



Personalbericht 2018

Inhalt

1 — Unsere Personalstrategie

- 4 Die Zukunft der Arbeit gestalten
 - 6 Prioritäten des Personalbereichs für ein besseres Mitarbeitererlebnis
 - 7 Digitalisierung der Personalprozesse
-

2 — Mitarbeitergewinnung und Arbeitgebermarke

Wie wir um Talente werben und sie an das Unternehmen binden

- 9 Interne Karriereentwicklung fördern
 - 11 Neueinstellungen – Kontrollfunktionen und Digitalisierung im Fokus
 - 12 Hochschulabsolventen
 - 14 Auszubildende und duale Studenten
 - 15 Arbeitgebermarke
-

3 — Schulung und Entwicklung

Wie wir Mitarbeiter fördern und weiterbilden

- 17 Gezielte Förderprogramme
 - 18 Digitales Lernen
 - 19 Schulungen
-

4 — Dialog mit unseren Mitarbeitern

Wie wir eine gute Gesprächskultur vorantreiben

- 21 Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 2018
 - 23 Kultur und Verhaltenskodex
-

5 — Leistung und Anerkennung

Wie wir Erfolge honorieren und unsere Mitarbeiter unterstützen

- 26 Leistung ganzheitlich steuern
 - 27 Mitarbeitervergütung
 - 30 Zusatzleistungen für unsere Mitarbeiter
 - 34 Sicherheit am Arbeitsplatz
 - 35 Verbesserungsvorschläge durch Mitarbeiter
-

6 — Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung

Wie wir unseren Mitarbeitern Chancen eröffnen

- 37 Führungskompetenzen für die gesamte Bank entwickeln
- 39 Top-Führungskräfte weiterentwickeln

7 — Vielfalt und Teilhabe

Wie wir daran arbeiten, unsere Bank zu einem Spiegel der globalen Gesellschaft zu machen

- 41 Ein respektvolles Arbeitsumfeld für ein gutes Miteinander
 - 42 Chancengleichheit der Geschlechter fördern
 - 44 Unterstützung von LSBTQI-Initiativen
 - 45 Mitarbeiternetzwerke: Einen besseren Arbeitsplatz für alle schaffen
 - 46 Kulturelle Vielfalt
 - 47 Ein Arbeitsumfeld für viele Generationen
 - 49 Mitarbeiter mit Behinderungen unterstützen
-

8 — Umbau der Bank

Wie wir unsere Zukunftsfähigkeit gestalten

- 51 Restrukturierungsmaßnahmen
 - 52 Sozialverträgliche Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen
 - 53 Beschäftigungsfähigkeit fördern
 - 54 Agile Personalplanung
 - 55 Fluktuationsquote
-

9 — Weitere Informationen

- 58 Über den Bericht
- 59 Impressum

1

Unsere Personalstrategie

- 4 Die Zukunft der Arbeit gestalten
- 6 Prioritäten des Personalbereichs für ein besseres Mitarbeitererlebnis
- 7 Digitalisierung der Personalprozesse

Die Zukunft der Arbeit gestalten



Herzlich willkommen zur sechsten Ausgabe des Personalberichts der Deutschen Bank. Seit dem Start des Berichts im Jahr 2013 haben sich die Bedingungen im Arbeitsumfeld erheblich verändert. Während einerseits Technologie eine wichtige Rolle bei dieser Transformation spielt, gibt es heute auch ganz neue Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Arbeitsumgebung. Zu diesen Themen – die die Zukunft der Arbeit maßgeblich bestimmen – haben wir uns mit Karl von Rohr, Arbeitsdirektor der Deutschen Bank, und Pippa Lambert, Leiterin des Personalbereichs, unterhalten.

Welche Megatrends beeinflussen derzeit unser Arbeitsumfeld?

Karl von Rohr: Sowohl der Inhalt unserer Arbeit (das „Was“) als auch unsere Arbeitsweisen (das „Wie“) verändern sich. Einerseits entstehen völlig neue Geschäftsmodelle – das hängt unter anderem mit dem noch nie dagewesenen, rasanten technologischen Wandel, der Verarbeitung großer Datenmengen und dem zunehmenden Einsatz von Algorithmen zusammen. Andererseits gibt es demografische Veränderungen, die unterschiedliche Arbeitsweisen mit sich bringen. Die Menschen arbeiten länger. Berufsanfänger setzen andere Prioritäten. Und es gibt neue Anforderungen an unser Arbeitsumfeld und die Arbeitsbedingungen. Darauf müssen sich Arbeitgeber wie die Deutsche Bank einstellen.

Wie sieht denn die Zukunft der Arbeit aus?

Pippa Lambert: Die Zukunft der Arbeit ist bereits überall zu spüren. Prozesse werden stärker datengetrieben sein und immer mehr Arbeit wird von Maschinen unterstützt oder ausgeführt. Das führt zu mehr Transparenz – aber es bedeutet auch, dass wir neue Kompetenzen und Fähigkeiten benötigen. Darüber hinaus verlagern sich unsere Arbeitsmodelle von Hierarchien hin zu Netzwerken und kollaborativen Ansätzen, die Menschen aus verschiedenen Disziplinen für einzelne Projekte zusammenbringen. Wir sehen das bereits in anderen Industrien: Für ein anstehendes Projekt wird ein Team gebildet, das sich die Aufgaben mittels einer agilen Arbeitsweise in kleinere Bausteine aufteilt und dann in sogenannten Sprints arbeitet. Zudem besagen Forschungsergebnisse, dass die „Generation Y“, also die Geburtsjahrgänge von den frühen 80ern bis späten 90ern, für Unternehmen arbeiten will, die ihren eigenen Ziel- und Wertvorstellungen entsprechen. Diese Gruppe, die bis 2025 den größten Teil der weltweiten Arbeitskraft ausmachen wird, hat auch unterschiedliche Vorstellungen davon, wie sie Beruf und Privatleben vereinbaren will.



Was bedeutet das konkret für die Mitarbeiter der Deutschen Bank?

Karl von Rohr: Unsere Mitarbeiter haben diese Reise bereits begonnen. Man sieht, dass Mitarbeiter, die in den Bereichen tätig sind, in denen wir bereits agile Methoden einsetzen, diese neue Art der Zusammenarbeit schätzen. Außerdem wird in der Zukunft jeder ein gutes Technologieverständnis und Grundkenntnisse darüber benötigen, was künstliche Intelligenz und Robotik leisten können. Wer nicht versteht, wie die Technologie Prozesse unterstützen kann, kann sie auch nicht zielgerichtet und wirkungsvoll einsetzen. Deshalb müssen wir unsere Mitarbeiter darin unterstützen, diese Fähigkeiten zu erlernen. Bei Neueinstellungen vom externen Arbeitsmarkt müssen wir auf diese besonderen Fähigkeiten verstärkt achten. So haben beispielsweise 36% der in diesem Jahr eingestellten Hochschulabsolventen einen Abschluss in Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften oder Technik (MINT) – und das ist gut so. Ebenso erfordert die Arbeit in der Zukunft zwischenmenschliche Fähigkeiten wie Zusammenarbeit, Kommunikation, Kreativität, Problemlösung, kritisches Denken und Entscheidungsfindung. Diese müssen wir bei unseren Mitarbeitern weiterentwickeln und auch bei Neueinstellungen stärker beachten.

Pippa Lambert: Außerdem müssen wir unsere Führungskräfte dabei unterstützen, ihre Führungsrolle auch im neuen digitalen Zeitalter auszuüben. Wir müssen ihnen helfen, mitunter auch ihr eigenes Verhalten zu ändern, um diese Transformation zu bewältigen und zu gestalten. Darüber hinaus ist die Nutzung von Technologien sowie von Daten und Analysen der Schlüssel, um effizienter zu arbeiten und das Arbeitserlebnis unserer Mitarbeiter zu verbessern. Diesem Thema widmen wir uns mit der Einführung unserer neuen digitalen *Workday*-Plattform [SIEHE SEITE 7](#), die den gesamten Beschäftigungszyklus der Mitarbeiter von der Rekrutierung und Einarbeitung über das Abwesenheitsmanagement bis hin zum Leistungsmanagement abdeckt.

Wie trägt der Personalbereich dazu bei, die Zukunft der Arbeit innerhalb der Bank zu gestalten?

Pippa Lambert: Zunächst einmal müssen wir als Personalbereich die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter verstehen – und neue Technologien können uns dabei helfen, dies besser als bisher zu tun. Durch den Einsatz interner Plattformen und Befragungen können wir messen, wie unsere Mitarbeiter ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen [SIEHE SEITE 21](#). Und mit unserem Ansatz *Ganzheitliche Leistung* bieten wir den Rahmen für regelmäßige Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Nur im offenen Dialog und durch eine aktive „Speak up“-Kultur im gesamten Unternehmen können wir unsere Arbeitsweisen verbessern. Die Ergebnisse unserer jüngsten Mitarbeiterbefragung zeigen, dass sich dies bereits positiv ausgewirkt hat [SIEHE SEITE 21](#). Wir werden auch 2019 weiter daran arbeiten, die Verbundenheit der Mitarbeiter mit unserer Bank zu fördern. Beispielsweise, indem wir eine verbesserte interne Plattform einführen, die es unseren Mitarbeitern ermöglicht, Ideen bereichs- und standortübergreifend auszutauschen.



Karl von Rohr: Ich sehe es als wichtigste Aufgabe, dass der Personalbereich unsere Führungskräfte dazu befähigt, neue Arbeitsweisen einzusetzen – und dass er das Lernen im gesamten Unternehmen fördert. Wir müssen sicherstellen, dass unser Lerncurriculum entsprechend gestaltet ist: Dabei geht es nicht nur um die Inhalte, sondern auch um die richtigen Arbeitstechniken und Methoden [SIEHE SEITE 18](#). Da neue Technologien und Arbeitsweisen auch Herausforderungen und neue Anforderungen an unsere Mitarbeiter mit sich bringen, benötigen wir zudem ein entsprechendes Angebot, um ihr Wohlergehen in allen Phasen ihrer Beschäftigung zu gewährleisten [SIEHE SEITE 30](#). Dies steht auch im Einklang mit unserem Anspruch, ein Umfeld des respektvollen Miteinanders zu schaffen, in dem sich Menschen entfalten können und das die Vielfalt unserer Mitarbeiter, Kunden und der Gesellschaft widerspiegelt. [SIEHE SEITE 41](#)

Prioritäten des Personalbereichs für ein besseres Mitarbeitererlebnis

Indem wir die Trends verstehen und berücksichtigen, die die Zukunft der Arbeit prägen, schaffen wir das bestmögliche Umfeld für unsere Mitarbeiter. Im Jahr 2018 hat die Deutsche Bank auf einer Reihe von Initiativen zur Verbesserung bestehender Personalsysteme und -prozesse aufgebaut und neue Instrumente zur Verbesserung des Mitarbeitererlebnisses entwickelt. Diese Maßnahmen umfassen die folgenden Bereiche, die wir im vorliegenden Bericht im Detail ausführen:

Mitarbeitergewinnung und Arbeitgebermarke. Berufseinsteiger reagieren heute auf ganz neue Ansätze bei der Ansprache von Bewerbern – zum Beispiel durch soziale Medien, Anwendungen mit spieltypischen Elementen und virtuelle Realität – und erwarten von Unternehmen ein authentisches Arbeitgeberversprechen. Wir nutzen viele dieser neuen Möglichkeiten der Ansprache. Gleichzeitig und im Einklang mit unserem Fokus auf interne Karriereentwicklung wollen wir das Wissen und die Erfahrung unserer bestehenden Mitarbeiter halten, indem wir ihnen attraktive Karrieremöglichkeiten innerhalb der Bank bieten. Durch interne Wechselmöglichkeiten können wir auch notwendige Umstrukturierungen in neue Chancen verwandeln. [■ SIEHE SEITE 8](#)

Schulung und Entwicklung. Bei der Einführung digitaler Systeme und neuer Arbeitsweisen müssen wir sicherstellen, dass unsere Mitarbeiter über die entsprechenden Fähigkeiten verfügen. Unsere innovative *Connect2Learn*-Plattform ermöglicht jederzeit und überall Zugang zu unserem Lernangebot – und deckt so das gesamte Spektrum der Pflichtschulungen und vieler weiterer Lerninhalte in der Deutschen Bank ab. Darüber hinaus verfolgen wir einen bereichsübergreifenden Ansatz zur Mitarbeiterförderung, der unser Engagement für die berufliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeiter widerspiegelt. [■ SIEHE SEITE 16](#)

Dialog mit unseren Mitarbeitern. Es ist für uns entscheidend zu verstehen, was unsere Mitarbeiter motiviert und wie sie ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen. Deshalb fördern wir den offenen und direkten Dialog zwischen Führungskräften und ihren Teammitgliedern, führen Mitarbeiterbefragungen durch und stellen einen Rahmen zur Verfügung, der es unseren Mitarbeitern ermöglicht, sich offen zu Wort melden, Bedenken zu äußern und Verbesserungen anzustoßen. [■ SIEHE SEITE 20](#)

Leistung und Anerkennung. Um den Zielen und Bedürfnissen unserer Mitarbeiter gerecht zu werden, verfolgen wir einen ganzheitlichen Ansatz für das Leistungsmanagement. Er basiert auf regelmäßigen, aussagekräftigen Rückmeldungen und der Anerkennung durch die Führungskraft. Dies fördert auch die kontinuierliche Entwicklung. Dieser Ansatz ist direkt mit unserem Vergütungsrahmen und unserem Beförderungsprozess verbunden. Um das finanzielle, soziale, geistige und körperliche Wohlbefinden unserer Mitarbeiter in allen Phasen ihrer Tätigkeit bei der Deutschen Bank zu gewährleisten, bieten wir darüber hinaus eine Vielzahl von Zusatzleistungen an. [■ SIEHE SEITE 25](#)

Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung. Damit unsere Bank auch zukünftig über sehr gute Führungskräfte verfügt, bieten wir eine Reihe von bereichsübergreifenden Programmen an, die gezielt Führungskompetenzen fördern. So erlangen unsere Mitarbeiter die entsprechenden Fähigkeiten, um den Wandel im Unternehmen zu gestalten, Teams zu entwickeln, Leistung zu steuern und den Geschäftserfolg im Einklang mit der Strategie der Bank und unseren Werten und Überzeugungen zu sichern. [■ SIEHE SEITE 36](#)

Vielfalt und Teilhabe. Vielfalt und Teilhabe unserer Mitarbeiter sind entscheidend für den Geschäftserfolg und wichtige Bestandteile unserer Personalprozesse und Unternehmenskultur. Im Jahr 2018 haben wir weitere Fortschritte bei der Verankerung unseres mehrdimensionalen Verständnisses von Vielfalt in der Bank gemacht – und sind dafür mehrfach gewürdigt worden. [■ SIEHE SEITE 40](#)

Umbau der Bank. Im Jahr 2018 hat die Deutsche Bank die Umsetzung ihrer Strategie weiter vorangetrieben – dabei unterstützte der Personalbereich die organisatorischen Veränderungen und Restrukturierungsmaßnahmen. Spezielle Teams begleiteten zudem die Führungskräfte und Mitarbeiter der Bank mit Coaching-Angeboten und Schulungen, um sie auf die grundlegenden Veränderungen in unserem Unternehmen vorzubereiten.

[■ SIEHE SEITE 50](#)

Digitalisierung der Personalprozesse

Kernelement der digitalen Agenda ist die Einführung von *Workday*, eine neue Cloud-basierte Plattform für Personalprozesse, die den gesamten Beschäftigungszyklus abdeckt: von der Rekrutierung über die Eingliederung bis hin zum Abwesenheits- und Leistungsmanagement. Derzeit bereiten wir den globalen Roll-out des Systems vor, das unsere bisherige Personalplattform ablösen wird. Mit *Workday* schaffen wir die Grundlage für zukünftige Entwicklungen im Einklang mit neuen Geschäfts- und Mitarbeiterbedürfnissen.

[Workday deckt den gesamten Beschäftigungszyklus ab](#)

Durch die Nutzung von Echtzeitpersonaldaten und bessere Analysemöglichkeiten hilft uns *Workday*, unsere Personalprozesse zu vereinfachen, zu standardisieren und die Zahl unserer Systeme zu senken. Die neue Plattform bietet Selbstbedienungsfunktionen und eine intuitive Benutzeroberfläche für ein besseres, digitales Erlebnis der Mitarbeiter und Führungskräfte. Darüber hinaus wird *Workday* aufgrund der geringeren Plattformkosten dazu beitragen, unsere Gesamtausgaben zu senken.

Im Jahr 2018 haben wir uns auf die Entwicklung und die Systemarchitektur konzentriert. Nachdem wir rund 190 Personalprozesse konzipiert, dokumentiert und die Kernbereiche von *Workday* konfiguriert haben, befinden wir uns nun im Gespräch mit Nutzern und Arbeitnehmervetretern. Das System befindet sich seit Anfang 2019 in der Testphase.

Im Rahmen unserer Digitalisierungsmaßnahmen haben wir 2018 das Online-System *HR Help* eingeführt. Über die Anwendung können Mitarbeiter schnell und einfach Fragen stellen und Hilfe bekommen. Automatisierte E-Mails bestätigen die Übermittlung und den Abschluss aller Anfragen. *HR Help* bietet auch eine vollständige Dokumentation der aktuellen und vergangenen Anfragen. Diese reicht bis zur Einführung des Systems zurück.

2

Mitarbeitergewinnung und Arbeitgebermarke

Wie wir um Talente werben und sie an das Unternehmen binden

- 9 Interne Karriereentwicklung fördern
- 11 Neueinstellungen – Kontrollfunktionen und Digitalisierung im Fokus
- 12 Hochschulabsolventen
- 14 Auszubildende und duale Studenten
- 15 Arbeitgebermarke

Interne Karriereentwicklung fördern

Interne Karriereentwicklung spielt nach wie vor eine entscheidende Rolle, um Talenten innerhalb unseres Unternehmens attraktive Karrierechancen zu bieten. Gleichzeitig können wir so Führungskräfte entwickeln, die über bereichsübergreifende Kenntnisse und Erfahrungen verfügen. Dies trägt zur Stabilität unserer Betriebsabläufe bei, indem wir Fachwissen dauerhaft binden, Kontinuität gewährleisten, Kosten senken und Risiken bei der Nachfolgeplanung minimieren.

Einsparungen von 39 Mio. € durch interne Besetzung offener Stellen

Angesichts der laufenden Restrukturierungsmaßnahmen in der Bank verfolgen wir einen aktiven Ansatz bei der Neuplatzierung von betroffenen Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens. Somit können unsere Mitarbeiter mithilfe eines definierten Prozesses in offene Stellen beziehungsweise andere Aufgabenbereiche wechseln. Diese aktive Strategie der internen Besetzung von offenen Stellen führte 2018 zu Kosteneinsparungen in Höhe von 39 Mio. €. Dieser Prozess wird seit circa zwei Jahren durch ein hierauf spezialisiertes Personalteam unterstützt. Es arbeitet eng mit anderen Kollegen aus dem Personalbereich und den Geschäftsbereichen zusammen, um einen erfolgreichen Wechsel der Mitarbeiter sicherzustellen.

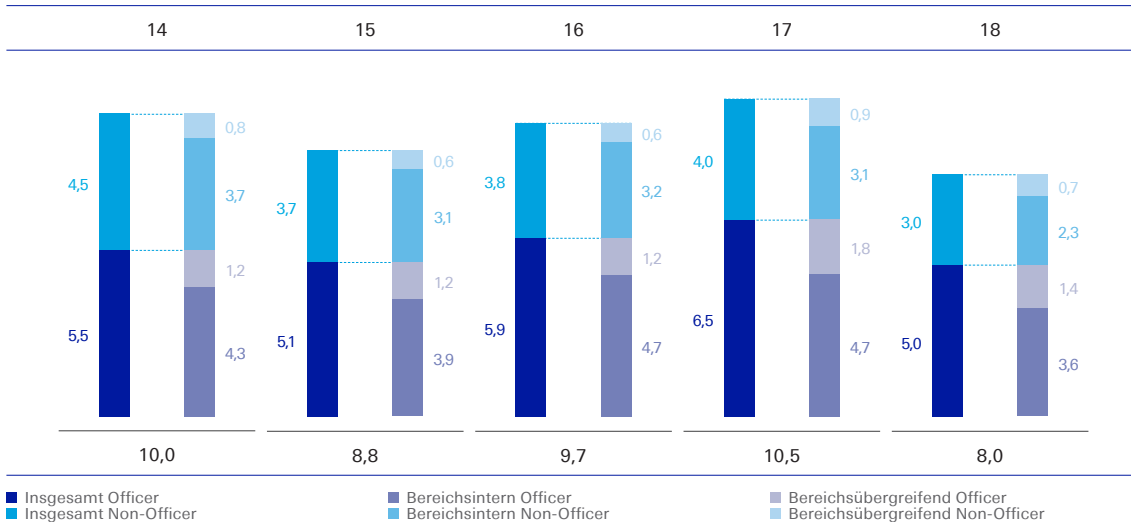
Offene Stellen für die Hierarchiestufen bis einschließlich Director werden gemäß unserer Rekrutierungsrichtlinie zunächst für mindestens zwei Wochen intern ausgeschrieben, bevor externe Kandidaten angesprochen werden können. So haben unsere Mitarbeiter die Möglichkeit, sowohl innerhalb ihres Bereichs oder bereichsübergreifend in einen neuen Job zu wechseln. Dabei stellt die bereichsübergreifende Mobilität in den vergangenen Jahren einen besonderen Schwerpunkt da. Unsere internen Personalberater befassen sich zudem verstärkt damit, geeignete Führungskräfte in unternehmerisch entscheidende und leitende Positionen zu bringen.

