

uns für die kommenden Jahre Ruhe geben werden. Nun ist mir wichtig, dass wir den Fokus stark auf unsere Nutzerinnen und Nutzer richten und intensive Diskussionen mit den Redaktionen über die Qualität der Produkte führen. Das als erster Punkt.

## Und zweitens?

Es werden immer weniger Zeitschriften abonniert und immer weniger gelesen. Diesem Trend müssen wir entgegenwirken.

## Wie gelingt das?

Ich bin überzeugt, dass es Zeitschriften noch sehr lange geben wird und diese auch erfolgreich sein können. Sonst wäre ich nicht hier. Alles, was wir bei RASCH tun, können wir noch besser machen. Verbesserungspotenzial sehe ich in jedem Bereich, bei den Produkten, beim Marketing und beim Verkauf.

## Wird das reichen?

Nein. Deshalb ist es mein Anspruch, Neuheiten zu entwickeln und zu lancieren. Bisher hat man vor allem versucht, die Inhalte der gedruckten Produkte mehr oder weniger attraktiv online zur Verfügung zu stellen oder zu ergänzen. Und das ist aber nur beschränkt erfolgreich gewesen.

## Also braucht es neue Einnahmequellen.

Und neue Ideen. Wir müssen uns in allen Bereichen fragen, welche Kompetenzen wir haben, die wir digitalisieren oder wo wir Geschäftsfelder aufbauen können. Jenseits von dem, was wir bisher gemacht haben. Das können wir, und daran arbeiten wir.

## Können Sie das konkretisieren?

Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Beim Beobachter haben wir eine sehr hohe Beratungskompetenz mit viel Service-Charakter. Diesen Bereich werden wir verstärkt digitalisieren. Deshalb haben wir auch die Plattform «GetYourLawyer» gekauft, die digitale Schweizer Anwaltsplattform. Hier können wir ein Geschäftsmodell aufbauen, das mit unseren Kompetenzen zu tun hat. Auch Cash, unser Wirtschafts- und Finanzportal, ist ein hochinteressantes Modell. Das Portal ist rentabel, unter anderem durch die enge Kooperation mit der bank zweiplus. Wir profitieren hier von Leads und neuen Kontoeröffnungen.

## Funktioniert das bei den Wirtschaftsmedien?

Beim Wirtschaftsportal HZ+ auf die Bezahlschranke zu setzen, war richtig. Die Wirtschaftsmedien stehen im Moment sehr unter Druck, und unser qualitativer Anspruch ist hoch. Diese Titel haben für uns einen grossen Wert, weil sie eine grosse Strahlkraft haben. RASCH ohne BILANZ, das wäre eine andere Firma. Aber auch hier gilt, dass wir kein Geld verlieren wollen.

## Die Bezahlschranke, also Paid Content, das alleine wird vermutlich nicht reichen.

Ja, das ist richtig. Auch hier schauen wir intensiv, wie der Markt funktioniert und welche Möglichkeiten sich bieten. Ende dieses Jahres werden wir entsprechende Ansätze präsentieren.

## Halten Sie das Modell, Redaktionen zusammenzulegen – so wie es andere Medienhäuser praktizieren –, für eine gute Lösung?

Davon halte ich nichts. Es können in den Kernthemen nicht dieselben Leute eine Schweizer Illustrierte und eine GlücksPost produzieren. Gleiches gilt für Handelszeitung und BILANZ. Jedes Produkt hat seine Identität, seine Seele. Davon lebt eine Marke. Diese Eigenständigkeit muss sein.

## Sie betonen in Interviews gerne, neue Ideen müssten von den Redaktionen kommen. Ist das nicht der Job der Medienmanager? Journalisten sollen gute Geschichten abliefern.

Kreativität ist fast immer der Treiber für den Erfolg! Ich glaube nicht daran, dass man mit Marktanalysen noch irgendwelche Nischen findet. Wir arbeiten bei RASCH gerade an einem neuen Zeitschriften-Projekt für den TV-Bereich. Und woher kam die Idee dazu? Aus der Redaktion. Medienmanager können Opportunitäten abschätzen, Kalkulationen erstellen und Projekte umsetzen. Aber die gute Idee kommt meistens von den Leuten, die sich tagtäglich mit ihrem Produkt auseinandersetzen.

