

Leitartikel

Wo Facebook draufsteht, ist oft ein Hype drin

Die «Weltwährung» Libra kann Dollar und Franken nicht ersetzen. Ähnliche Modelle sind in China in die Schranken gewiesen worden.

Holger Alich

An Superlativen wurde nicht gespart: Von einer neuen «Weltwährung» war zu lesen, die das Zeug dazu habe, die Finanzindustrie durcheinanderzuwirbeln. Die Rede ist von Facebooks neuer Digitalwährung namens Libra. Hardcore-Liberale sehen ihren Traum zum Greifen nah: die Privatisierung des Geldwesens. Tech-Gläubige rufen das nahe Ende der Banken aus. Und Datenschützer warnen vor einem globalen Monopol, das nun auch nach unseren Bankdaten greift.

Wo Facebook draufsteht, ist oft ein Hype drin. Sicher ist: Der geplante Einstieg des US-Riesen ins Zahlungsverkehrsgeschäft hat grosses Potenzial, das zeigt der Blick auf die Verbündeten wie Visa, Mastercard und Paypal. Doch die Erfahrung in China mit dem Einstieg von Tech-Riesen ins Finanzgeschäft lehrt, dass Behörden das Entstehen eines Finanz-Paralleluniversums nicht dulden werden. Darüber hinaus zeigen die bisher bekanntesten Eckpunkte des Projekts einige Schwachpunkte. Vollkommen offen ist zudem, inwieweit Nutzer der Datenkrake Facebook vertrauen, mit ihrem Geld vernünftig umzugehen.

Trump tut das Richtige – auf die falsche Art

Eine Strategie der USA im Umgang mit dem Iran ist nicht zu erkennen.

Alan Cassidy

Vielleicht ändert Donald Trump ja seine Meinung noch. Doch mit seiner Entscheidung, einen Vergeltungsschlag gegen den Iran zu stoppen, tat der US-Präsident das Richtige. Die Idee, dass es im Konflikt mit dem Iran so etwas wie einen kalkulierbaren militärischen Angriff gibt, ist vermessens. Viel zu gross ist das Risiko, dass das Regime in Teheran auf die Zerstörung von Luftabwehrstellungen durch die USA mit einer weiteren Eskalation reagieren würde, der über den Abschuss einer Drohne hinausginge.

Trump tat also das Richtige, aber er tat es auf die falsche Weise. Sie verdeutlicht, warum das Vertrauen in Trumps

Regierung, mit einer aussenpolitischen Krise umzugehen, auf einem Tiefpunkt angelangt ist. Trump gab zuerst den Angriffsbefehl, erkundigte sich dann nach eigener Aussage zehn Minuten vor Beginn über die vermuteten Opferzahlen – und sagte die Operation kurzerhand wieder ab. Die Weltöffentlichkeit konnte dem Schauspiel fast in Echtzeit zuschauen. Krieg oder Frieden? In Trumps Weissem Haus wird auch diese Frage abgehandelt wie in einer Realityshow.

Dass sich der Präsident überhaupt im jetzigen Dilemma befindet, ist die Folge seines Beschlusses, aus dem funktionierenden Atomabkommen mit dem Iran auszusteigen und stattdessen eine Politik des maximalen

Drucks zu betreiben, die bloss die Hardliner in Teheran ermächtigt hat. Wer dabei die US-Strategie vorgibt und was sie bezweckt, ist völlig unklar. Einen Verteidigungsminister hat Trump nach einem halben Jahr immer noch nicht. Dafür lässt er sich mit John Bolton und Mike Pompeo von zwei Männern beraten, deren kriegerische Instinkte gut dokumentiert sind.

Zu einer kohärenten Politik trägt all dies nicht bei. Wenn nicht einmal in Washington Klarheit darüber herrscht, worin die Politik der Trump-Regierung besteht, weiss es das iranische Regime erst recht nicht. Und das steigert die Gefahr, dass beide Staaten in einen Krieg stolpern – einen Krieg, den niemand wollen kann.

Widmers Woche



Westliche Staaten – ob Deutschland, Frankreich, England oder die in Sachen Aufklärung führenden USA – haben sich bei der Dokumentation über Moskaus Krieg in der Ostukraine zurückgehalten – wohl auch, um das angespannte Verhältnis zu Moskau nicht weiter zu belasten. Stattdessen bleibt es seit Beginn des Kriegs Journalisten, Bürgergruppen wie der englischen Bellingcat oder dem ukrainischen Geheimdienst SBU überlassen, Indizien oder Beweise vorzulegen. Freilich ist es eine Sache, ob solche Belege vom in anderen Fällen unglauwbwürdigen SBU kommen – oder von der Staatsanwaltschaft der Niederlande, nach einer Ermittlung durch Behörden aus fünf Ländern.

