



Personalbericht 2017

Inhalt

Finanzziele – 03
Unternehmensprofil – 04
Unsere Marke – 05
Grußwort von Karl von Rohr und Pippa Lambert – 06

1 – Personalstrategie

Unsere Geschäftsbereiche und Ziele – 09
Prioritäten des Personalbereichs für eine bessere Deutsche Bank – 10
Mitarbeiterbefragung – 13

2 – Talente gewinnen

Interne Karriereentwicklung – 16
Kontrollfunktionen und Digitalisierung im Fokus – 18
Nachwuchstalente gewinnen – 20

3 – Leistung fördern

Führungskompetenzen entwickeln – 23
Gezielte Förderprogramme – 25
Digitales Lernen in der Deutschen Bank – 26
Schulungen – 27
Leistung ganzheitlich steuern – 28
Mitarbeitervergütung – 29
Zusatzleistungen für Mitarbeiter weltweit – 31
Die Balance zwischen Berufs- und Privatleben – 32
Gesundheit und Sicherheit – 34

4 – Vielfalt und Teilhabe

Ein respektvolles Arbeitsumfeld für ein gutes Miteinander – 37
Fortschritte bei der Chancengleichheit – 38
Unterstützung von LGBTI-Initiativen – 40
Kulturelle Vielfalt – 41
Ein attraktives Arbeitsumfeld für viele Generationen – 42
Mitarbeiter mit Behinderung unterstützen – 44
Mitarbeiternetzwerke und externe Partnerschaften – 45

5 – Umbau der Bank

Restrukturierungsmaßnahmen – 47
Sozialverträgliche Umsetzung – 49
Personalplanung und Rolling Forecast – 51
Fluktuationsquote – 53

6 – Impressum

Über den Bericht – 56
Impressum – 57

Finanzziele

»2017 haben wir den ersten Vorsteuergewinn seit drei Jahren verzeichnet – und das trotz eines schwierigen Marktumfelds, niedriger Zinsen sowie weiterer Investitionen in Technologie und Kontrollsysteme. Nur durch die Belastungen der US-Steuerreform zum Jahresende haben wir nach Steuern einen Verlust verbuchen müssen. Wir sind auf einem guten Weg zu nachhaltigem Wachstum und einer höheren Rendite – bei anhaltender Kosten- und Risikodisziplin. Beim Zusammenschluss mit der Postbank und dem Teilbörsengang der DWS kommen wir gut voran. Wir haben also Fortschritte gemacht, sind aber mit unseren Ergebnissen noch nicht zufrieden.«

John Cryan, Medieninformation, 2. Februar 2018

Finanzziele

Harte Kernkapitalquote ⁽¹⁾	Deutlich über 13%
Verschuldungsquote	4,5%
Rendite nach Steuern auf materielles Eigenkapital	~10% in einem normalisierten Geschäftsumfeld
Dividende je Aktie	Wettbewerbsfähige Ausschüttungsquote ab dem Geschäftsjahr 2018 angestrebt
Bereinigte Kosten ⁽²⁾	~22 Mrd € ⁽³⁾ bis 2018 ~21 Mrd € bis 2021

⁽¹⁾ Vollumsetzung von Basel 3

⁽²⁾ Zinsunabhängige Aufwendungen ohne Aufwendungen für Restrukturierung und Abfindungen, Rechtsstreitigkeiten, Wertminderung auf den Geschäfts- oder Firmenwert und andere immaterielle Vermögenswerte

⁽³⁾ Wir haben jüngst bekannt gegeben, dass wir nun für das Jahr 2018 bereinigte zinsunabhängige Aufwendungen in Höhe von rund 23 Mrd € erwarten; unser Kostenziel beträgt € 22 Mrd. Die Differenz beinhaltet Kosten der noch nicht verkauften Geschäftseinheiten in Höhe von € 900m. Diese Geschäftseinheiten werden wir – anders als geplant – bis Ende 2018 noch nicht verkauft haben.

Unternehmensprofil

»Im Zuge der Kapitalerhöhung haben wir auch unsere Geschäftsbereiche neu zugeschnitten:

- Wir haben eine integrierte Unternehmens- und Investmentbank geschaffen, in deren Fokus internationale Unternehmen stehen. Sie ist führend in Europa und verfügt über ein globales Netzwerk.
- Wir sind dabei, die mit Abstand größte Privat- und Firmenkundenbank in Deutschland mit mehr als 20 Millionen Kunden zu schaffen – ein klares Bekenntnis zu unserem Heimatmarkt. Dafür haben wir die Entscheidung vom Frühjahr 2015 revidiert, die Postbank zum Verkauf zu stellen. Größenvorteile werden immer wichtiger – gerade mit Blick auf die Digitalisierung. Bereits heute nutzen mehr als elf Millionen Kunden unsere digitalen Angebote. Künftig haben wir zwei Marken – aber in einer Rechtseinheit, mit einer gemeinsamen IT und unter einer gemeinsamen Führung. Bei der Integration liegen wir im Plan. [...]
- Unsere Vermögensverwaltungstochter ist auf dem besten Weg, zu alter Stärke zurückzufinden – unterstützt von einer größeren Autonomie, die bereits jetzt neue Kräfte freisetzt. Im Zuge des Börsengangs taufen wir das gesamte Asset Management weltweit in DWS um. Auch das ist ein Bekenntnis zum Heimatmarkt und zu unseren Wurzeln.«

Rede von John Cryan auf der Jahresmedienkonferenz, 2. Februar 2018



Unsere Marke

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

Mehr als je zuvor müssen wir den Mehrwert unseres Tuns und Handelns unter Beweis stellen. Dass wir eine Bank sind, deren Geschäft ergebnisorientiert, wertschaffend und nachhaltig ist. Eine Bank, die verlässlich, leistungsfähig und menschlich ist, die wirtschaftlichen Erfolg mit der Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft in Einklang bringt. Eine Bank, die einen positiven Beitrag leistet.

Wir nutzen Hashtags, weil wir unsere Zielgruppen in allen Märkten zum Dialog einladen wollen. Positiver Beitrag steht dafür, was wir für Andere bewirken.

[#PositiverBeitrag](#)

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir freuen uns, Ihnen die fünfte Ausgabe des Personalberichts der Deutschen Bank präsentieren zu dürfen. 2013 sind wir mit dem Ziel gestartet, zusätzlich zum Geschäftsbericht weitere wichtige Personalkennzahlen und damit auch unsere Personalarbeit transparenter zu machen. Jahr um Jahr haben wir diesen Bericht weiterentwickelt, den Umfang und damit auch die Qualität der Personaldaten erhöht und unsere Arbeit noch präziser beschrieben. Umso mehr freut es uns, dass unser letztjähriger Bericht im renommierten Human Capital Report-Ranking (HCR10) des Saarbrücker Professors Christian Scholz ausgezeichnet wurde: Unter den DAX30-Unternehmen belegten wir mit unserem Personalbericht den ersten Platz. Das ist ein großes Kompliment für unser Team im Personalbereich. Die Auszeichnung hat uns auch animiert, noch transparenter zu werden und zusätzliche Kennziffern in diesen vorliegenden Bericht aufzunehmen. Wir informieren beispielsweise noch präziser über unser internes Gesundheitsmanagement und Aspekte rund um die Fort- und Weiterbildung. So entwickelt sich unser Personalbericht Jahr um Jahr weiter und wird dies auch in Zukunft tun.

Zufriedene Mitarbeiter sind für ein Unternehmen essenziell – darauf großen Wert zu legen, ist also im besten Interesse unserer Kunden und Anteilseigner. Gerade weil die Arbeitswelt immer digitaler wird, werden die Personalarbeit und die Personalstrategie eines Unternehmens noch wichtiger. Wir brauchen eine frische Perspektive auf die künftigen Herausforderungen. Schon heute gilt die Hälfte des weltweiten technischen Wissens nach nur 18 Monaten als veraltet. Mit derselben Geschwindigkeit werden sich ganze Geschäftsmodelle in wenigen Jahren wandeln. Personalbereiche müssen diesen Wandel begleiten. Deshalb setzen wir zum Beispiel verstärkt auf digitale Fortbildung oder auf interne Karriereentwicklung.

Die Digitalisierung in der Finanzbranche beeinflusst nicht nur Produkte und Kundenbeziehungen sehr stark, sie stößt auch einen großen Wandel in der Arbeitsorganisation an. Die Arbeit in der Zukunft wird sich sehr unterscheiden von dem, was wir heute kennen und gewohnt sind. Wir führen neue Berufsbilder ein und nutzen soziale Medien in der täglichen Personalarbeit. Wer im Privatleben mit nur einem Wisch über den Bildschirm Informationen abrufen kann, der erwartet von seinem Arbeitgeber ein ebenso modernes Arbeitsumfeld. Dieses Mitarbeitererlebnis („Employee Experience“) soll noch stärker im Mittelpunkt unserer Personalstrategie stehen. Dazu tragen kleine pragmatische Änderungen ebenso bei wie größere Investitionen, zum Beispiel in ein neues Personalmanagement-System, das wir bis 2019 einführen wollen.

Die Personalstrategie folgt damit der Strategie unseres Konzerns. Auch diese ist geprägt vom Wandel. In wenigen Jahren werden die so genannten „Digital Natives“ – also jene Generationen, die ganz selbstverständlich mit modernen Kommunikationsmitteln groß wurden – die größte Mitarbeitergruppe im Unternehmen bilden. Das erfordert von uns ein neues Konzept für die Zusammenarbeit der Generationen. Dabei gilt es, die Stärken aller einzubinden: Der verengte Blick auf alles Hypermoderne würde uns genauso einschränken wie die Ignoranz gegenüber neuen Trends.

Wissenschaftliche Prognosen gehen davon aus, dass zwei Drittel der heutigen Auszubildenden und Studenten später einmal nicht in den Berufen arbeiten werden, die sie ursprünglich erlernt haben, weil sich der Arbeitsmarkt und die Berufsbilder noch dynamischer als bisher wandeln. Künftig werden Netzwerke und agiles Arbeiten starre Hierarchien an vielen Stellen ablösen. Wissen ist auch immer weniger exklusiv, weil es zunehmend über moderne Plattformen geteilt wird. Unsere Bank stellt sich auf den Wandel ein, auch dies illustriert unser Bericht. Deshalb beschreiben wir die digitalen Initiativen des Personalbereichs.

Wir zeigen auch, was wir 2017 in Bezug auf unsere Unternehmenskultur, beim Thema Vielfalt und Teilhabe, bei Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten, im Veränderungsmanagement sowie in der konstruktiven Zusammenarbeit mit unseren Sozialpartnern und Arbeitnehmervertretern erreicht haben.

Wir möchten allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bank für ihr großes Engagement in sehr herausfordernden Zeiten danken. Nur dank ihrer harten Arbeit sind wir auf dem Weg zu einer besseren Bank einen guten Schritt vorangekommen.

Mit besten Grüßen



Karl von Rohr
Mitglied des Vorstands



Pippa Lambert
Leiterin des Personalbereichs

1

Personalstrategie

Unsere Geschäftsbereiche und Ziele – 09

Prioritäten des Personalbereichs für
eine bessere Deutsche Bank – 10

Mitarbeiterbefragung – 13

Unsere Geschäftsbereiche und Ziele

Die Deutsche Bank bietet ihren Kunden vielfältige Finanzdienstleistungen an – darunter Produkte und Dienstleistungen für die Unternehmensfinanzierung und das Kapitalmarktgeschäft, den Zahlungsverkehr, die Vermögensverwaltung und Anlageberatung sowie für das Privatkundengeschäft. Zu unseren Kunden gehören Unternehmenskunden, institutionelle Anleger, Privatkunden, kleine und mittelständische Unternehmen sowie der öffentliche Sektor. Wir sind Deutschlands führende Bank mit einer starken Marktposition in Europa. In Amerika und der Region Asien-Pazifik sind wir maßgeblich vertreten. Unser Ziel ist es, die realwirtschaftlichen Bedürfnisse unserer Kunden zu bedienen und die führende europäische Bank mit globaler Reichweite zu sein.

Im Oktober 2015 stellten wir eine mehrjährige Strategie vor, die darauf ausgerichtet ist, die wesentlichen Stärken unseres Geschäftsmodells auszubauen. Als Teil dieser Strategie haben wir unsere Geschäftsbereiche erfolgreich in drei eigenständige Einheiten umstrukturiert, um das Geschäft jeder einzelnen Einheit zu stärken, unsere Kunden besser zu bedienen, Marktanteile zu steigern, effizienter zu werden und damit Wachstum zu ermöglichen:

- Unsere Unternehmens- und Investmentbank vereint unser Kapitalmarktgeschäft, unser Beratungs- und Finanzierungsgeschäft für Unternehmen und das Geschäft unserer Transaktionsbank – und hat die Größe und Stärke, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein und weltweit zu wachsen.
- Die Privat- und Firmenkundenbank hat über 20 Millionen Kunden in Deutschland und umfasst die Postbank, unser bestehendes Geschäft mit Privat- und Geschäftskunden sowie unser Geschäft mit Vermögenskunden (Wealth Management). Wir schaffen eine marktführende Präsenz im Privatkundenbereich in Deutschland, um durch Größenvorteile und Skaleneffekte eine höhere Effizienz zu erlangen und die Ertrags- und Refinanzierungsstabilität der Bank zu verbessern.
- Unseren Geschäftsbereich Deutsche Asset Management bringen wir teilweise an die Börse, um beschleunigtes Wachstum zu ermöglichen. Beim geplanten Teilbörsengang machen wir gute Fortschritte.

Gleichzeitig reduzieren wir unsere Infrastrukturfunktionen und senken unsere Kosten, indem wir große Teile der Infrastrukturfunktionen in die Geschäftsbereiche verlagern und dadurch besser miteinander verzahnen. Grundsätzlich beabsichtigen wir, unsere globale Präsenz beizubehalten, planen aber, unser Geschäft dort zu konzentrieren, wo unsere Kundenbeziehungen am stärksten sind, das Wachstumspotenzial am größten und die potenzielle risikoadjustierte Rendite am höchsten ist.

Die Deutsche Bank wurde vor fast 150 Jahren gegründet, um deutsche und später europäische Unternehmen in aller Welt zu begleiten. Kern unserer Bank ist der starke deutsche Heimatmarkt, aber eben auch das weltweite Netzwerk, das wir vor allem für unsere Unternehmenskunden nutzen. Die Deutsche Bank ist die einzige europäische Bank, die eine derart lange Erfahrung mit den Kapitalmärkten hat. Unsere Bank kann Transaktionen und Handelsströme finanzieren, Währungs- und Zinsrisiken absichern, und wir können das Kapital beschaffen, das Unternehmen zum Wachstum brauchen, weil wir auch große Pensionsfonds und andere Investoren als Kunden haben. Wir können Unternehmen bei Übernahmen, Wachstumsstrategien und Börsengängen begleiten. Wir sind gleichzeitig aber auch ein sehr erfolgreicher Vermögensverwalter.

Weitere Informationen finden Sie im [Geschäftsbericht 2017](#).

Prioritäten des Personalbereichs für eine bessere Deutsche Bank

Mit ihren Zielen und Prioritäten zahlt die Personalarbeit auf die Konzernstrategie ein und unterstützt dabei unsere Bank, besser und stärker zu werden: Durch eine Kultur der partnerschaftlichen Zusammenarbeit wird ein Umfeld geschaffen, in dem die Mitarbeiter sich weiterentwickeln und nachhaltige Leistung für unsere Bank erbringen können. Dabei haben wir bereits gute Fortschritte gemacht. Zu den wichtigsten Prioritäten des Personalbereichs gehört die digitale Transformation. Diese erfasst immer schneller nicht nur Produkte, Prozesse und Bankdienstleistungen; durch Technologie verändert sich zunehmend auch die Arbeitswelt. Das verändert auch, wie Kunden und Mitarbeiter unsere Bank erleben. Die Arbeit des Personalbereichs muss den digitalen Wandel begleiten und unterstützt dadurch die Konzernstrategie.

Um unsere strategischen Ziele zu erreichen und Veränderungen in der gesamten Bank umzusetzen, benötigen wir das Wissen und das Engagement unserer Mitarbeiter (siehe Seite 13). Im Jahr 2017 lag unser Augenmerk besonders darauf, bankweite Personalprozesse aus Sicht der Mitarbeiter zu überprüfen und anzupassen. Denn dort, wo die Mitarbeitererfahrung positiv ist, erhöht sich auch das Mitarbeiterengagement. Die Verantwortung geht also weit über die Digitalisierung des eigenen Bereichs hinaus: Der Personalbereich ist unterstützender Gestalter der digitalen Transformation eines modernen Unternehmens.

Veränderungen durch die Digitalisierung betreffen unsere Mitarbeiter in fast allen Aspekten ihres Arbeitslebens – von Rekrutierung und Training über Leistungssteuerung, Kommunikation und Interaktion bis hin zum Erleben ihres Arbeitsumfelds. Verbesserungen und Effizienzsteigerungen durch Technologie, die sie aus ihrem privaten Umfeld kennen, erwarten sie auch von ihrem Arbeitgeber. Die Deutsche Bank hat bereits vor einigen Jahren damit begonnen, sich dieser Herausforderung zu stellen und ihre Dienstleistungen im Personalbereich konsequent zu digitalisieren. Diese Bemühungen werden wir fortsetzen und weiter verstärken.

