

Weisse Westen III

27. Bad Ragazer Verwaltungsrats-Tage
Leadership from the top: Impulse für die Breakout Sessions

Ines Pöschel
24. November 2023, Bad Ragaz

Weisse Westen I - 2021


WIRTSCHAFT
Abonnieren
Log

[Unternehmen & Konjunktur](#)
[Geld & Recht](#)
[Karriere](#)
[Börse](#)

[Startseite](#) | [Wirtschaft](#) | [Unternehmen & Konjunktur](#) | «Persönlich haben wir eine weisse Weste»

«Persönlich haben wir eine weisse Weste»

Um 0.56 Uhr traf die Medienmitteilung der Credit Suisse zum Deal mit den USA ein. Nun erklärt sich auch Bank-Präsident Urs Rohner.

Credit Suisse

Urs Rohner und das Vermächtnis der «weissen Weste»

Urs Rohner hat in 17 Jahren alle teuren Skandale erfolgreich ausgesessen. Dem Ruf der Credit Suisse half er damit nicht.

Eveline Kobler
Dienstag, 06.04.2021, 19:45 Uhr

IN\$IDE PARADEPLATZ
 FINANZNEWS AUS ZÜRICH
Rohners „Weisse Weste“: Pure Fake News

NZZAS.CH

Die «weisse Weste» des Urs Rohner

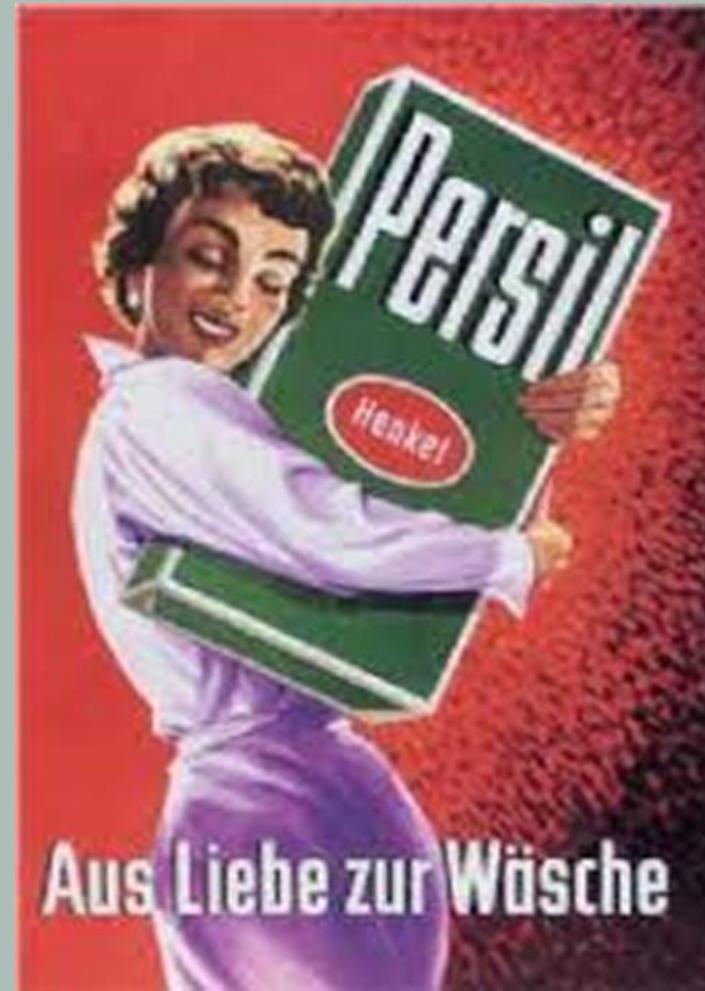
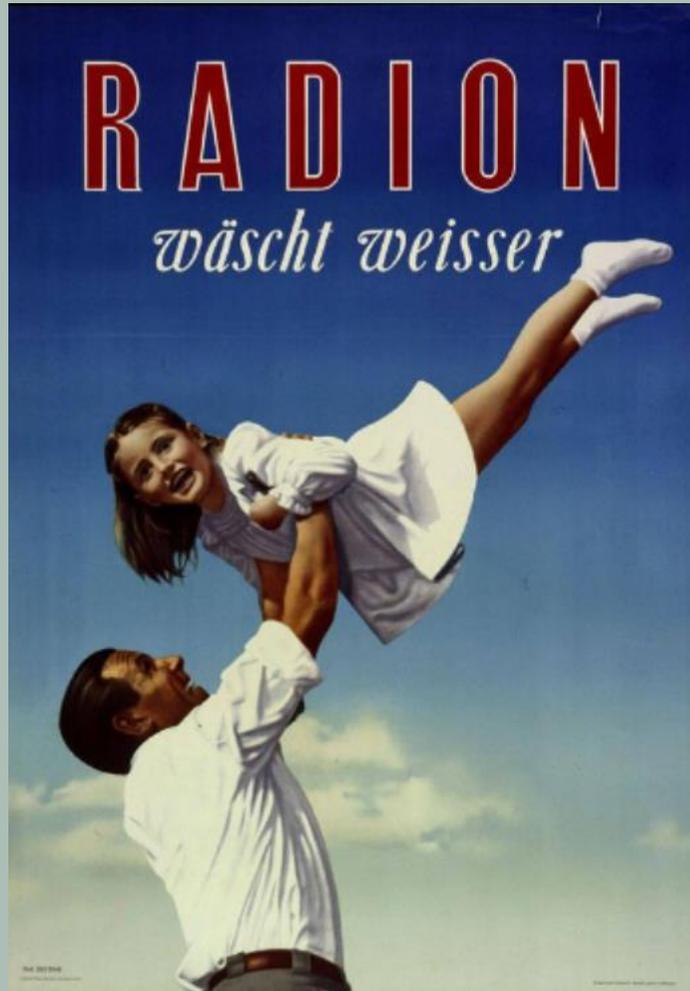
Wie es der abtretende Präsident der Credit Suisse bisher schaffte, alle Krisen zu überstehen – ohne dass etwas an ihm hängenbleibt.

