

Bericht und Dokumentation zum Projekt

„How to Change Fluently“ – Innovationen in Verlagshäusern

Strategien und Best-Practice-Beispiele aus aller Welt.

durchgeführt mit Unterstützung der KommAustria gemäß §11 Abs. 3 PresseFG 2004



Projektteam: Dr. Andy Kaltenbrunner
Dr. Norbert Regitnig-Tillian
Dr. Daniela Kraus
Mag. (FH) Patricia Käfer

Überblick

1 Ausgangsbasis.....	1
2 Ablauf und Ergebnisse	4
2.1 Methodik.....	5
2.2 Internationale Case-Studies	5
2.2.1 Case-Study The Guardian, London, UK	6
2.2.2 Case-Study Tampa Bay Times, Poynter Institute und politifact.com, St. Petersburg, Florida/Washington, D.C.	8
2.2.3 Case-Study Welt Online, Berlin, Deutschland	10
2.2.4 Weitere Case-Studies	12
3 Ausblick	14
4 Präsentationen und Publikationen zum Projekt	14
5 Literatur	16
6 Team.....	18

Cover-Illustration: Hausschulz

1 Ausgangsbasis

Ende März 2012 hat das renommierte Pew Research Center seinen „State of the News Media“-Report¹, der jährlich – und heuer zum neunten Mal – erscheint, publiziert. Dieser beschäftigt sich zwar in erster Linie mit dem US-amerikanischen Journalismus, dennoch gelten Trends traditionell auch für die westliche Welt generell. Dem Report zufolge werde die Nachrichtenbranche immer mehr gefordert vom enormen Ausmaß, in dem „der Mittler

¹ <http://stateofthemedias.org/> (abgerufen am 29.3.2012)

Technologie nun die Nachrichtenzukunft beherrscht“². Anhand zweier Beobachtungen wird diese *Challenge* festgemacht:

1. Unzählige neue mobile oder Social-Media-Plattformen stellen eine neue Art technologischer Ableger dar, mit denen Nachrichtenorganisationen Schritt halten müssen.
2. Eine Handvoll Technologiegiganten – wie Google, Amazon, Facebook, Apple – verfestigen zunehmend ihre Macht, indem sie in unserem Alltag zu „Makers of ‚Everything‘“ werden.³

Diese Kluft bietet umgekehrt insbesondere für Medieninnovationsmanagement ein breites Betätigungsfeld. In vorliegender Studie nun geht es darum, von denjenigen zu lernen, die die oben beschriebene Herausforderung bereits erkannt und angenommen haben: Von denjenigen, die sich – immer wieder – mutig auf Veränderung und Innovation einlassen.

„You have to change fluently“⁴, beschreibt Lars Jespersen, Chefredakteur bei *Nordjyske Medier*, einen solchen Grundsatz. Das dänische Medienunternehmen sitzt in Aalborg und hat Ende des 20. Jahrhunderts sieben kleinere Medienunternehmen zusammengeführt.

Diversifizierung lautet seitdem die Strategie des Konglomerats – ohne dabei streng seiner Kernkompetenz treu zu bleiben: Die Gruppe gibt neben einer Tageszeitung knapp zwei Dutzend Gratisprintmedien heraus, führt außerdem ein Online-Portal, Radio, TV und Web-TV. Ressourcen und Content werden von einem zentralen Hub aus in Matrix-Organisation verteilt, Cross-Promotion greift über alle Plattformen. Die Bereitschaft, nicht funktionierende Projekte auch wieder zu beenden, ist dabei Bestandteil der Multimedia-Strategie. Weiters enthält *Nordjyskes* Portfolio aber auch Medienunternehmungen, die traditionell nicht von Verlagshäusern angeboten wurden, wie die Organisation von Reisebuchungen oder die Herausgabe eines analogen und digitalen Telefon- und Branchenregisters.

² Im englischen Original: „the extent to which technology intermediaries now control the future of news“ (<http://stateofthedia.org/>; abgerufen am 27.3.2012)

³ Vgl. <http://stateofthedia.org/> (abgerufen am 27.3.2012)

⁴ Lars Jespersen (Nordjyske Medier/Dänemark) im Rahmen des internationalen Workshops „Newsrooms in Europe“ von Medienhaus Wien an der Akademie für Publizistik, Hamburg, 1./2. Dezember 2010: „You have to change fluently.“

Internationale Erfolgsbeispiele wie dieses will die vorliegende Forschungsarbeit nun Branchenteilnehmern in anderen Ländern wie Österreich zur Kenntnis bringen. Einzelne Faktoren, die Medienunternehmen – aus heutiger Sicht – zukunftsfit machen und die außerdem auf die jeweilige Unternehmenspraxis umleg- und anwendbar sind, werden aufgelistet und veröffentlicht.

Traditionelle Printunternehmen – vor allem in Kontinentaleuropa – finden die „Herausforderungen“, Strukturen und Optionen der neuen, digitalen Medienwelt in der Regel komplex und unübersichtlich. Für sie sind Wettbewerb und Konkurrenz durch die Teilnahme von Lesern, Bloggern und – auch auf anderen Ebenen der Wertschöpfungskette – neuen kommerziellen Konkurrenten (wie eben den „Makers of ‚Everything‘“) an „ihrem“ Produktionsprozess stark gestiegen. Wie soll man konkurrenzfähig bleiben, wie laufend neue Geschäftsfelder erschließen und innovative Produkte oder Services launchen?

Klassische Strukturen und Modelle sind erschüttert und bröckeln – auch aufgrund der Wirtschaftskrise seit 2008. Viele Positionen und Situationen müssen völlig neu bewertet werden. Im Rahmen dieser Untersuchung wurde jeweils am angewandten Best-Practice-Beispiel beobachtet, wie u. a. folgende Fragen neu beantwortet werden können:

- Öffentlichkeit hat heute eine neue Qualität. Der Journalist muss nicht länger vorgeben, „allwissend“ zu sein, auch die Ressource „Leserwissen“ lässt sich nutzen (nicht nur für die Kernkompetenz der Medien, sondern z. B. auch zu Marketingzwecken). Das Bewusstsein dafür ist in Großbritannien und den USA bereits vorhanden – im deutschsprachigen Raum nicht. Wie lässt es sich stärken?
- Vereinzelt versuchen Medien weltweit derzeit auf verschiedene Arten, den von ihnen generierten Content im Internet mittels Bezahlschranken („Paywalls“) zu schützen (z. B. „Times“/Großbritannien, „New York Times“/USA) – ist dies kurz- oder langfristig zielführend?
- Mobile und *Tablet Devices* stellen für Printprodukte auch in der Anwendung eine Alternative zu ihrer gedruckten Ausgabe dar. Welche neue Möglichkeiten (z. B. Personalisierung) ergeben sich daraus, welche Einbußen (Platzierung klassischer Anzeigen z. B. werbetreibender Wirtschaftsunternehmen) müssen anderswie kompensiert werden?