Ein zeitgemäßes Arbeitserlebnis für unsere Mitarbeiter

„HR Connect“ ist ein modernisiertes Intranet des Personalbereichs, das zahlreiche Anwendungen für die Mitarbeiter bündelt. Alle Bank-Mitarbeiter weltweit können es rund um die Uhr einfach und schnell nutzen: Die Seiten können personalisiert werden, die Inhalte sind klar strukturiert und mit wenigen Klicks erreichbar. Dies steigert die Effizienz spürbar.

Was mit „HR Connect“ begann, wird nun fortgesetzt: Die Deutsche Bank führt das Personalmanagement-System „Workday“ ein. Diese cloud-basierte IT-Plattform wird den größten Teil der Personaldienstleistungen der Bank in einem einzigen, nutzerfreundlichen System unterstützen. Sie liefert Echtzeit-Informationen und Analysen, beispielsweise über Neueinstellungen und Mitarbeiterförderung; dazu nutzt das System Datenquellen aus der ganzen Bank.

Um Antworten auf die Herausforderungen durch die so genannten Megatrends in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft zu finden, insbesondere auf die Digitalisierung und den demografischen Wandel, gibt es seit Ende 2015 in Deutschland die Initiative „Zukunft der Arbeit@DB“. Im Fokus der Initiative stehen insbesondere flexiblere, lebensphasengerechte Arbeits- und Altersübergangsmodelle sowie ein Führungsverhalten und Karriereverständnis, das an neue Arbeits- und Organisationsstrukturen angepasst ist.

Unser digitales Lern- und Trainingsangebot (siehe Seite 26) für Mitarbeiter bauen wir kontinuierlich weiter aus. Schon heute bietet unsere Plattform „Connect2Learn“ maßgeschneiderte Online-Lerninhalte, auf die unsere Mitarbeiter ortsunabhängig zugreifen können.

Im Bereich „Employer Brand“ nutzen wir intensiv die Möglichkeiten, die uns die Digitalisierung bietet. Unsere Präsenz in den sozialen Netzwerken ist ein unerlässlicher Erfolgsfaktor, wenn es darum geht, neue Mitarbeiter zu gewinnen (siehe Seite 18) und unsere Bekanntheit bei Hochschulabsolventen (siehe Seite 20) zu steigern.

Zudem haben wir 2017 weitere Lösungen zur Personalplanung (siehe Seite 51) eingeführt, um die Verbundenheit der Mitarbeiter mit unserer Bank zu stärken und Kosten zu senken. Interne Karriereentwicklung (siehe Seite 16) ist ein zentraler Faktor bei der Mitarbeiterzufriedenheit und sorgt dafür, dass Wissen und Erfahrung in der Bank verbleiben. Dazu gehört auch der Wiedereinsatz von Mitarbeitern innerhalb des Konzerns im Rahmen von Restrukturierungsmaßnahmen (siehe Seite 47). Der Personalbereich unterstützt auf diese Weise wesentliche strategische Ziele unserer Bank und fördert Mitarbeiter bei ihren Berufs- und Karrierezielen durch mehr Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen. Um dies zu unterstreichen, haben wir eine bankweite Initiative gestartet, in der sich unter anderem Bereiche präsentieren, die offene Stellen haben und intern neue Kollegen suchen. Außerdem haben wir die Job-Suchmaschine „Connect2Job“ entwickelt, in die Mitarbeiter ihren Lebenslauf hochladen können, um dann mit Hilfe eines Algorithmus neue interne Jobangebote zu erhalten.

Die Postbank bietet ihren Mitarbeitern unter „Mein HR-Portal“ eine Reihe von unterschiedlichen digitalen Funktionen, mit denen zum Beispiel Urlaub erfasst und beantragt, Krankmeldungen für sich selbst und Dritte gemeldet und Arbeitszeiten nachgetragen werden können. Beschäftigte können auch ihre Entgeltbescheinigungen einsehen. Und zur digitalen Weiterbildung hat die „Postbank Akademie“ ein umfangreiches Programm vorbereitet: Es umfasst Lernvideos zu Pflichtschulungen (beispielsweise zum Brand- und Arbeitsschutz) ebenso wie komplexere Themen wie Informationssicherheit oder Geldwäsche.

Strategische Ziele der Bank unterstützen

Der Personalbereich begleitet aktiv die beschlossene Restrukturierung mit gezielten Maßnahmen (siehe Seite 49). Wir beraten und begleiten Führungskräfte, um sie fit zu machen für den Wandel im Konzern. Während in einigen Teilen unserer Bank Arbeitsplätze abgebaut wurden, haben wir in anderen Bereichen wiederum Kapazität aufgebaut; hier haben wir vielen Mitarbeiter im Rahmen unserer internen Karriereentwicklung beim Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Konzerns (siehe Seite 16) geholfen. Zudem wurden im Jahr 2017 Teile und Teams der Infrastrukturfunktionen in die drei Geschäftsbereiche eingegliedert. Somit haben wir kürzere Entscheidungswege, können eigenständiger und schneller reagieren sowie effizienter die „Front-to-Back-Prozesse“ steuern.

Wir unterstützen die berufliche und persönliche Entwicklung unserer Mitarbeiter und Führungskräfte und haben daher das Weiterbildungsangebot ausgebaut. Aus diesem Grund haben wir 2017 Programme zur Führungskräfteentwicklung (siehe Seite 23) und Talentförderung (siehe Seite 25) neu aufgelegt. Darüber hinaus wurden die Themen rund um Vielfalt und Teilhabe (siehe Seite 37) (Diversity & Inclusion) weiter in allen Mitarbeiterprozessen verankert.

Die Balance zwischen den Interessen von Mitarbeitern und Aktionären ist ein grundlegendes strategisches Ziel der Deutschen Bank. Das im Jahr 2016 eingeführte Vergütungssystem (siehe Seite 29) verbindet gemäß diesem Ziel und unseren Werten die Leistung (siehe Seite 28) und das Gehalt enger und direkter als bisher. Unsere Bank bietet den Mitarbeitern auch weiterhin eine Reihe von Zusatzleistungen (siehe Seite 31).

Regulatorische und geopolitische Entwicklungen

Regulatorische und geopolitische Themen wirken sich ebenfalls auf unsere Personalarbeit aus. Wir haben die Bank gut vorbereitet auf das in Deutschland 2017 beschlossene Entgelttransparenzgesetz, das die Lohngleichheit zwischen den Geschlechtern unterstützen soll und seit Januar 2018 gilt. Dazu haben wir in Deutschland einen mit den Arbeitnehmervertretungen abgestimmten Prozess eingeführt. Ebenso wurde die für Deutschland geltende, aber innerhalb unseres Konzerns weltweit anzuwendende, Institutsvergütungsverordnung umgesetzt. Des Weiteren haben wir bei der Umsetzung von EU-Direktiven beratend unterstützt, die unter anderem die Veröffentlichung von Konzepten für Vielfalt für den Vorstand und den Aufsichtsrat zum Inhalt haben. Wir bereiten uns auch auf die EU-Datenschutz-Grundverordnung vor.

Im Juni 2016 hat der Vorstand ein Brexit-Programm auf den Weg gebracht, um sich konzernweit auf den geplanten Austritt Großbritanniens aus der Europäischen Union vorzubereiten. Dadurch soll unser Geschäftsmodell die notwendige Flexibilität bekommen, um den Anforderungen von Kunden und Aufsichtsbehörden unabhängig vom Ausgang der Brexit-Verhandlungen angemessen gerecht zu werden. Der Personalbereich spielte dabei von Anfang an eine Schlüsselrolle und übernahm die Leitung einer der insgesamt sieben Arbeitsgruppen. Unser Team arbeitet eng mit den verschiedenen Geschäftsbereichen zusammen, um mögliche Auswirkungen der von Politik und Aufsichtsbehörden getroffenen Regelungen zur grenzüberschreitenden Aktivität zwischen Großbritannien und der EU auf Arbeitsplätze in Großbritannien und Kontinentaleuropa zu analysieren.

Wir wollen potenziell betroffene Mitarbeiter im Zuge dieser Entscheidungen rechtzeitig über die Veränderungen informieren, adäquat beraten und individuell unterstützen. Denjenigen Mitarbeitern, die sich für einen Wechsel an einen neuen EU-Standort entscheiden werden, bietet die Personalabteilung Unterstützung bei den Vertragsänderungen und -bedingungen sowie beim Umzug an. So soll der Wechsel von Großbritannien an den jeweiligen EU-Standort für die Mitarbeiter und ihre Familien so reibungslos wie möglich verlaufen. Die Arbeitnehmervertreter werden in diesen Prozess selbstverständlich einbezogen.

Mitarbeiterbefragung

Wir führen jährlich eine konzernweite Mitarbeiterbefragung (People Survey) durch. Wir wollen damit sicherstellen, dass wir regelmäßig Feedback von den Mitarbeitern erhalten, wie sie die Umsetzung der Strategie erleben und wo sich das Arbeitsumfeld weiter verbessern kann. Die Befragung erhebt, wie verbunden sich die Mitarbeiter mit der Bank fühlen (Commitment) und wie gut sie sich einbringen können (Enablement). Dies dient der Stärkung des Dialogs zwischen Kollegen und Führungskräften sowie der Förderung einer offenen Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Bereichen, Funktionen und Teams. Darüber hinaus zeigen die Umfrageergebnisse, wie Mitarbeiter die Bank und ihren Arbeitsalltag, ihr unmittelbares Arbeitsumfeld sowie die Organisation im Allgemeinen erleben, wo sie Fortschritte erkennen und wo sie Verbesserungsbedarf sehen.

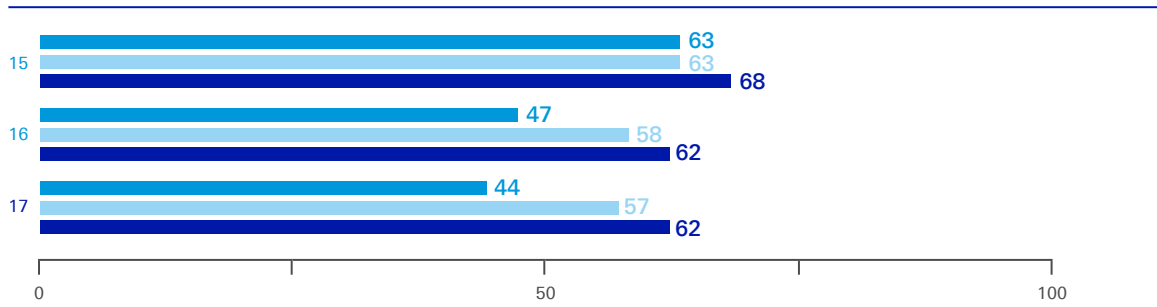
Im vergangenen Jahr befragten wir alle Mitarbeiter (ohne Postbank) von Ende April bis Mitte Mai. Die Befragung wird online durchgeführt. Zur Beantwortung der Fragen wird eine 5-stufige Skala benutzt. Die Rücklaufquote betrug 44 % (2016: 47 %, wobei zu berücksichtigen ist, dass im Vergleich zur Vollbefragung 2017 im Vorjahr nur eine Stichprobe von 20 % der Mitarbeiter befragt wurde). Der Commitment-Index und der Enablement-Index hielten sich mit 57 % (2016: 58 %) respektive 62 % (2016: 62 %) im Verhältnis zum Vorjahr weitgehend stabil.

Mitarbeiterbefragung 2017

In %

- Rücklaufquote
- Commitment-Index
- Enablement-Index

Ohne Postbank



Commitment-Index

	2017	2016	2015
Deutschland	51 %	52 %	53 %
Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika	55 %	59 %	63 %
Nord- und Südamerika	54 %	61 %	67 %
Asien-Pazifik	67 %	68 %	75 %

Die Vertrautheit mit den Werten der Deutschen Bank ist im Vergleich zu 2016 leicht rücklaufend, aber nach wie vor auf hohem Niveau (88 %); der Anteil der Mitarbeiter, die Verhaltensänderungen wahrnehmen, bleibt unverändert (60 %); der Wert zur positiven Auswirkung auf die Erreichung der strategischen Ziele der Bank ist weiterhin rücklaufend (60 %); allerdings wurden die Fragen nach der vorherigen Befragung überarbeitet, Trendaussagen sind daher nur indikativ).

Unsere Mitarbeiter sehen deutliche Fortschritte auf dem Weg zu einer besseren und sichereren Deutschen Bank. Im Vergleich zu 2016 sagten mehr Mitarbeiter, dass schlechte Leistung und Fehlverhalten angemessen adressiert werden, sie klare und regelmäßige Rückmeldungen bekommen und sich in ihrer Weiterentwicklung unterstützt fühlen. Zudem sind mehr Mitarbeiter der Ansicht, dass sie offen und ehrlich kommunizieren und ihre Meinung sagen können. Deutlich verbessert hat sich auch, inwiefern Mitarbeiter sich in ihrem Arbeitsalltag in der Lage sehen, Risiken angemessen zu handhaben und verstehen, wie ihre Tätigkeit zur Strategie der Deutschen Bank beiträgt.

Unsere Mitarbeiter sagten aber auch, dass noch mehr getan werden muss, um die Nachhaltigkeit dieser positiven Entwicklungen zu stärken:

- Verbesserungspotenzial gibt es beim Ausbau des Vertrauens und der Zuversicht der Mitarbeiter in die Führungskräfte und insbesondere in deren Fähigkeit, effektiv durch die Veränderung zu führen und „auf Worte Taten folgen zu lassen“. Gut ein Drittel der Mitarbeiter nahm eine neutrale und abwartende Position zum Umgang der Führungskräfte mit Veränderungen ein.
- Anerkennung von Leistung: Im Vergleich zu 2016 waren deutlich weniger Mitarbeiter der Meinung, dass Leistung anerkannt wird (bezüglich Vergütung, Karrieremöglichkeiten, Wertschätzung und positivem Feedback im Alltag).
- Bessere Unterstützung: Die Mitarbeiter wünschten sich im Arbeitsalltag mehr Zusammenarbeit und schnellere Entscheidungen.

Im Verlauf des Jahres 2017 setzte die Bank zahlreiche Initiativen zur Adressierung der Handlungsfelder aus der Mitarbeiterbefragung um. Auch künftig gilt es sicherzustellen, dass die Werte der Deutschen Bank in die Personal- und Geschäftsprozesse eingebettet werden, um positives Verhalten zu fördern und das Ziel einer besseren Bank zu untermauern.

Bei der Postbank fand die jährliche Mitarbeiterbefragung vom 4. bis 22. September 2017 statt. Mit einer Beteiligungsquote von 71 % nahmen so viele Mitarbeiter wie nie zuvor daran teil (2016: 67 %). Die Mitarbeiter wurden zu den folgenden neun Themenbereichen befragt: Identifikation, Führung, Kundenfokus, Geschäftserfolg/Ziele, Produktivität und Effizienz, Leitbild, Veränderungsfähigkeit, Kommunikation und (neu) digitale Transformation. In allen neun Themenfeldern sind die Zustimmungswerte angestiegen.

2

Talente gewinnen

Interne Karriereentwicklung – 16

Kontrollfunktionen und Digitalisierung
im Fokus – 18

Nachwuchstalente gewinnen – 20

Interne Karriereentwicklung

Bei uns haben Mitarbeiter stets Möglichkeiten, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln – egal in welchem Bereich der Bank die Kollegen arbeiten und wie lange sie bereits dabei sind. Unser wirtschaftliches Umfeld steckt voller Herausforderungen und befindet sich in einem ständigen Wandel. Daher ist interne Karriereentwicklung und mehr Mobilität zwischen Bereichen oder Teams für uns besonders wichtig, um qualifizierte und talentierte Mitarbeiter mit deren Erfahrung und fachlicher Kompetenz in der Bank zu halten. Dies trägt zur Stabilität und zur positiven Geschäftsentwicklung bei – und reduziert Risiken bei der Nachfolgeplanung. Eine aktive, interne Karrieremobilität unterstützt auch den Ansatz der Bank wesentlich, solchen Mitarbeitern neue Einsatzmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens zu geben, die von Restrukturierungsmaßnahmen betroffen sind. Offene Stellen werden gemäß unserer Rekrutierungsrichtlinie zunächst für mindestens zwei Wochen intern ausgeschrieben, bevor externe Kandidaten gesucht werden können. Denn unsere Mitarbeiter sollen die Möglichkeit haben, sowohl innerhalb ihres Bereichs oder bereichsübergreifend eine neue Rolle anzunehmen.

Wir wollen vor allem die bereichsübergreifende Karrieremobilität fördern. Dies gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten auszubauen. Der Perspektivenwechsel bereichert den persönlichen Erfahrungsschatz und ermöglicht es, neue Aufgaben kennenzulernen, während sich die Bank einen breiteren Kandidatenkreis für wichtige Rollen und Führungspositionen aufbaut. Im Jahr 2017 wechselten 3,2 % unserer Mitarbeiter ihre Rolle bereichsübergreifend (2016: 2,2 %). Im Jahresverlauf waren das 2.706 Wechsel, ein Anstieg von 21 % im Vergleich zu 2016. Bei Officern lag diese Zahl sogar höher als im Schnitt aller Beschäftigten. Insgesamt wechselten 10.479 Mitarbeiter, oder 12,3 % der Belegschaft, ihre Rolle innerhalb der Bank (2016: 9.715; 11,1 %).

