



# Unser Verhaltenskodex

## Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden weitestgehend auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

## Einleitung

# Eigentlich selbstverständlich: Als Mitarbeiter bei ABN AMRO müssen Sie das Richtige tun Aber wie – und für wen?

Eines ist sicher – „das Richtige tun“ bedeutet mehr als einfach die Vorschriften zu befolgen. Es geht dabei auch darum, für jeden Kollegen und jeden, für den Sie arbeiten – also für unsere Kunden, die Gesellschaft und die Aktionäre – einen Schritt weiter zu gehen. Unser Verhaltenskodex hilft Ihnen bei der Umsetzung dieses Ziels, besonders in schwierigen Situationen. Er enthält interessante Beispiele aus dem Arbeitsalltag Ihrer Kollegen, Dos and Don'ts sowie praktische Hilfestellungen.

Der Verhaltenskodex soll Sie dazu anregen, stets darüber nachzudenken, wie Sie das Richtige tun – sowohl innerhalb als auch außerhalb der Bank. Sprechen Sie mit Kollegen darüber. Greifen Sie das Thema auf, seien Sie unvoreingenommen, stellen Sie Fragen, äußern Sie Zweifel und lernen Sie. Nur so können wir Risiken und Chancen wahrnehmen und gemeinsam als eine Bank voranschreiten.

### Anwendung unseres Verhaltenskodex

Unser Verhaltenskodex erläutert die Grundprinzipien, auf denen unsere Werte und das Verhalten aller Funktionsträger bei ABN AMRO oder in der ABN AMRO-Gruppe – Mitarbeiter, Manager, Führungskräfte und Aufsichtsratsmitglieder – basieren. Unser Verhaltenskodex ist kein umfassendes Regelwerk. Vielmehr sind darin grundlegende Werte niedergelegt, deren Interpretation sich nach den lokalen Gesetzen und Gepflogenheiten richtet.







„Eine gute Bank zu sein ist keine Selbstverständlichkeit, sondern das Ergebnis gemeinsamer Anstrengung.“

## Vorwort

Wir nehmen bei ABN AMRO unsere gesellschaftliche Rolle sehr ernst. Unser Leitbild **„Banking for better, for generations to come“** bildet hierfür den Ausgangspunkt. Wir sind eine verantwortungsbewusste und ambitionierte Bank, die im Bereich der Nachhaltigkeit und der sozialen Gleichheit eine führende Rolle einnehmen will. Wir bringen unsere gesamte Expertise ein und sind bereit, Menschen zu unterstützen, die die Motivation haben, voranzukommen.

Wir tun dies, indem wir eine persönliche Bank im digitalen Zeitalter sind. Tagtäglich sehe ich viele gute Beispiele, wie wir unseren Kunden und uns gegenseitig helfen. Wie wir couragierte Entscheidungen treffen und die Beziehungen zu unseren Kunden vertiefen. Und wie wir auf viele Arten Wirkung erzielen – indem wir etwas zum Klimaschutz beitragen, soziale Ungleichheit abbauen und uns für die Einhaltung der Menschenrechte einsetzen, verantwortungsvoll mit dem technologischen Fortschritt umgehen und Finanzkriminalität bekämpfen. Als Bank schaffen wir jeden Tag Mehrwert – für unsere Kunden, die Gesellschaft, unsere Aktionäre und füreinander.

Als Kollegin oder Kollege bei ABN AMRO tragen Sie zu all dem bei, indem Sie das Richtige tun. Zunächst gilt es zu verstehen, welche Anforderungen unser Leitbild an Sie als Kollegin oder Kollege stellt und wie Sie unsere zentralen Werte „Care“, „Courage“ und „Collaboration“ in Ihrer täglichen Arbeit und im Rahmen der Entscheidungen, die Sie treffen, umsetzen können. Das Richtige tun geht weit darüber hinaus, nur das zu tun, was getan werden muss. Es bedeutet auch, das zu tun, was wir für unsere Akteure

tun *können* und tun *wollen*. Entsprechende Situationen zu beurteilen ist nicht immer leicht, weshalb es auch nicht immer offensichtlich ist, was das Richtige ist, das es zu tun gilt. Dieser Verhaltenskodex wird Ihnen helfen, dies sicherer zu beurteilen. Er dient als Orientierungshilfe, liefert Denkanstöße und gibt Ihnen Hilfsmittel an die Hand, damit Sie Risiken einschätzen und professionell Entscheidungen treffen können.

Der Verhaltenskodex deckt auch die Grundlagen ab – wie Rechtsvorschriften einzuhalten sind – und beschreibt, was andere von uns erwarten und an welchen Standards sie uns messen. Dieser Verhaltenskodex zeigt, wie wir – angetrieben von unserem Leitbild und gelenkt von unseren zentralen Werten – unsere Versprechen einhalten, denn eine gute Bank zu sein ist keine Selbstverständlichkeit, sondern das Ergebnis gemeinsamer Anstrengung.

Nutzen Sie sich bietende Gelegenheiten, um **„Banking for better“** in die Tat umzusetzen. Vor allem aber: Gehen Sie auf Ihre Kollegen zu und reden Sie über dieses Thema. Stellen Sie Fragen, äußern Sie Zweifel und lernen Sie. Unterstützen Sie sich gegenseitig, stets das Wesentliche im Blick zu behalten, und greifen Sie das Thema auf!

