

## Innovationsmethoden im Unternehmerjournalismus: Strukturanalyse und Kritik von Lean Startup und Design Thinking unter dem Aspekt der Ökonomisierung

Heidbrink, Henriette

Erstveröffentlichung / Primary Publication

Konferenzbeitrag / conference paper

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Heidbrink, H. (2020). Innovationsmethoden im Unternehmerjournalismus: Strukturanalyse und Kritik von Lean Startup und Design Thinking unter dem Aspekt der Ökonomisierung. In C. Wellbrock, & C. Zabel (Hrsg.), *Innovation in der Medienproduktion und -distribution - Proceedings der Jahrestagung der Fachgruppe Medienökonomie der DGPUK 2019, Köln* (S. 37-54). Stuttgart: Deutsche Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft e.V. <https://doi.org/10.21241/ssoar.68091>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

# Innovationsmethoden im Unternehmerjournalismus. Strukturanalyse und Kritik von Lean Startup und Design Thinking unter dem Aspekt der Ökonomisierung

Henriette Heidbrink

Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft (HMKW) Frankfurt

---

## **Zusammenfassung**

*Im Zuge der Digitalisierung hat der Trend zur Ökonomisierung eine neue Dynamik entwickelt, die auch journalistische Gründer\*innen betrifft. In Beratungs- und Weiterbildungsangeboten kommen sie insbesondere mit zwei prominenten Innovationsmethoden in Kontakt: Lean Startup und Design Thinking. Mithilfe des Method Engineering illustriert dieser Beitrag, wie und wo in beiden Methoden ökonomische Prinzipien greifen, die für die journalistischen Gründer\*innen bedeuten können, dass sie ihre Produkte oder Dienstleistungen weniger in Richtung eines gesellschaftsrelevanten Journalismus entwickeln, sondern stärker in Richtung einer kommerzialisierten Variante. Im Anschluss an die Strukturanalyse und Methodenkritik wird eine reflexive Einbettung beider Methoden skizziert, um journalistische Gründer\*innen bei der Entwicklung gesellschaftsrelevanter Journalismusprojekte zu unterstützen.*

**Keywords:** Entrepreneurial Journalism, Ökonomisierung, Methoden, Innovation, Design Thinking, Lean Startup

## Summary

*In the course of digitization, the trend towards economization has developed a new dynamic that also affects journalistic founders. In counseling and advanced training courses, they come into contact with two prominent innovation methods in particular: lean startup and design thinking. Using method engineering, this article illustrates how and where in both methods economic principles apply, which can mean for journalistic founders that they develop their products or services less towards socially relevant journalism and more towards commercialized variants. Following the structural analysis and method criticism, a reflexive embedding of both methods is outlined to support journalistic founders in the development of socially relevant journalism projects.*

**Keywords:** Entrepreneurial Journalism, Economization, Methods, Innovation, Design Thinking, Lean Startup

## Einleitung

Journalistische Start-ups erfüllen wichtige Funktionen für die Medienbranche, denn sie experimentieren mit neuen Formaten, Geschäftsmodellen und Technologien und sorgen für innovative Schübe und strukturelle Erneuerungen, die sich positiv auf die Gesellschaft, ihre Öffentlichkeit und die Ökonomie auswirken können (Agarwal et al. 2007; Acs et al. 2013; Prenger/Deuze 2017; Buschow 2018b).

In den vergangenen zwanzig Jahren sind die Möglichkeiten, eigene publizistische Projekte im journalistischen Feld zu realisieren, deutlich gestiegen. Es ist ungleich schwieriger, diese Aktivitäten in ökonomisches Kapital zu wandeln (Mündges und Lobigs 2017; Lobigs 2018). „Yet with a few high-profile exceptions, most journalistic start-ups have struggled [...]“, schreibt Jane B. Singer (2017: 132); Nicola Bruno und Rasmus Kleis Nielsen haben ihre Studie zu neun journalistischen Gründungen in Europa<sup>1</sup> mit dem Titel „Survival is Success“ überschrieben (vgl. Bruno/Nielsen 2012: 102).

Ein wesentlicher Grund für diese ernüchternden Bilanzen besteht in Geschäftsmodellen, die sich letztlich als dysfunktional erweisen, weil nicht genügend Kunden mit entsprechend hoher Zahlungsbereitschaft zu finden sind (vgl. Lobigs 2013: 54; Buschow/Wellbrock 2019). Journalistische Gründer\*innen überschätzen das Verlangen und den ökonomischen Wert von hochwertigem Journalismus und sie unterschätzen den Konkurrenzkampf um Zeit, Geld und Aufmerksamkeit der potenziellen Nutzer\*innen (Singer 2017: 132; vgl. Naldi/Picard 2012: 91).

Einen weiteren, systemischen Grund hat Christopher Buschow in seiner Studie zur Neuordnung des Journalismus herausgearbeitet: Start-ups seien bei ihrer Wertschöpfung zunehmend in dezentrale, netzwerkartige Konstellationen integriert und die Beteiligten unterschätzen, die daraus resultierende Komplexität; zudem gelänge es häufig nicht, die Konflikte zwischen redaktionell-journalistischen und management- oder marketing-orientierten Rollen langfristig zu lösen (vgl. Buschow 2018a: 184–188). Für die Gründer\*innen folgt daraus, dass sie sich über Jahre mit unsicheren, teils prekären Verhältnissen arrangieren müssen (vgl. Buschow 2018a: 281ff u. 346).

Doch der Erfolg journalistischer Gründer\*innen muss sich nicht allein in ökonomischem Kapital<sup>2</sup> bemessen; es ist ebenso denkbar, dass er sich in sozialem, kulturellem oder symbolischem Kapital zeigt, etwa in Form von wertvollen Erfahrungen, Kontakten, Zeilen im Lebenslauf, Vortragseinladungen, Jobangeboten und Kompetenzen (vgl. Usher 2017).

## Theoretischer Hintergrund

### *Medienökonomie & Managementtheorie*

Die traditionelle Differenz zwischen positiver und normativer Ökonomik (vgl. Weston 1994; Hausman/McPherson 2008) hat Marieluise Kiefer für die Medienökonomik aufgegriffen, um politökonomische und sozialwissenschaftliche Aspekte im Hinblick auf publizistikwissenschaftliche Fragestellungen hervorzuheben (vgl. Kiefer 2005: 41ff). In diesem Sinne integriert dieser Beitrag Annahmen zu journalistischer Qualität vor dem normativen Horizont eines idealen Journalismus. Dabei werden Werturteile im Anschluss an Karmasin und Litschka offengelegt und nachvollziehbar gemacht (vgl. Karmasin/Litschka 2013: 197).

Lucy Küng konstatiert im Hinblick auf die historische Entwicklung von Managementtheorien, dass im Zeitalter des rapiden, dynamischen technologiegetriebenen Wandels solche Theorien an Relevanz gewinnen, die sich an adaptiven und interpretativen Paradigmen orientieren, weil sie bessere Instrumente für agile sowie kognitive und kommunikative Prozesse bereitstellen – im Gegensatz zu eher rationalistisch geprägten Ansätzen, die auf der Annahme beharren, es ließen sich logisch basierte Langfriststrategien entwickeln (vgl. Küng 2017: 49–52). Im Bestand zum Thema Innovation und Entrepreneurship haben laut Küng vor allem diejenigen Theorien und Modelle Konjunktur, die zeigen, wie man Prozesse, Strukturen, Systeme und Organisationen begleitet, die sich im permanenten Wandel befinden (adaptive paradigm) und welche Rollen Kultur, Kommunikation, Kognition und Führung dabei spielen (interpretative paradigm). Im Einklang mit Küngs Ausführungen stehen im Folgenden zwei Methoden (Lean Startup und Design Thinking) im Mittelpunkt, die entwickelt wurden und gelehrt werden, um auf die von Küng beschriebene Dynamik zu reagieren.

Innerhalb dieser makrotheoretischen Einbettung soll

zeigt werden, wie sich die Dichotomie des Journalismus, die sich zwischen seinem Ideal und ökonomischen Prinzipien aufspannt, im Zuge der Digitalisierung und der daraus resultierenden Start-up-Euphorie der vergangenen zwei Jahrzehnte, aufs Neue aktualisiert. Dabei geht es vor allem darum, jene kritischen Phasen und neuralgischen Punkte der genannten Methoden zu identifizieren, die diese Spaltung des Journalismus widerspiegeln. Insbesondere für journalistische Gründer\*innen, so die hier vertretene These, ist es notwendig, dass die Aneignung beider Methoden metaperspektivisch begleitet wird, um naheliegende Folgen und Handlungsalternativen zu illustrieren und um eine ethische Reflexion anzuregen.

#### *Gesellschafts- und demokratierelevanter Journalismus*

Zuerst gilt es, die Vorstellung eines idealen Journalismus zu skizzieren. Rückblickend wissen wir zwar, dass journalistische Qualität relativ ist und dass sich die Vorstellung vom idealen Journalismus und einer davon abgeleiteten Qualität sowohl historisch als auch in Relation zum jeweiligen gesellschaftlichen Kontext stetig ändert (vgl. Ruß-Mohl 1992). Doch lassen sich für definierte Zeiträume einige Konstanten skizzieren, die den Horizont eines Ideals charakterisieren.