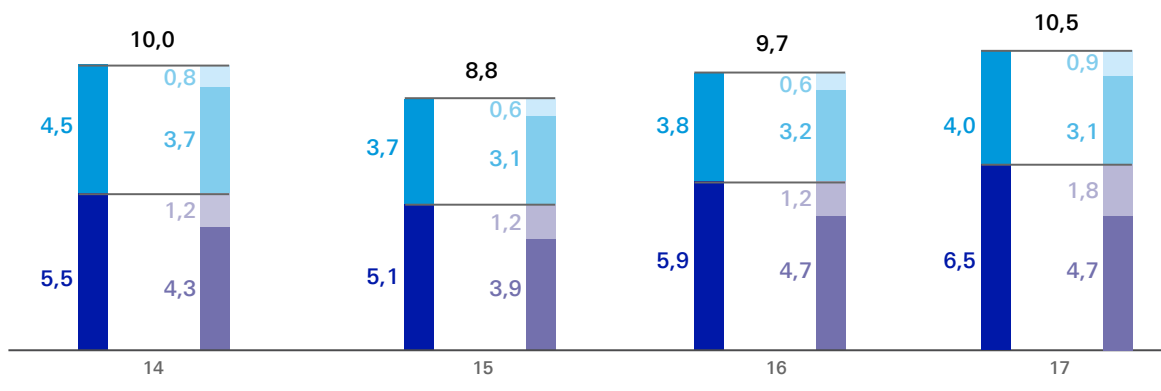
Interne Mobilität nach Beschäftigungsstruktur

Kopfzahl in Tsd.

- Insgesamt Officer
- Bereichsintern Officer
- Bereichsübergreifend Officer
- Insgesamt Non-Officer
- Bereichsintern Non-Officer
- Bereichsübergreifend Non-Officer

Ohne Gesellschaften außerhalb des Corporate-Title-Systems der Deutschen Bank, insbesondere Postbank und BHF (veräußert 2014).

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.



Die Bank legt weiterhin einen großen Schwerpunkt auf die Platzierung von internen Kandidaten auf freie Stellen. Im Jahresverlauf 2017 haben wir 31,8 % der offenen Stellen mit internen Kandidaten besetzt, im Vergleich zu 39 % im Vorjahr. Grund für den Rückgang sind freie Stellen in unseren Zentren in Indien, Polen und Rumänien, die aufgrund bestimmter technischer Anforderungsprofile nicht intern besetzt werden konnten. In Deutschland wurden mit 66,3 % (2016: 71,3 %) mehr Stellen intern besetzt als im globalen Durchschnitt. Durch die Besetzung offener Stellen mit internen Kandidaten konnte die Bank im Jahr etwa 103,2 Millionen Euro einsparen.

Um interne Jobwechsel noch besser als bisher zu unterstützen, haben wir die digitale Plattform „Connect2Job“ (zuvor „Internal Mobility Tool“) eingeführt, die den Mitarbeitern (ohne Postbank) zur Verfügung steht. Potenzielle interne Kandidaten können ihren Lebenslauf einlesen, Präferenzen definieren und so auf ihr Profil passende Stellen finden.

Zudem kann das „Internal Mobility Team“ von Restrukturierungsmaßnahmen betroffene Mitarbeiter gezielt ansprechen. Über „Connect2Job“ erreichen offene Stellen viele Kandidaten, und das System bietet unseren Mitarbeitern ein zeitgemäßes digitales Erlebnis bei der Jobsuche. Die profilbasierte Suchfunktion des Systems verwendet einen Algorithmus, der die individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen mit den Anforderungen eines Stellenprofils abgleicht.

Ihrem langjährigen Engagement für interne Karrieremobilität entsprechend bietet die Deutsche Bank Mitarbeitern und Führungskräften auch Beratung und Informationen über verschiedene Kanäle, zum Beispiel die Plattformen „HR Connect“, „Employee Career Portal“ und „Connect2Job“, sowie Toolkits, interaktive Leitfäden, Karrieremessen und individuelles Coaching. Zudem suchen unsere „Internal Mobility Consultants“ aktiv Kandidaten für offene Stellen, unter anderem über die Job-Portale, Netzwerk- und Informationsveranstaltungen sowie spezielle Maßnahmen zum Wiedereinsatz von Mitarbeitern.

Beschäftigte nach Vertragsart

Vollzeitkräfte	2017	2016	2015	2014	2013
Anteil der fest angestellten Mitarbeiter	99,1 %	98,7 %	98,1 %	98,1 %	98,6 %
Deutschland	99,0 %	98,3 %	97,0 %	96,9 %	98,0 %
Ausserhalb Deutschlands	99,1 %	99,1 %	99,0 %	99,1 %	99,2 %
Anteil der befristet beschäftigten Mitarbeiter	0,9 %	1,3 %	1,9 %	1,9 %	1,4 %
Anteil der fest angestellten Mitarbeiter bei Neueinstellungen ¹	91,9 %	93,8 %	92,4 %	91,9 %	93,9 %
Anteil der befristet beschäftigten Mitarbeiter bei Neueinstellungen ¹	8,1 %	6,2 %	7,6 %	8,1 %	6,1 %

¹ Ohne Postbank

Kontrollfunktionen und Digitalisierung im Fokus

Auch wenn wir offene Stellen möglichst mit internen Kandidaten besetzen (siehe Seite 16), ist es gleichzeitig immer wieder sinnvoll, neue Fähigkeiten und Erfahrungen von außerhalb ins Unternehmen zu bringen. Das hängt zum Beispiel mit bereichsspezifischen Wachstumsplänen oder einer Expansion an neuen Standorten zusammen, etwa in unseren Technologiezentren weltweit, an denen die Bank noch nicht über die nötigen Ressourcen verfügt.

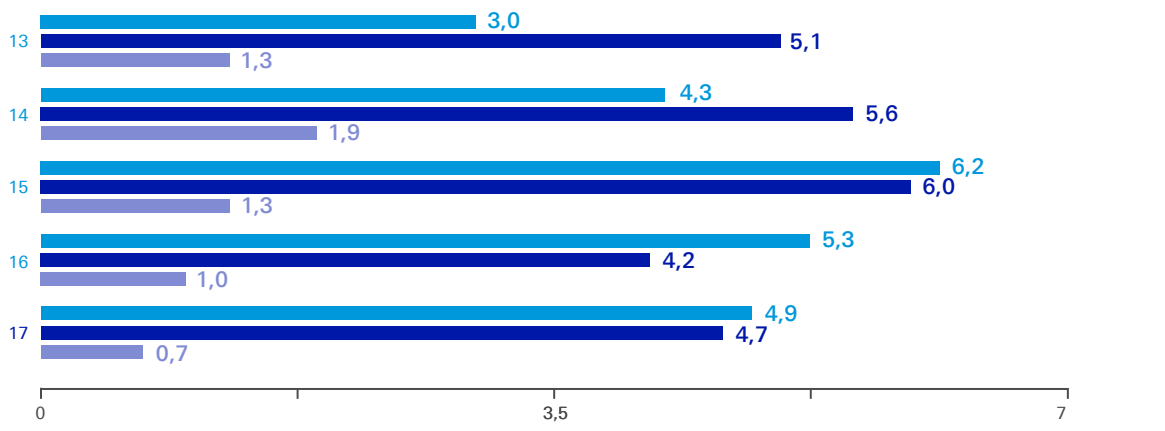
Im Jahr 2017 hat die Deutsche Bank etwa 4.900 Stellen für Officer (2016: 5.300) und 4.700 Stellen für Non-Officer (2016: 4.200) extern besetzt, über die Hälfte davon in Infrastrukturfunktionen und mit Schwerpunkt auf Technologie sowie regulatorischen und Kontrollfunktionen. Die Stärkung der Kompetenzen der Bank in der Abteilung gegen Finanzkriminalität (Anti-Financial Crime) und im Bereich Compliance waren die Hauptgründe für mehr externe Einstellungen in diesem Jahr.

Einstellungen nach Beschäftigungsstruktur

Vollzeitkräfte in Tsd.

- Officer
- Non-Officer
- Gesellschaften außerhalb des Corporate-Title-Systems der Deutschen Bank, insbesondere Postbank und BHF (veräußert 2014)

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.



Ein effektiver Einstellungsprozess ist ausschlaggebend dafür, dass unsere Bank die richtigen Talente zügig findet und einstellt. Im Laufe des Jahres konnten wir unser Einstellungsverfahren weiter verbessern, indem wir zum Beispiel unsere Rekrutierungs- und Einstellungsrichtlinien geändert haben.

Um potenziell neue Mitarbeiter anzusprechen und auf unser Unternehmen aufmerksam zu machen, nutzen wir vermehrt soziale Medien sowie externe Bewertungsportale wie zum Beispiel „Glassdoor“. Damit platzieren wir gezielt unsere Marke als Arbeitgeber. Die Anzahl der „Follower“ über die verschiedenen Karriere-Medienkanäle der Bank wuchs gegenüber dem Vorjahr um 19 % – auf 878.609 zum 31. Dezember 2017. Außerdem sind derzeit etwa 65.000 Mitarbeiter der Deutschen Bank auf LinkedIn registriert. Wir veröffentlichen mehr als 50 Nachrichten und Beiträge pro Monat in den sozialen Medien, hauptsächlich für potenzielle Bewerber interessante Berichte über unsere Mitarbeiter und ihre Erfahrungen. Damit erreichen wir rund zehn Millionen Menschen.

Darüber hinaus haben wir intern vermehrt Karrieremessen und Kampagnen organisiert, um die Aufmerksamkeit interner wie externer Kandidaten auf bestimmte Bereiche der Bank zu lenken, die offene Stellen zu besetzen haben. Das waren zum Beispiel Infrastrukturfunktionen wie Regulierung, Compliance und die Abteilung gegen Finanzkriminalität. Diese vielfältigen Kampagnen führten zu 4,8 Millionen Aufrufen in den sozialen Medien, 13.000 direkten Klicks auf die entsprechende Internetseite und 67.000 Online-Besuchern während der Kampagnen. Insgesamt bewarben sich bis zum 31. Dezember 2017 rund 35.000 Einzelkandidaten – 927 Stellen wurden besetzt, davon 45% mit internen Kandidaten.

Nachwuchstalente gewinnen

Hochschulabsolventen

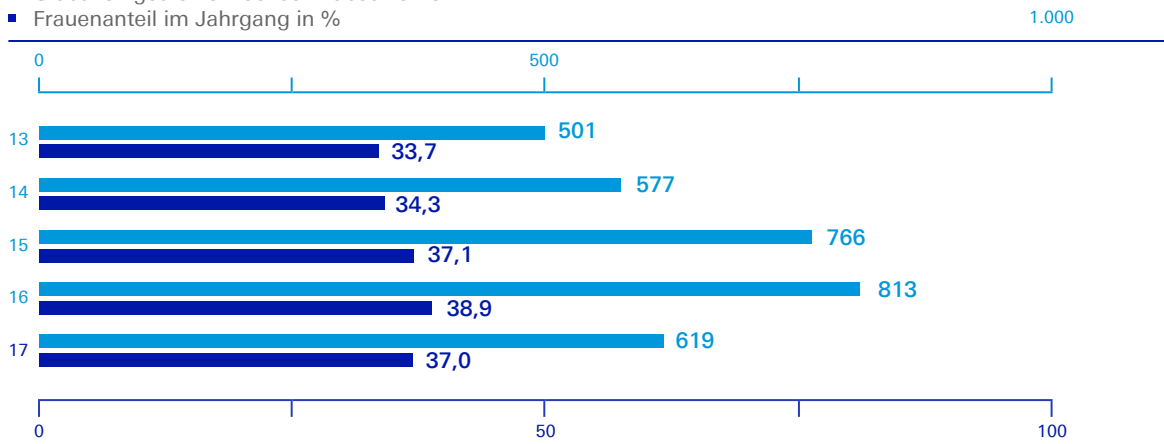
Die Deutsche Bank stellte im Jahr 2017 insgesamt 619 Hochschulabsolventen ein, verglichen mit 813 im Vorjahr. Dieser Rückgang liegt zum einen an den leicht reduzierten Zielen der einstellenden Geschäftsbereiche als auch an der veränderten weltweiten Aufstellung des Konzerns.

Das globale Trainingsprogramm für Hochschulabsolventen begann mit einer dreitägigen Veranstaltung in London, auf der die Teilnehmer die Struktur unserer Bank, ihre Strategie und ihre Kultur kennenlernen konnten. Außerdem erfuhren sie, welche Erwartungen die Bank an neue Mitarbeiter hat, und wie sie mit ihren Kollegen im gesamten Unternehmen ein Netzwerk aufbauen können. Neben verschiedenen Vorträgen gab es Fragerunden und Podiumsdiskussionen mit Vertretern des Vorstands sowie eine Reihe von Trainingsmodulen. Nach dieser Orientierung durchliefen die Absolventen eine vierwöchige Schulung, die aus Projektarbeit, Fallstudien und Präsentationen bestand. Darauf folgte ein zwölfmonatiges Online-Trainingsmodul, das den Fokus auf unsere Unternehmenskultur sowie auf den Wertekanon der Bank legt und die Teilnehmer mit den technischen, professionellen und kulturellen Fähigkeiten für einen erfolgreichen Berufsstart ausstattet.

Nachwuchskräfte

Kopfzahl

- Global eingestellte Hochschulabsolventen
- Frauenanteil im Jahrgang in %



Aufgrund des steigenden Bedarfs an MINT-Profilen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) in allen Bereichen unserer Bank verfügen 40 % aller Teilnehmer inzwischen über einen MINT-Abschluss – und 30 % der Neuzugänge wurden für Technologierollen eingestellt. Der Frauenanteil lag im neuen Jahrgang bei 37 % (gegenüber knapp 39 % im Jahr 2016).

Um die Absolventen auf ihren Berufseinstieg in unsere Bank vorzubereiten, haben wir die innovative App „I am DB“ entwickelt. Mit dieser App treten wir mit den Bewerbern etwa ein Jahr vor ihrem ersten Arbeitstag in Kontakt. Wir bieten dort Erfahrungsberichte früherer Absolventen oder Berichte über unsere Geschäftstätigkeit an und helfen den Neuankommelingen dadurch, sich mit der Bank vertraut zu machen. So lernen sie die Werte und Überzeugungen des Unternehmens kennen und beginnen, sich als Teil der Deutschen Bank zu fühlen. Außerdem können sie ihr Netzwerk über die App aufbauen und Meinungen mit anderen Absolventen austauschen. Dies erleichtert ihnen den Einstieg ins Unternehmen und hat sich bewährt. Denn die Erfahrung zeigt: Die Glaubwürdigkeit anderer Absolventen

ist ungleich höher zu bewerten als Hochglanzprospekte und Unternehmenspräsentationen. Für die App wurden wir in Großbritannien mit dem „Engage Award 2017“ in der Kategorie beste Kunden- und Mitarbeiterkommunikation in der Finanzdienstleistungsbranche ausgezeichnet.

Auszubildende und duale Studenten

Die duale Berufsausbildung und das duale Studium bieten vor allem in Deutschland eine zusätzliche Möglichkeit, im Konzern für Nachwuchs und für Talente zu sorgen. Wir nehmen unseren Ausbildungsauftrag unverändert sehr ernst und wollen nicht zuletzt auch damit die Attraktivität von Arbeitsplätzen im Bankensektor weiter fördern. Gleichzeitig verändert sich aber das Berufsbild in der Finanzindustrie. Die Bankenwelt und damit auch der Beruf des Bankkaufmanns/-frau haben sich in den vergangenen Jahren gewandelt – und werden es weiterhin tun. Die Digitalisierung und mobile Lösungen für Bankgeschäfte tragen dazu bei, dass das Arbeitsumfeld in einer Bankfiliale heutzutage anders ist als noch vor wenigen Jahren.

Die duale 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 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 fachlichen Kompetenzen in einem bestimmten Berufsfeld, sondern auch wichtige persönliche und soziale Kompetenzen erweitern.

Vor dem Hintergrund der Veränderungen im Bankensektor und der strukturellen Anpassungen im Privatkundengeschäft geht auch bei der Deutschen Bank die Gesamtzahl der Neueinstellungen kontinuierlich zurück. Im Jahr 2017 waren dies 616 (2016: 741); 460 der Ausbildungs- und Studienabsolventen wurden 2017 übernommen (2016: 419). Wir bilden bewusst über unseren Eigenbedarf hinaus aus, um jungen Leuten eine qualitativ hochwertige Ausbildung und damit berufliche Chancen zu ermöglichen.