- Internationale Netzwerke gewinnen an Bedeutung – weil durch Synergien Ressourcen gespart werden können oder weil in einer globalisierten Welt auch das Publikum häufig heterogen (z. B. mehrsprachig) ist. Wie lassen sich solche Verknüpfungen sinnvoll erschließen und nutzen?

Ein Verwertungsinteresse des Teams von Medienhaus Wien ist die kontinuierliche Verarbeitung dieser Forschungsergebnisse für praxisnahe Publikationen und raschen Wissenstransfer auch außerhalb der wissenschaftlichen Publikationslogiken und -abläufe in Lehre, Diskursen und Experten-Workshops zu Themen der Medieninnovation.

2 Ablauf und Ergebnisse

Ziel des Forschungsprojektes *Innovationen in Verlagshäusern* war und ist, internationale Best-Practice-Beispiele als potenzielle Vorbilder für österreichische Medienunternehmen aufzuzeigen. So sollten Strategien sichtbar werden, wie Unternehmen weltweit den ständigen Wandel der Arbeits-, Produktions- und Distributionsbedingungen nicht als Schikane, sondern als Chance sehen und nutzen. Aus Case-Studies wurden – unter Einbeziehen aktueller Forschungsliteratur – allgemeine Rückschlüsse gezogen. Dieses Fazit soll nun klassische (österreichische) Printmedien inspirieren, Perspektiven aufzeigen und Ideen für neue Wege aus der Krise geben.

Die Forschungsfrage der Studie lautet:

Wie begegnen klassische Printmedienunternehmen erfolgreich den ständig neuen Herausforderungen, die sich ihnen von Seiten der Leser/User/ProdUser, von Seiten der Inserenten, aus ökonomischer, publizistischer, technologischer usw. Sicht ergeben?

Neben Praxisbeispielen wurden Modelle aus der Wirtschaftswissenschaft gesichtet und überprüft hinsichtlich der Frage: Welche Strategien, Rahmenbedingungen und Unternehmenskulturen begünstigen die erfolgreiche Entwicklung oder den erfolgreichen Einsatz von Innovation?

2.1 Studienablauf und Methodik

Nach der **Definition der Innovations- und Change-Begriffe** in der Medienbranche (Auswertung wirtschaftswissenschaftlicher Literatur über Change- und Innovationsmanagement sowie Medieninnovation) wurden **Kriterien** abgeleitet, die Innovation begünstigen. Weiters fanden nach **Auswahl der Best-Practice-Beispiele** (Case Studies) Vor-Ort-Besuche bei diesen Medienunternehmen statt. Sowohl Medien- und Innovationsmanager aus der Praxis als auch Vertreter der Metaebene (Branchenbeobachter, Lehrende, etc.) wurden befragt. Als Fazit wurden je Beispielunternehmen durch **Analyse und Beobachtung Erfolgsfaktoren** hervorgehoben, die einen Überblick über Innovationsansätze in Verlagshäusern in den USA und Europa geben.

Derzeit liegen im Bereich Change- und Innovationsmanagement kaum Beschreibungen von Case-Studies aus der Medienbranche vor. Deshalb sollen die Ergebnisse der vorliegenden Studie auch ausführlicher in Fachforen publiziert werden. In Seminaren und Workshops wurden Case-Studies in Österreich bereits präsentiert. Zugleich werden derzeit vom Team von Medienhaus Wien neue Formate – für Print und online – entwickelt, die Informationen zu Forschungsergebnissen im Bereich Medieninnovation möglichst zeitnah auch für die Praxis zur Verfügung stellen sollen.

2.2 Internationale Case-Studies

Unternehmen, die im Rahmen dieser Studie näher untersucht wurden, kommen aus Kontinentaleuropa wie aus dem englischsprachigen Raum. Wenngleich sich auch in der „alten Welt“ Beispiele für Medieninnovation finden lassen, gelten international Verlagshäuser aus den USA und Großbritannien in diesem Feld als diejenigen, die setzen, was *State of the Art* ist. Als Grund dafür wird häufig angegeben, dass die Unternehmen in diesen Ländern stärker von der Wirtschaftskrise ab 2008 betroffen waren als Medien im Rest der Welt und deshalb der Leidensdruck größer, der Handlungsbedarf akuter und die Risikobereitschaft (übrigens auch traditionell) höher war und ist.

Die Recherche und Aufbereitung innovativer Beispiele aus unterschiedlichen Medienkulturen sollen neue Anregungen für den deutschsprachigen Raum bieten; mit dreien hat das Studienteam sich ausführlich befasst.

2.2.1 Case-Study The Guardian, London, UK

Guardian UK

Besuch: 25.-27. März 2011, London

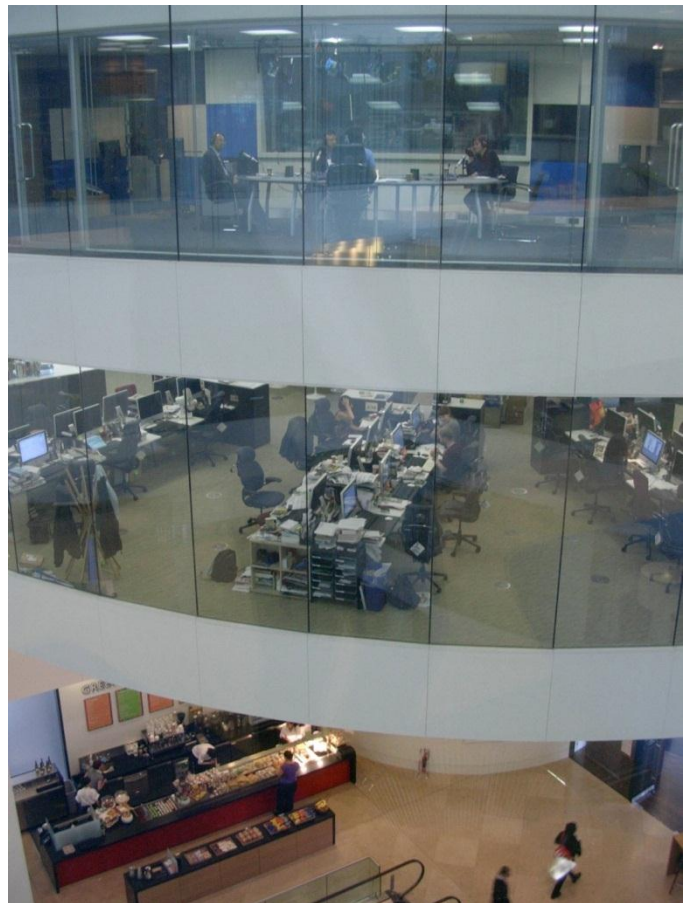
Gesprächspartner: Alan Rusbridger (Chefredakteur), Lis Ribbans, Andy Beven (Managing Editors), Matt McAlister (Director of Digital Strategy/Guardian Media Group), Chris Moran (Search Engine Optimization)