Im Jahr 2018 wechselten 2,7% unserer Mitarbeiter in einen anderen Bereich der Bank, verglichen mit 3,2% im Jahr 2017. Dabei verzeichnete die Bank 2.123 entsprechende interne Jobwechsel, was einem Rückgang von 18% gegenüber 2017 entspricht. Diese rückläufige Entwicklung ist in erster Linie auf einen verringerten Personalbedarf zurückzuführen – da die Strategie der Bank insgesamt eine Reduktion der Mitarbeiterzahl vorsieht [SIEHE SEITE 51](#). Insgesamt wechselten im Jahresverlauf 7.936 Mitarbeiter beziehungsweise 10% unserer Belegschaft innerhalb des Unternehmens den Arbeitsplatz (2017: 10.479 oder 12,3%). Diese Zahl ist damit leicht gesunken. Auch dieser Rückgang ist in der Tatsache begründet, dass sich die Bank in einer Umstrukturierungsphase befindet und daher insgesamt weniger offene Stellen zur Verfügung stehen. Der Anteil der offenen Stellen, die mit internen Kandidaten besetzt wurden, ist erfreulicherweise gestiegen: Im Jahr 2018 wurden 37% dieser Stellen mit internen Kandidaten besetzt, verglichen mit 31,8% im Jahr 2017. In Deutschland lag die Quote mit 65% (2017: 66,3%) über dem weltweiten Durchschnitt.

37% der offenen Stellen mit internen Kandidaten besetzt (Deutschland: 65%)

Interne Mobilität nach Beschäftigungsstruktur

Kopfzahlen in Tsd.



Ohne Gesellschaften außerhalb des Corporate-Title-Systems der Deutschen Bank, insbesondere ehemalige Postbank. Officer sind Mitarbeiter mit Corporate Title Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President, Associate. DB Investment Services erstmals 2016 und Sal. Oppenheim erstmals 2015 ins Corporate-Title-System einbezogen.

Mithilfe neuer Technologien bauen wir unsere Angebote für Mitarbeiter laufend weiter aus. So haben wir im Jahr 2017 in die Plattform *Connect2Job* investiert. In dem System, das neben einer PC-Version nun auch per App zu Verfügung steht, können Mitarbeiter ihren Lebenslauf hochladen. Ihre Fähigkeiten und Erfahrungen werden daraufhin mit offenen Stellen abgeglichen, für die sie sich anschließend bewerben können. Gleichzeitig können sich unsere internen Personalberater an Mitarbeiter wenden, die in ihrem *Connect2Job*-Profil ein Interesse an neuen Aufgabenbereichen angemeldet haben. Als Unternehmen profitieren wir von *Connect2Job*, indem wir darüber aktiv Kandidaten für offene Stellen ermitteln können. Mit der Einführung von *Workday* [SIEHE SEITE 7](#) im Jahr 2019 werden die Karriereprofile und damit verbundenen Kompetenzen unserer Mitarbeiter noch transparenter, so dass sie gezieltere Angebote zum internen Wechsel erhalten können.

Darüber hinaus hat das spezialisierte Beraterteam 2018 für die Teilnehmer unseres *Director Acceleration Program* [SIEHE SEITE 17](#) auch Einzelgespräche zu Fragen der internen Karriereentwicklung angeboten. Diese wurden gut angenommen und die Rückmeldungen waren sehr positiv. Daher werden wir den Ansatz auch 2019 weiterverfolgen, um unsere potenzialstarken Mitarbeiter bei der Karriereplanung innerhalb des Unternehmens zu unterstützen.

Unser spezialisiertes Team berät bei Bedarf Mitarbeiter aller Hierarchieebenen, um sie in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Gleichzeitig erfassen sie den Bedarf einzelner Bereiche an internen Kandidaten für offene Stellen. Insgesamt wird durch die Zusammenarbeit mit ausgewählten Mitarbeitergruppen die Karriereentwicklung durch Jobwechsel in der Bank gefördert. Damit wollen wir die Lücke zwischen der internen Talententwicklung und der Rekrutierung neuer Mitarbeiter schließen – denn so können Mitarbeiter ihre Fähigkeiten erweitern und neue Aufgaben übernehmen, während der Bedarf an Neueinstellungen aus dem externen Markt reduziert wird.

Beschäftigte nach Vertragsart

Vollzeitkräfte

	2018	2017	2016	2015	2014
Anteil der fest angestellten Mitarbeiter	99,3%	99,0%	98,7%	98,1%	98,1%
Deutschland	98,8%	98,9%	98,3%	97,0%	96,9%
Außerhalb Deutschland	99,7%	99,1%	99,1%	99,0%	99,1%
Anteil der befristet beschäftigten Mitarbeiter	0,7%	1,0%	1,3%	1,9%	1,9%
Anteil der fest angestellten Mitarbeiter bei Neueinstellungen ¹	90,3%	88,9%	88,8%	86,2%	80,8%
Anteil der befristet beschäftigten Mitarbeiter bei Neueinstellungen ¹	9,7%	11,1%	11,2%	13,8%	19,2%

¹ Ehemalige Postbank rückwirkend seit 2014 einbezogen.

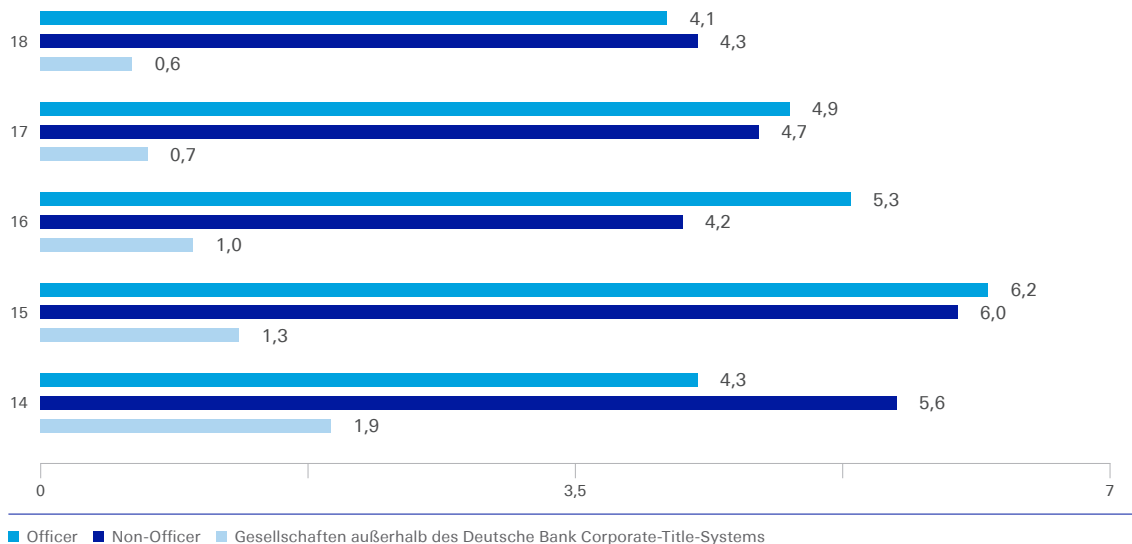
Neueinstellungen – Kontrollfunktionen und Digitalisierung im Fokus

Die Deutsche Bank will offene Stellen nach Möglichkeit mit internen Kandidaten besetzen [SIEHE SEITE 9](#). Gleichzeitig ist es manchmal sinnvoll oder notwendig, neue Fähigkeiten und Erfahrungen von außerhalb ins Unternehmen zu bringen. Dies kann bei bereichsspezifischen Wachstumsplänen oder einer Expansion an neuen Standorten der Fall sein, wenn die Bank dort noch nicht über die nötigen Ressourcen verfügt.

Im Jahr 2018 haben wir rund 4.100 Officer und 4.900 Non-Officer vom externen Arbeitsmarkt eingestellt, davon 45,1% in Infrastrukturfunktionen, darunter unsere Kontroll- und Technologiefunktionen (2017: 53,6%). Von diesen neuen Mitarbeitern sind 40% Frauen (2017: 41,2%). Der Frauenanteil bei den neu eingestellten Officern blieb mit 31,7% im Jahr 2018 stabil (2017: 32,5%). Darüber hinaus konzentrierte sich die Rekrutierung auf die Einstellung von 1.207 externen Fachkräften (2017: 1.446) insbesondere im Bereich IT.

Einstellungen nach Beschäftigungsstruktur

Vollzeitkräfte in Tsd.



■ Officer ■ Non-Officer ■ Gesellschaften außerhalb des Deutsche Bank Corporate-Title-Systems

Ohne Gesellschaften außerhalb des Deutsche Bank Corporate-Title-Systems, insbesondere ehemalige Postbank. DB Investment Services 2016 erstmals einbezogen, Sal. Oppenheim 2015 erstmals einbezogen.

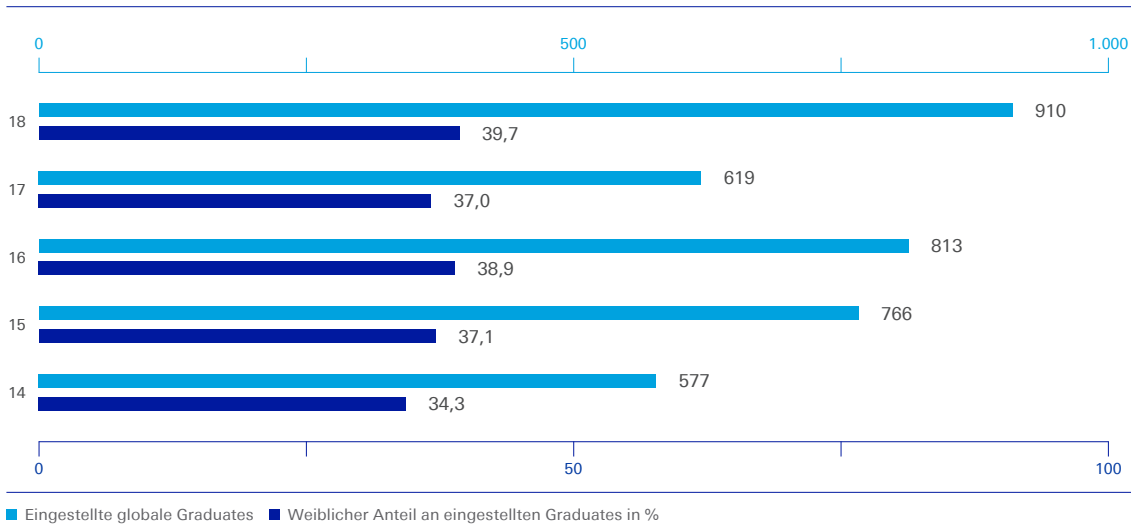
Im Jahr 2018 haben wir fokussiert daran gearbeitet, die Steuerungs- und Kontrollprozesse für Neueinstellungen zu verbessern. Beispielsweise absolvierten 5.000 Führungskräfte einen digitalen Schulungskurs zu diesem Thema. Zudem haben wir die Richtlinien für unsere Rekrutierungsprozesse weiterentwickelt und überwachen intensiver, ob sie eingehalten werden. Dies hat uns auch geholfen, die Prozesse von *Workday* [SIEHE SEITE 7](#) vorzubereiten. Das System soll 2019 eingeführt werden.

Hochschulabsolventen

Neue Hochschulabsolventen einzustellen, ist für uns auch weiterhin von strategischer Bedeutung: Sie treiben Veränderungen voran, entwickeln unsere Unternehmenskultur, kennen die Bedürfnisse unserer künftigen Kunden und tragen zur Vielfalt unseres Unternehmens bei. Im Jahr 2018 stellten wir 910 Hochschulabsolventen ein (2017: 619). Dieser Anstieg ist auf zusätzliche Investitionen in der Unternehmens- und Investmentbank (Corporate & Investment Banking, CIB) und in unsere Technologiesparte zurückzuführen – dort insbesondere an unserem Standort in Pune (Indien), wo sich die Neueinstellungen im Jahresvergleich verdoppelten.

Nachwuchskräfte

Kopfzahl



Daher hat die Bank erstmals zwei getrennte Orientierungs- und Schulungsprogramme durchgeführt – ein regional ausgerichtetes Programm in Indien für die Technologiesparte und, wie schon in den Vorjahren, ein zentrales *Graduate-Programm* in London. Auf diese Weise konnten wir den unterschiedlichen Gruppen ein maßgeschneidertes Curriculum bieten, wenngleich die wesentlichen Inhalte und Ziele übereinstimmten. Das Konzept des Orientierungsprogrammes wurde aktualisiert und um eine Reihe von „Tech Taster“-Schnelllernstunden erweitert. In diesen stellten Technologie-Teams der Bank ihre neuesten Entwicklungen und Ideen vor und zeigten, wie schnell die technologische Entwicklung und der digitale Wandel voranschreiten. Wie in den Vorjahren konnte sich die gesamte Gruppe der Graduates über alle Geschäftsbereiche der Bank hinweg durch gemeinsame Aktionen miteinander vernetzen. So entwickeln die Teilnehmer ein übergreifendes Verständnis für die Bank und ein breites Netzwerk, auf das sie im Laufe ihrer Karriere aufbauen können.

Mit den Graduates des kommenden Jahres halten wir über unsere preisgekrönte *Graduate App* Verbindung. Darüber können Nachrichten, unsere sozialen Medien sowie Videos mit Interviews mit Vertretern der Unternehmensleitung und anderen Führungskräften und Lerninhalte abgerufen werden. Dies erhöht nicht nur die Bindung der Absolventen nach Vertragsunterzeichnung an die Bank, sondern ermöglicht es ihnen zudem, sich vor ihrem Eintritt in das Unternehmen untereinander zu vernetzen – bis zu zwölf Monate im Voraus.

Zukünftige Graduates können sich über unsere preisgekrönte Graduate App vernetzen und austauschen

Hochschulabsolventen sind die Zielgruppe, für die wir das erste Online-Testverfahren der Bank rund um das Thema Unternehmenswerte einsetzen. Es wurde 2018 in Asien, Deutschland und Großbritannien eingeführt. Alle externen Bewerber für Praktika oder *Graduate-Programme* in diesen Regionen werden gebeten, eine Reihe von Online-Fragen zu beantworten, die der Bank erste Einblicke in ihre Denkansätze, ihre Verhaltensweisen und grundsätzliche Ansichten geben. Gleichzeitig erhalten die Bewerber Einblicke in unsere Unternehmenswerte. Zudem können potenzielle Bewerber die Büroräume der Deutschen Bank virtuell begehen. Bei einem Quiz können sie sich dort für Bereiche freischalten, indem sie Fragen zu alltäglichen Arbeitssituationen beantworten. Das hilft uns, ihre Stärken zu identifizieren und diese mit den Einsatzmöglichkeiten in der Bank abzugleichen.

Auch bei der Einstellung von Hochschulabsolventen achten wir verstärkt darauf, die Vielfalt in unserem Unternehmen zu fördern – nicht nur in Bezug auf das Geschlecht, sondern auch auf Aspekte wie soziale Mobilität (Großbritannien), Migration (Deutschland) und unterrepräsentierte Minderheiten (USA). Daher haben die einzelnen Länder ihre Einstellungskriterien angepasst und die Geschäftsbereiche aufgefordert, die Profile für Hochschulabsolventen sowie den Kreis der Zieluniversitäten und Partnerorganisationen zu erweitern. So wollen wir eine breitere und vielfältigere Gruppe von Talenten ansprechen.

In Deutschland unterstützen wir durch ein spezielles Orientierungsprogramm Flüchtlinge, die in Deutschland ein Hochschulstudium in Wirtschaft oder Informationstechnologie absolvieren oder planen. Es soll ihnen helfen, sich in den hiesigen Arbeitsmarkt zu integrieren, und vermittelt Einblicke in die Bankenbranche. Zwei Gruppen haben das Orientierungsprogramm bereits durchlaufen, und bis Ende 2018 wurden insgesamt drei Teilnehmer eingestellt. Wir planen, das Programm fortzusetzen.

[In Deutschland unterstützen wir Flüchtlinge durch ein spezielles Orientierungsprogramm](#)

Das *High Yield Program* in Großbritannien und *DB Achieve* in den USA haben ebenfalls entscheidend dazu beigetragen, unter den Absolventen- und Praktikantengruppen der Jahre 2018, 2019 und 2020 eine größere Vielfalt zu erreichen. Während sich das *High Yield Program* auf Studenten unterschiedlicher sozialer und wirtschaftlicher Herkunft konzentriert, liegt der Schwerpunkt von *DB Achieve* auf unterrepräsentierten ethnischen Minderheiten. Durch Schulungen, praktische Arbeitserfahrungen und Mentoren wird den Teilnehmern eine dauerhafte Tätigkeit bei der Deutschen Bank nach Studienabschluss nähergebracht.

Auszubildende und duale Studenten

Die Berufsausbildung und das duale Studium sind ein wichtiger Bestandteil unserer Nachwuchsstrategie und bieten gerade in Deutschland eine zusätzliche Möglichkeit, junge Talente für unser Unternehmen zu gewinnen. Wir nehmen unseren Ausbildungsauftrag sehr ernst und wollen nicht zuletzt auch die Attraktivität von Arbeitsplätzen im Bankensektor fördern. Das ist von besonderer Bedeutung im aktuellen Ausbildungsmarkt, der von schwierigen Rekrutierungsbedingungen und einem sinkenden Interesse der Zielgruppe geprägt ist. Durch unsere 2018 begonnene Kampagne *#dbKarrierestart* und die Initiative *DB-Insider* konnten wir im Jahresverlauf eine höhere Aufmerksamkeit für unsere Angebote schaffen und die Bewerbungseingänge um rund ein Fünftel steigern.

Im Jahr 2018 haben wir 607 Auszubildende und duale Studenten neu eingestellt (2017: 616); 468 der Ausbildungs- und Studienabsolventen wurden übernommen (2017: 460). Da sich die Berufsbilder in der Finanzindustrie dynamisch verändern und die Digitalisierung sowie mobile Lösungen für Bankgeschäfte das Tätigkeitsfeld zunehmend prägen, haben wir seit August 2018 den Ausbildungsberuf Fachinformatiker/Anwendungsentwicklung wieder aufgenommen, sowie den Ausbildungsberuf Fachinformatiker/Systemintegration neu eingeführt. Zudem werden wir zusätzlich ab August 2019 den dualen Studiengang Softwaretechnologie (Informatik) anbieten.

607 neue
Auszubildende
und duale
Studenten

Auszubildende in Deutschland

	2018	2017	2016	2015	2014
Anzahl Auszubildende	1.459	1.641	1.902	1.936	1.818
Anteil weibliche Auszubildende	45,1%	47,0%	46,0%	44,6%	45,8%
Auszubildenden-Quote	3,4%	3,6%	3,9%	4,0%	3,8%
Einstellung von Auszubildenden	607	616	741	863	832
Übernahme von Auszubildenden	468	460	419	475	489
Übernahmequote ¹	59%	52%	54%	64%	57%
Aufwendungen für Berufsausbildung in Mio. €	39	48	51	45	41
Ø Aufwendungen für Berufsausbildung je Mitarbeiter (Auszubildender) in Tsd. €	29	28	30	27	26

¹ Ehemalige Postbank rückwirkend seit 2014 einbezogen.

Die Berufsausbildung in Deutschland teilt sich in aufeinander aufbauende Praxisphasen im Unternehmen sowie Theorieblöcke an einer Berufsschule auf und endet mit einem kaufmännischen Abschluss. Beim dualen Studium, das in der Regel zu einem Bachelor-Abschluss führt, werden die Theoriebausteine während der Semester an den Partnerhochschulen vermittelt, die Praxisphasen werden mit Vertiefungs- und Fokussierungsphasen in der Bank angereichert. Im Verlauf der Programme können die Nachwuchskräfte nicht nur ihre fachliche Kompetenz in einem bestimmten Berufsfeld erweitern, sondern auch wichtige persönliche und soziale Kompetenzen.

Um die Attraktivität unserer Programme noch weiter zu steigern, entwickeln wir diese ständig weiter – so haben wir 2018 beispielsweise das Betreuungskonzept und das Beurteilungssystem für Auszubildende und duale Studenten überarbeitet. Durch neue Ansätze, wie die Möglichkeit, im Rahmen eines dualen Studiums einen Master-Abschluss zu erlangen oder als Werkstudent bei der Bank tätig zu sein, wollen wir zusätzliche Anreize schaffen, um junge Talente für uns zu gewinnen und bei uns zu halten.

Arbeitgebermarke

Im Kontext des rasanten Wandels, der sich sowohl innerhalb unseres Unternehmens als auch bei unseren Kunden und in der Gesellschaft vollzieht, entwickelten wir 2018 eine neues Arbeitgeberversprechen (*Employee Value Proposition*). Diese beschreibt, was bestehende und künftige Mitarbeiter in Bezug auf Karrierechancen, Unternehmenskultur und kollegiales Miteinander von uns erwarten können. Dafür führten wir interne und externe Recherchen sowie Interviews mit leitenden Führungskräften durch. In Zukunft wird sich dieses Arbeitgeberversprechen in unserem überarbeiteten Karriereportal, unseren entsprechenden sozialen Medien und unseren Rekrutierungskampagnen widerspiegeln und maßgeblich auf authentischen Erfahrungsberichten unserer Mitarbeiter aufbauen. Diese werden ihre Eindrücke und Erfahrungen aus erster Hand beschreiben und so dazu beitragen, die Deutsche Bank für neue Talente interessant zu machen.

Um potenzielle Mitarbeiter über die von ihnen bevorzugten Plattformen und Kanäle zu erreichen und für uns zu gewinnen – und um unsere bestehende Strategie diesbezüglich weiter auszubauen – starteten wir im März 2018 den Instagram-Kanal der Deutschen Bank. Bis einschließlich November 2018 übertraf er die ursprüngliche Wachstumsprognose und gewann insgesamt 10.000 „Follower“ hinzu. Die „Instagram Story“-Funktion, bei der eine Foto-Story erzählt wird, ist ebenfalls weit verbreitet und wird gut angenommen; die Geschichten sind rund um die Uhr abrufbar und erreichen im Durchschnitt jeweils 17.000 Nutzer.



