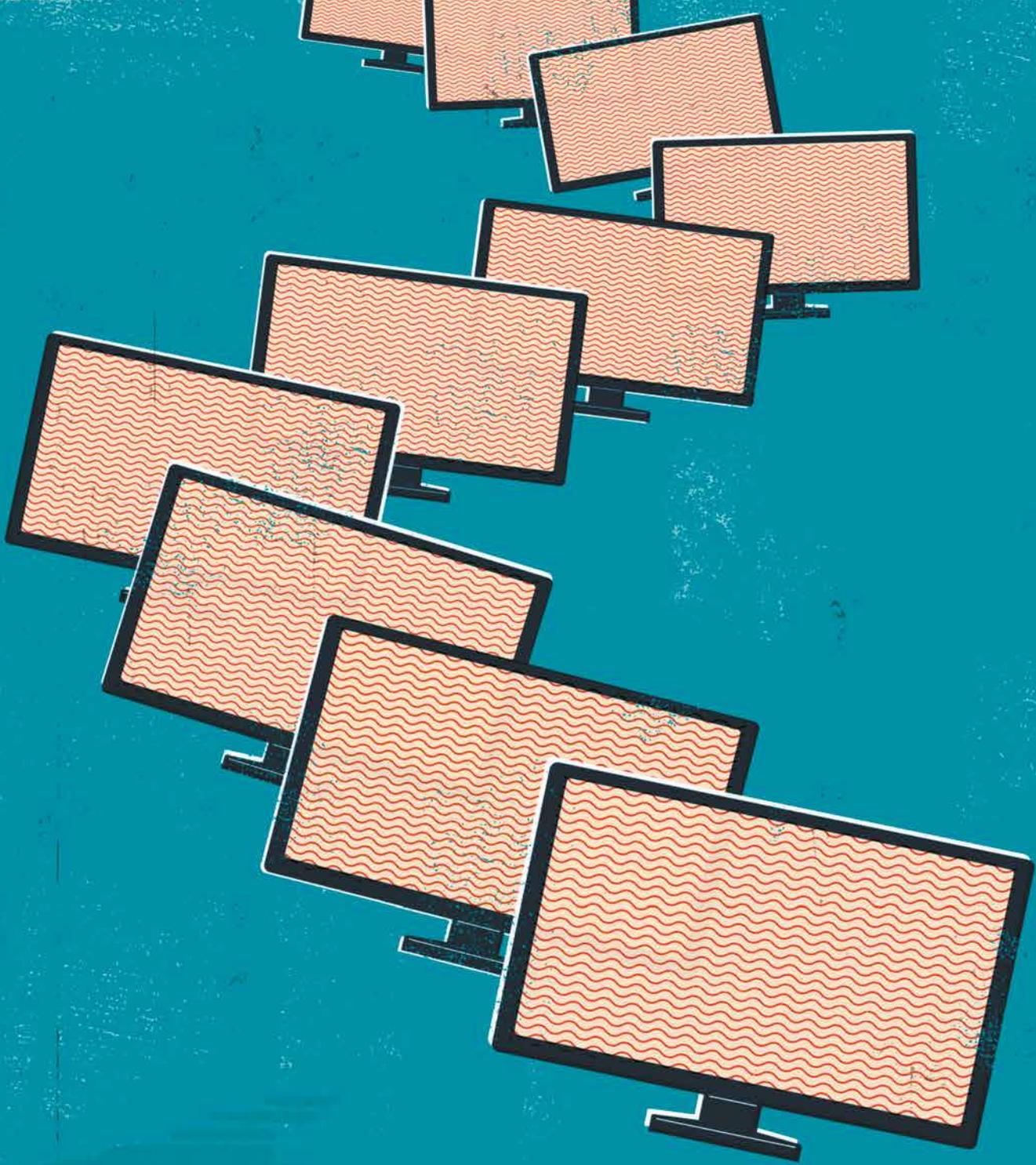
Flucht oder Kampf! Das sind die Möglichkeiten, die sich in der Evolution in bedrohlichen Situationen bewährt haben. Im Angesicht der Gefahr schaltet der Organismus in den Stress-Modus um und schüttet Adrenalin aus: Alles, was bei der Bewältigung des Problems hinderlich sein könnte, wird dadurch ausgeblendet, alle Energie auf das eine Ziel konzentriert. Auch in Unternehmen ist eine vergleichbare Verhaltensweise weit verbreitet – unter Begriffen wie Konzentration auf das Kerngeschäft, Fokussierung oder Turnaround Management. Für einzelne, klar lokalisierbare Gefahren sind das auch weiterhin empfehlenswerte Strategien.

Keine Lösung hingegen hält die Evolution für uns Menschen parat, wenn wir mit einer Vielzahl von Bedrohungen gleichzeitig konfrontiert werden. Wenn sich nicht nur von vorne, sondern von allen Seiten her Raubtiere nähern. Wenn Skylla UND Charybdis, Pest UND Cholera, Erdbeben UND Tsunami drohen. Adrenalin wird trotzdem ausgeschüttet, kann aber nicht in eine zielgerichtete Aktion umgesetzt werden. Wenn Flucht unmöglich ist und Kampf aussichtslos scheint, ist Panik häufig die Folge.

Auch Unternehmen stossen in Multiple-Stress-Situationen schnell an ihre Grenzen. Wenn gleichzeitig die Margen erodieren, der Publikumsgeschmack sich wandelt, die Technologie sich umwälzt, neue Konkurrenten auftauchen, die Innovationszyklen sich verkürzen, das politische Umfeld sich verdüstert und die Konjunktur schwächelt, hilft Fokussierung kaum weiter. Worauf denn fokussieren? Was bleibt denn da noch als Kerngeschäft übrig? Panikreaktionen, vom Totstellen bis zum ohnmächtigen Um-sich-Schlagen, sind häufig zu beobachten – und sie sind ebenso schädlich wie bei Menschen in vergleichbaren Situationen.

Beim aktuellen Wandel des Medien-Ökosystems in der Digitalisierung handelt es sich für Unternehmen um eine solche Multiple-Stress-Situation. Von vielen Seiten (in diesem Kapitel werden einige davon aufgeführt) gerät das bisherige, im zweiten Drittel des 20. Jahrhunderts entstandene Modell der audiovisuellen Medien im Allgemeinen und des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im Besonderen unter Druck – und die betroffenen Unternehmen ins Wanken.

Dieses Muster ist aus anderen Branchen vertraut, die von der Digitalisierung erfasst wurden: Musik, Reisebüros, Printmedien. Und es wird in weiteren Branchen wieder auftauchen: Banken, Auto, Energie. Die audiovisuellen Medien sind nicht die erste Branche im Digitalisierungsprozess, und sie werden nicht die letzte bleiben. Tabelle 1 fasst diese Herausforderungen als Kombination von technischem, ökonomischem und individuellem Wandel zusammen.



Wirtschaft und Rundfunk im Prozess der Digitalisierung

 <p>Industrielle Logik</p>	 <p>Rundfunk gestern/heute</p>	 <p>Digitale Logik</p>	 <p>Rundfunk morgen</p>
Hardware-getrieben	Spezialisierte Geräte (TV, Radio, Computer, Telefon, Kamera etc.)	Software-getrieben	Universalgeräte, mit denen man alles kann: Filme schauen, Radio hören, Zeitungen und Bücher lesen, telefonieren, filmen, fotografieren, navigieren, archivieren ... Radio und Fernsehen ist nur eine von mehr als 100 potenziellen Smartphone-Anwendungen.
	Geräte als Interface		Menschen als Interface, Body: Smart Pills, Sensors, Brain: Thought Control
Mangel und Knappheit, Linearität, Zwänge der physischen Welt	Limitierte Auswahl (2-3 Sender, 5 Programme)	Vielfalt und Überfluss, Exponentialität, Trans-physische Vielfalt	Unendliche Auswahl
	Bildschirme, Touchscreen		Zero Interface, ²⁰ ambient, haptic, automatic, voice. Wir werden mit den Dingen, die uns umgeben, zunehmend mit Gesten und natürlicher Sprache kommunizieren.
Produzenten-Logik	Anbieter bestimmt Sendezeiten und Programm	Konsumenten-Logik	Nutzer bestimmt, was und wann er schaut
	Content aus Produzentensicht, Producer Context		Content aus Konsumentensicht, Conversation, Interaction, Tupperwareparty
Verwaltung	«Dumme» Geräte, nicht vernetzt, fix	Vernetzung	Vernetzte smarte Geräte können sehen, hören, fühlen und lernen, sind mobil, omnipräsent
	Enzyklopädie		Exobrain
Währung: Geld	Werbung	Währung: Daten	Adblocker («Werbung ist eine Steuer, die bald nur noch arme Leute zahlen werden.» Scott Galloway)
	Mass Media		Mass Me Media

Tab. 1: Dimensionen des technischen, ökonomischen und psychologischen Wandels von Wirtschaft und Rundfunk

Die audiovisuellen Medienunternehmen können also aus dem Beispiel der Vorgänger in anderen Branchen lernen – und für die nachfolgenden Branchen ein Beispiel abgeben. Abwarten und den Wandel blockieren kann dabei keine Erfolg versprechende Strategie sein. Denn vieles von dem, was hier als Bedrohung gesehen werden kann, ist für die Nutzer eine Verheissung: Ob als reine Konsumenten, als Produzenten oder als Prosumenten – ihnen erschliesst sich eine neue Vielfalt, die sie in der Regel als Bereicherung wahr-

nehmen. Öffentlichrechtliche Rundfunkunternehmen wie die SRG sind nicht in erster Linie einem Renditeziel oder einem speziellen Eigentümerinteresse verpflichtet, sondern den Schweizer Bürgerinnen und Bürgern. Was diesen eine Verheissung ist, sollte der SRG Anspruch sein.

²⁰ www.fastcodesign.com/3048139/what-is-zero-ui-and-why-is-it-crucial-to-the-future-of-design

Menschen in der digitalen Vernetzung

«Zehn Deutsche sind
natürlich dümmer als fünf Deutsche.»
Heiner Müller, 1991

Der technische Fortschritt führe zu einer Verarmung und Verflachung der menschlichen Kultur, war John Philip Sousa überzeugt. Im Jahre 1906 äusserte sich der Komponist in einer Gerichtsverhandlung sehr kritisch gegenüber den neomodischen Musikmaschinen wie selbstspielenden Pianos und Phonographen.²¹ Unter anderem beschwerte er sich darüber, dass die mechanische Musik das Singen verdränge. Als er noch ein Kind war, hätten sich junge Menschen getroffen, um gemeinsam zu singen. Mittlerweile (im Jahr 1906) seien nur noch Maschinen zu hören, die Musik abspielten.

Heutzutage wird vor einer Verflachung der Kultur gewarnt, weil die jungen Leute selbst Musik machen, anstatt die Erzeugnisse professioneller Künstler zu konsumieren. Immer dann, wenn bei einer Kulturtechnik eine starke Zunahme der Zahl von Produzenten und Eigenproduktionen zu verzeichnen ist, kommt die Kritik auf, dass mit der Zunahme der Quantität gleichzeitig die Qualität abnehme. Gleich klingt es beim Schreiben: «Die Schreibkultur, die mal tendenziell mit einem Brief verbunden war, geht in der E-Mail in die Brüche», konstatiert etwa Wolf Schneider im Jahr 2009: «Es ist unbestritten, dass eine durchschnittliche E-Mail geschwätziger ist, mit schlechterer Grammatik und im schlechteren Stil geschrieben wird als ein durchschnittlicher Brief.»²² Und bei Kunstwerken: «Was im Zeitalter der technischen Reproduzierbarkeit des Kunstwerks verkümmert, das ist seine Aura», schrieb Walter Benjamin 1935.²³

Dasselbe galt für das Fernsehen nach Einführung des Privatfernsehens, und es gilt natürlich auch für Buch, Musik, Film: Die Digitalisierung ermöglicht jeweils mehr Menschen, (sich) zu produzieren und zu veröffentlichen – die Zahl der Goethes, Mozarts oder Tarantinos steigt dadurch freilich nicht zwingend.

Aber gehen wir noch einmal zum von Sousa so vermissten gemeinsamen Singen zurück. Es würde niemandem einfallen zu kritisieren, dass der gemeinsame Gesang nicht so gut klingt wie derjenige auf dem neuen Beyoncé-Album. Es würde auch niemandem einfallen, die Abschaffung von Aufsätzen in der Schule zu fordern, weil die meisten dem Urteil eines Literaturkritikers nicht standhalten könnten. Aufsätze, Gesangs- und Zeichenunterricht sind Methoden, um einer breiten Bevölkerung den produktiven Umgang mit Kulturtechniken näherzubringen. Wenn mehr Leute sich darin versuchen, können mehr Talente entdeckt werden und es entstehen mehr neue Ideen.

Viele musikalische Innovationen kommen von Menschen, die keine musikalische Ausbildung genossen haben und vielleicht gerade deswegen gewisse Dinge ausprobieren, die für professionelle Musiker Tabu sind. So hat Madonna immer wieder aufsteigende Underground-Produzenten angeheuert wie aktuell Diplo, weshalb sich in ihrem Song «Bitch, I'm Madonna» von 2015 der einer Bastler-Kultur entspringende Trap-Sound-Stil wiederfindet. Viele Musiker, wie zum Beispiel Lorde oder Pretty Lights, verdanken ihren Erfolg dem Internet, ohne von der Marketingmaschinerie eines Labels gepusht worden zu sein.

²¹ «They ask protection», Washington Post, June 6, 1906, 4

²² In: Bonus 9/2009, S. 22 f.

²³ Walter Benjamin: Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit, autorisierte Fassung 1939, S. 477

KONSUMTION → PROSUMPTION

«For most of the Middle Ages in Europe, the elite spoke and wrote in Latin. The masses did not.»

Lawrence Lessig, 2008

Das Singen von Liedern durch junge Menschen, das der Komponist Sousa vermisste, entspricht einer Read-Write-Kultur. Hier nimmt eine breite Masse von Menschen, auch viele Amateure, aktiv an der Wiedergabe der Kultur teil und lebt, verarbeitet und verändert sie dadurch auch. Das Abspielen der Maschinenmusik entspricht hingegen dem, was Lawrence Lessig eine Read-only-Kultur²⁴ nennt: eine Konsumkultur, in der kulturelle Inhalte, wie z. B. Filme, Bücher und Musik, von wenigen professionellen Produzenten geliefert und von der breiten Masse nur passiv konsumiert werden. Im Zeitalter der Massenmedien im 20ten Jahrhundert hat sich unsere Kultur sehr stark zu einer Read-only-Kultur gewandelt – schon früh durch ebene mechanischen Pianos und Phonographen, vor denen Sousa warnte, etwas später und weit drastischer dann durch das Entstehen von grossen Filmstudios und Musikkonzernen.

Während der technische Fortschritt zu Zeiten Sousas die Read-Write-Kultur verdrängte, erlaubt der technische Fortschritt seit dem Aufkommen der Personal Computer wieder die Teilnahme einer breiten Bevölkerungsschicht an der Produktion von Kultur. Mit der Vernetzung durch das Internet können diese Inhalte zudem noch spielend einfach geteilt werden.

Besonders deutlich wird dieser Effekt bei der Betrachtung des Musikbereiches, da dieser Vorreiter von vielen Entwicklungen in der digitalen Welt ist. Das Musik-Business ist durch die Digitalisierung in eine tiefe Krise gefallen – von mehr als 25 Milliarden Dollar weltweitem Musik-Um-

satz Ende der 1990er-Jahre sind derzeit nur etwa 15 Milliarden Dollar jährlich geblieben.²⁵ Doch das ist nur die halbe Wahrheit, denn es handelt sich vor allem um eine Krise der Read-only-Kultur – die Read-Write-Musikkultur gedeiht wie nie zuvor.

Der Zugang zur Musikproduktion wurde in den letzten 20 Jahren massiv leichter und die Produktionskosten sind im selben Zeitraum dramatisch gesunken. Im Jahr 2003 wurden weltweit etwa 40'000 Musikalben veröffentlicht, aktuell sind es mit etwa 100'000 Alben mehr als doppelt so viele.²⁶ Genau die gleichen technologischen Entwicklungen, welche die Read-only-Kultur der Musikindustrie in die Knie gezwungen haben, trugen dazu bei, dass jeder mit minimalen Hardware-Voraussetzungen selbst Musik komponieren, spielen und publizieren kann.

Auch die Videoproduktion ist preiswerter geworden. Mit einer Fotokamera ist es heute möglich, hochwertige Full-HD-Aufnahmen zu machen. Selbst mit einem Smartphone kann man Filme drehen und diese auch mit Gratis-Software wie iMovie oder Windows Movie Maker in Eigenregie schneiden. Bereits 2012 wurde in Toronto das erste Smartphone-Filmfestival durchgeführt.²⁷ Die Veröffentlichung auf YouTube oder Vimeo ist selbst für technische Laien problemlos. Auf YouTube werden mittlerweile pro Minute zwischen 300 und 500 Stunden Videos hochgeladen.²⁸

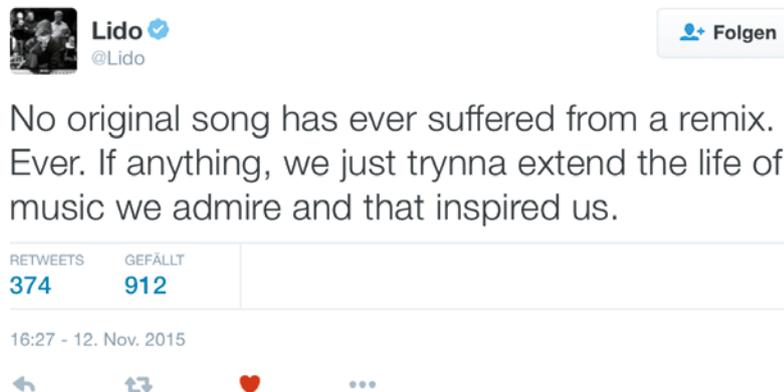
²⁴ Lessig, L. (2009). *Remix: making art and commerce thrive in the hybrid economy*. Penguin Books Ltd.