Abb. 1: Der Guardian auf mehreren Etagen – die Unternehmenszentrale am King’s Cross, London. (Foto: Kraus)

Guardian US

Besuch: 10. November 2012, New York City

Gesprächspartner: Nell Boase (Managing Editor)



„Open journalism“, so lautet das aktuelle Schlagwort in der Redaktion am Londoner King’s Cross: Im Rahmen einer Kampagne, die Ende Februar 2012 mit einem TV-Spot („Three little pigs“⁵) gestartet wurde, präsentiert sich die britische Tageszeitung als Medium, das dem Leser in Sachen Berichterstattung „the whole picture“ zu einer Causa liefert. „Web – print – tablet – mobile“, werden die Ausgabekanäle der Medienmarke gereiht. Alan Rusbridger, Chefredakteur und Stratege der Tageszeitung, bezeichnete sein Medium schon 2010 als „mutualized newspaper“⁶: Der *Guardian* arbeitet in einer integrierten Redaktion (Print und Online) und bietet seinen Lesern und anderen Stakeholdern, die nicht mit in der Redaktion

⁵ <http://www.guardian.co.uk/media/video/2012/feb/29/open-journalism-three-little-pigs-advert?INTCMP=ILCNETIMG123821> (abgerufen am 26. März, 2012)

⁶ Alan Rusbridger (The Guardian/UK) im Rahmen der Konferenz „Journalism 2020“, organisiert von Medienhaus Wien (18. bis 20. März 2010, Wien).

sitzen, neben verschiedenen „Ausgabekanälen“ (z. B. Podcasts, Live-Blogs, Webcasts) diverse Möglichkeiten zur Partizipation.

Dieser dialogische Zugang zieht sich durch technische und organisatorische Departments (weltweite Entwicklungsprojekte in Kooperation mit *Bill Gates Foundation* als CSR-Aktivitäten; „*Hackdays*“ um Innovationen im eigenen Unternehmen Raum zu geben; usf.) insbesondere durch die journalistisch-inhaltlichen Bereichen der Zeitung.

Seit Oktober 2011 veröffentlicht der *Guardian* täglich seine Newslist⁷. Chris Moran, der beim *Guardian* u.a. für *Search Engine Optimization* und *Social Media Optimization* zuständig ist, hält die Produktion von „*shareable content*“ für essentiell⁸. Journalisten würden beim *Guardian* zunehmend zu Kuratoren, die auch externe Tools wie Flickr, Facebook etc. für ihre Zwecke nutzen und so Informationen daraus in „ihre“ Geschichten einfließen lassen, sie aber auch für Recherche, Distribution, direkte Interaktion mit Usern etc. gebrauchen sollen. Im „*Inside the Guardian blog*“ informiert die Redaktion über aktuelle Entwicklungen innerhalb des Mediums, das sich zunehmend (entsprechend der „*Open journalism*“ *policy*) auch als „offenes Unternehmen“ präsentiert: ganz konkret jüngst etwa am 24. und 25. März zum „*Guardian Open Weekend*“, da es – begleitet von verschiedenen Events – zu einem (konventionellen) „Tag der Offenen Tür“ lud.

Conclusio

- Partizipation und Transparenz fördern: Das „Öffnen“ des Mediums und Sichtbarmachen der Arbeitsweisen und internen Vorgänge lässt es auch selbst zum Thema des öffentlichen Diskurses werden. Eine Teilhabe der Rezipienten an Marke und Produkt des Unternehmens stärkt dieses.

- Publikationsstrategie ändern: Die „digitale Publikation“ des *Guardian*, *guardian.co.uk*, erfuhr eine Prestigesteigerung (im neuen TV-Spot z. B. wird die Website zuerst genannt, *print* ist nur ein weiterer Distributionskanal neben *tablet* und *mobile*). Dank der Möglichkeit zur Interaktion ist die Website dafür eine weitaus effizientere Plattform als die gedruckte Zeitung (in der sich gerade einmal Leserbriefe abdrucken lassen). 2011 hat der *Guardian* eine

⁷ <http://www.guardian.co.uk/news/series/open-newslist> (abgerufen am 30.3.2012)

⁸ Chris Moran (The Guardian/UK) im Rahmen seines Seminars „Help your story get attention: Social media optimization for journalists“ bei fjum_forum journalismus und medien wien (15. März 2012)

US-Edition (*guardiannews.com*) gelauncht, die ausschließlich online erscheint und die z. B. mit einer Universität kooperiert, um in Hinblick auf die US-Präsidentenwahlen 2012 einen „Citizens Agenda approach“ verfolgen zu können⁹. In einem Interview Ende Februar 2012 sagte Janine Gibson, Chefredakteurin des *Guardian US*, dass die gut halbjährige publizistische Präsenz in New York City bereits eine US-Reichweitensteigerung von 66 Prozent gegenüber dem Vorjahr bewirkt habe (was einem Plus von ca. vier Millionen Lesern entspreche).¹⁰

- **Innovation zulassen:** Gefördert wird diese Sparte im Guardian insbesondere dadurch, dass ihr Raum gegeben wird (eigene Innovationsabteilung, Anhalten von Mitarbeitern, sich Innovationsprojekte zu überlegen, für Case Studies auch Ressourcen zur Verfügung stellen, Trial-Error zulassen etc.).

2.2.2 Case-Study Tampa Bay Times, Poynter Institute und politifact.com, St. Petersburg, Florida/Washington, D.C.

Besuch: 14. November 2011, St. Petersburg/Florida

Gesprächspartner: Angie Drobnic Holan (Editor of PolitiFact Florida), Bill Mitchell (Head of Entrepreneurial & International Programs, Poynter Institute¹¹)

Abb. 2: Aus einer anderen Zeit: Die Schreibmaschine von Nelson Poynter, Gründer des Poynter-Instituts, ebendort als Ausstellungsstück.