Schon jetzt haben die Ermittler und Staatsanwälte des Joint-Investigative Teams (JIT) einige wichtige Beweismittel für jeden einsehbar im Internet präsentiert. Der Löwenanteil des Materials wird erst von März 2020 an im Gericht in Den Haag vorgestellt

«Bei Finanzgeschäften ist nicht Technologie die wichtigste Ressource, sondern Vertrauen.»

Libra will eine neue Digitalwährung sein. Geld über Landesgrenzen zu überweisen, soll damit so einfach werden, wie eine Whatsapp-Nachricht zu verschicken. Das Projekt wird von 27 Partnern getragen; dazu zählen neben den Kreditkartenriesen auch Uber und Spotify. Banken sind nicht mit von der Partie. Libra soll anders als Bitcoin stabil im Wert bleiben.

Für die rund 1,7 Milliarden Menschen ausserhalb der Industriestaaten, die keinen Zugang zu einem funktionierenden Bankensystem haben, könnte Libra einen echten Zusatznutzen bringen. Und sollten Auslandsüberweisungen wirklich zu enorm tiefen Kosten ablaufen, dürfte das Banken auch in Ländern wie der Schweiz zu Preisanpassungen bewegen.

Doch grosse Zweifel bleiben. Denn bei Finanzgeschäften ist die wichtigste Ressource nicht Technologie, sondern Vertrauen. Vor diesem Hintergrund hätte sich Facebook keinen schlechten Zeitpunkt zum Start des Libra-Projekts aussuchen können. Das Unternehmen hat im Skandal um Cambridge Analytica über die nicht autorisierte Weitergabe von Nutzerdaten bewiesen, dass es nicht in der

Wenig vertrauenerweckend sind zudem die Details mit Blick auf die versprochene Werthaltigkeit. So betonen die Macher, dass «Libra nicht immer zum selben Betrag in eine lokale Währung konvertiert werden kann». Sprich, wenn ich einen Franken einzahle, weiss ich nicht, wie viel ich später wieder herausbekomme.

Die Antwort Libras auf das Problem der Werthaltigkeit wirft erst recht Fragen auf: Damit Libra stabil bleibt, will das Betreiberkonsortium von den eingetauschten Dollars und Franken liquide und sichere Wertpapiere kaufen. Von den Erträgen aus diesen Wertpapieren soll dann das ganze System finanziert werden – der Kunde sieht davon keinen Rappen.

Lage ist, Kundendaten zu schützen. Zudem hat Facebook bei der Aufarbeitung des Skandals eine denkbar schlechte Figur gemacht.

Wenn der Tech-Riese schon mit der Verwahrung meiner Mailadresse überfordert ist, warum soll ich ihm mein Geld anvertrauen? Wenig vertrauenerweckend ist, dass der Konzern das Wissen um die Zahlungsströme «nur mit Einverständnis» der Nutzer auswerten will. Das klingt so, als ob ich in einem tief versteckten Unternehmü irgendwo ein Häkchen entfernen muss, um die Datenweitergabe zu verhindern.

lösen könnte. Mit dem Risiko, dass nicht alle Kunden ihr Geld zurückbekommen könnten.

Genau dieses Konzept, die Erträge der ungenutzten Kundengelder zu kassieren, hatten sich Alipay und Tencent in China ausgedacht. Die Behörden reagierten: Seit Anfang des Jahres müssen die Finanzarme der Tech-Konzerne in China 100 Prozent der Kundengelder auf einem nicht verzinsten Konto bei einer Bank deponieren.

Es hat schon seinen Grund, warum die Finanzbranche bisher relativ ungehorsam ist. Der Sektor ist – im Unterschied zum Geschäft mit Musik, Filmen oder Journalismus – hoch reguliert. Daher ist zu vermuten, dass Libra eher Partner als Ersatz für die etablierte Finanzindustrie werden wird. Und ein Ersatz für Dollar und Franken wird die neue Digitalwährung sicher nicht.



Holger Alich
Wirtschaftsredaktor

Die Kraft der Beweise

Im Prozess um den Abschuss des Fluges MH17 über der Ukraine steht letztendlich Russland vor Gericht.

Florian Hassel

Wenn im März 2020 der Prozess in Den Haag beginnt, wird kein einziger Angeklagter als mutmasslicher Mitorganisator des Abschusses des Fluges MH17 erscheinen. Dennoch sind Anklage und Prozess von herausragender Bedeutung – nicht nur, um den Hinterbliebenen der 298 Toten ein Mindestmass an Aufklärung zu geben.