²⁵ Quelle: IFPI

²⁶ Susy Frankel, Daniel Gervais: *The Evolution and Equilibrium of Copyright in the Digital Age*. Cambridge University Press 2014, S. 292

²⁷ www.smartphonefilm.ca

²⁸ www.reelseo.com/hours-minute-uploaded-youtube



REMIX UND SANDBOX

«No original song has ever suffered from a remix. Ever. If anything, we just tryna extend the life of music we admire and that inspired us.»

@Lido 2015

(Twitter Post - 378 Shares, 922 Likes)

Ein Remix ist nichts Neues; er ist eine Collage. Bestehendes Ton-, Bild- oder Text-Material wird neu zusammengesetzt und in einem neuen Licht, einem anderen Kontext dargestellt. Dabei können einfach nur Songs mit einem Beat unterlegt werden, um sie tanzbarer zu machen, Musikstücke bis zur Unkenntlichkeit verändert werden oder Videomaterial verfremdet werden, um eine andere Message zu übermitteln.

Ein Remix ist etwas völlig Neues; er eröffnet im veränderten Kontext eine neue Perspektive. Das Musikvideo zu Bonobos Song «Cirrus» kreierte gänzlich neue Welten mit bestehendem altem Videomaterial.²⁹ Ein Video setzt Ansprachen von George Bush so neu zusammen, dass dieser den Song «Imagine» von John Lennon singt/spricht – vermischt mit Videoclips aus dem Irakkrieg.³⁰

Der Doppelcharakter des Remixes macht ihn zum Zankapfel der Interessen – und damit zu einem guten Beispiel für Kommunikation im Digitalzeitalter. Einige nehmen Remixe einzig als Urheberrechtsverletzung wahr und erkennen keine eigene Leistung des Remixerzeugers. Andere sehen Remixe als eine Ausdrucksform

einer neuen Generation, die, wie die jungen Menschen zu Sousas Zeit, bestehende Kultur neu interpretiert und verändert. Oder sie sehen gar jegliche kulturelle Errungenschaften als Remix vorhergehender Entwicklungen.

Im Unterschied zur analogen Welt ist die digitale zeitlich und örtlich unabhängig und fast uneingeschränkt formbar, da bei digitalen Daten keine Nutzungskonkurrenz herrscht und sie zu minimalen Grenzkosten kopierbar sind. Wir können darum zu jeder Zeit und von überall her auf die riesige Menge an Daten zugreifen und unsere digitale Umwelt nach unseren Wünschen selber gestalten, als wäre sie eine Minecraft-Umgebung. Dieses Computerspiel der «Sandbox»-Gattung, eines der erfolgreichsten Spiele aller Zeiten, verfolgt das Prinzip der freien Umweltgestaltung. Der Spieler bastelt sich eine eigene Welt aus Bausteinen unterschiedlicher Art (Hölzer, Steine, Erze etc.) und kann diese Elemente auch miteinander kombinieren, um neue Bausteine oder Werkzeuge zu erhalten.

Die klassischen Container, in denen solche Bausteine bisher ausgeliefert wurden, die Musikalben, die Zeitungen, die Fernsehsender, verlieren an Bedeutung. In der modernen Medienwelt sind einzelne Bilder, Videos oder Artikel Bausteine, die sich in einem individualisierten News-Stream

²⁹ www.youtube.com/watch?v=WF34N4gJAKE

³⁰ www.youtube.com/watch?v=hmLPhx6N8Vc

zu unserer digitalen Umwelt zusammensetzen. Zusammengesetzt wird der News-Stream, unsere Infosphäre, aus von Freunden geteilten Inhalten, eigener Recherche und smarten Algorithmen, welche unsere Interessen vorherzusagen versuchen. Der Remixer geht dabei einen Schritt weiter und teilt die Bausteine von Videos und Songs noch in ihre subatomaren Partikel auf.

Durch die Kombination von verschiedenen Medienelementen können auch neue Bedeutungen kommuniziert werden. Die Kombination von «Doppelpunkt», «Bindestrich» und «Klammer-Zu» zum Smiley :-)) ist ein einfaches Beispiel einer solchen Neukombination symbolischer Elemente, welche zusammen eine neue, emergente Bedeutung erhalten. Die Kombination von 50 Porträtzeichnungen David Bowies zu einem einzigen 6-Sekunden-GIF ist bereits ein komplexeres Beispiel: Anfang 2015 von der Illustratorin Helen Green zu Bowies 68. Geburtstag erstellt,³¹ wurde dieser Datenbaustein ein Jahr später an dessen Todestag zum weltweit meistverbreiteten Nachruf auf den Musiker.

FLUIDISIERUNG DES LEBENS

*«If they want to binge,
then we should let them binge.»*
Kevin Spacey, 2013

Die Strukturierung des Lebens im Takt der Uhr ist eine Erfindung der Neuzeit. Während fast der gesamten Menschheitsgeschichte orientierte sich das Leben am Rhythmus von Tages- und Jahreszeiten. Man stand «mit den Hühnern auf» oder verdöste die heisseste Zeit des Tages. Die gleiche Zeit für alle (innerhalb einer Zeitzone) setzte sich erst im 19. Jahrhundert durch: Die Fahrpläne der neu erfundenen Eisenbahn erzwangen eine gemeinsame Zeit für alle Orte entlang einer Strecke.

Die strenge Taktung erlebte ihren Höhepunkt in der Industriegesellschaft, in der für möglichst viele Menschen klare Zeitvorgaben galten: feste Arbeits- oder Schulzeiten, einheitliche Ferientermine und Ladenschlusszeiten. Die Sendepläne der Radio- und Fernsehstationen passten sich dieser Taktung an und verstärkten ihre Wirkung: Feste Termine für Nachrichtensendungen, Serien oder Sportübertragungen strukturierten über viele Jahre den Tagesablauf der meisten Menschen.

Doch die Strenge lockert sich zusehends. Die Jobs der Wissensgesellschaft ermöglichen mehr und mehr flexible Arbeitszeiten. Familienmodelle und Lebensläufe sind fluider geworden. Auch unser Medienkonsum wird zeitunabhängiger: Streaming-Dienste ermöglichen uns individuelles Konsumieren der Inhalte, wann und wo es uns gerade passt.

Die Ent-Strukturierung der Zeit führt für die Konsumenten, so der US-Zukunftsforscher Douglas Rushkoff, zu einem «Gegenwartsschock»: «Wir hatten keine Ahnung, was es für uns als Menschen bedeuten würde, im Jetzt zu leben ... Wir leben in einem Zustand ständiger Ablenkung, in dem wir das Unwichtige nicht mehr vom Wichtigen unterscheiden können.»³² Wenn alles jetzt und gleichzeitig passiert und jederzeit via Drohnen und Streetview auch verfolgt werden kann, kollabieren die tradierten Erzählformen – und neue brauchen Zeit, sich zu entwickeln.

³¹ Priscilla Frank: 50 Years of Glam From His Holiness David Bowie, In A Single GIF, www.huffingtonpost.com/2015/01/15/helen-green_n_6473496.html

³² Douglas Rushkoff: Present Shock. Wenn alles jetzt passiert. Orange Press 2014, S. 13 f.

Diese Fluidisierung verringert dabei auch immer mehr die strukturierende Wirkung, die Medienangebote für den Wochen- oder Jahresablauf haben beziehungsweise hatten. Hier spielt vor allem das Binge-Watching eine Rolle. Der Begriff, für die Redaktion des Collins Dictionary das Wort des Jahres 2015, bezeichnet den Konsum mehrerer oder sämtlicher Folgen einer Serie am Stück. «Das Publikum will Kontrolle. Es will Freiheit», sagte US-Schauspieler Kevin Spacey in einer Ansprache vor Fernsehmachern 2013 in Edinburgh: «Gebt ihnen, was sie wollen, und wann sie es wollen. Und wenn sie binge-watchen wollen – lasst sie binge-watchen.»³³

Den klassischen Fernsehanbietern wird ein Grundpfeiler ihres Sendebäudes genommen – die Autorität der Programmplanung. Planung kann jeder für sich selbst machen, ein festgelegtes Sendeprogramm ist allenfalls noch ein unverbindliches Angebot. Gleichzeitig gibt diese Ent-Strukturierung aber auch die Möglichkeit, einen neuen Grundpfeiler zu errichten: mit dem Archiv als Teil davon. Technisch ist Streaming schliesslich nichts anderes als das Übertragen eines im Archiv vorhandenen Inhalts in die individuelle Gegenwart eines Nutzers – auch wenn wahrscheinlich nicht alle Inhalte des SRG-Archivs für ein Streaming so interessant sein werden wie beispielsweise die erste Breaking-Bad-Staffel von 2008.

Wenn der persönliche Tagesablauf und die individuellen Interessen Inhalt, Länge und Zeitpunkt des Medienkonsums bestimmen (und damit auch das Medium), sind Medienanbieter gefordert, ihr Angebot konsequent auf die Customer Journey ihrer Nutzer auszurichten. Nur wer es schafft, in der individuellen Journey der Konsumenten relevant zu bleiben, wird auf lange Sicht noch bestehen können.

Umwälzung der Marktbedingungen

EXPONENTIELLE WETTBEWERBER

*«Today, if you're not disrupting yourself,
someone else is.»*

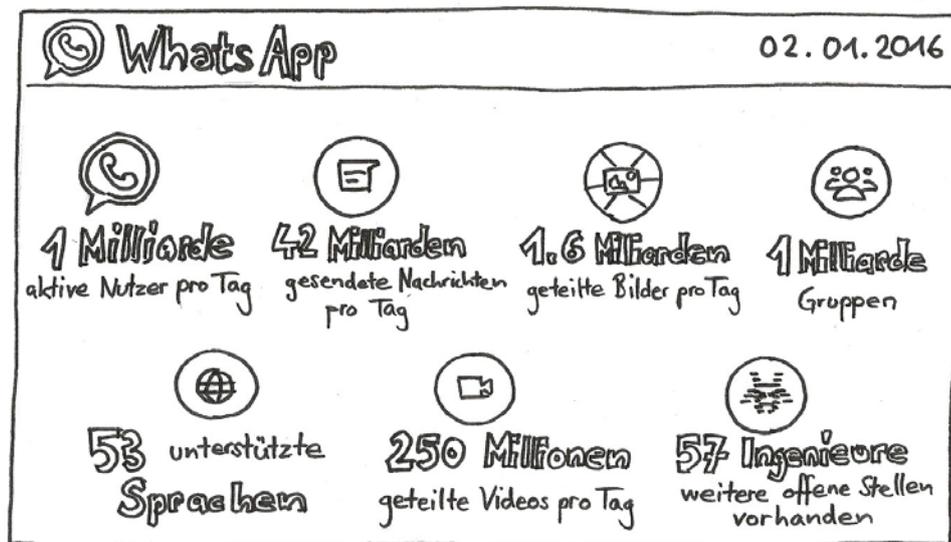
Salim Ismail, 2014

Typisch für Branchen im Prozess der Digitalisierung ist das Auftauchen von neuen, nach bisherigem Verständnis branchenfremden Wettbewerbern. Ebenfalls typisch ist ein Einstieg von vielen kleinen Unternehmen mit aggressiven Wachstumsstrategien. Für die hart angegriffene Printmedienbranche brachte der ehemalige Bertelsmann-Vorstandsvorsitzende Thomas Middelhoff dieses Gefühl auf den Punkt – mit der Geschichte eines Elefanten, dem eine Maus auf den Fuss tritt. Diese sagt: «Innerhalb von sechs Monaten werde ich doppelt so gross sein wie du – und mir dann überlegen, ob ich dich fressen möchte.» Und darunter: «Absurd? Today, that's business.»³⁴

Insbesondere im Online-Segment sind aus den Mäusen längst die Elefanten geworden. So lagen in den USA im Jahr 2014 die Online-Werbeinnahmen aller klassischen Medienunternehmen zusammengenommen niedriger als diejenigen des mit 38 % Marktanteil deutlich vorne liegenden Technologiekonzerns Google. Auch auf den folgenden Plätzen der Werbeumsatz-Rangliste finden sich sämtlich Technologieunternehmen:

³³ www.bbc.com/news/entertainment-arts-23802572

³⁴ Private Website von Thomas Middelhoff, 1999

Abb. 5: Verhältnis von Mitarbeitern zu Leistung bei WhatsApp³⁵

Facebook (10 %), Microsoft (6 %), Yahoo (5 %) und AOL (2 %).³⁶

Und es gibt inzwischen auch einen eigenen Begriff für sie: exponentielle Organisationen. Sie beschleunigen laut Salim Ismail ihr Wachstum durch den innovativen Einsatz von Technologie, wachsen überproportional, haben meist viel weniger und jüngere Mitarbeiter als die herkömmlichen Marktführer, sind mindestens zehnmal effizienter, effektiver, schneller und billiger als klassische, lineare Unternehmen in der selben Branche – und krepeln damit ganze Märkte um.³⁷

Erfolgsmerkmale der neuen «exponentiellen» Anbieter im Medien-Sektor sind insbesondere:

- Sie haben sich unabhängig und unbelastet von bestehenden Strukturen entwickelt
- Sie setzen im Kern alle auf Vermittlung und Distribution und nicht auf die Produktion von Inhalten
- Sie beherrschen das Frontend, sind die zentrale Schnittstelle zum Kunden, beherrschen dadurch alle Nutzerdaten und sie definieren im Backend die Aufgaben und Prozesse für die Zulieferer
- Sie automatisieren Prozesse

³⁵ WhatsApp 2016

³⁶ Forschungsinstitut Öffentlichkeit und Gesellschaft: Qualität der Medien, Handbuch 2015, Hauptbefunde S. 10

³⁷ Salim Ismail: Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours, Diversion Books, 2014

Medium	gegründet	Angebot	Nutzer	Mitarbeiter	Finanzierung
	2005	300 neue Videos pro Minute; lokale Version in 70 Ländern	> 1 Mia. weltweit	Etwa 1000	Werbung, Abonnements (YouTube Red)
	2004	Globales soziales Netzwerk	ca. 1,5 Mia. aktive Nutzer pro Monat	> 10'000	Werbung
	2010	Soziales Foto-Netzwerk	400 Mio. aktive Nutzer pro Monat		Werbung
	2006	Mikro-Blogging	360 Mio. aktive Nutzer pro Monat	4100	Werbung
	1976	iTunes, App Store		110'000	Verkaufs-provision
	2006	Video-Streaming			Abonnement
	1997	Video-Streaming	69 Mio. Abonnenten	> 2000	Abonnement
	2011	Soziale Video-Plattform für Gamer	100 Mio. Nutzer/Monat	> 100	Werbung
	2015	Live-Video-Streaming	10 Mio. registrierte Nutzer	> 20	Werbung
	2011	Multimedia-Messaging	100 Mio. aktive Nutzer täglich, 6 Mia. Video-Views/Tag	300	Werbung
	2007	Micro-Blogging	279 Mio. Blogs	< 400	Premium-Angebote und Werbung
	2001	Internet-Enzyklopädie	38 Mio. Artikel, 500 Mio. Nutzer/Monat	27 Mio. Autoren	Spenden
	2006	Musik-Streaming	20 Mio. Abonnenten	1500	Abonnement
	2012	Storytelling-Plattform	25 Mio. Nutzer	> 20	Werbung

Tabelle 2: exponentielle Medienorganisationen

PLATTFORMEN STATT HYPERKOMPLEXITÄT

*«The more acquaintances you
have the more powerful you are.»*
Malcolm Gladwell, 2002

Aus der Sicht eines Inhalte-Produzenten wird die Medienwelt fast stündlich komplexer. Es gibt immer mehr Devices, an die die Inhalte angepasst werden müssen; und das ist nicht nur eine technische Frage von Frequenzen, Pixeln und Lizenzen – auch das Nutzerverhalten unterscheidet sich je nach verwendetem Gerät und je nach Plattform. Es gibt immer mehr Kanäle für immer kleinere Zielgruppen, immer mehr Angebote von immer mehr Anbietern, und diese kommen nicht nur aus dem Kreise der Medienunternehmen, sondern auch aus anderen Branchen und vor allem aus überhaupt keiner Branche, sondern schlicht von Menschen: Wer früher Fotos machte, um seine Verwandtschaft anschliessend mit Diavorträgen zu langweilen, lädt jetzt ständig Bilder, Texte, Audio- oder Videodateien in die Öffentlichkeit hoch, mit Kameras, Smartphones, GoPros oder Drohnen aufgenommen.

Vieles von dieser Vielfalt bleibt im «Lonely Web» stecken, zwar formal in der Öffentlichkeit, aber so gut wie nicht zur Kenntnis genommen. Aber manchmal wird eben ein Content-Schnipsel aus diesem Long Tail der Medien zum Welterfolg – wie im Februar 2015 das Foto eines Kleides, das erst eine Woche praktisch unbemerkt auf Facebook zu sehen war, dann von einer völlig unbekannt schottischen Musikerin auf Tumblr hochgeladen und noch in der gleichen Nacht zehn Millionen Mal auf BuzzFeed angeschaut wurde. In der Spitze fragten sich 670'000 Personen zur gleichen Zeit, ob «The Dress» nun blau-schwarz oder weiss-gold war.³⁸

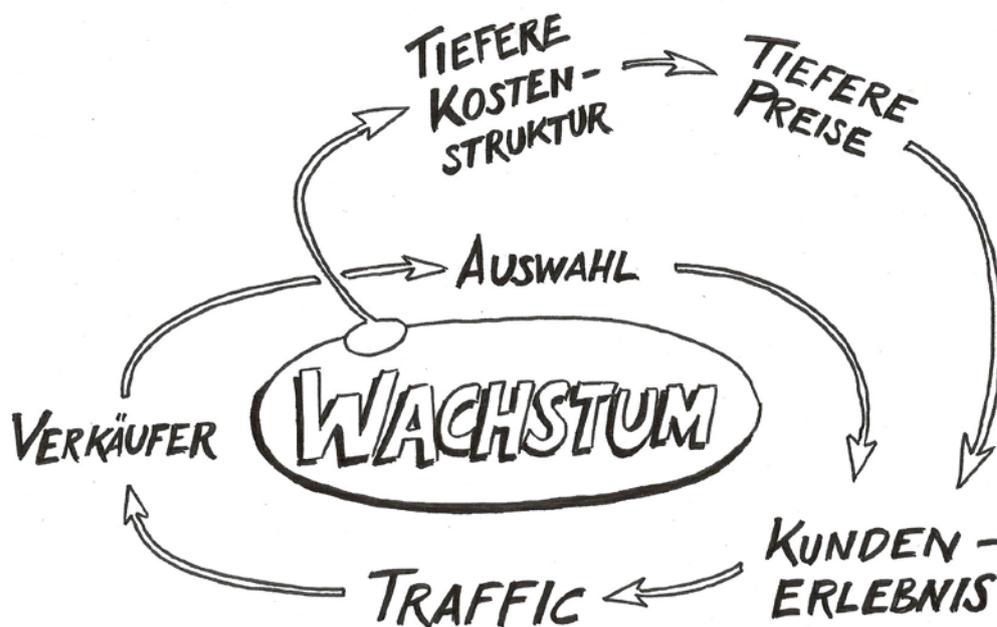
Es sei ein wenig beunruhigend, meinte der Dress-

Chronist Joe Veix, dass «der populärste Post eines der grössten New-Media-Unternehmen von der Plattform eines anderen Unternehmens übernommen wurde, auf der das Bild gelandet war, weil jemand ein Bild aus einem Post auf der Plattform wieder eines anderen Unternehmens übernommen hatte, und das ohne dass die Person, die das Foto gemacht hatte, davon wusste».