**Robert Swaak**

CEO von ABN AMRO

# 1 Wer wir sind

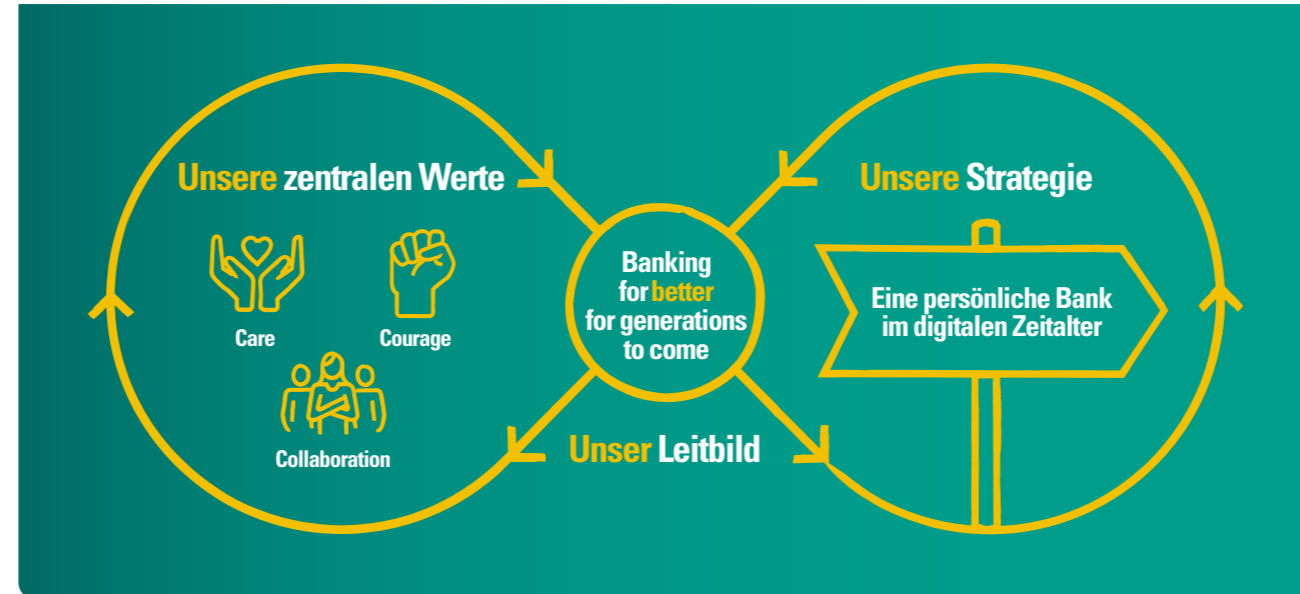
Unser Leitbild, unsere zentralen Werte und unsere Strategie. Wichtige Konzepte, die erklären, was wir tun (unsere Strategie), wie wir es tun (unsere zentralen Werte) und warum wir es tun (unser Leitbild). Diese Konzepte dienen als Richtschnur für unser Verhalten und bestimmen somit die Zukunft von ABN AMRO und unseren Einfluss auf die Gesellschaft. Der Verhaltenskodex hilft uns dabei, unser Leitbild, unsere zentralen Werte und unsere Strategie in die Tat umzusetzen.

## Unser Leitbild

Unser Leitbild „Banking for better, for generations to come“ ist unser übergeordnetes Ziel, unser „Warum“. Als verantwortungsvolle und ambitionierte Bank möchten wir eine führende Rolle in den Bereichen Nachhaltigkeit und soziale Gleichheit spielen. Von diesem positiven Beitrag profitieren nicht nur wir selbst, sondern auch alle unsere Akteure: die Kunden, die Gesellschaft und die Aktionäre. Deshalb müssen Sie sich bei allem, was Sie tun, die Frage stellen: Wie können wir Menschen konkret dabei unterstützen, voranzukommen? Wie können wir jetzt und in Zukunft eine positive Wirkung erzielen?

## Unsere Strategie

Wir wollen eine Bank sein, die Menschen voranbringt. Menschen mit dieser Motivation können sich in allen wichtigen Momenten ihres Lebens auf unsere Expertise verlassen. Wir möchten als Bank auch im digitalen Zeitalter ein ganz persönliches Gesicht zeigen. Unsere Strategie besteht aus drei



Säulen: (1) Wir erfinden ein ganz neues Kundenerlebnis, (2) wir unterstützen unsere Kunden beim Übergang zur Nachhaltigkeit und (3) wir erschaffen eine zukunftssichere Bank. Bei der Umsetzung dieser Strategie verlieren wir unser Leitbild nie aus den Augen. Unsere zentralen Werte dienen uns als Kompass.

## Unsere zentralen Werte

Unsere zentralen Werte „Care“, „Courage“ und „Collaboration“ bilden das Fundament unseres Leitbildes. Sie sind der Garant für die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie. Diese Werte bestimmen, wie wir mit den Menschen und der Welt um uns herum umgehen. Sie helfen uns zu bestimmen, was wir tun können, was wir tun wollen und wie wir es tun sollten. Bei komplexen Fragen spielen unsere zentralen Werte stets eine wichtige – oft

entscheidende – Rolle. Sie helfen uns, auch in schwierigen Situationen die richtigen Entscheidungen zu treffen.