Auszubildende in Deutschland

	2017	2016	2015	2014	2013
Anzahl Auszubildende	1.641	1.902	1.936	1.818	1.849
Anteil weibliche Auszubildende	47,0 %	46,0 %	44,6 %	45,8 %	46,1 %
Auszubildenden-Quote	3,6 %	3,9 %	4,0 %	3,8 %	3,8 %
Einstellung von Auszubildenden	616	741	863	832	655
Übernahme von Auszubildenden	460	419	475	489	488
Übernahmequote*	50 %	52 %	70 %	59 %	55 %
Aufwendungen für Berufsausbildung in Mio. €	48	51	45	41	46
Ø Aufwendungen für Berufsausbildung je Mitarbeiter (Auszubildender) in Tsd. €	28	30	27	26	27

* Ohne Postbank

3

Leistung fördern

- Führungskompetenzen entwickeln – 23
- Gezielte Förderprogramme – 25
- Digitales Lernen in der Deutschen Bank – 26
- Schulungen – 27
- Leistung ganzheitlich steuern – 28
- Mitarbeitervergütung – 29
- Zusatzleistungen für Mitarbeiter weltweit – 31
- Die Balance zwischen Berufs- und Privatleben – 32
- Gesundheit und Sicherheit – 34

Führungskompetenzen entwickeln

Das „Leadership Capability Model“ sowie die Werte und Überzeugungen unserer Bank definieren, 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 der Unternehmenskultur und den -werten nachhaltig zu gewährleisten. Auf diesem Modell basiert der Ansatz unserer Bank bei der Weiterentwicklung der Führungskräfte durch eine Reihe von Förderprogrammen.

Die Deutsche Bank hat bereits 2015 zwei „Management Fundamentals“-Programme eingeführt, die für neue Führungskräfte verpflichtend sind. Das Basisprogramm ist für Mitarbeiter bis zur Ebene Vice President 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. Die „Management Fundamentals“ sollen die Teilnehmer darin unterstützen, ihre Rolle als Führungskräfte auszuüben und sich weiterzuentwickeln. Im Jahr 2017 nahmen mehr als 2.000 Mitarbeiter an über 20 Standorten weltweit an den bereichsübergreifenden Programmen teil. Seit 2017 bieten wir für erfahrene Führungskräfte auch spezielle Kurzprogramme an („Skill Practice Pods“), die beispielsweise Themen wie Talentförderung oder Mitarbeiterführung in schwierigen Zeiten behandeln. Bisher nahmen weltweit rund 550 Mitarbeiter an diesen Programmen teil.

2.000 Teilnehmer an den „Management Fundamentals“-Programmen 2017

Darüber hinaus gibt es mit den „Leadership Fundamentals“ ein bereichsübergreifendes Programm für Manager von Führungskräften, das wir 2017 überarbeitet haben. Der Schwerpunkt des Programms liegt darauf, Denkweisen und Verhaltensmuster zu fördern, die eine effektive Mitarbeiterführung ermöglichen. Dazu gehören beispielsweise ein inspirierender und authentischer Führungsstil sowie der Fokus auf das Thema Zusammenarbeit, um gemeinsam Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Das erste Modul beschäftigt sich mit dem Selbstverständnis der Teilnehmer als Führungskräfte, mit ihren Stärken und ihrem Verbesserungspotenzial, und es erklärt die Erwartungen der Bank an ihre Führungskräfte. Im zweiten Modul erhalten Teilnehmer tiefere Einblicke in unser Geschäft und das Netzwerk der Bank. Zusätzlich geht es im zweiten Modul auch um kulturelle Aspekte und darum, was es bedeutet, unsere Werte und Überzeugungen vorzuleben. Bisher haben rund 400 Teilnehmer das Programm absolviert.

Wir planen diese Kernangebote 2018 auszubauen, und wir wollen einen noch größeren Fokus darauf legen, individuelle Fähigkeiten zu entwickeln, von denen unsere Führungskräfte und Manager profitieren können. Die Programme sind bereichsübergreifend ausgerichtet. So erhalten Teilnehmer unter anderem die Möglichkeit, interne Netzwerke aufzubauen und zu erweitern. Darüber hinaus wollen wir unsere Top-Führungskräfte noch stärker in die Programme einbinden, damit die Teilnehmer direkt von deren persönlichen Erfahrungen und Praxistipps profitieren.

Im Jahr 2017 startete die Deutsche Bank eine Initiative, um ausgewählte Führungskräfte auf Aufgaben in Leitungsgremien vorzubereiten, indem sie das Verständnis für regulatorische Anforderungen und wichtige Managementkompetenzen fördert. Die Kandidaten durchliefen einen gründlichen Auswahlprozess, mit dem Schwerpunkt auf wichtigen Steuerungs- und Entscheidungsprozessen. Wir haben die Entwicklungspotenziale der Kandidaten identifiziert und individuelle Entwicklungspläne erstellt. Die Teilnehmer haben das Programm gut aufgenommen. Die Bank arbeitet derzeit daran, die Schulungen für 2018 weiterzuentwickeln, um ihr Angebot und die Richtlinien der Europäischen Wertpapieraufsichtsbehörde sowie der Europäischen Bankaufsichtsbehörde für Schlüsselfunktionsträger und Vorstandsmitglieder zu ergänzen.

Wir fördern auch die langfristige Effektivität von Führungskräften auf Ebene unserer weltweiten Führungsgremien („Global Executive Committees“) oder auf der Ebene unter dem Vorstand. Im Jahr 2017 unterstützte der Personalbereich in diesem Sinne 15 strategisch wichtige Teams aus den Geschäftsbereichen und Infrastrukturfunktionen der Bank. Dabei lag ein besonderer Schwerpunkt darauf, das Bewusstsein etwa für Teamdynamik zu entwickeln, um so den jeweiligen Bereich gemeinsam zu leiten und für den gemeinsamen Geschäftserfolg zu sorgen.

Die Postbank bietet ihren Führungskräften ein eigenständiges „Führungskräfte Curriculum“ an: Die Trainings orientieren sich an den unterschiedlichen Rollen einer Führungskraft, etwa die des Strategieentwicklers, Veränderungsmanagers oder Coachs. Viele Schulungen können von leitenden und nicht leitenden Führungskräften gemeinsam besucht werden. Im Jahr 2017 nahmen 429 Beschäftigte an einer Schulung im Rahmen des „Führungskräfte Curriculum“ teil (2016: 467).

Gezielte Förderprogramme

Wir unterstützen die Karriereentwicklung unserer Mitarbeiter und fördern ihre berufliche und persönliche Fortbildung. Dabei verfolgen wir einen bereichsübergreifenden Ansatz und haben seit 2015 verschiedene Talent-Förderprogramme konsolidiert.

Zum Jahresende 2017 bewilligte der Vorstand die inzwischen fünfte Auflage des ATLAS-Förderprogrammes („Accomplished Top Leaders Advancement Strategy“) für weibliche Managing Directors. Derzeit wird das Programm überprüft und neu konzipiert; der Start ist für März 2018 geplant.

Das erste bankweite „Director Acceleration Program“ (DAP) begann im Mai 2017 und erstreckt sich über zwölf Monate. Den Ausgangspunkt des Programms bildet ein viertägiges Modul in London. Hier erfahren die Teilnehmer von Mitgliedern des Vorstands, was die Bank von ihren Führungskräften erwartet, sie erhalten wichtige Einblicke in strategische Themen und besuchen Vorträge von Professoren der London Business School. Die Teilnehmer sind danach zu jeweils zwei Modulen in den nächstgelegenen regionalen Hauptstandort der Bank eingeladen (Europa: London, Frankfurt; Amerika: New York; und Asien: Singapur, Hongkong). Die Themen dieser Module reichen von der Weiterentwicklung von Führungskompetenzen und dem Umgang mit organisatorischen Veränderungen bis hin zur Einflussnahme auf Entscheidungsprozesse und Kommunikation. Zusätzlich zu den Schulungen erhalten die Teilnehmer ein 360-Grad-Feedback und werden gecoacht.

Im Rahmen des DAP fand im vergangenen Jahr auch das Modul „Women Global Leaders“ (WGL) erstmalig statt. Wir haben die bisher separaten Programme harmonisiert, da sich ihre Kriterien, Ergebnisse und Zielgruppen decken. Die Integration des WGL-Programms soll weibliche Führungskräfte verstärkt fördern, und wir können ihnen so gleichzeitig zusätzliche Entwicklungsmöglichkeiten anbieten. Die Teilnehmerinnen des DAP (mit 33 % der höchste Anteil an einem gemischten Förderprogramm) begannen ihr zwölfmonatiges Programm mit dem WGL-Modul und setzten dieses dann gemeinsam mit den männlichen Teilnehmern ab dem viertägigen globalen Modul in London fort.

Das „Vice President Acceleration Program“ fand 2017 zum zweiten Mal statt. Das Programm, das sich über sechs Monate erstreckt, besteht aus jeweils zwei Modulen in Europa (London, Frankfurt, Mailand), Amerika (New York) und Asien (Singapur). Absolventen des letztjährigen Programms wurden im Vergleich zu anderen Vice Presidents eher befördert und ließen sich auf diese Weise auch stärker an die Bank binden:

- Beförderung: 24,6 % der Teilnehmer wurden im März 2017 in den Director-Rang befördert, verglichen mit einer Beförderungsrate von 3,8 % von Vice Presidents zu Directors innerhalb der gesamten Bank.
- Bindung: 94,0 % der Teilnehmer arbeiten weiterhin bei der Bank, verglichen mit 92,6 % der Vice Presidents in der gesamten Bank (per August 2017).

Die Postbank verfügt über eigene Programme zur Weiterbildung. Dazu gehören „Advanced Professionals“, ein Angebot zur Unterstützung der Fachlaufbahn von berufserfahrenen Leistungsträgern, die dies zur persönlichen und beruflichen Standortbestimmung nutzen sollen, sowie das „Junior Management Programm“ und das „Management Programm“ für nicht leitende Mitarbeiter mit Potenzial und persönlicher Bereitschaft für den nächsten Karriereschritt.

Digitales Lernen in der Deutschen Bank

Im Zuge der digitalen Transformation der Bank haben wir 2017 auch deutliche Fortschritte bei der Digitalisierung unseres Schulungsangebots erzielt. So genießen alle Mitarbeiter heute ein besseres Lernerlebnis und einen optimierten Zugang zum gesamten Schulungskatalog. Die Deutsche Bank verfügt seit Jahren über ein umfassendes Lernangebot für ihre Standorte weltweit. Mit der Investition in unser neues System „Connect2Learn“ im Jahr 2016 konnten wir unseren Mitarbeitern nochmals ein komplett überarbeitetes Angebot bieten. „Connect2Learn“ erfüllt moderne Zugangsstandards und macht Lerninhalte in verschiedenen Sprachen und Formaten verfügbar. Zuvor fand bereichsübergreifendes Lernen hauptsächlich im Rahmen von Präsenzs Schulungen statt – für rund 19 % der Mitarbeiter. Daneben gab es webbasierte Wissenssammlungen, auf die rund 6 % der Mitarbeiter zugreifen konnten. Das neue Angebot steht nun allen Mitarbeitern offen. Einige der virtuellen Schulungen sind in sieben Sprachen verfügbar.

Das neue Lernsystem hat eine neue Benutzeroberfläche und eine viel intuitivere Nutzerführung. Sie hilft Mitarbeitern, auf die zum jeweiligen Zeitpunkt passenden Lerninhalte zuzugreifen – von Verhaltens- bis hin zu Managementthemen. Es gibt insgesamt 100 Lernpfade in 40 Themenkategorien, die Mitarbeiter auf Artikel, TED-Vorträge, Podcasts, Videos oder Buchzusammenfassungen führen. Das gesamte Angebot ist nicht nur über den PC, sondern auch über Tablet und in einer späteren Version über Smartphone abrufbar.

100 Lernpfade in 40 Themenkategorien in „Connect2Learn“

Führungskräfte können zudem auf einen speziellen Bereich zugreifen, der ihnen ihre eigenen Lerninhalte anzeigt sowie einen Überblick über die Lerninhalte ihrer Mitarbeiter gibt. So haben sie sowohl die Möglichkeit als auch die notwendigen Ressourcen, um die Lernaktivität ihrer Mitarbeiter zu verfolgen und diese zu unterstützen. Dazu gehören vollständige Anleitungen für alle 40 Themenbereiche und die relevanten Informationen, um eigene Team-Seminare für jedes Thema anzubieten.

In den ersten zehn Wochen nach Einführung von „Connect2Learn“ nutzten 13,5 % der Mitarbeiter das Lernangebot und über die Hälfte (55 %) von ihnen griff auf mehr als sechs Inhalte zu.

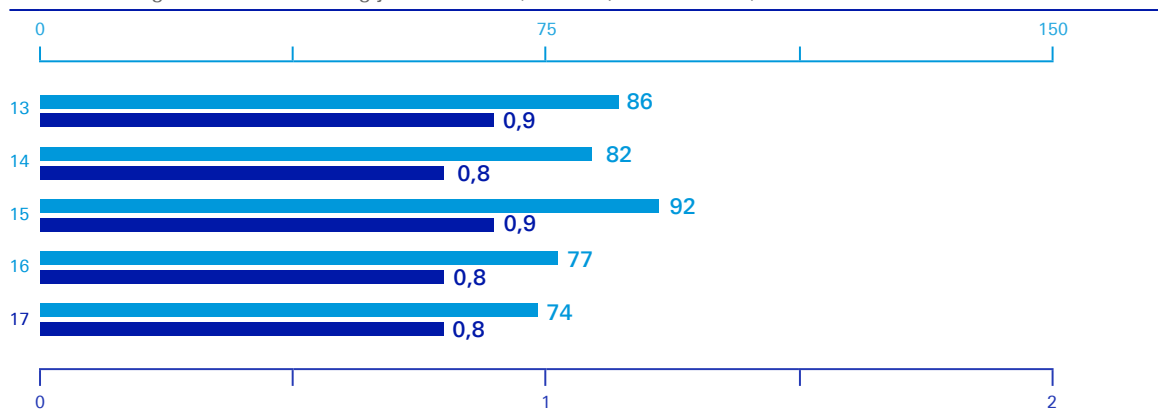
Zusätzlich zu diesem wesentlich breiteren Angebot für alle Mitarbeiter arbeiten wir 2018 weiter daran, das technologiegestützte Lernen insgesamt weiterzuentwickeln: Wir überprüfen und entwickeln verschiedene Apps und Instrumente; außerdem verbessern wir unsere webbasierten Pflichtschulungen.

Schulungen

Im Jahresverlauf investierte unsere Bank insgesamt 74 Millionen Euro in die Fortbildung und Schulung der Mitarbeiter. Die intensive Nutzung digitaler Lernangebote sowie interner Führungskräfte als Impulsgeber und Referenten im Rahmen von Förderprogrammen ermöglichten es, die Aufwendungen im Jahresvergleich deutlich zu senken (2016: 77 Millionen Euro; 2015: 92 Millionen Euro), und dabei ein noch umfangreicheres, qualitativ hochwertiges Angebot zu liefern.

Schulungen

- Aufwendungen für Weiterbildung (in Mio. €)
- Aufwendungen für Weiterbildung je Mitarbeiter (in Tsd. €; Vollzeitkräfte)



Die Schwerpunkte lagen 2017 auf Governance-, Risikomanagement- und Compliance-Schulungen sowie auf den Kern- und Führungskompetenzen. Diese sind Teil des digitalen Lernens der Bank und als Inhalte auf „Connect2Learn“ (siehe Seite 26) verfügbar. Die Zahl der absolvierten Schulungen stieg im Vergleich zum Vorjahr um 18 %. Alle Pflichtschulungen sind über „Connect2Learn“ abrufbar. Die relevanten Inhalte werden unseren Mitarbeitern in einer personalisierten Ansicht auf der Benutzeroberfläche des Systems angezeigt und unsere Manager erhalten einen Überblick über die Lernfortschritte ihrer Teammitglieder.

Schulungsteilnehmer

In Tsd.	2017	2016	2015	2014	2013
Governance, Risk Management & Compliance	1.130,8	935,4	703,2	534,8	447,5
Nicht-regulatorische Schulungen ¹	257,3	241,9	203,9	189,4	219,7
Insgesamt	1.388,1	1.177,3	907,1	724,2	667,2

¹ Einschließlich Produktschulungen, Techniks Schulungen, Führungs- & Managementschulungen und persönliche Entwicklung; 2017 ohne Produktschulungen in Spanien (via Videos, Artikel, etc.)

Leistung ganzheitlich steuern

Mit der Einführung des Konzepts „Ganzheitliche Leistung“ („Total Performance“) im Jahr 2017 hat die Deutsche Bank einen umfassenderen Ansatz eingeführt, um die Leistung und die Entwicklung ihrer Mitarbeiter über ein Geschäftsjahr hinweg zu steuern. Wir haben das Konzept in allen Ländern und Unternehmensbereichen implementiert. Im Mittelpunkt des Programms stehen regelmäßige Gespräche, die Verantwortung der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern sowie mehr gegenseitiges Vertrauen.

Bereits jetzt zeigt sich, dass das Konzept die Kommunikations- und Gesprächskultur der Deutschen Bank positiv verändert. Das führt zu deutlich besseren Beurteilungen im Rahmen unserer Mitarbeiterbefragung 2017 (siehe Seite 13) verglichen mit 2016. So schätzten etwa 67 % der Mitarbeiter die Kommunikation in ihrem Arbeitsumfeld als offen und ehrlich ein (2016: 60 %), und 68 % der Mitarbeiter gaben an, dass sie von ihrem Vorgesetzten klare und regelmäßige Rückmeldungen erhalten (2016: 62 %). Dabei ist zu berücksichtigen, dass im Vergleich zur Vollbefragung 2017 im Vorjahr eine Stichprobe von 20 % der Mitarbeiter befragt wurde.