In den vergangenen Jahrzehnten wurde Journalismus als eine zentrale Kraft oder vierte Gewalt beschrieben (vgl. Karmasin 1993: 226–228; vgl. Altmeppen et. al 1998), die insbesondere relevant für demokratische Gesellschaften sei, weil sie Öffentlichkeit herstelle, indem sie die Teilnehmer\*innen dieser Öffentlichkeit mit kritisch aufbereiteten Informationen versorge und so einen Beitrag zu Aufklärung und Mündigkeit leiste (vgl. Karmasin 1993: 222–225; Meier 2011: 15; Coddington 2015: 70). Beate Josephi hat darauf hingewiesen, dass journalistische Leistungen – etwa die stete Bereitstellung akkurater und verifizierter Informationen – auch in semi- oder nicht-demokratischen Gesellschaften erbracht werden und für eben diese ebenfalls extrem wertvoll seien (vgl. Josephi 2013). Sie unterscheidet drei Modelle der kommunikativen Demokratie entlang theoretischer Ansätze des 20. Jahrhunderts<sup>3</sup> und sieht im digitalen Journalismus das vage Potenzial, deliberative Strömungen zu stützen (Josephi 2016). Im deliberativen Modell bilden sich Bürger und Bürgerinnen durch die Rezeption, Reflexion und Diskussion journalistischer Inhalte eine Meinung auf

Basis derer sie sich wiederum gesellschaftlich in eigens bestimmtem Maße einbringen können – indem sie etwa wählen oder sich anderweitig engagieren.<sup>4</sup> Neben der Funktion der Meinungs- und Willensbildung übernimmt diese Form des Journalismus auch die Funktion der gesellschaftlichen Selbstbeobachtung, in der er sich an der Konstruktion sozialer Wirklichkeit intensiv beteiligt und zwischen den gesellschaftlichen Teilsystemen vermittelt (vgl. Rimscha/Siegert 2015: 36).

In unmittelbarer konzeptueller Nähe hat Klaus Arnold journalistische Qualität aus eben diesen beiden Perspektiven bestimmt: einer normativ-demokratieorientierten und einer funktional-systemtheoretisch geprägten – und sie um eine weitere, die marktnah-publikumsorientierte Perspektive, angereichert (vgl. Arnold 2008). Während sich die erste und zweite Perspektive relativ reibungslos zu ergänzen scheinen, entfalten sich in Relation zur dritten Perspektive Spannungen im Hinblick auf die journalistische Profession und Organisation: In marktnah-publikumsorientierten Perspektiven relativiert sich der gesellschaftlich orientierte Qualitätsbegriff deutlich, weil beim Publikum Erfolg hat, was gefällt (vgl. Arnold 2008: 499). Dieses Gefallen muss keineswegs von gesellschaftlicher Relevanz sein, sondern kann auch der unmittelbaren Zerstreuung und Unterhaltung dienen oder ökonomischen Zielen folgen, wie informative oder unterhaltende Inhalte aus den Bereichen Public Relations und Marketing. Insbesondere die Praxis des Content Marketings steht dem Nutzwert-Journalismus nahe, allerdings ohne den Effekt den Web-Traffic in unmittelbarer Nähe zu gesellschaftsrelevanten Inhalten zu erhöhen, sondern mit dem Kalkül, den Konsum von Produkten oder Dienstleistungen anzukurbeln.<sup>5</sup>

#### *Megatrend Ökonomisierung*

Seit den 1980er-Jahren haben sich Ökonomisierung und Kommerzialisierung zu Megatrends der Medien entwickelt (vgl. Karmasin 1993; Kiefer 1999; Jarren/Meier 2001; Altmeppen 2001; Weischenberg/Kriener 2002, Bd. 2: 330–342; Weischenberg 2004: 178–180; Altmeppen 2006; 2008; Wyss 2008: 124; McManus 2009; Kiefer 2011: 5f).<sup>6</sup> Altmeppen definiert, dass es im Kern darum gehe, „[...] modellhafte Beschreibungen und Erklärungen für die Ursachen und Folgen eines Prozesses zu finden, der ganz allgemein die zunehmende Prägung der institutionellen Ordnungen und des Handelns der Medienakteure durch wirtschaftliche Kriterien

umfasst. Ökonomisierung bedeutet somit, dass die grundsätzliche Orientierung an Effizienz-, Effektivitäts- und Rentabilitätskriterien der Medien noch deutlicher akzentuiert wird, und dass Rendite- und Gewinnerwartungen zunehmen“ (Altmeyen 2008: 237). In diesem Sinne beschreiben auch Rimscha und Siegert das Prinzip der Ökonomisierung im Anschluss an Meier und Jarren als „wachsende Relevanz ökonomischer Prinzipien und Handlungsrationitäten bei der Institutionalisierung, Diversifizierung, Produktion und Konsumtion von Medien“ (Jarren/Meier 2001: 146; Rimscha/Siegert 2015: 57f).

Jarren und Meier konkretisieren den zunehmend wirtschaftlichen Blick auf die journalistische Produktion und die Verbreitung publizistischer Inhalte anhand folgender Punkte: strategisches Handeln des Medienmanagements, wachsende Bedeutung der Werbefinanzierung, Kostenbewusstsein und Spardruck, Contentproduktion nach betriebswirtschaftlichen Kriterien, redaktionelles Marketing zur Optimierung der Kundenorientierung, Redaktionsmanagement zur Steigerung der Effizienz und verstärkte Publikums- und Werbeforschung (vgl. Jarren/Meier 2001: 152f). Insbesondere die Erhebung und Auswertung von Daten im Rahmen der Publikums- und Nutzerforschung habe Einzug in die tägliche Redaktionsarbeit gehalten und werde nicht mehr prinzipiell problematisiert, sondern gelte als Ausdruck von Professionalität (vgl. Jarren/Meier 2001: 153).

### *Journalismus, Profession, Management: Denkmodelle und Argumente*

In konzeptueller Nähe zu diesen referierten Ausführungen entwickelten sich Denkmodelle und Argumentationsmuster, die das Verhältnis von Journalismus und Ökonomie strukturieren. Die prinzipielle Organisation dieser Modelle erfolgt in einem Kontinuum, das sich zwischen der Vorstellung eines idealen, sozialverantwortlichen, gesellschaftsrelevanten und in diesem Sinne qualitativ hochwertigen Journalismus und ökonomisch determinierten Kräften aufspannt, die den Journalismus von diesem Ideal entfernen.

Die Beobachtungen und Beschreibungen des zwiespältigen Verhältnisses von Journalismus und Ökonomie, sei es als Dichotomie (vgl. Altmeyen 2004, 503), Kuppelprodukt (vgl. Kiefer 2005: 134f), Doppelcharakter (vgl. Weischenberg 2004: 171),

struktureller Widerspruch (vgl. Neuberger 2007: 148ff), Verbundprodukt (vgl. Heinrich 2010: 129), Paradoxie (vgl. Pörksen et. al 2008) oder auch Doppelgesicht (vgl. Wyss 2008), sind stark gesättigt.

Siegfried Weischenberg bezeichnete diese Spaltung der journalistischen Medien Anfang der 1990er-Jahre als „eingebaute Schizophrenie“ (Weischenberg 2004: 171): Auf der einen Seite agierten sie als soziale Institutionen, die der Allgemeinheit dienen sollen und philosophischen Idealen wie Vernunft, Freiheit, Wissen und Mündigkeit verpflichtet seien; andererseits verfolgten sie ökonomische Interessen und orientierten sich an konkreten Zielen (Auflage, Reichweite), Grenzen und Regeln (Redaktionsschluss, Professionalität) und Einzelinteressen (Karrieren, Auszeichnungen) (vgl. Weischenberg: 171).

Der Druck auf den Journalismus steige insbesondere auch durch zunehmend professionelle Public Relations und Werbung, u.a. in Form von „Sponsored and Branded Content“, Advertorials, Native Advertising und Content Marketing (Benedetti 2015; vgl. Weischenberg 2004: 178; Gadringer et. al 2012; siehe auch Gonser/Rußmann 2017; Ruß-Mohl 2017).

Abb. 1: The Wall becomes a Curtain



Quelle: Eigene Darstellung

Mit Blick auf die Ebene der Organisation journalistischer Einheiten, beschreibt Mark Coddington (2015) die Trennung von Redaktion und Management metaphorisch als Übergang von einer Mauer zu einem Vorhang (Abb. 1), wobei die Mauer immer schon eine Fiktion gewesen sei, die mit der Krise der Journalismusbranche aber immer mehr an Bedeutung verloren habe:

„The most striking finding of this examination is not that the news-business wall itself is crumbling;

numerous scholars have long ago exposed it as a professionally advantageous fiction. Instead, what is crumbling now is journalists' willingness to continue to uphold that fiction and maintain a boundary that is increasingly seen as a rather anachronistic relic of a time when the news industry's survival wasn't threatened" (Coddington 2015: 68).

Coddingtons Mauer fungiert vornehmlich als ein Symbol für die Rolle professioneller Journalisten\*innen, die kommerzielle Ziele ablehnen (vgl. Coddington 2015: 79). Von Geschäftsseite aus, werde der ideale Journalismus laut Coddington insbesondere durch das Argument unter Druck gesetzt, Journalisten könnten sich den Luxus, die finanzielle Aspekte ihrer Branche auszublenden, nicht mehr leisten (vgl. Coddington 2015: 78); daher sei es notwendig, die Mauer aufzuweichen, um wirtschaftlich stabil zu bleiben (vgl. Coddington 2015: 74). Mit Blick auf das Dilemma des Native Advertising formuliert er wie folgt: „[...] journalists on both sides of the native advertising debate struggle to define it in terms of either eroding trust or industry survival“ (Coddington 2015: 77). Redaktionen, die sich durch Native Advertising, Sponsoring oder Affiliate Marketing finanzieren, verweisen meist auf das Trennungsgebot und Transparenzmaßnahmen<sup>7</sup>, um das Vertrauen in die journalistische Qualität zu stärken (vgl. Coddington 2015: 76). Buschow konstatiert allerdings gerade für journalistische Start-ups, dass eine zunehmende Auflösung des Trennungsgebotes den professionellen Standards und dem journalistischen Selbstbild entgegenstehe (vgl. Buschow 2018a: 141).