Albert Steck und Zoé Baches · 03.04.2021, 21:45 Uhr

[Merken](#)
[Drucken](#)
[Teilen](#)



azin.nzz.ch



Fragen

- Was sind «ethische Verstöße»?
- Wer hat die Deutungshoheit?
- Unschuldsvermutung?
- Rechtfertigung?
- Entschuldigung?
- Würde?
- Was ist ein Fehler?
- Fehlerkultur?
- Fehlerfreiheit?
- Gibt es den perfekten Menschen?
- Wollen wir den perfekten Menschen?

Und indem wir das behaupten, behaupten wir noch zuviel: der Mensch ist, relativ genommen, das mißratenste **Tier**, das krankhafteste, das von seinen Instinkten am gefährlichsten abgeirrt - freilich, mit alledem, auch das interessanteste!

Nietzsche, Antichrist

Fragen

- Welche Fragen sind zulässig?
- Was ich nicht weiss, macht mich nicht heiss?
- Darf man lügen?
- Wollen wir so viel Transparenz?
- Was ist ein Mensch ohne Geheimnis?
- Wer ohne Sünde ist...



Weisse Westen I - Takeaways

- Aalglatte, perfekt reingewaschene Führungskräfte oder Persönlichkeiten mit Ecken und Kanten?
- Jemand, der sich selbst für fehlerfrei hält?
- Jemand, der sich hauptsächlich um seine «weisse Weste» kümmert?
- Keine Schnellverurteilungen - Aufruf zu mehr Bedacht im Urteilen über andere – es ist nicht immer alles schwarz / weiss

Weisse Westen II: Background Check

ZUSAMMENFASSUNG
Gesamtbewertung

Ines Poeschel
Indicium Analyse

Analyse
Verdächtige Informationen gefunden

- Kritische Themen** 16 Treffer
- Hinweise auf Complianceverstöße** 0 Treffer
- Hinweise auf Kriminalität** 0 Treffer
- Eigene Stichworte** 1 Treffer
- Allgemeine Auffälligkeiten** 0 Treffer