## Wechseln wir den Fokus. Neben Ihrer Tätigkeit als CEO von RASCH sind Sie seit vier Jahren auch Chief Operating Officer von Ringier Schweiz. In dieser Funktion tragen Sie die Verantwortung für die neue Vermarktungseinheit Ringier Advertising, die soeben ihre Arbeit aufgenommen hat. Die Vermarktung ist ein Bereich, der in den vergangenen Jahren kaum zur Ruhe gekommen ist.

Die Verwerfungen in der Werbevermarktung sind gross, da ist Veränderung kaum zu vermeiden. Bei der 100-Prozent-Übernahme von Admeira durch die Ringier AG im Februar 2020 gaben wir bekannt, dass die Vermarktung der Ringier- und RASCH-eigenen Print- und Digitalangebote künftig in Eigenregie erfolgt und sich Admeira auf die TV-Vermarktung konzentriert. Die entsprechenden Teams sind in die neu gegründete Vermarktungseinheit Ringier Advertising gewechselt. Um den komplexen Prozess abzuschliessen, hat es mehrere Monate gebraucht. Ich bin überzeugt, dass wir in dieser Konstellation richtig aufgestellt sind und sich Ringier Advertising im Markt schnell etablieren wird.

## Welche Vorteile versprechen Sie sich von dieser neuen Lösung?

Zentral ist, dass die Vermarktung wieder viel näher beim Inventar ist. Ein Drittver-

markter guckt immer auf seine Kommission, der Inventargeber schaut hingegen auf die Maximierung seines Umsatzes. Es ist relativ einfach: Wenn ein Drittvermarkter eine Million mehr Umsatz machen kann, dann wird er dafür eine Person anstellen. Ein Inventargeber kann für eine Million Umsatz vier Mitarbeitende einstellen. Deshalb macht es Sinn, wenn die Vermarktung von Digital und Print wieder ganz nahe beim Inventargeber ist.

## Sie engagieren sich als Mitglied im neu geschaffenen Diversity & Inclusion Board der Ringier AG. Wie hoch ist der Anteil tonangebender Frauen bei RASCH?

Wir müssen uns nicht verstecken, dennoch könnte der Anteil höher sein. Die Schweizer Illustrierte hat einen einmalig hohen Anteil an Frauen, das freut mich. Dass wir in allen Bereichen mehr Frauen nach vorne bringen, ist mir ein persönliches Anliegen.

## Weshalb?

Weil Frauen anders funktionieren als Männer. Ich habe immer wieder mit beeindruckenden Frauen zusammengearbeitet. Beispielsweise mit Maili Wolf, die einst bei Ringier meine Chefin war. Frauen bringen eine andere Sicht und eine andere Arbeitsmethodik an den Tag. Man darf nie den Fehler machen, nur Leute um sich herum zu dulden, die die gleiche Denke wie man selbst haben.

## Es fanden kürzlich die ersten Workshops zu Diversity & Inclusion statt, drei Themen wurden vertieft: Teilzeitarbeit, Geschlechterverhältnis und Altersstruktur. Welches Thema ist Ihnen persönlich am nächsten?

Das Thema Altersstruktur. Das betrifft mich direkt, weil ich 56 Jahre alt bin. Und in diesem Alter fängt man an, anders über gewisse Dinge nachzudenken.

## Inwiefern?

Man hat andere Werte, die Perspektive ändert sich. Ich gebe Ihnen ein Beispiel, auch wenn mein Chef das nicht gerne lesen wird (lacht). Ich würde gerne einmal ein Sabbatical machen, das fände ich toll. Vor zehn Jahren hatte ich ganz andere Interessen. Ebenfalls fragt man sich im Alter, ob die aktuelle die letzte Arbeitsstelle ist oder nicht. Bei mir ist das hoffentlich der Fall, denn ich habe ja gerade erst als CEO von RASCH angefangen. Aber auch hier ändern sich mit zunehmendem Alter die Perspektive und die Denke.

## Egal, was man Sie fragt, nervös scheinen Sie nie zu werden. Deshalb zum Schluss: Was macht Sie nervös?

Im Geschäft: schlechte Zahlen.