„Ganzheitliche Leistung“ bewirkt drei wichtige Veränderungen in der Art, wie Manager mit ihren Mitarbeitern über die Themen Leistung und Entwicklung sprechen. Alle Mitarbeiter müssen bestätigen, dass ihnen klar ist, was in der jeweiligen Rolle von ihnen erwartet wird. Neben Rollenbeschreibungen umfassen die Erwartungen auch die Werte und Überzeugungen der Bank sowie deren Verhaltens- und Ethikkodex, ebenso wie alle relevanten Richtlinien und Verfahren. Nur Mitarbeiter, denen eine individuelle variable Vergütung in Aussicht gestellt wurde, sowie Mitarbeiter, auf die regional gültige Bestimmungen zutreffen, müssen drei bis fünf Ziele definieren. Dies entspricht 25 % aller Mitarbeiter der Deutschen Bank. Manager sind angehalten, in regelmäßigen Gesprächen mit ihren Mitarbeitern die Erwartungen in der jeweiligen Rolle, deren Ziele (falls relevant), Leistung, Entwicklung und Karriere zu besprechen. Die Beurteilung der Mitarbeiter erfolgt über verschiedene Indikatoren, den „Total Performance Indicators“ (TPIs), und basiert nicht auf einer einzelnen Note. Die TPIs betreffen Erfahrung, Beitrag zur Geschäftsentwicklung, Verhalten, Fähigkeiten und Karriereentwicklung des Mitarbeiters.

2017 nahmen etwa 80.000 Mitarbeiter weltweit am ganzheitlichen Leistungsmanagement teil; 93 % von ihnen bestätigten, dass Erwartungen und etwaige Ziele mit ihrem Vorgesetzten besprochen wurden, und 75 % stimmten der Beurteilung durch ihren Vorgesetzten zu bezüglich ihres Beitrags, ihrer Fähigkeiten sowie der Empfehlungen für ihre Karriere basierend auf den TPIs. Darüber hinaus wurden für 71,3 % der Mitarbeiter, denen individuelle variable Vergütung in Aussicht gestellt wurde, Ziele gesetzt. Diese Werte wollen wir 2018 steigern.

Im vierten Quartal 2016 und im Jahr 2017 fand eine Reihe von Einführungsschulungen für Führungskräfte statt, um diese umfassend darauf vorzubereiten, die Leistung ihrer Teams gemäß dem neuen ganzheitlichen Leistungsansatz zu fördern und zu verantworten. Über 6.000 Manager nahmen an diesen Schulungen weltweit teil. Für die neue Runde sind weitere Veranstaltungen geplant. Den Anfang machten im Januar 2018 die Gespräche zwischen Mitarbeitern und Managern, in denen die Erwartungen besprochen und bestätigt werden.

Mitarbeitervergütung

Wir legen Wert auf eine faire, transparente und nachhaltige Vergütung für die Mitarbeiter. Im Jahr 2016 haben wir als Teil unserer Strategie 2020 ein neues Vergütungsrahmenwerk eingeführt, das nachhaltige Leistung auf allen Ebenen der Bank fördern und belohnen soll.

In verschiedenen europäischen Ländern – darunter in Deutschland, Großbritannien und Spanien – wird dieses interne Rahmenwerk von der jeweiligen Gesetzgebung zu mehr Entgelttransparenz und -gleichheit zwischen Frauen und Männern untermauert. Als internationales Unternehmen mit einer Vielfalt unterschiedlicher Bereiche befürwortet die Bank grundsätzlich eine länderübergreifend vergleichbare Transparenz. Wir werden die Ergebnisse aus den diversen Initiativen zu mehr Entgelttransparenz und -gleichheit intensiv analysieren und berücksichtigen, wenn wir unsere Vergütungsansätze weiterentwickeln.

Das neue Vergütungssystem galt in Deutschland zunächst für die außertariflichen Mitarbeiter und die wesentlichen Tochtergesellschaften. Im Jahr 2017 wurde es planmäßig weiter umgesetzt und kommt nun in Deutschland auch in kleineren Einheiten und vor allem für die große Gruppe der tariflichen Mitarbeiter zur Anwendung. Mit der neuen Struktur und den Referenzquoten für das Verhältnis von fixer zu variabler Vergütung, je nach Verantwortungsstufe und Geschäftsbereich oder Infrastrukturfunktion, haben wir einen transparenten Vergütungsansatz geschaffen. Dieser beteiligt alle Mitarbeiter unmittelbar am wirtschaftlichen Ergebnis der Bank und sorgt dafür, dass Leistung und Vergütung stärker miteinander verknüpft sind. Die variable Vergütung setzt sich aus der Gruppenkomponente für alle Mitarbeiter und – je nach Geschäftsbereich und Hierarchieebene des einzelnen Mitarbeiters – aus der individuellen Komponente oder der Anerkennungsprämie („Recognition Award“) zusammen. Ein Ergebnis dieses neuen Vergütungsrahmenwerkes ist, dass für einen Teil der Mitarbeiter keine diskretionäre Ermittlung der variablen Vergütung mehr erfolgt, sondern diese auf Basis des Konzernergebnisses global einheitlich festgelegt wird.

Nachdem der Vorstand im Jahr 2016 beschlossen hatte, die variable Vergütung deutlich zu kürzen, und neben der Gruppenkomponente lediglich Mitarbeiter der unteren Hierarchieebenen eine individuelle variable Vergütung erhielten, konnte für das Jahr 2017 wieder ein höherer Gesamtbetrag der leistungsabhängigen variablen Vergütung unter Verwendung aller variablen Vergütungskomponenten zur Verfügung gestellt werden, mit dem die nachhaltige Leistung der Mitarbeiter honoriert wurde.

Die Struktur der Gruppenkomponente ist im Jahr 2017 unverändert geblieben. Sie bemisst sich weiterhin am nachhaltigen Fortschritt bei den vier Erfolgskennzahlen: harte Kernkapitalquote, Verschuldungsquote, bereinigte Aufwendungen sowie Eigenkapitalrendite nach Steuern. Im Verlauf des Jahres 2017 hat die Bank einen Fortschritt auf dem Weg zu den für 2020 gesetzten Finanzziele erreicht. Der Vorstand hat daher zur prozentualen Abbildung der zurückgelegten Wegstrecke zum Ziel eine Quote von 55 % festgelegt, die als Basis für die Ermittlung der individuell gewährten Gruppenkomponente für jeden berechtigten Mitarbeiter dient.

Für die individuelle Komponente wurden, basierend auf den Ergebnissen des Konzerns und des jeweiligen Geschäftsbereichs, pro Bereich Budgets in der Größenordnung der jeweiligen Referenz- und Erwartungswerte zur Verfügung gestellt und entsprechend der individuellen Leistung verteilt.

Personalkosten und Erträge

	2017	2016	2015	2014	2013
Personalaufwand (in Mio. €)	12.253	11.874	13.293	12.512	12.329
Personalaufwandsquote ¹	46,3 %	39,6 %	39,7 %	39,2 %	38,6 %
Ø Personalaufwand pro Ø Mitarbeiter der Periode (in Tsd. €)	125,4	117,4	133,7	128,1	125,8
Anteil Personalaufwand am Gesamtaufwand in % ²	49,6 %	40,3 %	34,4 %	45,2 %	43,4 %
Löhne und Gehälter ³	10.108	9.819	11.163	10.466	10.406
Soziale Abgaben ³	2.145	2.055	2.130	2.046	1.923
davon: für Altersversorgung ³	749	671	724	659	615
Erträge (in Mio. €)	26.447	30.014	33.525	31.949	31.915
Ø Erträge pro Ø Mitarbeiter in der Periode (in Tsd. €)	270,6	296,6	337,2	327,0	325,7

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. €	2017	2016	2015
Unternehmens- und Investmentbank	4.273	3.955	4.897
Privat- und Firmenkundenbank	3.979	4.042	4.161
Deutsche Asset Management	778	708	870
Abbaueinheit NCOU	–	68	86
Consolidation & Adjustments	3.223	3.101	3.279
Insgesamt	12.253	11.874	13.293

Weitere Informationen finden Sie im [Vergütungsbericht 2017](#) der Deutschen Bank.

Die Postbank ermittelt die variablen Gehaltsbestandteile ihrer Mitarbeiter basierend auf dem Erfolg der Postbank Gruppe sowie der Durchführung von Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungsprozessen. Im Rahmen dieser Prozesse werden die Mitarbeiter regelmäßig, mindestens jedoch einmal jährlich nach Ablauf des Kalenderjahres, beurteilt. Darüber hinaus gibt es unterjährig Monitoring-Gespräche. Bei Führungskräften sind Vergütungselemente mit Anreizen für nachhaltiges Handeln verankert. Teile der variablen Vergütung werden aufgeschoben und sind von der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens abhängig.

Beamte der Postbank in Deutschland

Vollzeitkräfte, Postbank konsolidiert 2010	2017	2016	2015	2014	2013
Aktive Beamte	4.310	4.495	4.786	4.972	5.389
In sich beurlaubte Beamte (ISB)*	439	453	453	490	434
Beamte in Beteiligungsgesellschaften	793	830	932	928	1.038
Insgesamt	5.542	5.778	6.171	6.390	6.861
Beamtenanteil der Postbank in Deutschland in %	32,0 %	32,1 %	33,3 %	34,4 %	38,1 %
Beamtenanteil in Deutschland in %	13,0 %	13,0 %	13,5 %	14,1 %	14,8 %

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

Zusatzleistungen für Mitarbeiter weltweit

Die Deutsche Bank bietet weltweit rund 900 Programme mit Zusatzleistungen für Mitarbeiter. Sie sollen ihr finanzielles, körperliches und geistiges Wohlergehen unterstützen sowie dabei helfen, berufliche und private Anforderungen zu vereinbaren.

Altersversorgung

So leistet die Bank beispielsweise 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. Vergleichbare Programme werden für Mitarbeiter weltweit angeboten.

Mit einer Ausfinanzierungsquote von 98 % zum 31. Dezember 2017 erreichte die Deutsche Bank das jährliche Ziel, ihre Pensionsverpflichtungen zu 90–100 % auszufinanzieren. Es handelt sich hierbei um den höchsten Ausfinanzierungsgrad eines DAX30-Unternehmens in den vergangenen Jahren. Vor dem Hintergrund des andauernden Niedrigzinsumfeldes hat die Deutsche Bank in Deutschland begonnen, den Aufbau von Pensionsanwartschaften beim BVV mit einem Zusatzbeitrag zu unterstützen.

Jedes Jahr beteiligen sich mehr als 15.000 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 2017, das heißt im neunten Planjahr, nahmen 45 % der Mitarbeiter dieses Angebot in Deutschland an. In allen Ländern, in denen das Programm läuft, lag die Teilnahmequote bei 28 %. Zusätzlich nehmen etwa 4.000 Mitarbeiter in Großbritannien, rund 43 % der dortigen Belegschaft, am „Employee Share Ownership Plan“ (ESOP) oder am „Share Incentive Plan“ (SIP) teil.

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	2017	2016	2015	2014	2013
Anzahl eingereicherter Verbesserungsvorschläge	2.081	2.456	2.566	2.392	2.245
Anzahl umgesetzter Verbesserungsvorschläge ¹	58	85	86	80	114
Realisierungsquote in %	4,9 %	4,7 %	4,7 %	5,8 %	7,8 %
Einsparung aus umgesetzten Verbesserungsvorschlägen (in Tsd. €) ²	71,9	487,8	109,2	205,2	208,0

Ohne insbesondere Postbank, Sal. Oppenheim und BHF (veräußert 2014).

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

Die Balance zwischen Berufs- und Privatleben

Wir bieten eine Reihe von Leistungen, die Mitarbeiter dabei unterstützen, den Beruf und private Verpflichtungen zu vereinbaren. In zahlreichen Regionen haben wir ein fortschrittliches und familienfreundliches Elternzeit-Rahmenwerk etabliert. In der Region Asien-Pazifik führten wir Anfang 2017 einheitliche Elternzeit-Regeln ein. So wird nicht mehr zwischen Vater und Mutter, sondern geschlechterneutral zwischen „Primärer und Sekundärer Bezugsperson“ unterschieden. Es gibt für beide jeweils eine Mindestdauer für die Elternzeit. In Großbritannien haben wir die Lohnfortzahlung für Väter in der Elternzeit an die Regelungen für Mütter angeglichen und unterstützen die Elternzeit somit konsistent und geschlechterneutral.

Rückkehr aus der Elternzeit

In Kopfbzahl, Deutschland	2017	2016	2015	2014	2013
Frauen	550	547	560	575	589
Männer	473	421	453	427	324

Ohne Postbank

Auch nach der Elternzeit unterstützt die Deutsche Bank ihre Mitarbeiter dabei, eine geeignete Kinderbetreuung zu organisieren. So bietet sie an den Hauptstandorten des Unternehmens weltweit mehr als 380 Kinderbetreuungsplätze in der Nähe des Arbeitsplatzes sowie jährlich mehr als 5.800 Tage Notfalldienste für die Kinderbetreuung an (in Deutschland, Großbritannien und den USA), die von den Mitarbeitern der Bank entsprechend genutzt werden. In Deutschland werden berufstätige Eltern bei der Kinderbetreuung durch eine kostenlose Beratungs- und Vermittlungsleistung eines bundesweiten Kooperationspartners (unter anderem Not- und Ferienbetreuung, Au-pair, Tagesmütter/-väter, Kinderfrauen, Haushaltshilfe) unterstützt. In Indien hat die Deutsche Bank zum 1. Juli 2017 Partnerschaften mit namhaften Kindertageseinrichtungen geschlossen und beteiligt sich zusätzlich an den Gebühren für die Kinderbetreuung.

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 und -optionen 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 Job 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.

Teilzeit-Beschäftigung

Kopfbzahl	2017	2016	2015	2014	2013
Teilzeit-Mitarbeiter	13.766	14.106	14.486	14.213	14.220
Anteil in % am Gesamtpersonal	13,0 %	12,9 %	13,1 %	13,2 %	13,2 %

Teilzeit-Beschäftigung nach Regionen

	Nord- und Südamerika	Asien-Pazifik	Europa*	Deutschland	Groß- britannien
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 %
Kopfzahl, 2015					
Teilzeit-Mitarbeiter	46	48	1.145	12.876	371
Anteil in % am Gesamtpersonal	0,4 %	0,2 %	7,4 %	24,0 %	4,0 %

* Ohne Deutschland und Großbritannien, Naher Osten und Afrika

Darüber hinaus können Mitarbeiter für eine längere geplante Freistellung oder Arbeitszeitreduktion von bis zu einem Jahr ein entsprechendes Guthaben in einem persönlichen Zeitwertkonto (db zeitinvest) ansparen. Mehr als 6.000 Mitarbeiter nehmen an db zeitinvest teil.

Die Deutsche Bank sieht zunehmend eine Herausforderung für Mitarbeiter, die Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen mit dem Beruf zu vereinbaren. Seit dem 1. Januar 2017 übernimmt die Bank in Japan 50 % der Kosten für bis zu 200 Stunden Betreuung von pflegebedürftigen Eltern durch einen entsprechenden 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 umfangreich berät und individuelle sowie Notbetreuungslösungen 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.

Darüber hinaus 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. In China wurde unser Personalbereich im vergangenen Jahr von Mercer dafür ausgezeichnet, dass wir unsere Personalrichtlinien und die Werte der Bank unter Berücksichtigung lokaler Besonderheiten eingeführt haben.

Gesundheit und Sicherheit

Das Gesundheitsangebot für unsere Mitarbeiter (ohne Postbank) umfasst im Wesentlichen medizinische Vorsorgeuntersuchungen, die alle relevanten 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 2017 wurden insgesamt 3.741 Untersuchungen durchgeführt (2016: 4.601), bei einer Teilnahmequote von 48,7 % beim „Check-up 40+“ (2016: 59,9 %) und 52,3 % beim „Führungskräfte-Check up“ (2016: 50,8 %). Eine Längsschnittbetrachtung zeigt, dass sich bei den Teilnehmern wesentliche Gesundheitsparameter (zum Beispiel Blutdruck, Cholesterin, Rauchabstinenz, Ernährung, Fitness) nachhaltig verbesserten. Die Gesundheitsquote unserer Mitarbeitern lag 2017 bei 94,2 %, weitgehend stabil im Vergleich zum Vorjahr (2016: 94,3 %).

Vorsorgeprogramm

Vollzeitkräfte, in %	2017	2016	2015	2014	2013
Führungskräfte-Check-up	537	530	522	421	509
Anteil in % der Anspruchsberechtigten	52,3 %	50,8 %	49,5 %	42,4 %	51,7 %
Mitarbeiter-Check-up 40+	3.204	4.071	3.277	2.437	2.970
Anteil in % der Anspruchsberechtigten	48,7 %	59,9 %	50,3 %	39,5 %	48,5 %
Insgesamt	3.741	4.601	3.799	2.858	3.479

Deutschland ohne insbesondere Postbank

Im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Gesundheits- und Sicherheitsüberprüfungen wird seit 2015 auch untersucht, inwieweit Mitarbeiter am Arbeitsplatz psychischen Fehlbelastungen ausgesetzt sind. Die zentrale Arbeitsgruppe zu diesem Thema beschäftigte sich 2017 mit 129 angezeigten potenziellen Fällen (2016: 75) und veranlasste oder begleitete im Jahresverlauf entsprechende Verbesserungsmaßnahmen. Darüber hinaus machte die Bank am „World Mental Health Day“ am 10. Oktober 2017 an verschiedenen Standorten auf das Thema psychische Gesundheit am Arbeitsplatz aufmerksam.