135.000

Entwickler durch Global Coding Challenge erreicht



10.000

„Instagram-Follower“ innerhalb von neun Monaten

Im Jahr 2018 sponserte die Deutsche Bank in Zusammenarbeit mit Codility – einer Plattform, die Personalverantwortlichen im Technologiebereich hilft, die Kompetenzen von Entwicklern zu beurteilen, indem sie deren Code online testet – eine zweiwöchige *Global Coding Challenge*. Auf diese Weise konnten wir 135.000 Entwickler aus den verschiedensten Regionen erreichen, die Bedeutung ihrer Tätigkeit für unser Geschäft aufzeigen und uns dieser Zielgruppe gegenüber aktiv positionieren.

In diesem Jahr starteten überdies zwei digitale *Botschafter-Programme*. Im ersten – *dbMinds* – berichten 60 Graduates der Jahrgangsstufe 2018 wöchentlich in den sozialen Medien von ihren beruflichen Erfahrungen. So geben sie authentisch Einblicke in die Kultur, die verschiedenen Tätigkeitsbereiche und die Belegschaft unseres Unternehmens. Außerdem zeigen sie den Beitrag, den unsere Graduates für die Bank, unsere Kunden und die Gesellschaft leisten. Das zweite Programm – *digital influencers* – umfasst die Teilnehmer verschiedener Praktikantenprogramme der Bank. Über unsere *Graduate App* bitten wir sie, in ihren eigenen sozialen Netzwerken von ihren Erfahrungen bei der Deutschen Bank zu berichten.

3

Schulung und Entwicklung

Wie wir Mitarbeiter fördern und weiterbilden

- 17 Gezielte Förderprogramme
- 18 Digitales Lernen
- 19 Schulungen

Gezielte Förderprogramme

Mit unseren Talent-Förderprogrammen unterstützen wir unsere Mitarbeiter in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung. Dabei verfolgen wir einen bereichsübergreifenden Ansatz.

Das *ATLAS*-Förderprogramm (*Accomplished Top Leaders Advancement Strategy*) für weibliche Managing Directors startete im Juni 2018 mit 21 Teilnehmerinnen. Das ist der inzwischen fünfte und bisher teilnehmerstärkste Jahrgang. Damit zeigt sich, dass die Bank über viele talentierte Mitarbeiterinnen verfügt, die für das Programm in Frage kommen.

21 weibliche
Managing Directors
für das ATLAS-
Programm
ausgewählt

Das 2017 eingeführte bankweite *Director Acceleration Program (DAP)* erhielt nach dem ersten Durchlauf viel Zuspruch. Im Jahr 2018 nahmen 152 Mitarbeiter an dem Programm teil, das sich insgesamt über zwölf Monate erstreckt. Den Auftakt bildete eine viertägige Veranstaltung in London: Hier stellten die Mitglieder des Vorstands vor, was die Bank von ihren Führungskräften erwartet. Zudem standen strategische Themen und Vorträge von Professoren der London Business School auf dem Programm. Danach absolvieren die Teilnehmer zwei Programmabschnitte an den nächstgelegenen regionalen Hauptstandorten der Bank (London, Frankfurt, New York, Singapur, Hongkong). Dabei geht es unter anderem um die Weiterentwicklung von Führungskompetenzen, wie den Umgang mit organisatorischen Veränderungen, Entscheidungsprozesse und Kommunikation. Zusätzlich zu diesen Schulungen erhalten die Teilnehmer eine 360-Grad-Beurteilung und werden von einem Coach betreut.

In das *DAP* hat die Deutsche Bank das Modul *Women Global Leaders (WGL)* integriert, um weibliche Führungskräfte weiterhin gezielt zu fördern und ihnen zusätzliche Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Die Teilnehmerinnen dieses Jahrgangs – mit 36% der höchste weibliche Anteil an einem gemischten Förderprogramm (2017: 33%) – begannen ihr zwölfmonatiges Programm mit dem *WGL*-Modul und setzten dieses dann gemeinsam mit den anderen *DAP*-Kandidaten fort.

Das *Vice President Acceleration Program* fand 2018 zum dritten Mal statt. Insgesamt nahmen 494 Mitarbeiter teil – 41% davon weiblich, der bisher höchste Anteil in einem Jahrgang. Das Programm, das sich über sechs Monate erstreckt, besteht aus jeweils zwei Modulen in Europa (London, Frankfurt, Mailand), Amerika (New York) und Asien (Singapur).

Höchster
weiblicher Anteil
am Vice President
Acceleration
Program (41%)

Absolventen dieser Programme wurden im Vergleich zu den jeweiligen Referenzgruppen eher befördert und ließen sich auf diese Weise auch stärker an die Bank binden:

Beförderungen:

- 31,6% der Teilnehmer des *Vice President Acceleration Program* wurden im März 2018 in den Director-Rang befördert, verglichen mit einer Beförderungsrate von 3,2% von Vice President zu Director innerhalb der gesamten Bank.
- 24,6% der Teilnehmer am *Director Acceleration Program* wurden im März 2018 in den Managing Director-Rang befördert, verglichen mit einer Beförderungsrate von 2,6% von Director zu Managing Director innerhalb der gesamten Bank.

Bindung:

- 94,1% der Teilnehmer am *Vice President Acceleration Program* arbeiteten 2018 weiterhin bei der Bank, verglichen mit 89% der Vice Presidents insgesamt.
- 98% der Teilnehmer am *Director Acceleration Program* arbeiteten 2018 weiterhin bei der Bank, verglichen mit 89% der Directors insgesamt.

Die Postbank verfügt über eigene Entwicklungsprogramme wie etwa *Advanced Professionals*, ein Programm zur Förderung von Leistungsträgern in spezialisierten Berufswegen und zur Unterstützung einer persönlichen und fachlichen Bestandsaufnahme. Hinzu kommen das *Junior-Management-Programm* und das *Management-Programm* für nicht leitende Mitarbeiter mit Potenzial und Aufstiegswillen.

Um unsere Mitarbeiter bestmöglich zu fördern und Doppelungen zu vermeiden, arbeiten wir derzeit an einem einheitlichen Programmangebot für potenzialstarke Mitarbeiter und Führungskräfte der Deutschen Bank und der Postbank. Ab 2019 haben die Führungskräfte der Postbank Zugang zu den bereichsübergreifenden Programmen der Deutschen Bank.

Digitales Lernen

Bei der Digitalisierung unseres Schulungsangebots und der Optimierung des Lernerlebnisses für unsere Mitarbeiter haben wir bereits erhebliche Fortschritte gemacht. Die Deutsche Bank verfügt seit Jahren über ein umfassendes Lernangebot für ihre Standorte weltweit. Mit unserem neuen System *Connect2Learn* bieten wir unseren Mitarbeitern ein vollständig überarbeitetes Lernerlebnis im Einklang mit modernen Zugangsstandards und machen Lerninhalte in verschiedenen Sprachen und Formaten verfügbar. Vor der Einführung von *Connect2Learn* in Deutschland im Jahr 2017 fand bereichsübergreifendes Lernen hauptsächlich im Rahmen von Präsenzs Schulungen statt, an denen rund 15% der Mitarbeiter teilnahmen. Daneben gab es webbasierte Wissenssammlungen, auf die nur rund 6% der Mitarbeiter zugreifen konnten.

Unser verbessertes Angebot ist für alle Mitarbeiter zugänglich, unabhängig von deren Standort und Hierarchieebene. Die Inhalte umfassen ein breites Spektrum von Verhaltens- und Managementthemen. Es gibt insgesamt 90 Lernpfade in 40 Themenkategorien, die alle in deutscher und englischer Sprache verfügbar sind und Mitarbeitern den Zugriff auf Artikel, TED-Vorträge, Podcasts, Videos, Buchzusammenfassungen sowie virtuelle Trainingseinheiten ermöglichen. Ein verbessertes Design macht die Benutzerführung intuitiver und hilft den Mitarbeitern, zu den relevanten Lerninhalten zu gelangen. Das gesamte Angebot ist sowohl über den PC als auch über das iPad abrufbar.

Connect2Learn verfügt über einen speziellen Bereich für Manager, der ihnen ihre eigenen Lerninhalte anzeigt sowie einen Überblick über die Lerninhalte ihrer Mitarbeiter gibt. Darüber hinaus stehen zusätzliche Schulungsunterlagen zur Verfügung, durch die Führungskräfte Mitarbeiter in ihrer Lernaktivität unterstützen können. Dazu gehören vollständige Anleitungen für alle Themenbereiche, Coaching-Hilfsmittel und eine große Auswahl an Informationen für eigene Team-Seminare.

Seit dem Start im Oktober 2017 haben sich die Nutzerzahlen für das Angebot verdoppelt. Über 170.000 Lerneinheiten wurden direkt und weitere 470.000 indirekt über unsere digitalen Bibliotheken abgerufen. Die Mehrfachnutzung hat sich gesteigert, wobei über 25% der Nutzer im Jahr 2018 mindestens fünf Lerneinheiten erkundet haben.

 **170.000**
Lerneinheiten seit Oktober
2017 aufgerufen

 **405**
virtuelle Seminare in sieben
Sprachen durchgeführt

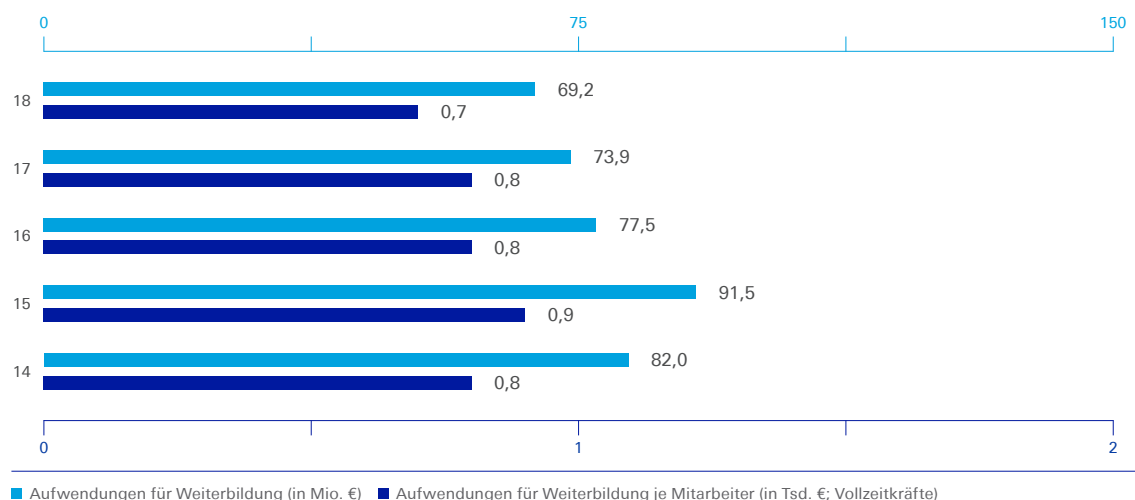
Unser Trainingsangebot hat sich von einem traditionellen Präsenzs Schulungsansatz zu einem besser zugänglichen und kostengünstigeren System gewandelt. Das virtuelle Seminarangebot verzeichnet weiter steigende Nutzerzahlen. Im Jahr 2018 wurden 405 Seminare in sieben Sprachen durchgeführt. Mehr als 3.350 Mitarbeiter aus 31 verschiedenen Ländern nahmen an einer virtuellen Schulung teil, und 80% der daraufhin befragten Teilnehmer würden diesen Kurs weiterempfehlen.

Zusätzlich zu diesem wesentlich breiteren Angebot für alle Mitarbeiter arbeiten wir daran, das technologiegestützte Lernen insgesamt weiterzuentwickeln und unsere Führungskräfte auf diese Weise noch besser zu unterstützen ■ [SIEHE SEITE 39](#). So prüfen wir beispielsweise, wie wir unsere digitale Bibliothek um andere Publikationen erweitern können – wie zum Beispiel solchen von Harvard Business Publishing, die vor allem Führungskompetenzen vermitteln.

Schulungen

Im Jahresverlauf investierte unsere Bank insgesamt 69 Mio. € in die Fortbildung und Schulung der Mitarbeiter. Indem wir verstärkt auf digitale Lernangebote setzen und interne Führungskräfte als Impulsgeber und Referenten in unsere Förderprogramme einbinden, konnten wir auch die Aufwendungen im Jahresvergleich weiter senken (2017: 74 Mio. €; 2016: 77 Mio. €).

Schulungen



Die Schwerpunkte lagen 2018 auf Schulungen zu den Themen Governance, Risikomanagement und Compliance sowie zu Kernkompetenzen. Die Zahl der absolvierten Schulungen stieg im Vergleich zum Vorjahr um 8,2%. Alle Pflichtschulungen, auch das Compliance-Training, sind über *Connect2Learn* abrufbar. Mitarbeiter finden relevante Inhalte über eine personalisierte Ansicht auf der Benutzeroberfläche des Systems, und Manager erhalten einen Überblick über die Lernfortschritte ihrer Teammitglieder.

Im Rahmen unserer Gesamtstrategie zur Verbesserung des Lernerlebnisses für unsere Mitarbeiter [SIEHE SEITE 18](#) haben die Personal- und Compliance-Teams im Auftrag des Vorstands einheitliche Vorgaben für Design, Einsatz und Durchführung von digitalen Schulungsmaßnahmen erarbeitet. Zur Priorisierung wichtiger Pflichtschulungen wollen wir die Technologie auch dahingehend nutzen, digitale Schulungen ansprechender und die Zuordnung der Trainings für die entsprechenden Mitarbeitergruppen in der gesamten Bank noch effektiver zu gestalten. Wir gehen davon aus, dass sich die Anzahl beziehungsweise der Umfang der für Mitarbeiter verpflichtenden digitalen Schulungen im Jahr 2019 dadurch erheblich verringern wird.

Trainingsteilnehmer

in Tsd.

	2018	2017	2016	2015	2014
Governance, Risk Management & Compliance	1.097,1	1.130,8	935,4	703,2	534,8
Nicht-regulatorische Trainings	404,5	257,3	241,9	203,9	189,4
Insgesamt	1.501,6	1.388,1	1.177,3	907,1	724,2

¹ Einschließlich Produkt-Trainings, Technische Trainings, Führungs- & Management-Training und persönliche Entwicklung; 2017/18 ohne Produkt-Trainings in Spanien (via Videos, Artikel, etc.).

4

Dialog mit unseren Mitarbeitern

Wie wir eine gute Gesprächskultur vorantreiben

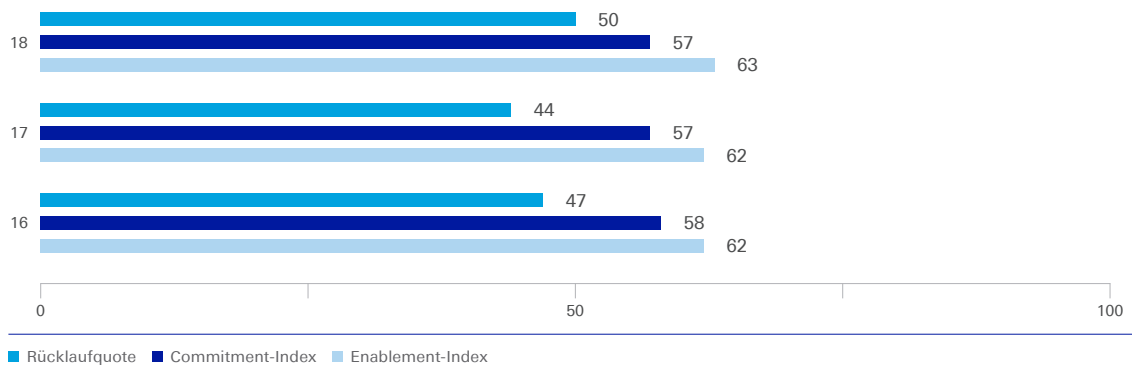
Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 2018

Wir wollen, dass unsere Mitarbeiter ihr Arbeitsumfeld positiv erleben, und fördern eine Kultur, in der sich alle offen zu Wort melden, Bedenken äußern und Verbesserungen anstoßen können. Daher führen wir regelmäßig unsere bankweite Mitarbeiterbefragung durch. Sie erhebt, wie verbunden sich unsere Mitarbeiter mit der Bank fühlen (Commitment) und misst ihre Wahrnehmung, wie gut sie sich einbringen können (Enablement). Die Ergebnisse der Befragung erlauben es uns, Trends abzulesen, Probleme zu erkennen und hierfür passende Lösungen zu entwickeln.

Im vergangenen Jahr befragten wir alle Mitarbeiter (ausgenommen die Mitarbeiter der Postbank) von Mitte April bis Anfang Mai. Während 2016 und 2017 im Rahmen unserer *Spotlight People Survey* spezielle Themen im Fokus standen, deckte die Befragung 2018 ein breiteres Spektrum ab. Die Rücklaufquote betrug 50% (2017: 44%). Der Commitment-Index blieb mit 57% (2017: 57%) unverändert, während der Enablement-Index mit 63% (2017: 62%) leicht gestiegen ist.

Mitarbeiterbefragung 2018

in %



Ohne ehemalige Postbank.

Commitment-Index nach Regionen

Region	2018	2017	2016
Deutschland	50%	51%	52%
UK	51%	52%	57%
Europa (ohne Deutschland & UK), Naher Osten und Afrika	62%	60%	63%
Nord- und Südamerika	56%	54%	61%
Asien/Pazifik	68%	67%	68%

Ohne ehemalige Postbank.

Die Mitarbeiter fühlen sich mit den Werten der Deutschen Bank weniger gut vertraut als im Vorjahr (2018: 85%, 2017: 88%), insgesamt lag das Ergebnis aber weiterhin auf hohem Niveau; der Anteil der Mitarbeiter, die Verhaltensänderungen wahrnehmen, verringerte sich auf 56% (2017: 60%). Hingegen sind mit 65% deutlich mehr Mitarbeiter davon überzeugt, dass sich die Werte positiv auf die Fähigkeit der Bank auswirken, ihre strategischen Ziele zu erreichen (2017: 60%).

Die jüngsten Befragungsergebnisse zeigen, dass die Mitarbeiter sich motivierter fühlen, da sich das Arbeitsumfeld im Einklang mit unserer Geschäftsstrategie verbessert. Mehr Mitarbeiter fühlen sich mit Respekt behandelt und haben den Eindruck, dass die Bank sich um ihre Mitarbeiter kümmert. Zudem sind sie der Meinung, dass der Fokus verstärkt auf langfristige Kundenbeziehungen und Ziele gelegt wird und nicht nur darauf, kurzfristige Resultate zu erzielen. Die Befragungsergebnisse spiegeln auch das Empfinden wider, dass gute Leistungen und der individuelle positive Beitrag besser gewürdigt werden.

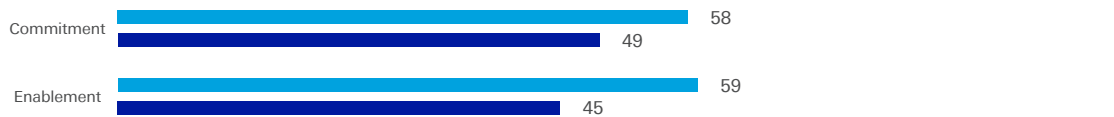
Zugleich hat sich die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern verbessert – eine häufigere Interaktion hat erhebliche Auswirkungen auf alle Befragungsthemen. Im Jahr 2018 stieg auch das Vertrauen in die Führungskräfte der Bank und das Gefühl, dass ihre Worte und Taten mehr im Einklang miteinander stehen. Besonders die Werte für Commitment und Enablement sind für Mitarbeiter, die regelmäßig mit ihren Führungskräften sprechen oder deren Leistung in den zwei Wochen vor der Umfrage gelobt wurde, deutlich höher als bei ihren Kollegen.

Als Ergebnis einer Initiative des *Global Leadership Offsite* [SIEHE SEITE 38](#) werden wir regelmäßig kurze Umfragen zur Häufigkeit und Qualität von Führungskräftegesprächen mit den Mitarbeitern durchführen.

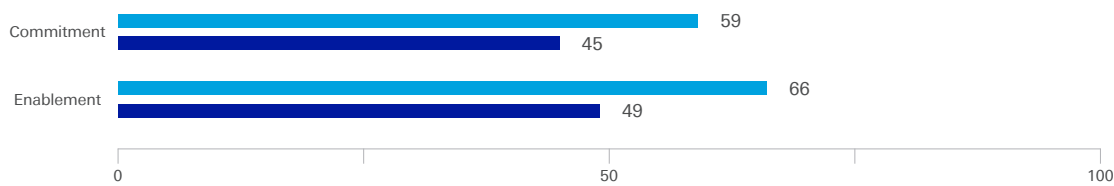
Interaktion mit Führungskraft

Häufige Interaktion mit direktem Vorgesetzten wirkt sich positiv auf Commitment und Enablement aus

Team-Meetings

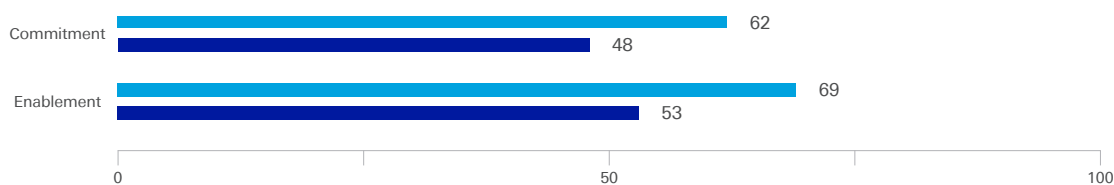


Einzelgespräche



■ Monatlich oder mehr ■ 2-3 Monate oder weniger

Lob oder Anerkennung in den letzten zwei Wochen



■ Ja ■ Nein

Um die positive Dynamik dieser Ergebnisse zu nutzen, wurden drei zentrale Handlungsfelder identifiziert:

- Management im Team: Führungskräfte sollen sich mit ihren Teammitgliedern weiterhin regelmäßig austauschen, sich gegenseitig Rückmeldung geben und gute Arbeit würdigen.
- Entscheidungen treffen: Um die Entscheidungsfindung effektiver und schneller zu gestalten, müssen Verantwortlichkeiten klar kommuniziert, Gremienentscheidungen verringert und die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter gestärkt werden.
- Führungskompetenzen: Führungskräfte sollen dabei unterstützt werden, ihre Rolle gut auszufüllen; ihnen soll auf allen Ebenen klar sein, was diese Position verlangt, und es soll ein Umfeld des kontinuierlichen Lernens für alle Manager gefördert werden.