Kontingent 372/10000

IP

INDICIUM

NAME	EINZELHEITEN ZUR ROTEN FLAGGE	LAND	QUELLE	BESCHREIBUNG
Ines Poeschel, Ines Pöschel, Ines Pöschel	Allgemeine Auffälligkeit	CH	Globale Sanktionslisten, Watchlist- und PEP-Listen (via "BvD Compliance Catalyst")	Die Zielperson ist auf einer weltweiten Strafverfolgungsliste vermerkt
Ines Poeschel, Ines Pöschel, Ines Pöschel	PEP	CH	Globale Sanktionslisten, Watchlist- und PEP-Listen (via "BvD Compliance Catalyst")	Die Zielperson findet sich auf einer Liste für hochrangig öffentliche tätige Personen wieder (Politically Exposed Persons)
ALCON RESEARCH LLC	Allgemeine Auffälligkeit	Vereinigte Staaten von Amerika	Globale Sanktionslisten, Watchlist- und PEP-Listen (via "BvD Compliance Catalyst")	Die Zielperson ist auf einer weltweiten Strafverfolgungsliste vermerkt
ALCON RESEARCH LLC	Strafverfolgung	Vereinigte Staaten von Amerika	Globale Sanktionslisten, Watchlist- und PEP-Listen (via "BvD Compliance Catalyst")	Das Ziel findet sich in einer weltweiten Strafverfolgungsliste wieder

IMPLENIA AG	Allgemeine Auffälligkeit	Schweiz	Globale Sanktionslisten, Watchlist- und PEP-Listen (via "BvD Compliance Catalyst")	Die Zielperson ist auf einer weltweiten Strafverfolgungsliste vermerkt
IMPLENIA AG	SOE	Schweiz	Globale Sanktionslisten, Watchlist- und PEP-Listen (via "BvD Compliance Catalyst")	Das Ziel weist Verbindungen zu staatlichen Besitz oder Regierungen sowie über zu deren Mitarbeitern auf (State Owned Enterprises)
ALCON RESEARCH LTD	Allgemeine Auffälligkeit	Vereinigte Staaten von Amerika	Globale Sanktionslisten, Watchlist- und PEP-Listen (via "BvD Compliance Catalyst")	Die Zielperson ist auf einer weltweiten Strafverfolgungsliste vermerkt
ALCON RESEARCH LTD	Strafverfolgung	Vereinigte Staaten von Amerika	Globale Sanktionslisten, Watchlist- und PEP-Listen (via "BvD Compliance Catalyst")	Das Ziel findet sich in einer weltweiten Strafverfolgungsliste wieder
GRAUBUENDNER KANTONALBANK	Allgemeine Auffälligkeit	Schweiz	Globale Sanktionslisten, Watchlist- und PEP-Listen (via "BvD Compliance Catalyst")	Die Zielperson ist auf einer weltweiten Strafverfolgungsliste vermerkt

Weisse Westen II: Takeaways (1/2)

- Backgroundchecks: Wie weit gehen? Was wird gesucht? Was wollen wir wissen?
- Referenzen (haben Grenzen)
- Assessments auf Management-Stufe – auch im VR?
- Viele Gespräche in unterschiedlichen Settings / Abgleich; gemeinsames Essen evt. sogar mit Partner
- Mögliche Fragen:
 - «Womit könnte man Sie unter Druck setzen?»
 - «Gibt es etwas, was wir über Sie wissen müssten, was wesentlich sein könnte für Ihre Reputation und damit Auswirkungen haben könnte auf die Reputation des Unternehmens?»

Weisse Westen II: Takeaways (2/2)

