



Personalbericht 2019



Seit 150 Jahren verbinden wir Welten.

„In Europa zuhause,
mit der Welt vernetzt.“

#PositiverBeitrag

Christian Sewing

Vorsitzender des Vorstands, Deutsche Bank AG



Im Jahr 2020 jährt sich die Gründung der Deutschen Bank zum 150. Mal. Was die Gründer der Bank inspirierte, treibt uns noch heute an: die Welt von heute mit der Welt von morgen zu verbinden.



Von Anfang an waren wir für diejenigen da, die sich weiterentwickeln wollen. Für Unternehmen, die Grenzen überschreiten wollen. Für Anleger, die die nächste Anlagechance suchen. Für Pioniere mit innovativen Ideen, wie wir künftig arbeiten wollen. Für Sparer und Kreditnehmer. Für alle, die bessere Wege suchen, ihr Geld zu verwalten, Finanzmittel zu beschaffen oder Geschäfte zu tätigen. Wir wollen einen positiven Beitrag leisten für unsere Kunden, die Mitarbeiter, die Wirtschaft und die Gesellschaft.

Inhalt

A — Unsere Personalagenda

- 6 Förderung einer nachhaltigen Leistungskultur
 - 7 Interview mit Fabrizio Campelli
 - 10 Personalkennzahlen im Überblick
-

1 — Umsetzung unserer Strategie – Die Rolle des Personalbereichs

- 12 Effektives Personalmanagement
 - 14 Entwicklung der Belegschaft
 - 16 Mitarbeiterfluktuation
 - 17 Zukunft gestalten
-

2 — Ein motivierendes und inspirierendes Arbeitsumfeld schaffen

- 19 Regelmäßige Gespräche machen einen bedeutenden Unterschied
 - 20 Unsere Kultur des Zuhörens (Listen-up) basiert auf drei wesentlichen Faktoren
-

3 — Zusatzleistungen für unsere Mitarbeiter

- 24 Globales Rahmenwerk für Zusatzleistungen
 - 25 Körperliches und geistiges Wohlbefinden
 - 26 Soziales Wohlbefinden
 - 27 Finanzielles Wohlbefinden
-

4 — Vielfalt und Teilhabe

- 29 Inklusiver Kultur und Arbeitsumfeld
 - 30 Vielfalt und Teilhabe Fokusthemen
-

5 — Talente gewinnen

- 36 Rekrutierung mit Fokus auf Digitalisierung
- 37 Hochschulabsolventen
- 38 Auszubildende und duale Studenten
- 39 Arbeitgebermarke
- 40 Karriereentwicklung innerhalb der Bank

6 — Entwicklung unserer Mitarbeiter

- 43 Fit für die Zukunft
 - 45 Trainings
-

7 — Entwicklung unserer Führungskräfte

- 47 Förderung und Entwicklung von Führungskräften
 - 48 Entwicklung von Führungskräften in jeder Karrierephase
 - 48 Globale Talentförderprogramme
 - 50 Führungskräfte der oberen Führungsebenen weiterentwickeln
-

8 — Leistung vergüten

- 52 Vergütungsstrategie und Vergütungsrahmenwerk
 - 52 Methode der Festlegung des Pools für die variable Vergütung
 - 53 „Gender Pay Gap Bericht“ in Großbritannien und Entgelttransparenzgesetz in Deutschland
 - 53 Digitale Entwicklungen
-

9 — Schlusswort

- 55 Über den Bericht
- 56 Impressum

A

Unsere Personalagenda

- 6 Förderung einer nachhaltigen Leistungskultur
- 7 Interview mit Fabrizio Campelli
- 10 Personalkennzahlen im Überblick

Förderung einer nachhaltigen Leistungskultur

Eine nachhaltige Leistungskultur ist für unser Unternehmen eine wesentliche Voraussetzung, um im rasanten, weltweiten Wandel wettbewerbsfähig zu bleiben.

Unser Personalbereich spielt eine entscheidende Rolle dabei, die wichtigsten organisatorischen Faktoren zu definieren und zu fördern, die eine nachhaltige Wertschöpfung sicherstellen und dadurch unsere Ziele in den Bereichen Umwelt, Gesellschaft und Unternehmensführung (Environmental, Social and Governance – ESG) untermauern. Grundlegend ist dabei unser positiver Beitrag für das Engagement, das Wohlbefinden und die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter, die Förderung von Vielfalt und Integration, die Investition in unsere Nachwuchskräfte sowie die faire und transparente Vergütung von Leistungen.