Indizien belegen schon jetzt, dass die Passagiermaschine von einer russischen Militäreinheit abgeschossen wurde. Sie lassen auch keinen Zweifel daran, dass es in der Ostukraine im Jahr 2014 nie einen von Einheimischen organisierten Konflikt mit Kiew gab, sondern nur einen von Russlands Geheimdiensten und dem Militär auf Befehl des Kremls organisierten Krieg zur Schwächung der Ukraine.

Westliche Staaten – ob Deutschland, Frankreich, England oder die in Sachen Aufklärung führenden USA – haben sich bei der Dokumentation über Moskaus Krieg in der Ostukraine zurückgehalten – wohl auch, um das angespannte Verhältnis zu Moskau nicht weiter zu belasten. Stattdessen bleibt es seit Beginn des Kriegs Journalisten, Bürgergruppen wie der englischen Bellingcat oder dem ukrainischen Geheimdienst SBU überlassen, Indizien oder Beweise vorzulegen. Freilich ist es eine Sache, ob solche Belege vom in anderen Fällen unglauwbwürdigen SBU kommen – oder von der Staatsanwaltschaft der Niederlande, nach einer Ermittlung durch Behörden aus fünf Ländern.

Schon jetzt haben die Ermittler und Staatsanwälte des Joint-Investigative Teams (JIT) einige wichtige Beweismittel für jeden einsehbar im Internet präsentiert. Der Löwenanteil des Materials wird erst von März 2020 an im Gericht in Den Haag vorgestellt

Anklage und Prozess können zudem als Gegengift gegen die andauernde russische Propaganda dienen – erst recht in einer Zeit, in der deutsche Politiker trotz Moskaus rechtswidriger Annexion der Krim, trotz der Belege für Moskaus Schuld am fortdauernden Krieg, schon jetzt tausendfachen Sterben in der Ostukraine ein Ende der Sanktionen gegen Russland fordern.

Diese Schwamm-drüber-Rhetorik ist auch deswegen so befremdlich, weil der Krieg weit von einem Ende entfernt ist und weil Russland mit der Ausgabe russischer Pässe an Ostukrainen die faktische Abtrennung ukrainischer Staatsgebiete vorantreibt. So wird der Konflikt noch verschärft. Der Prozess erinnert daran, dass statt eines Endes der Sanktionen weitere Sanktionen gegenüber Moskau angebracht wären.

Nicht ohne meinen Coach

Karriere Wer in der Geschäftswelt etwas auf sich hält, beschäftigt einen Coach. Die Branche erlebt gerade einen Boom. Doch nicht alle Angebote sind gleich seriös.



Coach Maren Schmid trifft ihre Kunden in der Bar. Foto: Sabina Bobst

Christian Zürcher

Die Aufgabe klingt einfach. Mit dem Rucksack ans Meer runter, ein paar Steine einpacken, wieder hoch zum Haus. Doch die Aufgabe wird zum Problem. Welche Steine? Die schönen? Die grossen? Oder einfach möglichst viele? Thomas spaziert mit dem leeren Rucksack auf Jersey Island 100 Höhenmeter ans Meer und denkt nach. Unten angekommen, weiss er: «Ich nehme so viele wie möglich.» Mit einem Sack Steine auf dem Rücken schleift er sich den Hügel hoch. 30 Kilo schätzt er, gerade noch so leicht, dass er ihn tragen kann.

Oben wartet Maren Schmid auf den 35-Jährigen. Sie ist Coach und mit Thomas, der nicht Thomas heisst, zu einem mehrtägigen Coaching auf die englische Kanalinsel gereist. Sie fragt ihn: «Was hast du dir da aufgehals?» Keine Antwort. Schulterzucken. «Bring die Steine wieder runter, und denk darüber nach.» Thomas geht den Weg zurück und filmt sich. Im Video hört man ihn jetzt fluchen. «Fuck, Mann. Man kann sich auch das Leben selbst zur Hölle machen.»

Coaching ist im Trend. Kürzlich fragte auf der Netzwerkplattform LinkedIn eine Bankerin ihre Kontakte, ob diese ihr einen guten Coach empfehlen könnten. Innerhalb eines Tages meldeten sich über 20 Menschen und machten ihr Vorschläge, versehen mit den besten Empfehlungen. Es scheint, als gehöre der Coach zur Grundausrüstung der Ambitionierten und Reflektierten. Das zeigt auch die Zahl der Anbieter: Sie steigt. Der Berufsverband BSO ist seit 2014 jährlich um 100 Mitglieder auf heute rund 1400 gewachsen. Der BSO-Präsident Jean-Paul Munsch sagt: «Wir erleben einen anhaltenden Boom.»