(Foto: Käfer)



⁹ <http://www.guardian.co.uk/gnm-press-office/guardian-us-and-nyu-launch-citizens-agenda> (abgerufen am 27.3.2012)

¹⁰ <http://www.journalism.co.uk/news-features/guardian-us-america-move/s5/a548517/> (abgerufen am 28.3.2012)

¹¹ Das Poynter Institute ist eine Journalistenschule, die Nelson Poynter, Herausgeber der „Tampa Bay Times“, als Nonprofit-Unternehmen 1975 begründete. Das Institut gilt weltweit als eines der renommiertesten in Sachen Journalistenweiterbildung und hält die Mehrheit an der „Times“.

Die traditionsreiche „St. Petersburg Times“ aus der Region Tampa in Florida, USA, existiert seit 1912 als Tageszeitung. Im Laufe der vergangenen Monate hat sie sich aufgrund wirtschaftlichen Drucks deutlich gewandelt: Seit 1. Jänner 2012 heißt sie „Tampa Bay Times“ (die mit 563.000 Lesern täglich¹² größte Tageszeitung Floridas). Die Änderung von Marke und Ausrichtung war freilich nicht unumstritten, der simple Grund dafür aber lautete: “to match the region it serves”¹³. Im “Tampa Bay area” leben 3,4 Millionen Erwachsene, in St. Petersburg sind es laut US-Zensus (2008) rund 245.000 Einwohner. Freilich war auch die liebevoll „St. Pete Times“ genannte Tageszeitung davor schon in der gesamten Region erhältlich, doch vervielfacht der neue Name die Anzahl potenzieller Leser, die sich mit der Marke identifizieren.

Außerdem hat die „Tampa Bay Times“ ihr Portfolio erweitert – also mit der Diversifizierung eine ähnliche Strategie wie die Skandinavier bei *Nordjyske* gewählt, ist dabei aber ihrer journalistischen Kernkompetenz treu geblieben: Das lokale Qualitätsblatt erscheint nun zusätzlich als Gratiszeitung im Tabloid-Format *tbt* sowie als High-School-Zeitung *tb-two*. Online hat das Medienunternehmen eine Initiative gegründet, die sich auf kritische Politikberichterstattung spezialisiert hat: PolitiFact.com checkt in erster Linie Politikerstatements bzw. überprüft Wahlversprechen. PolitiFact sei eine „stately site“, sagt Angie Drobnic Holan, Florida-Editorin der Plattform, die mittlerweile (v. a. auch in Hinblick auf den 2012 anstehenden US-Präsidentenwahlkampf) auch ein Büro in Washington, D.C., eröffnet hat – „die Seite ist weniger da, um Traffic zu generieren, sondern eher, um auch ein Premium-Produkt im Portfolio zu haben“.¹⁴

Conclusio

- Neue Zielgruppen mittels Spezialisierung und/oder Verbreiterung des Angebots

erschließen: PolitiFact.com wurde vom „Tampa Bay“-Verlagshaus zu einem Qualitätsmerkmal entwickelt (u.a. bereits mit dem Pulitzer-Preis dekoriert), während das Tabloid *tbt* und die Ausweitung der „St. Petersburg Times“ zur „Tampa Bay Times“ eine

¹² 987.000 Leser sonntags; <http://www.tampabay.com/mediakit/> (abgerufen am 27.3.2012)

¹³ <http://www.tampabay.com/mediakit/> (abgerufen am 27.3.2012)

¹⁴ Drobnic Holan beim Besuch der Studienautoren in St. Petersburg/Florida, 14.11.2011

größere Anzahl an Lesern attrahiert. Die Zeitung hat ihr Angebot also sowohl vertieft (qualitativ) als auch verbreitert (quantitativ).

- Identifizierung forcieren: Mithilfe des neuen Namens – die Umstellung darauf ist dabei natürlich auch mit Risiken verbunden – entert die Zeitungsmarke automatisch die Lebenswelt hunderttausender potenzieller „Neukunden“.

2.2.3 Case-Study Welt Online, Berlin, Deutschland

Besuch: 25. Jänner 2012, Berlin

Gesprächspartner: Romanus Otte (General Manager „Welt Digital“), Leeor Engländer (Referent Chefredaktion „Die Welt“)



Abb. 3: Im Newsroom der Welt Online mit Leeor Engländer, Axel-Springer-Straße 65, 10888 Berlin. (Foto: Käfer)

Ende Jänner 2012 hält Jan-Eric Peters, Chefredakteur der „Welt“, in einem Interview fest:

„Wir leben ja schon seit einigen Jahren konsequent unser Motto ‚Online first‘. Spätestens im Herbst [2012] gehen wir den entscheidenden nächsten Schritt: Das Digitale wird den Takt unserer journalistischen Arbeit bestimmen, es wird zu einer Art Leitmedium der Gruppe. Es geht dann nicht mehr wie bisher darum, Print-Artikel ins Netz zu stellen noch bevor sie gedruckt worden sind. Es geht darum, dass künftig praktisch alle Texte originär für Online und andere digitale Kanäle verfasst werden und aus diesen Geschichten später dann auch noch Zeitungen entstehen.“¹⁵

Hier wird nicht mehr zwischen „Onlinejournalismus“ und „Printjournalismus“ differenziert, wie dies in Österreich in beinahe allen Verlagshäusern noch passiert. Am Tag des Besuchs der „Welt“-Redaktion durch die Studienautoren wurde der Strategiewandel beschlossen.

¹⁵ <http://meedia.de/print/das-digitale-wird-zum-leitmedium-der-welt-gruppe/2012/01/31.html> (abgerufen am 27.3.2012)

Romanus Otte, General Manager der „Welt Digital“, und Leeor Engländer, Referent der „Welt“-Chefredaktion, nannten die Neuorientierung eine „historisch“ Veränderung.

Viele Printmedien haben seit der Erscheinung von Apples Tablet-Device iPad im Frühjahr 2010 auf Applikationen für diese neue Plattform gesetzt; der *Springer*-Verlag, zu dem „Die Welt“ gehört, war als einziger deutschsprachiger Verlag von Produktlaunch an auf dem iPad vertreten. Bald folgte der Springer *iKiosk* als erste deutschsprachige „Kiosk-App“ (vergleichbar mit dem *Austria Kiosk* der APA). Der Konzern erachtet das mobile Tablet nach wie vor als besonders wichtig: Anfang März 2012 veröffentlichte Springer die Zusammenfassung einer internen Studie, die vor allem zu drei Schlüssen kommt:

- Tablets haben eine steigende Bedeutung für die Mediennutzung insgesamt.
- Durch sie entsteht ein Markt für neue Medienprodukte (z. B. digitale Bezahlhalte).
- Auf Tablets ergeben sich neue Möglichkeiten für Medien-Marketing (z. B. im Bereich „interaktive Anzeigen“ wie „Spiele oder animierte Detailansichten von Produkten“¹⁶).¹⁷

Während also andere Verlage sich bereits wieder vom Tablet abwenden (z. B. mit dem Argument, dies sei und bleibe ein kleiner Nischenmarkt), bleibt Springer seiner Early-Adopter-Position treu und erhebt, welche Potenziale sich hier noch ausschöpfen lassen.