Die langfristige Entwicklung der Bank wird durch den zunehmenden Fokus auf ESG-Faktoren untermauert. ESG-Faktoren werden für den Kapitalmarkt immer relevanter; sie fließen in Investitionsentscheidungen ein, um den Anspruch zu erfüllen, verantwortungsbewusst und damit ethisch und ökologisch vertretbar zu sein. Mit unserem Engagement für ESG-relevante Themen dienen wir:

- der Gesellschaft im weitesten Sinne – verantwortungsbewusste und nachhaltige Investitionen kommen unserem Planeten zugute.
- unseren Kunden – wenn wir mit Investoren und Regierungen an einem Strang ziehen, sind Gewinnsteigerungen möglich.
- unseren Mitarbeitern – ESG-Faktoren können das Arbeitsumfeld spürbar verbessern. Indem wir unser unternehmerisches Handeln an den ethischen Überzeugungen unserer Mitarbeiter ausrichten, fördern wir ihre persönliche Entwicklung, Motivation und Loyalität.
- potenziellen Mitarbeitern – unser gesellschaftliches Engagement ist zeitgemäß, denn Kandidaten suchen zunehmend Arbeitgeber, die sich dazu verpflichten, ethische Grundsätze einzuhalten.

Unser Personalbericht gibt einen umfassenden Überblick über die wichtigsten Initiativen des Personalbereichs im Jahr 2019 und ihre Auswirkungen auf die gesamte Organisation. Fabrizio Campelli, unser Transformationsvorstand (Chief Transformation Officer), führt mit seinem Interview in den Personalbericht ein und verdeutlicht darin, welche zentrale Rolle der Personalbereich im Transformationsprozess unserer Bank spielt, welche Bedeutung der Technologie zukommt und wie wir Arbeit neu gestalten.

Interview mit Fabrizio Campelli: „Für die erfolgreiche Transformation der Bank müssen wir auch unsere Arbeitsweise verändern“

Im Gespräch erläutert der Transformationsvorstand der Deutschen Bank, wie die Bank ihre Mitarbeiter auf die Zukunft der Arbeit vorbereitet und welche Rolle der Personalbereich bei der Beratung der Geschäftsbereiche in Zeiten des Wandels spielt.



Herr Campelli, in Ihrer Rolle als Transformationsvorstand ist es Ihre Aufgabe, die erfolgreiche Transformation unserer Bank über die nächsten drei Jahre zu überwachen und sicherzustellen, dass wir unseren Versprechen Taten folgen lassen. Welche Rolle spielt dabei der Personalbereich?

Die organisatorische Nähe von ‚Transformationsbüro‘ und ‚Personalbereich‘ ist kein Zufall – für die erfolgreiche Transformation der Bank müssen wir auch unsere Arbeitsweise verändern.

Die wichtigste Rolle des Personalbereichs wird darin bestehen, unsere Geschäftsbereiche und Infrastrukturfunktionen bei wesentlichen Veränderungen beratend zu unterstützen. Dazu gehört es, neue Organisationsstrukturen zu schaffen und die Datenanalyse intelligenter zu nutzen, um zu besseren Entscheidungen zu gelangen. Außerdem muss der Personalbereich dafür sorgen, dass unsere Mitarbeiter weiterentwickelt und qualifiziert und vorhandene und neue Talente gefördert werden. Infolge

unserer jüngsten Maßnahmen beobachten wir derzeit sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation eine positive Dynamik, die sich in gesteigertem Engagement und Interesse an unserer Bank äußert. Diese Chance müssen wir nutzen.

Zwei Faktoren könnten als Widerspruch zu diesen Chancen gesehen werden: Der geplante Stellenabbau und die Auswirkung neuer Technologien auf Funktionen in der Bank. Wie sehen Sie das?

Wir werden auch weiterhin talentierte Mitarbeiter und Führungskräfte brauchen, und zwar weltweit. Der Erfolg unserer Bank hängt von den Leistungen unserer Mitarbeiter ab und ist unabhängig vom Stellenabbau.

Was das Thema Technologie betrifft, besteht kein Zweifel daran, dass die Automatisierung vieler Aufgaben eine grundlegende Umgestaltung einiger Tätigkeiten erfordert. In diesem Prozess spielt der Personalbereich eine zentrale Rolle – bei der

Neudefinition von Profilen und innovativen Trainingsprogrammen, aber auch bei der Transformationsbegleitung. Es ist an uns, die Möglichkeiten und Chancen von innovativen Technologien zu erkennen und zu nutzen. Indem wir sie gezielt für administrative Aufgaben einsetzen, schaffen wir für unsere Mitarbeiter Freiraum für strategische und beratende Aufgaben.

Wir reden viel über die Zukunft der Arbeit und die Auswirkungen auf Funktionen und Aufgaben in der Bank. Was bedeutet das für unsere Personalprozesse und unsere Fähigkeit, Mitarbeiter weiterzuentwickeln?

Der Einfluss ist enorm. Das beginnt mit Technologie, aber hat auch Auswirkungen darauf, was unsere Mitarbeiter von uns als Arbeitgeber erwarten.