Aber genau solche verwundenen, unvorhersehbaren Wege, die für jeden Inhalte-Anbieter ein Problem darstellen, sind für einen Plattform-Anbieter von Vorteil. Und alle erfolgreichen neuen Medienunternehmen sind Plattformen.

Plattformen verbinden unterschiedliche Nutzergruppen, die von direkten und indirekten Netzwerkeffekten profitieren – je mehr Teilnehmer einer Gruppe die Plattform einsetzen, desto attraktiver wird die Plattform für die Nutzer der anderen Gruppe und umgekehrt. Indirekte Netzwerkeffekte hängen nicht direkt von der Grösse der Gruppe auf der Plattform ab. Beispiel: Für Nutzer von iPhones entsteht ein Zusatznutzen, wenn möglichst viele Entwickler dafür Apps entwickeln. Je mehr Entwickler Programme fürs iPhone entwickeln, desto grösser wird die Auswahl für die Endkunden und damit steigt ihr Gesamtnutzen an Apple-Devices. Dass zuletzt Apples mobiles Betriebssystem iOS weniger dynamisch wuchs als der Markt für Android-Geräte, ist unter anderem auf die grössere Offenheit des Android-Standards für App-Entwickler zurückzuführen.

³⁸ Joe Veix: The Lonely Web, fusion.net, 6.1.2016. www.fusion.net/story/251095/lonely-web-the-dress-viral-social-media-profit/

Abb 6: die Plattform-Erfolgsformel.³⁹

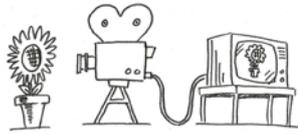
Netzwerk-Interaktions-Daten erzeugen positive externe Effekte, soziale Erträge für den Plattform-Nutzer. Die Plattform-Betreiber verdienen das Geld mit Vernetzung/Netzwerk-Interaktionen, Abstraktion, Aggregation, predictive Analytics und nicht mit der Produktion von eigenen Inhalten.

Während im klassischen Rundfunkmarkt noch immer eine lineare Vorstellung vorherrscht, die Fernsehen beziehungsweise Radio als zu befüllenden Kanal ansieht, haben Audio- und Video-Plattformen wie YouTube oder Vimeo, Netflix oder Amazon Video stark an Bedeutung gewonnen und vereinen einen wachsenden Anteil des gesamten Media-Zeitbudgets der Nutzer auf sich. Die Ansätze zur Content-Produktion beziehungs-

weise Content-Distribution sind dabei durchaus unterschiedlich: YouTube setzt vor allem auf User-Content, Netflix baut neben der Distribution bereits produzierter Inhalte stark auf Eigenproduktionen. Allen Plattformen gemeinsam ist die Nutzerorientierung – jeder bestimmt selbst, wann und wo er was konsumieren möchte. Und allen gemeinsam ist der Ansatz, mit den von den Nutzern erhaltenen Daten weitere Geschäfte zu machen, in Form von möglichst personalisierter Werbung oder durch das Anbieten von zusätzlichen eigenen Produkten.

³⁹ Jeff Bezos' Modell, ursprünglich auf einer Papierserviette festgehalten

⁴⁰ Zitate aus: www.platformed.info/the-platform-manifesto/

	<p>LINEARES FERNSEHEN («KANAL»/TRANSAKTION) KANALSPEZIFISCH</p> 	<p>FERNSEHEN ALS PLATTFORM NETZWERK KANALUNABHÄNGIG</p> 
Konzept	Produktion > Programmierung > Distribution > Konsum	Netzwerk/Ökosystem von Produzenten und Konsumenten, «Connect & Collaborate»
Skaleneffekte	Massenproduktion, Prozessoptimierung/-standardisierung	Netzwerkeffekte, Netzwerkproduktion, kollaborative Innovation, Optimierung der Feedbackloops zwischen den verschiedenen Akteuren; Selbstverstärkung: Mehr Produktion führt zu interessanterem Angebot, führt zu besserem Kundenerlebnis
Eigentum	Produktionsanlagen, Inhalte	Plattform als Infrastruktur für Interaktion: Software, Cloud, Analytics
Erfolgskriterien	Umsatz, Zuschauerzahlen	Nutzerdaten, «Data ist the new Dollar»; Kommerzialisierung von aggregierten/m Daten/Wissen
Konsum-Modus	Read-only, Publikum	Read-Write, Partizipation, Konversation, Kollaboration
HR	Personal-Entwicklung und -Management	Community-Entwicklung und -Management, «Community-Management is the new HR-Management»
Entscheidungsfindung	Manager, Experten; orientiert an Kundeninteressen und journalistischen Erwägungen	Algorithmen, Experimente; ausschliesslich am Nutzerinteresse orientiert
Qualitätskontrolle	Hierarchie, Gatekeepers	Reputation, Kuration (Lieblingslisten), Social Feedback, Social Signals, Algorithmen ersetzen traditionelle Gatekeepers
Marketing	Produzenten-Kontext Programm-/Spartenmanagement Sales Funnels/Verkaufstrichter, Verkaufsstellen werden vordefiniert (TV, grosser Bildschirm); Marktforschung, Segmentierung	Konsumenten-Kontext Kundenerlebnis-Management durch Kunden-«Journeys», integriert verschiedene Kontaktpunkte auf einer Plattform, Verkaufsstellen werden über den Kunden-«Journey» verteilt, Likes, Sharing; Echtzeit-Personalisierung, wie z. B. Facebook Newsfeed
Innovation	Selber machen/invented here – eigenes Forschungs- und Entwicklungs-Team; kopieren, kaufen	<u>Crowdsourcing</u> , APIs ermöglichen das Auslagern von Innovation, «The API is the contract and the integration interface.» «The iPhone app store introduced business development on steroids.» ⁴⁰

Tab. 3: Vom linearen Fernsehen zum Fernsehen als Plattform

VOM LINEAREN FERNSEHEN ZUM FERNSEHEN ALS PLATTFORM

Durch die Plattformisierung entsteht für Medien ein völlig neues Umfeld. Tabelle 3 zeigt die verschiedenen Dimensionen, in denen sich lineares Fernsehen und Fernsehen als Plattform unterscheiden.

Es wird ersichtlich, dass die Plattformisierung in einer auf lineares Fernsehen fokussierten Branche so gut wie keinen Stein mehr auf dem anderen lässt. Es ist ein anderes Universum mit anderen Gesetzen, anderen Akteuren, anderen Wertvorstellungen und anderer Funktionsweise. Sich dieser neuen Realität zu verschliessen und im neuen Medium mit alten Mustern und Vorgehensweisen fortzufahren, ist definitiv zum Scheitern verurteilt.

DIE LOSLÖSUNG VON HARDWARE-ZWÄNGEN

«Everybody in the world is a media company.»
Gary Vaynerchuk, 2014

Selbst wenn Menschen weiterhin kommunizieren wollen und werden, und selbst wenn sie dafür weiterhin Medienprodukte nutzen, bedeutet das noch lange nicht, dass in Zukunft Medienkonzerne diese herstellen. Der technische Fortschritt kann schlicht dazu führen, dass für grosse Teile der Medienproduktion der Zwang zur grossen Struktur wegfällt. Beziehungsweise schon weggefallen ist: «Jeder Wissensarbeiter verfügt in seinem Unternehmen heute über eine Arbeitsumgebung, die der eines Zeitschriftenjournalisten von 1994 entspricht», sagt der deutsche IT-Consultant Eric Schluffer. «Laptop oder PC, Grossbildschirm, Drucker, E-Mail, Newsticker, Internet, Grafikprogramme, Bildbearbeitungs-

programme, Datenbanken, Dokumentationen, Digitalkamera.» Damit brauche man schlicht keine Industrie mehr: «Was heute Journalisten leisten, kann im Prinzip jeder – zumindest was die Produktion angeht. Die Medienindustrie wird so selbstverständlich wie die Luft, die uns umgibt.»⁴¹

Damit ist die Digitalisierung dabei, die Medienbranchen strukturell in die Vor-Gutenberg-Zeit zu führen. Mit seiner Erfindung des Buchdrucks wurde das Produktionsmittel für die Kommunikationshoheit entscheidend: Die Botschaft eines Senders konnte beliebig viele Empfänger erreichen – wenn das passende Medium dafür vorhanden war und richtig eingesetzt wurde. Dieses Medium zu besitzen und zu unterhalten, ob Druckmaschine oder Fernsehsender, war teuer; und es einzusetzen, bedeutete Macht. Rund um diese Produktionsmittel entstanden grosse Konzerne, die weite Teile von Produktion und Distribution unter einem Dach vereinigten. Am ehesten vergleichbar hiermit ist die Ölindustrie. Grossunternehmen decken die gesamte Wertschöpfungskette ab – von der Förderung des Rohstoffs (Öl, im vorangehenden Fall Information) bis zur Verteilung des aufbereiteten Endprodukts (Benzin resp. Zeitung) an die Konsumenten. Im Zentrum steht dabei die technisch extrem aufwändige Verarbeitung, die Verwandlung des Rohstoffs in ein Produkt, oder eher noch: in eine Vielzahl von Produkten. In der Ölindustrie heisst dieser zentrale Produktionskomplex Raffinerie, in den Medienbranchen Verlag (meist am Druckereistandort) oder Sender (meist am Studio-Standort). Und weil die Anlagen im Zentrum nur als Grossanlagen rentabel gefahren werden können, entwickelt sich daraus eine Struktur mit relativ wenigen und den Markt beherrschenden Anbietern.

⁴¹ In Detlef Gürtler: The Message is the Message, GDI Impuls 02/13, S. 10–16

Doch mit der Digitalisierung und durch neue Produktions- und Distributionswege sind in den Medienbranchen Alternativen zur Grossstruktur entstanden. Die angestammte Herrschaft über die Kanäle büsst ihre Machtposition ein, die Presse, die Medien kann jeder selbst sein. Der technische Fortschritt fördert nicht mehr, wie die Jahrhunderte zuvor, die Verbreitung von Informationen, sondern die Vernetzung von Personen. Und bringt damit eine bunte Vielfalt hervor.

Zu dieser neuen Vielgestaltigkeit – nicht nur der Inhalte, sondern auch der ökonomischen Strukturen – passt als Vergleich eine ganz andere Branche: die wasserverarbeitende Industrie.⁴² Auch ihre Produkte sind wie die der Ölkonzerne weltweit verbreitet und allgegenwärtig, auch ihre Produkte werden auf der ganzen Welt nachgefragt. Aber die Wasserbranche arbeitet weltumspannend mit den unterschiedlichsten Produktionsformen, Eigentumsarten und Betriebsgrößen: Dies beginnt bei der Regentonnen im Garten und dem gemeinschaftlichen Brunnen und geht weiter über öffentlich betriebene Wasserwerke und Rohrleitungen bis hin zu gigantischen Entsalzungsanlagen an Wüstenküsten und Markenwasser-Fabriken von global agierenden Lebensmittelkonzernen. Der Overhead von Marketing, Vertrieb, Verwaltung etc. wird in einer solchen Struktur von den Konsumenten nicht einfach als gegeben hingenommen und mitbezahlt, sondern muss seine Existenz jeweils rechtfertigen: Braucht man einen Branding-Bauftragten, wenn der Zweck des Unternehmens ist, sauberes Trinkwasser aus dem Hahn fließen zu lassen? Braucht man überhaupt irgendeine Verwaltung, um mit dem aufgefangenen Regenwasser den Vorgarten zu bewässern?

In unterschiedlichen Segmenten der Wasserindustrie (die in keiner Statistik so geführt wird, sondern über verschiedene Branchen wie Energie,

Infrastruktur, Lebensmittel verteilt ist⁴³) gibt es unterschiedliche Legitimationen für Grossstrukturen. Der lokale Wasserversorger muss einen hohen Aufwand betreiben, weil er der Gesundheit und Sicherheit der Bürger verpflichtet ist (Service public), ein Markenartikler wie Nestlé braucht Vertrieb und Marketing, um sein Wasser besser als die Konkurrenz zu verkaufen (Markt). Ähnlich kann es auch in den unterschiedlichen Segmenten der inhalteverarbeitenden Industrie zu verschiedenartigen Rechtfertigungen für Overheads und für bestimmte Konzernstrukturen kommen – die aber immer Ziel der Angriffe von Plattform-Anbietern sein werden.

Technologien als Treiber des Wandels

«Any sufficiently advanced technology is indistinguishable from magic.»

Arthur C. Clarke, 1973

Alle in der gesamten Menschheitsgeschichte gesprochenen Worte entsprechen etwa 5 Exabytes (5 x 10¹⁸ Bytes oder 5 Milliarden Gigabytes). Durch die Digitalisierung wächst die Menge an Daten rasant. 5 Exabytes sind in etwa die Gesamtmenge der im Jahr 2002 erzeugten oder kopierten digitalen Daten.⁴⁴ Im Jahr 2011 wurden etwa 1,8 Zettabytes (1,8 x 10²¹ Bytes oder 1,8 Tril-

⁴² vgl. Detlef Gürtler: The Message is the Message, GDI Impuls 02/13, S. 10–16

⁴³ Eine ähnliche gedankliche Trennung in unterschiedliche Industrien ist auch für die noch unter «Medien» zusammengefassten Tätigkeiten denkbar. Denn diese Zusammenfassung beruht implizit auf der Vorstellung, das verbindende Element sei der Kanal, durch den die Informationen fließen würden.

⁴⁴ Lyman, P. & Varian, H. (2004). How much information 2003? (www.groups.ischool.berkeley.edu/archive/how-much-info-2003/printable_report.pdf)

lionen Gigabytes) erzeugt oder kopiert und es wird erwartet, dass sich diese Zahl alle drei Jahre vervierfacht.⁴⁵

Auch die Menge an miteinander vernetzten Geräten wächst exponentiell. Im Jahr 2014 waren 3,8 Milliarden Geräte miteinander verbunden, im Jahr 2015 waren es 4,9 Milliarden, im Jahr 2016 werden es 6,4 Milliarden sein. Im Jahr 2020 werden 20 Milliarden mit einander verbundene Geräte erwartet.⁴⁶

Das stetig wachsende Netz von Geräten und die immer grösser werdenden Datenmengen führen dazu, dass auch immer mehr unserer direkten Umgebung digital wird. In Anlehnung an die Biosphäre wird dabei von einer Infosphäre gesprochen.⁴⁷ Es ist die aus Informationen bestehende Umwelt, die wir mit den Maschinen teilen. Unsere digitale Umwelt besteht nicht aus grünen Codereihen auf schwarzem Grund, wie wir sie aus Hackerfilmen oder «The Matrix» kennen, sondern aus WhatsApp-Chats, Katzenvideos, Online-News, Fotos auf sozialen Medien – und immer häufiger aus Geräten, Räumen, Oberflächen, Hintergründen, die mit uns kommunizieren (und mit anderen Menschen und Geräten über uns).

Wir werden virtuelle Realität schon bald nicht mehr von der physischen unterscheiden. Unterhaltung, Fitness, Gaming, Sex und Reisen werden in Zukunft in multiplen Realitäten stattfinden. «Schon bald» bedeutet dabei, dass es sich um Entwicklungen handelt, die bereits im Gange sind. In noch holpriger Umsetzung, wie bei den Datenbrillen von Google oder Oculus, in militärischen Forschungslabors oder in Köpfen von Nerds, die vom nächsten Facebook träumen. Der exakte Weg zur neuen Realität ist dementsprechend auch noch nicht festgelegt – das Ziel, zu dem er führt, ist hingegen recht präzise formulierbar: die

Aufhebung aller materiellen und immateriellen Begrenzungen des Geistes, sei er menschlich oder als Geist von Maschinen gegenwärtig.

Das Virtuelle verliert die Begrenzung des Bildschirms. Kommunikation mit Geräten, Räumen etc. findet je länger je weniger über einen Bildschirm statt. Zero Interface bezieht sich auf ein Paradigma, in dem wir über Bewegungen, Sprache, Blicke und sogar Gedanken mit smarten Dingen interagieren. Im Extremfall können wir mit Dingen reden – und sie können auf unsere natürlichen Gesten reagieren. Dafür braucht es noch einige Entwicklungssprünge bei den Sprach-, Mimik-, Bewegungs- und Stimmungs-erkennungs-Systemen, doch diese Technologien entwickeln sich rasant. Die Technik wird in Labors getestet, erste Prototypen werden auf den Markt kommen. Es ist ebenfalls keine Frage, ob Bildschirme ganz aus unserem Leben verschwinden, sondern nur, wann es so weit ist.

Einen Überblick über die zahlreichen Konzepte und Technologien bietet Tabelle 4.