Im Jahr 2018 haben wir auch *Life-Cycle-Befragungen* zu wesentlichen Etappen im Beschäftigungsverhältnis von Mitarbeitern (Rekrutierung, interner Positionswechsel, Eigenkündigungen etc.) sowie *Self-Service-Befragungen* zu Sonderthemen eingeführt. Damit geben wir Mitarbeitern zusätzlich die Möglichkeit, Themen anzusprechen und Dinge zu verbessern. Die Ergebnisse der jährlichen Mitarbeiterbefragung fließen in die Kulturinitiativen der Unternehmensbereiche ein, wobei der Schwerpunkt auf denjenigen Werten liegt, die 2019 für die Deutsche Bank im Fokus stehen: Integrität, die Kundenorientierung und Disziplin.

Bei der Postbank fand die jährliche Mitarbeiterbefragung im September und Oktober 2018 statt. Die Beteiligungsquote betrug 70% (2017: 71%). Mehr als drei Viertel (77%) der Befragten geben an, dass die Vorjahresergebnisse der Befragung in den jeweiligen Bereichen angemessen besprochen worden sind.

Die Postbank-Mitarbeiter wurden 2018 zu den folgenden neun Themenbereichen befragt: Identifikation, Führung, Kundenfokus, Geschäftserfolg/Ziele, Produktivität und Effizienz, Leitbild, Veränderungsfähigkeit, Kommunikation und digitale Transformation. Bei allen neun Themen waren die Zustimmungswerte stabil, mit Schwankungen von plus einem bis zu minus zwei Prozentpunkten. Im Jahr 2019 werden die Mitarbeiter der früheren Postbank die Möglichkeit haben, an der Mitarbeiterbefragung der Deutschen Bank teilzunehmen.

Kultur und Verhaltenskodex

Wir tragen Verantwortung gegenüber unseren Kunden, Mitarbeitern, Investoren und der Allgemeinheit. Es ist für uns von zentraler Bedeutung, das Vertrauen dieser Interessengruppen dauerhaft zu verdienen. Wir können dies nur erreichen, wenn wir stets integer handeln und hohe ethische Standards einhalten. Nur wenn wir unseren Verhaltenskodex beherzigen, den wir 2018 aktualisiert haben, können wir eine nachhaltige erfolgreiche Bank sein.

Der Kodex schreibt die Verhaltensstandards und die Umgangsformen fest, die wir als Bank sowie unsere Mitarbeiter beachten sollen. Er sollte im Mittelpunkt unseres Handelns stehen. Dabei hängt der Erfolg maßgeblich davon ab, dass alle Mitarbeiter durch ihr Urteilsvermögen dazu beitragen, unsere regulatorischen Vorgaben einzuhalten – oder bei Bedarf Rat und Unterstützung suchen. Der Verhaltenskodex sieht auch vor, dass kritische Angelegenheiten unverzüglich und angemessen eskaliert werden sollten.

Der Kodex soll sicherstellen, dass wir uns ethisch verantwortungsvoll verhalten – integer und im Einklang mit den Grundsätzen und Verfahren der Deutschen Bank sowie den für uns weltweit geltenden Gesetzen und Vorschriften. Er ist nicht als ein Regelwerk für bestimmte Situationen gedacht, sondern als Orientierung und Leitfaden, der einem einfachen, aber grundlegenden Prinzip folgt: Wir tun stets das, was richtig und angemessen ist.

Hier wird auch artikuliert, wofür unsere Bank steht und wie unsere Kultur aussehen soll. Wir wollen ein offenes Umfeld des Miteinanders schaffen, in dem Meinungen geschätzt werden und unser Erfolg auf Respekt, Zusammenarbeit und Teamgeist im Dienst unserer Kunden, Interessengruppen und der Gesellschaft basiert.

Wir fördern eine „Speak up“-Kultur, also ein Umfeld, in dem alle Mitarbeiter ihre Bedenken über Fehlverhalten oder Probleme in der täglichen Arbeit äußern können. Es geht darum, einen offenen und ehrlichen Dialog im gesamten Unternehmen zu unterstützen. Dazu gehören Rückmeldungen zu positiven Entwicklungen genauso wie solche über mögliche Probleme und Verbesserungspotenzial. Im Rahmen unseres ganzheitlichen Ansatzes für das Leistungsmanagement [SIEHE SEITE 26](#) werden Mitarbeiter und Führungskräfte ermutigt, sich hierüber auch in ihren regelmäßigen Gesprächen auszutauschen.

Die Bank stellt auch eine Reihe anderer Kanäle zur Verfügung, um potenzielles Fehlverhalten zu melden, wie zum Beispiel Verstöße gegen Gesetze, Regeln und Vorschriften oder interne Richtlinien. Zu diesen Kanälen zählen die Compliance- und Rechtsabteilung sowie die Integritäts-Hotline (früher Whistleblowing-Hotline), bestehend aus einem Telefonmeldesystem und einer elektronischen Plattform, die anonym genutzt werden können.

Im Jahr 2018 startete die Deutsche Bank konzernweit eine interne Kommunikationskampagne – „Entscheiden Sie sich für die richtige Seite“ – sowie Schulungsinitiativen, um das Bewusstsein für dieses Thema zu schärfen. Die Mitarbeiter sollen darin bestärkt werden, Verhaltensweisen, die ein Risiko darstellen könnten, in Frage zu stellen, ethische Probleme anzusprechen und Verbesserungsvorschläge zu äußern. Bei der Kampagne, die auch in der ersten Jahreshälfte 2019 fortgesetzt wird, geht es darum, die in unserem Verhaltenskodex verankerten Werte, Überzeugungen und Prinzipien mit Leben zu füllen.

Aktive „Speak up“-
Kultur fördert
offenen und
ehrliehen Dialog
im gesamten
Unternehmen

Personalprozesse unterstützen eine nachhaltige Leistungskultur

Unser Personalbereich unterstützt konzernweit Kulturinitiativen, die zu einem Umfeld beitragen, in dem sich die Mitarbeiter entwickeln, offen zu Wort melden und richtig handeln können.

In der Mitarbeiterbefragung 2018 waren die Werte [SIEHE SEITE 21](#) für Commitment (Verbundenheit mit dem Unternehmen) und Enablement (Befähigung, sich einzubringen) sowie Ethik, Verhalten und „Speak up“-Kultur bei denjenigen Mitarbeitern deutlich höher, die einmal im Monat oder häufiger Teambesprechungen hatten oder Rückmeldungen und Anerkennung erhalten haben. Unser Ansatz *Ganzheitliche Leistung* fördert genau das und bietet einen ganzheitlichen Blick auf unsere Mitarbeiter in Bezug auf ihre Erfahrung, ihren Beitrag, ihr Verhalten, ihre Fähigkeiten sowie Empfehlungen zur Karriereentwicklung.

Im Jahr 2018 haben wir ein integriertes Rahmenwerk zum Managen von Konsequenzen (*Integrated Consequence Management Framework*) eingeführt, mit dessen Hilfe Führungskräfte und Mitarbeiter ein besseres Verständnis erhalten sollen, welche Erwartungen die Bank an sie hat, wie sie unseren Leistungsstandards gerecht werden und wie wir sowohl positive Auswirkungen als auch negative Konsequenzen handhaben.

Des Weiteren haben wir unsere Einstellungs- und Onboarding-Praktiken überprüft und verbessert, um unsere Arbeitgebermarke und unseren Ruf zu stärken. Unser Beförderungsprozess wurde weiterentwickelt, um die Leistung unserer Mitarbeiter besser messen sowie feststellen zu können, ob sie für den nächsten Karriereschritt bereit sind. Dies hilft uns dabei, qualifizierte Kandidaten zu identifizieren und einen fairen und konsistenten Prozess im Einklang mit den Werten und Überzeugungen der Deutschen Bank zu gewährleisten.

Mit unserem Angebot an Führungs- und Managementprogrammen, unseren Talentprogrammen [SIEHE SEITE 17](#) sowie speziellen Ressourcen im *Connect2Learn*-System sind Führungskräfte sowie potentielle zukünftige Führungskräfte gut darauf vorbereitet, ihre Teams zu entwickeln, zu führen und ein Umfeld für Offenheit und Transparenz zu schaffen. Dies führt wiederum dazu, dass Mitarbeiter eher offen und mit gutem Gefühl ihre Bedenken äußern.

Außerdem erkennen wir aus den qualitativen Rückmeldungen der jährlichen Mitarbeiterbefragung und den 2018 eingeführten *Life-Cycle-Befragungen* zu wesentlichen Etappen im Beschäftigungsverhältnis von Mitarbeitern (Rekrutierung, Einarbeitung, interne Positionswechsel und Eigenkündigungen etc.), welche Fortschritte wir hinsichtlich unserer kulturellen Ziele machen.

5

Leistung und Anerkennung

Wie wir Erfolge honorieren und unsere Mitarbeiter unterstützen

- 26 Leistung ganzheitlich steuern
- 27 Mitarbeitervergütung
- 30 Zusatzleistungen für unsere Mitarbeiter
- 34 Sicherheit am Arbeitsplatz
- 35 Verbesserungsvorschläge durch Mitarbeiter

Leistung ganzheitlich steuern

Um eine nachhaltige Leistungskultur im Unternehmen zu verankern, müssen unsere Mitarbeiter sowohl die an sie gestellten Erwartungen als auch die angestrebten Leistungs- und Verhaltensstandards kennen. Vertrauen, Verantwortungsbewusstsein und gute Zusammenarbeit sind wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg der Bank und für ein Arbeitsumfeld, in dem Menschen ihr Bestes geben und ihre Ansichten und Bedenken offen äußern können.

Regelmäßige Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter stehen daher im Mittelpunkt unseres Konzepts *Ganzheitliche Leistung*. Mit diesem Ansatz steuert die Deutsche Bank die Leistung und Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter. Auch künftig werden wir viel Wert auf diese Gespräche legen, während wir im kommenden Jahr das Verständnis für die Indikatoren für *Ganzheitliche Leistung* vertiefen wollen, die als Dokumentation der eigentlichen Gespräche zu verstehen sind.

Mit der Einführung des Rahmenwerks zum Managen von Konsequenzen (*Integrated Consequence Management Framework*) im Jahr 2018 führt der Ansatz *Ganzheitliche Leistung* die relevanten Prozesse, Richtlinien und Verfahren auf einen Blick zusammen. Dies erhöht die Transparenz darüber, wie Leistung, Verhalten und Auftreten der Mitarbeiter entweder zu positiven Auswirkungen führen oder, falls unter unseren Erwartungen geblieben wird, dies negative Konsequenzen haben kann. Darüber hinaus haben wir eine *Balanced Scorecard* eingeführt mit Erfolgsmessungen für unsere obersten Führungskräfte. Damit soll Klarheit über die Erwartungen geschaffen und eine engere Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche der Bank gefördert werden.

Dass wir Fortschritte bei der ganzheitlichen Steuerung von Leistung gemacht haben, zeigt sich in den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung 2018 [SIEHE SEITE 21](#):

- Bei sieben von neun Fragen in der Kategorie „Inspirierte und produktive Mitarbeiter“ stieg die Zustimmung gegenüber dem Vorjahr um 2 bis 9 Prozentpunkte.
- Alle fünf Fragen rund um „Aktive und sichtbare Führung“ verzeichneten eine Verbesserung der Zustimmungswerte um 3 bis 6 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr.
- Bei fünf von sechs Fragen in der Kategorie „Effektive und befähigende Führungskräfte“ stieg die Zustimmung gegenüber dem Vorjahr um 1 bis 7 Prozentpunkte.
- Die Commitment- und Enablement-Werte für Mitarbeiter, die in regelmäßigem Austausch mit ihren Führungskräften waren, lagen um 14 beziehungsweise 17 Prozentpunkte höher als bei denen, die keine regelmäßigen Gespräche hatten.

Es ist entscheidend, dass wir diese positive Dynamik aufrechterhalten. Allerdings bleibt noch viel zu tun. Besonders müssen wir weiter daran arbeiten, dass regelmäßige Gespräche für unsere Führungskräfte zu einer Selbstverständlichkeit werden. Darüber hinaus arbeiten wir mit besonderem Fokus daran, das System technisch nutzerfreundlicher zu machen und den offenen Umgang miteinander sowie das Verantwortungsbewusstsein insgesamt zu stärken.

Wir fördern
regelmäßige
Gespräche
zwischen
Führungskräften
und Mitarbeitern

Mitarbeitervergütung

Wir legen Wert auf eine faire, transparente und nachhaltige Vergütung unserer Mitarbeiter. Unsere Vergütungsstrategie zielt darauf ab, das globale, kundenorientierte Geschäftsmodell unserer Bank zu unterstützen, und basiert auf sicheren und soliden Vergütungspraktiken unter Berücksichtigung der Kapital-, Liquiditäts- und Risikotragfähigkeit der Bank. Unser Vergütungsrahmenwerk soll nachhaltige Leistung auf allen Ebenen der Bank fördern und belohnen. Es bietet eine transparente Vergütungsstruktur für das gesamte Unternehmen, mit nach Verantwortungsstufe und Geschäftsbereich definierten Parametern.

Im Jahr 2019 liegt ein Fokus des Personalbereichs auf der Umsetzung des *Cost Catalyst-Programms* der Bank. Den Zusammenhang zwischen der Rolle und der Vergütung eines Mitarbeiters weiter zu stärken, ist eine der sechs Kerninitiativen. Das Ziel ist, die Vergütungsprozesse der Bank besser zu kontrollieren und einzuhalten, um das Management und die Steuerung unserer Vergütungskosten zu verbessern. Im Jahr 2018 haben wir weiter daran gearbeitet, das Vergütungsrahmenwerk zu verankern und die Transparenz zu erhöhen, um Entscheidungsprozesse zu optimieren. Ab 2019 können wir eine strategischere Entscheidungsfindung vorantreiben und zugleich unseren Mitarbeitern ein transparenteres Vergütungsumfeld und unseren Führungskräften damit bessere Instrumente zur Personalentwicklung zur Verfügung stellen.

Dies steht auch im Einklang mit der Gesetzgebung in einigen europäischen Ländern, darunter Deutschland, Großbritannien und Spanien, wo zur Förderung von Gleichbehandlung und Lohngleichheit zwischen den Geschlechtern zusätzliche Anforderungen an die Entgelttransparenz gelten. In Großbritannien haben wir im März 2018 unseren ersten „Gender Pay Gap Report“ veröffentlicht. Der Bericht macht die Unterschiede bei den Durchschnittseinkommen von Frauen und Männern im Unternehmen transparent. Das geschlechtsspezifische Gehaltsgefälle in Großbritannien führen wir darauf zurück, dass weniger Frauen in Führungspositionen arbeiten und es grundsätzlich vergleichsweise weniger Frauen in den höher bezahlten technischen Berufsfeldern gibt. Gerade für diese Berufe sind aber qualifizierte Mitarbeiter aus den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft oder Technik (MINT) gefragt. Die Bemühungen, dem bestehenden Lohngefälle entgegenzuwirken, gehen einher mit unserem generellen Ziel, den Anteil von Frauen in Führungspositionen in der Bank zu erhöhen [SIEHE SEITE 42](#). Darüber hinaus haben wir externe Programme ins Leben gerufen, um Frauen schon frühzeitig für MINT-Fächer in der Schule und einen Karriereweg in der Finanzdienstleistungsbranche zu begeistern. Weitere Einzelheiten können dem „UK Gender Pay Gap Report“ entnommen werden. [GENDER PAY GAP REPORT](#)



268

Mitarbeiter machten Gebrauch vom Entgelttransparenzgesetz in Deutschland



0 strukturelle Unterschiede wurden dabei festgestellt

Das in Deutschland im Januar 2018 in Kraft getretene Entgelttransparenzgesetz erlaubt es Mitarbeitern, bestimmte Informationen über die Vergütung von Kollegen des anderen Geschlechts in vergleichbaren Positionen anzufordern. Im Jahr 2018 machten 268 Kollegen von diesem Recht Gebrauch, davon 64% Frauen und 36% Männer. Es wurden keine strukturellen Unterschiede festgestellt. Als breit aufgestelltes, global agierendes Unternehmen strebt die Bank grundsätzlich einen überregionalen Ansatz und transparente Vergütungsmodelle an. Wir werden die Ergebnisse der verschiedenen Initiativen weiterhin gründlich analysieren und uns weiterhin dafür einsetzen, etwaige Lücken zu schließen. Darüber hinaus werden wir die gewonnenen Erkenntnisse bei der Weiterentwicklung unseres Vergütungsrahmenwerkes berücksichtigen.

Als ein in der Europäischen Union ansässiges Institut unterliegt die Deutsche Bank weltweit den Vorschriften der CRR und der Eigenkapitalrichtlinie 4 (Capital Requirements Directive 4, CRD 4), die im Kreditwesengesetz und der Institutvergütungsverordnung (InstVV) in deutsches Recht umgesetzt wurden. Die überarbeitete Version der InstVV trat am 4. August 2017 in Kraft. Nach eingehender Analyse hatte die Bank Ende 2017 festgestellt, dass ihr Vergütungssystem bereits weitgehend an die überarbeitete Version der InstVV angepasst war. Seitdem haben wir, wo notwendig, entsprechende Richtlinien, Prozesse und Vorgehensweisen angepasst, um sicherzustellen, dass die Anforderungen der InstVV vollständig eingehalten werden. Zu den Änderungen gehören unter anderem die Einführung von Regelungen zur Rückforderung von Vergütung (Clawback) und

erweiterte Anforderungen zum Zurückbehaltungszeitraum für variable Vergütung für Risikoträger. Im Rahmen eines stabilen Vergütungssystems erfüllt die Bank weiterhin sowohl die InstVV-Anforderungen als global geltende Mindeststandards als auch die jeweiligen lokalen regulatorischen Anforderungen.

Personalkosten und Erträge

	2018	2017	2016	2015	2014
Personalaufwand (in Mio. €)	11.814	12.253	11.874	13.293	12.512
Personalaufwandsquote ¹	46,7%	46,3%	39,6%	39,7%	39,2%
Ø Personalaufwand pro Ø Mitarbeiter der Periode (in Tsd. €)	123,6	125,4	117,4	133,7	128,1
Anteil Personalaufwand am Gesamtaufwand in % ²	50,4%	49,6%	40,3%	34,4%	45,2%
Löhne und Gehälter ³	9.828	10.108	9.819	11.163	10.466
Soziale Abgaben ³	1.986	2.145	2.055	2.130	2.046
davon: für Altersversorgung ³	681	749	671	724	659
Erträge (in Mio. €)	25.316	26.447	30.014	33.525	31.949
Ø Erträge pro Ø Mitarbeiter in der Periode (in Tsd. €)	264,9	270,6	296,6	337,2	327,0

¹ Personalaufwandsquote: Prozentualer Anteil des Personalaufwands am Zinsüberschuss vor Risikovorsorge im Kreditgeschäft plus zinsunabhängige Erträge.

² Zinsunabhängige Aufwendungen insgesamt.

³ Ergänzende Erläuterungen zum Konzernabschluss gemäß §315a HGB.

Personalaufwand nach Bereichen

in Mio. €

	2018	2017	2016
Unternehmens- und Investmentbank	3.975	4.364	4.062
Privat- und Firmenkundenbank	4.000	4.027	4.075
Asset Management	787	812	737
Abbaueinheit NCOU	-	-	68
Corporate & Other	3.052	3.050	2.931
Insgesamt	11.814	12.253	11.874

Die variable Vergütung (Variable Compensation, VC) ist ein diskretionäres Vergütungselement, das es uns ermöglicht, Mitarbeiter für ihre Leistungen und ihr Verhalten zu belohnen – unter gleichzeitiger Berücksichtigung der wirtschaftlichen Situation der Bank. Es gibt drei Komponenten von variabler Vergütung – eine Gruppenkomponente, eine individuelle Komponente und eine Anerkennungsprämie (Recognition Award) – die nach genauen Vorgaben bestimmt werden.

Der diesjährige Gesamtbetrag der leistungsabhängigen variablen Vergütung spiegelt die Gesamtergebnisse der Bank einschließlich ihrer Rückkehr zu einem Nettogewinn wider und erkennt die nachhaltige Leistung und die Beiträge der Mitarbeiter an.

Die Struktur der Gruppenkomponente blieb im Jahr 2018 unverändert. Sie bemisst sich weiterhin am nachhaltigen Fortschritt bei den vier Erfolgskennzahlen: harte Kernkapitalquote, Verschuldungsquote, bereinigte Aufwendungen sowie Eigenkapitalrendite nach Steuern. Entsprechend der individuellen variablen Vergütung werden die Erfolgskennzahlen nun an den jeweiligen Jahreszielen gemessen. Auf dem Weg zur Erreichung der definierten Ziele für diese Erfolgskennzahlen hat die Bank im Verlauf des Jahres 2018 gute Fortschritte gemacht. Der Vorstand hat daher für den bisher erreichten Erfolg eine Quote von 70% bestätigt, die als Basis für die Ermittlung der individuell gewährten Gruppenkomponente für jeden berechtigten Mitarbeiter dient.