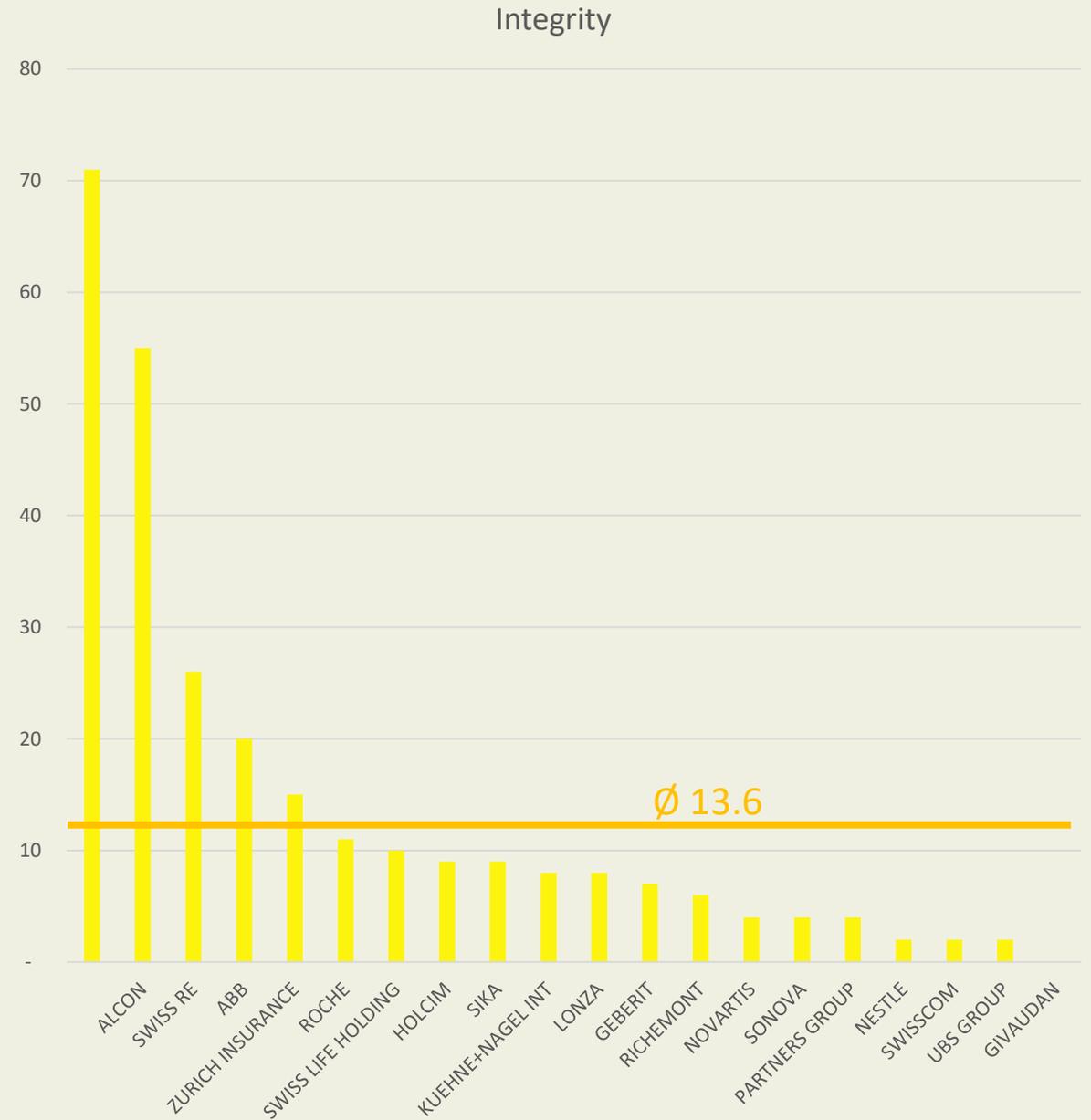
- Kultur der «gepflegten» Offenheit pflegen – ohne die Privatsphäre zu verletzen.
 - Diskutieren anderer Fälle: Wie wären wir damit umgegangen? Hätte das bei uns auch passieren können?
 - Jährliche Offenlegung von Interessenbindungen/-berührungen?
- Information als Hol- oder Bringschuld?
- Check-in / Check-out / Bewusste «no taboo meetings»
- Diversität als Sicherung – sofern Diversität nicht zum Bewirtschaften des kleinsten gemeinsamen Nenners führt, sondern gelebt wird (inclusion)
 - Unterfrage: Philosophen / Ethiker im VR?
- Mandatsverträge mit Rücktrittsversprechen auf erstes Verlangen
- Menschlicher Umgang mit menschlichen Schwierigkeiten

Weisse Westen III

Integrität



Integrity in Codes of Conduct- SMI





High performance with high integrity is key to sustainable success.

Acting with integrity creates trust, protects our reputation, lowers our cost of doing business, and enhances shareholder value.

Acting with integrity is about doing the right thing all the time and starts with behaving in compliance with our Code.

It is our duty to act with integrity and to enable others to do the same.

Holcim

Message from the CEO

I'm very pleased to present ABB's Code of Conduct, revised and updated to reflect the fast-changing world in which we operate, as well as our 2030 sustainability goals, one of which is to create a culture of integrity and transparency throughout our value chain. To grow and be successful, ABB depends on the trust of our stakeholders, including employees, customers, business partners, shareholders and the communities and societies we serve. The bedrock of that trust is integrity – an uncompromising commitment to adhere to the highest standards of ethical business conduct and professional behavior.

At a time when technological advances are accelerating and speed is a key competitive advantage, our Code reflects our collective and individual commitment to integrity. It provides practical guidance on how we conduct business worldwide and helps us make the right decisions in ambiguous or complex situations. The Code manifests our company values – courage, care, curiosity and collaboration – in concrete integrity practices: empowerment and accountability, respect and governance, awareness and continuous improvement, and transparency.