⁴⁵ Gantz, J. & Reinsel, D. (2011). Extracting value from chaos. IDC iview, (1142), 9–10

⁴⁶ www.gartner.com/newsroom/id/3165317

⁴⁷ Floridi, L. (2014). The fourth revolution: How the infosphere is reshaping human reality. OUP Oxford

⁴⁸ www.fusion.net/story/204316/darpa-is-implanting-chips-in-soldiers-brains, www.wired.com/2009/05/pentagon-preps-soldier-telepathy-push/

⁴⁹ www.theatlantic.com/technology/archive/2014/06/everything-we-know-about-facebooks-secret-mood-manipulation-experiment/373648/

⁵⁰ www.triplehelixblog.com/2015/01/exploring-emergent-technology-memory-augmentation-implants

⁵¹ www.viki.com

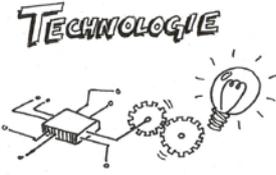
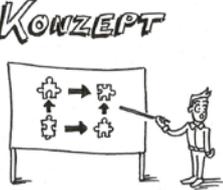
⁵² www.recordedfuture.com

⁵³ www.91.250.82.104:8090/galaxyscope/swarmNews/home

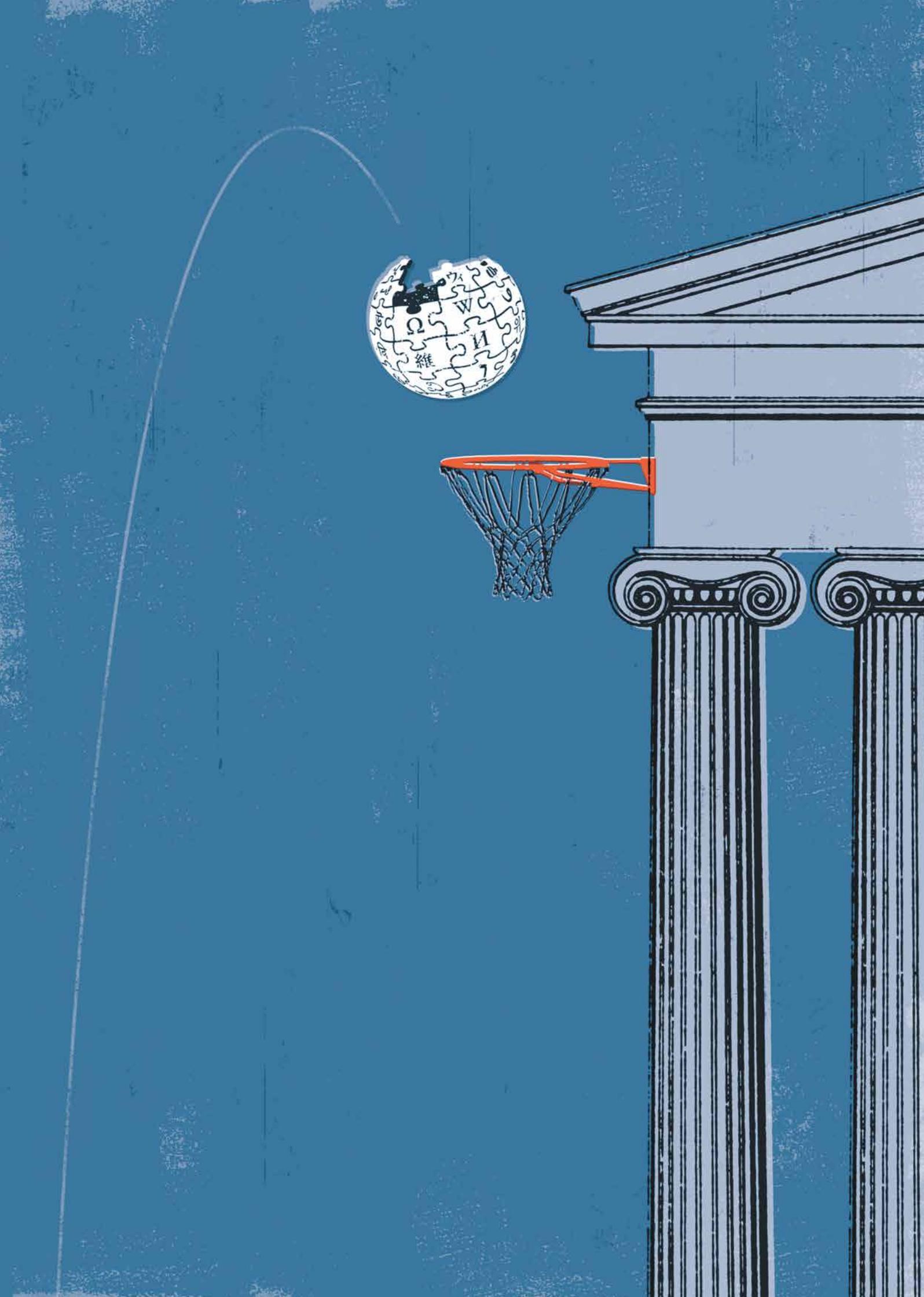
⁵⁴ www.teslasuit.com

⁵⁵ www.deepdreamgenerator.com/generator

⁵⁶ www.youtube.com/watch?v=oyxSerkkP4o

 TECHNOLOGIE	 KONZEPT	 CONTENT	 BEISPIEL
Telepathie, Brain-Computer-Interfaces	Gedanken lesen, Erinnerungen und Träume auf externem Speichermedium ablegen und teilen	Individuelle Gedanken	Empathie-Verstärker, Denkfunk, Fernsteuerung von Menschen ⁴⁸
Hive-Mind	Kollektive Stimmungen, Gedanken und Ideen, aufzeichnen, lesen und beeinflussen	Aggregierte Stimmungen	Facebooks Mood Manipulation Project ⁴⁹ Open Water – The Internet Of Visible Thought
Gedächtnis-Erweiterung	Verlagerung von Teilen des persönlichen Gedächtnisses auf externe Speichermedien	Individuelle Erinnerungen	Mehrere US-Forscherguppen haben «Hirn-Prothesen» in Tierversuchen erprobt. ⁵⁰
Babelfish	Automatische Simultanübersetzung in alle Sprachen	Verbale Kommunikation	Viki Global TV ⁵¹
Algorithmic/ Predictive News	Eine Art Seismograph für News; globaler Nachrichtenstrom wird in Echtzeit analysiert. Mit der zunehmenden Verbreitung von Sensoren und «Internet of Things» kann man buchstäblich das Gras wachsen hören.	Zukünftige Nachrichten («Vorrichten»)	Recorded Future macht automatische Nachrichten-Prognosen, abgeleitet aus globalen Echtzeit-Nachrichten. ⁵²
Roboter-Journalismus, Cognitive News	Künstliche Intelligenz generiert autonom Newsmeldungen aus unstrukturierten Echtzeit-Datenströmen.	Echtzeit-Nachrichten	SwarmNews generiert News aus Wikipedia-Updates, und dies schneller als klassische Redaktionen. ⁵³
Smart Assistants	Roboter-Journalismus kann auch direkt von der Software in unserem persönlichen Device generiert und personalisiert werden. Suchmaschinen und Apps werden überflüssig, denn der Smart Assistant antwortet, bevor wir überhaupt wissen, was wir suchen.	Personalisierte Nachrichten	Google Now und Siri können z. B. heute schon vorausplanen und aufgrund von Wettervorhersagen oder Verkehrsmeldungen Empfehlungen abgeben.
Virtual Reality, Holodeck	Information löst sich vom Display, virtuelle Parallelwelten wachsen aus dem Bildschirm heraus und überlagern die physische Welt. Telepräsenz wird real, der Zuschauer ist mitten im virtuellen Geschehen.	3-D-Kommunikation	Google Glass, Microsofts HoloLens, Sonys Smart EyeGlass, Metas Space Glasses, Magic Leap, Navdy Automotive, Across Air, Word Lens. Zweidimensionale Bilder werden uns in wenigen Jahren vorkommen wie heute Schwarzweissfotos oder Stummfilme.
Wearables	Virtuelle Realität zum Anfassen – der Bildschirm als Interface wird irrelevant.	Fühlbare Kommunikation	Der Anzug des schottischen Start-ups Tesla Studios (keine Beziehung zu Tesla Motors) gleicht einem Taucheranzug. Er verfügt über zahlreiche Knotenpunkte, die u. a. Muskeln reizen können und dem Träger beispielsweise das Gefühl vermitteln, dass er umarmt wird. Durch die Sensoren kann der Träger auch einen virtuellen Avatar steuern. ⁵⁴
Maschinenräume	Künstliche Intelligenzen entwickeln eine eigene Kreativität – virtuelle Surrealität.	Intermaschinelle Kommunikation	Mit Machine Learning und neuronalen Netzwerken erzeugen Computer autonom surreale, noch nie gesehene Bilder. ⁵⁵
Neue Sprachen	Wenn die Dinge um uns sämtlich vernetzt sind, dann sollten wir auch mit ihnen reden können.	Transhumane Kommunikation	«Schritt für Schritt lassen wir Maschinen sehen (...) Dann helfen sie uns zu sehen, dann werden menschliche Augen nicht mehr die einzigen sein, die die Welt erforschen und über sie grübeln.» Fei Fei Li ⁵⁶

Tab. 4: medienrelevante Technologien für das nächste Jahrzehnt



Zukunftspotenziale für die SRG

«Nur wer sich ändert, bleibt sich treu», schrieb der deutsche Liedermacher Wolf Biermann im Wendejahr 1990.⁵⁷ Damals gab es für die Bürger der ehemaligen DDR einen enormen Anpassungsdruck und ein Tempo des Wandels, das sich durchaus mit dem vergleichen lässt, dem heute Unternehmen ausgesetzt sind, wenn die Digitalisierung ihre Branche mit voller Wucht erfasst. Die Option, einfach alles zu lassen, wie es ist, gab es damals nicht, und es gibt sie auch heute nicht. Die in diesem Kapitel beschriebenen Zukunftspotenziale, die sich aus dem Experimentieren, aus der Förderung der demokratischen Partizipation und aus dem konkreten Anwendungsbeispiel Bildung ergeben, sind Anhaltspunkte, die dazu beitragen können, die eigene Zukunft bewusst und vielversprechend zu gestalten, statt vom Tempo des Geschehens gnadenlos überrollt zu werden.

Experiment

*«Innovation is serendipity, so you don't know
what people will make.»*
Sir Tim Berners-Lee, 2009

So wenig wie die typisch menschliche Stressreaktion beim Bewältigen der bedrohlichen digitalen Herausforderungen weiterhilft (siehe S. 19), so sehr könnte ein anderer Mechanismus hilfreich sein, den die Evolution bei einer sehr erfolgreichen Art von Lebewesen entwickelt hat: bei den Bakterien. Er ist besonders gut geeignet, um mit multiplen, unbekanntem und unberechenbarem Bedrohungen umzugehen. «Bakterien unter Stress erweitern ihren Horizont, entwickeln neue Lösungen, um den Stress zu bewältigen», sagt die Mikrobiologin Regine Hengge von der Humboldt-Universität zu Berlin, die sich seit 1989 mit der Stressforschung bei Bakterien beschäftigt.⁵⁸ Eine zentrale Rolle bei dieser Horizonterweiterung spielt das Regulatorprotein Sigma-S, das vermehrt

ausgeschüttet wird, wenn man E.-coli-Bakterien in Stress versetzt, etwa durch Hitze, Säure oder Nahrungsentzug. Sigma-S aktiviert grosse, im Normalfall brachliegende Abschnitte der DNA, die dann plötzlich Dutzende von Proteinen synthetisieren, für die das Bakterium unter regulären Bedingungen gar keine Verwendung hat.⁵⁹

Dabei handelt es sich gerade nicht um eine planvolle Reaktion auf eine konkrete Gefahr, sondern um eine öffnende Aktion, mit der unklaren Gefahren begegnet werden soll. Hengge: «Wenn ich ein Bakterium beispielsweise hungern lasse, reduziert es seinen Stoffwechsel auf ein absolutes Minimum. Gleichzeitig aber produziert es Proteine, die es auch gegen vieles andere resistenter machen. Es macht sich damit bereit für das Unerwartete.»⁶⁰ Eines (oder mehrere) dieser experimentell erzeugten Lösungsangebote können in der Lage sein, die aktuellen Probleme zu bewältigen und das Bakterium an die neue Situation anzupassen. Und wenn nicht dieses eine Bakterium, dann vielleicht ein anderes aus der gleichen Kultur – es muss ja nur ein einziges der vielen Milliarden Bakterien in der Petrischale der Experimentatorin überleben, um der gesamten Kultur das Überleben zu sichern.

In menschlichen Gesellschaften ist ein ähnlich explosionsartiges Experimentieren mit neuen Verhaltensweisen nur vereinzelt zu beobachten – und dann nur in Umbruchzeiten, in denen die normalerweise fest verkitteten Strukturen eines Systems erschüttert oder zerstört werden, wie

⁵⁷ www.zeit.de/1990/35/nur-wer-sich-aendert-bleibt-sich-treu

⁵⁸ Was können wir von Einzellern lernen? Interview mit Regine Hengge, in: Brand Eins 2/99

⁵⁹ Eberhard Klauck, Regine Hengge: Sigma-S-Controlling Networks in *Escherichia coli*, in: Alain Filloux (Hrsg.): *Bacterial Regulatory Networks*, London 2012, S. 1–26

⁶⁰ Hengge, 1999

beispielsweise in den Anfangsjahren der Französischen Revolution (1789 – 1794) oder nach dem Fall des Eisernen Vorhangs in Osteuropa (1989 – 1992). Auch bei Erschütterungen innerhalb eines Teilsystems der Gesellschaft kann es zu solchen Öffnungs-Reaktionen kommen. Dies zeigte sich etwa bei der Schweizer Uhrenkrise der 1970er- und 80er-Jahre oder im deutschen Bildungswesen nach dem «PISA-Schock» von 2001.

Weitaus häufiger hingegen entstehen solche Experimentialwellen in menschlichen Gesellschaften, wenn sich für diese durch technische oder soziale Errungenschaften ein Fenster für zahlreiche, im Einzelnen noch unbekannte Chancen öffnet. In der ökonomischen Sphäre werden solche Situationen «Gründerzeit» genannt, weil dann eine Vielzahl von Start-ups auf verschiedenste Weise die neuen Chancen ausloten. Durch die Start-up-Kultur ist inzwischen das «Perpetual Beta» auch gesellschaftlich akzeptiert: Keine Software ist fertig und ausgereift, wenn sie auf den Markt kommt. Experimentieren ist heutzutage nicht gleichbedeutend mit schlechter Qualität – alles beginnt mit einer Version 1.0.

Für einzelne Unternehmen ist der Ansatz der multiplen Öffnung für das Unerwartete bislang nur in der positiven Aufbruchstimmung der Gründerzeit erprobt. Sobald eine Bedrohungssituation eintritt oder sich das Unternehmen bereits in der Abwärtsspirale befindet, scheint eine Öffnungsstrategie kaum mehr möglich zu sein: Wer erst einmal angeschlagen ist und sich unter Druck fühlt, kann den Stressmodus fast nicht mehr abschalten, in dem er sich befindet. Selbst wenn die klassische menschliche Stressbewältigung keines der Probleme löst; Einigelung oder gar Panik sind wahrscheinlichere Reaktionen als ein Öffnungsversuch. Deutlich bessere Möglichkeiten, es den Bakterien nachzumachen, haben deshalb Unternehmen, bei denen sich eine Bedrohung des

Geschäftsmodells bereits abzeichnet, diese aber noch nicht mit voller Wucht angekommen ist. In der westlichen Welt sind dies zurzeit mindestens die Branchen Mobilität, Energie und Versicherungen. Aus den Segmenten der Medienbranche hat sich für Musik und Zeitung wohl bereits dieses Zeitfenster geschlossen – für Buch, Film und Fernsehen steht es noch offen.

EXPERIMENTALE GESELLSCHAFT: PROMETHEUS-SERENDIPITY

Eine Verteidigungs-, oder besser, eine Angriffsstrategie in einer solchen Situation beschreibt der US-Technikphilosoph Venkatesh Rao⁶¹ in «Prometheans and Pastoralists».⁶² Er empfiehlt Unternehmen und Gesellschaften, Durchbruchinnovationen nicht mit dem Von-oben-herab-Modus des traditionellen Expertentums und einer geplanten Entwicklung anzugehen, sondern stattdessen der Technologie einen möglichst freien Lauf zu lassen. Denn dann, so Rao, «verteilt sich der Grossteil der überschüssigen innovativen Energie und führt zu unerwarteten Innovationen in völlig anderen Bereichen. Ein Teil davon nimmt den Weg über unerwartete Feedback-Pfade und verbessert die ursprüngliche Innovation selbst – allerdings in einer Weise, auf die die Pioniere selbst nicht gekommen wären.»

Als Beispiel hierfür führt Rao die Geschichte der Dampfmaschine an: «Ursprünglich zur Produktivitätssteigerung im Bergbau von Cornwall eingeführt, eroberte die Dampfmaschine Region für Region, Industrie für Industrie und wurde zu einem der wichtigsten Auslöser der britischen industriellen Revolution. Dabei wurde sie

⁶¹ www.breakingsmart.com/

⁶² Venkatesh Rao: Prometheans and Pastoralists, www.breakingsmart.com/season-1/prometheans-and-pastoralists/

von Hunderten von unbekanntem Tüftlern mit Mikro-Erfindungen weiterentwickelt, die in den Jahrzehnten unmittelbar nach Ablauf von James Watts Patent Wirkungsgrad und Einsatzfähigkeit der Dampfmaschine verbesserten.» Ähnliche Entwicklungen seien beobachtbar für das Connecticut-Tal zwischen 1870 und 1900, das Silicon Valley seit 1950 und die Shenzhen-Region in China seit den 1990er-Jahren.