Conclusio

- Publikationsstrategie ändern: Das Zitat von Peters bringt es auf den Punkt: Die konventionelle Zeitung bedient sich nur eines Ausgabekanals für Contents, der in einer/für eine digitale Welt produziert wird.

- Selbstbewusstsein und Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Entwicklungen: Es ist nicht notwendig, neue Devices oder Plattformen in beinahe religiöser Hingabe als Heilsbringer zu

¹⁶ http://www.wuv.de/nachrichten/digital/springer_studie_interaktive_ipad_anzeigen_wirken_wenn_user_sich_nicht_gedraengt_fuehlen (abgerufen am 29.3.2012)

¹⁷ Vgl. http://www.axelspringer-mediapilot.de/dl/516615/Media_Impact_Panel_Description.pdf (abgerufen am 28.3.2012)

idealisieren, wie Springer-Vorstandsvorsitzender Mathias Döpfner dies 2010 tat¹⁸. Dennoch gilt: Aufgeschlossenheit anstatt Konsterniertheit gegenüber Neuem. Auch im Marketing: Ein Werbespot des Verlages („Axel Springer sucht Talente“¹⁹, September 2011), in dem sich das echte Springer-Board mit einem jungen, vermeintlichen „Kreativ-Talent“ konfrontiert sieht, strotzte derart vor Selbstironie – wie die Jungen die alte Marke mit ihren altem Management herausfordern – dass der Werbespot sich viral im Internet rasch verbreitete.

2.2.4 Weitere Case-Studies

Auch in weitere Medien-, IT- und Design-Unternehmen führten die Studienautoren im Rahmen des Projektes (Erst-)Gespräche mit im Innovations- und Kreativitätsbereich Verantwortlichen, die zu vertiefender Forschungsbegleitung führen sollen – bzw. auch zur Herstellung neuer Kontakte für Dissemination von Case Studies in Österreich.

The New York Times

Besuch: 10. /11. November 2011, New York City

Gesprächspartner: Kelly Doe (Art Director), William Horn (Managing Editor Video Desk)

Abb. 4: Horn im Gespräch mit Kaltenbrunner in der Redaktion der NYT. (Foto: Käfer)



Google

Besuch: 11. November 2011, New York City

Gesprächspartner: Edward Eigerman (System Administrator and Developer)

¹⁸ „Jeder Verleger sollte sich einmal am Tag hinsetzen, beten und Steve Jobs dafür danken, dass er mit diesem Gerät die Verlagsindustrie rettet.“ Mathias Döpfner, TV-Interview (PBS), 6. April 2010; <http://www.charlieroose.com/view/interview/10952> (abgerufen am 28.3.2012)

¹⁹ http://www.youtube.com/watch?v=TqhANdf_wi0 (abgerufen am 28.3.2012)

KircherBurkhardt

Besuch: 24. Jänner 2012, Berlin

Gesprächspartner: Lukas Kircher (Gesellschafter, Geschäftsführer Kreation)

Mitte März 2011 errichtete die *New York Times* eine „Paywall“²⁰, d. h. der Content auf ihrer Website war ab diesem Zeitpunkt nicht mehr uneingeschränkt zugänglich. Die erst höchst umstrittene Aktion zeitigte allerdings schon ein halbes Jahr nach Start wirtschaftlicher Erfolg: „Times Co. Reports a Profit, Aided by Digital Subscribers“, titelte die NYT im folgenden Oktober²¹. Diese Art von Monetarisierung ist damit – jedenfalls in den USA – salonfähig, während in Europa noch kaum ein Medienunternehmen den Schritt in die Bezahlpflicht (außer z. B. für spezielle Apps, die dann eher als „Dienste“ gelten) gewagt hat.

Neben dieser international viel kommentierten Entwicklung wird im Rahmen der Forschungsarbeit insbesondere auch begleitet, wie die NYT systematisch Bewegtbild-Content in seine digitalen Auftritte einbezieht. Die Integration von Innovation – diesfalls TV – in den größten journalistischen Newsroom der Welt als Herausforderung an Organisationskommunikation, für Weiterbildung und letztlich Entwicklung ganz neuer Formate wird im Rahmen des Medienhaus Wien-Projektes kontinuierlich weiter verfolgt. Eine nächste Interview-Runde vor Ort ist für Herbst 2012 geplant.

Das Berliner Unternehmen *KircherBurkhardt* hält, wenngleich im „alten“ Europa angesiedelt, mit den Entwicklungen in den USA dennoch Schritt: Die Agentur produziert und bearbeitet Content aller Art für Kunden aller Art – von Medien über privatwirtschaftliche bis zu öffentlichen Auftraggebern. Entsprechende Branchen aus der werbetreibenden Wirtschaft etwa, die heute lieber ohne Streuverlust Zielgruppen mit ihr bekannten digitalen Profilen via Personal/Digital Marketing o.ä. ansprechen als breitflächig zu inserieren (in den USA wird diese Entwicklung als *Disintermediation* bezeichnet), bestellen bei der Agentur Inhalte, die auf den Kunden nicht wie Werbung wirken sollen, aber doch Werbung sind. Gutes Beispiel dafür ist *KircherBurkhardts* App für Porsche²². Weitere Möglichkeiten zur Realisierung

²⁰ http://www.huffingtonpost.com/2011/03/17/new-york-times-launches-p_n_837053.html (abgerufen am 28.3.2012)

²¹ <http://www.nytimes.com/2011/10/21/business/media/the-new-york-times-company-reports-a-profit.html> (abgerufen am 28.3.2012)

²² <http://www.stuttgart.kircher-burkhardt.com/aktuell/2011/10/christophorus-das-porsche-magazin-jetzt-auch-als-app/> (abgerufen am 28.3.2012)

digitaler Innovationsstrategien der Agentur wurden u.a. von deren Geschäftsführer Lukas Kircher im Seminar für das VÖZ-Board „Digitale Medien“ präsentiert und diskutiert²³.