Abb. 2: Idealer vs. marktgetriebener Journalismus



Quelle: Eigene Darstellung

Die dichotome Struktur des Journalismus betrifft neben der Produktion und Organisation auch die Rezeption. Dieter Hanitzsch schreibt „[...] the media can address the people in two seemingly antagonistic ways, in their role as citizens or consumers, with the

former being increasingly displaced by the latter“ (Hanitzsch 2007b: 374; vgl. Coddington 2015: 70). Damit stärkt er nochmals die These einer sich intensivierenden Ökonomisierung und er „verlängert“ die besagte Dichotomie auf die Ebene der Leserschaft (siehe Abb. 2). Hanitzsch beschreibt den Pol des marktgetriebenen Journalismus wie folgt:

„When market orientation is high, journalism gives emphasis to what the audiences want to know at the expense of what they should know. Journalism cultures on this pole of the dimension champion the values of consumerism; they focus on everyday life issues and individual needs“ (Hanitzsch 2007a: 375).

Eine hohe Marktorientierung liegt demnach vor, wenn journalistische Organisationen ihre Ziele einer Marktlogik unterordnen und ihre Inhalte nicht in erster Linie am Konstrukt des öffentlichen Interesses ausrichten, sondern an ihrer Massenwirksamkeit und der damit verbundenen Werbewirksamkeit (vgl. Hanitzsch 2007a: 374; siehe auch Cohen 2002; Tandoc 2014).<sup>8</sup>

### Entrepreneurial Journalism

Eine mögliche Reaktion auf die wirtschaftlichen Probleme im Journalismus zeigt sich im Konzept des Unternehmerjournalismus, auch Entrepreneurial Journalism genannt. In den USA wird der bereits etablierte Ansatz prominent vom US-amerikanischen Autor und Journalisten Jeff Jarvis vertreten (siehe auch Briggs 2012; Jarvis 2015; Kelly 2015; Marsden 2017; Abernathy/Sciarrino 2019). Für Jarvis ist die Unternehmerjournalistin eine Erfinderin, die ihre journalistische Idee samt passendem Geschäftsmodell gezielt für einen Markt entwickelt. Das Konzept des Entrepreneurial Journalism ist unter anderem aufgrund seiner brisanten Verknüpfung von Redaktion und Erlösmodell kritisch evaluiert worden (Kramp et. al 2013; Altmeppen 2014; Cohen 2015; Kreiss/Brennan 2016). Die geschilderten Widersprüche werden insbesondere dadurch verstärkt, dass Management und Redaktion zum Teil sogar in den Händen einer Person liegen (vgl. Buschow 2018a: 146), deren Lebensstandard von den Erträgen des Start-ups abhängt (vgl. Cohen 2015).

Buschow skizziert zwei typische Formen journalistischer Start-ups, die sich jeweils an den Enden des Kontinuums zwischen idealem und marktgetriebenem Journalismus positionieren: In der Nähe des Ideals stehen journalistische Organisationen,

die sich auf ihre *kommunikative Funktion* konzentrieren, um einen *Mehrwert für die Öffentlichkeit* zu erwirtschaften; hier ist Management ein Mittel zum Zweck. Werbefinanzierung wird häufig abgelehnt und es wird viel Wert auf Unabhängigkeit<sup>9</sup> gelegt (vgl. Buschow 2018a: 344f).<sup>10</sup> Demgegenüber stehen journalistische Neugründungen, in denen der Journalismus als Mittel zum Zweck dient. Dieses Modell ähnelt dem Content Marketing: Mit spezifischen Inhalten werden Aufmerksamkeit, Reichweite, Reputation und Legitimität aufgebaut, um attraktive Zielgruppen zu erschließen. Diesen Zielgruppen werden im weiteren Verlauf allerdings andere Produkte verkauft oder der Zugang zu den Nutzern selbst wird weiterverkauft (vgl. Buschow 2018a: 345f). Zwischen diesen beiden Polen gibt es unendlich viele Mischformen und die Positionierung im Kontinuum hängt auch von der Bewertung einzelner Merkmale ab.

Buschow kommt zu dem Schluss, dass die klassische Ordnung des Journalismus abdriftet, weil Praktiken und Werte aus anderen Kontexten importiert würden. In Folge würden journalistische Standards unterlaufen oder auch journalistische Geschäftsbereiche gänzlich aufgegeben (vgl. Buschow 2018a: 346). Seine Beobachtung wird von Edson C. Tandoc gestützt, der die Praktiken und Effekte von Web Analytics im Journalismus untersucht hat und beschreibt, wie die Adoption von Web Analytics die journalistische Arbeit unter ökonomischen Aspekten verändern kann (vgl. Tandoc 2019: 64).

### **Fragestellung und Methode**

In Deutschland haben sich im vergangenen Jahrzehnt einige Initiativen gebildet, die innovative journalistische Projekte systematisch fördern.<sup>11</sup> Sie unterstützen Teams und Einzelpersonen mit Beratungs-, Coachings- und Trainingsangeboten, die auf einem etablierten Kanon aus Methoden, Konzepten und Modellen fußen, der sich seit Anfang des 21. Jahrhunderts aus der Start-up-Bewegung herausgebildet hat. Für die Entwicklung von Geschäftsmodellen und Produkten werden insbesondere die Lean-Startup-Methode (vgl. Ries 2011; Blank/Dorf 2012), Design Thinking (vgl. Brown 2009; Brown/Katz 2011), das Business Model Canvas (Osterwalder/Pigneur 2010) und das Value Proposition Canvas (Osterwalder et. al. 2014) sowie weitere Methoden und Modelle aus den Bereichen (Social-Media-)Marketing, Markt- und Zielgruppenanalyse gelehrt. Im Anschluss an die eingangs referierte Debatte um den Einfluss

ökonomischer Prinzipien auf die Vision eines idealen Journalismus stellt sich die Frage, ob und wie sich die geschilderte Drift auch in den Methoden zeigt, die in Relation zum Unternehmerjournalismus gelehrt werden.

Dabei liegt der Fokus dieser Arbeit auf den gelehrteten Methoden, denn sie sind der Dreh- und Angelpunkt zukünftiger Handlungsmuster, weil sie diese im Detail anleiten. Aus praxis- und strukturationstheoretischer Perspektive prägen Methoden das kollektive Handeln in Bezug auf bestimmte Sachverhalte. In den vergangenen Jahren wurden praxis- und strukturationstheoretische Ansätze weiter ausgebildet. Sie stehen den Cultural Studies nahe und vereinen eine Gruppe sozialtheoretischer, epistemologischer und methodologischer Konstrukte, die dazu geeignet sind, sich Objektbereichen zu nähern, die extrem fluide und disparat sind, wie zum Beispiel die Mediennutzung – insbesondere nach der Auflösung relativ stabiler Rezeptionssituationen durch Digitalisierung und Medienkonvergenz (vgl. Pentzold 2015; Pentzold et. al 2018). Buschow (2018c) hat diese Perspektive für die Journalistik aufgearbeitet und plädiert dafür, die Kräfte, die im hier diskutierten Kontinuum wirken, analytisch zu entflechten, um die Wechselwirkung von wirtschaftlichen Bedingungen und „der Art des jeweils hergestellten Journalismus“ (Buschow 2018c: 528) aufzuzeigen.

Im Anschluss an eine praxis- und strukturationstheoretische Perspektive werden Methoden im Folgenden als eine spezifische Ordnung sozialer Praktiken interpretiert, die als überindividuell wiederkehrende Handlungsmuster (Prinzip der Rekursivität) von den Akteuren wechselseitig anerkannt und weitergegeben werden. Sie beruhen auf Regeln, binden Ressourcen, weisen kognitiv-somatische Korrelate auf (Prinzip der körperlichen Relationalität), beziehen sich auf kollektives Wissen, Interpretationsroutinen, Normen und soziale Strukturen und legen auch technologische Optionen nahe. Aus dieser Verfasstheit lassen sich wiederum weitere Handlungsoptionen ableiten (Prinzip der soziomateriellen Affordanz) (vgl. Pentzold 2015: 236f; vgl. Buschow 2018a: 65 u. 121).

Auf Basis dieser Annahme sollen die Methoden Lean Startup und Design Thinking strukturell analysiert werden, um die Ergebnisse im Anschluss vor dem Hintergrund der potenziellen ökonomischen Drift des Journalismus zu diskutieren. Für die Strukturanalyse werden die einzelnen Ansätze in ihre Komponenten



zerlegt, um die funktionalen Prinzipien der separierten Komponenten und ihre strukturellen Verknüpfungen zu bestimmen und zu visualisieren. Dabei wird das sogenannte Method Engineering nach Sjaak Brinkkemper (1996) eingesetzt: „Method engineering is the engineering discipline to design, construct and adapt methods, techniques and tools for the development of information systems“ (Brinkkemper 1996: 276). Die Methode wurde in der Wirtschaftsinformatik für die Konstruktion von Informationssystemen konzipiert; sie ist aber kontextneutral und daher geeignet, um die logische Struktur und den prozessualen Verlauf jedweder Methode zu visualisieren und zu modellieren. Auf Basis der Skizzen und Modelle lassen sich Methoden vergleichen und Ähnlichkeiten, kritische Punkte, Mängel oder Lücken identifizieren (vgl. Mueller/Thoring 2012: 160).