Für die individuelle Komponente wurden diskretionäre Zahlungen auf der Grundlage einer Reihe von finanziellen und nicht-finanziellen Faktoren festgelegt, darunter die Ergebnisse des jeweiligen Geschäftsbereichs, die individuelle Leistung des Mitarbeiters im Vergleich zu den Zielen und Erwartungen (also „wie“ die Ergebnisse erzielt wurden), der Vergleich innerhalb der Referenzgruppe (Peer Group) sowie die nachgewiesene Anwendung der von der Bank definierten Werte und Überzeugungen.

Die Postbank ermittelt die variablen Gehaltsbestandteile ihrer Mitarbeiter basierend auf dem geschäftlichen Erfolg und vereinbarten Zielen und Leistungsbeurteilungen. Im Rahmen dieser Prozesse werden die Mitarbeiter regelmäßig, mindestens jedoch einmal jährlich nach Ablauf des Kalenderjahres, beurteilt. Darüber hinaus finden unterjährig Gespräche statt. Bei Führungskräften sind die VC-Elemente mit Anreizen für nachhaltiges Handeln verknüpft.

Die Vergütungsstrukturen für einkommensstarke Mitarbeiter und bestimmte durch regulatorische Anforderungen definierte Mitarbeitergruppen sind so ausgestaltet, dass die Anreizsysteme möglichst eng mit den Interessen der Aktionäre und externer Interessengruppen in Übereinstimmung gebracht werden. Dies erfolgt durch die Verknüpfung der Vergütung von Mitarbeitern mit der künftigen nachhaltigen Leistung der Bank, und dem entsprechenden Aufschub der Auszahlung der VC. Weitere Einzelheiten zur Methodik zur Festlegung der VC und zu den Vergütungsentscheidungen für 2018 finden Sie im [■ VERGÜTUNGSBERICHT 2018 DER DEUTSCHEN BANK](#).

Beamte der Postbank in Deutschland

Vollzeitkräfte, Postbank konsolidiert 2010

	2018	2017	2016	2015	2014
Aktive Beamte	4.045	4.310	4.495	4.786	4.972
In sich beurlaubte Beamte (ISB) ¹	430	439	453	453	490
Beamte in Beteiligungsgesellschaften	739	793	830	932	928
Insgesamt	5.214	5.542	5.778	6.171	6.390
Beamtenanteil der ehemaligen Postbank in Deutschland in %	30,9%	32,0%	32,1%	33,3%	34,4%
Beamtenanteil in Deutschland in %	12,5%	13,0%	13,0%	13,5%	14,1%

¹ Beamte, deren Beamtenverhältnis ruht. Sie sind vorübergehend in ein außertarifliches Angestelltenverhältnis gewechselt.

Zusatzleistungen für unsere Mitarbeiter

Unsere Mitarbeiter sind unser wertvollstes Gut – von ihnen hängt die Zukunft unserer Bank ab. Damit unsere Mitarbeiter gesund und engagiert bei der Arbeit bleiben, nachhaltige Leistungen erzielen und in ihrem beruflichen und persönlichen Leben erfolgreich sein können, bieten wir ein umfassendes Angebot an Zusatzleistungen. Dieses umfasst weltweit rund 900 Programme und konzentriert sich auf das finanzielle, soziale, geistige und körperliche Wohlergehen der Mitarbeiter.

Programme für
rund 900
Zusatzleistungen
weltweit

Finanzielles Wohlergehen

Zusätzlich zu einer fairen Vergütung leistet die Bank einen Beitrag zur Altersvorsorge ihrer Mitarbeiter. In Deutschland umfasst das Angebot eine arbeitgeberfinanzierte direkte Versorgungszusage (Beitragsplan), eine Versorgung durch den BVV Versicherungsverein des Bankgewerbes mit einer Beitragsbeteiligung des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers sowie die Möglichkeit der Entgeltumwandlung zum Zweck der betrieblichen Altersversorgung bis zu den gesetzlichen Höchstgrenzen. Ähnliche Programme gibt es auch für Mitarbeiter an anderen Standorten der Bank.

Mit einer Ausfinanzierungsquote von 98% zum 31. Dezember 2018 erreichte die Deutsche Bank das jährliche Ziel, ihre Pensionsverpflichtungen zu 90 bis 100% auszufinanzieren. Damit bleibt die Deutsche Bank das Unternehmen mit der höchsten Ausfinanzierungsquote im DAX30. Vor dem Hintergrund des anhaltenden Niedrigzinsumfeldes unterstützt die Deutsche Bank in Deutschland den Aufbau von Pensionsanwartschaften beim BVV mit einem Zusatzbeitrag.

Jedes Jahr beteiligen sich mehr als 12.000 Mitarbeiter von Niederlassungen und Tochtergesellschaften weltweit am Mitarbeiter-Aktienplan, dem *Global Share Purchase Plan (GSPP)*. Dieser bietet Mitarbeitern die Möglichkeit, Deutsche-Bank-Aktien in monatlichen Raten zu erwerben und damit an der langfristigen Unternehmensentwicklung teilzuhaben. Am Ende des jährlichen Kaufzyklus stockt die Bank den so erworbenen Aktienbestand um maximal zehn Gratisaktien auf. Im Jahr 2018, das heißt im zehnten Planjahr, nahmen knapp 40% der Mitarbeiter dieses Angebot in Deutschland an. In allen Ländern, in denen das Programm läuft, lag die Teilnahmequote bei 23%. Zusätzlich nehmen rund 5.000 Mitarbeiter in Großbritannien, und damit 45% der dortigen Belegschaft, am *Employee Share Ownership Plan (ESOP)* oder am *Share Incentive Plan (SIP)* teil.

Soziales Wohlergehen

Wir bieten eine Reihe von Leistungen, die unsere Mitarbeiter dabei unterstützen, ihren Beruf mit ihren privaten Verpflichtungen zu vereinbaren. In zahlreichen Regionen haben wir ein fortschrittliches und familienfreundliches Elternzeit-Rahmenwerk etabliert, das nicht mehr zwischen Vater und Mutter unterscheidet, sondern einen geschlechterneutralen Ansatz verfolgt.

Unterstützung für
berufstätige Eltern

Die Bank unterstützt berufstätige Eltern, indem sie ihnen zum Beispiel dabei hilft, eine geeignete Kinderbetreuung zu finden. So bietet sie an den Hauptstandorten des Unternehmens weltweit mehr als 370 Kinderbetreuungsplätze in der Nähe des Arbeitsplatzes sowie zusätzlich Notfalldienste für die Kinderbetreuung an (in Deutschland, Großbritannien und den USA), die von den Mitarbeitern der Bank rege genutzt werden. In Deutschland werden berufstätige Eltern zudem bei der Suche nach Kinderbetreuung oder Hilfe im Haushalt durch eine kostenlose Beratungs- und Vermittlungsleistung eines bundesweiten Kooperationspartners unterstützt. In vielen Ländern, in denen keine Kinderbetreuungsplätze direkt zur Verfügung gestellt werden können, beteiligt sich die Bank an den Kosten. In Indien zum Beispiel unterhält die Deutsche Bank Partnerschaften mit namhaften Kindertageseinrichtungen und übernimmt bis zu 25% der Gebühren für die Betreuung.

Rückkehr aus der Elternzeit

in Kopfzahl, Deutschland

	2018	2017	2016	2015	2014
Frauen	553	550	547	560	575
Männer	425	473	421	453	427

Ohne ehemalige Postbank.

Mitarbeiter, die aus der Elternzeit zurückkehren, können an verschiedenen Standorten an Seminaren der Bank teilnehmen und andere Beratungsleistungen erhalten. In Deutschland kommen mehr als 90% der Mitarbeiterinnen nach der Elternzeit in das Unternehmen zurück und immer mehr männliche Mitarbeiter nutzen die Möglichkeit der Elternzeit.

Um die notwendige Flexibilität zu schaffen und den Bedürfnissen unserer Mitarbeiter gerecht zu werden, bieten wir zahlreiche Arbeitszeitmodelle an. Unter Berücksichtigung besonderer aufsichtsrechtlicher Anforderungen und abhängig von den Kundenbedürfnissen können Mitarbeiter beispielsweise von zuhause oder in einer Teilzeitbeschäftigung arbeiten oder sich im Rahmen spezieller Vereinbarungen einen Arbeitsplatz teilen. Außerdem unterstützt unsere Bank Mitarbeiter in unvorhersehbaren Fällen, wie zum Beispiel bei längerer Krankheit der Kinder oder bei Todesfällen in der Familie, indem sie sich befristet bezahlt oder unbezahlt freistellen lassen können.

Darüber hinaus können Mitarbeiter in Deutschland für eine längere, geplante Freistellung oder Arbeitszeitreduktion von bis zu einem Jahr ein entsprechendes Guthaben in einem persönlichen Zeitwertkonto (*db zeitinvest*) ansparen. Mehr als 5.000 Mitarbeiter nutzen *db zeitinvest*.

In Deutschland nutzen mehr als 5.000 Mitarbeiter ein persönliches Zeitwertkonto

Teilzeit-Beschäftigung

Kopfzahl

	2018	2017	2016	2015	2014
Teilzeit-Mitarbeiter	13.009	13.766	14.106	14.486	14.213
Anteil in % am Gesamtpersonal	13,1%	13,0%	12,9%	13,1%	13,2%

Teilzeit-Beschäftigung nach Regionen

	Nord-/Südamerika	APAC	EMEA	Deutschland	UK
Kopfzahl, 2018					
Teilzeit-Mitarbeiter	49	40	970	11.547	403
Anteil in % am Gesamtpersonal	0,5%	0,2%	7,6%	23,9%	4,6%
Kopfzahl, 2017					
Teilzeit-Mitarbeiter	38	43	1.156	12.107	422
Anteil in % am Gesamtpersonal	0,4%	0,2%	7,7%	24,4%	4,5%
Kopfzahl, 2016					
Teilzeit-Mitarbeiter	42	51	1.165	12.446	402
Anteil in % am Gesamtpersonal	0,4%	0,2%	7,5%	23,8%	4,2%

Die Deutsche Bank sieht Mitarbeiter zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen mit dem Beruf zu vereinbaren. In Japan übernimmt die Bank 50% der Kosten für bis zu 200 Stunden Betreuung von pflegebedürftigen Eltern durch einen entsprechenden externen Pflegedienst. Für in Deutschland tätige Mitarbeiter erfolgt die Unterstützung bei der Pflege naher Angehöriger zum einen durch die Zusammenarbeit mit einem überregionalen Partner, der Mitarbeiter umfassend berät und individuelle Lösungen sowie Notbetreuungen vermittelt. Zum anderen können Mitarbeiter auf Wunsch die Pflege selbst übernehmen. Sie können in diesem Fall ihre Arbeitszeit reduzieren oder sich über die gesetzlichen Möglichkeiten hinaus für bis zu zwei Jahre vollständig freistellen lassen.

Zudem haben wir den Urlaubsanspruch an einigen Standorten angepasst, damit wir dort wettbewerbsfähig bleiben. So wurde zum Beispiel der Urlaubsanspruch für unsere Mitarbeiter in Großbritannien ab April 2018 von 25 auf 30 Tage erhöht. Auch für DBOI Indien haben wir die Zahl der Urlaubstage zum 1. Januar 2018 von 21 auf 25 Tage erhöht und damit an die anderen Konzerngesellschaften vor Ort angeglichen.

Für ihr familienfreundliches Engagement ist die Deutsche Bank in Deutschland seit 2007 durchgängig von der gemeinnützigen Hertie-Stiftung zertifiziert.

Geistiges und körperliches Wohlergehen

Wir sind davon überzeugt, dass wir einen positiven Beitrag zur Gesundheit unserer Mitarbeiter leisten können. Angesichts der täglichen Anforderungen an unsere Mitarbeiter haben wir 2018 einen besonderen Schwerpunkt auf das Thema psychische Gesundheit gelegt – und dafür potenzielle Risikofaktoren bewertet, diese aktiv kommuniziert und Rückmeldungen von allen Geschäftseinheiten eingeholt.

Im Rahmen des gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes wird seit 2015 untersucht, inwieweit Mitarbeiter am Arbeitsplatz psychischen Fehlbelastungen ausgesetzt sind. Die zentrale Arbeitsgruppe zu diesem Thema beschäftigte sich 2018 mit 72 angezeigten potenziellen Fällen (2017: 129) und veranlasste oder begleitete im Jahresverlauf entsprechende Verbesserungsmaßnahmen. Darüber hinaus machte die Bank am „World Mental Health Day“ im Oktober in verschiedenen Regionen auf das Thema psychische Gesundheit am Arbeitsplatz aufmerksam. Im Laufe des Jahres haben wir zudem Befragungen entwickelt, die uns dabei helfen sollen, potenzielle Risiken für die psychische Gesundheit abzuschätzen.

Wir bieten ein breites Spektrum an Ressourcen zur Förderung der psychischen Gesundheit an, welche darauf abzielen, die mit psychischen Problemen/Krankheitsbildern verbundene Stigmatisierung zu verringern und sowohl die Betroffenen als auch die ihnen am nächsten stehenden Personen zu unterstützen. In Zusammenarbeit mit unserer unternehmenseigenen Krankenversicherung (Betriebskrankenkasse Deutsche Bank) und dem betrieblichen Gesundheitsmanagement-Programm werden halbjährlich arbeitsmedizinische Vorsorge-maßnahmen mit besonderem Schwerpunkt auf psychologischen Fragen durchgeführt. Der Schwerpunkt 2017 bis 2018 war die Wechselwirkung von psychischer und physischer Gesundheit unter dem Titel „Innere Stärke und äußere Kraft“. In den Jahren 2019 bis 2020 werden wir uns unter dem Motto „Achtsam Tag für Tag“ auf Fragen der Achtsamkeit konzentrieren. Seit dem Start des Programms im Jahr 2014 fanden bereits mehr als 300 Veranstaltungen, Seminare und Vorträge statt.

Zusätzlich unterstützt das *Employee Assistance Program (EAP)* Mitarbeiter in schwierigen Situationen in ihrem Privat- oder Berufsleben. Psychologen und Psychotherapeuten beraten telefonisch rund um die Uhr und an sieben Tagen in der Woche – bei familiären Anliegen, bei der Stressbewältigung und bei anderen Themen. Das Programm, das an vielen Standorten wie Deutschland, Großbritannien, den USA, Japan und Hongkong verfügbar ist, kommt auch bei externen Krisen zum Einsatz – wie zum Beispiel im Falle von Naturkatastrophen, Epidemien oder anderen Bedrohungen der öffentlichen Sicherheit.

Employee Assistance Program unterstützt Mitarbeiter rund um die Uhr

In Deutschland haben in den vergangenen Jahren durchschnittlich etwa 1,4% der Mitarbeiter das *EAP* in Anspruch genommen. Das ist ein ähnliches Niveau wie bei anderen Kunden des beauftragten Dienstleisters. Die Anzahl der Neufälle 2018 ging gegenüber dem Vorjahr um 6% zurück (2018: 360; 2017: 383). Am Ende des individuellen Beratungsprozesses erhöhte sich die Quote der Leistungsfähigkeit der Teilnehmer von 42% auf 76% (Kategorien: Von dem Problem nicht mehr / nur noch leicht beeinträchtigt; Vergleich 2017: 32% auf 65%). Im Jahr 2018 waren 74% aller Fälle nicht auf das Arbeitsumfeld bezogen, sondern hatten primär einen privaten Hintergrund (2017: 69%).

Vorsorgeprogramme

Vollzeitkräfte, in %

	2018	2017	2016	2015	2014
Führungskräfte Check-up	515	537	530	522	421
Anteil in % der Anspruchsberechtigten	49,8%	52,3%	50,8%	49,5%	42,4%
Mitarbeiter Check-up 40+	3.390	3.204	4.071	3.277	2.437
Anteil in % der Anspruchsberechtigten	50,7%	48,7%	59,9%	50,3%	39,5%
Insgesamt	3.905	3.741	4.601	3.799	2.858

Deutschland ohne insbesondere ehemalige Postbank.

Das Gesundheitsangebot für unsere Mitarbeiter umfasst im Wesentlichen medizinische Untersuchungen, die alle Bereiche der Vorsorge abdecken: physisches und psychisches Wohlergehen, Fitness und Ernährung. Mit dem *Check-up-Programm* beispielsweise bieten wir allen Mitarbeitern der Bank ab dem 40. Lebensjahr sowie allen Führungskräften der oberen beiden Managementebenen altersunabhängig eine intensive physische und psychische präventivmedizinische Untersuchung an. Im Jahr 2018 wurden insgesamt 3.905 Untersuchungen durchgeführt (2017: 3.741), bei einer Teilnahmequote von 50,7% beim *Check-up 40+* (2017: 48,7%) und 49,8% beim *Führungskräfte-Check-up* (2017: 52,3%). Für die ehemalige PBC Service GmbH haben wir den *Check-up* überarbeitet und zum Beispiel um eine erweiterte Ultraschalluntersuchung ergänzt.

Eine Längsschnittbetrachtung zeigt, dass sich bei den Teilnehmern wesentliche Gesundheitsparameter (zum Beispiel Blutdruck, Rauchabstinenz, Ernährung, Fitness) nachhaltig verbessert haben. Die Gesundheitsquote unserer Mitarbeiter lag 2018 bei 93,9% (2017: 94,2%).

Gesundheitsquote

	2018	2017	2016	2015	2014
in %	93,9%	94,2%	94,3%	94,8%	94,9%

Gesundheitsquote: $100 - (\text{Summe Krankheitstage} \times 100) / \text{Summe Sollarbeitstage}$

Deutschland ohne ehemalige Postbank. DB Investment Services 2016 erstmals einbezogen, Sal. Oppenheim 2015 erstmals einbezogen.

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) in Deutschland gemäß § 167 Absatz 2 Sozialgesetzbuch IX ist seit jeher ein Bestandteil unserer Gesundheits- und Arbeitskultur. Die Deutsche Bank möchte die Bedeutung des Themas als ein wichtiges Instrument der betrieblichen Beschäftigungssicherung und -förderung unterstreichen. Das BEM richtet sich an alle Mitarbeiter, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig sind. Ziel des BEM ist es, ausgehend von der individuellen Situation des Mitarbeiters gemeinsam frühzeitig zu klären, wie ein Wiedereinstieg ins Arbeitsleben gut gelingen kann. Die Maßnahmen der Wiedereingliederung sind vielfältig. So gehört zum Beispiel die von vielen Ärzten und Krankenkassen empfohlene stufenweise Wiedereingliederung (das sogenannte Hamburger Modell) dazu, die Mitarbeiter schrittweise an die volle Beschäftigungsfähigkeit heranführt. Im Jahr 2018 nahmen 441 Mitarbeiter stufenweise ihre Arbeitstätigkeit wieder auf (2017: 429).

Das eigene betriebliche Gesundheitsmanagement der Postbank bietet Mitarbeitern ein breites Spektrum an Maßnahmen, das von der persönlichen Beratung über spezifische Gesundheitsfragen, effektive Kurzzeitübungen am Arbeitsplatz und personalisierte, regelmäßige Kurse zu ausgewählten Themen bis hin zu einer kostenlosen Grippeimpfung reicht. Darüber hinaus stehen an 13 großen Standorten der Postbank zentrale Ansprechpartner zu Fragen der Gesundheit zur Verfügung, um die Mitarbeiter in Bezug auf bestimmte Themen zu beraten und zu unterstützen.

Sicherheit am Arbeitsplatz

Wir sind verpflichtet, unsere Mitarbeiter, Kunden und Besucher bestmöglich vor Unfällen zu bewahren und in Arbeits- und Geschäftsräumen für Sicherheit zu sorgen. Wir sind davon überzeugt, dass sich stimmige Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen auf viele Bereiche unseres Unternehmens positiv auswirken. Dazu gehört, dass sich die Qualität und Produktivität am Arbeitsplatz verbessern und die Mitarbeiterzufriedenheit steigern lassen. Im Jahr 2018 hat der Vorstand die Bedeutung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in einer Erklärung unterstrichen.

Unfälle vorbeugen
und sicheres
Arbeitsumfeld
gewährleisten

Wir beobachten täglich das Umfeld, in dem wir arbeiten und das sich ständig ändert. Entsprechend handeln wir mit Blick auf neu entstehende Risiken. Das hilft uns:

- alle anwendbaren Gesetze und Vorschriften für den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu befolgen;
- Gefahren am Arbeitsplatz zu erkennen, Risiken einzugrenzen und geeignete Kontrollen einzuführen, um Mitarbeiter und Andere vor Schäden zu schützen;
- geeignete Notfall- und Erste-Hilfe-Vorkehrungen bereitzustellen und sicherzustellen, dass Notfallverfahren festgelegt, überprüft und getestet werden;
- die Mitarbeiter zu ermutigen, Fragen oder Bedenken zum Arbeits- und Gesundheitsschutz zu äußern;
- entsprechende Sicherheitsinformationen, Anweisungen und Schulungen anzubieten.

Im Jahr 2018 haben wir Pläne umgesetzt, um unser Arbeits- und Gesundheitsschutzprogramm weltweit zu verbessern. Dabei haben wir uns besonders auf Budget- und Ressourcenfragen konzentriert. Unsere Teams in Amerika, Deutschland und im asiatisch-pazifischen Raum wurden verstärkt, während die globale Koordination aus London heraus erfolgt. Ein weiteres wichtiges Ziel haben wir mit der Veröffentlichung einer konsolidierten globalen Richtlinie zum Arbeits- und Gesundheitsschutz erreicht, die verschiedene einzelne Richtlinien ersetzt.