Auf der einen Seite sehen wir den zunehmenden Einfluss von Datenanalyse, durch die sich große Potentiale ergeben. Ein Beispiel ist, wie wir Daten effektiver im Bereich der Mitarbeiterentwicklung einsetzen können. In anderen Branchen hat sich die Datenerhebung im Personalwesen schon sehr viel besser etabliert, insbesondere im Leistungs- und Trainingsmanagement, in der beruflichen Weiterentwicklung sowie beim Abgleich von vorhandenen Fähigkeiten und Erfahrungen mit benötigten Kompetenzen oder offenen Stellen. Wir können deutlich besser darin werden, die Informationen zu nutzen, die uns zu Verfügung stehen – natürlich im Rahmen aller Compliance-Vorgaben, um sicherzustellen, dass Angebot und Bedürfnisse unserer Mitarbeiter besser zusammenpassen.

Das ist aber nur ein Teil der Geschichte. Als Unternehmen entwickeln wir den Ansatz weiter, wie wir Mitarbeiter gewinnen und weiterentwickeln. Die letzten 150 Jahre unserer Unternehmensgeschichte haben gezeigt, dass die Stärke unserer Organisation auf unseren Mitarbeitern aufbaut. Als HR Funktion müssen wir sicherstellen, dass wir ein Arbeitsumfeld fördern und schaffen, welches sich an den Bedürfnissen unserer Mitarbeiter orientiert und ihnen ermöglicht, die Leistung zu erbringen, die wir unseren Kunden und Stakeholdern versprechen.

Dafür sind ein kontinuierlicher Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitern und eine offene Feedback-Kultur von entscheidender Bedeutung. Die offene Reflexion und das Bewusstsein über Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten ermöglichen es der Bank, die richtigen Entwicklungsmaßnahmen umzusetzen, und ein auf Wachstum und Fortschritt ausgerichtetes Arbeitsumfeld zu schaffen.

Sie haben das Engagement und den Einsatz der Mitarbeiter angesprochen. Wie können wir beides im Transformationsprozess aufrechterhalten und fördern?

Unsere Ausrichtung, unser Leistungsportfolio und unser Kundentamm werden sich in den kommenden Jahren weiterentwickeln. Diesen neuen Weg müssen wir gemeinsam mit unseren Mitarbeitern beschreiten. Wir müssen ihnen vermitteln, wie groß ihr Beitrag zu unserem Erfolg ist, und wir müssen in unseren Mitarbeiterbeurteilungen transparent sein.

Es handelt sich hierbei nicht um einen geradlinigen Prozess. Wir sind daher auf eine motivierte Belegschaft angewiesen, also auf Menschen, die einen positiven Beitrag leisten und dazu beitragen wollen, den Erfolg der Bank auch für die nächsten 150 Jahre zu sichern. Grundlage dafür ist ein ausgewogenes Personalmanagement. Neben wettbewerbsfähiger Vergütung müssen auch unsere Unternehmenskultur, unser Ausbildungsangebot und unsere Anpassungsfähigkeit im Mittelpunkt stehen. In diesem Sinne haben wir unseren Aus- und Weiterbildungsansatz bereits erfolgreich überarbeitet und digitalisiert, um flexibler verfügbar zu sein und besser auf individuelle Bedürfnisse eingehen zu können. Die positiven Auswirkungen auf das Engagement unserer Mitarbeiter sind enorm.



Wie stellen wir sicher, dass die Deutsche Bank ein attraktiver Arbeitgeber bleibt?

Die Antwort liegt vor allem in unserer Arbeitsweise und dem Verständnis für die Erwartungen der Belegschaft an den Arbeitgeber. Im Werben um Talente und ihre Bindung an das Unternehmen müssen wir unsere Strategie auf die Zukunftssicherung ausrichten, indem wir ideale Kandidaten identifizieren und eine nachhaltige interne Basis an Nachwuchsführungskräften aufbauen. Wir verbessern auch das Mitarbeitererlebnis, indem wir bessere Technologien bereitstellen, die uns in der Arbeit unterstützen. Das inkludiert auch die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten und Arbeitsprozesse gestalten. Wir müssen unsere Mitarbeiter mit auf diese Reise nehmen und offen für neue Ideen sein.

Welche Eigenschaften werden in der Bank benötigt, um die Strategie zum Erfolg zu führen?

In meinen 16 Jahren bei der Deutschen Bank habe ich vor allem gelernt, dass hier viel Wert auf unternehmerisches Denken gelegt wird. Teils erschwert jedoch die schiere Zahl an Prozessen die Weiterentwicklung guter Ideen zu markt-, kunden- oder mitarbeitertauglichen Maßnahmen. Ich sehe es daher als eine wichtige Aufgabe an, unnötige Hürden zu beseitigen und unseren

Mitarbeitern möglichst viel kreativen Freiraum einzuräumen. Wir müssen entsprechende Schwerpunkte setzen, und mit unserer Transformationsstrategie sind wir auf dem richtigen Weg.

Wir sind außerordentlich gut darin, Talente zu identifizieren und ihnen Chancen zu eröffnen. Diese Fähigkeit gilt es zu erhalten. Der Personalbereich spielt eine entscheidende Rolle dabei, Möglichkeiten zu erkennen und Menschen zu fördern, die vielleicht wenig Erfahrung, dafür aber umso größeres Potenzial mitbringen. Für die entsprechenden Prozesse brauchen wir ein ausgewogenes Risikomanagement, und gleichzeitig müssen wir den Ideen und Leistungen unserer besten Mitarbeiter weiterhin Vertrauen schenken.