Das Kontinuum, das sich zwischen idealem und ökonomisch determiniertem Journalismus aufspannt, ist durch strukturelle Homologien gesättigt, die sich in verschiedenen Denkmodellen der vergangenen 30 Jahre zeigen. Auf Basis dieser Beobachtungen lässt sich nun die Hypothese formulieren: In den Methoden, die im Rahmen des Unternehmerjournalismus gelehrt werden, lassen sich kritische Phasen identifizieren, die eine ökonomische Drift initiieren und verstärken können.

### Analyse

Lean Startup<sup>12</sup> (vgl. Ries 2011; Blank/Dorf 2012) und Design Thinking (vgl. Brown 2009; Brown/Katz 2011) werden u.a. in Innovations- und Gründungsprozessen eingesetzt, um neue Produkte und Geschäftsmodelle zu entwickeln. Beide Methoden werden auch an deutschen Förderinitiativen, Journalistenschulen und Public-private-Partnerships gelehrt, die sich um die Erneuerung des Journalismus kümmern.<sup>13</sup> Im Mittelpunkt beider Methoden steht die Identifikation von Nutzer- und Kundenbedürfnissen (Nutzerzentrierung), um neue Lösungen zu entwickeln – darunter sind in erster Linie innovative Produkte und Geschäftsmodelle zu verstehen; man kann aber auch Prozesse, Strukturen und andere Sachverhalte erneuern. Beiden Methoden ist zudem gemein, dass in interdisziplinären und vielfältigen Teams gearbeitet wird. Die agile Komponente umfasst die frühe Entwicklung und das frühe Testen von Prototypen<sup>14</sup> in Iterationen. Dahinter steht das Ziel, so wenig Ressourcen wie möglich in vielversprechende Ideen zu investieren, indem so schnell wie möglich

herausgefunden wird, ob sich eine Innovation als marktfähig erweist.<sup>15</sup>

Tabelle 1. Ausgewählte Gemeinsamkeiten von Design Thinking und Lean Startup

Design Thinking	Lean Startup
Fokus: Innovationen	
nutzerzentriert	nutzer-/kundenzentriert
interdisziplinäre Teams	
frühes Testen von Prototypen	
Rapid Iteration „Fail early to succeed sooner“ vs. „Fail Fast“	

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Mueller/Thoring 2012

Doch die beiden Methoden unterscheiden sich auch deutlich.<sup>16</sup> Design Thinking ist eine sehr flexible Methode, die für Innovationen aller Art eingesetzt werden kann, während Lean Startup sich insbesondere für die Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle eignet, die in Kombination mit dem Business Model Canvas und dem Value Proposition Canvas justiert werden. Zudem legt Design Thinking einen Schwerpunkt auf qualitative Methoden und bereitet die vierte Phase der Ideenfindung (Ideation) durch die drei ersten Phasen akribisch vor, indem das grundlegende Szenario und alle beteiligten Stakeholder detailliert erforscht werden. Dem gegenüber setzt Lean Startup einen Schwerpunkt im quantitativen Bereich – hier werden Ideen möglichst schnell in Prototypen gegossen, um ihr ökonomisches Potenzial ebenso akribisch zu testen.

Tabelle 2. Ausgewählte Unterschiede zwischen Design Thinking und Lean Startup

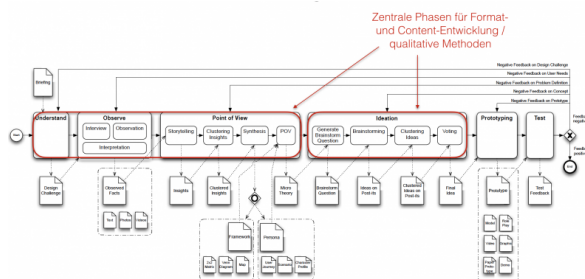
Design Thinking	Lean Startup
Ziel: Innovationen allg.	Ziel: Innovationen/Startups
<b>qualitative</b> Evaluation Interviews & Ethnographische Methoden	<b>quantitative</b> Evaluation Metrics (u.a. Split-Test)
–	Fokus: Businessmodel Canvas
Fokus: Ideation	–
Nutzer / Märkte	Stakeholder- und Markt-Typen
Synthesis / PoV	–
User Research zu Beginn	–

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis

von Mueller/Thoring 2012

Im Design-Thinking-Prozess liegt der Schwerpunkt auf der nutzerzentrierten Entwicklung von Innovationen (siehe Abb. 3). Auch die Phase der Ideenfindung ist deutlich detaillierter beschrieben, während die fünfte und sechste Phase, Prototyping und Testing, im Prozess-Modell vergleichsweise knapp ausfallen. Folglich eignet sich Design Thinking sehr gut für die Entwicklung neuer journalistischer Produkte, wovon gerade Inkubatoren und Acceleratoren von Presseverlagen profitieren könnten (vgl. Buschow 2018a: 146).

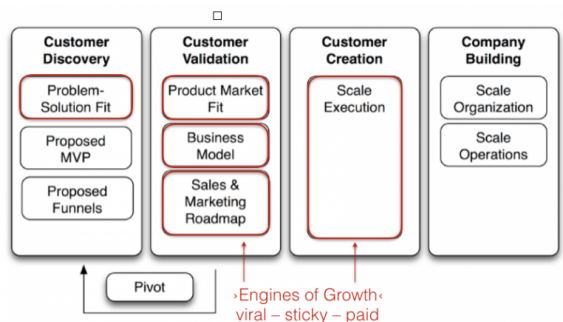
Abb. 3. Detailliertes Prozessmodell für Design Thinking



Quelle: In Anlehnung an Mueller/Thoring 2012: 154.

Im Gegensatz dazu wird die innovative Idee, meist Lösung genannt, im Lean-Startup-Prozess vorausgesetzt. In der ersten Phase, der *Customer Discovery*, wird mithilfe eines auf seine Grundfunktionen reduzierten Prototypen (Minimum Viable Product, MVP) geprüft, ob die Lösung von potenziellen Kunden angenommen wird, weil sie ein bestehendes Problem beseitigt. Der *Problem-Solution-Fit* wird erreicht, wenn potenzielle Kunden die Lösung als hilfreich und wünschenswert bewerten.

Abb. 4. Detailliertes Prozessmodell für Lean Startup



Quelle: In Anlehnung an Mueller/Thoring 2012: 154.

Journalistische Start-ups straucheln daher häufig schon in der Phase der *Customer Validation*, die drei Komponenten umfasst: An erster Stelle steht der *Product-Market-Fit*, von dem der Gründer und Investor Marc Andreessen sagt, er sei: „The only thing that matters for a new startup“ (Andreessen 2007), weil diese Passung über den ökonomischen Erfolg und die Option eines Start-ups entscheidet, nachhaltig zu wachsen. Die kaum überwindbare Hürde – vor allem für ideale journalistische Angebote – zeigt sich hier darin, dass sich das Problem, das der ideale Journalismus als meritorisches Gut<sup>17</sup> löst, auf Individualebene nicht monetarisieren lässt.

An zweiter Stelle folgt das *Business Model*, das meist auf Basis des Business Model Canvas (vgl. Osterwalder/Pigneur 2010) entwickelt wird und Angaben zu Zielgruppen, Kundenbeziehungen, Nutzenversprechen, Vertriebskanälen, Preismodellen, Kostenstrukturen, Schlüsselaktivitäten und zentralen Kooperationspartnern enthält. Allerdings fehlt es im digitalen Journalismus an rentablen Geschäftsmodellen für Verbundprodukte (vgl. Lobigs 2018).

An dritter Stelle im zweiten Abschnitt *Customer Validation* steht die *Sales and Marketing Roadmap*, hinter der sich die drei *Engines of Growth* (vgl. Ries 2011: 209–219) verbergen, die wiederum für die *Customer Creation* im dritten Abschnitt des Modells sorgen sollen. Die *Sticky Engine* soll Churn vermeiden, sie bündelt Maßnahmen, die jedwede Form von Kundenschwund vermeiden. Die *Viral Engine* steht für Empfehlungsmarketing und besagt, dass mit einer bestimmten Anzahl Kunden ohne weitere Werbemaßnahmen weitere Neukunden durch Empfehlungen gewonnen werden sollten. Die *Paid Engine* steht für bezahlte Werbung, wobei jede Marketing-Investition durch additive Produktverkäufe Profit einspielen soll, der dann wiederum ins Marketing investiert werden kann. Im Idealfall, so das Prinzip von Lean Startup, wächst ein Start-up durch die Vermarktung eines erfolgreichen Produkts, wobei die Kosten für das Marketing mit dem man einen neuen Kunden gewinnt, geringer sind als der Ertrag, den man durch einen neuen Kunden erwirtschaftet. Journalistische Start-ups bieten folglich einer Zielgruppe mit mangelnder Zahlungsbereitschaft journalistische Produkte an, die permanent aufwendig und kostenintensiv produziert werden müssen (vgl. Neuberger 2007: 148).<sup>18</sup> Zudem leiden sie unter den Markteintrittsbarrieren, die sich aus den

Skalierungsvorteilen und der Mehrfachverwertung etablierter Anbieter ergeben (vgl. Lobigs 2013: 56–58). In Konsequenz suchen vor allem journalistische Projekte, die einen gesellschaftlichen Wertbeitrag leisten wollen, nach alternativen Finanzierungsquellen, die sie beispielsweise in Stiftungen, Mäzenen, Risikofinanzierern oder Business-Angels finden. Dabei kann es zu Produktanpassung zugunsten der Vorstellungen der Finanziere kommen.

Für journalistische Gründer ist die Erkenntnis, dass sich kein rentables Geschäftsmodell für ihre Lösung am Rezipientenmarkt entwickeln lässt, obwohl das Produkt selbst vielleicht beliebt ist, sehr ernüchternd. Dieser kritische Moment entscheidet in der Lean-Startup-Logik darüber, ob die folgenden Abschnitte *Customer Creation* und *Company Building* überhaupt erfolgreich durchlaufen werden können. Diese beiden Phasen bedeuten im positiven Fall eine Erleichterung für Gründerteams, die häufig zwischen Euphorie und Erschöpfung pendeln, weil der erste Profit erwirtschaftet wird und reinvestiert werden kann, um das Marketing zu steigern, Infrastruktur aufzubauen oder das Team zu verstärken.