## Und im Privaten?

Wenn meine Frau böse auf mich ist. 🌍

# «Wir leben in einer Pseudo-Normalität»

Das Leben nach dem Lockdown hat es in sich: Verschwörungstheorien, Superspreader, Post-Lockdown-Anxiety. Trotz zurückgewonnener Freiheiten im Alltag bereitet das «neue Normal» Mühe. Woran das liegt, wie man damit umgehen kann und wo die Fallen liegen – Professor Dr. Katja Cattapan weiss, was Verunsicherung mit unserer Psyche macht.

Interview Bettina Bono

## Frau Cattapan, beim Coiffeur, im Restaurant, am Arbeitsplatz – überall sind wir wieder willkommen. Für viele fühlt es sich aber nicht so an. Woran liegt das?

Es ist objektiv gesehen eine Pseudo-Normalität. Zu Beginn des Lockdowns hatte man das Gefühl, wir verziehen uns in unsere Wohnungen – und wenn wir wieder rauskommen, ist die Gefahr, das Virus weg. Oder es gibt eine wirksame Therapie, gar eine Impfung.

## So ist es aber nicht. Das Virus ist weiter da, unsichtbar.

Genau. Wenn man kein grossartiger «Verdränger» ist, fühlt es sich heute anders an, zum Coiffeur, ins Fitness und ins Büro zu gehen. Ich bin sehr erstaunt, wie oft ich das Wort «Normalität» höre. Als wolle man etwas beschwören, das nicht ist. Dabei ist die Gefahr einer Ansteckung weiterhin gegeben. Unsere Aufgabe besteht jetzt darin, einen Weg zu finden, weitere Ansteckungen zu vermeiden, ohne Faktoren wie Wirtschaftlichkeit, soziale Kontakte und Genuss ausser Acht zu lassen. Es hilft, sich über unsere wiedergewonnenen Freiheiten zu freuen. Wie beispielsweise wieder Blumen kaufen zu können und in einem Restaurant im Freien etwas zu trinken.

## Trotz Freiheiten sehnen sich manche nach dem Lockdown zurück.

Einige hatten im Lockdown ein Aha-Erlebnis. Ich kenne Väter, die früher ihre Kinder fast nie gesehen haben, weil sie ständig auf Geschäftsreisen waren. Diese Männer wollen nicht wieder in die alten Muster zurück. Genauso geht es Menschen, die aufgrund ihres unruhigen Lebenswandels starke Schlafstörungen



Prof. Dr. med. Katja Cattapan, Fachärztin FMH für Psychiatrie und Psychotherapie, arbeitet als Stv. Ärztliche Direktorin und Chefärztin Privatstationen am Sanatorium Kilchberg.

hatten und während des Lockdowns viel besser zur Ruhe gekommen sind.

## Die Entschleunigung und die verringerte Mobilität hatten also ihr Gutes?

Unbedingt. Ausserdem war im Lockdown fast alles geregelt. Hielt man sich an die Richtlinien, war man vor einer Ansteckung ziemlich sicher. Jetzt, nach dem

Lockdown, liegt es vor allem in der Selbstverantwortung jedes Einzelnen, wie er sein Leben gestaltet.

## Selbstverantwortung kannten wir schon vor Corona. Wieso tun wir uns so schwer damit?

Die Gefahr einer Ansteckung betrifft praktisch noch immer alle Lebensbereiche. Etwas in dieser Dimension war ▶

schlicht unvorhersehbar. Ausserdem scheint diese Situation endlos. In unserer Kultur, in der alles so geordnet und abgesichert war, sind Unsicherheit und Kontrollverlust schwer erträglich.

## Genauso wie Social Distancing. Begrüssungsküssen und Händeschütteln waren uns antrainiert.

Sie sind ein Teil unserer Kultur, ein Ritual. Mit Handgeben, Umarmen und Busserln zeigen wir Nähe. Noch immer erwischen sich Leute dabei, zur Begrüssung ganz automatisch die Hand auszustrecken, um sie dann abrupt wieder zurückzuziehen. Irritierend ist es ausserdem, mit Menschen zu sprechen, die eine Maske tragen. Ein grosser Teil der Mimik fällt weg. Das schafft Distanz. Menschliche Kontakte sind lebenserhaltend, doch jetzt haftet ihnen immer der Schatten einer potenziell gefährlichen Ansteckung an. In Zeiten von Corona müssen wir aber lernen, unsere Umgangsformen neu zu interpretieren. Generell finde ich den Begriff «physical distancing» eigentlich passender. Sozial sollten wir uns weiter verbunden fühlen. Freundschaft und Solidarität sind vor allem in Krisenzeiten wichtige Werte. Werden diese vernachlässigt, können Verunsicherung und Angst an Raum gewinnen.