Im Vorstand setzen wir uns sehr intensiv mit Führungsthemen auseinander. Wirklich gute Führungskräfte sind in der Lage, effektiv zu delegieren und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich Mitarbeiter frei äußern können, fortlaufend konstruktive Rückmeldung erhalten und aktiv gefördert werden. Letztlich sind gute Führungskräfte diejenigen, die Freiräume schaffen und es den Mitarbeitern so ermöglichen, ihr Erfolgspotenzial voll zu entfalten.

Und schließlich ist es auch wichtig, die richtige Unternehmenskultur zu entwickeln. Unsere DNA ist deutsch und europäisch – eine Stärke, die wir noch besser ausspielen können. Wir sind stolz auf unser globales Netzwerk, das unsere erfolgreichen Dienstleistungen am Kunden ermöglicht. Als global tätiges Unternehmen ist auch unsere Belegschaft ein Spiegel der Gesellschaft. Die Weiterentwicklung unseres von Respekt, Vielfalt und Teilhabe geprägten Arbeitsumfeldes wird für die Bank weiterhin oberste Priorität haben. Im konstruktiven Dialog können uns unterschiedliche Standpunkte helfen, Probleme zu überwinden. Ich finde, dass es ganz einfach Spaß macht, mit Menschen unterschiedlicher Herkunft zusammenzuarbeiten, und dass deren Erfahrungen und kulturelle Hintergründe uns alle bereichern können.

Unser Anspruch ist es, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich unsere Mitarbeiter entfalten, sie Freude an ihrer Arbeit haben und spüren, dass sie etwas bewegen können.

Vielen Dank für das Gespräch, Herr Campelli.

Personalkennzahlen im Überblick

Vollzeitkräfte

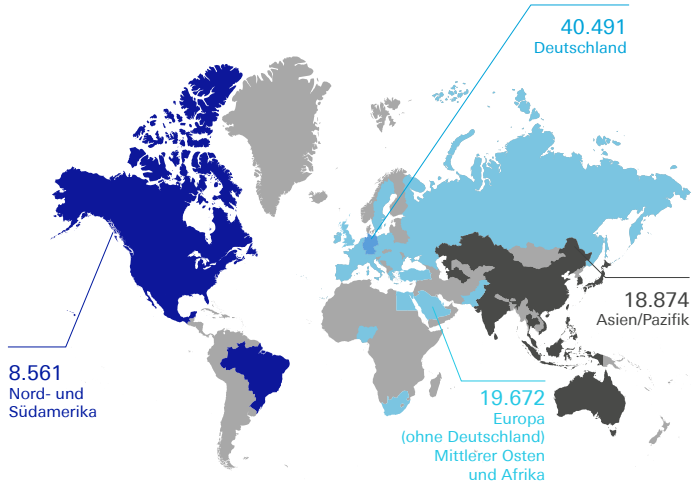
87.597

- 7.428 Unternehmensbank
- 10.095 Investmentbank
- 37.266 Privatkundenbank
- 3.924 Asset Management
- 27.679 Infrastruktur
- 1.205 Abbaueinheit

Vertretene Länder

59

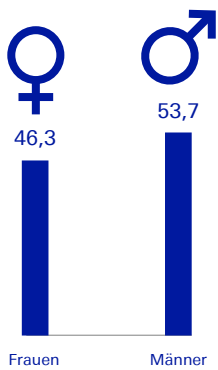
Vollzeitkräfte nach Regionen



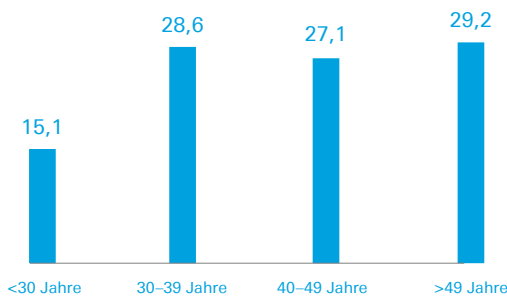
Teilzeit-Beschäftigung in Kopfzahl

12.768

Kopfzahlen in %



Kopfzahlen in %



Einstellungen in 2019 in Vollzeitkräften

3,8 Tsd. Officer und
3,8 Tsd. Non-Officer

Commitment

58 %

Enablement

66 %

Basierend auf der Mitarbeiterbefragung siehe Kapitel 2



70,0 Mio. €
Aufwendungen
für Weiterbildung



1,2 Mio.
Beteiligungen in
sozialen Netzwerken



1,3 Mio.
Besucher
Karrierewebsite

1

Umsetzung unserer Strategie – Die Rolle des Personalbereichs

- 12 Effektives Personalmanagement
- 14 Entwicklung der Belegschaft
- 16 Mitarbeiterfluktuation
- 17 Zukunft gestalten

Umsetzung unserer Strategie – Die Rolle des Personalbereichs

Am 7. Juli 2019 hat die Deutsche Bank ihren grundlegendsten Umbau seit Jahrzehnten und eine tiefgreifende Restrukturierung ihrer Bereiche angekündigt. Ziel ist es, eine schlankere, innovativere und widerstandsfähigere Bank zu schaffen, ihre Rentabilität und die Aktionärsrendite zu verbessern und nachhaltiges, langfristiges Wachstum zu ermöglichen.