Lean Startup sieht einen *Pivot* vor, wenn sich der erwartete Erfolg am Markt nicht realisieren lässt: Die Gründer werden angeleitet, ihr Produkt, die avisierte Zielgruppe und ihre Erlösstruktur so zu verändern, dass sie profitabel werden. Es ist exakt dieser kritische Punkt, an dem – so die aus der Strukturanalyse entwickelte These – journalistische Gründer\*innen besonders gefährdet sein sollten, ihre Ideale im wahrsten Sinne des Wortes zu verkaufen. Wenn der ökonomische Druck steigt und mehrfaches Pivoting nicht zu einem profitablen Geschäftsmodell führt, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass Gründer sich an ihre journalistischen Idealvorstellungen halten und es steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Produkte zugunsten des Marktes angepasst werden oder dass das Start-up sich an den Vorstellungen ökonomisch motivierter Financiers orientiert.

Im Design Thinking kommt dieser Punkt deutlich später und weit weniger drastisch, nämlich in der letzten Phase, wenn der Prototyp getestet wird. Die Marktlogik ist hier weniger präsent, weil der Fokus auf der Produktentwicklung liegt und das Testen eher dem *Problem-Solution-Fit* im Lean-Startup-Prozess ähnelt. Nichtsdestotrotz müssen auch Produkte, die mithilfe von Design Thinking entwickelt wurden, am Markt bestehen – was sich mit dem Lean-Startup-Instrumentarium aufschlussreich prüfen lässt.

Auf der Ebene des Managements können journalistische Praktiken von strategischen Zielen des Managements kannibalisiert werden – eine Entwicklung, die sich in kleinen Startups durch mangelnde Distanz noch verschärft (vgl. Singer 2017: 198). „Je weniger das verkaufte Produkt letztlich in Verbindung mit dem journalistischen Produktionsprozess steht, desto mehr neuartige, zeitbindende und von den Kernaktivitäten distrahierte Managementpraktiken treten auf: Vor allem E-Commerce- und Software-Modelle monetarisieren über völlig andere Märkte, die parallel zu den journalistischen Basiseinheiten entstehen (und daher sinnvollerweise ggf. sogar in weitere Organisationen ausgegliedert werden)“ (Buschow 2018a: 326).

Dass diese Tendenz nicht start-up-spezifisch ist, zeigt sich an den strategischen Entscheidungen, die von lokalen und überregionalen Medienhäusern in den vergangenen Jahren getroffen wurden: Agenturdienstleistungen, Webshops und Fortbildungsangebote sind nur einige Aktivitäten, mit denen Geld verdient wird, um Journalismus zu finanzieren.

Die Nutzerzentrierung ist ein zentrales Kennzeichen beider Methoden und zugleich ein Konstrukt, das im Hinblick auf die eingangs herausgearbeitete Dichotomisierung des Journalismus differenziert werden sollte: Nutzer können, so Hanitzsch und Coddington, als Bürger oder Konsumenten adressiert werden (vgl. Hanitzsch 2007a: 374; Coddington 2015: 70) – und diese Differenz kann in Produkt- und Geschäftsentwicklungsprozessen bewusst prozessiert werden, um die Effekte potenzieller Pivots transparenter zu zeichnen.

In den vergangenen zwanzig Jahren konnte keine Zeitungsredaktion die intensiviertere Orientierung an der Leserschaft, die über viele Jahre vernachlässigt wurde (vgl. Haller 2014), ignorieren. Alle Redaktionen mussten lernen, die Sprache der Web-Analytics zu sprechen, ihre Aussagen für sich zu interpretieren. Mittlerweile werden Web-Analytics in erster Linie genutzt, um den Wettbewerb Aufmerksamkeit zu bestreiten und in zweiter Linie erhöhen sie den Einfluss der Leserschaft auf die Platzierung und Konstruktion von journalistischen Angeboten (vgl. Tandoc 2017: 296f). Es gibt aber auch Fälle, in denen Publikumsmetriken zumindest teilweise bewusst ignoriert werden,<sup>19</sup> was zeigt, dass ein differenzierter Umgang mit diesen digitalen Werkzeugen möglich ist.

Die vollständige Konzentration auf die Bedürfnisse und Wünsche des Publikums ist auch in anderer Hinsicht ein zweischneidiges Schwert: Das vermeintliche Ford-Zitat besagt, die Leute hätten schnellere Pferde gewollt und keine Autos – und die begründete Vermutung lautet, dass die Apple-Nutzer sich 2005 wohl kaum ein iPhone gewünscht hätten. Analog gilt auch für den innovativen Journalismus, dass er sich zwar an den Vorlieben der Zielgruppe orientieren sollte, doch es sind seine kritisch-kreativen, überraschenden, aufklärenden, investigativen und aufrüttelnden Elemente, die seine besondere Qualität ausmachen. Und dieses innovative Potenzial entfaltet sich nur in kontrollierter Varianz; es hält einen gewissen Abstand zu den Wünschen seiner Leserschaft, die den Journalismus wiederholt als etwas Vertrautes aber dennoch Neues, Anderes, Überraschende erfahren wollen – denn daraus zieht er seinen besonderen Reiz.

### Ergebnisse und Diskussion

Insbesondere die Lean-Startup-Methode leitet journalistische Gründer\*innen dazu an, ihre Produkte in unmittelbarer Resonanz zur Zielgruppe zu vermarkten, was bei gegebenen Hürden auf Rezipientenmärkten schnell dazu führen kann, dass die gesellschaftliche Relevanz und die journalistische Qualität der journalistischen Produkte zugunsten profitabler Geschäftsmodelle sinken. Auch Design Thinking testet die ausgearbeiteten Ideen, jedoch liegt der Schwerpunkt stärker auf der interdisziplinären Entwicklung neuer Lösungen als auf ihrer Vermarktung und der Entwicklung von Geschäftsmodellen.

Im Anschluss an die theoretische Einleitung und die strukturelle Analyse stellt sich die Frage, wie man journalistische Gründer\*innen dabei unterstützen kann, die kritische Phase so zu meistern, dass es ihnen gelingt, die journalistische Qualität möglichst nicht der Orientierung am Markt zu opfern. Karmasin (1993) hat die Verschränkung von Individual- und Sozialethik herausgearbeitet und sieht die Verantwortung als „strukturelement sozialer Systeme“ (ebd., 363), die sich sowohl auf den einzelnen Journalisten, das ihn einbettende Medienunternehmen und die Konsumenten verteilt (vgl. ebd. 363–366). Weischenberg referiert verschiedene Instanzen, die in der Lage sein könnten, die negativen Folgen der Spaltung abzufedern: Dazu zählt er ganz grundlegend die Philosophie, weil sie „Prinzipien richtigen Handelns“ formuliere, die Medienethik, deren Beitrag

allerdings von den Journalisten zu wenig zur Kenntnis genommen werde, Konzepte der journalistischen und gesellschaftlichen Verantwortung, die allerdings nur vage definiert, gesetzlich nicht konkretisiert seien und auf Freiwilligkeit beruhten (vgl. Weischenberg 2004: 172f).

Klaus Meier zeigt verschiedene Konzepte der *redaktionell* institutionalisierten Ethik auf – unter anderem Kodizes, offene Redaktionen, Ombudsmänner/-frauen, Lesebeiräte – und verweist sogleich auf die Herausforderungen, mit denen gerade Start-ups heute direkt konfrontiert sind, wie Finanzierungskrisen oder die Optimierung ihrer Inhalte für Suchmaschinen und Social Media (vgl. Meier 2014b: 13–15).

Es gibt jedoch keine Garantie, dass professionelle Standards akzeptiert und eingehalten werden (vgl. Neuberger 2007: 148). Fengler und Ruß-Mohl haben die Perspektive auf Journalisten als rational und eigennützig Handelnde geschärft, die danach streben, die Aufmerksamkeit für ihre Arbeit zu maximieren und die Kosten zu minimieren. Sie seien nicht unbedingt dem Gemeinwohl verpflichtet, sondern orientierten sich vor dem Hintergrund eines immer intensiveren Wettbewerbs zunehmend an den Bedingungen des Medienmarkts (vgl. Fengler/Ruß-Mohl 2008: 473). Tandocs Studien belegen, dass es wahrscheinlicher wird, dass die Motivation sinkt, kritischen, kreativen oder investigativen Journalismus zu betreiben, wenn die Bedingungen sehr schlecht sind (vgl. Tandoc 2014).

Eine Studie zu westdeutschen Journalisten\*innen Anfang der 1990er-Jahre legt immerhin nahe, dass Journalisten tendenziell eine hohe intrinsische Motivation in Bezug auf ihren Beruf als Selbstzweck aufweisen (vgl. Schneider et. al 1993), was ihre Widerstandskraft tendenziell stärken sollte. Seit 2005 zeigen Studien zwar, dass der Druck auf den Journalistenberuf steigt und immer weniger Journalisten hauptberuflich tätig sind, doch die Mehrheit der deutschen Journalisten sieht sich zumindest in einer neutralen Vermittlerrolle den Standards des Informationsjournalismus verpflichtet (vgl. Weischenberg et. al 2006; Steindl et. al 2017). Studien zeigen zugleich, dass die professionelle Autonomie in der Selbstwahrnehmung weiterhin sehr hoch ist (vgl. Steindl et. al 2017) und belegen, dass Journalisten, die im Sinne des Ideals arbeiten, ihre Autonomie verteidigen und versuchen, sich von den ökonomischen Ziehkräften ihrer

Organisation möglichst abzugrenzen (vgl. Singer 2017: 196f).