Zu den wichtigsten Prioritäten im Arbeits- und Gesundheitsschutz zählt, fortlaufend Berichte über Arbeitsunfälle zu erstellen und ihre Ursachen zu untersuchen. Die globalen Statistiken weisen einen starken Abwärtstrend bei der Zahl der Arbeitsunfälle auf, und die Art der Unfälle, die sich ereignen, ist weniger schwerwiegend – dazu zählen beispielsweise Stolperunfälle und Stürze, die nicht zu schweren Verletzungen geführt haben. In Deutschland lag die Zahl der Unfälle auf dem Niveau des Vorjahres – diese ereigneten sich überwiegend auf dem Arbeitsweg. Im Jahr 2019 werden wir weiter daran arbeiten, den Prozess der Unfallüberwachung und -berichterstattung zu verbessern.

Verbesserungsvorschläge durch Mitarbeiter

Beim Ideenmanagement der Deutschen Bank (*db idee*) können Mitarbeiter konkrete Vorschläge einreichen, um etwa Geschäftsprozesse zu verbessern oder Kosten zu senken. Mit diesem Programm wollen wir Innovation fördern und die Kreativität der Mitarbeiter nutzen. Sofern ein Verbesserungsvorschlag umgesetzt wird, kann der entsprechende Mitarbeiter eine Prämie erhalten, die sich am geschätzten oder konkret errechenbaren wirtschaftlichen Nutzen des Vorschlags orientiert.

Verbesserungsvorschläge

Deutschland

	2018	2017	2016	2015	2014
Anzahl eingereichter Verbesserungsvorschläge	2.276	2.081	2.456	2.566	2.392
Anzahl umgesetzter Verbesserungsvorschläge ¹	70	58	85	86	80
Realisierungsquote in %	4,5%	4,9%	4,7%	4,7%	5,8%
Einsparung aus umgesetzten Verbesserungsvorschlägen (in Tsd. €) ²	200,3	71,9	487,8	109,2	205,2

Anmerkung: ohne insbesondere ehemalige Postbank und Sal. Oppenheim.

¹ Summe der im Berichtsjahr umgesetzten Verbesserungsvorschläge, enthält daher auch umgesetzte Vorschläge aus Vorjahren.

² Geschätzter Nutzen im 1. Jahr Berechnungsbasis: Summe Realisierungsprämien des Berichtsjahres.

6

Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung

Wie wir unseren Mitarbeitern Chancen eröffnen

- 37 Führungskräfteentwicklung für die gesamte Bank
- 39 Top-Führungskräfte weiterentwickeln

Führungskompetenzen für die gesamte Bank entwickeln

Das *Leadership Capability Model* sowie die Werte und Überzeugungen unserer Bank sind Grundlage dafür, was wir von unseren Führungskräften erwarten. Sie reflektieren das gemeinsame Verständnis darüber, welche Fähigkeiten benötigt werden, um Mitarbeiter zu führen und den Geschäftserfolg im Einklang mit unserer Strategie und unserer Unternehmenskultur nachhaltig zu gewährleisten. Auf diesem Modell basiert unsere Weiterentwicklung von Führungskräften durch eine Reihe von Förderprogrammen.

Für neue Führungskräfte in der Bank bieten wir *Management Fundamentals-Programme* an. Das Basisprogramm ist für Mitarbeiter bis zur Ebene der Vice Presidents konzipiert, die erstmals Führungsverantwortung in der Bank übernehmen. Die zweite Variante richtet sich speziell an Directors und Managing Directors. Beide Programme decken drei wesentliche Aspekte ab: Mitarbeiter führen, den Geschäftserfolg steigern und die Unternehmenskultur mitgestalten. 2018 nahmen mehr als 3.000 Mitarbeiter an über 20 Standorten weltweit an den bereichsübergreifenden Programmen teil. Im Jahresverlauf wurde in dem neuen Basisprogramm für Manager ein neues virtuelles Modul sowie eine virtuelle Lernumgebung für Mitarbeiter eingeführt, die aufgrund ihres Standortes nicht an Präsenzveranstaltungen teilnehmen können. Die Einführung des virtuellen Lernens bietet viele Vorteile: größere Flexibilität, den leichteren Zugang zu Lerninhalten und die Möglichkeit, über verschiedene Standorte hinweg zusammenzuarbeiten und Fähigkeiten und Wissen auszutauschen.

Für erfahrene Führungskräfte bieten wir darüber hinaus spezielle Kurzprogramme (*Skill Practice Pods*) an, die beispielsweise Themen wie Talentförderung oder Mitarbeiterführung in schwierigen Zeiten behandeln. 2018 nahmen weltweit 1.034 Mitarbeiter (2017: 753) an diesen Programmen teil.



3.000

Teilnehmer an Management
Fundamentals-Programmen



1.034

Teilnehmer an speziellen
Kurzprogrammen weltweit

Darüber hinaus haben wir ein bereichsübergreifendes Programm für Manager von Führungskräften: *Leadership Fundamentals*. Der Schwerpunkt liegt darauf, Denkweisen und Verhaltensmuster weiterzuentwickeln, die eine effektive Mitarbeiterführung unterstützen. Dazu gehören beispielsweise ein inspirierender und authentischer Führungsstil sowie kollegiale Zusammenarbeit. Im ersten Modul beschäftigen sich die Teilnehmer mit ihrem Selbstverständnis als Führungskräfte, mit ihren Stärken sowie den Kompetenzen, in denen sie sich noch verbessern können. Außerdem werden die Erwartungen der Bank an ihre Führungskräfte diskutiert. Im zweiten Modul erhalten Teilnehmer einen umfassenden Einblick in unser Geschäft und das Netzwerk der Bank. Zusätzlich geht es auch um kulturelle Aspekte und darum, was es heißt, unsere Werte und Überzeugungen vorzuleben. Bisher haben 683 Teilnehmer das Programm absolviert.

Die Postbank bietet ihren Führungskräften ein eigenständiges Führungskräfte-Curriculum an: Die Trainings orientieren sich an den unterschiedlichen Rollen einer Führungskraft, als Strategieentwickler, Change Manager oder Coach. Viele Trainings können von leitenden und nicht-leitenden Führungskräften gemeinsam besucht werden. Im Jahr 2018 nahmen 429 Mitarbeiter an einem Training des Führungskräfte-Curriculums teil (2017: 429).

In diesem Jahr fand auf Initiative des Vorstands erstmals das *Global Leadership Offsite (GLO)*, ein zweitägiges Training für die Top-150 Managing Directors der Deutschen Bank, statt. Diese Führungskräfte sollen sich noch stärker vernetzen und enger zusammenarbeiten. Den Anfang machte eine interaktive Veranstaltung mit offenen Diskussionsrunden zu den aktuellen Herausforderungen und Chancen für die Bank. Die Teilnehmer arbeiteten in bereichsübergreifenden Teams an Themen wie Ertragssteigerung oder Führung von Mitarbeitern im digitalen Arbeitsumfeld.

Im Rahmen der Veranstaltung diskutierten die Teilnehmer die künftige Positionierung der Bank. Dazu wurden in Arbeitsgruppen verschiedene Initiativen entwickelt. Eine davon ist die Testphase einer *Reverse Mentoring-Initiative* mit einem Algorithmus, der bisher 434 Mitarbeiter und Führungskräfte unterschiedlicher Generationen zum Gedankenaustausch zusammengebracht hat. Eine weitere ist die neue Strategie für den Einsatz von sozialen Medien in der Bank mit einem geplanten Pilotprojekt im Jahr 2019. Die Teilnehmer beschäftigten sich auch mit einem einheitlichen Ansatz für Telearbeit in der gesamten Bank weltweit – einschließlich Praxisrichtlinien, Pilotprojekten in einigen Bereichen und der Zusage der *GLO*-Teilnehmer, die Arbeit von zuhause zu fördern.

Im Dezember fanden eine virtuelle Folgeveranstaltung sowie eine zweite Präsenzveranstaltung in London statt. Die *GLO*-Teilnehmer lobten besonders die Möglichkeit, sich untereinander zu vernetzen und gemeinsam die Strategie und Prioritäten der Bank zu diskutieren.

Top-Führungskräfte weiterentwickeln

Im Zentrum unserer Transformations- und Veränderungsbemühungen stehen weiterhin unsere Führungsebene und unsere Kultur. In diesem Sinne möchten wir die Manager von Führungskräften verstärkt unterstützen, da sie für die Steuerung der Leistung, Innovation und Kultur in der Bank wesentlich verantwortlich sind. Wir fördern sie im Rahmen ihrer Talententwicklung dahingehend, zukünftig die Nachfolge von Vorstandsmitgliedern antreten zu können.

Diese Initiative dient dazu, das Verständnis für regulatorische Anforderungen und wichtige Managementkompetenzen für eine Tätigkeit in Geschäftsleitungen zu fördern. Die Kandidaten nahmen 2018 an einem gründlichen Auswahlprozess teil, mit dem Schwerpunkt auf Fähigkeiten, die für wichtige Steuerungs- und Entscheidungsprozesse erforderlich sind. Auf Basis dieser Ergebnisse wurden im Laufe des Jahres individuelle Entwicklungspläne erstellt. Um dieses Angebot zu ergänzen und den Richtlinien der Europäischen Wertpapieraufsichtsbehörde sowie der Europäischen Bankaufsichtsbehörde für Schlüsselfunktionsträger (Key Function Holders) und Vorstandsmitglieder zu entsprechen, bieten wir Schulungen an, um die fortlaufende Eignung sicherzustellen.

Individuelle Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung werden auch auf der Ebene des *Senior Leadership Cadre (SLC)* und der darunterliegenden Ebene angeboten. Der Prozess umfasst einen intensiven Diagnose- und Entwicklungsplan für Führungskräfte. Er kombiniert die vorhandene Erfahrung mit dem gezielten praxisorientierten Aufbau von Fachwissen. Es hat sich besonders bewährt, Führungskräfte, die erstmals eine Position innerhalb des SLC innehaben, bei ihrem Wechsel gezielt zu unterstützen.

Wir fördern auch die nachhaltige Effektivität von Führungskräften, die unseren weltweiten Führungsgremien angehören oder direkt an den Vorstand berichten. Im Jahr 2018 beriet die Personalabteilung zehn strategisch wichtige Teams aus den Geschäftsbereichen und Infrastrukturfunktionen der Bank unter anderem zu Themen der Gruppendynamik. Diese neu gewonnenen Kenntnisse kommen dann bei der Leitung ihrer jeweiligen Bereiche zum Einsatz.

7

Vielfalt und Teilhabe

Wie wir daran arbeiten, unsere Bank zu einem Spiegel der globalen Gesellschaft zu machen

- 41 Ein respektvolles Arbeitsumfeld für ein gutes Miteinander
- 42 Chancengleichheit der Geschlechter fördern
- 44 Unterstützung von LSBTQI-Initiativen
- 45 Mitarbeiternetzwerke: Einen besseren Arbeitsplatz für alle schaffen
- 46 Kulturelle Vielfalt
- 47 Ein Arbeitsumfeld für viele Generationen
- 49 Mitarbeiter mit Behinderungen unterstützen

Ein respektvolles Arbeitsumfeld für ein gutes Miteinander

Als global tätiges Unternehmen haben wir uns einer Kultur verpflichtet, welche die Vielfalt ihrer Mitarbeiter, Kunden sowie der Gesellschaft respektiert und begrüßt. Vielfalt (Diversity) und Teilhabe (Inclusion) sind wichtige Grundpfeiler unserer Unternehmenskultur. Daher möchten wir:

- talentierte und gemischte Teams fördern, um gemeinsam gute Geschäftsergebnisse zu erzielen;
- ein respektvolles Arbeitsumfeld für ein gutes Miteinander schaffen, in dem Mitarbeiter ihr volles Potenzial entfalten können;
- die Beziehungen unserer Bank mit Kunden, Geschäftspartnern, Aufsichtsbehörden, der Gesellschaft und potenziellen Mitarbeitern stärken.

Die Deutsche Bank möchte die am besten geeigneten Mitarbeiter gewinnen, fördern und langfristig an sich binden – unabhängig von deren Nationalität, kulturellem Hintergrund und ethnischer Zugehörigkeit, Geschlecht, sexueller Orientierung, körperlichen Fähigkeiten, Religion, individueller Herkunft, Werdegang und Erfahrung. Mit diesem Ziel vor Augen und um sich angemessen auf die Chancen und Herausforderungen vorzubereiten, die sich aus dem demografischen Wandel und der Digitalisierung ergeben, verfolgt unsere Bank mit Blick auf das Thema Vielfalt und Teilhabe einen weltweit einheitlichen, multidimensionalen Ansatz.

Im Jahr 2018 hat die Bank weiter daran gearbeitet, die Grundprinzipien von Vielfalt und Teilhabe in unseren Personalprozessen zu verankern. Dabei lag der Schwerpunkt auf:

- der Fortsetzung unseres Engagements für Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern. Um den Anteil weiblicher Führungskräfte weltweit weiter zu erhöhen, hat der Vorstand beschlossen, für die Bank neue freiwillige Ziele festzulegen. Ende 2018 war die letzte freiwillige Selbstverpflichtung ausgelaufen.
- der Stärkung der Rolle und Sichtbarkeit der bankeigenen Mitarbeiternetzwerke. Sie sind entscheidend für das Engagement unserer Mitarbeiter und weiterhin ein wichtiger Baustein unserer integrativen und vielfältigen Kultur, sowohl intern als auch extern.
- dem Engagement für die Gleichberechtigung von lesbischen, schwulen, bi-, trans-, queer oder intersexuellen (LSBTQI) Menschen weltweit. Dies wird allgemein als ein wichtiger Indikator für die Reife eines Unternehmens in Bezug auf Vielfalt und Teilhabe angesehen.

Die Deutsche Bank wurde 2018 erstmals im Thomson Reuters D&I Index unter die Top 100 der „Most Inclusive Companies“ aufgenommen. Dieser investierbare Index wurde im dritten Jahr anhand von Daten aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung ermittelt und bewertet Unternehmen mit Blick auf verschiedene Aspekte der Teilhabe. Die Deutsche Bank belegt Platz 68 aller 2.173 bewerteten Unternehmen und gehört damit zu den führenden 100 Unternehmen, die den investierbaren Index ausmachen. In der Kategorie Bankdienstleistungen haben wir Platz 4 von 185 Unternehmen und Platz sechs von 84 deutschen Unternehmen eingenommen.

[Deutsche Bank erstmals unter die Top 100 im Thomson Reuters D&I Index aufgenommen](#)

Im Rahmen unserer rund 20-jährigen Erfahrung darin, Vielfalt und Teilhabe im Unternehmen zu fördern, haben wir weltweit eine Reihe wichtiger externer Partnerschaften aufgebaut. Sie helfen uns nicht nur dabei, das Thema intern voranzubringen, sondern ermöglichen uns auch den Austausch zu bewährten Methoden und Herangehensweisen. Zudem können wir dort einen positiven gesellschaftlichen Einfluss ausüben, wo wir tätig sind. Wir sind überzeugt, dass uns dies hilft, unsere Beziehungen zu Kunden und Partnern sowie mit der Gesellschaft zu stärken.

- In Deutschland ist die Bank Gründungs- sowie derzeit Vorstandsmitglied des Charta der Vielfalt e.V. Der Verein steht unter der Schirmherrschaft von Bundeskanzlerin Angela Merkel und setzt sich aktiv für Vielfalt am Arbeitsplatz ein.
- Darüber hinaus ist die Deutsche Bank Gründungsmitglied der Women in Finance Charter des britischen Finanzministeriums, die Chancengleichheit der Geschlechter in der Finanzdienstleistungsbranche anstrebt, sowie der Charte de la Diversité in Luxemburg, der Charter Diversidad in Spanien, dem Manifest für Frauenbeschäftigung in Italien und i-Gen, dem portugiesischen Wirtschaftsforum für Geschlechtervielfalt.

Chancengleichheit der Geschlechter fördern

Im Jahr 2018 hat die Deutsche Bank ihre gezielte Förderung von Frauen fortgesetzt. Mit einem Frauenanteil von 30% im Aufsichtsrat zum Jahresende (2017: 35%) erfüllt die Deutsche Bank die seit 2015 gültige gesetzliche Vorgabe zur Geschlechterquote von 30% für börsennotierte und mitbestimmungspflichtige deutsche Unternehmen.

Der Aufsichtsrat hatte der Bank 2017 das Ziel gesetzt, bis zum 30. Juni 2022 mindestens 20% weibliche Mitglieder in den Vorstand zu bestellen. Dies entspricht zwei Frauen bei einem Vorstand bestehend aus acht bis zwölf Mitgliedern. Mit Chief Regulatory Officer Sylvie Matherat als Mitglied des Vorstands ist dieses Ziel noch nicht erfüllt. Der Aufsichtsrat arbeitet weiter daran, das bis 2022 gesetzte Ziel zu erreichen – entsprechend den Diversity-Prinzipien der Eignungsrichtlinien für die Auswahl der Mitglieder des Vorstands.

Umsetzung des deutschen Geschlechterquotengesetzes in der Deutsche Bank AG

in % (sofern nicht anders angegeben)

	Ziel für 30.06.2022	Ziel für 31.12.2020	Stand zum 31.12.2018	Stand zum 31.12.2017
Frauen im Aufsichtsrat	-	30,0 ¹	30,0	35,0
Anzahl Frauen im Vorstand	20,0 ²	-	11,1	16,7
Ebene 1 unterhalb des Vorstands	-	20,0	20,8	18,0
Ebene 2 unterhalb des Vorstands	-	25,0	20,9	19,6

¹ Gesetzliche Vorgabe.

² Bei einer Größe des Vorstands zwischen acht und zwölf Mitgliedern entspricht das zwei Frauen.

Zum Ende des Jahres 2018 waren 20,8% der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands der Deutschen Bank weiblich (2017: 18%). Auf der zweiten Ebene unterhalb des Vorstands betrug der Anteil 20,9% (2017: 19,6%). Nach Maßgabe der gesetzlichen Anforderungen in Deutschland hat sich die Bank für diese beiden Ebenen für den 31. Dezember 2020 die Ziele von 20% beziehungsweise 25% gesetzt.

Im Jahr 2011 hat sich die Deutsche Bank freiwillig verpflichtet, den Anteil weiblicher Führungskräfte bis Ende 2018 weltweit deutlich zu erhöhen. Zum Ende des Jahres 2018 betrug der Anteil weiblicher Managing Directors und Directors 22,8%, (ohne ehemalige Postbank 2017: 21,9%). Seit 2010 ist die Zahl der Mitarbeiterinnen auf dieser Ebene um 24,1% gestiegen. Der Anteil der weiblichen Officer belief sich auf insgesamt 33,6% (2017: 33,3%).

Der Frauenanteil in der Deutschen Bank entspricht noch nicht unserem angestrebten Ziel, aber wir messen weiterhin unsere Fortschritte und berichten darüber. Wir haben viele unterstützende Maßnahmen eingeführt, darunter Talentförderungsprogramme, Schulungen für Führungskräfte, die Orientierung an vorbildlichen Beispielen bei personenbezogenen Entscheidungen, ein internes Monitoring sowie starke Unterstützung für Mitarbeiterinitiativen.

Weibliche Mitarbeiter

Abgeleitet aus globalen Corporate Titles, Vollzeitkräfte

	2018	2017	2016	2015	2014
Weibliche Managing Directors and Directors	1.895	1.929	1.923	1.921	1.789
Anteil in %	22,8%	21,9%	21,3%	20,5%	19,4%
Weibliche Officer	16.302	16.845	16.486	15.918	14.415
Anteil in %	33,6%	33,3%	32,8%	32,5%	31,7%
Weibliche Non-Officer	14.865	16.510	17.426	18.244	18.294
Anteil in %	56,5%	55,8%	55,6%	55,5%	55,4%
Weibliche Mitarbeiter insgesamt	31.167	33.355	33.912	34.162	32.709
Anteil in %	41,7%	41,6%	41,5%	41,7%	41,7%

Ohne Gesellschaften außerhalb des Corporate-Title-Systems der Deutschen Bank, insbesondere ehemalige Postbank. Officer sind Mitarbeiter mit Corporate Title Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President, Associate. DB Investment Services erstmals 2016 und Sal. Oppenheim erstmals 2015 ins Corporate-Title-System einbezogen.

Der Vorstand setzt sich unverändert für mehr Frauen in Führungspositionen ein, da eine bessere Geschlechterbalance nachweislich zu besseren Ergebnissen führt. Im März 2019 beschloss der Vorstand, unsere freiwilligen konzernweiten Ziele für den Anteil von Frauen in Führungspositionen weiterzuentwickeln. Transparenz trägt dazu bei, Entwicklungen voranzutreiben. Deshalb gelten die neuen Ziele für Dezember 2021 separat für unsere drei höchsten „Corporate Titles“ (in Kopfbzahl): Managing Director (21%), Director (28%) and Vice President (35%). Damit wird auch die interne Basis für die beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands gestärkt. Wir sind davon überzeugt, dass eine verbesserte Geschlechterbalance in Führungspositionen einen wesentlichen Beitrag zum zukünftigen Erfolg der Deutschen Bank leisten wird.

Die Maßnahmen der Deutschen Bank zur Geschlechtervielfalt werden auch extern anerkannt:

- Drei Top-Führungsfrauen wurden von der Financial News in die Liste der „100 Most Influential Women in Financial Services“ aufgenommen. Folgende Faktoren waren ausschlaggebend für die Auswahl: Führungsqualitäten innerhalb des Unternehmens, Einfluss in der Branche, die Erfolge im vergangenen Jahr sowie die Fähigkeit, das jeweilige Geschäft auch im kommenden Jahr erfolgreich zu führen.
- Die Deutsche Bank erhielt darüber hinaus vom Professional Wealth Management/The Banker Magazine eine Auszeichnung als „Best Private Bank for Diversity“. Als Grund für die Entscheidung führte das Magazin an, dass die Deutsche Bank i) ein weltweites Mentoren-Programm für Frauen eingeführt hat, ii) in Großbritannien Mitarbeiterinnen der mittleren Führungsebene ein Weiterbildungsprogramm anbietet, das auch auf andere Regionen ausgeweitet werden soll und iii) Veranstaltungen wie den „Women 20 Summit“ in Berlin unterstützt.