Above all, the Code requires us to be fair, honest and respectful in our dealings with others, to

comply with all applicable laws and regulations and to promptly report violations of the Code. Beyond that, we are committed to safe and healthy work routines, adopting sustainable and environmentally sound business practices, and respecting human rights.

The Code applies to all of us, and we are committed to holding each other accountable for our actions. ABB leaders have a special responsibility to lead by example, to anticipate and take action to mitigate risks, and to ensure that integrity is a defining characteristic of our organizational culture. ABB employees have an obligation to read, understand and adhere to the Code and, by doing so, contribute to making the company a better workplace for everyone. To ensure that employees and other stakeholders feel free to raise concerns about potential violations, the Code contains a commitment against retaliation.

Let's work together to live by the Code of Conduct as a reflection of who we aspire to be as a company while advancing ABB as both a technology leader and a trusted corporate citizen.

Thank you.

Björn Rosengren
CEO ABB

ABB

Act with integrity at all times

Integrity means being reliable and credible, operating in financial markets across regions as skillful, ethical participants. In that sense, we are all ambassadors of Credit Suisse in our professional relationships. In particular, we take our responsibility to ensure the integrity of the international financial system very seriously and as such are committed to ensuring that we maintain the highest standards of compliance – whether that be preventing financial crime or safeguarding confidential or non-public information. Establishing and maintaining a reputation for integrity also means that we need to avoid potential conflicts of interest, and we have specific policies and processes in place (such as those relating to reputational risk, personal account trading and outside interests) to ensure this.

There is no divide between integrity and performance; they go hand in hand. This holds true for our interactions with regulators, colleagues and other stakeholders.

Sometimes it takes courage to speak up, but courage is contagious. We know that mistakes happen. It is how and when you react which makes the difference between minor issues and major problems. Simply put, if you feel something is not right, say something.

Be willing to challenge and be challenged

Delivering results for our clients often means thinking outside the box. Challenging the status quo requires openness to new ideas and a willingness to debate respectfully based on content, not ego. This means listening with the same attention and passion as we want to be heard ourselves. Whether senior or junior, we are all colleagues and we need to be open to constructive criticism from anyone, without getting hurt or overly defensive, but rather focusing on whether there is something that needs to change.

Be honest and transparent

Trust depends on honesty and transparency. This is not always easy, especially when we make mistakes or are aware of actions that have been taken by

Credit Suisse 2022

Was ist Integrität?

Integrität einer **Sache**: Sie ist ganz, vollständig, unverletzt, schadlos.

Was ist Integrität?

Integrität einer **Person**: Ihr eigenes Reden und Handeln stimmt konsistent und konstant mit dem persönlichen Wertesystem und den persönlichen Idealen überein.

Was ist Integrität?

Integrität einer **Person**: Ihr eigenes Reden und Handeln stimmt konsistent und konstant aufrechterhalten mit dem **persönlichen** Wertesystem und den **persönlichen** Idealen überein.

Was ist Integrität?