Die Spannungen zwischen Redaktion und Management scheinen sich am produktivsten nutzen zu lassen, wenn das Management als Mittel zum Zweck dient (vgl. Buschow 2018a: 344f), eine vermittelnde Rolle einnimmt (vgl. Karmasin 1998: 282f) und beide Instanzen am gemeinsamen Ziel einer möglichst hohen Reichweite arbeiten, während sie sich darüber einig sind, wo die Kompromisslinie zwischen journalistischer Qualität und Rendite verläuft (vgl. Haller 2003: 186). Dieses Ziel ist nicht erfüllt, wenn das System so unter Druck steht, dass es mit Rechtfertigung und Heuchelei reagiert, weil die vom Management gesetzten Leistungsziele nicht erreicht werden können (vgl. Wyss 2008: 132).

Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die Einbindung der untersuchten Methoden in unterstützende Maßnahmen für Journalismusgründer\*innen ableiten? Es ist in jedem Fall ratsam, beide Methoden möglichst im Kontext etablierter Curricula der journalistischen Profession zu vermitteln, um insbesondere Gründer\*innen, die keinen journalistischen Hintergrund haben, mit den Fallstricken dieses gesellschaftlich so relevanten Berufs so früh wie möglich vertraut zu machen. Dazu gehören insbesondere Medienethik und Konzepte der journalistischen Verantwortung ebenso wie das Wissen um journalistische Qualitätskriterien, sowie die vorgestellten dichotom strukturierten Denkmodelle in Bezug auf journalistische Organisationen, Inhalte und Adressaten. Da der ökonomische Druck in direkter Relation zur Finanzierung steht, sollten journalistische Start-ups, die angeleitet werden, nach Lean Startup zu arbeiten, im gleichen Zuge mit ökonomischem Grundwissen, den vielfältigen Finanzierungsmodellen und ihren möglichen Folgen für die weitere Entwicklung der Produkte und der Organisation vertraut gemacht werden. Das Ziel besteht darin, journalistische Gründer\*innen für die inhärenten Mechanismen beider Methoden zu sensibilisieren, damit sie die ökonomische Drift möglichst früh bewusst wahrnehmen. Für die Kompetenzprofile aller angehenden und praktizierenden Journalisten bedeutet dies eine erhöhte Aufmerksamkeit für Business-Imperative (vgl. Hunter/Nel 2011: 22). Bei der Auswahl von Start-ups für journalistische Inkubatoren und Innovation-Labs wäre darauf zu achten, verstärkt solche Initiativen zu fördern, die eine hohe journalistische Qualität vermuten lassen.

## Limitationen und weiterführende Forschung

Die Analyse der Methoden basiert auf einem Prozessmodell, das keinen Aufschluss darüber gibt, wie die Methoden in der Praxis tatsächlich eingesetzt werden. Auch kann nicht beurteilt werden, ob und wie detailliert die Methoden bei ihrer Vermittlung kritisch und reflexiv durchleuchtet werden und welche weiteren Inhalte die Vermittlung flankieren.<sup>20</sup> Die Ergebnisse von Buschows Studie (2018a) legen jedoch nahe, dass die herausgearbeiteten kritischen Punkte der Methoden auf typische Entwicklungen von Start-ups verweisen, die er befragt und beobachtet hat.

Für weiterführende Forschung bietet es sich an, journalistische Gründer\*innen während der kritischen Phase, in der sie ihre Produkte testen und ihr Geschäftsmodell entwickeln, weiterhin zu begleiten, zu beobachten und zu befragen. Das Ziel bestünde vor allem darin, detailliert zu ergründen, wie Entscheidungen getroffen werden und welche Faktoren die Entscheidungsfindungen beeinflussen.

## Fazit

Entrepreneurial Journalism erbringt insbesondere aufgrund der zu erwartenden Übertragungseffekte (Spillover-Effekte) für die Medien- und Journalismusbranche eine wichtige systemische Leistung. Das hohe Engagement der beteiligten Personen wird aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklungen im Rahmen der digitalen Ökonomie zumindest durch ökonomisches Kapital kaum belohnt. Kompensiert wird dieser Mangel zum Teil durch Anerkennung, Reputation, Fähigkeiten und Kenntnisse, die den Bereichen des sozialen, kulturellen und symbolischen Kapitals zuzurechnen sind. Viele Aus- und Weiterbildungsangebote im Feld des Unternehmerjournalismus greifen insbesondere auf zwei etablierte Start-up-Methoden zurück: Design Thinking und Lean Startup. Hier wurde gezeigt, an welchem Punkt insbesondere die Lean-Startup-Methode journalistische Gründer\*innen auf der Suche nach rentablen Geschäftsmodellen unterstützt, die zu Lasten der journalistischen Qualität gehen können. Design Thinking konzentriert sich vor allem auf die nutzerzentrierte Entwicklung von Innovationen, sodass insbesondere Start-ups, die am Markt experimentieren, davon profitieren können, diesen Prozess (nochmals) zu durchlaufen, anstatt sich für Erlösmodelle zu entscheiden, die die journalistische Qualität unter Umständen hemmen.

Um journalistische Standards zu schützen und zu stützen, sollten die hier analysierten Methoden und ihre implizierten Handlungsmechanismen im Kontext von journalistischer Ethik, Professionalität und Qualität vermittelt werden, um den Gründer\*innen die ökonomische Drift frühzeitig bewusst zu machen. Dazu gehört insbesondere auch das Wissen um die potenzielle Gefährdung von Autonomie, Glaubwürdigkeit und Qualität in Kombination mit bestimmten Finanzierungsformen. Inkubatoren, Acceleratoren und ähnliche Gründungsinitiativen könnten bei der Weiterbildung journalistischer Start-ups unterstützt werden, indem etwa Modellcurricula entwickelt würden, nach denen die besagten Methoden entsprechend kontextualisiert gelehrt werden könnten. Es erscheint in jedem Falle wünschenswert, dass journalistische Gründer\*innen so gut wie möglich auf die ökonomische Drift vorbereitet sind.

<sup>1</sup> Es wurden Fälle aus Deutschland, Frankreich und Italien untersucht. Für Deutschland wurden die *Netzeitung* (2000–2009), das Kulturmagazin *Perlentaucher* und das Debattenmagazin *The European* ausgewählt.

<sup>2</sup> Zu den Grundbegriffen der Kapitaltheorie Bourdieus im „journalistischen Feld“ siehe Herbert Willems (vgl. 2007, 222–224) und Edson C. Tandoc (2014).

<sup>3</sup> Ein elitäres Modell im Anschluss an Walter Lippmann, ein partizipatives Modell nach John Deweys Arbeiten in den späten 1920er-Jahren und ein deliberatives Modell nach Jürgen Habermas ab der frühen 1960er-Jahre, das den hier referierten Positionen an nächsten steht.

<sup>4</sup> Siehe dazu auch die Diskussion im Herausgeberband von Ulrich Sarcinelli (1998).

<sup>5</sup> Im ungünstigsten Fall gefallen dem Publikum Inhalte, die sich im Sinne des Gemeinwohls destruktiv auf eine Gesellschaft auswirken, beispielsweise Desinformation, Manipulation, Populismus oder Propaganda (vgl. Ruß-Mohl 2017).

<sup>6</sup> Zur Kommerzialisierung und Boulevardisierung siehe auch die empirische Studie zu den Nachrichtenfaktoren von Ruhrmann und Göbbel (2007).

<sup>7</sup> Zum Beispiel, indem man Sponsoring-Verträge und

Affiliate-Partner offenlegt. Zur Zweischneidigkeit der redaktionellen Transparenz siehe Klaus Meier (2014a)

<sup>8</sup> Zur demokratietauglichen und wirtschaftsorientierten Aspekten der Arbeit in Newsroom siehe Natali Nomini Stroud (2017).

<sup>9</sup> Jede Form der Finanzierung kann die Unabhängigkeit einschränken, wenn sie mit Bedingungen verknüpft ist. Unabhängigkeit entsteht vor allem durch ein breites Portfolio aus verschiedenen Finanzierungsquellen.

<sup>10</sup> Typische Beispiele wären Correctiv, die Krautreporter, die RiffReporter und die Republik – alle vier sind werbefrei, die letztgenannten drei sind genossenschaftlich organisiert; Correctiv ist eine gemeinnützige GmbH, die sich über Spenden von Bürgern und unterschiedlichen Stiftungen finanziert.

<sup>11</sup> Bspw. das Media Lab Bayern, das Journalismus Lab der Landesanstalt für Medien NRW (ehemals NRW Vor Ort mit Schwerpunkt auf Lokaljournalismus), das Digital Journalism Fellowship der Hamburg Media School und im weiteren Sinne auch nextmedia.Hamburg (Schwerpunkt auf Content allgemein).

<sup>12</sup> Für eine wissenschaftliche Evaluation der Methode siehe Frederikson und Brem (2017).

<sup>13</sup> Deutsche Journalisten-Akademie Berlin: Lehrgang Unternehmerischer Journalismus, Hamburg Media School: Digital Journalism Fellowship, Media Lab Bayern: Media Startup Fellowship und Media Lab Summerschool, Vocer Millennial Lab, Vor Ort NRW (jetzt Journalismus Lab NRW): Hackathon und Idea Sprint.

<sup>14</sup> Im Lean-Startup-Prozess werden Prototypen als Minimum Viable Products (MVPs) bezeichnet.

<sup>15</sup> Zu *Praktiken des Experimentierens* in journalistischen Start-ups siehe Buschow (2018a, 290–293).