Der prometheische Ansatz, der sich im Silicon Valley durchgesetzt hat, entspricht dem, was heute Hacker-Ethos genannt wird. Wie Prometheus, der das Feuer der Götter zu den Menschen brachte, werden nützliche und wertvolle Ideen von autoritären Institutionen (z. B. MIT, IBM, DARPA, CERN) entnommen und mit unvorhersehbaren Konsequenzen mit der gesamten Menschheit geteilt.

Dieser Hacker-Ethos zeichnet sich durch «trial and error», «schrittweise Verbesserung», «billigeres und schnelleres Vorgehen» und eine gewisse Unverfrorenheit aus und funktioniert darum am besten in kleinen, autonomen Teams von nicht mehr als 15 Mitgliedern. Es ist ein pragmatischer Ansatz, der die agile Entwicklung von Software in den Vordergrund stellt und im Gegensatz zu einem Grossprojekt steht, welches von vornherein durchgeplant wird und aus einer Zeit stammt, als man sich im Universitätsrechner noch Zeitfenster reservieren musste, um wertvolle Rechnerkapazität beanspruchen zu können.

Heutzutage ist Hardware und Rechenzeit so günstig, dass Planung ihren Wettbewerbsvorteil eingebüsst hat und stattdessen eher hinderlich für die Ideenentwicklung ist: «Grossartige Software entsteht, wenn man bei ungefähigem Konsens den Code einfach laufen lässt.»⁶³ Die interessanteste, vielversprechendste oder auch einfachste Spur wird verfolgt, ohne eine exakte Idee zu haben, wo

man genau enden wird. Das führt zur sogenannten «Serendipity», dem zufälligen Stossen auf interessante Ideen, welche nie erreicht würden, wenn man ein allzu klares Ziel vor Augen hätte.

Viele spannende Ideen und Innovationen kamen durch ein solch pragmatisches Vorgehen zustande. Das bedeutet im Umkehrschluss aber nicht, dass jedes einzelne Team so automatisch viele spannende Ideen und Innovationen hervorbringt. Es ist eher die Vielzahl der agilen Teams, welche sich nicht zu sehr in ein bestimmtes Ziel verbeissen und die immer wieder neue Experimente starten, was am Schluss eher zu neuen Ideen führt. Die meisten Teams werden also trotzdem keine grossen Innovationen produzieren, doch lösen sich diese schnell wieder auf, wenn der Eindruck entsteht, dass in einem anderen Team mehr zu holen ist.

EXPERIMENTALE UNTERNEHMEN: «NEXT THINGS» STATT «NEXT BIG THING»

Für Unternehmen bedeutet der Fokus aufs Experiment, sich von der Hoffnung auf das «next big thing» zu verabschieden und stattdessen auf «next things» zu fokussieren. Dazu gehört, nicht alle Kräfte in bloss eine Entwicklungsrichtung zu bündeln, sondern materielle und mentale Ressourcen besser zu streuen.

Raos Grundvoraussetzung für eine Prometheus-Strategie ist das Vorhandensein einer disruptiven Innovation, die absehbar, wenn auch zeitlich kaum kalkulierbar, die gesamte bisherige Branche umwälzen wird. Eine solche Innovation ist nicht in jeder Branche zu jeder Zeit vorhanden – aber

⁶³ Venkatesh Rao: Die Büchse des Prometheus, in: GDI Impuls 03/15, S. 75

überall dort, wo gerade die Digitalisierung über die traditionellen Geschäftsmodelle herfällt, ist diese Voraussetzung erfüllt.

Neue Medien entstehen und wandeln sich schnell. Was gestern unmöglich oder blödsinnig erschien, kann heute schon angesagt sein; und was heute en vogue ist, kann morgen schon hoffnungslos veraltet wirken. Eine Botschaft, die sich innerhalb von Sekunden nach dem Abspielen selbst zerstört? Das war vor fünf Jahrzehnten der Running Gag der US-Serie «Mission: Impossible»⁶⁴ – und es ist die wichtigste Funktionalität des 2011 gestarteten Messaging-Dienstes «Snapchat». Hätte jemand noch vor fünf Jahren vorgeschlagen, stundenlang zu senden, wie Leute am Computer spielen, wäre er oder sie kaum ernst genommen worden. Heute sind solche «Let's Play»-Videos eine der meistgesehenen Video-Gattungen überhaupt. Allein Twitch, eine Plattform, auf der Computerspiele gespielt und kommentiert werden, hatte 2014 mehr als 100 Millionen (verschiedene) Besucher⁶⁵ – pro Monat. Facebook wurde als soziales Medium so unverzichtbar, dass auch viele Erwachsene sich dort anmeldeten – was wiederum den Dienst für viele Jugendliche uncool machte, auch weil sie keine Lust hatten, sich von ihren Eltern oder Lehrern dort kontrollieren zu lassen. Sie haben ihre Aktivitäten deshalb häufig zum jüngeren Instagram oder zum besser segmentierbaren WhatsApp verlagert; beides Dienste, die ebenfalls zum Facebook-Konzern gehören. Das fast ausschliesslich von Jugendlichen genutzte Snapchat hat bislang zwei Übernahmeangeboten Facebooks widerstanden.

In einem Markt, in dem das Tempo von den 14-Jährigen in aller Welt und von den Konzernen des Silicon Valley vorgegeben wird, kann ein Anbieter wie die SRG eigentlich nur hinterhinken, wenn er modern wirken und auch ju-

gendliche Zuschauer ansprechen will. Es sei denn, er würde sich genau den einen grossen Vorteil zunutze machen, über den auch alle anderen Anbieter von neuen Medien verfügen: Sie können schnell und günstig experimentieren.

Neue Medien erlauben Experimente, wie sie im klassischen linearen Fernsehen aufgrund von zeitlichen und finanziellen Einschränkungen nicht möglich sind. Sie erlauben es, prinzipiell jedes beliebige Terrain zu betreten, aus welcher Richtung auch immer – oder es zu verlassen, in welche Richtung auch immer. Sie erlauben es, beliebig lange zu verweilen, oder beliebig kurz, oder auch gar nicht zu verweilen, sondern beständig in Bewegung zu bleiben. Sie erlauben Produktion in jeder beliebigen Qualität, und das Gegenteil davon, sie erlauben Einzel-, Team-, oder Schwarmleistungen, mit oder ohne Geschäftsmodell, oder erst mal ohne, aber irgendwann mal mit. Kurz: Sie erlauben all das, was einem öffentlichen Fernsehsender zum Teil nicht erlaubt ist; oder besser: was ihm nicht geglaubt wird.

In so traditionsreichen Unternehmen wie der SRG ist es wichtig, dass bestehende Strukturen nicht aufgrund von Machtansprüchen und Anciennität neue Entwicklungen absorbieren und damit ausbremsen. In einer gross angelegten Studie der Harvard Business School zum Zeitungsmarkt zeigten die Autoren, dass die völlige Trennung von Print- und Online-Bereich (physisch, buchhalterisch, bezüglich Management etc.) eine Grundvoraussetzung ist, um Zeitungen online erfolgreich

⁶⁴ Produziert zwischen 1966 und 1973, im deutschsprachigen Raum auch bekannt unter dem übersetzten Titel «Kobra, übernehmen Sie»

⁶⁵ Twitch 2014 Retrospective: www.twitch.tv/year/2014

zu machen.⁶⁶ Die Online-Redaktionen konnten sich entwickeln, ohne von den alten Strukturen und Vorstellungen des Journalismus beeinflusst zu werden. Sie konnten Online-News produzieren und mussten nicht einfach Print-News digital reproduzieren.

EINSTIEG IN DEN EXPERIMENTAL-MODUS: OPERATION CHANGE STORM

Ein Anbieter, der einem öffentlichen Auftrag und einem Qualitätsversprechen verpflichtet ist, hätte allein schon grosse Schwierigkeiten, intern einen offenen, suchenden Serendipity-Ansatz durchzusetzen. Mindestens genauso schwer fiel es ihm darüber hinaus, seine Stakeholder und Nutzer davon zu überzeugen. Wie schwer so etwas ist, fällt immer dann auf, wenn einmal ein Format sich auf experimentellen Boden begibt. Aus jüngster Zeit kann hier beispielsweise Jan Böhmermanns «Neo Magazin Royale» im ZDF angeführt werden: Auf Böhmermanns Video «Ich hab Polizei» in der Sendung vom 26. November 2015 antworteten YouTuber um Marti Fischer und Marie Meimberg zehn Tage später mit dem Video «Du hast Polizei. #WirHamInternet».⁶⁷ Eine Strophe daraus macht das Problem klar:

Internet hat Jugend, Zukunft und Aufmerksamkeit. Fernsehen ist tot, mach dich auf Untergang bereit. Du hast gedacht, im Fernsehen, da werden Fangirls sein, aber ZDF-Zielgruppe sitzt leider im Altenheim!

Das Bedürfnis der Nachfrager und die Ressourcen der Anbieter für einen Kulturwandel sind dabei durchaus vorhanden. Der dank technologischem Fortschritt zunehmende Trend zur Partizipation der User trifft bei der SRG auf vielfältigste Ressourcen. Sie umfassen unter anderem Equipment, Studios, das Archiv, technisches Wissen, Storytelling-Fähigkeiten, den Zugang zur Schwei-

zer Bevölkerung, zu Politikern, zu Universitäten und Hochschulen, zu Firmen, zu Organisationen im In- und Ausland. Die SRG ist eine respektierte Institution – die Qualitäts-Scores des öffentlichen Radios und Fernsehens liegen weit über denen der privaten Konkurrenz und ebenfalls höher als die der Print- und Online-Medien.⁶⁸ Die Aussage «Das Schweizer Fernsehen kommt vorbei!» sorgt nach wie vor für ehrfürchtige Aufregung.

Um die Qualität versprechende Markenpersönlichkeit des Schweizer Fernsehens mit der Flexibilität, Schnelligkeit und den Überraschungseffekten einer Serendipity zu verbinden, muss ein dauerhafter Experimentalmodus verinnerlicht werden. Zum Anfang könnte in einer einmaligen Aktion – hier «Operation Change Storm» genannt – einem Teil der SRG, z. B. der Online-Redaktion, für eine bestimmte Zeit eine gewisse Narrenfreiheit zugestanden werden. Der Innovationsgeist aus den frühen Jahren des Fernsehens wäre online gefragt, und zwar ohne von etablierten Strukturen zurückgebunden zu sein. Eine experimentelle Periode, in der für alle Stakeholder alles Neue möglich ist; aber in der nichts Altes zum Tode verurteilt wird. Eine Phase, in der nicht so sehr entschieden als vielmehr ausprobiert wird. Ein Zeitraum, in dem Ressourcen neu kombiniert und neu entdeckt werden, in dem Akteure und Redakteure die Rollen tauschen. Im schlimmsten Fall entsteht daraus ein missglücktes (begrenztes) Experiment. Im besten Fall die Neuerfindung der SRG. Und im Normalfall setzen sich zumindest einige der neuen Ansätze auch über die Change-

⁶⁶ www.charman-anderson.com/2013/08/12/print-digital-integration-sucked-the-life-blood-out-of-journalisms-future/

⁶⁷ www.youtube.com/watch?v=IoffHtGZAMS

⁶⁸ Forschungsinstitut Öffentlichkeit und Gesellschaft: Qualität der Medien, Handbuch 2015, Hauptbefunde S. 16

Storm-Periode hinaus durch – und Unternehmen sowie Gesellschaft können sich mit dem Gedanken an stetige Erneuerung allmählich anfreunden.

Demokratie

«*The losers build walled gardens. The winners build public squares.*»

Don Tapscott, Anthony Williams, 2006

Den grundlegenden Umwälzungen in der Medienbranche steht der relativ stabile Auftrag bei den öffentlich-rechtlichen Medienunternehmen gegenüber. Dieser beinhaltet bei der SRG u. a. die Förderung von Demokratie, von Schweizer Kultur und nationaler Kohäsion. Ausserdem ist festgehalten, dass dabei hohen Qualitätsanforderungen genüge getan sein muss. Doch was ist Qualität?

Wird Qualität als objektive Eigenschaft angesehen, geht es für einen öffentlich-rechtlichen Sender darum, das «Gute» und «Richtige» zu verkünden. Wie ein schulischer Lehrplan wird das Programm von Experten bestimmt, die durch ihr Expertentum, durch ihr besseres Verständnis der Realität die Qualität von Medieninhalten besser bestimmen können als Laien. In Anlehnung an Venkatesh Rao⁶⁹ kann man diese Experten als «Gralshüter» bezeichnen.

Dem gegenüber steht die Vorstellung, dass das gut sei, was einem Publikum gefalle. Die Qualität von Produkten wird also nicht «objektiv» von Experten bestimmt, sondern ist einzig davon abhängig, ob es auf dem Markt Erfolg hat. Die wichtigsten Währungen im Fernsehen hierfür sind die absoluten Zuschauerzahlen und die relativen Marktanteile eines Programms.

Viele öffentlich finanzierte Sender stehen vor dem Dilemma: Soll man sich an Expertenvorstellungen und aufklärerischen Idealen orientieren, oder soll man sich am Markt ausrichten? Sie haben mehr oder weniger klar definierte Aufträge, die eher von einem objektiven Qualitätsbegriff ausgehen, und werden dafür staatlich unterstützt. Diese Aufträge haben auch in der buntschillernden Vielfalt der modernen Medienwelt weiterhin eine Existenzberechtigung: Damit Demokratie funktionieren kann, ist ein Gemeinwesen auf möglichst objektiv und neutral informierte Bürger angewiesen. Nicht selten treffen die an solchen Ansprüchen orientierten Programme jedoch auf Desinteresse beim Publikum – und auch die objektivste und neutralste Information trägt nicht zum Funktionieren der Demokratie bei, wenn sie nicht wahrgenommen wird.

DEMOKRATISCHE PARTIZIPATION

Die in den ersten zwei Abschnitten besprochenen technischen und gesellschaftlichen Veränderungen wie das Aufblühen einer auf Partizipation ausgelegten Read-Write-Kultur, die zunehmende Vernetzung von Individuen, Organisationen und Maschinen, die Tendenz zur Plattformisierung sowie der Aufruf zum Experimentieren des letzten Abschnitts legen eine stärkere Demokratisierung und Nutzereinbindung der SRG nahe. Der benannte Auftrag der SRG, Demokratie, Schweizer Kultur und nationale Kohäsion zu fördern, lässt sich durch ebendiese Veränderungen besser umsetzen. Insbesondere in einer Schweiz mit direktdemokratischer Tradition. Wichtig dabei ist, dass die SRG der Ort ist, wo die Diskussion stattfindet, wo unterschiedliche Bevölkerungsgruppen miteinander im Austausch stehen.

⁶⁹ Venkatesh Rao: Die Büchse des Prometheus, in: GDI Impuls 03/15, S. 75

Das Dilemma zwischen Markt- und Expertenorientierung ist darum nur ein Dilemma in einer hierarchischen Read-only-Kultur (siehe Abschnitt: «Konsumtion → Prosumption»). Die Möglichkeit, die Nutzer nicht einfach nur als Konsumenten (mit mehr oder weniger hohem Anspruch) zu sehen, sondern als Partner in einer Read-Write-Kultur, löst dieses Dilemma auf. Denn durch die Teilnahme des Publikums am Produktionsprozess erhalten jegliche Produktionen mehr Legitimation: Es wird eine demokratische Qualitätsdefinition eingeführt. Gut ist das, was interessiert und wo eine Diskussion gedeihen kann.

In der demokratischen Qualitätsdefinition geht es darum, den Nutzer bei der Entscheidung mit einzubeziehen, was produziert und/oder gezeigt wird. Ein Beispiel dafür, wie das durch moderne Vernetzung möglich ist, gibt das Crowdfunding. Hier werden die Bedingungen für eine Produktion über die Beteiligung der Nutzer geschaffen. Viele der anspruchslosen Zeitfresser, bei denen Fernsehzuschauer regelmässig hängen bleiben, würden vom Zuschauer kein Crowdfunding-Geld erhalten, um produziert zu werden. Das Schauen dieser Sendungen wird eher als eigenes Laster betrachtet. In der demokratischen Qualitätsdefinition wird nicht produziert, was die Zuschauer sehen sollen (Gralschüter-Entscheidung), und auch nicht das, wo sie im Moment am ehesten hängen bleiben (Marktorientierung), sondern das, was die Zuschauer in Zukunft sehen wollen. Ist die Entscheidung, was produziert werden soll, vom Konsum selber zeitlich losgelöst, lässt man sich bei seinen Entscheidungen eher von einem Ideal leiten, wie man als Medienkonsument gerne wäre, und nicht von der Faulheit nach einem langen Arbeitstag.⁷⁰ Und wer eine Produktion unterstützt, wird diese auch eher sehen wollen. Damit wird inhaltlich eine Brücke zwischen Gral und Markt geschlagen.

Durch die Demokratisierung der Produktionsentscheidung werden mediale Experimente plötzlich möglich, die für ein marktorientiertes Medienunternehmen zu riskant wären und für Experten zu unkonventionell.

ARTEN DER NUTZERPARTIZIPATION

Demokratisierung im Medienkontext bedeutet viel mehr als Crowdfunding oder die Wahl eines Wunschfilmes per Telefon, wie in den 70er- und 80er-Jahren üblich. Durch technische und gesellschaftliche Entwicklungen entstehen im Zusammenspiel zwischen Nutzern und der SRG zwei Dimensionen der demokratischen Partizipation. Einerseits können die Nutzer mitentscheiden, was die SRG produziert. Das kann zu Produktionsentscheidungen analog zum Crowdfunding (aber ohne eigene finanzielle Aufwände) führen oder eine neue strategische Ausrichtungen zur Folge haben. Andererseits kann Demokratisierung auch bedeuten, dass die SRG die Produktion fremder Medieninhalte unterstützt und auf ihrer Plattform unterbringt.

Die zwei Dimensionen Produktion und Entscheidungen können der Verortung unterschiedlicher Partizipationstypen dienen. Zur Veranschaulichung der unterschiedlichen Partizipationsmöglichkeiten sind nachfolgend diverse bereits existierende Beispiele beschrieben, die auch in einem SRG-Kontext funktionieren können. Aufgrund vieler Hybridformen ist die Unterscheidung fließend.