**Ist ein mulmiges Gefühl bereits ein erstes Anzeichen einer Post-Lockdown-Anxiety?** Sollte sich dieses Gefühl auf alle Lebensbereiche beziehen, könnte es ein Vorzeichen sein. Post-Lockdown-Anxiety steht für eine andauernde und beeinträchtigende Angstreaktion. Die typischen Anzeichen gleichen denen gesundheitsbezogener Ängste: Sorgenschleifen, schnelle Erregbarkeit, Irritierbarkeit und Anspannung mit verschiedenen körperlichen Symptomen.

**Was sind gesundheitsbezogene Ängste?** Wir unterscheiden generell zwischen realen Befürchtungen und krankhaften Ängsten. Erstere sind überlebenswichtig. Sie schützen uns. Beispiel: Wir springen nicht von einem Felsen, wenn wir nicht wissen, ob das Wasser darunter tief genug ist. Dem gegenüber stehen Ängste mit Krankheitscharakter. Diese nehmen ein solches Ausmass an, dass unser Leben stark beeinträchtigt wird. Die damit verbundenen Sorgen stehen in keiner Relation mehr zur realen Bedrohung. Dauern solche Ängste länger an, werden sie chronisch und beeinträchtigen den Alltag wie Beruf, Familie, Freizeit. Die Folgeschäden daraus können Schlafstörungen, Schmerzen, Depressionen und Suchtmittelgebrauch sein.

## Ab welchem Punkt ist in Zeiten einer Pandemie eine Angst nicht mehr nur eine Befürchtung?

Etwas Furcht ist aktuell notwendig, um weiter vorsichtig zu sein. Wer sich aufgrund seiner Ansteckungängste gar nicht mehr aus dem Haus traut, nicht zur Arbeit geht, nicht mehr schlafen kann, sehr angespannt und irritierbar ist, der sollte das als Zeichen für das Vorliegen einer Angst nehmen, die man behandeln lassen sollte.

## Covid-19 macht also auch Nichtinfizierte krank, zumindest deren Psyche?

Die Corona-Pandemie ist in der Tat ein grosses psychologisches Experiment. Ich erlebe viele Menschen, die das wirklich gut meistern. Aber welche psychischen Folgeschäden die Pandemie haben wird, werden wir wohl erst nach einigen Jahren wirklich sagen können. Es gibt auf jeden Fall Menschen, die bisher sehr stabil waren und jetzt eine Angsterkrankung oder Depression entwickelt haben.

## Den einen plagen Existenzängste, der andere freut sich über die freien Plätze morgens in der S-Bahn. Sind gewisse Menschen einfach krisenresistenter?

Die Resilienz - die seelische Widerstandsfähigkeit - hängt ab von genetischen, epigenetischen und biografischen Faktoren wie Erziehungsstil und Erfah-

## Die Corona-Rückwärts-Prognose

Wie wird das Coronavirus unser Leben, unsere Gesellschaft verändern? Der Zukunftsforscher Matthias Horx hat eine kleine Zeitreise unternommen und darüber einen Text geschrieben: «Ich werde derzeit oft gefragt, wann Corona denn vorbei sein wird und alles wieder zur Normalität zurückkehrt. Meine Antwort: Niemals. Es gibt historische Momente, in denen die Zukunft ihre Richtung ändert. Wir nennen sie Tiefen Krisen. Diese Zeiten sind jetzt. Die Welt, wie wir sie kennen, löst sich gerade auf. Aber dahinter fängt sich eine neue Welt zusammen, deren Formung wir zumindest erahnen können. Dafür möchte ich Ihnen eine Übung anbieten, mit der wir in Visionsprozessen bei Unternehmen gute Erfahrungen gemacht haben. Wir nennen sie die RE-Gnose. Im Gegensatz zur PRO-Gnose schauen wir mit dieser Technik nicht in die Zukunft - sondern von der Zukunft aus zurück ins Heute.»  
Neugierig geworden? Lesen Sie den ganzen Text: [www.horx.com/48-die-welt-nach-corona](http://www.horx.com/48-die-welt-nach-corona)