Um diese Transformation umzusetzen, wird die Bank sich aus manchen Geschäften zurückziehen, ihre Kosten durch die Modernisierung von Prozessen und Infrastruktur senken, in Technologie, Digitalisierung und Wachstum investieren sowie Kapital freisetzen.

Ein solch bedeutender Wandel bringt weitreichende Auswirkungen und Herausforderungen für die Mitarbeiter und die Agenda der Deutschen Bank mit sich. So erfordert die Transformation unter anderem einen beträchtlichen Personalabbau auf rund 74.000 Vollzeitkräfte (VZK) bis Ende 2022.

Bei der Umsetzung dieser Veränderungen spielt der Personalbereich eine entscheidende Rolle. So berät er die Manager weiterhin dabei, in einem unsicheren Umfeld Spitzenkräfte zu gewinnen und zu binden, und er stellt sicher, dass die Manager ihren Fokus auf Leistung und Entwicklung verstärken, um die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit in die richtigen Positionen zu bringen. Als Personalbereich wollen wir die Digitalisierungsstrategie weiter ausbauen und intuitive Prozesse entwickeln, die das Mitarbeiter- und Managererlebnis verbessern. Die Arbeit des Personalbereichs trägt entscheidend dazu bei, um die Organisation langfristig in der Erbringung ihrer Leistungen zu unterstützen.

Bei der Umsetzung dieser Veränderungen spielt der Personalbereich eine entscheidende Rolle.

Effektives Personalmanagement

Im Rahmen der erheblichen Veränderungen spielt der Personalbereich eine wichtige Rolle, indem er Instrumente, Rahmenbedingungen und Analysen zur Verfügung stellt, die es dem Unternehmen ermöglichen, ihre Belegschaft effektiv zu steuern. Dazu gehört es, die Manager dabei zu unterstützen, ihre täglichen Aufgaben zu erfüllen, und Entscheidern Erkenntnisse bereitzustellen, die für die Strategie und Planung wichtig sind.

Im Jahr 2019 wurde Workday als neue bankweite Personalplattform eingeführt, um die strategische Innovation und die digitale Agenda der Bank zu unterstützen. Die Plattform stellt Managern und Mitarbeitern die notwendigen Prozesse und Werkzeuge zur Verfügung, um das tägliche Personalmanagement auf Selbstbedienungsbasis entlang des gesamten Mitarbeiterlebenszyklus durchzuführen und gleichzeitig den Informations- und Berichtsbedarf zu unterstützen.

Im Einklang mit einer der wichtigsten Personalinitiativen der Bank im Jahr 2019, die darauf abzielt, „unsere Fähigkeit zur Nutzung datengestützter Erkenntnisse zu stärken, um wirkungsvolles Storytelling zu ermöglichen, die Qualität der Entscheidungsfindung zu verbessern und messbare Maßnahmen voranzutreiben“, entwickelt der Personalbereich die Funktion, die Fähigkeiten, die Produkte und die Dienstleistungen im Bereich Workforce Management und Analytics weiter. Dazu gehört die Anwendung fortschrittlicher Werkzeuge und Techniken zur Erkennung von Mustern, Verknüpfungen und Trends sowie für Analysen, die Voraussagen zulassen.

Eine der wichtigsten Personalinitiativen zielt darauf ab, „unsere Fähigkeit zur Nutzung datengestützter Erkenntnisse zu stärken, um wirkungsvolles Storytelling zu ermöglichen, die Qualität der Entscheidungsfindung zu verbessern und messbare Maßnahmen voranzutreiben“.

Um die globalen Initiativen, die regulatorischen Anforderungen sowie die Strategie und Planung der Deutschen Bank zu unterstützen, ist unser übergeordnetes Ziel für die Zukunft ein stärker evidenzbasiertes Management unserer Mitarbeiter und unserer Personalagenda.

Unser Weg von der Berichterstattung zur Datenmodellierung im Bereich Workforce Management & People Analytics

Unser übergeordnetes Ziel bei der Unterstützung globaler Initiativen, regulatorischer Anforderungen, sowie der Unternehmensstrategie und -planung der Deutschen Bank ist eine zukünftig stärker evidenzbasierte Steuerung der Personal-Agenda.



Im Jahr 2019 haben wir die Fortschritte im Hinblick auf die Personal- und Mitarbeiteragenda der Deutschen Bank gemessen, indem wir Key Performance Indikatoren (KPIs) mit den identifizierten strategischen Zielen abgeglichen haben. Deren Fortschritte wurden vom Vorstand und anderen Ausschüssen des Senior Managements berichtet und überprüft.