## Unsere Kultur (die zentralen Werte bei der Arbeit)

Wenn wir unsere Arbeit an unseren zentralen Werten ausrichten, wird es uns weiterhin gelingen, auf unserer starken Kultur aufzubauen. Eine Kultur, in der wir wissen, was wir voneinander erwarten können und wofür wir uns gegenseitig in die Pflicht nehmen können: erkennbares, positives Verhalten. Wie tun wir dies? Unabhängig von unserer Rolle in der Bank setzen wir unsere zentralen Werte auf die gleiche Weise ein:

- Ich mache es mir zu eigen und verwirkliche es
- Ich helfe anderen, voranzukommen
- Ich stehe für das Richtige ein

Daran halten wir uns gegenseitig. Darin finden wir uns wieder. So kommen wir gemeinsam voran.

### Unsere zentralen Werte als Richtschnur

Betrachten Sie unsere zentralen Werte „Care“, „Courage“ und „Collaboration“ als gemeinsamen Konsens. Als etwas, das uns sagt: Das ist von höchster Bedeutung, für uns alle. Unsere zentralen Werte bilden ein zusammenhängendes Ganzes. Nicht alleine, sondern nur gemeinsam entfalten sie ihr volles Potenzial. Sie verstärken sich gegenseitig, sind für sich alleine hingegen kaum von Bedeutung. So kann etwa Zusammenarbeit sehr viel Courage erfordern oder Fürsorge zu couragiertem Handeln animieren. Unsere zentralen Werte sind alle gleich wichtig – es gilt keine Reihenfolge oder Hierarchie. Wir setzen unsere Werte jeden Tag in die Tat um. Indem wir für das eintreten, was richtig ist, indem wir uns etwas zu eigen machen und es verwirklichen und indem wir anderen helfen, voranzukommen. Gemeinsam setzen wir uns für die Weiterentwicklung der Bank ein. Dabei haben wir stets alle unsere Akteure im Blick: die Kunden, die Mitarbeiter, die Gesellschaft und die Aktionäre.

Was unsere zentralen Werte für unsere einzelnen Akteure bedeuten, beschreiben wir im Folgenden.



## Was bedeuten unsere zentralen Werte für unsere Kunden?



### Care

- > Die Belange unserer Kunden liegen uns am Herzen – wir wollen das Richtige für sie tun. Wir verstehen ihre Motivation, vorankommen zu wollen und setzen unsere gesamte Expertise ein, um sie dabei zu unterstützen. Wir stellen sicher, dass wir sie gut kennen und ihre Bedürfnisse verstehen, sodass wir uns für ihre langfristigen Interessen einsetzen können. Unserer selbst auferlegten Verantwortung, das Richtige für unsere Kunden zu tun, wollen wir mit unseren Client Centricity Principles (Grundsätzen erfolgreicher Kundenorientierung) gerecht werden.
- > Wir gehen verantwortungsvoll mit Daten um und wahren ihre Vertraulichkeit. Informationen sind besonders wertvoll für uns – wir behandeln die uns anvertrauten Daten von Kunden mit größter Sorgfalt. Wir schützen die Vertraulichkeit von Informationen und die Privatsphäre unserer Kunden. Dies ist von besonderer Wichtigkeit, um Vertrauen in unsere Bank zu schaffen.



### Courage

- > Im Mittelpunkt unserer Arbeit steht, unsere Kunden bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen. Wir müssen also auch „nein“ sagen können, wenn dies im besten Interesse unserer Kunden ist. Kundenorientierung wird bei uns großgeschrieben: Wir sehen die Bedürfnisse unserer Kunden und handeln entsprechend. Wir gestehen Probleme ein und reagieren mit großer Sorgfalt auf Beschwerden. Wir führen unsere Geschäfte mit Integrität vermeiden alle Formen von Betrug, Bestechung und Korruption und beugen diesen vor.
- > Wir ermutigen unsere Kunden, eine aktive Rolle beim Übergang zur Nachhaltigkeit zu spielen. Wir sprechen mit Kunden darüber, wie zum Beispiel ihre Häuser, Geschäftsaktivitäten und Investitionen nachhaltiger gestaltet werden können und haben den Mut, bei Bedarf bestimmte Voraussetzungen zur Auflage zu machen.



### Collaboration

- > Echte Kundenorientierung bedeutet, die Kunden gemeinsam als eine Bank zu betreuen, statt durch separate Geschäftsbereiche. Wir arbeiten bankweit zusammen, um unseren Kunden dabei zu helfen, voranzukommen.
- > Kundenorientierung ist die Basis. Wir blicken nicht ausschließlich auf die finanzielle Seite – wir haben unterschiedliche Perspektiven im Blick, wenn es um die Interessen unserer Kunden geht.