Der Ursprung des Booms liegt in den USA. Dort gibt es Coachs für jede Le-

benslage: für den Beruf, die Liebe, die Fitness und den Hund. Munsch erwartet das auch in der Schweiz. Momentan besteht die Branche hier noch vorwiegend aus zwei Bereichen. Selbstfindung (was will ich?) und Selbstoptimierung (wie werde ich besser?).

Maren Schmid hat Psychologie studiert, kurz auf dem Beruf gearbeitet und dann gemerkt: nichts für mich – zu statisch, zu trocken, zu wenig draussen. Also wurde sie vor 20 Jahren Coach. Sie waret mit ihren Kunden («das sind keine Patienten») durch Flussbette und

Coaching ist populär geworden, auch weil wir im Zeitalter der Selbstoptimierung leben.

läuft über Hängebrücken – Coaching ist ein Geschäft mit Metaphern. Sie gibt ihnen Bücher zum Lesen und Aufgaben zum Schreiben. Erst aber trifft sie die Kunden in der Bar Odeon am Zürcher Bellevue. Sie reserviert einen Tisch in einer Nische. «Für ein bisschen Diskretion. Es wird schnell persönlich.» Sie arbeitet mit Fragen, die dazu führen sollen, dass sich ihre Kundinnen und Kunden selbst begreifen. 8 bis 15 Menschen begleitet sie jeweils gleichzeitig. «Ich bin dann mit ihnen schwanger.»

Schmid hat festgestellt, dass sich einerseits ihre Kunden über die Jahre verändert haben und andererseits auch deren Bedürfnisse. Früher waren ihre Kundinnen zwischen 40 und 50, heute meist zwischen 30 und 40. Früher seien ihre Kunden häufig ausgebrannt gewesen: Burn-out-Geschädigte waren ihr

Die Ausbildung: «Ein tiefgrauer Bereich»

Es ist kein geschützter Beruf – jeder darf sich Coach nennen. Der Berufsverband BSO ist darum bemüht, für eine gewisse Qualität einzustehen, und anerkennt 17 Anbieter, die künftige Coachs ausbilden. Die Ausbildung dauert im Schnitt zwischen 50 und 80 Tagen – bei Abschluss gibt es ein Zertifikat. Doch auf dem Markt tummeln sich rund 30 weitere Anbieter, die ebenfalls Leute zu Coachs machen wollen. «Ein tiefgrauer Bereich», sagt Professor Hansjörg Künzli, der an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) im Bereich Coaching forscht. (czu)

Kerngebiet. «Heute sind die Menschen vor allem gelangweilt», sagt sie. Bei Thomas war das ähnlich. Er war 34, hatte die Universität abgeschlossen und ein paar Jahre in der Beratungsbranche gearbeitet. Sein Leben bestand aus 15-Stunden-Tagen und Powerpoint-Präsentationen. Fragen plagten ihn: Will ich das überhaupt? Werde ich so glücklich? Ein Kollege erzählte ihm von Schmid. Kurz darauf setzte er sich ins Odeon in Schmid's Nische.

Er coacht die CEOs

500 Meter entfernt arbeitet Cristian Hofmann, nicht in einer Bar, sondern in einem Büro im Zürcher Seefeld. Seine Kunden sind die Top Executives. Die Chefs, die CEOs, die Partner. Auf seiner Website steht: «Empowering Excellence.» Und: «Ich erhöhe Ihr Ansehen als Executive.» Das Ganze mit «messbarer Erfolgsgarantie». Er selbst sagt: «Ich mache erfolgreiche Führungskräfte erfolgreicher.»

Wer bei diesen Worten einen lauten Typ erwartet, täuscht sich. Hofmann spricht leise und sucht seine Worte. «Ich bin nicht der «Wow. Power. Yes. Yes.» Typ», sagt der 45-Jährige. Man darf das übersetzen mit: Hofmann ist kein Plauderer. Er hört zu und stellt Fragen – Ratsschläge seien im Coaching tabu. Eine Rundumsicht geben und zu Erkenntnissen verhelfen, das sei seine Arbeit.