Prioritäten für Mitarbeiter und Belegschaft für 2019 und darüber hinaus

| KPI | Begründung | Ziel |
|---------------------------------------|--|--|
| Restrukturierung | Unsere Transformationsstrategie erfordert einen erheblichen Personalabbau als Teil unserer Kostenkontrolle und VZK-Planung (VZK=Vollzeitkräfte) | Bis 2022 Personalabbau auf rund 74.000 VKZ |
| Interne Mobilität ¹ | Die Messung des Niveaus, auf dem wir die Versetzung von Mitarbeitern in neue Rollen innerhalb der Bank (sowohl innerhalb als auch über die Geschäftsbereiche hinweg) fördern, bringt den Vorteil, dass die Karrierewege der Mitarbeiter bereichert werden, Schlüsselkompetenzen und Erfahrungen innerhalb der Bank übertragen und Möglichkeiten für Veränderungen in Bereichen ermittelt werden, in denen sich das Geschäft verändert hat. | Bis 2019 Bereichsübergreifend: 2,4% der Mitarbeiter Bereichsintern: 1,5% der Mitarbeiter Gesamtziel: 3,9% der Mitarbeiter |
| Vielfalt und Integration ¹ | Im März 2019 beschloss der Vorstand, die freiwilligen gruppenweiten Ziele für den Frauenanteil neu zu formulieren. Die für Dezember 2021 festgelegten Ziele beziehen sich auf die drei höchsten „Corporate Titles“ (in % der Mitarbeiterzahl). | Bis 2021 Frauenanteil: Managing Director (21%) Director (28%) Vice President (35%) |
| Rückmeldungskultur | Die Befragung zur Rückmeldungskultur in der Bank wurde 2019 eingeführt. Sie basiert auf Erkenntnissen aus der jährlichen Mitarbeiterbefragung, die zeigen, dass regelmäßige und konstruktive Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern die Verbundenheit der Mitarbeiter mit der Bank (Commitment) und ihrer Befähigung, sich einzubringen (Enablement), überaus positiv beeinflussen. Die Umfrage dient dazu, die Qualität und die Häufigkeit von Rückmeldungen von „oben nach unten“ und von „unten nach oben“ und die Wertschätzung zu erfassen, und zielt darauf ab, das richtige Verhalten zu stärken und Bereiche für Verbesserungsbedarf auszumachen. | Bis 2019 > 70% positiv ² |

¹ Die für die KPIs für Vielfalt und Integration und interne Mobilität festgelegten Ziele berücksichtigen die in den vergangenen drei Jahren erreichten Volumina und ihrer angestrebten Ausdehnung, wobei der Geschäfts- und Mitarbeiterkontext im Jahr 2019 (und darüber hinaus für Vielfalt und Integration) berücksichtigt wird.

² Die Zielvorgabe für die Rückmeldungskultur orientiert sich an den in der jährlichen Mitarbeiterbefragung („Deutsche Bank People Survey“) angewandten Schwellenwerten.

Entwicklung der Belegschaft

Am 7. Juli 2019 hat der Vorstand angekündigt, die Zahl der Vollzeitbeschäftigten bis Ende 2019 auf unter 90.000 zu senken. Die Deutsche Bank hatte zum 31. Dezember 2019 87.597 Mitarbeiter, was einem Rückgang von 4.140 Mitarbeitern oder –4,5% im Jahr 2019 entspricht. Alle Regionen sind von den Abbaumaßnahmen betroffen.

VZK Überblick

– 1.149
– 3,0%

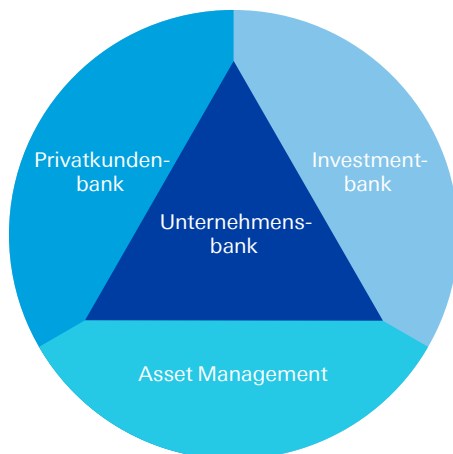
Privatkundenbank
aufgrund von Reduktionen bei den globalen Funktionen, die Backoffice- und Unterstützungsfunktionen umfassen

– 88
– 2,2%

Asset Management
vor allem aufgrund von Reduktionen in den USA und UK

– 1.784
– 6,1%

Infrastrukturbereiche
vor allem aufgrund von Reduktionen in COO (–889) und in Finanzen (–494)