Das „Employee Assistance Program“ (EAP) unterstützt Mitarbeiter in schwierigen Situationen in ihrem Privat- oder Berufsleben. Vertrauliche Hotlines mit Psychologen oder Psychotherapeuten bieten rund um die Uhr an sieben Tagen in der Woche Beratung, wie zu familiären Anliegen oder zur Stressbewältigung und anderen Themen. Das in vielen Ländern wie Deutschland, Großbritannien, den USA, Japan und Hongkong verfügbare Programm kommt auch bei externen Krisen zum Einsatz – wie zum Beispiel im Falle von Naturkatastrophen, Epidemien oder anderen Bedrohungen der öffentlichen Sicherheit.

Die durchschnittliche Inanspruchnahme des EAP in Deutschland lag in den vergangenen Jahren bei etwa 1,4 % und damit auf ähnlichem Niveau wie bei anderen Kunden des beauftragten Dienstleisters (Neufälle 2017: 383; 2016: 452). Die Restrukturierungen des Jahres 2016 führten zu einem Anstieg von 9 % im Vergleich zu 2015, für das Jahr 2017 ist ein Rückgang von 15,4 % im Vergleich zu 2016 zu verzeichnen. Am Ende des individuellen Beratungsprozesses erhöhte sich die Quote der Leistungsfähigkeit der Teilnehmer von 32 % auf 65 % (Kategorien: Von dem Problem nicht mehr / Nur noch leicht beeinträchtigt). Zwei Drittel aller Fälle haben primär einen privaten Hintergrund.

Die Postbank hat ein eigenständiges integriertes betriebliches Gesundheitsmanagement aufgebaut. Sie stellt ein vielfältiges Angebot bereit, das von individueller Beratung zu spezifischen Gesundheitsfragen über kurze effektive Übungseinheiten am Arbeitsplatz bis zu individuellen und dauerhaften Kursangeboten mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten reicht. Auch eine kostenlose Gripeschutzimpfung gehört dazu. An den 13 Großstandorten der Postbank gibt es zentrale „Ansprechpartner Gesundheit“, die Beratung und konkrete Hilfe vermitteln.

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) gemäß § 84 Absatz 2 Sozialgesetzbuch IX in Deutschland 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 (so genanntes Hamburger Modell) dazu, das heißt ein schrittweises Heranführen an die volle Beschäftigungsfähigkeit. Im Jahr 2017 haben wir so 429 Mitarbeiter stufenweise wieder eingegliedert (2016: 549).

Gesundheitsquote (Deutschland)

	2017	2016	2015	2014	2013
In %	94,2 %	94,3 %	94,8 %	94,9 %	94,9 %

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

Ohne insbesondere Postbank und BHF (veräußert 2014). DB Investment Services 2016 erstmals einbezogen, Sal. Oppenheim 2015 erstmals einbezogen

Sicherheit am Arbeitsplatz

Die Deutsche Bank hat ihren Arbeits- und Gesundheitsschutz 2017 weiter verbessert und dabei einen besonderen Schwerpunkt auf die Steuerung sowie den Einsatz von Ressourcen und der Technik bei der Planung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen gelegt. Dabei arbeitete die Bank eng mit verschiedenen Gremien zusammen, von internen Programmen wie der zweiten Verteidigungslinie („Second Line of Defense“) bis hin zu Regierungsbehörden. In Deutschland wurde der Arbeits- und Gesundheitsschutz der Bank 2017 von staatlicher Seite positiv beurteilt.

Wir überprüfen die regulatorischen Anforderungen regelmäßig. Das kann dazu führen, dass interne Standards in der gesamten Organisation angepasst werden. Aktuelle Beispiele dafür sind Gesetzesänderungen in Deutschland beim Arbeitsschutz, Mutterschutz und bei der Betriebssicherheit, die konzernweit Auswirkungen haben – von der Filiale in Deutschland bis hin zur operativen Einheit in Indien.

In direktem Zusammenhang mit regulatorischen Gegebenheiten steht auch die Anforderung, Gesundheits- und Sicherheitsrisiken einzugrenzen. Dazu gehört es, Mitarbeiter vor Antritt einer Dienstreise angemessen vorzubereiten und den Brandschutz in den Räumlichkeiten der Bank zu organisieren. In der Region Asien-Pazifik wurde 2017 eine neue Brandschutzanalyse eingeführt. Sie soll 2018 als Modell für den gesamten Konzern dienen. Außerdem wurde die Schulung zum Arbeits-, Brand- und Gesundheitsschutz auf weitere Länder wie Luxemburg und die Niederlande ausgedehnt. Das Vorbild ist hier Deutschland, wo das Training gesetzlich vorgeschrieben ist. Wir wollen es 2018 noch weiter ausrollen.

Eine Kernaufgabe des Gesundheits- und Arbeitsschutzes ist auch, Unfälle am Arbeitsplatz zu registrieren und die Ursachen zu analysieren. Statistische Aufzeichnungen weltweit zeigen einen deutlichen Rückgang bei Unfällen am Arbeitsplatz. Zudem handelt es sich hauptsächlich um relativ geringfügige Vorfälle wie Ausrutschen, Stolpern oder Stürze, die glücklicherweise zumeist glimpflich verlaufen. Ein Großteil der Unfälle ereignete sich 2017 auf dem Arbeitsweg. In Deutschland lag die Anzahl der Unfälle am Arbeitsplatz auf dem Niveau des Vorjahres.

4

Vielfalt und Teilhabe

- Ein respektvolles Arbeitsumfeld für ein gutes Miteinander – 37
- Fortschritte bei der Chancengleichheit – 38
- Unterstützung von LGBTI-Initiativen – 40
- Kulturelle Vielfalt – 41
- Ein attraktives Arbeitsumfeld für viele Generationen – 42
- Mitarbeiter mit Behinderung unterstützen – 44
- Mitarbeiternetzwerke und externe Partnerschaften – 45

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 Bank und haben entscheidende Auswirkungen sowohl auf die Belegschaft als auch auf das Arbeitsumfeld und die Märkte, in denen unser Unternehmen aktiv ist. Daher:

- fördern wir talentierte und gemischte Teams, um gemeinsam gute Geschäftsergebnisse zu erzielen;
- schaffen wir ein respektvolles Arbeitsumfeld des Miteinanders, in dem Mitarbeiter ihr volles Potenzial entfalten können;
- stärken wir die Reputation unserer Bank bei Kunden, Geschäftspartnern, Aufsichtsbehörden, der Gesellschaft und potenziellen Mitarbeitern.

Die Deutsche Bank möchte die am besten geeigneten Mitarbeiter gewinnen, fördern und langfristig an sich binden – unabhängig von deren kulturellem Hintergrund, Nationalität, ethnischen Zugehörigkeit, Geschlecht, sexueller Orientierung, körperlichen Fähigkeiten, Religion, Werdegang oder 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 einen weltweit einheitlichen und zugleich multidimensionalen Ansatz. Dieser gilt in allen Personalfragen sowie im gesamten Unternehmen.

Im Sinne einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit trägt das verantwortliche Team im Personalbereich dazu bei, die Themen und Ansätze rund um Vielfalt und Teilhabe in allen mitarbeiterrelevanten Prozessen zu verankern. Darüber hinaus arbeitet das Team eng mit der Abteilung Kommunikation und Soziale Verantwortung sowie den Geschäftsbereichen und Infrastrukturfunktionen zusammen, um diese Themen intern und extern zu etablieren.

Fortschritte bei der Chancengleichheit

Im Jahr 2017 hat die Bank ihre gezielte Förderung von Frauen fortgesetzt. Mit einem Frauenanteil von 35 % im Aufsichtsrat zum Jahresende 2017 (2016: 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 bereits 2015 das Ziel gesetzt, bis zur Jahresmitte 2017 mindestens ein weibliches Mitglied in den Vorstand aufzunehmen. Mit der Berufung von zwei Frauen in den Vorstand, Chief Regulatory Officer Sylvie Matherat im Jahr 2015 und Chief Operating Officer Kimberly Hammonds im Jahr 2016, hat die Bank dies umgesetzt.

Umsetzung des deutschen Geschlechterquotengesetzes in der Deutsche Bank AG

In %, sofern nicht anders angegeben	Stand zum 31.12.2017	Stand zum 30.06.2017	Stand zum 31.12.2016	Ziel für 30.06.2017	Ziel für 31.12.2020	Ziel für 30.06.2022
Frauen im Aufsichtsrat	35 %	35 %	35 %	30 %*	30 %*	–
Frauen im Vorstand	16,7 % (2)	2	2	mind. 1	–	20 %**
Ebene 1 unterhalb des Vorstands	18,0 %	20,6 %	15,7 %	17 %	20 %	–
Ebene 2 unterhalb des Vorstands	19,6 %	19,6 %	19,5 %	21 %	25 %	–

* Gesetzliche Vorgabe

** Bei einer Größe des Vorstands zwischen acht und 12 Mitgliedern entspricht das zwei Frauen.

Zum Ende des Jahres 2017 waren 18,0 % der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands der Deutschen Bank weiblich (2016: 15,7 %). Auf der zweiten Ebene unterhalb des Vorstands betrug der Anteil 19,6 % (2016: 19,5 %). Nach Maßgabe der gesetzlichen Anforderungen in Deutschland hatte sich die Bank für diese beiden Ebenen für den 30. Juni 2017 die Ziele 17 % beziehungsweise 21 %, gesetzt. Seit der Zielsetzung im September 2015 haben sich einige der Rahmenbedingungen geändert – unter anderem durch die Restrukturierung der Bank. Zudem ist die bereits geringe Zahl an Mitarbeitern der zweiten Ebene unter dem Vorstand seither um 17 % zurückgegangen. Geringfügige absolute Änderungen haben somit vergleichsweise große relative Schwankungen zur Folge. Dennoch verfolgen wir unser ursprüngliches Ziel weiter, mehr Mitarbeiterinnen in Führungspositionen zu berufen.

Im Jahr 2011 hat sich die Deutsche Bank freiwillig verpflichtet, den Anteil weiblicher Führungskräfte bis Ende 2018 weltweit deutlich zu erhöhen. Am Ende des Jahres 2017 betrug der Anteil weiblicher Managing Directors und Directors 21,9 %, (2016: 21,3 %). Zwischen 2011 und 2017 ist die Zahl der Mitarbeiterinnen auf dieser Ebene um 14,8 % gestiegen. Der Anteil der weiblichen Officer belief sich 2017 auf insgesamt 33,3 % (2016: 32,8 %).

Weibliche Mitarbeiter

Abgeleitet aus globalen Corporate Titles, Vollzeitkräfte	2017	2016	2015	2014	2013
Weibliche Managing Directors and Directors	1.929	1.923	1.921	1.789	1.724
Anteil in %	21,9 %	21,3 %	20,5 %	19,4 %	18,7 %
Weibliche Officer	16.845	16.486	15.918	14.415	13.777
Anteil in %	33,3 %	32,8 %	32,5 %	31,7 %	31,1 %
Weibliche Non-Officer	16.510	17.426	18.244	18.294	18.664
Anteil in %	55,8 %	55,6 %	55,5 %	55,4 %	55,8 %
Weibliche Mitarbeiter insgesamt	33.355	33.912	34.162	32.709	32.441
Anteil in %	41,6 %	41,5 %	41,7 %	41,7 %	41,7 %

Ohne Gesellschaften außerhalb des Deutsche Bank Corporate-Title-Systems, insbesondere Postbank und BHF (veräußert 2014). 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.

Auch die Postbank hat sich zum Ziel gesetzt, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen. Dazu hat sie 2012 ein umfangreiches „Diversity Management“- Programm gestartet und 2015 ihre Ziele weiter differenziert. Ende 2017 waren im Aufsichtsrat der Postbank AG unverändert 35 % der Mitglieder weiblich (Vorjahr: 35 %), im Vorstand (ohne Generalbevollmächtigte) waren es wieder 17 % (Vorjahr: 17 %). Der Frauenanteil bei den leitenden Führungskräften im Postbank Konzern ist 2017 erneut um einen Prozentpunkt auf 19 % gestiegen.

Die Deutsche Bank war 2017 im „Bloomberg Financial Services Gender-Equality Index“ (BFGEI) vertreten. Beim Start des Index im Mai 2016 war die Bank als eines von nur zwei DAX30-Unternehmen enthalten. Der globale Index deckt Unternehmen ab, die sich für die Chancengleichheit der Geschlechter einsetzen, und stellt Investoren sowie Unternehmen standardisierte Daten bereit – über den Anteil von Männern und Frauen in der Belegschaft, die Personalpolitik der Unternehmen, spezifische Zusatzleistungen und Angebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das gesellschaftliche Engagement für Chancengleichheit.

Unterstützung von LGBTI-Initiativen

Unsere Bank engagiert sich aktiv für die Belange lesbischer, schwuler, bi-, trans- oder intersexueller (LGBTI) Menschen und beteiligt sich an entsprechenden Initiativen. So finden jedes Jahr viele Aktionen unter der Leitung oder mit Beteiligung von „dbPride“ statt, dem bankeigenen Netzwerk von LGBTI-Mitarbeitern und deren Unterstützern, welches im Jahr 2000 gegründet wurde.

Als eines der ersten Unternehmen wenden wir den im September 2017 eingeführten UN-Verhaltenskodex gegen die Diskriminierung von LGBTI-Menschen an. In den USA hat die Bank zwei an Berufungsgerichte gerichtete „Amicus Curiae“ oder „Friend of the Court“-Dokumente unterzeichnet, die gleiche Rechte für LGBTI-Mitbürger fordern. Außerdem organisierten wir 2017 den Wettbewerb „Powering Progress“ in den USA: Hier konnten Studenten Projekte gestalten, die die Entwicklung gemeinnütziger LGBTI-Organisationen unterstützen und so den gesellschaftlichen Wandel vorantreiben. In Australien unterzeichnete die Deutsche Bank gemeinsam mit mehr als 800 weiteren Unternehmen einen offenen Brief, der für die Gleichstellung der Ehe für gleichgeschlechtliche Paare warb – 61 % der australischen Wähler stimmten später für das Gesetz. In Deutschland unterstützte die Bank ebenfalls ein Gesetz, das homosexuelle mit heterosexuellen Paaren rechtlich gleichstellt und die Ehe für gleichgeschlechtliche Paare ermöglicht.

Wir unterstützen jedes Jahr zahlreiche externe LGBTI-Kampagnen und -Veranstaltungen. Zum dritten Mal in Folge würdigten Mitarbeiter der Bank auf der ganzen Welt den IDAHOT („International Day Against Homo-, Trans- and Biphobia“). Auch der gesamte Vorstand trug an diesem Tag einzelne lilafarbene Accessoires und dokumentierte den Anlass mit einem Erinnerungsfoto. „dbPride“ organisierte an verschiedenen Standorten der Bank Veranstaltungen. In Indien, wo die gesellschaftlichen und rechtlichen Bedingungen eine besondere Herausforderung darstellen, führte DB India anlässlich des Tages sein „dbPride and Ally“-Programm ein, das starken Zuspruch erfährt.

Mit dem IDAHOT beginnt die „LGBTI Pride Season“, die sich über mehrere Monate und verschiedene Städte wie Berlin, Köln, Dublin, New York und Manila rund um den Globus erstreckt. Die Mitarbeiter der Deutschen Bank beteiligen sich gemeinsam mit ihren Freunden, Familien und Kunden weltweit an den so genannten „Pride Parades“. Für ihr Engagement erhielt die Deutsche Bank im jährlichen „Corporate Equality Index“ der Human Rights Campaign zum 15. Mal in Folge die Höchstwertung von 100 Punkten. Außerdem nahmen die Financial Times und OUTstanding, ein berufliches Netzwerk für LGBTI-Führungskräfte, vier Mitarbeiter der Deutschen Bank in ihre Listen für LGBTI-Führungskräfte und hochrangige Unterstützer für 2017 auf. Mit der Aufnahme in diese seit fünf Jahren geführten Listen werden die Leistungen derer anerkannt, die sich für die Integration von LGBTI in- und außerhalb der Arbeitswelt einsetzen.

Kulturelle Vielfalt

Im Zuge der Globalisierung ist kulturelle Vielfalt zur Realität geworden. Die Deutsche Bank ist weltweit in 60 Ländern aktiv und beschäftigt Mitarbeiter mit 149 (2016: 150; 2015: 149) unterschiedlichen Nationalitäten. Globale demografische Veränderungen lassen ahnen, wie wichtig kulturelle Vielfalt jetzt und noch mehr in Zukunft sein wird. Wir sind stolz auf die Vielfalt in unserer Belegschaft, sie bereichert das Arbeitsumfeld in unserer Bank. Mit einer Reihe von Programmen wollen wir die Chancengleichheit und Vielfalt unserer Belegschaft fördern. Dazu gehören „I Have a Dream“, „dbAchieve“ sowie Partnerschaften mit Universitäten, Berufsverbänden und Gemeindeorganisationen.