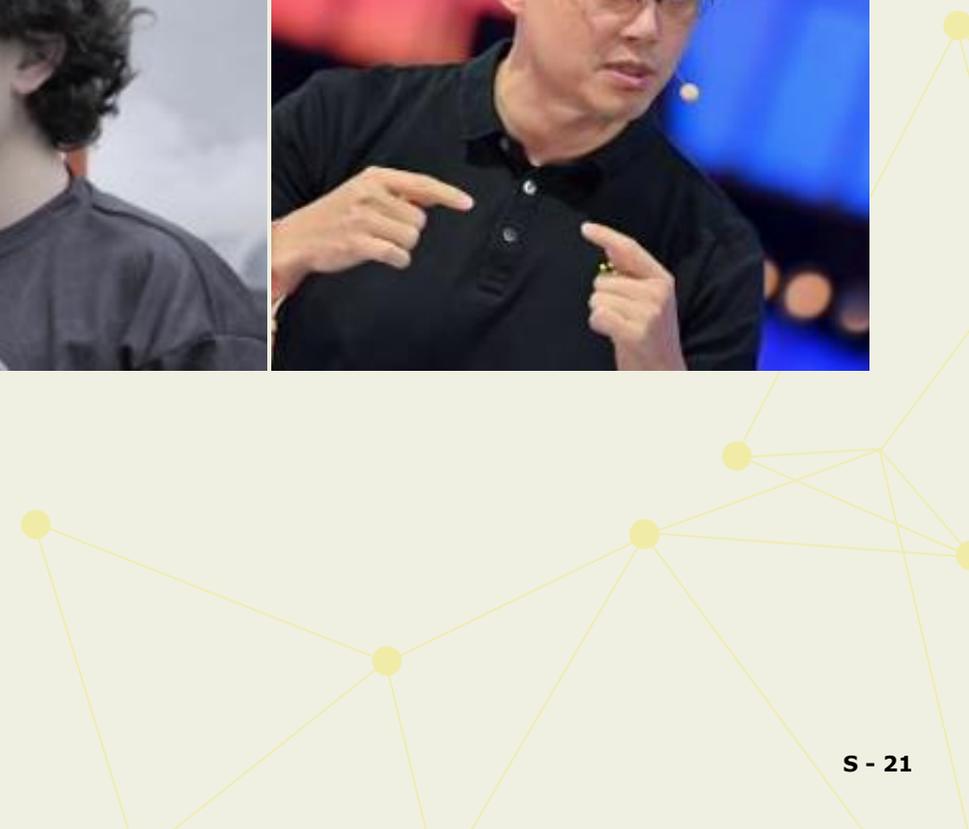
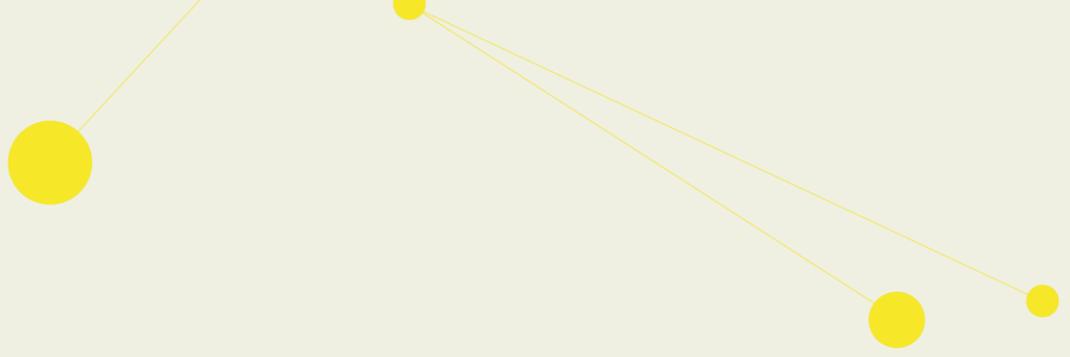
Integrität einer **Organisation**: Wenn das Verhalten und «Handeln» des Unternehmens und seine formalen und informalen Abläufe im Einklang mit dem **zugrundeliegenden Wertesystem** stehen.

Was ist Integrität?

Nicht integer ist eine Person oder Organisation, wenn sie **korrumpierbar** ist.

Frage: Wieviel Geld, Macht, Ruhm, Anerkennung muss ich auf den Tisch legen, um eine Person oder Organisation zu einem Verhalten zu bringen, das von den eigenen Prinzipien abweicht?

Weiche Westen?









Darrell Etherington / TechCrunch



Verantwortung des Verwaltungsrates

Art. 716 a Abs. 1 OR: Der Verwaltungsrat hat die **unübertragbare und unentziehbare** Aufgabe,

- **Ernennung und Abberufung** der mit der Geschäftsführung betrauten Personen;

Dilemma am Ende:

«Richtige» Entscheidung – nicht umsetzbar? Rücktritt oder Abwahl? Ganzer Verwaltungsrat?

Was hätten Sie gemacht?