## Was bedeuten unsere zentralen Werte für die Gesellschaft?



### Care

- > Der Mensch und die Umwelt liegen uns am Herzen – dies spiegelt sich in unserem Handeln und unseren Ansprüchen im Bereich der Nachhaltigkeit wider. Unser Ziel ist es, noch nachhaltiger zu werden, indem wir unser Augenmerk noch stärker auf den Klimawandel, die Kreislaufwirtschaft und die soziale Wirkung richten.
- > „Care“ beinhaltet auch, dass wir alles daran setzen, das Finanzsystem sicher und stabil zu halten. Jeder Mitarbeiter der Bank spielt eine Rolle bei der Bekämpfung von Finanzkriminalität. Wir vermeiden jegliche Verwicklung in kriminelle Aktivitäten wie Steuerhinterziehung, Terrorismusfinanzierung und Geldwäsche und beugen dieser vor.
- > Wir bieten unseren Kunden nur Produkte an, die auf kurze und lange Sicht ethisch einwandfrei, fair und seriös sind.



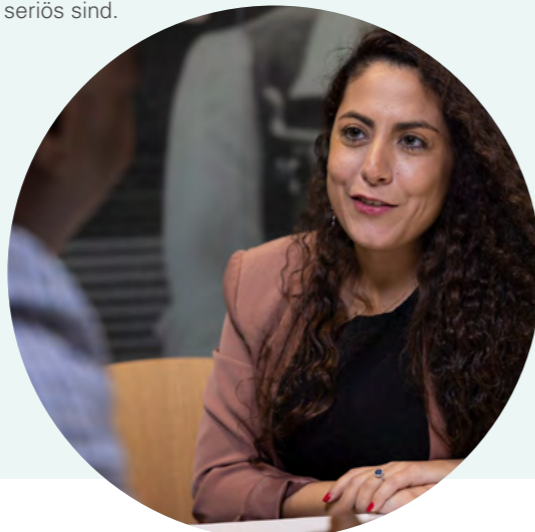
### Courage

- > Wir beteiligen uns an der gesellschaftlichen Debatte und setzen unsere zentralen Werte in die Tat um. Wir vermeiden unethische Handlungen, auch wenn sie legal sind. Beispielsweise vermeiden wir nicht nur jegliche Verwicklung in Steuerhinterziehung, sondern sind auch auf der Hut vor jeglichen Strukturen zur Steuervermeidung. Durch unser Handeln zeigen wir unseren Mut, die Konsequenzen unserer Standpunkte und zentralen Werte zu tragen.
- > Beim Thema Nachhaltigkeit schneller voranzukommen, erfordert ebenfalls Mut. Beispielsweise, das Längerfristige über das Kurzfristige zu stellen. Oder neben der finanziellen Rendite auch die soziale Rendite der Investitionen zu gewichten.



### Collaboration

- > Wir arbeiten mit Dritten zusammen, um soziale und ökologische Probleme anzugehen und eine positive Wirkung zu erzielen. Wir gehen Partnerschaften mit Fintechs und anderen Unternehmen ein, um Innovation in unserem Sektor voranzutreiben. Zudem teilen wir offen unser Wissen und unsere Erkenntnisse.
- > Wir arbeiten mit der Regierung und mit anderen Banken zusammen, um die Sicherheit des Finanzsystems zu gewährleisten. Wir setzen alles daran, Cyberkriminalität zu verhindern, da sie die Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit der Daten gefährdet, die wir für unsere Arbeit benötigen.
- > Wir glauben an einen starken, fairen Wettbewerb. Wir verbieten daher sowohl Vereinbarungen, die den Wettbewerb einschränken, als auch andere wettbewerbswidrige Praktiken. In diesem Zusammenhang sind wir auch bestrebt, Insiderhandel und Marktmanipulation (oder deren Versuch) bei der Vermittlung oder Ausführung von Aufträgen und Transaktionen mit Finanzinstrumenten zu verhindern.
- > Eine gute Zusammenarbeit bedeutet auch, dass wir überall dort, wo wir tätig sind, alle geltenden Gesetze, Vorschriften und internen Richtlinien einhalten.





## Was bedeuten unsere zentralen Werte für unser Miteinander?



### Care

- > Wir schaffen gemeinsam ein dynamisches, inspirierendes Arbeitsumfeld, das jeden dazu animiert, das Richtige zu tun. Wir schenken anderen und uns selbst Aufmerksamkeit, denn Wohlbefinden wirkt sich positiv auf unsere Gesundheit, Belastbarkeit, Konzentrations- und Leistungsfähigkeit und langfristige Beschäftigungsfähigkeit aus.
- > Wir kümmern uns als Kollegen und Menschen umeinander. Wir stehen für Vielfalt und Integration und damit eine Kultur des gegenseitigen Respekts. Wir möchten, dass sich alle so, wie sie sind, respektiert fühlen und niemand Opfer von Mobbing, Diskriminierung oder Belästigung wird. Wir gehen stets ethisch korrekt und ehrlich miteinander um, auch in schwierigen Situationen.
- > ABN AMRO strebt gute Arbeitsbedingungen an, um die Sicherheit und Gesundheit aller Mitarbeiter zu gewährleisten. So bieten wir zum Beispiel Wellbeing-Programme an, um sich regelmäßig zu entspannen, zu bewegen und neue Energie zu tanken. Kollegen, die (teilweise) von zu Hause aus arbeiten, erhalten die Möglichkeit für ein ergonomisches Home-Office.
- > Wir bemühen uns, ein offenes und sicheres Arbeitsklima zu gewährleisten, in dem die Mitarbeiter ermutigt werden, Bedenken und Dilemmata so früh wie möglich anzusprechen und vorzubringen. Der Whistleblowing-Desk sowie die deutschsprachige Whistleblowing Hotline bieten zusätzlichen Schutz und Anonymität für Mitarbeiter, die tatsächliche oder vermutete Missbräuche melden. Hier finden Sie den Link zu unserer globalen Whistleblower Policy.