3 Ausblick

Weitere Besuche bei innovativen europäischen Medienunternehmen wie *Nordjyske Medier* (Aalborg), *LaInformacion.com* und *El País digital* (Madrid) sind derzeit in Planung. Fortgesetzt und vertieft wird die Forschungsbegleitung der hier zusammengefassten Case-Studies (*New York Times*, *Guardian US*, *Welt-Gruppe*). Ein (neuerlicher) Schwerpunkt der Forschungsarbeit von Medienhaus Wien liegt 2012/2013 im Bereich der Newsroom-Forschung. Die als Ergebnis früherer Forschungsprojekte publizierten und in Seminaren und Symposien präsentierten Innovationen bei mehrmedialer Newsroom-Integration traditioneller Verlagshäuser sind 2012ff. in Österreich, wo dieser Prozess (erst) jetzt verstärkt einsetzt, von besonderer Relevanz. Neubauten, Übersiedlungen und Umgestaltungen mehrerer Tageszeitungs-Newsrooms (Der Standard, Tiroler Tageszeitung, Styria, Kurier,...) drücken dies deutlich aus. Im geplanten Projekt „Newsrooms revisited“ werden bereits länger beobachtete und systematisch in einem Modell beschriebene Newsroom-Integrationen in Spanien, Deutschland und Österreich vom selben internationalen Forschungsteam (Leitung: José García-Avilés/UMH Elche, Andy Kaltenbrunner/Medienhaus Wien, Klaus Meier/Universität Eichstätt-Ingolstadt)²⁴ erneut komparatistisch analysiert und mit Entwicklungsdaten aus den nun bereits länger vorliegende Praxiserfahrungen aktualisiert.

4 Präsentationen und Publikationen zum Projekt

Integraler Bestandteil der Forschungsprojekte von Medienhaus Wien ist der möglichst rasche Re-Transfer von internationalen Forschungsergebnissen in österreichische Medienpraxis. Wichtigste Veranstaltungen in den vergangenen Monaten waren die Folgenden:

→ eine Podiumsdiskussion anlässlich des Starts des MA-Programmes *International Media Innovation Management* am 10. Oktober 2011 in Wien im Media Quarter Marx. Zum Thema diskutierten, moderiert von Matthias Karmasin (Universität Klagenfurt, Medienhaus Wien)

²³ Workshop am 8. November 2011, Wien.

²⁴ Siehe z.B.: Kaltenbrunner A., et. al. (2009): Newsroom-Konvergenz in Tageszeitungen im internationalen Vergleich. In: Stark B., Magin M. (Hg.): Die Österreichische Medienlandschaft im Umbruch. Verlag der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, Wien.

u.a. Andy Kaltenbrunner (Medienhaus Wien), Ada Pellert (Präsidentin Deutsche Universität für Weiterbildung), Bill Horn (Video Desk *New York Times*) und Bill Mitchell (Poynter Institute). Es nahmen rund 150 Gäste aus Wissenschaft und Medienpraxis teil.

→ ein Innovations-Tagesworkshop entwickelt von MHW mit den Mitgliedern des Digital Board des VÖZ zu „iPad, mobile devices und Printmedien“ am 8. November 2011 in Wien. Einleitend wurden Ergebnisse eigener und internationaler Marktstudien zum Thema Tablet-Strategien für Printmedien(gruppen) von Andy Kaltenbrunner vorgestellt. Case-Studies wurden von Lukas Kircher (GF *KircherBurkhardt*) und Romanus Otte (General Manager Digital, *Die Welt*) präsentiert. In Absprache mit dem VÖZ-Board diskutierten 13 Vertreter österreichischer Printmedienhäuser unter der Moderation von Matthias Karmasin mit den Referenten aus Deutschland.²⁵

→ Über Vermittlung des MHW-Teams konnte Chris Moran, SMO-Experte des Guardian für eine Public Lecture des „Forum Journalismus und Medien FJUM-Wien“ (durchgeführt gemeinsam mit *derstandard.at*) am 14. März 2012 und für einen ganztägigen FJUM-Workshop mit Journalisten nach Wien geholt werden. Zum Thema „Open Journalism“ diskutierten mehr als hundert (Jung-)Journalisten, Blogger und weitere Social Media-Interessierte, überwiegend aus (neuen) Medienunternehmen mit dem Gastreferenten.²⁶

→ Ergebnisse der Innovationsforschung wurden und werden laufend auch in Fach- und Branchenmagazinen sowie wissenschaftlichen Publikationen verfügbar gemacht. In Vorbereitung ist derzeit ein Journal-Bertrag zum Thema *Mobile Devices* („Retter iPad?“; Autoren: Norbert Regitnig-Tillian, Andy Kaltenbrunner). Ausführliche Interviews mit dem MHW-Projektleiter zum Themenschwerpunkt „Innovation im Newsroom und Publikumsintegration mit Social Media“ wurden zuletzt u.a. für *Bestseller* (11-12/2011, S. 81 -

²⁵ Teilnehmerliste VÖZ Innovations-Workshop „mobile devices“ 8.11.2011 : Thomas Arnoldner/OÖ Nachrichten, Georg Burtscher/Vorarlberger Medienhaus, Mag. Alfred Dier/ÖAMTC, Walter Dipolt/Neues Volksblatt, DI Winfried Eberl/Österreichischer Agrarverlag, André Eckert/Vorarlberger Medienhaus Wien, Carsten Hebestreit/OÖ Nachrichten, Mag. Gerlinde Hinterleitner/DerStandard.at, Mag. Alexis Johann/WirtschaftsBlatt, Thomas Letz/Der Standard, Roman Minimayr/Salzburger Nachrichten, George Nimeh/Telekurier, Prok. Herbert Scheiblaue/Gewinn, DI Ronald Schwärzler/Telekurier, Christoph Silber/Kurier, DI (FH) Joachim Techt/DiePresse.com, DI (FH) Bernhard Tröstl/NÖ Pressehaus, Mag. (FH) Karina Wundsam/Vorarlberger Medienhaus Wien

²⁶ <http://derstandard.at/1331207355363/Public-Lecture-Chris-Moran-Interessante-oder-nuetzliche-Schlagzeilen-sind-tot> (abgerufen am 29.3.2012)

84) oder für das EU-Forschungsprojekt *COST „Transforming audiences, transforming societies“* publiziert.²⁷

Medienhaus Wien bereitet derzeit eine eigene Publikationsreihe (Print und/oder online) zum Start 2013 vor und bemüht sich um deren dauerhafte Finanzierung. Dies soll noch rascheren Wissenstransfer möglich machen. Die üblichen Zeitvorläufe für Publikation in wissenschaftlichen Fachjournals (mind. 1 – 2 Jahre) sind gerade für die Verbreitung von Ergebnissen aus Innovationsforschung, Analyse aktueller Cases, etc. sehr lang.

Damit könnte ein zusätzlicher Qualitätsschritt für praxisnahe Medienforschung und deren Nutzbarmachung gesetzt werden.

5 Literatur

Bernoff, J./Li, Ch (2011): *Groundswell. Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Boston: Harvard Business School Press.