⁷⁰ Trope, Y. & Liberman, N. (2011). Construal level theory. *Handbook of theories of social psychology*, 1, 118–134

	Nutzer entscheiden	SRG entscheidet
SRG produziert	SRG als Beauftragte	SRG als Sender
Nutzer produzieren	SRG als Plattform	SRG als Gatekeeper

Tab. 5: Partizipations-Matrix

SRG als Sender:

Das ist die traditionelle Funktion eines Medienunternehmens in einer Read-only-Kultur. Sowohl Entscheidungsmacht wie auch die Produktion selber sind dort konzentriert. Die meisten klassischen Medienprodukte funktionieren heute noch so. Für hochwertigen Recherche-Journalismus kann das durchaus eine gute Grundlage sein. Fernsehsender wie Arte oder Zeitungen wie DIE ZEIT werden oft als Beispiele herangezogen. Auch für die SRG kann qualitativ hochwertiger Journalismus ein wichtiges Standbein sein (siehe «Slow Media – Meister-Journalismus»). Neuere Formate wie TED-Talks zeigen, dass auch im Internet ein Format mit wenig Nutzerpartizipation (abgesehen von einer Kommentarspalte) qualitativ hochwertig und, aus Expertensicht, erfolgreich sein kann. Wichtig hierbei ist es, Algorithmen zu erstellen, welche dem Nutzer diejenigen Inhalte liefern, die ihn oder sie am meisten interessieren und gleichzeitig auch der nationalen Kohäsion gerecht werden und den Zuschauer nicht in eine Filter-Bubble setzen. Nebst Algorithmen können auch Playlists von Nutzern kuratiert werden, sei es von Privatpersonen oder von Institutionen.

Slow Media – Meister-Journalismus

Als Gegenteil zum Temporausch, zur Oberflächlichkeit und zum Profitstreben, die alle in digitalen Medienprodukten zugenommen haben, entwickelt sich eine Sehnsucht nach handwerklicher Qualität und inhaltlichem Vertrauen. Deshalb wird Spitzen-Journalismus – genauso wie Spitzen-Kultur, Spitzen-Forschung und Spitzen-Medizin – mit öffentlichen Mitteln gefördert, um nicht vollends zum Spielzeug von Mäzenen und Mogulen zu werden. Die SRG als Read-only-Sender setzt mit Slow Media neue Qualitätsmassstäbe und schafft Vertrauen in einer unübersichtlichen Welt. Der Produzentenstolz auf die hochwertigen Erzeugnisse korrespondiert mit dem Konsumentenstolz über höchste Medienqualität.

So, wie aus der kleinen Schweiz viele der besten Uhren und der besten Banken der Welt kommen, kommen von der SRG auch viele der besten Medienproduktionen der Welt. Der Erfolg wird eher in gewonnenen Medienpreisen als in Marktanteilen gemessen. Der Medienplatz Schweiz wird für Journalisten aus aller Welt so etwas wie Hollywood für Schauspieler. Auch für Sponsoren und Werbepartner ist dieses Angebot attraktiv, wenn sie Konstanz und hochwertige Inhalte suchen, die Nutzer über längere Zeit zu binden vermögen.

SRG als Beauftragte:

Dank der digitalen Vernetzung ist es für eine breite Masse leicht möglich, auf eine relativ niederschwellige Art und Weise am SRG-Produktionsprozess teilzunehmen. Crowdfunding ist ein Beispiel dafür. Jeder Schweizer könnte z. B. über eine Anzahl Punkte verfügen und diese an unterschiedliche Produktionsideen «spenden».

Konzeptuell ähnlich ist das Ask-me-anything-(AMA)-Format auf Reddit.⁷¹ Dort kann jeder registrierte Nutzer über mögliche Fragen für ein Interview abstimmen, indem er den Fragen ein «Upvote» oder «Downvote» gibt. Die Fragen mit den meisten «Upvotes» werden am Schluss beantwortet. Während Reddit sich den Zugang zu bekannten Persönlichkeiten mit dem AMA-Format erarbeiten musste (es haben mittlerweile u. a. Barack Obama, Bill Gates und Elon Musk teilgenommen), hat die SRG bereits die Kontakte und das Renommee dafür.

Ein anderes Beispiel für Read-Write-Beauftragung ist das Projekt «Membrane» der New York Times.⁷² Bei «Membrane» wird ein Tool erarbeitet, bei dem Abschnitte eines Online-Artikels mit einfachen W-Fragen (wer/wie/warum etc.) markiert werden können. Markieren viele Leser die gleichen Stellen, so kann das als Auftrag an die Journalisten verstanden werden, diesen Bereich genauer zu erläutern und dort auch weiterführende Recherchen anzustellen.

Nebst dem Entscheiden über einzelne Inhalte könnten Nutzer auch Entscheide über die grundsätzliche strategische Ausrichtung der SRG treffen. Mit Methoden der Liquid Democracy ist es möglich, solche Entscheidungen auch in grösseren Gruppen und mit Nutzern mit unterschiedlich stark ausgeprägter Involvierung durchzuführen. Der Auftrag der SRG wird nicht von einem Gremium einmalig festgelegt, sondern in einem ständigen Dialog mit den Nutzern fortlaufend definiert.

SRG als Gatekeeper:

In der Gatekeeper-Funktion entscheidet ein Medienunternehmen, welche Nutzer-Inhalte gezeigt werden, und verleiht den Inhalten damit Relevanz und Glaubwürdigkeit. Um als öffentlich-rechtlicher Sender selber glaubwürdig zu bleiben, dürfen Beiträge nur aufgrund fehlender Relevanz oder Glaubwürdigkeit nicht gezeigt werden und nicht, weil sie vielleicht politisch unbequem sind. Klassische Beispiele für die Gatekeeper-Funktion sind Augenzeugen-Fotos und -Videos. CNN hat das iReports-Format⁷³ eingeführt, in dem Nutzer dazu aufgefordert werden, zu von CNN ausgewählten Themen eigenes Material beizutragen. Im Film-Schneideprogramm iMovie, welches auf allen Apple-Computern vorinstalliert ist, besteht auch die Möglichkeit, seinen eigenen Film im iReport-Format herauszuspielen. Bei Amazon-Studios ist es möglich, sein Drehbuch einzureichen,⁷⁴ welches von Amazon übernommen und produziert werden kann. Die Förderung von talentierten Medienschaffenden oder vielversprechenden Projekten gehört ebenfalls zur Gatekeeper-Funktion.

⁷¹ www.reddit.com/r/IAMa/

⁷² www.nytlabs.com/blog/2015/11/05/membrane/

⁷³ www.edition.cnn.com/specials/opinions/cnnireport

⁷⁴ www.studios.amazon.com/help/submission-guidelines

SRG als Plattform:

Wird sowohl die Produktion der Inhalte wie auch die Entscheidung darüber, was gezeigt wird, aus der Hand gegeben, wird der Sender zu einer Plattform. Heutzutage sind fast alle grossen Medien-Player (z. B. Facebook, YouTube) Plattformen. Sie liefern fast ausschliesslich die Infrastruktur für eine Read-Write-Kultur. Die Extremposition davon wäre ein völlig dezentrales Netzwerk als Plattform (siehe «Position: digitale direkte Demokratie – ein dezentrales Demokratie-Experiment»).

Auf einer Plattform kann jeder alles veröffentlichen, was nicht gewissen Grundregeln widerspricht. Content wird in einem digitalen Zeitalter en masse produziert, wichtig ist es, die Diskussion bei sich zu führen – der Content kann noch so falsch oder irrelevant sein. Die Filterfunktion übernimmt nicht die Plattform, sondern die User selber, die gewisse Inhalte besser bewerten als andere, Inhalte diskutieren und unpassende und regelverstossende Inhalte markieren.

Das vorher genannte Ask-me-anything-AMA-Format auf Reddit kann ebenfalls in dieser Kategorie angesiedelt werden, wenn die Fragen auch von den Nutzern selbst stammen.

⁷⁵ www.blocktech.com

⁷⁶ www.ujomusic.com

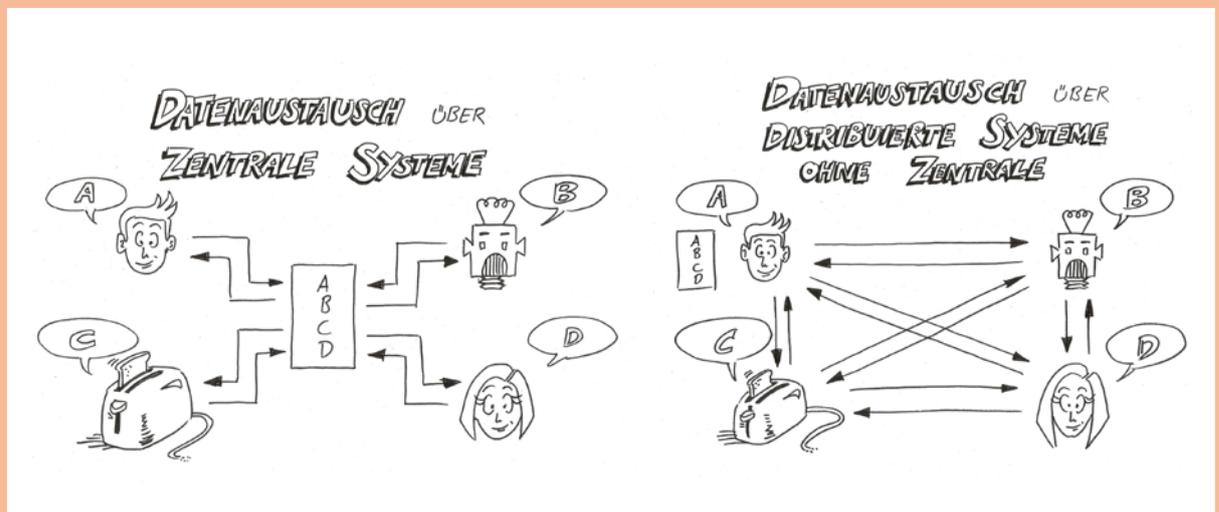
⁷⁷ www.lazooz.net

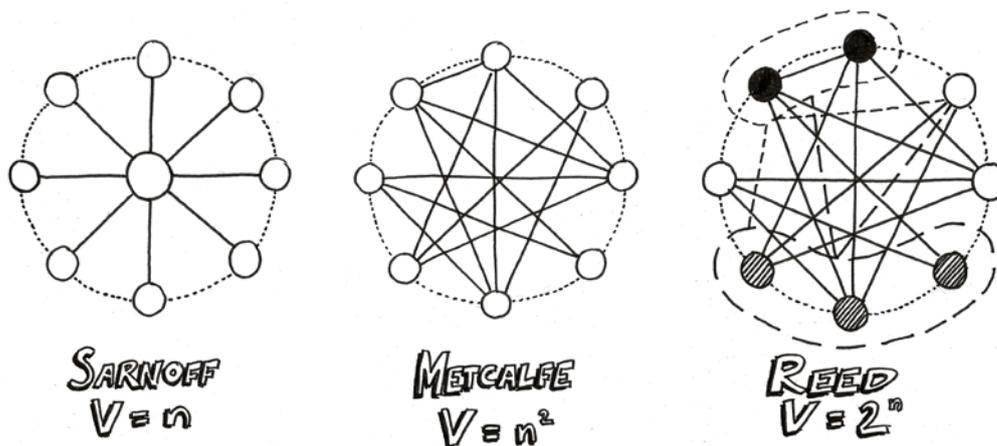
Digitale direkte Demokratie – ein dezentrales Demokratie-Experiment

Die Schweiz ist stolz auf die direkte Demokratie und den Föderalismus, deren Förderung ein wichtiger und unbestrittener Auftrag der SRG ist. Demokratie- und Kulturförderung muss im 21sten Jahrhundert völlig neue Wege gehen. Mit Peer-to-Peer-Netzwerken und Blockchain-Architekturen lässt sich eine dezentrale demokratisierte Kulturförderung betreiben. Content jeglicher Art, von Musik über Filme bis hin zu 3-D-Druckplänen kann in einem auf alle Nutzer verteilten Netzwerk veröffentlicht und verwaltet werden. Content von Einzelnen, z. B. der Song einer Band, kann von der Band selber für Kryptowährungen ohne Zwischenhändler und Zentrale verkauft werden (iTunes, aber auch Bandcamp beanspruchen noch etwa 20 % des Erlöses, PayPal mindestens 3,4 % + 0.55 CHF pro Transaktion). Sobald der Verkauf getätigt wurde, erhält der Käufer Zugriff auf die sich bereits im Netzwerk befindenden Daten. Erste Schritte in die Richtung haben die dezentralisierte Bibliothek von Alexandria⁷⁵ oder Ujomusic⁷⁶ unternommen.

Im digitalen Zeitalter soll Service public auch breiter, nämlich als Informationsaustausch zwischen Menschen, z. B. die Koordination von Anbietern und Nachfragenden, definiert werden. Über ein solches Netzwerk könnten auch Dienste wie das Online-Vermitteln privater Taxifahrten oder von Wohnungen à la Uber und Airbnb) dezentral durchgeführt werden, wobei ebenfalls Vermittlungsgebühren wegfallen (siehe La'Zooz als Blockchain-Uber⁷⁷). Die SRG bietet also keinen Marktplatz, sie bietet ein Protokoll, welches den Nutzern ermöglicht, selber einen Marktplatz zu gründen und sich dabei von jeglichen zentralen Autoritäten, vom Silicon Valley, aber auch von der SRG selber zu emanzipieren. Eine dezentrale Distributionsform bedeutet also auch einen Machtverlust für die SRG. Diese Abgabe der Macht an die User entspricht aber dem Schweizer Föderalismus. Und auch wenn Distributionsmacht nicht an ein dezentrales Netzwerk abgegeben wird, droht sie an fremde Plattformen wie Facebook oder dezentrale Netzwerke anderer verloren zu gehen.

Mit einer dezentralen Daten-Architektur liefert die SRG das Schweizer Betriebssystem für eine digitale direkte Demokratie, welche sich weltweit exportieren lässt.



Abbildung 8: Reed's Law – die Kraft der Untergruppen⁷⁸

Um als Plattform zu bestehen, muss sich die SRG von Konkurrenten wie Facebook oder YouTube abgrenzen. Das ist nicht von vornherein aussichtslos. Gerade in einem so diversen und dezentralen Land wie der Schweiz wird der Nutzen eines Netzwerks nicht durch dessen schiere Grösse definiert. Die theoretische Begründung dafür bietet das Reedsche Gesetz,⁷⁹ wonach die Nützlichkeit eines Netzwerks (mit n Mitgliedern) stark davon bestimmt wird, wie viele mögliche Untergruppen darin gebildet werden können. Das steht in Kontrast zu David Sarnoff, der die Nützlichkeit eines Netzwerkes proportional zu der Anzahl Knoten (n) definierte, und zu Robert Metcalfe, der die Anzahl möglicher Verbindungen (n^2) innerhalb eines Netzwerkes als für die Nützlichkeit entscheidend betrachtete.

Netzwerke, die flexible Verbindungen ermöglichen mit beliebig grosser und kleiner Mitgliederzahl der Untergruppen und ohne dominante Zentralkraft, können von Reed's Law profitieren. Hier liegt eine Chance für die SRG-Plattform. Im Gegensatz zu YouTube kann die SRG mit ihren

Ressourcen die Produktion von User-Inhalten unterstützen. Sei dies mit dem Zur-Verfügung-Stellen von Equipment, Know-how, Software, Infrastruktur, Archiv, Live-Material, auf welchem die SRG die Rechte besitzt, und ihren nationalen wie auch internationalen Kontakten.

Die vier Felder der Partizipations-Matrix schliessen sich gegenseitig nicht aus. Sie bedingen sich sogar zum Teil gegenseitig. Um über ein aktuelles Archiv zu verfügen, mit dem auf der Read-Write-Plattform Remixe entstehen können, braucht es die SRG als Read-only-Contentprovider (SRG als Sender), welcher stetig neue Inhalte produziert und ins Archiv aufnimmt. Für die SRG ist es deshalb sinnvoll, in allen vier Feldern zu experimentieren (siehe «Beispiele für neue Partizipationsformate»).

⁷⁸ Assini, P. (2005). Principles and patterns of social knowledge applications

⁷⁹ Reed, D. P. (2003). Weapon of Math Destruction. Veröffentlichung Februar 2003 im Context Magazine

BEISPIELE FÜR NEUE PARTIZIPATIONSFORMATE

«Rent-an-SRG»

Partizipationsform: SRG als Beauftragte

Ressource: Equipment und Know-how

Die SRG kann Equipment und Know-how für fremde Produktionen zur Verfügung stellen. Sie kann etwa eine Gemeinde dabei unterstützen, eine Arena für eine lokale Abstimmung durchzuführen.

«Swissnet»

Partizipationsform: SRG als Plattform

Ressource: Software und Infrastruktur

Gemeinden, Firmen, NGOs, Vereine etc. können ein Profil auf der SRG-Plattform führen, wo jegliches SRG-Archiv-Material zu dieser Organisation mit eigenem Material kombiniert ist (die SRG unterstützt dadurch auch die Archivierung des Materials der Organisation). Diskussionen von Stakeholdern, wie z. B. zu der lokalen Gemeinde-Arena, werden ebenfalls auf der SRG-Plattform geführt.

«Rappenspalter»

Partizipationsform: SRG als Plattform

Ressource: Software und Infrastruktur

Die SRG bietet eine Crowdfunding-Plattform an, über die Schweizer Medienschaffende Gelder für ihre Produktionen sammeln können, ohne einen bestimmten Prozentsatz der Gelder an profitorientierte Crowdfunding-Plattformen wie Indiegogo oder Kickstarter abgeben zu müssen. Die SRG könnte sogar für jeden gespendeten Franken einen eigenen Franken dazugeben. Erfolgreich finanzierte Projekte werden von der SRG mit Equipment, Infrastruktur und Know-how unterstützt.