<sup>16</sup> Für eine ausführliche Liste mit Unterschieden und Erläuterungen siehe Mueller und Thoring (vgl. 2012, 156f).

<sup>17</sup> Siehe dazu Lobigs (2013, 60).

<sup>18</sup> Siehe zum Beispiel die Entwicklung und

Abwicklung der mit dem Grimme Online Award ausgezeichneten Resi-App (vgl. Hoffmann, Klack, und Möller 2018).

<sup>19</sup> Tandoc nennt als Beispiel Al Jazeera (vgl. ebd. 2017, 297).

<sup>20</sup> In Jeremy Caplans Lehr-Unterlagen zum Entrepreneurial Journalism (https://jeremycaplan.com/bit.ly/fhwiensyllabus17) findet sich im Kapitel „Ethical Issues“ bspw. ein Diskussionspunkt mit dem Titel: When Business Opportunities Clash with Principles of Journalism.

## Literatur

Abernathy, P. M./Sciarrino, J. (2019): *The Strategic Digital Media Entrepreneur*, Hoboken 2019.

Acs, Z. J./Audretsch, D. B./Lehmann, E. E. (2013): The knowledge spillover theory of entrepreneurship. In: *Small Business Economics*, 41 Jg. (2013), S. 757–774.

Agarwal, R./Audretsch, D./Sarkar, M. B. (2007): The process of creative construction: Knowledge spillovers, entrepreneurship, and economic growth. In: *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 Jg. (3–4) (2007), S. 263–286.

Altmeyen, K.-D. (2001): Ökonomisierung aus organisationssoziologischer Perspektive. Der Beitrag der Medienunternehmen zur Ökonomisierung. In: *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 49. Jg. (2) (2001), S. 195–205.

Altmeyen, K.-D. (2004): Funktionale Autonomie und organisationale Abhängigkeit. Theorien zur Analyse der Beziehung zwischen Journalismus und Ökonomie. In: Löffelholz, M./Weischenberg, S. (Hrsg.): *Theorien des Journalismus: Ein diskursives Handbuch*, 2., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 503–515.

Altmeyen, K.-D. (2006): *Journalismus und Medien als Organisationen: Leistungen, Strukturen und Management*, Wiesbaden 2006.

Altmeyen, K.-D. (2008): Ökonomisierung der Medienunternehmen: Gesellschaftlicher Trend und sektorspezifischer Sonderfall. In: Maurer, A./Schimank, U. (Hrsg.): *Die Gesellschaft der Unternehmen—Die Unternehmen der Gesellschaft:*

Gesellschaftstheoretische Zugänge zum Wirtschaftsgeschehen, Wiesbaden 2008, S. 237–251.

Altmeyen, K.-D. (2014): Der Journalismus ist kein Geschäftsmodell – und wird nie eines werden. In: Lobigs, F./Nordheim, G. von (Hrsg.): *Journalismus ist kein Geschäftsmodell. Aktuelle Studien zur Ökonomie und Nicht-Ökonomie des Journalismus*, Baden-Baden 2014, S. 17–30.

Altmeyen, K.-D./Löffelholz, M. (1998): Zwischen Verlautbarungsorgan und »vierter Gewalt«. In: Sarcinelli, U. (Hrsg.): *Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft: Beiträge zur politischen Kommunikationskultur*, Wiesbaden 1998, S. 97–123.

Andreesen, M. (2007, Juli 25): *Product/Market Fit*. Stanford University – Business Management for Electrical Engineers and Computer Scientists. <https://web.stanford.edu/class/ee204/ProductMarketFit.html>, 23.7.19

Arnold, K. (2008): Qualität im Journalismus—ein integratives Konzept. In: *Publizistik*, 53. Jg. (4) (2008), S. 488–508.

Benedetti, P. (2015): *The Big Sellout: A Critical Snapshot of the Rise of “Entrepreneurial Journalism”*. In: Allen, G./Craft, S./Wadell, C./Young, M.L. (Hrsg.): *Toward 2020. New Directions in Journalism Education*, Toronto 2015, S. 94–104.

Blank, S. G./Dorf, B. (2012): *The startup owner’s manual: The step-by-step guide for building a great company*, Pescadero 2012.

Briggs, M. (2012): *Entrepreneurial journalism: How to build what’s next for news*, Los Angeles 2012.

Brinkkemper, S. (1996): Method engineering: Engineering of information systems development methods and tools. In: *Information and Software Technology*, 38. Jg. (4) (1996), S. 275–280.

Brown, T. (2009): *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, New York 2009.

Brown, T./Katz, B. (2011): Change by design. In: *Journal of product innovation management*, 28. Jg. (3) (2011), S. 381–383.



- Bruno, N./Nielsen, R. K. (2012): Survival Is Success. Journalistic Online Start-ups in Western Europe. In: Reuters Institute for the Study of Journalism, 2012.
- Buschow, C. (2018a): Die Neuordnung des Journalismus. Eine Studie zur Gründung neuer Medienorganisationen, Wiesbaden 2018.
- Buschow, C. (2018b): Was der öffentlich-rechtliche Rundfunk von journalistischen Start-ups lernen kann. In: N. Gonser (Hrsg.): Der öffentliche (Mehr-)Wert von Medien: Public Value aus Publikumssicht, Wiesbaden, S. 23–40.
- Buschow, C. (2018c): Journalistik praxistheoretisch betreiben. In: Publizistik, 63. Jg. (4) (2018), S. 513–534.
- Buschow, C./Wellbrock, C. (2019): Money for nothing and content for free? Zahlungsbereitschaft für digitaljournalistische Inhalte. Whitepaper im Auftrag der Landesanstalt für Medien NRW, Düsseldorf. [https://www.medienanstalt-nrw.de/fileadmin/user\\_upload/lfm-nrw/Foerderung/Forschung/Zahlungsbereitschaft/Money\\_For\\_Nothing\\_And\\_Content\\_For\\_Free\\_Willingness\\_To\\_Pay\\_For\\_Digital\\_Journalism.pdf](https://www.medienanstalt-nrw.de/fileadmin/user_upload/lfm-nrw/Foerderung/Forschung/Zahlungsbereitschaft/Money_For_Nothing_And_Content_For_Free_Willingness_To_Pay_For_Digital_Journalism.pdf), 24.7.2019.
- Coddington, M. (2015): The wall becomes a curtain Revisiting journalism's news-business boundary. In: Matt, C./Lewis, S. C. (Hrsg.): Boundaries of Journalism: Professionalism, Practices and Participation, New York 2015, S. 67–82.
- Cohen, E. L. (2002): Online journalism as market-driven journalism. Journal of Broadcasting & Electronic Media, 46. Jg. (4) (2002), S. 532–548.
- Cohen, N. S. (2015): Entrepreneurial Journalism and the Precarious State of Media Work. In: South Atlantic Quarterly, 114. Jg. (3) (2015), S. 513–533.
- Fengler, S./Ruß-Mohl, S. (2008): Journalists and the information-attention markets. In: Journalism, 9. Jg. (6) (2008), S. 667–690.
- Frederiksen, D. L./Brem, A. (2017): How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. In: International Entrepreneurship and Management Journal, 13. Jg. (1) (2017), S. 169–189.
- Gadringer, S./Kweton, S./Trappel, J./Vieth, T. (2012) (Hrsg.): Journalismus und Werbung: Kommerzielle Grenzen der redaktionellen Autonomie, Wiesbaden 2012.
- Gonser, N./Rußmann, U. (2017) (Hrsg.): Verschwimmende Grenzen zwischen Journalismus, Public Relations, Werbung und Marketing: Aktuelle Befunde aus Theorie und Praxis, Wiesbaden 2017.
- Haller, M. (2003): Qualität und Benchmarking im Printjournalismus. In: Bucher, H.-J./Altmeyen, K.-D. (Hrsg.): Qualität im Journalismus. Grundlagen, Dimensionen, Praxismodelle, Wiesbaden 2003, S. 181–202.
- Haller, M. (2014): Brauchen wir Zeitungen? Zehn Gründe, warum die Zeitungen untergehen. Und zehn Vorschläge, wie dies verhindert werden kann, Köln 2014.
- Hanitzsch, T. (2007a): Die Struktur des journalistischen Felds. In: Altmeyen, K.-D./Hanitzsch, T./Schlüter, C. (Hrsg.): Journalismustheorie: Next Generation: Soziologische Grundlegung und theoretische Innovation, Wiesbaden 2007, S. 239–260.
- Hanitzsch, T. (2007b): Deconstructing Journalism Culture: Toward a Universal Theory. In: Communication Theory, 17. Jg. (4) (2007), S. 367–385.
- Hausman, D. M./McPherson, M. S. (2008): The Philosophical Foundations of Mainstream Normative Economics. In: D. M. Hausman (Hrsg.): The Philosophy of Economics: An Anthology, 3. Aufl. Cambridge 2008, S. 226–250.
- Heinrich, J. (2010): Medienökonomie. Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt, 3. Aufl., Bd. 1, Wiesbaden 2010.
- Hoffmann, M./Klack, M./Möller, C. (2018, September 14): This is the end: Goodbye Resi! Medium. <https://medium.com/@RESI/warum-wir-die-resi-app-einstellen-f9af86df6d65>, 23.7.2019.
- Hunter, A./Nel, F. P. (2011): Equipping the Entrepreneurial Journalist: An Exercise in Creative Enterprise. In: Journalism & Mass Communication Educator, 66. Jg. (1) (2011), S. 10–24.
- Jarren, O./Meier, W. A. (2001): Ökonomisierung und