149

Nationalitäten in der
Deutschen Bank

60

Länder, in denen die Bank
aktiv ist

Ein attraktives Arbeitsumfeld für viele Generationen

Die Belegschaft der Bank umfasst ganze vier Generationen. Dazu zählen die Generation geburtenstarker Jahrgänge bis 1960 sowie die „Millennials“ (geboren bis zur Jahrtausendwende), die bis zum Jahr 2025 rund 75 % der globalen Belegschaft ausmachen werden. Diese Entwicklung berücksichtigen wir in unserer Personalarbeit.

Zum Jahresende waren 26 % der Mitarbeiter der Deutschen Bank 49 Jahre oder älter (2016: 24,8 %). Zur Gruppe der jüngsten Mitarbeiter von bis zu 29 Jahren zählten 16,2 % (2016: 17,1 %). In Deutschland betrug das Durchschnittsalter 45,5 Jahre (2016: 44,9 Jahre). Der Heimatmarkt der Bank liegt damit, und auch bei der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit, über den Vergleichszahlen anderer Regionen.

Alter

Kopfzahl	2017	2016	2015	2014	2013
Bis 29 Jahre	16,2 %	17,1 %	18,4 %	18,8 %	18,9 %
30 – 39 Jahre	30,1 %	29,9 %	29,7 %	29,3 %	29,2 %
40 – 49 Jahre	27,7 %	28,2 %	28,6 %	29,6 %	30,6 %
Über 49 Jahre	26,0 %	24,8 %	23,3 %	22,3 %	21,3 %

Durchschnittsalter nach Regionen

In Jahren, Kopfzahl	2017	2016	2015	2014	2013
Deutschland	45,4	44,9	44,3	44,0	43,9
Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika	40,7	40,2	39,8	39,7	39,5
Nord- und Südamerika	40,9	40,4	40,5	40,4	40,3
Asien-Pazifik	34,5	34,2	33,6	33,2	33,0
Insgesamt	41,7	41,3	40,9	40,7	40,6

Betriebszugehörigkeit

Kopfzahl	2017	2016	2015	2014	2013
Bis 4 Jahre	34,5 %	34,2 %	34,8 %	33,8 %	32,8 %
5 – 14 Jahre	27,3 %	27,3 %	27,5 %	29,3 %	31,4 %
Über 14 Jahre	38,2 %	38,5 %	37,7 %	37,0 %	35,7 %

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit nach Regionen

In Jahren, Kopfzahl	2017	2016	2015	2014	2013
Deutschland	19,6	19,1	18,5	18,4	18,1
Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika	10,3	10,2	10,0	10,2	10,3
Nord- und Südamerika	7,5	7,4	7,5	7,8	7,9
Asien-Pazifik	5,2	5,1	4,8	4,8	4,7
Insgesamt	13,4	13,2	12,9	13,1	13,0

Unsere Bank bietet in Deutschland und in den USA generationenübergreifende Mentoring-Programme an, in denen Kollegen mit unterschiedlichen Erfahrungsniveaus zusammenarbeiten. Eines der positiven Ergebnisse aus diesen Initiativen ist die Idee des „Reverse Mentoring“. So hat unsere Transaktionsbank gemeinsam mit dem Mitarbeiternetzwerk „NextGen“ ein Programm eingeführt, bei dem jüngere Mitarbeiter der „Millennial“-Generation die Mentor-Rolle einnehmen. Die Deutsche Bank stellt außerdem sicher, dass das Wissen und der Erfahrungsschatz der Mitarbeiter angemessen erfasst und geteilt werden. In Deutschland hat die Bank beispielsweise eine Anleitung zum Wissenstransfer entwickelt, um diesen Aspekt gezielt zu fördern.

Wir unterstützen unsere Mitarbeiter aktiv in verschiedenen Phasen ihres Arbeitslebens, auch mit Leistungen rund um ihre Verantwortung für Familienmitglieder und -angelegenheiten. Beispielsweise bietet DB India Mitarbeitern Vergünstigungen und Zuschüsse für örtliche Kinderbetreuungseinrichtungen. Die Bank bietet zudem eine Vielzahl flexibler Arbeitsmodelle im Rahmen seiner Zusatzleistungen ([siehe Seite 31](#)) an.

Mitarbeiter mit Behinderung unterstützen

Unser Engagement für Vielfalt umfasst auch die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen. Die Bank möchte schwerbehinderten und gleichgestellten Mitarbeitern ermöglichen, uneingeschränkt am Arbeitsleben teilzunehmen. Sie unternimmt viel, um die Rechte von behinderten Menschen, ihre gesellschaftliche Teilhabe, Selbstbestimmung und Einbeziehung in das Arbeitsleben zu sichern und sie nicht auszugrenzen. So wird beispielsweise neben dem bedarfsgerechten, mit individuellen Hilfsmitteln gestalteten Arbeitsplatz auch besonderes Augenmerk auf barrierefreie Gebäudezugänge, Ausgestaltung von Aufzügen, Behinderten-WCs und Parkmöglichkeiten gelegt. Neben flexiblen und reduzierten Arbeitszeitmodellen haben schwerbehinderte Menschen die Möglichkeit, sich von Mehrarbeit freistellen zu lassen und pro Jahr sechs Tage Sonderurlaub in Anspruch zu nehmen.

Behindertenanteil (Deutschland)

	2017	2016	2015	2014	2013
Besetzte Pflichtarbeitsplätze einschließlich Gleichgestellte in % Gesamtpersonal	5,7 %	5,6 %	5,4 %	5,2 %	5,1 %

Postbank rückwirkend seit 2013 einbezogen, DB Investment Services 2016 erstmals einbezogen, Sal. Oppenheim 2015 erstmals einbezogen, 2013 ohne BHF (veräußert 2014).

Der Anteil der schwerbehinderten und gleichgestellten Mitarbeiter der Bank lag zum Jahresende 2017 bei 5,7 % in Deutschland (2016: 5,6 %). Unterstützt werden diese Mitarbeiter durch die Vertrauenspersonen schwerbehinderter Menschen und den Personalbereich. Gleichzeitig sichert die Bank externe Arbeitsplätze behinderter Menschen durch die erfolgreiche und langjährige Zusammenarbeit mit der Genossenschaft der Werkstätten (GDW). Über die GDW werden Aufträge der Deutschen Bank koordiniert und in zahlreichen Behindertenwerkstätten bearbeitet – von der Digitalisierung über Druck- und Kopierarbeiten, Aktenvernichtung und Entsorgung von Elektrogeräten bis zu Stempelfertigung und Pflanzenpflege.

Bankintern befasst sich das Mitarbeiternetzwerk „dbEnable“ mit den Themen Behinderung und Integration am Arbeitsplatz, mit Gruppen in Großbritannien, Indien und Singapur. Die britische Gruppe befasst sich gezielt mit dem Schwerpunkt psychische Gesundheit. Sie veröffentlichte 2017 eine zweite Serie der „This is Me“-Videos, in denen Mitarbeiter ihre ganz persönlichen Erfahrungen diesbezüglich teilen. Die Videos wurden bereits über 15.000 mal aufgerufen. Eine globale Arbeitsgruppe arbeitet derzeit daran, das Thema weiter in den Fokus zu rücken.

In Singapur erhielten die integrativen Bemühungen der Deutschen Bank 2017 die Anerkennung von „SGEnable“, einer staatlichen Behörde zur Förderung und Unterstützung von Menschen mit Behinderungen. Darüber hinaus wurde die Bank im Juli mit dem „Achievement Award – Innovation Project“ im Rahmen der zum vierten Mal verliehenen „Enabling Employees Awards“ gewürdigt.

In Großbritannien blickt das zukunftsweisende Praktikumsprogramm für Menschen mit Autismus auf ein erfolgreiches zweites Jahr zurück. Fünf Praktikantenverträge wurden verlängert; im Vorjahr waren fünf ehemalige Praktikanten in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen worden. Das Programm wurde in Kooperation mit der Forschungsstiftung Autistica entwickelt und umfasst ein spezielles Training für Manager zum Umgang mit Menschen, die mit Autismus leben, sowie einen neuen Raum für Vorstellungsgespräche, der speziell auf deren Bedürfnisse ausgerichtet ist.

Mitarbeiternetzwerke und externe Partnerschaften

Die bankeigenen Mitarbeiternetzwerke tragen als strategische Partner des Personalbereichs dazu bei, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Unterschiede und die vielfältigen Lebensansätze der Mitarbeiter begrüßt und geschätzt werden. Die ehrenamtlich organisierten Netzwerke engagieren sich für die Anliegen bestimmter Mitarbeitergruppen aus traditionell unterrepräsentierten Gemeinschaften. Sie verbinden Menschen über alle Geschäftsbereiche hinweg, bieten die Möglichkeit, voneinander zu lernen, und entwickeln neue Lösungen. Kollegen verwenden freiwillig einen Teil ihrer Zeit darauf, gemeinsam Veränderungen voranzutreiben, Talente für die Bank zu werben und mit Kunden und Gemeinschaften in Kontakt zu treten. Je nach Standort unterstützen die Netzwerke Menschen mit Behinderungen, Familien, verschiedene Generationen, lesbische, schwule, bi-, trans- oder intersexuelle Menschen (LGBTI), Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft, Frauen und Männer.

2017 war ein wichtiges Jahr für die Mitarbeiternetzwerke. In Deutschland wurde „Väter@DB“ gegründet, damit speziell Männer ihr Berufs- und Familienleben besser miteinander vereinbaren können. In den USA startete die multi-kulturelle Partnerschaft drei Untergruppen („Asian Leadership Forum“, „Black Leadership Forum“ und „Hispanic/Latino Leadership Forum“), um die jeweiligen Gemeinschaften besser zu unterstützen und zu stärken. Bei ihrer Startveranstaltung führte das „Black Leadership Forum“ gemeinsam mit dem LGBTI-Mitarbeiternetzwerk der Bank, „dbPride“, eine bahnbrechende Diskussion unter der Leitung von Whoopi Goldberg. Im Fokus standen die sich überschneidenden Identitäten, von denen der preisgekrönte Film „Moonlight“ handelt – der erste ausschließlich mit schwarzen Schauspielern besetzte Film und der erste LGBTI-Film, der einen Oscar für den besten Film gewann.

Externe Partnerschaften

Vielfalt und Teilhabe helfen der Deutschen Bank, ihre Beziehungen zu ihren Kunden, Partnern und der Gesellschaft zu stärken. Mit fast 20 Jahren Erfahrung in diesem Bereich leisten wir einen aktiven Beitrag, um diese branchenübergreifenden und überregionalen Themen zu fördern. So arbeiten wir etwa mit anerkannten internationalen Forschungsinstituten wie „Catalyst“ und dem „Center for Talent Innovation“ zusammen, um Veränderungen voranzutreiben.

In Deutschland ist die Deutsche Bank Gründungsmitglied und derzeit Mitglied des Vorstands der „Charta der Vielfalt“, einer Initiative unter der Schirmherrschaft von Bundeskanzlerin Angela Merkel, um die Vielfalt in der Arbeitswelt aktiv zu fördern. Auch die Postbank hat sich mit Unterzeichnung der Charta im Jahr 2011 verpflichtet, eine offene Arbeitsatmosphäre zu schaffen, die alle Mitarbeiter mit ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten herzlich aufnimmt und respektiert. Diskriminierung aufgrund von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion, sexueller Orientierung, Alter und Behinderung wird nicht toleriert. Insgesamt haben über 2.700 öffentliche und private Unternehmen und Einrichtungen, die für über 9,4 Millionen Mitarbeiter stehen, die Charta unterzeichnet.

Darüber hinaus hat die Deutsche Bank in Großbritannien die „Women in Finance Charter“ unterschrieben, die sich für die Gleichberechtigung der Geschlechter in der Finanzdienstleistungsbranche in Großbritannien einsetzt, genauso wie die „Charte de la Diversité“ in Luxemburg, die „Charter Diversidad“ in Spanien sowie das italienische Manifest für die Beschäftigung von Frauen. Erst kürzlich hat die Bank eine Verpflichtung mit dem portugiesischen Unternehmensforum für Geschlechtervielfalt („i-Gen“) unterzeichnet.

5

Umbau der Bank

- Restrukturierungsmaßnahmen – 47
- Sozialverträgliche Umsetzung – 49
- Personalplanung und Rolling Forecast – 51
- Fluktuationsquote – 53

Restrukturierungsmaßnahmen

Im Zuge der Umsetzung der strategischen Ziele beschäftigte die Deutsche Bank zum 31. Dezember 2017 insgesamt 97.535 Mitarbeiter und somit 2.210 Mitarbeiter oder 2,2 % weniger als zum 31. Dezember 2016. Das Unternehmen berechnet seine Mitarbeiterzahlen auf Basis von Vollzeitkräften (FTE), das heißt, Teilzeitkräfte sind in diesen Zahlen entsprechend der vereinbarten Arbeitszeit mit eingerechnet.

Der überwiegende Teil der Personalreduktion im Konzern konzentrierte sich auf die Region Deutschland (2.073 Mitarbeiter) und folgte den Restrukturierungsmaßnahmen insbesondere im Geschäft mit Privat-, Vermögens- und Firmenkunden. Dagegen erhöhte sich in der Region Asien-Pazifik die Zahl der Mitarbeiter vor allem aufgrund der Eingliederung von geschäftskritischen externen Stellen, insbesondere im Technologiebereich.

Erläuterungen zu den Veränderungen in den einzelnen Bereichen:

- Unternehmens- und Investmentbank (+122; +0,7 %) insbesondere aufgrund der Verstärkung von unterstützenden Infrastrukturfunktionen im Zusammenhang mit der Eingliederung von geschäftskritischen Rollen;
- Privat- und Firmenkundenbank (-1.584; -3,5 %) aufgrund des Stellenabbaus vor allem in Deutschland und in westeuropäischen Ländern;
- Deutsche Asset Management (-86; -2,2 %) hauptsächlich infolge der Veräußerung von Sal. Oppenheim in Luxemburg;
- Abbaueinheit NCOU (-116; -100,0 %) wurde geschlossen;
- Infrastrukturfunktionen (-545; -1,6 %) vor allem aufgrund von Reduktionen in den meisten Bereichen, die teilweise kompensiert wurden durch die Eingliederung von externen Stellen hauptsächlich in der Betriebsorganisation (COO) sowie durch die Verstärkung von regulatorisch geforderten Stellen, insbesondere in der Abteilung gegen Finanzkriminalität und in der Revision.

Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Bereichen

Vollzeitkräfte, in Tsd.	2017	2016	2015	2014	2013
Unternehmens- und Investmentbank	17,3	17,1	17,2	16,7	16,1
Privat- und Firmenkundenbank	43,5	45,0	46,6	46,6	46,8
Deutsche Asset Management	3,8	3,9	4,0	3,6	3,7
Abbaueinheit NCOU	–	0,1	0,1	0,0	1,2
Infrastruktur	33,0	33,6	33,2	31,2	30,5
Insgesamt	97,5	99,7	101,1	98,1	98,3

Zeitarbeitskräfte (Contractors und Agency/Temps, ohne Postbank); Dez. 2017: 6,5 Tsd. (Dez. 2016: 7,7 Tsd.; Dez. 2015: 7,5 Tsd.; Dez. 2014: 7,8 Tsd.)

Erläuterungen zu den Veränderungen in den einzelnen Regionen:

- Deutschland (-2.073; -4,6 %) beeinflusst durch die Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen, insbesondere in der Privat- und Firmenkundenbank und in den Infrastrukturfunktionen;
- Nordamerika (-254; -2,4 %) aufgrund von Reduktionen in den Bereichen Betriebsorganisation, Technologie und Finanzen;
- Lateinamerika (-126; -33,7 %) vor allem durch den Rückzug aus einem Teil der dortigen Länder und Geschäfte;
- Europa, Naher Osten und Afrika ohne Deutschland (-518; -2,2 %) vor allem aufgrund von Reduktionen in Italien, Polen, Luxemburg, den Niederlanden und Spanien;

- Asien-Pazifik (+762; +3,8 %) insbesondere aufgrund der Eingliederung von externen Stellen hauptsächlich in der Betriebsorganisation und aufgrund der Verstärkung von Infrastrukturfunktionen speziell für die Unternehmens- und Investmentbank.

Die Deutsche Bank hat angekündigt, das Privatkundengeschäft in Polen – einschließlich des Brokerhauses DB Securities – bis zum vierten Quartal 2018 zu veräußern. Per Ende Dezember 2017 waren dort rund 1.500 Mitarbeiter beschäftigt.

Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Regionen

Vollzeitkräfte, in Tsd.	2017	2016	2015	2014	2013
Deutschland	42,5	44,6	45,8	45,4	46,4
Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika	23,5	24,1	23,8	23,1	23,2
Nord- und Südamerika	10,6	11,0	11,4	10,7	10,3
Asien-Pazifik	20,9	20,1	20,1	19,0	18,4
Insgesamt	97,5	99,7	101,1	98,1	98,3

Sozialverträgliche Umsetzung

Bei der Umsetzung ihrer strategischen Neuausrichtung war die Deutsche Bank auch 2017 darauf bedacht, den damit einhergehenden Stellenabbau so sozialverträglich und verantwortungsvoll wie möglich zu gestalten. Dabei arbeitet das Unternehmen vertrauensvoll und konstruktiv mit Arbeitnehmervertretern und Sozialpartnern zusammen.