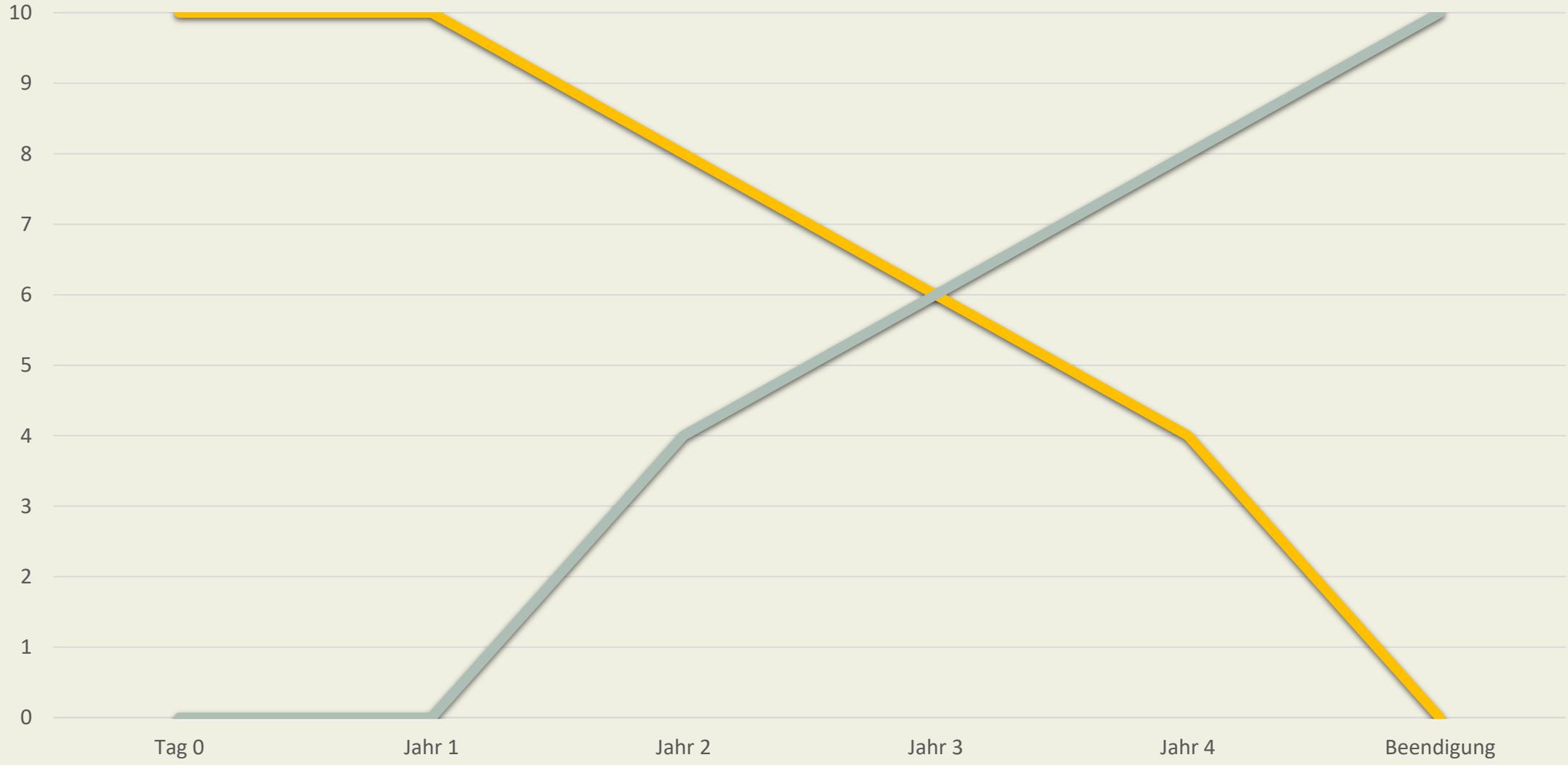
Verantwortung des Verwaltungsrates

Art. 716 a Abs. 1 OR: Der Verwaltungsrat hat die **unübertragbare und unentziehbare** Aufgabe,