- Kommerzialisierung von Medien. In: *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 49. Jg. (2) (2001), S. 145–158.
- Jarvis, J. (2015): *Ausgedruckt!: Journalismus im 21. Jahrhundert*, Kulmbach 2015.
- Josephi, B. (2013): How much democracy does journalism need? In: *Journalism*, 14. Jg. (4) (2013), S. 474–489.
- Josephi, B. (2016): *Digital Journalism and Democracy*. In: Witschge, T./Anderson, C. W./Domingo, D./Hermida, A. (Hrsg.): *The SAGE Handbook of Digital Journalism*, London, Thousand Oaks 2016, S. 9–24.
- Karmasin, M. (1993): *Das Oligopol der Wahrheit: Medienunternehmen zwischen Ökonomie und Ethik*, Wien 1993.
- Karmasin, M. (1998): *Medienökonomie als Theorie (massen-)medialer Kommunikation. Kommunikationsökonomie und Stakeholder Theorie*, Graz 1998.
- Karmasin, M./Litschka, M. (2013): Normativität in der Medienökonomie. In: Karmasin, M./Rath, M./Thomaß, B. (Hrsg.): *Normativität in der Kommunikationswissenschaft*, Wiesbaden 2013, S. 191–207.
- Kelly, S. (2015): *The entrepreneurial journalist's toolkit: Manage your media*, Waltham 2015.
- Kiefer, M. L. (1999): Privatisierung und Kommerzialisierung der Medienwirtschaft als zeitgeschichtlicher Prozeß. In: Wilke, J. (Hrsg.): *Massenmedien und Zeitgeschichte*, Konstanz 1999, S. 705–717.
- Kiefer, M. L. (2005): *Medienökonomik: Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien*, 2., vollst. überarb. Aufl., Wien 2005.
- Kiefer, M. L. (2011): Die schwierige Finanzierung des Journalismus. In: *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 59. Jg. (1) (2011), S. 5–22.
- Kramp, L./Novy, L./Ballwieser, D./Wenzlaff, K. (2013): *Journalismus in der digitalen Moderne: Einsichten-Ansichten-Aussichten*, Wiesbaden 2013.
- Kreiss, D./Brennen, J. S. (2016): Normative Models of Digital Journalism. In *The SAGE Handbook of Digital Journalism*, London, Thousand Oaks 2016, S. 299–314.
- Küng, L. (2017): *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*, 2. Aufl., Los Angeles 2017.
- Lobigs, F. (2013): Finanzierung des Journalismus. In: Meier, K./Neuberger, C. (Hrsg.): *Journalismusforschung: Stand und Perspektiven*, 1. Aufl., Baden-Baden 2013, S. 53–74.
- Lobigs, F. (2018): Wirtschaftliche Probleme des Journalismus im Internet. In: Nuernbergk, C./Neuberger, C. (Hrsg.): *Journalismus im Internet: Profession—Partizipation—Technisierung*, Wiesbaden 2018, S. 295–334.
- Marsden, P. (2017): *Entrepreneurial Journalism: How to go It alone and launch your dream digital project*, New York u.a. 2017.
- McManus, J. (2009): The Commercialization of News. In: Wahl-Jorgensen, K./Hanitzsch, T. (Hrsg.): *The handbook of journalism studies*, New York u.a. 2009, S. 218–233.
- Meier, K. (2011): *Journalistik*, 2. überarb. Aufl., Konstanz 2011.
- Meier, K. (2014a): *Die Redaktion als Institution der Medienethik*, Wiesbaden 2014.
- Mueller, R. M./Thoring, K. (2012): Design Thinking Vs. Lean Startup: A Comparison Of Two User-Driven Innovation Strategies. In: *Proceedings of the DMI 2012 International Research Conference*, S. 151–161.
- Mündges, S./Lobigs, F. (2017): Tages-, Wochen- und Gratiszeitungen und Anzeigenblätter. In: Krone, J./Pellegrini, T. (Hrsg.): *Handbuch Medienökonomie*, Wiesbaden 2017, S. 1–22.
- Naldi, L./Picard, R. G. (2012): "Let's Start An Online News Site": Opportunities, Resources, Strategy, and Formational Myopia in Startups. In: *Journal of Media Business Studies*, 9. Jg. (4) (2012), S. 69–97.
- Neuberger, C. (2007): Beobachten, Beeinflussen und Verhandeln via Öffentlichkeit: Journalismus und gesellschaftliche Strukturndynamik. In: Altmeppen, K.-D./Hanitzsch, T./Schlüter, C.

- (Hrsg.): Journalismustheorie: Next Generation: Soziologische Grundlegung und theoretische Innovation, Wiesbaden 2007, S. 139–161.
- Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Hoboken 2010.
- Osterwalder, A./Pigneur, Y./Bernarda, G./Smith, A. (2014): Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want, Hoboken 2014.
- Pentzold, C. (2015): Praxistheoretische Prinzipien, Traditionen und Perspektiven kulturalistischer Kommunikations- und Medienforschung. In: Medien & Kommunikationswissenschaft, 63. Jg. (2) (2015), S. 229–245.
- Pentzold, C./Bischof, A./Heise, N. (2018) (Hrsg.): Praxis Grounded Theory: Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch, Wiesbaden 2018.
- Pörksen, B./Loosen, W./Scholl, A. (2008) (Hrsg.): Paradoxien des Journalismus: Theorie—Empirie—Praxis, Wiesbaden 2008.
- Prenger, M./Deuze, M. (2017): A History of Innovation and Entrepreneurialism in Journalism. In: Peters, C./Broersma, M. (Hrsg.): Rethinking journalism again: Societal role and public relevance in a digital age, London 2017, S. 235–250.
- Ries, E. (2011): The lean startup: How constant innovation creates radically successful businesses, London 2011.
- Rimscha, M. B. von/Siegert, G. (2015): Medienökonomie. Eine problemorientierte Einführung, Wiesbaden 2015.
- Ruhrmann, G./Göbbel, R. (2007): Veränderung der Nachrichtenfaktoren und Auswirkungen auf die journalistische Praxis in Deutschland. Abschlussbericht für netzwerk recherche e.V. April 2007. <https://netzwerkrecherche.org/files/nr-studienachrichtenfaktoren.pdf>, 20.7.2019.
- Ruß-Mohl, S. (1992): Am eigenen Schopfe... Qualitätssicherung im Journalismus—Grundfragen, Ansätze, Näherungsversuche. In: Publizistik, 37. Jg. (1) (1992), S. 83–96.
- Ruß-Mohl, S. (2017): Die informierte Gesellschaft und ihre Feinde: Warum die Digitalisierung unsere Demokratie gefährdet, Köln 2017.
- Sarcinelli, U. (1998) (Hrsg.): Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft: Beiträge zur politischen Kommunikationskultur, Wiesbaden 1998.
- Schneider, B./Schönbach, K./Stürzebecher, D. (1993): Westdeutsche Journalisten im Vergleich: Jung, professionell und mit Spaß an der Arbeit. In: Publizistik, 38. Jg. (1) (1993), S. 5–30.
- Singer, J. B. (2017): The journalist as entrepreneur. In: Peters, C./Broersma, M. (Hrsg.): Rethinking journalism again: Societal role and public relevance in a digital age, London 2017, S. 131–145.
- Steindl, N./Lauerer, C./Hanitzsch, T. (2017): Journalismus in Deutschland. In: Publizistik, 62. Jg. (4), S. 401–423.
- Stroud, N. J. (2017): Helping Newsrooms Work toward Their Democratic and Business Objectives. In: Peters, C./Broersma, M. (Hrsg.): Rethinking journalism again: Societal role and public relevance in a digital age, London 2017, S. 157–176.
- Tandoc, E. C. (2014): Journalism is twerking? How web analytics is changing the process of gatekeeping. In: New Media & Society, 16. Jg. (4) (2014), S. 559–575.
- Tandoc, E. C. (2017): Follow The Click? In: Franklin, B./Eldridge, S. I. (Hrsg.): The Routledge Companion to Digital Journalism Studies, London 2017, S. 293–301.
- Tandoc, E. C. (2019): Analyzing Analytics. Disrupting Journalism One Click at a Time, London 2019.
- Usher, N. (2017): Venture-backed News Startups and the Field of Journalism. In: Digital Journalism, 5. Jg. (9) (2017), S. 1116–1133.
- Weischenberg, S. (2004): Journalistik. Medienkommunikation: Theorie und Praxis. Band 1: Mediensysteme – Medienethik – Medieninstitutionen, 3. Aufl., Wiesbaden 2004.
- Weischenberg, S./Kriener, M. (2002): Journalistik.

Theorie und Praxis aktueller Medienkommunikation.  
Band 2. Medientechnik, Medienfunktionen,  
Medienakteure, Opladen 2002.

Weischenberg, S./Malik, M./Scholl, A.  
(2006): Journalismus in Deutschland 2005. In: Media  
Perspektiven, 7. Jg.(2006), S. 346–361.

Weston, S. C. (1994): Toward a Better Understanding  
of the Positive/Normative Distinction in Economics.  
In: Economics and Philosophy, 10. Jg. (1) (1994),  
S. 1–17.

Willems, H. (2007): Elemente einer  
Journalismustheorie nach Bourdieu. In Altmeyden,  
K.-D./Hanitzsch, T./Schlüter, C.  
(Hrsg.): Journalismustheorie: Next Generation:  
Soziologische Grundlegung und theoretische  
Innovation, Wiesbaden 2007. S. 215–238.

Wyss, V. (2008): Das Doppelgesicht des  
redaktionellen Managements. In: Pörksen, B./Loosen,  
W./Scholl, A. (Hrsg.): Paradoxien des Journalismus:  
Theorie – Empirie – Praxis Festschrift für Siegfried  
Weischenberg, Wiesbaden 2008, S. 123–143.