rungen mit früheren Erlebnissen von Unsicherheit. Aber auch dem allgemeinen Stressniveau, der Fähigkeit, sich neuen Situationen anzupassen, und dem Vorhandensein von sozialer Unterstützung. Manche Menschen, die sonst sehr stabil im Leben stehen, die aber in ihrer Kindheit erlebt haben, wie es ist, schutzlos ausgeliefert zu sein, fallen jetzt ins Bodenlose. Andere Menschen, deren Leben immer sehr kontrolliert verläuft, sind nun nicht in der Lage, sich auf die neue Situation einzustellen.

## Wie sieht ein gesundes Angstmanagement aus?

Wir unterscheiden zwischen «heissen» und «kalten» Gedanken. Die «heissen» Gedanken bringen Sorgenschleifen mit sich, und die damit verbundene Angst dominiert alle Lebensbereiche. Meist erscheinen sie verbunden mit vegetativen Symptomen wie schneller Atmung, erhöhtem Puls und Ruhelosigkeit. Das Ziel ist, die «heissen» in «kalte» Gedanken umzuwandeln. Dazu stellen wir uns folgende Frage: Ist meine Einschätzung der Gefahr und Bedrohung realistisch und gelingt es mir, aufgrund von Fakten die Sorgen neu zu bewerten und abzuschwächen? Eine Maske zu tragen und sich die Hände zu waschen, hilft im Endeffekt doch mehr, als wegen Katastrophenfantasien schlaflose Nächte zu haben. Ausserdem ist es erwiesen, dass wir unsere Anspannung sehr gut durch regelmässige Entspannungs- und Achtsamkeitsübungen positiv beeinflussen können. (Siehe Buchtipps rechts.)

**Entschleunigung ist also wichtiger denn je?** Richtig. Im Alltag, im Büro zwischen durch kleine Pausen einzubauen und den Kontakt zu den Kollegen zu pflegen, hilft. Es ist wichtig, ein Bewusstsein dafür zu haben, dass wir «in besonderen Zeiten» leben. Wir müssen vorsichtig mit uns umgehen, gerade weil die Situation wohl noch länger dauern wird.

## Gibt es Hilfestellungen, die der Arbeitgeber leisten kann?

Klare Vorgaben bezüglich der Hygiene- und Sicherheitsregeln sind essenziell. Die Rückkehr aus dem Homeoffice an den Arbeitsplatz sollte möglichst schrittweise erfolgen. Das neue «Zusammenleben» bewusst positiv zu gestalten, hilft ebenfalls. Wichtig erscheint mir auch die Diskussion zu den Themen: Was war im Lockdown, im Homeoffice besser? Wohin wollen wir nicht wieder zurück? Sehr viele spannende Punkte, die es zu beleuchten gilt! Jetzt ist es sinnvoller denn je, Mitarbeitergespräche zu führen, um die Situation jedes Einzelnen zu erfassen. Eine wichtige Frage, die viele quält, ist ein



Rund um den Globus wird Abstand gehalten. Wie hier in Peru vor der lokalen Markthalle der Stadt Piura.

möglicher Arbeitsplatzverlust. Kann der Arbeitgeber hierzu Klarheit und Transparenz bieten, führt dies zur Entlastung.

**Tatsache bleibt, dass unser «altes» Leben bedeutend schöner und leichter war. Die Parole lautet jetzt: Durchhalten! Das ist anstrengend - auch aus psychologischer Sicht?** Absolut. Durchhalteparolen sind für einen längeren Zeitraum nicht geeignet. Im Wissen, dass danach eine Erholung kommt, mag das über kurze Zeit funktionieren. Jetzt scheint es mir sinnvoller, darüber nachzudenken, der neuen Situation mit verändertem Verhalten zu begegnen - statt in der überfüllten Kantine mit Abstandsregeln zu essen, über Mittag in den naheliegenden Park gehen und sich etwas vom Take-away holen. Oder wenn ich Freunde treffen will, dann vielleicht auf einem gemeinsamen Spaziergang oder auf der Terrasse.