- > Wir vermeiden selbst den Anschein von geschäftlichen oder persönlichen Interessenkonflikten, da sie das Vertrauen unserer Kunden und anderer Akteure in die Bank beeinträchtigen könnten. Deshalb sind wir vorsichtig, wenn es darum geht, Geschenke zu machen oder anzunehmen. Auch in Bezug auf Nebentätigkeiten handeln wir vorsichtig, transparent und verantwortungsbewusst.
- > Wir gehen verantwortungsvoll mit dem Eigentum der Bank, einschließlich den uns anvertrauten Daten um. Wir behandeln personenbezogene Daten zu Kollegen und unserer Leistung mit größter Sorgfalt. Der Schutz der Daten unserer Mitarbeiter ist die Voraussetzung dafür, dass sie uns das erforderliche Vertrauen entgegenbringen können.



### Courage

- > Wir haben die Courage, gegen den Strom zu schwimmen und Ungerechtigkeiten offen anzusprechen. Unser Leitbild - „Banking for better, for generations to come“ - spornt uns an, hart zu arbeiten, um in vielerlei Hinsicht positive Veränderungen zu bewirken. Dafür übernehmen wir die Verantwortung und nehmen uns auch gegenseitig in die Pflicht.
- > Wir sprechen uns nicht nur gegen Ungerechtigkeit aus, sondern stehen auch für unsere Meinungen und Überzeugungen ein. Wir unterstützen einander und schaffen ein integratives Arbeitsumfeld.



### Collaboration

- > Nur mit vereinten Kräften können wir unserem Leitbild gerecht werden, unsere Strategie und zentralen Werte umsetzen und so unsere gemeinsamen Ziele erreichen. Wenn wir dabei an einem Strang ziehen, können wir für unsere Kunden und für uns selbst das Optimum aus der Bank herausholen. Deshalb sind es nicht die besten Teammitglieder, sondern die Erfolge unserer besten Teamplayer, die wir feiern.



## Was bedeuten unsere zentralen Werte für unsere Aktionäre?



### Care

- > Wir möchten langfristig verantwortungsvoll wachsen.
- > Kostenbewusstsein ist ein wichtiger Geschäftsaspekt. Unser Ressourceneinsatz erfolgt mit Sorgfalt, zielt auf eine Maximierung der Erträge und eine Minimierung der Auswirkungen auf die Umwelt ab.



### Courage

- > Im sich schnell wandelnden Bankensektor erfinden wir uns als Bank neu. Wir tun dies, indem wir neue Geschäftsmodelle erkunden, unser Produkt- und Dienstleistungsangebot erneuern, unsere Nachhaltigkeitsziele zunehmend in unser Leistungsspektrum einbinden, neue Kundensegmente ansprechen und uns in bestimmten Fällen von bestehenden Kundensegmenten abwenden. Aber auch, indem wir neue Fähigkeiten erwerben, neugierig bleiben und unsere Arbeitsweisen kontinuierlich verbessern.
- > „Banking for better, for generations to come“ bedeutet, dass wir nachhaltig investieren und dabei die ökologischen und sozialen Auswirkungen der Investitionen berücksichtigen. So gewinnen wir Anleger, die sich bewusst dafür entscheiden, unserer nachhaltigen Ausrichtung zu folgen. Wir machen unsere Nachhaltigkeitswirkung transparent. So gewinnen wir das Vertrauen von Anlegern – ein Grund, weshalb sie ihr Geld unserer Bank anvertrauen.



### Collaboration

- > Wir informieren unsere Aktionäre zeitnah und umfassend über unsere Strategie und Ergebnisse.



## 2 Das Richtige tun

Wie können Sie unser Leitbild auf der Grundlage unserer zentralen Werte Care, Courage und Collaboration in Ihrer täglichen Arbeit umsetzen? Tun Sie das Richtige, wenn Sie den Profit für die Bank und ihre Aktionäre maximieren oder die geltenden Rechtsvorschriften genau befolgen? Reicht das aus oder müssen Sie mehr tun?