Blumler, Jay G. (2010): The two-legged crisis of journalism. In: *Journalism Practice*, 4 (3), 243-245.

Briggs, Mark (2012): *Entrepreneurial Journalism. How to Build What's Next for News*. Los Angeles/London/New Delhi, Sage/CQ Press.

Carvajal, Miguel; García-Avilés, José; Meier, Klaus; Kaltenbrunner, Andy; Kraus, Daniela (2009a): Newsroom-Konvergenz in Tageszeitungen im internationalen Vergleich. In: Birgit Stark und Melanie Magin (Hrsg.): *Die österreichische Medienlandschaft im Umbruch. Relation: Beiträge zur vergleichenden Kommunikationsforschung*, N. F., Band 3. Verlag der österreichischen Akademie der Wissenschaften. Wien S. 261-292.

Dastyari, Soheil (2009): Medieninnovations-Management: Journalistische Innovationen aus der Bedürfnisperspektive. In: Fengler, Susanne; Kretzschmar, Sonja (Hg.): *Innovationen für den Journalismus*. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 111-121.

Deuze, M. (2008). Understanding Journalism as Newswork: How It Changes, and How It Remains the Same. *Westminster Papers in Communication and Culture*, 5(2), 4-23.

Deuze, Mark, Axel Bruns & Christoph Neuberger (2007): Preparing for an age of participatory news. In: *Journalism Practice* 1(3), 322-338.

Domingo, D., Quandt, T., Heinonen, A., Paulussen, S., Singer, J. B., & Vujnovic, M. (2008). Participatory Journalism Practices in the Media and Beyond. *Journalism Practice*, 2(3), 326-342.

Dyer, Jeff/Gregersen, Hal/Christensen, Clayton M. (2011): *The Innovator's DNA. Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Boston, Harvard Business Review Press.

²⁷ <http://www.cost-transforming-audiences.eu/system/files/wg2-interview-17-02-12.pdf> (abgerufen am 20.2.2012)

- Egli von Matt, Sylvia (2009): Norway and Denmark: Pioneers in Convergence. In: Natascha, Fioretti; Stephan Russ-Mohl (Hg.): Merging Media, Converging Newsroom. Giampiero Casagrande editore. Lugano, Mailand. S. 77-82.
- Fenton, Natalie (ed.) (2010): New Media, Old News. Journalism & Democracy in the Digital Age. London.
- Grant, Augie/Grant, August E./Wilkinson, Jeffrey S. (2008): Understanding Media Convergence: The State of the Field. Oxford University Press.
- Habann, Frank (2010) : Erfolgsfaktoren von Medieninnovationen. Eine kausalanalytische empirische Untersuchung. Nomos-Verlagsgesellschaft. Ed. Fischer. Baden-Baden.
- Hauck, Barbara (2011): Die Bedeutung von crossmedialem Journalismus für die Zukunft traditioneller Mediengattungen in Österreich. Magisterarbeit Universität Wien.
- Hohlfeld, Ralf; Neuberger, Christoph; Meier, Klaus (2002): Innovationen im Journalismus. Forschung für die Praxis. LIT Verlag Münster.
- Hohlfeld, Ralf; Wolf, Cornelia (2008): Media to go – erste Konturen eines mobilen Journalismus? Ergebnisse einer Redaktionsbefragung von Anbietern mobiler Multimediadienste. In: media perspektiven. 4/2008. S. 205-214.
- Jönsson, Anna Maria & Henrik Örnebring (2011): User-Generated Content and the News. In: Journalism Practice 5 (2), 127-144.
- Kaltenbrunner, Andy (2008): „Konvergentes Arbeiten“, als Kapitel 5 in: Kaltenbrunner, Andy; Karmasin, Matthias; Kraus, Daniela; Zimmermann, Astrid (2008): Der Journalisten Report II. Österreichs Medienmacher und ihre Motive. Facultas. Wien.
- Kaltenbrunner, Andy; Tálos, Emmerich (2010): Wikipedia als Wegweiser. In: Kaltenbrunner, Andy; Karmasin, Matthias; Kraus, Daniela (Hg.): Der Journalisten Report III. Politikjournalismus in Österreich. Facultas. Wien. S. 87-108.
- Kaltenbrunner A., et. al. (2009): Newsroom-Konvergenz in Tageszeitungen im internationalen Vergleich. In: Stark B., Magin M. (Hg.): Die Österreichische Medienlandschaft im Umbruch. Verlag der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, Wien.
- Karmasin, M./ Winter, C. (2006): Konvergenzmanagement und Medienwirtschaft. UTB-Verlag. Stuttgart.
- Kaye, Jeff; Quinn Stephen (2010): Funding journalism in the digital age. Business models, strategies, issues and trends. Lang. New York, Vienna (u.a.).
- Keese, Christoph (2009): Innovationen im Redaktionsmanagement I: Newsrooms als Marktplätze für neue Ideen. Sichtweisen der Praxis. In: Fengler, Susanne; Kretzschmar, Sonja (Hg.): Innovationen für den Journalismus. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 17-24.
- Klinenberg, Eric (2005): Convergence. Newsproduction in a Digital Age. The Annals of the American Academy of Political and Social Science 597/ 2005.
- Kraus, Daniela/Stark, Birgit (2008): Crossmediale Strategien überregionaler Tageszeitungen. In: Media Perspektiven 6/2008. 307-317.
- Meier, Klaus (2010): Crossmedialer Journalismus. Eine Analyse redaktioneller Konvergenz. In: Hohlfeld, Ralf; Müller, Philipp; Richter, Annkathrin ; Zacher, Franziska (Hg.): Crossmedia – Wer bleibt auf der Strecke? Beiträge aus Wissenschaft und Praxis. LIT Verlag Münster 2010, S. 94-110.
- Meyer, Philip (2006): The Vanishing Newspaper. Saving Journalism in the Information Age. University of Missouri. Missouri.