Unterstützung von LSBTQI-Initiativen

In der Deutschen Bank wollen wir ein Umfeld schaffen, in dem alle Mitarbeiter so wertgeschätzt werden, wie sie sind, und in dem sie ihr Potenzial entfalten und so zum Erfolg des Unternehmens beitragen können. Wir setzen uns aktiv für die Belange lesbischer, schwuler, bi-, trans-, queer oder intersexuellen (LSBTQI) Menschen ein und beteiligen uns an entsprechenden Initiativen. Unser Mitarbeiternetzwerk *dbPride* leistet dazu seit dem Jahr 2000 einen maßgeblichen Beitrag.

Während des Weltwirtschaftsforums in Davos im Januar 2018 war die Deutsche Bank bei einer Podiumsdiskussion zum Thema Teilhabe von LSBTQI-Mitarbeitern vertreten. Dort kündigte die Bank an, sich der Vereinigung „Open For Business“ anzuschließen, die sich dafür einsetzt, den Mehrwert von LSBTQI-Gleichberechtigung für Unternehmen und die Wirtschaft deutlich zu machen. Auf diese Untersuchungen und ähnliche Maßnahmen globaler Unternehmen wurde bei der richtungsweisenden Entscheidung zur Aufhebung des Paragraphen 377 verwiesen, wodurch in Indien die gesellschaftliche Teilhabe von LSBTQI-Menschen möglich wird.

Die Deutsche Bank hat sich der Vereinigung „Open for Business“ angeschlossen

Wir engagieren uns weiterhin öffentlich für die Akzeptanz und Gleichberechtigung von LSBTQI-Menschen. Die Deutsche Bank hat sich im November 2018 einer Gruppe von 56 Großunternehmen angeschlossen, die in einer Erklärung die Gleichstellung Transsexueller in den USA fordert. Dies bekräftigt unser langjähriges Engagement für Gleichberechtigung und für die Anerkennung transsexueller Menschen durch die US-Regierung. Die Deutsche Bank trat außerdem in Hongkong für die Rechte gleichgeschlechtlicher Paare ein, als in einem richtungsweisenden Gerichtsverfahren über Partner-Visa entschieden wurde.

Im Lauf des Jahres haben wir auch zahlreiche externe LSBTQI-Kampagnen und -Veranstaltungen unterstützt. Zum vierten Mal in Folge würdigten Mitarbeiter der Bank auf der ganzen Welt den IDAHOTB (International Day Against Homo-, Trans- and Biphobia), indem sie lilafarbene Kleidung als Zeichen der Unterstützung für ihre LSBTQI-Kollegen trugen. Während der „Pride Season“ beteiligten sich mehr als 700 Mitarbeiter, Kunden, Familienmitglieder und Freunde weltweit in verschiedenen Städten wie Mailand, Tokio, Dublin, Manila, New York, London, Frankfurt und Berlin an Straßenparaden und -demonstrationen.

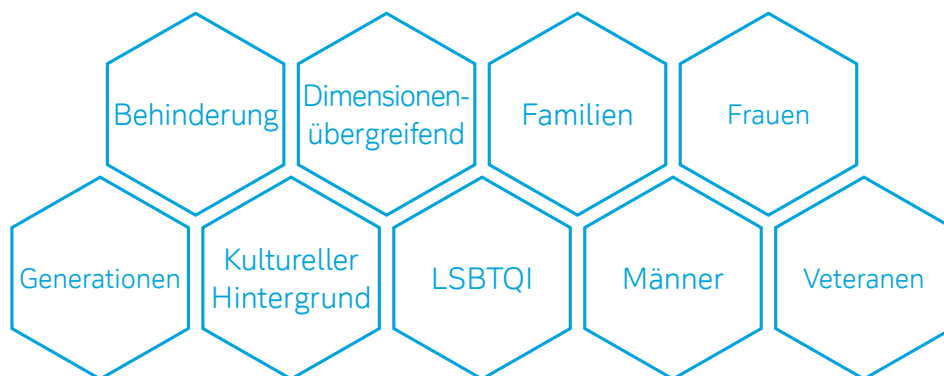
Für ihr Engagement erhielt die Deutsche Bank im jährlichen „Corporate Equality Index“ der Human Rights Campaign auch 2018 wieder die Höchstwertung. Außerdem nahmen die Financial Times und OUTstanding, ein LSBTQI-Netzwerk für die globale Wirtschaft, drei Mitarbeiter der Deutschen Bank in ihre Listen für „LGBT+ Leaders and Allies“ für das Jahr 2018 auf. Damit wird die Leistung derer anerkannt, die sich für die Gleichberechtigung von LSBTQI-Menschen inner- und außerhalb der Arbeitswelt einsetzen. Darüber hinaus wurde die Liste „Germany’s Top 100 Out Executives“ der UHLALA Group und der Stiftung PROUT AT WORK veröffentlicht, in der vier Führungskräfte der Deutschen Bank und der Postbank als LSBTQI-Vorbilder aufgeführt werden.

Mitarbeiternetzwerke: Einen besseren Arbeitsplatz für alle schaffen

Unsere bankeigenen Mitarbeiternetzwerke verbinden Kollegen mit unterschiedlichen Erfahrungen und aus verschiedenen Geschäftsbereichen. Das gemeinsame Ziel ist, Vielfalt und Teilhabe im Alltag zu fördern. Die ehrenamtlichen, von Mitarbeitern organisierten Netzwerke setzen sich dafür ein, für alle eine bessere Arbeitsumgebung zu schaffen. Alle Mitarbeiter sind willkommen; auch jene, die sich zwar nicht selbst mit einer bestimmten Gruppe identifizieren, diese aber unterstützen wollen.

Unsere Mitarbeiternetzwerke beteiligen sich aktiv an einer Vielzahl von Veranstaltungen, Mentoren-Programmen, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten und bringen sich in themenbezogene Diskussionen ein. Unsere Mitarbeiter können durch ihr Engagement auch neue Erfahrungen sammeln und ihr Netzwerk erweitern.

Viele Kollegen verwenden freiwillig einen Teil ihrer Zeit darauf, gemeinsam Veränderungen voranzutreiben, Talente für die Bank zu gewinnen und mit Kunden und gesellschaftlichen Gruppen in Kontakt zu treten. Je nach Standort unterstützen die Netzwerke Menschen mit Behinderungen, Familien, verschiedene Generationen, LSBTQI-Menschen, Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft sowie Frauen und Männer. Im Jahr 2018 wurden in Großbritannien zwei neue Mitarbeiternetzwerke gegründet: *dbGeneration*, das Mitarbeiter unterschiedlicher Generationen vernetzt und für die Rechte älterer Mitarbeiter eintritt; und *dbENRICH*, das sich für die Teilhabe von Mitarbeitern jeglicher kultureller und ethnischer Herkunft engagiert.



Kulturelle Vielfalt

Die Globalisierung hat Menschen, Länder und Wirtschaftssysteme eng verknüpft. Dadurch ist kulturelle Vielfalt heute Normalität. Die Deutsche Bank ist weltweit in 59 Ländern aktiv und beschäftigt Mitarbeiter mit 146 unterschiedlichen Nationalitäten (2017: 149, 2016: 150). Globale demografische Veränderungen zeigen, wie wichtig kulturelle Vielfalt jetzt ist und in der Zukunft sein wird. Die Deutsche Bank hat sich im Rahmen von #FlaggefürVielfalt – einer Initiative der Charta der Vielfalt – anderen deutschen Unternehmen angeschlossen, um gegen Rassismus und für eine tolerante und integrative Gesellschaft Stellung zu beziehen. Die Kampagne hat mehr als 26 Millionen Nutzer in den sozialen Medien erreicht.

Wir sind stolz auf die Vielfalt in unserer Belegschaft, sie bereichert das Arbeitsumfeld in unserer Bank. Mit einer Reihe von Programmen wie *I Have a Dream*, *dbAchieve* und Partnerschaften mit Universitäten, Fach- und Gemeindeorganisationen sowie durch die Arbeit unserer Mitarbeiternetzwerke wollen wir für mehr Chancengleichheit und Vielfalt sorgen.

Im Jahr 2018 organisierten unsere Mitarbeiternetzwerke, die ihren Fokus auf Multikulturalität gelegt haben, in den USA und Großbritannien eine Reihe von Programmangeboten. Dabei ging es unter anderem um unbewusste Denkmuster, Beziehungen zwischen Menschen unterschiedlicher ethnischer Herkunft sowie um die Frage, wie vielfältige Teams bessere Ergebnisse erzielen können.



146

Nationalitäten



59

Länder

Ein Arbeitsumfeld für viele Generationen

Die Belegschaft der Bank umfasst vier Generationen. Wir arbeiten daran, ihre unterschiedlichen Bedürfnisse zu erkennen und Möglichkeiten zu schaffen, um von den verschiedenen Perspektiven der Mitarbeiter zu profitieren. Vor dem Hintergrund der globalen demografischen Entwicklungen bleiben generationenbezogene Faktoren ebenso wichtig für die Personalplanung wie für die Zukunft der Arbeit.

Zum Jahresende waren 27,6% der Mitarbeiter der Deutschen Bank 49 Jahre oder älter (2017: 26%). Zur Gruppe der jüngsten Mitarbeiter im Alter von bis zu 29 Jahren zählten 15,5% (2017: 16,2%). In Deutschland betrug das Durchschnittsalter 45,6 Jahre (2017: 45,4). Der Heimatmarkt der Bank liegt damit, und auch bei der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit, über den Vergleichszahlen anderer Regionen.

Alter

Kopfzahl

	2018	2017	2016	2015	2014
bis 29 Jahre	15,5%	16,2%	17,1%	18,4%	18,8%
30 - 39 Jahre	29,3%	30,1%	29,9%	29,7%	29,3%
40 - 49 Jahre	27,6%	27,7%	28,2%	28,6%	29,6%
über 49 Jahre	27,6%	26,0%	24,8%	23,3%	22,3%

Durchschnittsalter nach Regionen

in Jahren, Kopfzahl

	2018	2017	2016	2015	2014
Deutschland	45,6	45,4	44,9	44,3	44,0
Europa (ohne Deutschland), Nahe Osten und Afrika	41,3	40,7	40,2	39,8	39,7
Nord- und Südamerika	41,2	40,9	40,4	40,5	40,4
Asien/Pazifik	35,0	34,5	34,2	33,6	33,2
Insgesamt	42,1	41,7	41,3	40,9	40,7

Betriebszugehörigkeit

Kopfzahl

	2018	2017	2016	2015	2014
bis 4 Jahre	33,7%	34,5%	34,2%	34,8%	33,8%
5 - 14 Jahre	27,4%	27,3%	27,3%	27,5%	29,3%
über 14 Jahre	38,9%	38,2%	38,5%	37,7%	37,0%

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit nach Regionen

in Jahren, Kopfzahl

	2018	2017	2016	2015	2014
Deutschland	19,7	19,6	19,1	18,5	18,4
Europa (ohne Deutschland), Nahe Osten und Afrika	10,8	10,3	10,2	10,0	10,2
Nord- und Südamerika	7,8	7,5	7,4	7,5	7,8
Asien/Pazifik	5,5	5,2	5,1	4,8	4,8
Insgesamt	13,8	13,4	13,2	12,9	13,1

Im Jahr 2018 wurden einige neue generationenbezogene Initiativen gestartet. Aufbauend auf der Aktivität unserer Transaktionsbank (Global Transaction Banking, GTB) startete ein globales *Reverse Mentoring-Programm*, bei dem die traditionelle Rollenverteilung umgekehrt wird und jüngere Mitarbeiter die Mentoren-Rolle einnehmen. Das Programm eröffnet Führungskräften neue Sichtweisen auf unternehmerische und wirtschaftliche Herausforderungen und Arbeitsmethoden. Auch unsere Generationen-Mitarbeiternetzwerke waren das ganze Jahr über aktiv:

- In den USA veranstaltete das *NextGen Network* in Zusammenarbeit mit anderen Banken eine Simulation, bei der Karrierewege, Arbeitsplätze und Arbeitsstile der Zukunft genauer betrachtet wurden.
- In Großbritannien wurde *dbGeneration* eingeführt, ein Programm, das sich auf die Teilhabe erfahrener Arbeitnehmer, praxisorientierte Unterstützung für die spätere Karriere sowie auf altersspezifische Maßnahmen zur Förderung des Wohlbefindens konzentriert. Eine der abgehaltenen Veranstaltungen konzentrierte sich auf die Bedeutung von Empathie in einer zunehmend von Algorithmen bestimmten Welt.
- In Japan initiierte *dbFamily* eine Veranstaltung, bei der es um die Belange von Mitarbeitern ging, die neben ihrem Beruf für die Pflege älterer Familienmitglieder verantwortlich sind.
- In Deutschland setzte das *Generationen-Netzwerk* das Programm *Generationen-Tandem* fort, in dem jüngere und erfahrenere Mitarbeiter für rund ein Jahr ein Tandem bilden, um voneinander zu lernen.

Die Deutsche Bank unterstützt ihre Mitarbeiter während der verschiedenen Phasen ihres Arbeitslebens – zum Beispiel, wenn es um die Kinderbetreuung, die Pflege von Familienangehörigen und flexible Arbeitszeitmodelle oder andere Leistungen geht, die zur jeweiligen beruflichen Situation passen. ■ [SIEHE SEITE 30](#)

Mitarbeiter mit Behinderungen unterstützen

Wir setzen uns aktiv dafür ein, auch Menschen mit Behinderungen für die Bank zu gewinnen und zu halten [■ SIEHE SEITE 31](#). Neben der Bereitstellung von Arbeitsplätzen, die auf die Bedürfnisse aller Mitarbeiter zugeschnitten sind, und den erforderlichen Hilfsmitteln oder Anpassungen, wird ein besonderes Augenmerk auf barrierefreie Gebäudezugänge, Aufzüge, WCs und Parkmöglichkeiten gelegt. In Großbritannien gibt es beispielsweise einen speziellen Raum für Vorstellungsgespräche für Menschen mit Autismus. Im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten stehen spezielle Arbeitszeitmodelle denjenigen Mitarbeitern zur Verfügung, die aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigung oder einer Behinderung kurz- oder langfristige Flexibilität benötigen.

Behindertenanteil (Deutschland)

	2018	2017	2016	2015	2014
Anteil der schwerbehinderten und gleichgestellten Mitarbeiter in % Gesamtpersonal (ohne Azubildende)	6,0%	5,9%	5,7%	5,6%	5,4%

Ausweis in Anlehnung an Sozialgesetzbuch IX geändert.
DB Investment Services 2016 erstmals einbezogen. Sal. Oppenheim 2015 erstmals einbezogen.

In Deutschland stieg der Anteil der schwerbehinderten und gleichgestellten Mitarbeiter der Bank zum Jahresende 2018 auf 6% (2017: 5,9%). Unterstützt werden diese Mitarbeiter durch die Vertrauenspersonen schwerbehinderter Menschen und den Personalbereich. Durch die erfolgreiche und langjährige Zusammenarbeit mit der Genossenschaft der Werkstätten (GDW) sichert die Bank zahlreiche externe Arbeitsplätze behinderter Menschen.

dbEnable ist das entsprechende Mitarbeiternetzwerk, das in Großbritannien, Indien und Singapur vertreten ist und 2018 erfolgreich auch in den USA startete. In London, Dublin und Sydney wurde das *MHFA-Programm* (*Mental Health First Aiders*) gestartet, das von *dbEnable* erfolgreich im Büro in Birmingham getestet worden war. Die *MHFAs* werden darin geschult, aufmerksam und ohne Urteil zuzuhören. Sie bieten emotionale und praktische Unterstützung und ermutigen zur Inanspruchnahme der vorhandenen Ressourcen der Bank, wie beispielsweise einer telefonischen Notfallberatung.

Mitarbeiter aus der Region Asien-Pazifik engagierten sich am weltweiten Tag für psychische Gesundheit für die Kampagne Grüne Schleife. Eine Gruppe von Mitarbeitern aus Indien nahm an einem Hackathon teil, der blinde und sehbehinderte Entwickler mit Branchenexperten und Informatikstudenten zusammenführte. Die Teams arbeiteten an einer Reihe von Projekten, von der Identifikation von Merkmalen für die Bargeldversorgung von Blinden bis hin zu digitaler Navigation mit der Möglichkeit, Routen und Sehenswürdigkeiten aufzuzeichnen.

In Großbritannien blickt das zukunftsweisende Praktikumsprogramm, das Menschen mit Autismus wichtige Berufserfahrungen ermöglicht, auf ein erfolgreiches drittes Jahr zurück. Alle 11 Teilnehmer des Jahres 2018 wurden vorübergehend von der Bank eingestellt. Insgesamt hatten wir in den vergangenen drei Jahren 24 Praktikanten; davon wurden 20 eingestellt, sieben mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag.

[Praktikumsprogramm für Menschen mit Autismus in Großbritannien](#)



Umbau der Bank

Wie wir unsere Zukunftsfähigkeit gestalten

- 51 Restrukturierungsmaßnahmen
- 52 Sozialverträgliche Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen
- 53 Beschäftigungsfähigkeit fördern
- 54 Agile Personalplanung
- 55 Fluktuationsquote

Restrukturierungsmaßnahmen

Restrukturierung und geschäftliche Transformation betreffen den gesamten Bankensektor, nicht zuletzt aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung. Die Deutsche Bank bildet bei diesem Trend keine Ausnahme. Der Vorstand reduzierte die Zahl der Vollzeitbeschäftigten (FTE) bis Ende 2018 auf weniger als 93.000, bis Ende 2019 sollen es weniger als 90.000 sein. Zum 31. Dezember 2018 beschäftigte die Bank 91.737 Mitarbeiter, was einem Rückgang um 5.797 Mitarbeiter oder 5,9% im Jahr 2018 entspricht. Von den Restrukturierungsmaßnahmen waren alle Regionen betroffen. Europa (ohne Deutschland) verzeichnete den stärksten Rückgang der Mitarbeiterzahl (-2.672 Vollzeitstellen). Dies ist vor allem auf den Verkauf des Privat- und Firmenkundengeschäfts in Polen im vierten Quartal zurückzuführen. Im Jahr 2018 haben wir weiterhin geschäftskritische externe Positionen in das Unternehmen eingegliedert, insbesondere im IT-Bereich.

Erläuterungen zu den Veränderungen in den einzelnen Bereichen:

- Unternehmens- und Investmentbank (-1.314; -7,4%): insbesondere aufgrund des Rückganges an den globalen Finanzplätzen, vor allem in den USA, Großbritannien, Hongkong und Singapur;
- Privat- und Firmenkundenbank (-2.244; -5,1%): insbesondere durch den Verkauf des Privat- und Firmenkundengeschäfts in Polen und Reduzierungen in Deutschland;
- Asset Management/DWS (+11; +0,3%);
- Infrastrukturfunktionen (-2.250; -7,1%): vor allem zurückzuführen auf den Abbau im Bereich der Betriebsorganisation (-1.746); teilweise kompensiert durch die Eingliederung geschäftskritischer externer Rollen; weitere Stärkung der Abteilung gegen Finanzkriminalität.

Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Bereichen

Vollzeitkräfte, in Tsd.

	2018	2017	2016	2015	2014
Unternehmens- und Investmentbank	16,4	17,7	18,2	17,9	17,1
Privat- und Firmenkundenbank	41,7	44,0	45,5	47,1	47,1
Asset Management	4,0	4,0	4,1	4,1	3,7
Abbaueinheit NCOU	-	-	0,1	0,1	0,0
Infrastrukturfunktionen	29,6	31,9	31,8	31,8	30,2
Insgesamt¹	91,7	97,5	99,7	101,1	98,1
Zeitarbeitskräfte (Contractors und Agency/Temps) ²	5,3	6,5	7,7	7,5	7,8

¹ In 2018 passte die BHW KSG die Berechnung der Mitarbeiter auf Basis von Vollzeitkräften per 31. Dezember 2018 an die der Deutschen Bank an. Dies führte zu einem Zuwachs um 0,1 tsd Vollzeitkräfte für den Konzern (vorherige Perioden wurden nicht angepasst).

² Ohne ehemalige Postbank.

Erläuterungen zu den Veränderungen in den einzelnen Regionen:

- Deutschland (-857; -2%): zurückzuführen auf die Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen, vor allem in der Privat- und Firmenkundenbank im Zusammenhang mit Filialschließungen;
- Nordamerika (-1.083; -10,5%): hauptsächlich getrieben durch den Abbau in der Unternehmens- und Investmentbank und im Bereich der Betriebsorganisation;
- Lateinamerika (-58; -23,5%): aufgrund von Reduzierungen vor allem in Brasilien infolge der Umsetzung unserer Standortstrategie;
- Europa, Naher Osten und Afrika ohne Deutschland (-2.672; -11,3%): insbesondere durch den Verkauf des Privat- und Firmenkundengeschäfts in Polen;
- Asien-Pazifik (-1.128; -5,4%): hauptsächlich zurückzuführen auf den Abbau im Bereich der Betriebsorganisation (-837).

Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Regionen

Vollzeitkräfte, in Tsd.

	2018	2017	2016	2015	2014
Deutschland	41,7	42,5	44,6	45,8	45,4
Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika	20,9	23,5	24,1	23,8	23,1
Nord- und Südamerika	9,5	10,6	11,0	11,4	10,7
Asien/Pazifik	19,7	20,9	20,1	20,1	19,0
Insgesamt	91,7	97,5	99,7	101,1	98,1

Sozialverträgliche Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen

Bei der Umsetzung der strategischen Neuausrichtung der Deutschen Bank sind wir bestrebt, den damit einhergehenden Stellenabbau so sozialverträglich und verantwortungsvoll wie möglich zu gestalten. Dabei arbeiten wir vertrauensvoll und konstruktiv mit Arbeitnehmervertretern und Sozialpartnern zusammen.