Drei zentrale Pflichten müssen wir bei unserer Arbeit stets erfüllen:

- ▶ **Vorschriften einhalten**
- ▶ **Kaufmännisch handeln**
- ▶ **Ethisch einwandfrei verhalten**



### Vorschriften einhalten.

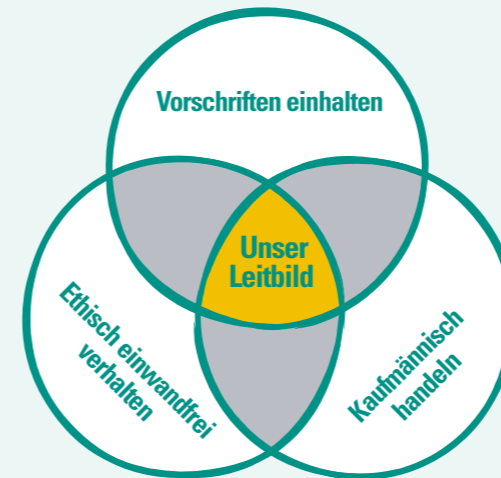
Es ist unerlässlich, dass wir die geltenden Rechtsvorschriften stets einhalten. Dies ist die Grundvoraussetzung für die gesellschaftliche Akzeptanz unserer Bank. Ohne diese Grundvoraussetzung können wir nicht unserer Arbeit nachgehen. Wir haben diesbezüglich auf der Grundlage unserer Richtlinien eine Reihe von Dos and Don'ts formuliert – klare Regeln, was getan werden muss und was nicht getan werden darf, um regelkonform zu agieren.

### Kaufmännisch handeln.

Wir sind ein kommerzielles Unternehmen und müssen rentabel wirtschaften. Wir können nur überleben, wenn wir Gewinn machen. Wir sind daher auch in der Pflicht, unsere Entscheidungen und unser Verhalten an unseren wirtschaftlichen Interessen auszurichten.

### Ethisch einwandfrei verhalten.

Nur zu tun, was man von Rechts wegen **tun muss** oder aus kaufmännischer Sicht **tun kann**, reicht nicht aus, um unserem ambitionierten Leitbild gerecht zu werden. Sie müssen darüber hinaus auch berücksichtigen, was Sie **tun wollen**. Während die Einhaltung von Vorschriften unsere rechtliche Grundlage darstellt, ist für eine bestmögliche Wertschöpfung und Wirkung für unsere Akteure ausschlaggebend, dass wir das Richtige tun und uns ethisch einwandfrei verhalten – nicht weil wir unser Leitbild Banking for better, for generations to come in die Tat umsetzen müssen, sondern weil wir dies wollen. Das ist unsere „Extrameile“.

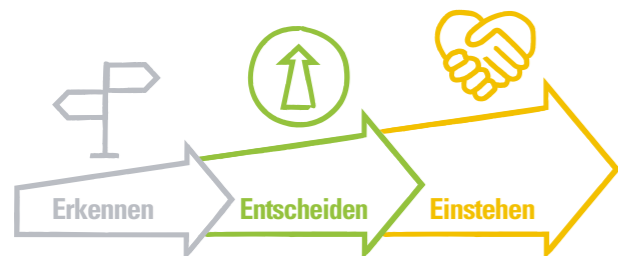


### Drei Perspektiven

Indem wir die Rechte und Interessen der Akteure genau abwägen, integrieren wir alle drei Perspektiven – Einhaltung der Vorschriften, kaufmännisches Handeln und ethisch einwandfreies Verhalten – in unseren Entscheidungsprozess. So können wir proaktiv unseren eigenen Kurs bestimmen, gesellschaftlichen Entwicklungen vorgehen und Reputationsschäden vermeiden.

Drei verschiedene Pflichten gleichzeitig zu erfüllen, kann schwierig sein – zumal sie manchmal einander entgegenstehen. Dies ist ein Aspekt, der unsere Arbeit so interessant und herausfordernd macht. Wir müssen stets wohlüberlegte, professionelle Entscheidungen treffen, die den Rechten und Interessen aller unserer Stakeholder Rechnung tragen. Dieser Verhaltenskodex weist Ihnen den Weg, wann immer Sie sich fragen, wie Sie das Richtige tun können. Er liefert Antworten für Standardsituationen, in denen Sie sich weitgehend auf die vorgeschriebenen Regeln stützen können. Und er bietet Antworten für Grauzonen, d. h. Fälle, in denen Sie eigenständig entscheiden müssen, wie Sie am besten vorgehen.

Egal worüber oder in welcher Situation Sie entscheiden: Sie können sich stets an den drei folgenden Schritten orientieren. Diese gewährleisten eine systematische Entscheidungsfindung und jeder einzelne Schritt untermauert Ihre endgültige Entscheidung.



- ▶ **Erkennen** - Risiken und Chancen erkennen, um das Richtige zu tun;
- ▶ **Entscheiden** - unter Berücksichtigung der Rechte und Interessen aller Akteure eine sorgfältige Entscheidung treffen;
- ▶ **Einstehen** - sicherstellen, dass Ihre Entscheidung auch wirklich tragfähig ist.



### Erkennen

Wie erkennen Sie bei Ihrer Arbeit Risiken und Chancen? Zuerst müssen Sie sich darüber im Klaren sein, in welchen Fällen und Situationen Sie die Vorschriften befolgen müssen und wann Sie Entscheidungsspielraum haben. „Erkennen“ bedeutet in diesem Zusammenhang: verstehen, was auf dem Spiel steht. Hier können wir unseren zentralen Wert „Care“ praktisch anwenden, da wir die Wirkung unseres Handelns hinterfragen.