**Sie appellieren an unsere Kreativität.** Menschen, die für sich kreative, flexible Lösungen finden, sind zufriedener als die, die dem «alten Leben» nachtrauern. Ich bin ausserdem sicher, dass viele auch in dieser speziellen Zeit positive Erfahrungen gemacht haben. Und auf diese lohnt es sich zu fokussieren. Grossen Anklang hat der Text des Trendforschers Matthias Horx gefunden mit dem Titel «Die Corona-Rückwärts-Prognose: Wie wir uns

wundern werden, wenn die Krise vorbei ist». So eine veränderte Perspektive kann positive Kräfte mobilisieren. (Siehe Box links.)

**Die Aussicht auf einen persönlichen Vorteil war bislang immer ein Anreiz, das eigene Verhalten zu ändern. Die eigene Gesundheit scheint vielen nicht Motivation genug?** Nicht krank zu werden, ist ein Vermeidungsziel. So ähnlich wie nicht mehr zu rauchen oder weniger zu essen. Vermeidungsziele sind in ihrer Umsetzung oft wenig effektiv.

## Katja Cattapan

Prof. Dr. med. Katja Cattapan, 51, hat in Deutschland Medizin studiert. Die Psychiaterin lebt seit 25 Jahren in der Schweiz und war u. a. Oberärztin an den Universitären Psychiatrischen Diensten Bern. Heute arbeitet sie als Stv. Ärztliche Direktorin und Chefärztin Psychotherapie und Privatstationen am Sanatorium Kilchberg ZH und ist Titularprofessorin der Universität Bern. Zu ihren klinischen Schwerpunkten zählen die Therapie von Stressverarbeitungsstörungen, Depressionen und Angststörungen. Frau Cattapan ist verheiratet und lebt mit ihrem Partner und ihrem Sohn in Horgen ZH.

## Buchtipps



**Meistern Sie Angst und Sorgen!** Wenn es doch nur so einfach wäre, sich seiner Sorgen zu entledigen. Die Betroffenen fühlen sich ihren Befürchtungen ausgeliefert, und ihre Gedanken drehen sich wie ein Karussell. Das Patientenmanual erklärt

Ursachen und Hintergründe, liefert Fallgeschichten und umfasst alle wichtigen Übungen, Protokolle und Arbeitsblätter.

Hogrefe Verlag, ab CHF 26.-  
ISBN 978-3-456-85533-2

## Hängt damit auch die zu beobachtende Unlust, Hygiene- und Abstandsregeln einzuhalten, zusammen?

Sie ist ein nichtrationales und nichtverantwortungsvolles Verhalten in der «alten Normalität». Wer niemanden persönlich kennt, der schwer erkrankt ist, kann die Situation besonders erfolgreich verdrängen. Doch am Ende tragen wir alle die Konsequenzen.

## In Krisenzeiten boomen Verschwörungstheorien. Sucht der Mensch nach einfachen Wahrheiten, wenn ihm die Welt zu kompliziert wird?

Wenn Menschen keine Kontrolle über die Situation, in der sie sich befinden, haben, sind sie anfällig für Verschwörungstheorien. Es gibt dazu ein spannendes Experiment, das die Psychologen Whitson und Galinsky 2008 in der Fachzeitschrift «Science» veröffentlicht haben. Sie entdeckten, dass Kontrollverlust unser Gehirn Strukturen suchen lässt, die gar nicht vorhanden sind. Dies kann dann zu fatalen Fehleinschätzungen und übergeordnet zu Verschwörungstheorien führen - indem man Dinge miteinander in Bezug setzt, die eigentlich in keinem Zusammenhang stehen, zum Beispiel zwischen 5-G-Antennen, Bill Gates oder Kondensstreifen am Himmel und Corona.

## Würden wir die tröstenden Worte «Alles kommt gut» hören, wäre doch eigentlich alles ganz einfach, oder?

Ja, unser «inneres Kind» wünscht sich natürlich, getröstet zu werden. Doch ich gehe davon aus, dass uns das Thema noch länger beschäftigen wird. Wir brauchen also einen langen Atem und gute Strategien, um mit den Belastungen umzugehen. Wichtig ist, dass wir uns auf grundlegenden, existenziellen Werten konzentrieren, die einem persönlich wichtig sind. 🌍