- Miller, Frederic P. (Hg.) (2011): *Crowdsourcing: neologism, independent contractor, outsourcing, crowd, participatory design, human-based computation, citizen science, Web 2.0, co-creation, collective intelligence, distributed computing*. Alphascript Publ. Beau Bassin.
- Morley, David (2007): *Media, modernity and technology. The geography of the new*. Routledge. London (u.a.).
- Pavlik, John (2009): *Innovationen in Medienunternehmen und in User-generated Content: Taktgeber Technik*. In: Fengler, Susanne; Kretzschmar, Sonja (Hg.): *Innovationen für den Journalismus*. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 122-131.
- Picard, Robert G. (2011): *The Economics and Financing of Media Companies*. New York, Fordham, University Press, Second Edition.
- Pöttker, Horst (2010): *Journalisten in der Mediengesellschaft. Daten zu Innovationsbereitschaft und professionellem Autonomiebewusstsein von DVJ-Mitgliedern*. In: Bartelt-Kircher, Gabriele(Hg.): *Krise der Printmedien. Eine Krise des Journalismus?* de Gruyter Saur. Berlin (u.a.). S .62-81.
- Prahalad, C. K./Krishnan, M. S. (2008): *The New Age of Innovation. Driving Cocreated Value Through Global Networks*. New York, London: McGraw-Hill.
- Ruß-Mohl, Stephan (2009): *Kreative Zerstörung. Niedergang und Neuerfindung des Zeitungsjournalismus in den USA*. UVK-Verlagsgesellschaft. Konstanz.
- Stark, Birgit/Mierzejewska, Bozena I. (eds.; 2012): *Audience Interactivity and Participation. Media Company Representatives – Interviews and Essays*. WG2 COST Action.
- Tapscott, Don/Williams, Anthony D. (2010): *MacroWikinomics: Rebooting Business and the World*, Portfolio, New York.
- Waldman, S. (2010). *Creative Disruption. What You Need to Do Shake Up Your Business in a Digital World*. Harlow: FT Prentice Hall/Pearson.
- Zelizer, Barbie (Hg.) (2009): *The changing faces of journalism. Tabloidization, technology and truthiness*. Routledge. London (u.a.).
- Zerfaß, Ansgar; Sandhu, Swaran (2008): *Interaktive Kommunikation, Social Web und Open Innovation: Herausforderungen und Wirkungen im Unternehmenskontext*. In: Zerfaß, Ansgar; Welker, Martin; Schmidt, Jan (Hg.): *Strategien und Anwendungen. Perspektiven für Wirtschaft, Politik und Publizistik*. Köln. Halem. S.283-310.

6 Team

Dr. Andy Kaltenbrunner; Studium Politikwissenschaft und Pädagogik in Wien, ab 1981 Ressortleiter und Redakteur bei Neue AZ und ab 1990 in der Politikredaktion von profil. In den achtziger Jahren parallel Mitbegründer und Leiter des "Medienzentrums der Stadt Wien". Von 1995 bis 1999 leitend in der trend/profil/Orac-Magazingruppe u.a. als Chefredakteur und Entwickler mehrerer Verlagsprodukte tätig (z.B profil extra, trend online, profil online, u.a.m.). Seit 2000 im Rahmen der Kaltenbrunner-Medienberatung Durchführung von Marktstudien und Entwicklung von Konzepten für Medienunternehmen im In- und Ausland. Wissenschaftlicher Beirat der "Österreichischen Zeitschrift für

Politikwissenschaft“ sowie der „Österreichischen Gesellschaft für Kommunikationswissenschaft“. Unterrichtet Medienpolitik und journalistische Praxisfächer an mehreren europäischen Universitäten und Journalismusakademien. Director des executive MA Programms „International Media Innovation Management“ der DUW Berlin. Initiator und Entwicklungsteamleiter des Fachhochschul-Studiengangs „Journalismus“ in Wien (Start: 2003) sowie des FH-Studiengangs „Film-, TV- und Medienproduktion“ (2011); Seit 2005 Gesellschafter der Medienhaus Wien GmbH, in diesem Rahmen u.a. Koordination des Studienprojektes „Mediencampus Wien/ Mediencluster Wien“ im Auftrag der Stadt Wien, Mitarbeit an zahlreichen wissenschaftlichen Projekten. *www.mhw.at*

Dr. Norbert Regitnig-Tillian ist freier Wissenschaftsjournalist, Medienforscher und -entwickler. Studium der Publizistik-Kommunikations- und Politikwissenschaften. Er arbeitete als Magazinjournalist im Bereich Wissenschaft für österreichische und internationale Publikationen (profil, PM-magazin, facts) und war Mitautor populärwissenschaftlicher Buchprojekte, Gestaltung von TV-Reportagen, Dokumentationen und Doku-Soaps für RTL, Pro 7 und ORF. Co-entwickler der ersten österreichischen Onlinemagazine profil.at, trend.at, autorevue.at (1995 - 1998), Berater und Entwickler von Onlineplattformen, interaktiven Corporate Publishing- und multimedialen Ausstellungsprojekten. Inhaltliche Entwicklung und Betreuung von Studiengängen im Bereich Journalismus, Medienaus- und -weiterbildung („Redaktionslehrgang für Magazinjournalismus, Mitarbeit bei der Konzeption der „FH-Studiengänge für „Journalismus und Medienmanagement“ sowie. „Film- u. TV-Produktion“). Mitarbeit in zahlreichen Forschungsprojekten von Medienhaus Wien.

Dr. Daniela Kraus, Historikerin, war ab Mitte der neunziger Jahre neben ihren Studien freiberuflich in verschiedenen Medien tätig, 1998/99 zugleich Stipendiatin der Österreichischen Akademie der Wissenschaften. 2000 - 2004 Mitarbeiterin der Kaltenbrunner-Medienberatung. Koordination des Aufbaus neuer Medienunternehmen, Mitarbeit bei der Entwicklung von Print- und Onlineprojekten der Medienberatung im Auftrag österreichischer Verlage sowie öffentlicher Einrichtungen. Koordination der Entwicklung des FH-Studiengangs Journalismus; Lehrtätigkeit am Studiengang Journalismus und an der Universität Klagenfurt. 2005-2011 geschäftsführende Gesellschafterin der Medienhaus Wien GmbH.; in diesem Rahmen Konzeption und Durchführung von Forschungsprojekten mit den Schwerpunkten Journalismus- und

Konvergenzforschung. Seit 2011 Geschäftsführung fjum_forum journalismus und medien wien, als solche für Programmgestaltung, Finanzen und Gesamtleitung verantwortlich.

www.fjum-wien.at

Mag. (FH) Patricia Käfer hat an der FH Wien Journalismus studiert sowie an der Wiener "Graphischen" ein Kolleg für Druck- und Medientechnik absolviert. Ab 2005 war sie - nach mehreren journalistischen Praktika, u. a. bei profil, ProSieben Austria, Horizont - für die Tageszeitung Die Presse tätig, zuletzt als Redakteurin im Ressort Feuilleton/Medien. 2008 war sie Autorin des Handbuchs "Medien und Politik" aus der Reihe "1x1 der Politik". Seit September 2010 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Medienhaus Wien, insbesondere um das Executive Master-Programm "International Media Innovation Management" mit zu entwickeln und zu koordinieren. Seit Oktober 2011 Lektorin an der Fachhochschule des BFI im Bachelor-Studiengang "Film-, TV- und Medienproduktion".

www.mhw.at