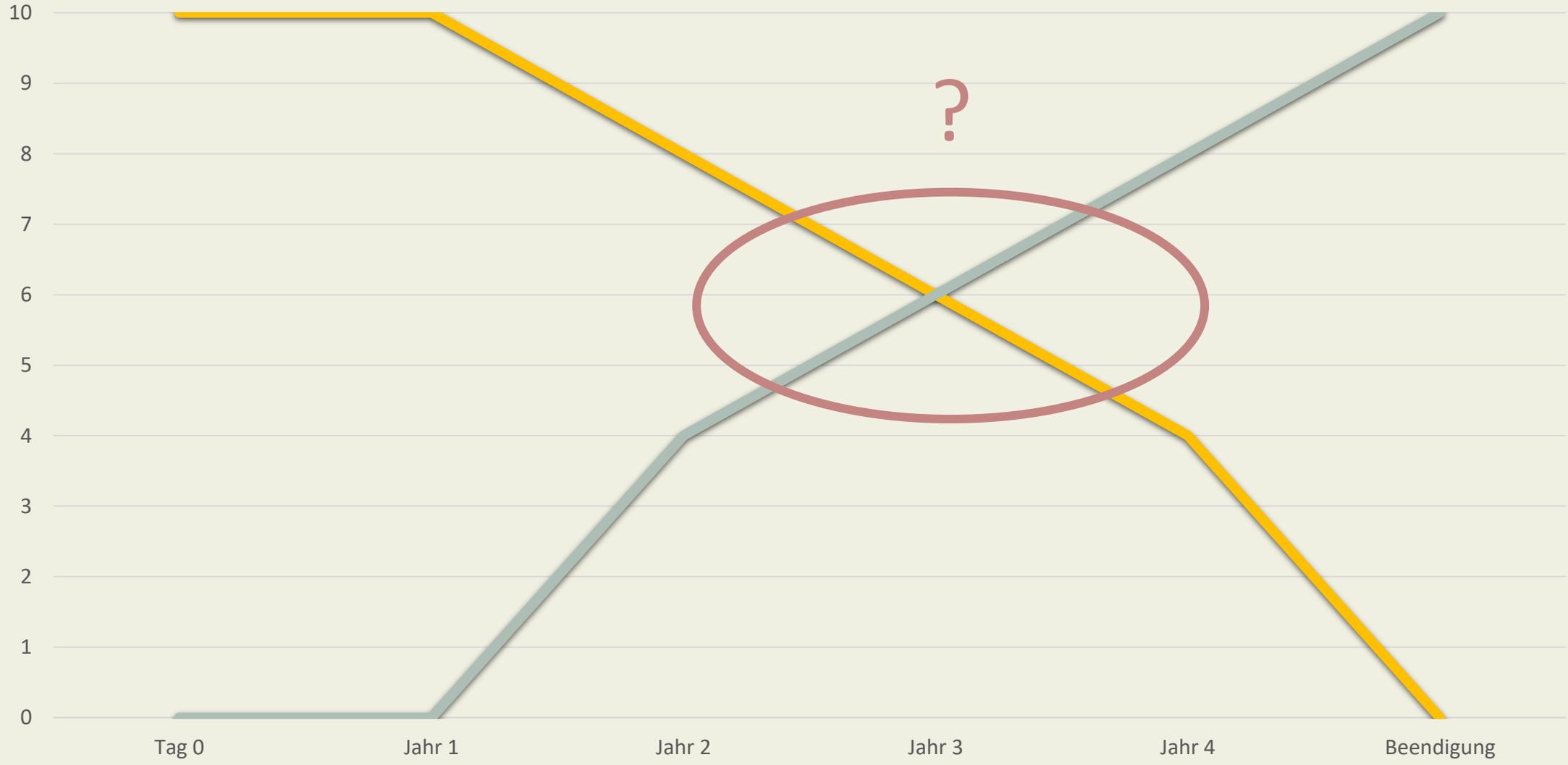
- Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;

Dilemma während: Angemessene Begleitung, Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle.

Was, wenn das Vertrauen langsam schwindet? Was wenn das Selbstvertrauen langsam schwindet?



— **Nichtfinanzielle Anerkennung**
 — **Finanzielle Anerkennung**



— **Nichtfinanzielle Anerkennung**
 — **Finanzielle Anerkennung**

Breakouts

Ich freue mich auf angeregte Diskussionen!

Was ist Vertrauen?

Psychologisch: Sich **verletzlich** zeigen.

Philosophisch: Zwei «Personen», die eine gibt und die andere erhält Vertrauen, und es muss zwingend die **Möglichkeit einer Enttäuschung** geben. In einer risikolosen Situation braucht es kein Vertrauen und kann es auch keines geben.

Wirtschaftstheorie: Freiwilliger, riskanter Risikovorschuss **ohne Schutzmassnahmen**. D.h. dass wir darauf hoffen, dass die andere Person sich nicht opportunistisch verhält, obwohl keine Kontrollmechanismen vorhanden sind.

Verantwortung des Verwaltungsrates

- «Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!» Lenin?
- Lenin: «Vertraue, aber prüfe nach.»
- Vertrauen und Kontrolle schliessen sich logisch aus.
- Blindes Vertrauen?



Trust in Codes of Conduct - SMI