Die Grundlage für die Einbindung von Betriebsratsgremien in Deutschland ist das Betriebsverfassungsgesetz. Dieses regelt unter anderem, welche Rechte und Pflichten der Betriebsrat hat und wann beziehungsweise in welchen Fällen der Arbeitgeber den Betriebsrat in welcher Form einzubinden hat. Der Betriebsrat ist die Interessenvertretung der Arbeitnehmer und wird von diesen alle vier Jahre gewählt. Als Interessenvertretung der Arbeitnehmer ist der Betriebsrat Gesprächs- und Verhandlungspartner des Arbeitgebers. Der Betriebsrat hat unterschiedlich stark ausgeprägte Beteiligungsrechte, zum Beispiel die Verhandlung von Interessenausgleichen bei Restrukturierungen und die Verhandlung von Betriebsvereinbarungen, wie etwa zum Thema Vergütung. Zu unterscheiden ist im Konzern (für Deutschland) je nach Zuständigkeit, die sich aus dem Gesetz ergibt, zwischen örtlichen Betriebsratsgremien, den Gesamtbetriebsräten, dem Konzernbetriebsrat und dem Europäischem Betriebsrat.

Die leitenden Angestellten werden vom Sprecherausschuss vertreten. Basis und Regelwerk hierfür ist das deutsche Sprecherausschussgesetz. Es entspricht der Praxis im Konzern, die entsprechenden Gremien frühzeitig und umfassend einzubinden.

Mit der im Jahr 2015 verkündeten Strategie 2020 hat die Deutsche Bank mehrere Maßnahmenbündel geschnürt und eingeleitet. Im Verlauf der Jahres 2016 wurden insgesamt 14 Interessenausgleiche über einen geplanten Personalabbau von rund 4.000 Stellen in Deutschland bis Ende 2018 verhandelt. Von den Maßnahmen waren insbesondere das Geschäft mit Privat-, Vermögens- und Firmenkunden betroffen, außerdem die Transaktionsbank, die Betriebsorganisation, die Infrastrukturfunktionen Finanzen und Risiko, die Personalabteilung sowie die volkswirtschaftliche Abteilung Deutsche Bank Research. Im Jahr 2017 wurden zwei Vereinbarungen auf nichtleitender Ebene geschlossen. Davon waren das Geschäft mit vermögenden Kunden (Wealth Management) und der Risikobereich mit einer Gesamt-Abbauzahl von brutto rund 300 Stellen betroffen.

Change-Konzept

Die Deutsche Bank verfolgt ein ganzheitliches Change-Konzept – ein neutrales, im Sozialplan der Bank verankertes Programm, das die Beschäftigungsfähigkeit fördert und denjenigen Mitarbeitern individuelle Veränderungsbegleitung bietet, 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 (siehe Seite 16), und es nutzt ein eigens aufgebautes Partnernetzwerk, um betroffene Mitarbeiter an andere Arbeitgeber zu vermitteln.

Nachdem bereits ein Großteil der betroffenen Mitarbeiter die Coaching- und Beratungsmöglichkeiten zur beruflichen Orientierung und Platzierung wahrgenommen hat, setzt sich die Begleitung aller noch nicht platzierten Mitarbeiter individuell fort. Die aktiven Angebote – wie Seminare, Impulsvorträge und Web-Schulungen – bleiben gut nachgefragt. Viele Mitarbeiter setzen sich intensiver mit perspektivischen beruflichen Fragen auseinander, entwickeln ihre Kompetenzen bewusst weiter und planen ihre Karriere. Seit Anfang 2016 haben rund 15.000 Mitarbeiter die vorbereitenden Maßnahmen in Deutschland genutzt.

Zur aktiven beruflichen Orientierung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern über 50 Jahren haben wir 2017 in Deutschland die Pilotphase eines neuen Beratungsangebotes gestartet: „Erfolg aus Erfahrung – die nächste Berufs- und Lebensphase aktiv gestalten“.

Aktuell bereitet die Deutsche Bank die Einführung des „Employability“-Programms für die Postbank-Integration in den Konzern vor. Dabei wird der ganzheitliche Ansatz zur Restrukturierung mit der Geschäftsleitung, dem Personalbereich und dem Betriebsrat der Postbank abgestimmt.

Personalplanung und Rolling Forecast

Personalplanungskonzept

Mit ihrem Ende 2016 eingeführten Personalplanungskonzept realisiert die Deutsche Bank Kosteneinsparungen, indem sie ihre Organisationsstruktur optimiert, und treibt die Unternehmenskultur durch einen bereichsübergreifend einheitlichen Planungsansatz sowie eine einheitliche Rollendefinition voran.

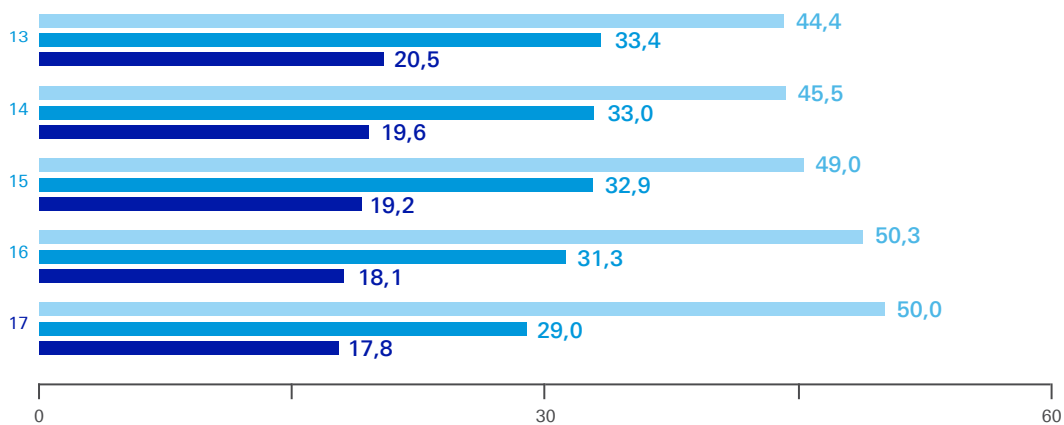
Das Konzept umfasst ein „Global Position Management“ (GPM)-System, das Stellen in der Organisationsstruktur der Deutschen Bank definiert und mit einem spezifischen Rahmenwerk zu Berufsbildern und Rollen („Profession and Role Framework“) verknüpft. Das Rahmenwerk teilt Rollen und deren Profile konsistent 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
- Non-Officer
- Gesellschaften außerhalb des Corporate-Title-Systems der Deutschen Bank, insbesondere Postbank und BHF (veräußert 2014)

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.



Rolling Forecast – der Blick in die Zukunft

Personalkosten sind einer der größten Kostenblöcke im Bankenwesen. Die Planung und anschließende Kontrolle des zukünftigen Personalbestands und der damit verbundenen Personalkosten ist daher sehr wichtig. Wir haben die wachsende Bedeutung eines realistischen Ausblickes auf die zukünftige Entwicklung der Mitarbeiterkapazität sowie der Personalkosten erkannt; daher hat die Bank in die Entwicklung eines „Forecast-Modells“ investiert. Dabei nutzen wir die im Vertrieb bereits nicht mehr wegzudenkende Methode der so genannten rollierenden Planung und übertragen diesen Ansatz auf den Personalbereich. Die Personalabteilung wird damit zum innovativen und strategischen Berater für zukunftsgerichtete Personalentscheidungen.

Der „Rolling Forecast“ soll den jährlichen Planungsvorgang nicht ersetzen, sondern ihn um eine weitere Dimension erweitern. Wohingegen die jährliche Planung verbindliche Vorgaben beziehungsweise einen von der Deutschen Bank gewünschten Zielzustand darstellt, prognostiziert der „Rolling Forecast“, mit welchen Werten aufgrund der aktuellen Situation in der Zukunft gerechnet werden sollte. Um das realitätsnah zu erreichen, wird die Prognose monatlich aktualisiert. Damit werden auch die aktuellsten Geschehnisse des vergangenen Monats in den Berechnungen berücksichtigt.

Der Betrachtungszeitraum ist kürzer und die Frequenz höher – so steigern wir die Prognosequalität der Mitarbeiterkapazitäten und -kosten im Vergleich zur jährlichen Planung deutlich. Die Methodik für die Erstellung des „Rolling Forecast“ wurde dabei für den gesamten Konzern vereinheitlicht und standardisiert. Dies ermöglicht einen zentralen, aggregierten Blick auf die Kostentreiber und schafft die Voraussetzung für ein zentrales Berichtswesen und weitreichende Szenario-Analysen. Auf Grundlage von Daten aus unterschiedlichen Quellen berechnet das System pro Quartal einen „Trend Forecast“, der die prognostizierten Beschäftigungszahlen sowie die damit verbundenen Personalkosten widerspiegelt.

Durch die Berücksichtigung der durchschnittlichen Personalbewegung derselben Monate in den Vorjahren wird der Einfluss saisonaler Schwankungen transparent, zum Beispiel zu den Einstellungsterminen von Hochschulabsolventen. Ein wichtiger Aspekt bei der Erstellung des „Trend Forecast“ – neben der Nutzung von statistischen Instrumenten – ist die Berücksichtigung der Strategie und Marktsituation eines Bereichs. Auf diese Weise werden auch zukünftige Trendänderungen, etwa Wachstums- oder Konsolidierungsphasen, entsprechend berücksichtigt.

Über ein Informationsmodul können die Werte aus der Vorhersage mit den Planzahlen verglichen werden. Kommt es zu signifikanten Abweichungen, werden die Gründe zwischen dem jeweiligen Geschäftsbereich, dem Personalbereich sowie der Finanzabteilung erörtert, so dass über mögliche Gegenmaßnahmen diskutiert und entschieden werden kann. Später werden die Werte der Vorhersage mit der tatsächlich eingetroffenen Mitarbeiterentwicklung sowie den tatsächlich eingetroffenen Personalkosten verglichen, um gegebenenfalls Anpassungen in der Prognosemethodik vorzunehmen.

Der „Rolling Forecast“ ist in eine Plattform eingebettet, die einfach zu bedienen und allen Interessengruppen zugänglich ist. Sie erlaubt es, zukünftige Über- oder Unterdeckungen des Personalbestands frühzeitig zu erkennen. Ein Vergleich der Prognose mit den tatsächlich eingetretenen Werten zeigt, dass diese nur geringfügig voneinander abweichen. Den gestiegenen Anforderungen an eine genauere Prognose und Planung des Umfangs der Mitarbeiter-schaft werden wir damit gerecht. Maßgeblich für den Erfolg des „Rolling Forecast“ war dabei die enge Kooperation der Personal- mit der Finanzabteilung sowie mit den jeweiligen Geschäfts- und Infrastrukturbereichen.

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 2017 lag die Gesamtluktuationsquote bei 12,0 % (2016: 11,1 %). Der Anstieg ist vor allem auf Kündigungen durch Arbeitnehmer zurückzuführen. Die Quote dieser Kündigungen lag 2017 bei 7,8 % (2016: 7,2 %). Der leichte Zuwachs um 0,6 Prozentpunkte begründet sich insbesondere in der höheren Fluktuationsquote in den Operations-Zentren in den USA und Rumänien. In Deutschland ist die Quote der Kündigungen durch Arbeitnehmer traditionell niedriger (2017: 2,0 %) als in Nord- und Südamerika (2017: 13,0 %) und in der Region Asien-Pazifik (2017: 16,8 %).

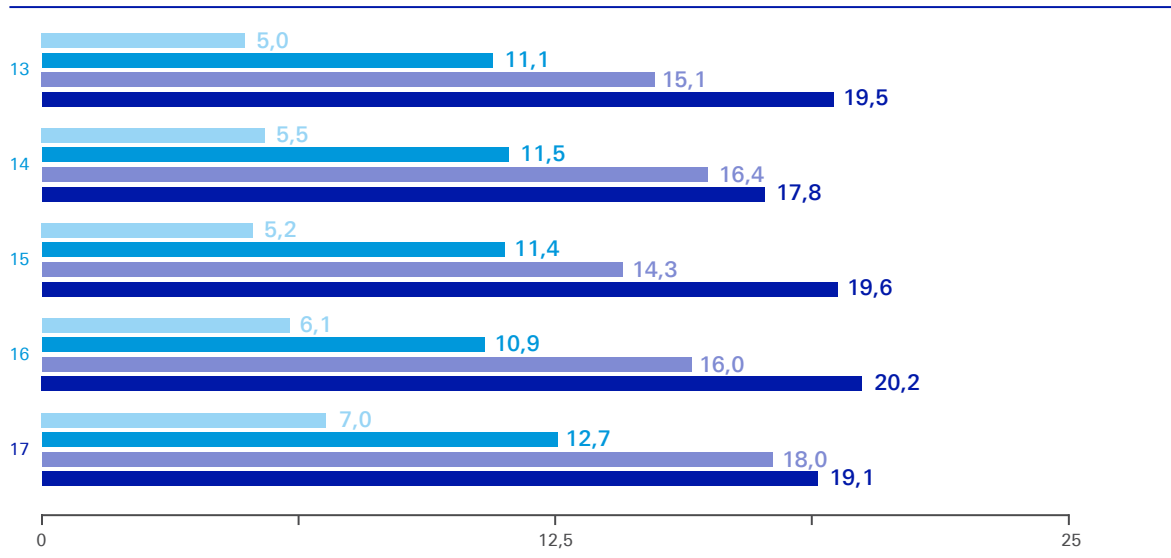
Fluktuationsquote

Vollzeitkräfte, in %	2017	2016	2015	2014	2013
Fluktuationsquote insgesamt	12,0 %	11,1 %	10,5 %	10,4 %	10,1 %

Fluktuationsquote insgesamt nach Regionen

Vollzeitkräfte, in %

- Deutschland
- Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika
- Nord- und Südamerika
- Asien-Pazifik



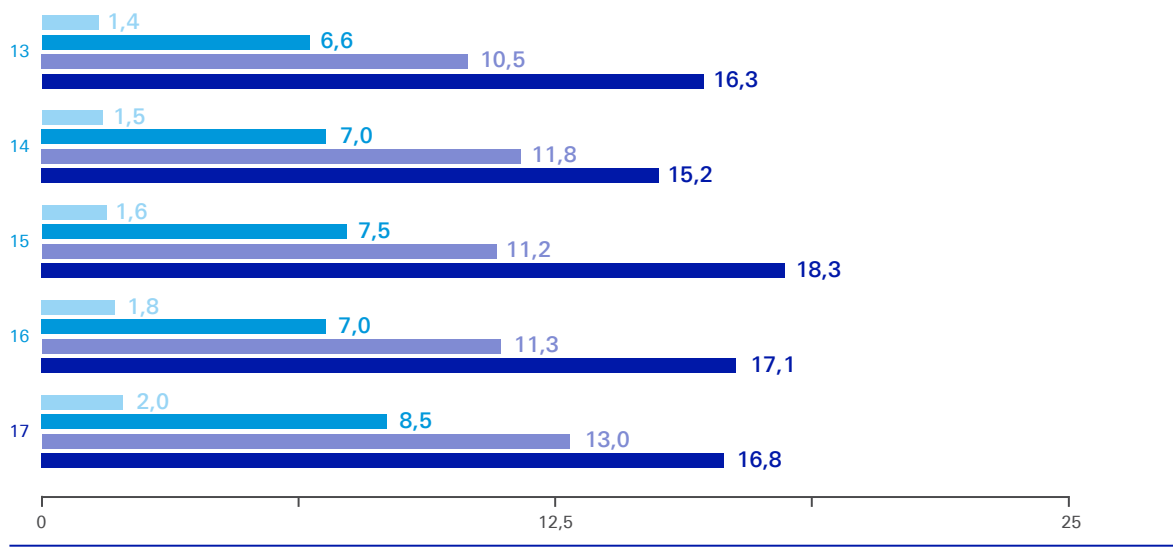
Arbeitnehmerkündigungen

Vollzeitkräfte, in %	2017	2016	2015	2014	2013
Arbeitnehmerkündigungen	7,8 %	7,2 %	7,3 %	6,5 %	6,3 %

Arbeitnehmerkündigungen nach Regionen

Vollzeitkräfte, in %

- Deutschland
- Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika
- Nord- und Südamerika
- Asien-Pazifik



6

Impressum

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 Personal-kennzahlen finden Sie gesammelt in dieser Publikation. Der Berichtszeitraum entspricht dem Geschäftsjahr der Deutschen Bank (Januar bis Dezember 2017). Der Personalbericht wird in dieser Form zum fünften 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
Taubusanlage 12
60262 Frankfurt am Main
Telefon: +49 69 9 10 00
deutsche.bank@db.com

Verantwortlich für den Inhalt

Pippa Lambert, Karen Meyer, Guido Fuhrmann

Konzeption

Christine Peters, Martin Geier, Rainer Braun

Veröffentlichungsdatum

16. März 2018

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 2017 finden Sie unter db.com/de/17

© 2018 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.db.com/17

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.

Geschäftsbericht 2017



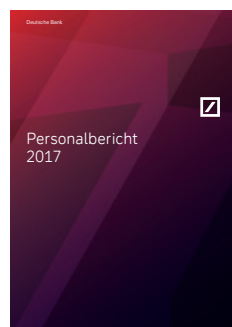
- ▶ Printfassung
- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter db.com/de/17

Nichtfinanzieller Bericht 2017



- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter db.com/nichtfinanzieller-bericht/17bericht/17

Personalbericht 2017



- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter personalbericht.db.com/de/17