«Public Remix Service»

Partizipationsform: SRG als Plattform

Ressource: Software und Archiv

Ein Online-Remix-Tool erlaubt es, das gesamte SRG-Material, inklusive Archiv, neu zusammenzustellen und mit anderem Material zu mischen. Das erlaubt jedem Nutzer, mit SRG-Material einfach eine eigene, neue Geschichte zu erzählen. Das kann für Bildung genutzt werden, für Kunst, aber auch um politische Positionen zu vertreten.

«Open Sports – mach's doch besser!»

Partizipationsform: SRG als Plattform

Ressource: Live-Material

Nichts wird so kritisiert wie der Fussballmoderator. Jegliche Live-Übertragungen könnten zur Partizipation freigegeben werden. Zum Bildkanal der Fussball-Übertragung kann jeder auf der Plattform des Fernsehsenders seinen eigenen Ton-Kanal einrichten, der für alle Nutzer zugänglich ist. Auf diese Weise können neue Talente entdeckt werden, die neue Wege im Kommentieren von Fussballspielen gehen. Beispielsweise könnte eine Band 90 Minuten lang das Spiel musikalisch umsetzen.

«Die Schweiz will's wissen»

Partizipationsform: SRG als Plattform/SRG als Beauftragte

Ressource: nationale und internationale Kontakte
Ask-me-anything-Formate, wo die Nutzer Fragen für Interviews vorschlagen und über diese auch abstimmen, funktionieren dank einer Bevölkerung mit Erfahrung in direkter Demokratie und dem Renommee der SRG, welche im Gegensatz zu einem YouTuber Zugang zu Grössen aus Politik, Kunst und Wirtschaft hat.

Tim O'Reilly, der massgeblich zur Popularität des Begriffes Web 2.0 beigetragen hat, sieht im Low-Profile-Ansatz einen wichtigen Erfolgsfaktor.⁸⁰ Um eine breitere Masse und nicht nur einen engen Kreis von Enthusiasten anzusprechen, müsse eine Teilnahme ermöglicht werden, die nicht unbedingt als Teilnahme erkannt wird. Ein Beispiel für eine solche unverkrampfte Strategie ist YouTube: Aufgrund des geringen Community-Gefühls und inexisterter Zielorientierung kommt der Gedanke erst gar nicht auf, man nehme an etwas Bedeutendem teil. Leute laden ihre Videos auf YouTube nicht hoch, weil sie glauben, damit das Gemeinschaftsprojekt YouTube voranzubringen, sondern weil es eine sehr einfache und bequeme Art des Teilens von Videos ist. Damit ist der einzelne YouTube-Nutzer viel freier darin, wie er mit und auf dieser Plattform agiert. Für den Innovationsgrad kann eine solche Ziellosigkeit durchaus von Vorteil sein.

Bildung

*«Der Geist ist nicht ein zu füllendes Gefäss,
sondern ein zu entfachendes Feuer.»*

Plutarch, 100 n. Chr.

Die Demokratisierung von Medienproduktion enthebt den Anbieter von öffentlich finanzierten Programmen nicht völlig von der Aufgabe, manchmal selber Qualität basierend auf Expertenmeinungen zu definieren und zu produzieren. Die Entscheidung, wer beispielsweise vor einer Parlamentswahl zu politischen Diskussionsrunden eingeladen wird und welche Fragen dabei gestellt werden, ist je nach Thema nicht alleine der Crowd zu überlassen. Und sei es auch nur, dass ein Mindestmass an Regeln vorgegeben wird – in diesem Fall etwa die Gleichbehandlung aller bislang im Parlament vertretenen Parteien oder der Verzicht auf Fragen zur Privatsphäre der Kandida-

ten. Im Folgenden geht es um ein Gebiet, bei dem sich der Bezug auf Expertenmeinungen sowie die begrenzenden Regeln als auch die Potenziale einer Demokratisierung exemplarisch zeigen lassen – und das ein attraktives Entwicklungsfeld für jedes Medienunternehmen darstellt: die Bildung.

Die Digitalisierung macht auch vor Bildung nicht halt. Die Art und Weise, wie das geschieht, ist sehr vielfältig. Die offensichtlichste und einfachste Variante dabei ist die Aufnahme und Online-Veröffentlichung analoger Unterrichtsmethoden. Mit den TED-Talks⁸¹ hat sich gezeigt, dass sich der klassische Frontalunterricht auch im 21. Jahrhundert grosser Beliebtheit erfreut. Viele Universitäten stellen bereits heute Vorlesungen unter dem Namen «MOOC» (Massive Open Online Courses) ins Netz. EdX⁸² ist eine Nonprofit-Open-Source-Plattform, die von mehreren Universitäten genutzt wird, um Vorlesungen online zur Verfügung zu stellen. Eine andere bekannte und beliebte Plattform ist «Coursera».⁸³ Auch auf YouTube oder Wikipedia gibt es kaum ein Sachgebiet aus dem Schul- oder Hochschulbereich, welches einem nicht erklärt wird.

Zwar gibt es seit fünf Jahrzehnten bereits Schulfernsehen, und auch aktuell ist die SRG mit «SRF mySchool» in diesem Bereich präsent⁸⁴, jedoch mit einem starken Read-only-Fokus. Mit neuen Technologien der Read-Write-Kultur macht es Sinn, die Fähigkeiten aller beteiligten Schüler, Studenten, Lehrer, Professoren (und Eltern) einzubinden,

⁸⁰ Lessig, L. (2008). Remix: Making art and culture thrive in the hybrid economy

⁸¹ www.ted.com

⁸² www.edx.org

⁸³ www.coursera.org

⁸⁴ www.srf.ch/sendungen/myschool

da es sich dabei um einen schier unerschöpflichen Quell an Ressourcen handelt. Manche Lehrer beispielsweise brennen so für ihr Fach, dass sie auf allen Kanälen versuchen, ihre Schüler und die Welt zu begeistern. Der Altphilologe Egon Gottwein⁸⁵ stellt seit über 15 Jahren auf seiner Website «Navicula Bacchi» eine umfangreiche Sammlung griechischer und lateinischer Texte (im Original und als Übersetzung) und viele weitere Lernressourcen zur Verfügung. Auf YouTube hat ein Deutschlehrer den Channel «Deutsch in Bildern»⁸⁶ erstellt, mit animierten Filmchen zu Themen wie «Partizipien» oder «Possessivpronomen». Harald Lesch, ein Astrophysiker und Physikprofessor an der LMU München, erklärt auf seinen YouTube-Kanälen «LeschsWelt»⁸⁷ und «Urknall, Weltall und das Leben»⁸⁸ regelmässig komplizierte wissenschaftliche Themen mit einer ansteckenden Begeisterung.

Obwohl diese Methoden immer noch eine starke Read-only-Fokussierung haben, ermöglichen sie eine gewisse Partizipation. Zusätzlich zum weltweiten freien Zugang kann eine Online-Vorlesung im persönlichen Tempo und zu einem individuell gewählten Zeitpunkt bearbeitet werden. Auch ist eine Personalisierung möglich, da man als Lernender unter verschiedenen Angeboten aussuchen und dasjenige wählen kann, was einem selbst am besten entspricht.

Dank gefilmten Vorlesungen können alternative Lehrkonzepte wie zum Beispiel die umgekehrte Vorlesung⁸⁹ angegangen werden, wo der Frontalunterricht zuhause und die Übungen in der Unterrichtsstunde durchgeführt werden. Dozenten und Lehrer können ihre Energie darauf verwenden, auf die Schüler einzugehen, anstatt Vorlesungen vorzubereiten, die ähnlich oder besser bereits auf YouTube sind.

Die SRG könnte einerseits als Plattform dienen, auf der Lehr-Inhalte von Schweizer Universitäten, Fachhochschulen und sogar einzelnen Lehrern zur Verfügung gestellt werden. Nebst dem Zur-Verfügung-Stellen einer Plattform, kann die SRG als Read-Write-Beauftragte auch technische Unterstützung bieten: Videos von Vorlesungen sind oft technisch mangelhaft. Die Tonqualität lässt zu wünschen übrig, Projektionen sind oft unlesbar oder gar nicht erst im Bild. Die SRG könnte helfen, die Grundvorlesungen beliebter Studienfächer professionell zu digitalisieren. Durch automatische Spracherkennung könnten alle Vorlesungen für Leute mit Hörschwierigkeiten oder für Sprachlernende auch in schriftlicher Form erschliessbar sein.

Auf einem Forum könnten Schüler oder Studierende über eine Vorlesung oder einen Themenbereich diskutieren und auch mit dem Dozenten in Kontakt treten. Nutzer könnten Textstellen (aus Spracherkennung) markieren, die ihnen besonders wichtig erscheinen. Wer sich nur einen kurzen Einblick in ein Thema verschaffen will oder dieses kurz repetieren möchte, könnte sich z. B. die am häufigsten markierten Stellen in einem kurzen Video anzeigen lassen.

Ein Online-Remix-Tool würde es ermöglichen, Teile unterschiedlicher Vorlesungen miteinander zu kombinieren, um sich ein Thema von unterschiedlichen Dozenten erklären zu lassen, um es besser zu verstehen oder um unterschiedliche

⁸⁵ www.gottwein.de

⁸⁶ www.youtube.com/channel/UCQuR6QSsSDgnfOHJcHce9yQ

⁸⁷ www.youtube.com/channel/UCIRr6lNduH5s7BUlLxw2Tcw

⁸⁸ www.youtube.com/channel/UCIDnGiwSyTyu7gxO8X5U18g

⁸⁹ www.wikis.zum.de/zum/Benutzer:Cspannagel/Die_umgedrehte_Mathematikvorlesung

Meinungen einander gegenüberzustellen. Ausschnitte verschiedener Vorlesungen könnten zu neuen Geschichten kombiniert werden. Lehrer und Dozenten könnten Material unterschiedlicher Vorlesungen und Unterrichtsstunden mit interaktiven Grafiken und Ausschnitten aus dem SRG-Archiv, zum Beispiel aus einer alten Tagesschau, neu zusammenstellen. Andere Lehrer könnten auf solche Remixe zurückgreifen und sie für ihre eigenen Zwecke ändern, wodurch wie bei Wikipedia ein gemeinsamer Schaffensprozess entstehen würde, der Lehrinhalte optimiert. Der Umgang mit einem solchen Remix-Tool würde sich auch gut für Hausaufgabe eignen, weil Schüler oder Studenten damit z. B. Kurzversionen von Vorlesungen erstellen und damit zeigen könnten, dass sie in der Lage sind, die wichtigsten Punkte einer Präsentation zu erkennen und kompakt widerzugeben.

Die SRG kann in Zusammenarbeit mit Lehrinstitutionen auch neues Lehrmaterial erstellen, das die Möglichkeiten neuer Medien nutzt. In der «Khan Academy»⁹⁰ werden z. B. verschiedene Themen schüler- und/oder studentengerecht online aufbereitet. Es sind eigens für das Internet erstellte Videos, welche mit Übungen und Prüfungsquizes kombiniert werden und so angemeldeten Nutzern erlauben, längere Kurse durchzuführen, die aufeinander aufbauen.

Wichtig ist beim Lernen mit neuen Medien, sich nicht auf das Videoformat zu beschränken. Apps erleichtern z. B. das Lernen von Mathematik, indem Zusammenhänge interaktiv erkannt werden können.⁹¹ Die New Yorker Schule «Quest to Learn»⁹² setzt voll auf den interaktiven medialen Zugang zu Unterrichtsstoff: Die meisten Lerninhalte sind als Spiele aufbereitet. In einem beispielsweise hilft man dem geschrumpften Arzt, der sich im Körper eines Patienten aufhält, mit anatomischen Informationen, wohin er muss. Auch gibt

es von mehreren Spielen Lernversionen. Das unter Schülern extrem beliebte Spiel Minecraft gibt es auch als MinecraftEDU,⁹³ welches die offene Welt und die Vertrautheit mit dem Spiel nutzt, um Inhalte aller Art zu unterrichten. Der Ansatz basiert auf der Annahme, dass Spielen der Weg der Natur ist, um uns neue Dinge beizubringen, und digitale Technologien dieses Spiel auf unterschiedlichste Themenbereiche ausdehnen können.

Auch wenn manche Experten digitalen Klassenzimmern kritisch gegenüberstehen,⁹⁴ ist es weniger eine Frage, ob die Digitalisierung in der Schule ankommt, sondern eher, wie dies geschieht. Ein öffentliches Medienunternehmen, welches ebenfalls einen Bildungsauftrag hat, scheint prädestiniert dazu, Schulen und Universitäten den Sprung ins digitale Zeitalter zu erleichtern.

⁹⁰ www.khanacademy.org

⁹¹ www.stemonmobile.com

⁹² www.q2l.org

⁹³ www.minecrafteu.com

⁹⁴ Spitzer, M. (2012). *Digitale Demenz*. München: Droemer, 7

Fazit

Wie viele andere Unternehmen der audiovisuellen Medienbranche befindet sich die SRG in einem Umfeld, das sich dynamisch digitalisiert und vernetzt. Einzigartig jedoch ist die bisherige Position der SRG durch ihren öffentlichen Auftrag im direktdemokratischsten Land der Welt. Daraus entsteht eine ebenfalls einzigartige Chance zur zukünftigen Positionierung: die SRG als Werkzeug der Demokratie im digitalen Zeitalter.

Digitale Demokratie ist weit direkter als analoge Demokratie: Das passt zur Schweiz. Digitale Demokratie ist weit kommunikativer als analoge Demokratie: Das passt zur SRG. Und digitale Demokratie ist weit flexibler und vernetzter als analoge Demokratie: Das passt zu einer SRG, die sich weniger als Sender, sondern mehr als Plattform versteht. Eine aktive Rolle bei der Ermöglichung von digitaler Demokratie entspricht nicht nur dem Geist des öffentlichen Auftrags, sondern kann auch national Standards setzen, die global exportierbar sind. Denn die Exponentialität der digitalen Welt, die Innovationen über alle Grenzen hinweg weltweit verbreitet, gilt nicht nur für Innovationen aus dem Silicon Valley, sondern auch für solche aus der Schweiz.

Wenn die Digitalisierung die Spielregeln definiert, wird Innovation zum Programm. Wenn Innovation zum Programm wird, muss auch Veränderung Programm sein – ein Programm der SRG. Das gilt für die **technische Veränderung**: Ob Virtual Reality oder Zero Interface, die digitale Transformation ist in vollem Gange. Alle Versuche, die technische Entwicklung einzugrenzen, würden schlicht dazu führen, dass die SRG von neuen Playern überholt wird, die sich nicht an diese Grenzen halten müssen.

Das gilt für die **inhaltliche Veränderung**: Die strikte Trennung zwischen Inhalte-Produzenten und -konsumenten verschwindet, Partizipation

verändert die Produktionsstrukturen. Durch die Demokratisierung der Medienproduktion nimmt auch die Angebotsvielfalt zu – mehr Medien, Marken, Mythen, mehr Content, Communication, Convenience.

Das gilt für die **organisatorische Veränderung**: Innovation findet heute vorwiegend im Netzwerk statt, in Kooperation mit anderen Medienanbietern und den Nutzern. Es sind also strukturelle Reformen nötig, um die Silos traditioneller Unternehmensorganisation zu hinterfragen und sich schneller dem Wandel anzupassen oder ihn sogar voranzutreiben.

Und das gilt für die **mentale Veränderung**: Immer mehr von dem, was kommt, hat immer weniger mit dem zu tun, was ist und was wir als Gewohnheit lieb gewonnen haben. Es muss das Risiko der Öffnung und des Experimentierens eingegangen werden, um die Möglichkeiten des neuen Medien-Ökosystems auszuschöpfen. Nur so können unerwartete Chancen (Serendipität) entdeckt und kann der Zugang zu jüngeren Generationen gesichert werden.

So vielfältig, wie die Herausforderungen des digitalen Zeitalters sind, so vielfältig sind auch die Handlungsoptionen. Im Folgenden werden sie für die wichtigsten Ebenen, die das Unternehmen und sein Umfeld betreffen, tabellarisch vorgestellt.

⁹⁵ www.downloads.bbc.co.uk/bbctrust/assets/files/pdf/about/how_we_govern/charter.pdf

Politik

Herausforderung: Starrheit der Regulierung bei gleichzeitig schnellem technologischem Wandel

Handlungsoption: Innovationsfördernde Regulierung nach dem Vorbild der BBC Royal Charter⁹⁵: Sie umfasst Dienste «by means of broadcasting or the use of newer technologies». So würde die SRG nicht auf bestimmte Technologien beschränkt und es würde Raum für Innovationen geschaffen.

Auftrag/Legitimation

Herausforderung: Auseinanderwachsende Gesellschaft, grösser werdende Kluft zwischen Eliten und der breiteren Gesellschaft

Handlungsoption: Die SRG versteht sich als Werkzeug der Demokratie. Sie fördert den Zusammenhalt und die Meinungsvielfalt in der Gesellschaft, indem sie den Austausch zwischen allen Interessen- und Gesellschaftsgruppen fördert sowie Eliten und Volk neu verbindet – als finanziell und politisch unabhängige, demokratisch legitimierte Kraft.

Finanzierung

Herausforderung: Die öffentliche Finanzierung der SRG wird von vielen Seiten angegriffen, die Bedeutung klassischer Werbung nimmt ab.

Handlungsoption: Liquid Service public als technische Umsetzung eines ständigen Dialogs mit den Stakeholdern über den Auftrag und die daraus folgenden Aufgaben kann Kritik an der SRG ins Konstruktive wenden oder dazu führen, dass sie gar nicht erst entsteht.

Hybride Finanzierungsmodelle (etwa in Kombination mit Crowdfunding – von Co-Produktionen) ergänzen das Gebührenmodell.

Distribution

Herausforderung: Schnellere Veränderung und steigende Komplexität der Distributionswege, Auflösung der starren Sender-Empfänger-Beziehung und der Programm-Schemata. Das lineare Fernsehen stirbt aus.

Handlungsoption: Die SRG wird zur Plattform, die Inhalte produziert, vernetzt und sie über eigene wie auch fremde Kanäle verbreitet. Lineares

Fernsehen bleibt als Option erhalten (das Neue kann das Alte stets simulieren), Experimente zur dezentralen Distribution (etwa über ein P2P-Netzwerk und eine Blockchain-Infrastruktur) und zur Distribution ohne Empfangsgeräte (Zero Interface) werden in Kooperation mit Partnern durchgeführt.