#### Was bedeutet dies für Sie als Führungskraft?

- ▶ Besprechen Sie mit Ihrem Team die Vorschriften, die für die Arbeit des Teams relevant sind, und erläutern Sie, warum es diese Vorschriften gibt und wen und was sie schützen;
- ▶ Fragen Sie Ihr Team regelmäßig, ob irgendwelche Schwierigkeiten aufgetreten sind;
- ▶ Gehen Sie mit gutem Beispiel voran: Zeigen Sie, dass es eine Stärke und keine Schwäche ist, in schwierigen Situationen Bedenken zu äußern und Fragen zu stellen.



### Entscheiden

Wenn Ihnen bewusst wird, dass Sie sich in einer Situation befinden, in der Sie eine besondere Verantwortung tragen, müssen Sie sorgfältig und professionell urteilen. Manchmal ist dies recht einfach, weil Sie die Vorschriften, Verfahren und Richtlinien der Bank befolgen können. Wenn es jedoch für die spezifische Situation keine Vorschriften gibt oder die Vorschriften widersprüchlich oder schwierig auszulegen sind, müssen Sie entweder allein oder im Team entscheiden, wie Sie vorgehen. Hier kommt unser zentraler Wert „Collaboration“ zum Tragen.

#### Was bedeutet dies für Sie als Führungskraft?

- ▶ Stellen Sie sicher, dass Ihr Team zu Dialogen über schwierige Situationen befähigt ist, indem Sie es darin schulen, sorgfältig und professionell zu urteilen;
- ▶ Fördern Sie einen regelmäßigen Dialog über schwierige Entscheidungen in besonderen Situationen, vor allem Dilemmas in Grauzonen;
- ▶ Ermutigen Sie Ihr Team, Bedenken und Einwände zu äußern. So fördern Sie kritisches Denken und die Erschließung unterschiedlicher Perspektiven (sachliche, emotionale und moralische Ebenen sowie Vorgaben);
- ▶ Nutzen Sie Hilfsmittel (etwa den Banking for better-Kompass), die Ihrem Team bei Abwägungen im Entscheidungsprozess helfen und ziehen Sie bei Bedarf Fachleute hinzu, die Sie und Ihr Team unterstützen.



### Einstehen

Sobald Sie wissen, was Sie in einer bestimmten Situation tun müssen – oder wollen –, müssen Sie diese Entscheidung auch umsetzen können. Prüfen Sie, was Sie dafür brauchen, und stellen Sie sicher, dass Sie Ihre Entscheidung und die Gründe dafür klar kommunizieren. Es ist wichtig, dass die von Ihnen getroffene Entscheidung auch tragfähig ist und sich Kollegen gegenseitig zur Verantwortung ziehen. Dies bringt unseren zentralen Wert „Courage“ zum Ausdruck.

#### Was bedeutet dies für Sie als Führungskraft?

- ▶ Seien Sie sich bewusst, dass ein Unterschied besteht zwischen der Unterstützung des Teams, wenn noch bessere Entscheidungen getroffen werden können und einem Eingreifen im Falle von Handlungen, die nicht dem Standard entsprechen oder nicht vorschriftsmäßig sind. Überlegen Sie sorgfältig, wie Sie vorgehen sollten;
- ▶ Stellen Sie sicher, dass die Teammitglieder das Vertrauen haben, sich offen äußern zu können. Hören Sie zu, wenn sich ein Kollege zu Wort meldet, und seien Sie offen für die Sichtweisen anderer. Sagen Sie Ihrem Team, wie Sie die geäußerten Ansichten in der Praxis berücksichtigen werden;
- ▶ Stellen Sie sicher, dass die aus dem Dialog über schwierige Situationen gezogenen Lehren dokumentiert werden und dem Team oder dem Unternehmen künftig in ähnlichen Situationen zur Verfügung stehen. Auf diese Weise können wir unser Wissen gemeinsam ausbauen.

# 3 Unsere Vorgehensweise

Klare Regelungen für Standardsituationen Zum Glück gibt es für viele Arbeitssituationen klare Vorschriften, auf die Sie sich stützen können. Diese geben vor, wie wir mit den Risiken im Zusammenhang mit unserer Organisation, unseren Mitarbeitern, unseren Kunden, unseren Daten und unserer Wirkung umzugehen haben. Die für Standardsituationen geltenden Vorschriften besagen, was Sie tun müssen – und was Sie keinesfalls tun dürfen. Die Regelungen sind als Dos und Don'ts formuliert und stellen somit klare Handlungsanweisungen dar. Das Einhalten dieser Vorschriften ist die Grundlage für alle weiteren Schritte.

## Verstöße gegen die Vorschriften

Der Verhaltenskodex schreibt vor, dass alle Handlungen der Mitarbeiter zumindest den in unserer Organisation geltenden Vorschriften entsprechen müssen. ABN AMRO überwacht und berichtet über die Einhaltung der Vorschriften. Jeder Verstoß gegen die in unserer Organisation geltenden Vorschriften kann negative Folgen für ABN AMRO, unsere Kunden, unsere Mitarbeiter und unseren Ruf haben. Die Nichteinhaltung der Vorschriften kann Disziplinarmaßnahmen (bis hin zur Kündigung) gemäß den geltenden Disziplinarrichtlinien nach sich ziehen. Je nach Verstoß können Mitarbeiter auch disziplinarischen Verfahren der nationalen Aufsichtsbehörden unterliegen und/oder zivil- und/oder strafrechtlich verfolgt werden.