Wie zum Beispiel beim Anwalt, der gerade einen neuen Job als Partner in einer grossen Kanzlei angetreten hat. Er will bei seinen neuen Mitarbeitern gut ankommen und sich ansehen erarbeiten. Also spricht er mit Hofmann über Schlüssel-situationen aus dem Chefalltag. «Es ist wie die Analyse eines Fussballspiels», sagt Hofmann. Seine Fragen seien die unterschiedlichen Kameraperspektiven und Zeitlupen, am Ende (die Erfolgsgarantie) weiss der



Coach Cristian Hofmann berät die Top-Manager. Foto: Andrea Zahler

Kunde, wie er im Spiel wirkt, wie er aus Fehlern lernt, wo es noch Potenzial gibt.

Coaching ist auch darum populär geworden, weil wir im Zeitalter der Selbstoptimierung leben. Der Wille, besser zu werden, wird in der Geschäftswelt (und nicht nur dort) vorausgesetzt. Wer ihn nicht hat, der hat sich aufgegeben. Und die Welt ist unübersichtlich geworden, der Coach hilft, diese Komplexheit zu durchdringen.

Der Coach ist die Person, bei der Führungsleute unsicher sein können. Den Unterstellten wollen sie sich nicht anvertrauen (Achtung, Schwäche!), gegenüber Kaderkollegen geben sie sich diszipliniert (Achtung, Konkurrenz!). Hofmann kennt das. Nach der Lehre bei der UBS wurde er mit 22 Jahren Teamleiter und suchte Orientierung beim Führen. Er stieg weiter auf, stand vor ungewohnten Situationen, doch war er sich meist selbst überlassen. Er las sich ins Thema ein und machte mit 30 ein dreijähriges Masterstudium zum Coach. Erst beriet er Team- und Abteilungsleiter. Über die Jahre stiegen diese in der Hierarchie – und mit ihnen Hofmann. Heute ist er Sparringpartner der Mächtigen. «Erfahrung als ehemaliges Kadermitglied hilft da sicher», sagt er.

Es gibt auch Scharlatane

Mit dem Coach verhält es sich wie mit dem Architekten oder Journalisten: Die Bezeichnung ist nicht geschützt, es gibt zwar Zertifikate, doch letztendlich kann sich auch ein Mike Shiva Coach nennen. Für Berufsverbandschef Munsch ist das ein Problem, darum kontrolliert der Verband die Arbeit seiner Mitglieder systematisch und prüft, ob sie ihre Arbeit auch dokumentieren. Trotzdem gebe es noch immer Scharlatane, gerade wenn es Richtung Selbstoptimierung gehe. «Dann kann das Coaching gar destruktiv sein», sagt Munsch.

In den USA läuft eine Debatte, ob Starcoachs wie Tony Robbins den Menschen mit ihren aggressiven Ansprüchen («You can do anything!») wirklich helfen. In der Schweiz schicken manche Coachs ihre Kunden auf Berge und geben den Auftrag mit, ihre eigene Grabrede auszusprechen. Auf dem Gipfel liegt ein Sarg, darin ein Spiegel. Oben angekommen, müssen sie sich selbst die Rede halten. Die Coachs Schmid und Hofmann verzehren bei diesem Beispiel das Gesicht. Nicht ihr Stil.

Auch Chantal Büchi hält von diesem Beispiel wenig, sie leitet das HR der Beratungsfirma Zühlke und hat davor in gleicher Funktion bei KPMG gearbeitet. Sie steht auf der Gegenseite und schickt ihre Mitarbeiter ins Coaching. «Sinnfindungsseminare sind für uns nicht interessant», sagt sie. Es gebe vielmehr um Reflexion und die persönliche Weiterentwicklung. Sie selbst habe schon mehrmals Coachings genutzt – meist dann, als sie vor neuen Aufgaben stand. «Es funktioniert. Und zwar dann, wenn man offen und bereit dazu ist», sagt sie, «da sind auch CEOs keine Ausnahme.» Nur sei das ihnen nicht immer einfach zu vermitteln. Zudem brauche es den passenden Coach. Das Angebot sei gross und unübersichtlich. Die Qualität schwanke. Und dann müsse es noch zwischen Kunde und Coach harmonieren. Büchi hat sich ein Netzwerk von Coachs aufgebaut, die sie ihren Mitarbeitenden empfiehlt.

Für Thomas war die Reise nach Jersey der Abschluss seines Coachings mit Maren Schmid. Er spricht mit ihr über seine Kindheit, über sein Ego, über seine Werte und Träume. Am letzten Abend muss er eine Rede halten, er wird dabei gefilmt. Er schliesst mit dem Satz: «Ich will Chaos.» Ein paar Monate später kündigt er seine Stelle als Unternehmensberater.