+ 135
+ 1,4%

Investmentbank
insbesondere aufgrund von Zuwächsen bei CIB-Technologie

+ 75
+ 1,0%

Unternehmensbank
insbesondere aufgrund von Zuwächsen in CB Zentrale-Funktionen

– 1.329
– 52,4%

Abbaueinheit
aufgrund der Restrukturierung des Aktienhandels einschließlich Aktien-Research vor allem in den USA, Asien/Pazifik und UK sowie der Veräußerung des Privat- und Firmenkundengeschäfts in Portugal

Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Bereichen

Vollzeitkräfte, in Tsd.

| | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Unternehmensbank (CB) | 7,4 | 7,4 | 7,6 |
| Investmentbank (IB) | 10,1 | 10,0 | 10,7 |
| Privatkundenbank (PB) | 37,3 | 38,4 | 39,3 |
| Asset Management (AM) | 3,9 | 4,0 | 4,0 |
| Abbaueinheit (CRU) | 1,2 | 2,5 | 4,3 |
| Infrastruktur | 27,7 | 29,5 | 31,6 |
| Insgesamt¹ | 87,6 | 91,7 | 97,5 |
| Zeitarbeitskräfte (Befristet beschäftigte Mitarbeiter und Zeitarbeitskräfte)² | 5,2 | 5,3 | 6,5 |

¹ In 2019 passte die Betriebskrankenkasse Deutsche Bank die Berechnung der Mitarbeiter auf Basis von Vollzeitkräften per 31. Dezember 2019 an. Dies führte zu einer Reduktion um 0,1 Tsd. Vollzeitkräfte für den Konzern (vorherige Perioden wurden nicht angepasst).

² In 2018 passte die BHW KSG die Berechnung der Mitarbeiter auf Basis von Vollzeitkräften per 31. Dezember 2018 an die der Deutschen Bank an. Dies führte zu einem Zuwachs um 0,1 Tsd. Vollzeitkräfte für den Konzern (vorherige Perioden wurden nicht angepasst) 2019 einschließlich Zeitarbeitskräfte der ehemalige Postbank (0,2 Tsd.), vorherige Perioden nicht angepasst

Erläuterungen zu den VZK Nettoveränderungen in den einzelnen Regionen:

- Deutschland (1.178; –2,8%) beeinflusst durch die Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen, insbesondere in der Privatkundenbank und deren globalen Funktionen sowie im Infrastrukturbereich;
- Nordamerika (–876; –9,4%) aufgrund von Reduktionen hauptsächlich in der Abbaueinheit zur Freisetzung von Kapital (Capital Release Unit – CRU) und in der Betriebsorganisation (COO);
- Lateinamerika (–27; –14,3%) aufgrund der Umsetzung unserer Standortstrategie in Brasilien und Mexiko;
- EMEA ohne Deutschland (–1.200; –5,7%) vor allem aufgrund von Reduktionen in Großbritannien hauptsächlich in der Abbaueinheit CRU und Infrastrukturfunktionen; darüber hinaus erfolgte die Veräußerung des Privat- und Firmenkundengeschäfts in Portugal;
- Asien/Pazifik (–859; –4,4%) insbesondere aufgrund von Reduktionen im Bereich COO und in der Abbaueinheit CRU.

Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Bereichen

Vollzeitkräfte, in Tsd.

| | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Deutschland | 40,5 | 41,7 | 42,5 |
| Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika | 19,7 | 20,9 | 23,5 |
| Nord- und Südamerika | 8,6 | 9,5 | 10,6 |
| Asien/Pazifik | 18,9 | 19,7 | 20,9 |
| Insgesamt | 87,6 | 91,7 | 97,5 |

Vor dem Hintergrund unserer Ziele bei den Mitarbeiterzahlen wurde ein neuer Einstellungsprozess verabschiedet, der die Strategie der Deutschen Bank unterstützt. Neueinstellungen wurden auf Positionen beschränkt, die als entscheidend für den Erfolg und das zukünftige Wachstum der Bank angesehen werden, wobei die interne Mobilität stärker berücksichtigt wurde. Gleichzeitig wurden weitere Möglichkeiten identifiziert, um die Prozesse und den Einsatz von Technologie zu verbessern.

In 2019 wurde ein neuer Einstellungsprozess verabschiedet, der die Strategie der Deutschen Bank unterstützt.

Daher hat die Bank im vierten Quartal 2019 die Zahl der externen Neueinstellungen deutlich reduziert und sich gleichzeitig auf die **ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN** für interne Talente konzentriert.

Mitarbeiterfluktuation

Die Gesamtfuktuationsrate setzt sich zusammen aus Arbeitnehmerkündigungen und Abgängen auf Initiative der Bank, einschließlich restrukturierungs- oder leistungsbedingter Kündigungen sowie Kündigungen im Zusammenhang mit befristeten Verträgen.

Fluktuationsquote

Fluktuationsquote
insgesamt von

12,6 %



Arbeitnehmerkündigungen
von

8,0 %

ist in 2019 –0,5 Prozentpunkte
geringer als in 2018 (13,1 %)

sind in 2019 –0,4 Prozentpunkte
geringer als in 2018 (8,4 %)

Im Jahr 2019 sank die Fluktuationsquote insgesamt, vor allem, weil weniger Arbeitnehmer ihr Arbeitsverhältnis gekündigt hatten.