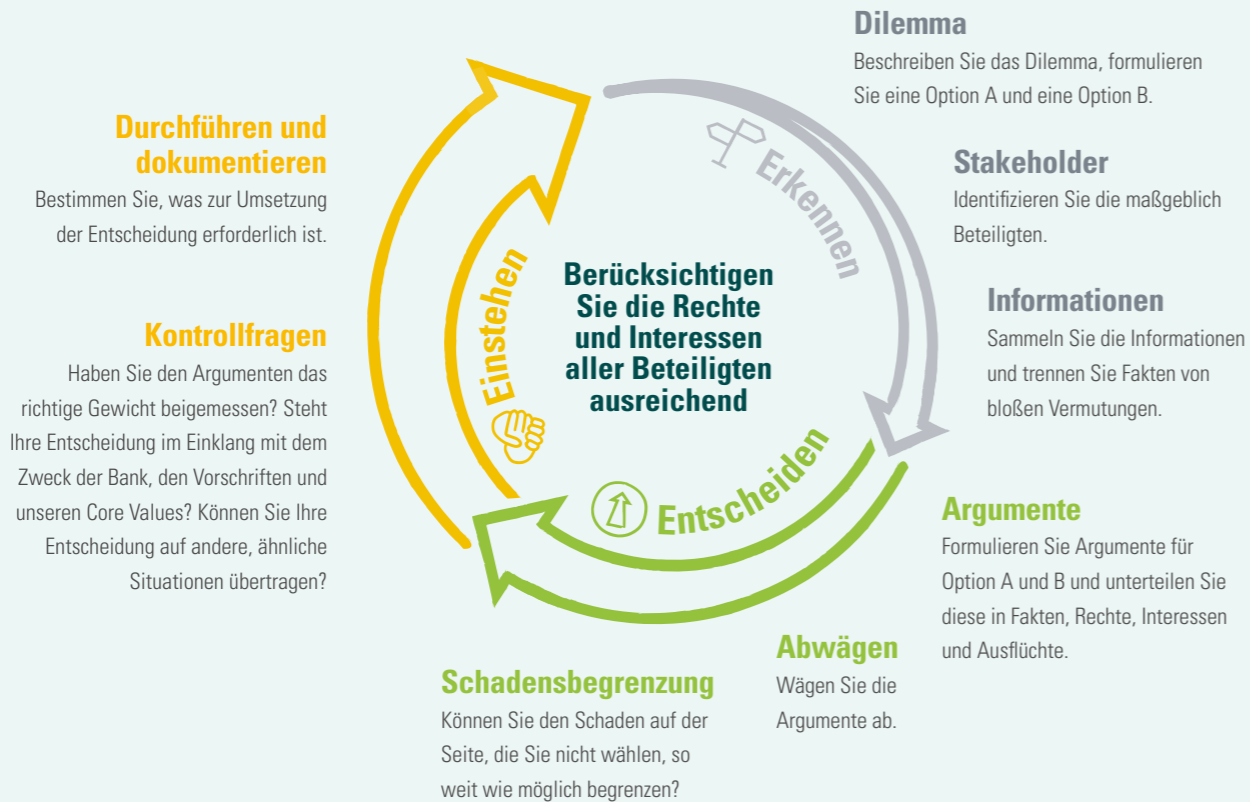


## Entscheidungen über das Vorgehen in Grauzonen

Wir sprechen von einer Grauzone, wenn eine Situation vorliegt, bei der die Entscheidung über das richtige Vorgehen schwierig ist. Es kann sich z. B. um eine neue oder außergewöhnliche Situation handeln, für die es möglicherweise keine oder keine eindeutigen Vorschriften gibt oder bei der verschiedene Werte oder Interessen der Akteure kollidieren. In solchen Situationen müssen Sie eigenständig (oder mit Ihrem Team) über das Vorgehen entscheiden, was nicht immer leicht ist. In solchen Situationen dienen die Vorschriften als Diskussionsgrundlage. Sie müssen zumindest rechtskonform handeln; obendrein sollten Sie – wenn möglich – für unsere Akteure „die Extrameile gehen“.

Die Entscheidungsfindung bezüglich des Vorgehens erfordert im Falle eines Dilemmas oder eines kniffligen Problems eine professionelle Herangehensweise. Wägen Sie die relevanten Aspekte sorgfältig ab, um allen Akteuren gerecht zu werden. Diese können zahlreich sein: Kunden, Aktionäre, Kollegen sowie die Gesellschaft.

Unser professioneller Maßstab für eine sorgfältige und wohlüberlegte Entscheidungsfindung lautet: Wir berücksichtigen die Rechte, Interessen und Wünsche aller Akteure in angemessener Weise. Ein Hilfsmittel, das Ihnen dabei helfen kann, ist der Banking for better-Kompass mit einem pragmatischen Schritt-für-Schritt-Konzept. Sie können den Prozess alleine durchlaufen, besser jedoch gemeinsam mit Ihren Kollegen, denn die verschiedenen Blickwinkel erleichtern die ganzheitliche Betrachtung.





**ABN AMRO Unser Verhaltenskodex**

Mai 2024

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an  
[compliance-capitalmarkets@de.abnamro.com](mailto:compliance-capitalmarkets@de.abnamro.com)