Auf Grundlage der jeweiligen nationalen gesetzlichen Vorschriften arbeitet die Deutsche Bank mit Arbeitnehmervertretern bzw. deren Gremien zusammen. Das deutsche Betriebsverfassungsgesetz regelt die Beteiligung der Betriebsräte, indem es deren Rechte und Pflichten definiert sowie diejenigen Fälle und Formen vorschreibt, nach denen Arbeitgeber verpflichtet sind, einen Betriebsrat einzubeziehen. Diese Gremien, deren Mitglieder alle vier Jahre gewählt werden, vertreten die Interessen unserer Mitarbeiter durch Gespräche und Verhandlungen mit der Deutschen Bank als dem Arbeitgeber. Unsere leitenden Angestellten haben ein eigenes Repräsentationsgremium, das ebenfalls deutschem Recht (dem Sprecherausschussgesetz) unterliegt.

Auf Grundlage der am 10. September 1996 geschlossenen Vereinbarung über die grenzüberschreitende Unterrichtung und Anhörung der Mitarbeiter des Deutsche-Bank-Konzerns in der Europäischen Union werden alle Mitarbeiter innerhalb der Europäischen Union durch den Europäischen Betriebsrat vertreten. Dies entspricht zirka zwei Dritteln der gesamten Belegschaft des Konzerns. Das deutsche Recht verbietet es uns, unsere Mitarbeiter zu fragen, ob sie Mitglieder von Gewerkschaften sind. Daher wissen wir nicht, wie viele unserer Mitarbeiter Gewerkschaftsmitglieder sind.

Beschäftigungsfähigkeit fördern

Unser ganzheitliches *Change-Konzept* – ein neutrales, im Sozialplan der Deutschen Bank verankertes Programm – fördert die Beschäftigungsfähigkeit und bietet denjenigen Mitarbeitern individuelle Veränderungsbegleitung, die von Restrukturierungsmaßnahmen betroffen sind. Es handelt sich um ein systematisches, zielgruppenorientiertes Begleitkonzept für Mitarbeiter, Führungskräfte, Betriebsräte und Personalbetreuer, um sich mit Veränderungsszenarien auseinanderzusetzen. Zudem unterstützt es die Strategie der Bank, offene Stellen soweit wie möglich mit geeigneten Kandidaten intern zu besetzen, und es nutzt ein eigens aufgebautes Partnernetzwerk, um betroffene Mitarbeiter an andere Arbeitgeber zu vermitteln.

Unsere Mitarbeiter können entsprechende Beratungsmöglichkeiten zur beruflichen Orientierung und Platzierung wahrnehmen. Angesichts der fortschreitenden Restrukturierung in der Bank wurden diese individuellen Angebote, wie zum Beispiel Seminare, Impulsvorträge und Web-Schulungen, auch 2018 gut nachgefragt. Viele Mitarbeiter setzen sich zudem intensiver mit perspektivischen beruflichen Fragen auseinander, entwickeln ihre Kompetenzen bewusst weiter und planen ihre Karriere. Seit Anfang 2016 haben rund 17.000 Mitarbeiter unsere vorbereitenden Maßnahmen in Deutschland genutzt.

Beratungs-
möglichkeiten zur
beruflichen
Orientierung und
Platzierung

Zur aktiven beruflichen Orientierung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern über 50 Jahren gibt es in Deutschland ein spezielles Beratungsangebot: „Erfolg aus Erfahrung – die nächste Berufs- und Lebensphase aktiv gestalten“. [SIEHE SEITE 47](#)

Seit Frühjahr 2018 stehen die Programme zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und Veränderungsbegleitung auch den Mitarbeitern der Postbank zur Verfügung.

Agile Personalplanung

Das Geschäftsumfeld hat in den vergangenen Jahren rasant an Dynamik und Komplexität zugenommen, und nicht selten werden wesentliche Teile eines statischen Budgets bereits nach kurzer Zeit obsolet.

Im klassischen Budgetierungsprozess wird einmal im Jahr für die nächsten ein bis drei Jahre vorausgeschaut. Beim sogenannten *Rolling Forecast* wird die bereits erfolgte Planung für einen rollierenden Zeitraum von beispielsweise zwölf Monaten regelmäßig überprüft und aktualisiert. Dies hat folgende Vorteile:

- Im Gegensatz zu einem Jahresbudget wird in regelmäßigen Abständen (meist quartalsweise) in die Zukunft geschaut und auf der Grundlage der Gesamtstrategie adäquate Maßnahmen ergriffen, um die Ziele zu erreichen oder gegebenenfalls anzupassen.
- Der *Rolling Forecast* ist genauer, da regelmäßig auf den neuesten Informationsstand zugegriffen werden kann.
- Die Erstellung des *Rolling Forecast* ist schneller als die klassischen Budgetierungsmethoden, da der Detaillierungsgrad vergleichsweise geringer ausfällt – insbesondere, wenn auf treiberbasierte Planungsmethoden zurückgegriffen wird.

Der *Rolling Forecast* wurde 2017 eingeführt und ist mittlerweile im gesamten Unternehmen etabliert. Er ist integraler Bestandteil regelmäßiger Informationen an den Vorstand zur Personalstandsentwicklung. Bei der Weiterentwicklung des *Rolling Forecast* wurden insbesondere die gestiegenen Anforderungen hinsichtlich der Aktualität (jetzt monatlich) des *Rolling Forecast* sowie Veränderungen des Prognosemodells durch die Erneuerung der IT-Infrastruktur im Personalbereich berücksichtigt.

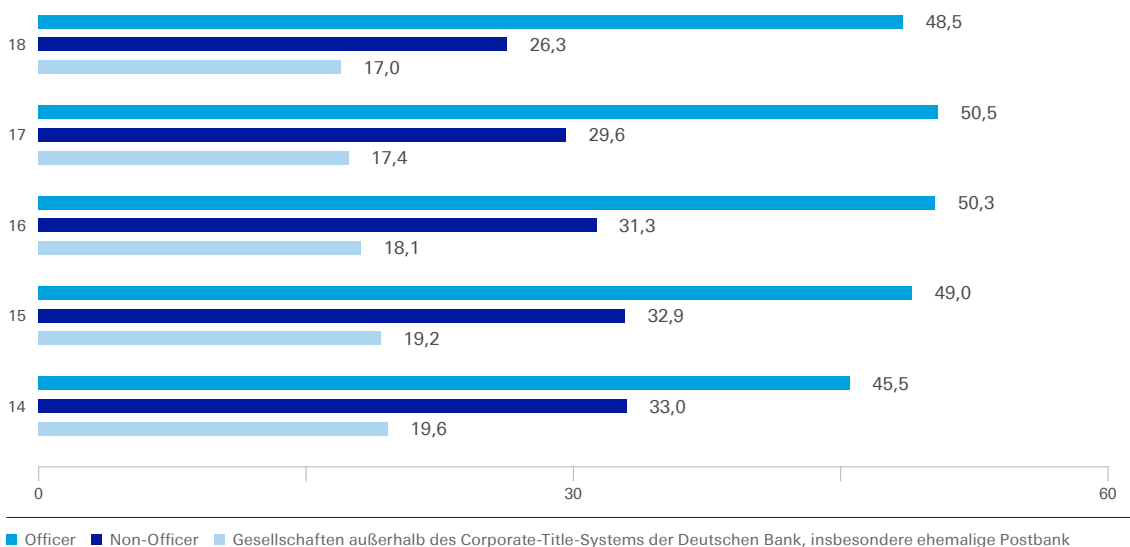
Personalplanungskonzept

Mit ihrem Personalplanungskonzept spart die Deutsche Bank Kosten, indem sie ihre Organisationsstruktur optimiert, und sie treibt die Unternehmenskultur durch eine bereichsübergreifend einheitliche Planung sowie durch einheitliche Stellendefinitionen voran. Das Konzept umfasst ein *Global Position Management (GPM)-System*, das Stellen in der Organisationsstruktur der Deutschen Bank definiert und mit einem spezifischen Rahmenwerk zu Berufsbildern und Positionen (*Profession and Role Framework*) verknüpft.

Das Rahmenwerk teilt Positionen und deren Profile konsistent für alle Bereiche und Regionen ein und schafft damit Transparenz über die in der Bank vorhandenen Tätigkeitsfelder. Das *GPM*-System bildet die Berichtslinien und die Führungsstruktur der Bank ab und macht dadurch Verantwortung und Entscheidungsprozesse transparent. Es dient außerdem dazu, die Zahl und die Art der benötigten Positionen zu ermitteln.

Beschäftigungsstruktur der internen Mitarbeiter

Abgeleitet aus globalen Corporate Titles, Vollzeitkräfte in Tsd.



Officer sind Mitarbeiter mit Corporate Title Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President, Associate. DB Investment Services erstmals 2016 und Sal. Oppenheim erstmals 2015 ins Corporate-Title-System einbezogen.

Fluktuationsquote

Die Quote der Gesamtluktuationsquote im Konzern setzt sich zusammen aus Kündigungen durch Mitarbeiter sowie aus Austritten, die von der Bank angestoßen wurden – zum Beispiel im Zuge von Restrukturierungsmaßnahmen oder Kündigungen, die leistungsbedingt oder aufgrund von befristeten Verträgen erfolgen.

Im Jahr 2018 lag die Gesamtluktuationsquote bei 13,1% (2017: 12%). Der Anstieg ist vor allem auf Kündigungen durch Arbeitnehmer zurückzuführen. Die Quote dieser Kündigungen lag 2018 um 0,6 Prozentpunkte höher bei 8,4% (2017: 7,8%). Der leichte Zuwachs begründet sich insbesondere durch vermehrte Kündigungen durch Arbeitnehmer in der Region Asien-Pazifik (2018: 18%, 2017: 16,8%) sowie in Nord- und Südamerika (2018: 14,1%, 2017: 13,0%). Demgegenüber blieb die Quote in Deutschland stabil auf einem geringen Niveau (2018: 2%, 2017: 2%).

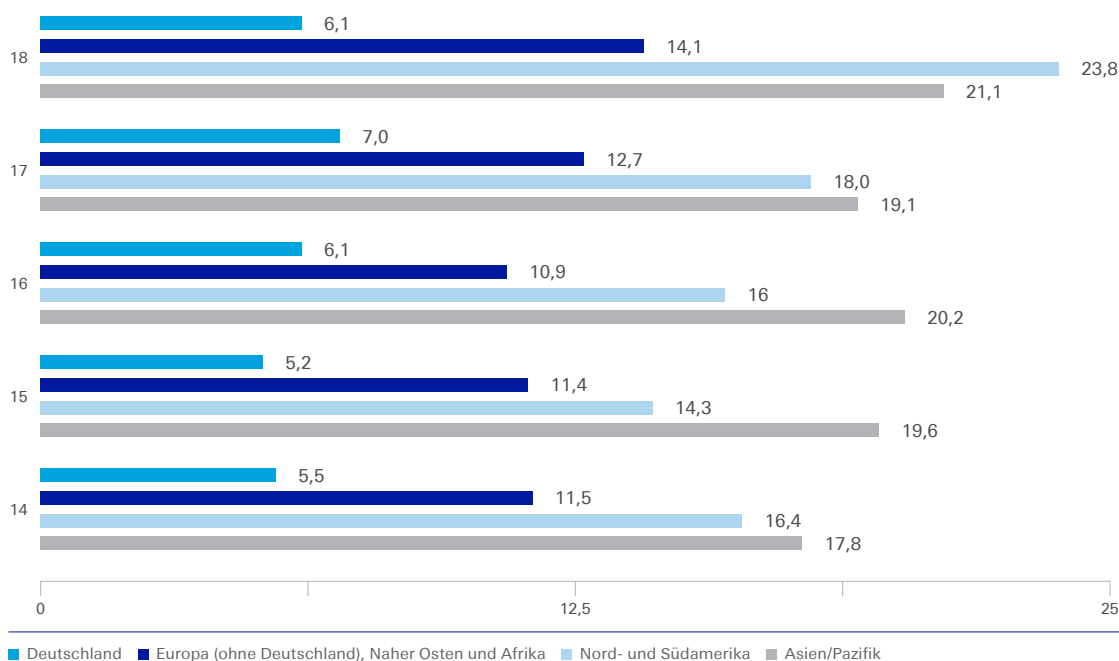
Fluktuationsquote

Vollzeitkräfte, in %

	2018	2017	2016	2015	2014
Arbeitnehmerkündigungen	13,1%	12,0%	11,1%	10,5%	10,4%

Fluktuationsquote nach Regionen

Vollzeitkräfte, in %



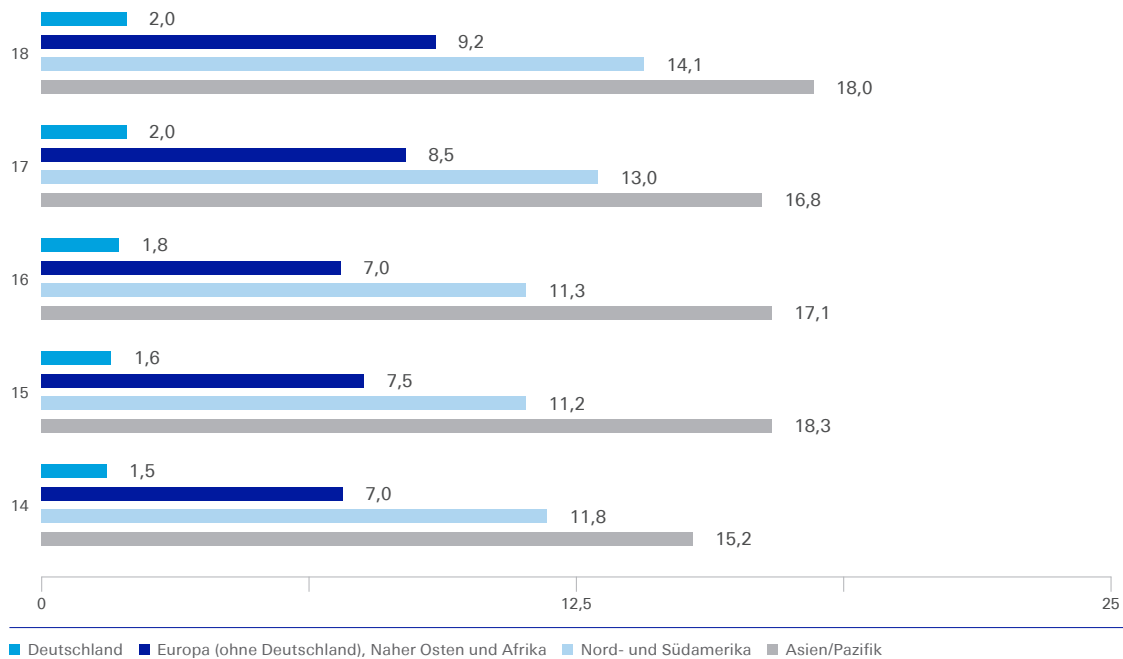
Arbeitnehmerkündigungen

Vollzeitkräfte, in %

	2018	2017	2016	2015	2014
Arbeitnehmerkündigungen	8,4%	7,8%	7,2%	7,3%	6,5%

Arbeitnehmerkündigungen nach Regionen

Vollzeitkräfte, in %



9

Weitere Informationen

Über den Bericht

Dieser Bericht erläutert, wie die Personalarbeit als integraler Bestandteil in unserem global aufgestellten Unternehmen verankert ist und die Konzernstrategie unterstützt. Die Deutsche Bank möchte größtmögliche Transparenz zu immateriellen Werten sowie strategischen Personalthemen bieten und orientiert sich dabei an bestehenden und sich in Entwicklung befindlichen Standards. Eine belastbare Basis für übergreifende Benchmarks kann nur dann gewährleistet werden, wenn sich auch andere Unternehmen einer transparenten Berichterstattung anschließen. Unsere Personalkennzahlen finden Sie gesammelt in dieser Publikation. Der Berichtszeitraum entspricht dem Geschäftsjahr der Deutschen Bank (Januar bis Dezember 2018). Der Personalbericht wird in dieser Form zum sechsten Mal in Folge öffentlich zugänglich gemacht.

Berichtskriterien

Bei der Erhebung von Personalkennzahlen orientieren wir uns an den Kriterien der Global Reporting Initiative (GRI) sowie den auf DAX30-Unternehmen fokussierten Human Capital Reporting-Empfehlungen (HCR10) für eine transparente Personalberichterstattung. Zudem beteiligt sich die Deutsche Bank seit 2011 aktiv am Technical Committee 260 der International Organization for Standardization (ISO) zum Thema „Human Resource Management“ und ist in den entsprechenden Spiegelgremien ANSI (USA), BSI (GB) sowie DIN (DE) vertreten.

Berichtsgrenzen

Wir verstehen diesen Bericht als Ergänzung zu den dargestellten Personalthemen im Geschäfts- und Nicht-Finanziellen Bericht der Deutsche Bank AG. Grundlegende Unternehmensinformationen sowie unsere ökonomischen Kennzahlen können Sie unserem Jahresabschluss und Lagebericht entnehmen.

Datenprüfung und Transparenz

Mitarbeiter der Abteilung Kommunikation und Soziale Verantwortung haben in enger Zusammenarbeit mit Personalkollegen die für ihren Verantwortungsbereich relevanten Daten erhoben und in diesen Bericht integriert.

Feedback und Anregungen

Den Dialog mit unseren Stakeholdern und die Ausrichtung unserer Berichterstattung an Informationsbedürfnissen verstehen wir als kontinuierliche Aufgabe. Nutzen Sie gerne unsere Kontaktangaben im Impressum, um Feedback und Anregungen an uns zu senden.

Online-Präsenz zu Personalthemen

■ VERGÜTUNGSBERICHT

Karriere bei der Deutschen Bank

Detaillierte Informationen zu unseren Ausbildungs- und Einstiegsmöglichkeiten für Schüler, Studenten, Absolventen und Berufserfahrene, sowie weltweit vakante Positionen finden Sie unter db.com/careers. Erfahrungsberichte unserer jungen Talente finden Sie vorwiegend auf der Facebook-Seite Deutsche Bank Karriere.



Diversity Online-Präsenz

■ DIVERSITY: POTENZIALE VOLL AUSSCHÖPFEN

Zusatzleistungen

Die Deutsche Bank bietet ihren Mitarbeitern eine Vielzahl an Zusatzleistungen. Diese können in diesem Bericht aufgrund regionaler Unterschiede nicht vollständig aufgeführt werden. Zusatzleistungen in Deutschland beziehen sich nicht auf die von anderen deutschsprachigen Ländern.

Impressum

Herausgeber

Deutsche Bank AG
Taunusanlage 12
60262 Frankfurt am Main
Telephone: +49 69 9 10 00
deutsche.bank@db.com

Verantwortlich für den Inhalt

Pippa Lambert, Karen Meyer, Guido Fuhrmann

Konzeption

Senthuran Shanmugasivam, Martin Geier, Rainer Braun

Veröffentlichungsdatum

22. März 2019

Kontakt und Feedback

Deutsche Bank AG
Kommunikation und Soziale Verantwortung
E-Mail: hr.communication@db.com

Publikationen zum Jahresabschluss

Alle Deutsche Bank Publikationen zum Jahresabschluss 2018 finden Sie unter [DB.COM/DE/18](https://www.db.com/de/18)

© 2019 Deutsche Bank AG

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers und mit Bild und Textverweis der Deutsche Bank AG.

Redaktionelle Anmerkung

Alle Angaben in diesem Bericht erfolgten nach bestem Wissen und wurden mit größter Sorgfalt und Umsicht aus unterschiedlichen Quellen zusammengestellt. Nach unserer Kenntnis entsprechen die hier enthaltenen Informationen, Zahlen und Daten der Wahrheit. Eine Haftung für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben kann dennoch nicht übernommen werden. Der Herausgeber war bemüht, alle Reproduktionsrechte zu klären. Eventuelle rückwirkende Ansprüche bitten wir über hr.communication@db.com an uns zu richten. Wenn bei bestimmten Begriffen, die sich auf Personengruppen beziehen, nur die männliche Form gewählt wurde, so ist dies nicht geschlechterspezifisch gemeint, sondern geschah ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit. Allen Kollegen und allen Beteiligten außerhalb des Unternehmens, die an der Erstellung dieses Berichts mitgewirkt haben, danken wir für die freundliche Unterstützung. Der vorliegende Bericht ist ausschließlich online verfügbar. Die englische Publikation ist abrufbar unter [HR REPORT 2018](#).

Zukunftsbezogene Aussagen

Dieser Bericht enthält zukunftsgerichtete Aussagen. Zukunftsgerichtete Aussagen sind Aussagen, die nicht Tatsachen der Vergangenheit beschreiben. Sie umfassen auch Aussagen über unsere Annahmen und Erwartungen. Diese Aussagen beruhen auf Planungen, Schätzungen und Prognosen, die der Geschäftsleitung der Deutschen Bank derzeit zur Verfügung stehen. Zukunftsgerichtete Aussagen gelten deshalb nur an dem Tag, an dem sie gemacht werden. Wir übernehmen keine Verpflichtung, solche Aussagen angesichts neuer Informationen oder künftiger Ereignisse anzupassen. Zukunftsgerichtete Aussagen beinhalten naturgemäß Risiken und Unsicherheitsfaktoren. Eine Vielzahl wichtiger Faktoren kann dazu beitragen, dass die tatsächlichen Ergebnisse erheblich von zukunftsgerichteten Aussagen abweichen.

Unser Beitrag

Dazu sind wir da. Das ist, was wir tun.

Wir sind dazu da, Wirtschaftswachstum und gesellschaftlichen Fortschritt zu ermöglichen, indem wir einen positiven Beitrag leisten. Für unsere Kunden, Mitarbeiter, Investoren und die Gesellschaft.