Inhalte

Herausforderung: Wachsendes Bedürfnis nach Individualisierung, Personalisierung und Partizipation. Reale und digitale Welt verschmelzen.

Handlungsoption: Förderung der Nutzerpartizipation unter anderem durch Know-how (Technik, Kontakte) und Legacy (Archiv, Infrastruktur). Jedem steht frei, SRG-Inhalte für sich zu nutzen und zu verändern. Nutzerorientierte, durch Algorithmen bestimmte, individualisierte Inhalte (User Journey) ersetzen sukzessive ein fixes Programm, Eigenproduktionen gehören genauso zum Angebot wie User- und Co-Produktionen.

Organisation

Herausforderung: Hierarchische Silo-Organisation passt nicht zu Anforderungen der Digitalisierung

Handlungsoption: Projektstruktur statt Abteilungs-Organisation. Entkopplung von Inhaltsproduktion und Verwaltung, Inhalte werden sowohl von professionellen Medienschaffenden als auch von Privaten als auch von smarten Maschinen produziert. Übergangsweise unabhängig voneinander agierende Organisation von traditionellem Sender und neuer Plattform. Permanente Öffnung für Experimente als Weg zu nachhaltiger Innovationskraft.

Partner

Herausforderung: Frontstellung zu privaten Wettbewerbern, wettbewerbsrechtliche Grenzen für Partnerschaften

Handlungsoption: Plattformisierung: Auf einer Plattform können sowohl Konkurrenten als auch Konsumenten Netzwerk-Partner werden – die SRG sieht sich im Netzwerk weniger als Knoten und mehr als verbindende Kraft.

Die SRG kann der Ort werden, an dem die unterschiedlichen Teile der Gesellschaft sich miteinander austauschen, anstatt in ihren eigenen digital separierten Realitäten (Filter-Bubbles) voneinander wegzudriften. Sie kann die Filter-Bubbles zerplatzen lassen – oder sie zumindest miteinander konfrontieren.

Die SRG kann der Zivilgesellschaft als jener Verstärker dienen, der das Rauschen übertönt, an des

sen Produktion wir alle mitbeteiligt sind. Sie kann in einer Zeit, in der jeder alles selbst veröffentlichen kann, Massstäbe setzen – oder uns zumindest dabei unterstützen, unsere eigenen Massstäbe zu entwickeln.

Die SRG kann dazu beitragen, die Demokratie unter digitalen Voraussetzungen neu zu erfinden.

Der Auftrag der SRG kann durch die Digitalisierung besser erfüllt werden als jemals zuvor.

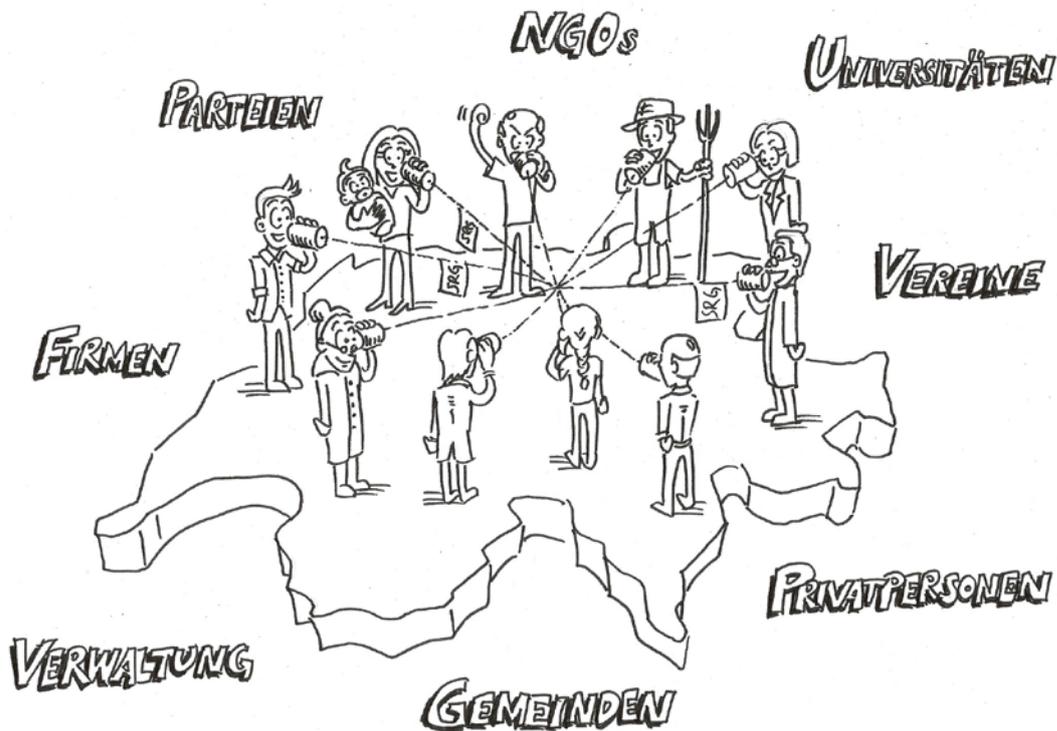


Abb. 9: Die SRG als Plattform in einer digitalen demokratischen Gesellschaft

Anhang

Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Studie basiert auf einem mehrstufigen Verfahren mit folgenden Bausteinen:

1) Desk Research: Durch Recherche von Fachliteratur, vorliegender Studien sowie dem Screening neuer Geschäftsideen und Start-ups entstand ein erster Überblick zum Status quo sowie zu den wichtigsten Entwicklungen im Bereich der Medien. Basierend auf Trendstudien wurden die wichtigsten gesellschaftlichen Treiber identifiziert, welche den Medienkonsum, die -angebote, die -produktion und die -distribution prägen.

2) Kreativworkshop: Im September 2015 fand am GDI ein ganztägiger Workshop statt, an dem nach der Methodik von Venkatesh Raos «Breaking Smart» neue Ansätze für öffentlich rechtliche Medien diskutiert worden sind. Die Teilnehmer aus Forschung, Wirtschaft und Medieninnovatoren sind unten aufgeführt. Gemeinsam diskutierten die Workshop-Teilnehmenden die Implikationen der Trends für die heutigen Systeme und entwickelten neue Ansätze.

3) Verfassen der Studie: Die Erkenntnisse wurden verdichtet, verfeinert und in der vorliegenden Studie in festgehalten und Implikationen für die Zukunft öffentlich rechtlicher Medien formuliert.

Workshop-Teilnehmende

Folgende Experten haben durch ihre Teilnahme am Kreativworkshop an der Studie mitgewirkt. Für ihre guten Ideen und die produktive Mitarbeit bedanken wir uns herzlich.

- Fischer Urs, Country Manager, Panasonic Schweiz
- Gardel Sylvain, Leiter Impulsprogramme, Pro Helvetia
- Grassmuck Volker, Media Sociologist, Leuphana University Lüneburg
- Hammerschmitt Marcus, Science Fiction Author
- Höss Andreas, Creative Director, Red Bull Media House GmbH
- Monti Franco, Leiter Technology Media & Telecommunications, Deloitte
- Planche Baptiste, CEO, Ctrl Movie
- Rao Venkatesh, Ribbonfarm
- Rushkoff Douglas, Media Theorist, Professor, Author, New York University
- Weber Tobias, Director/Partner, &Söhne

SRG

- Köppen Laura, Media Research SRF
- Pomari Roberto, Head of Business Development RSI
- Rappaz Bernard, Editor-in-chief RTS News
- Zaugg Adrian, Head of Corporate Strategy SRG

GDI

- Bosshart David, CEO
- D’Elia Alessandro, Director Strategic Development & Senior Executive Advisor
- Frick Karin, Head Think Tank
- Gürtler Detlef, Editor in Chief GDI Impuls
- Kwiatkowski Marta, Senior Researcher & Deputy Head Think Tank
- Samochowiec Jakub, Senior Researcher

Glossar

Airbnb: Airbnb ist ein 2008 im kalifornischen Silicon Valley gegründeter Community-Marktplatz für Buchung und Vermietung von Unterkünften, ähnlich einem Computerreservierungssystem. Private Vermieter vermieten ihr Zuhause oder einen Teil davon unter Vermittlung des Unternehmens, jedoch ohne dass Airbnb rechtliche Verpflichtungen übernimmt. Von der Gründung im Jahr 2008 bis zum Juni 2012 wurden nach Angaben des Unternehmens mehr als zehn Millionen Übernachtungen über Airbnb gebucht. (Quelle: www.de.wikipedia.org/wiki/Airbnb)

API: Eine Programmierschnittstelle, genauer Schnittstelle zur Anwendungsprogrammierung, häufig nur kurz API genannt (englisch application programming interface, wörtlich «Anwendungsprogrammierschnittstelle»), ist ein Programmteil, der von einem Softwaresystem anderen Programmen zur Anbindung an das System zur Verfügung gestellt wird. (Quelle: www.de.wikipedia.org/wiki/Programmierschnittstelle)

Blockchain: Eine Blockchain ist eine Datenbank mit Transaktionen, die über alle Nodes (Knotenpunkte) verteilt ist. Eine komplette Kopie der aktuellen Blockchain enthält jede Transaktion, die jemals bis zum aktuellen Zeitpunkt ausgeführt wurde. (www.de.bitcoin.it/wiki/Blockchain)

Crowdfunding: Crowdfunding (von englisch crowd für «[Menschen-]Menge», und funding für «Finanzierung», deutsch auch «Schwarmfinanzierung») ist eine Art der Finanzierung. Mit dieser Methode der Geldbeschaffung lassen sich Projekte, Produkte, die Umsetzung von Geschäftsideen und vieles andere mit Eigenkapital oder dem Eigenkapital ähnlichen Mitteln ... versorgen.

Eine so finanzierte Unternehmung und ihr Ablauf werden auch als eine Aktion bezeichnet. Ihre Kapitalgeber sind eine Vielzahl von Personen – in aller Regel bestehend aus Internetnutzern, da zum Crowdfunding meist im World Wide Web aufgerufen wird. (Quelle: www.de.wikipedia.org/wiki/Crowdfunding)

Crowdsourcing: Crowdsourcing (auch «wisdom of the crowd» = Die Weisheit der Vielen oder Crowdworking) bezeichnet die Auslagerung traditionell interner Teilaufgaben an eine Gruppe freiwilliger User, z. B. über das Internet. Diese Bezeichnung ist an den Begriff Outsourcing angelehnt, die Auslagerung von Unternehmensaufgaben und -strukturen an Drittunternehmen. (Quelle: www.de.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing)

Filter-Bubble: Die Filterblase (englisch filter bubble) oder Informationsblase (englisch informational bubble) ist ein Begriff, der vom Internetaktivisten Eli Pariser in seinem gleichnamigen Buch geprägt wurde. Er beschreibt damit das Phänomen, dass Webseiten bestimmte Algorithmen verwenden, um vorauszusagen, welche Informationen für den Benutzer relevant sein könnten, basierend auf den verfügbaren Informationen über den Benutzer – beispielsweise Standort des Benutzers, Suchhistorie (englisch search history oder web history) und Klickverhalten, etwa durch Zählpixel.

Durch die Anwendung dieser Algorithmen neigen Internetseiten dazu, dem Benutzer nur Informationen anzuzeigen, die mit den bisherigen Ansichten des Benutzers übereinstimmen. So wird der Benutzer sehr effektiv in einer «Blase» isoliert, die dazu tendiert, Informationen auszuschließen, die den bisherigen Ansichten des Benutzers widerspre-

chen. (Quelle: www.de.wikipedia.org/wiki/Filterblase)

IoT: (Internet of Things)/Internet der Dinge
Der Begriff Internet der Dinge (englisch Internet of Things, Kurzform: IoT) beschreibt, dass der (Personal)Computer zunehmend als Gerät verschwindet und durch «intelligente Gegenstände» ersetzt wird. Statt – wie derzeit – selbst Gegenstand der menschlichen Aufmerksamkeit zu sein, soll das «Internet der Dinge» den Menschen bei seinen Tätigkeiten unmerklich unterstützen. Die immer kleineren eingebetteten Computer sollen Menschen unterstützen, ohne abzulenken oder überhaupt aufzufallen. So werden z. B. miniaturisierte Computer, sogenannte Wearables, mit unterschiedlichen Sensoren direkt in Kleidungsstücke eingearbeitet. (Quelle: www.de.wikipedia.org/wiki/Internet_der_Dinge)

Kryptowährung: Kryptowährungen sind Geld bzw. Fiatgeld in Form digitaler Zahlungsmittel. Bei ihnen werden Prinzipien der Kryptographie angewandt, um ein verteiltes, dezentrales und sicheres, digitales Zahlungssystem zu realisieren. Sie werden im Gegensatz zu Zentralbankgeld bis heute ausschliesslich durch Private geschöpft. Ihre Qualifizierung als Währung ist jedoch mitunter strittig. In deutschsprachigen Medien wird auch die Bezeichnung Kryptogeld benutzt. (Quelle: www.de.wikipedia.org/wiki/Kryptowährung)

Liquid Democracy: Unter «Liquid Democracy» versteht man eine Mischform zwischen indirekter und direkter Demokratie. Während bei indirekter Demokratie ein Delegierter zur Vertretung der eigenen Interessen bestimmt wird und bei direkter Demokratie alle Interessen selbst wahrgenommen

werden müssen, ergibt sich bei Liquid Democracy ein fliesender Übergang zwischen direkter und indirekter Demokratie. Jeder Teilnehmer kann selbst entscheiden, wie weit er seine eigenen Interessen wahrnehmen will oder wie weit er von anderen vertreten werden möchte. Insbesondere kann der Delegat jederzeit sein dem Delegierten übertragenes Stimmrecht zurückfordern und muss hierzu nicht bis zu einer neuen Wahlperiode warten. Es ergibt sich somit ein ständig im Fluss befindliches Netzwerk von Delegationen. (Quelle: www.wiki.piratenpartei.de/Liquid_Democracy)

Micropayments: Der Begriff Micropayment, Kleinbetragzahlung bzw. Mikrozahlung bezeichnet ein Zahlungsverfahren geringer Summen, die vor allem beim Kauf von «Paid Content», also digitalen Gütern wie Musikstücken und Zeitungsartikeln,[1] aber beispielsweise auch beim Kauf eines Brotchens anfallen. Nach herrschender Meinung fallen unter Micropayment Beträge zwischen 0,01 und 5,00 Euro. Darüber hinausgehende Summen werden entsprechend als Macropayments bezeichnet. Diese Grenze wird allerdings in Praxis und Theorie nicht einheitlich verwendet. Den unteren Micropayment-Bereich bezeichnet man häufig auch als Kleinstbetrag, Millipayment, Nanopayment oder Picopayment. Dieser Bereich umfasst beispielsweise die Festnetzentgelte in Deutschland, die in Cent-Bruchteilen abgerechnet werden. (Quelle: www.de.wikipedia.org/wiki/Micropayment)

P2P-Kredite: Peer-to-Peer-Kredite (englisch peer-to-peer lending oder person-to-person lending) sind Kredite, die direkt von Privatpersonen an Privatpersonen (engl. peer to peer) als Privatkredite vergeben werden, ohne dass ein Finanzin-

stitut, wie z. B. eine Bank, als Vermittler auftritt (siehe hierzu auch Disintermediation). (Quelle: www.de.wikipedia.org/wiki/Peer-to-Peer-Kredit)

P2P-Netzwerk: Peer-to-Peer-(P2P)-Connection (von englisch peer «Gleichgestellter», «Ebenbürtiger») und Rechner-Rechner-Verbindung sind synonyme Bezeichnungen für eine Kommunikation unter Gleichen, hier bezogen auf ein Rechnernetz. In einigen Kontexten spricht man auch von Querkommunikation.

In einem reinen Peer-to-Peer-Netz sind alle Computer gleichberechtigt und können sowohl Dienste in Anspruch nehmen als auch zur Verfügung stellen. In modernen P2P-Netzwerken werden die Netzwerkteilnehmer jedoch häufig abhängig von ihrer Qualifikation in verschiedene Gruppen eingeteilt, die spezifische Aufgaben übernehmen. Kernkomponente aller modernen Peer-to-Peer-Architekturen, die meist bereits als Overlay-Netz auf dem Internet realisiert werden, ist daher ein zweites internes Overlay-Netz, welches normalerweise aus den besten Computern des Netzwerks besteht und die Organisation der anderen Computer sowie die Bereitstellung der Such-Funktion übernimmt. (Quelle: de.wikipedia.org/wiki/Peer-to-Peer)

Predictive Analytics: «Predictive Analytics» umfasst eine Vielzahl statistischer Methoden, von prädiktiver Modellierung, Maschinellem Lernen und Data Mining, die aktuelle und historische Fakten analysieren, um Vorhersagen zur Zukunft oder zu anderweitig unbekanntem Ereignissen zu tätigen. (Quelle: Übersetzt von www.en.wikipedia.org/wiki/Predictive_analytics)

Uber: Uber ist ein Online-Vermittlungsdienst für Fahrdienstleistungen des gleichnamigen amerikanischen Unternehmens. Er vermittelt Fahrgäste an Mietwagen mit Fahrer (Eigenbezeichnung UberX und UberBlack) sowie auch private Fahrer (UberPop) mit eigenem Auto. Ferner werden auch reguläre Taxis vermittelt (UberTaxi). Die Vermittlung erfolgt über eine Smartphone-App oder eine Website. Das Unternehmen erhebt dabei eine Provision von bis zu 20 Prozent des Fahrpreises. (Quelle: [www.de.wikipedia.org/wiki/Uber_\(Unternehmen\)](http://www.de.wikipedia.org/wiki/Uber_(Unternehmen)))

© GDI 2016

Herausgeber:
GDI Gottlieb Duttweiler Institute
Langhaldenstrasse 21
CH-8803 Rüschlikon / Zürich
Telefon +41 44 724 61 11
info@gdi.ch
www.gdi.ch