Unsere Fluktuationsquote aufgrund von Arbeitnehmerkündigungen lag im Jahr 2019 bei 8,0% (2018: 8,4%). Der leichte Rückgang von 0,4 Prozentpunkten ist insbesondere auf eine geringere Fluktuation in Asien/Pazifik (2019: 17,0%, 2018: 18,0%) und in Europa ohne Deutschland (2019: 7,7%, 2018: 9,2%) zurückzuführen. Die Fluktuation in Deutschland erhöhte sich um 0,5 Prozentpunkte (2019: 2,5%, 2018: 2,0%), insbesondere aufgrund einer erhöhten Fluktuation in der Privatkundenbank. Damit bleibt die Fluktuation auf einem normalen Niveau.

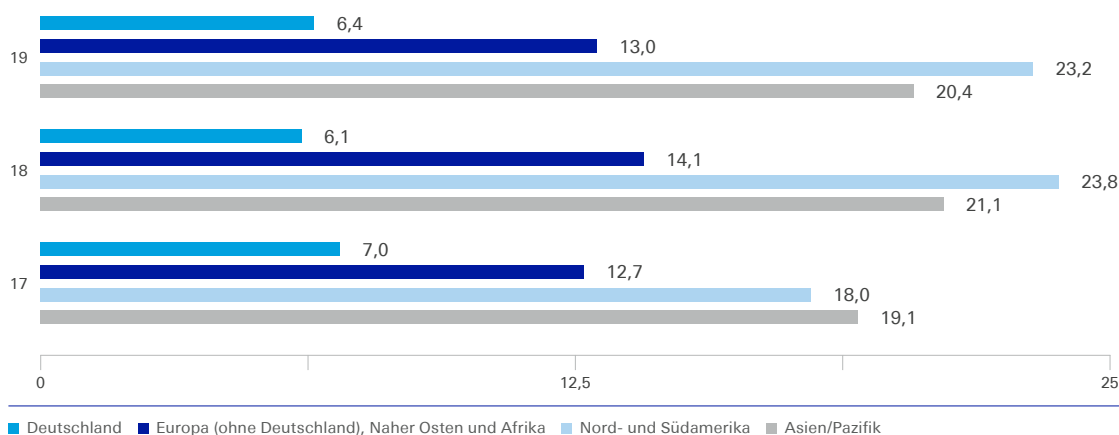
Fluktuationsquote insgesamt

Vollzeitkräfte in %

| | 2019 | 2018 | 2017 |
|-----------------------------|---------------|--------|--------|
| Fluktuationsquote insgesamt | 12,6 % | 13,1 % | 12,0 % |

Fluktuationsquote insgesamt nach Regionen

Vollzeitkräfte in %



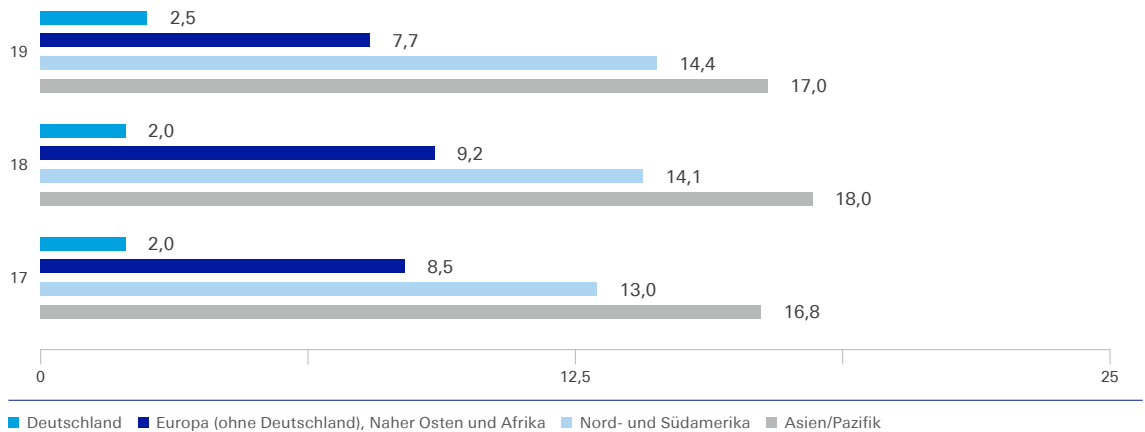
Arbeitnehmerkündigungen

Vollzeitkräfte in %

| | 2019 | 2018 | 2017 |
|-------------------------|------|------|------|
| Arbeitnehmerkündigungen | 8,0% | 8,4% | 7,8% |

Arbeitnehmerkündigungen nach Regionen

Vollzeitkräfte in %



Zukunft gestalten

Der Personalbereich trägt zur Bewertung der Leistung des oberen Managements bei, indem er die Personalprioritäten und -ziele (wie zum Beispiel Geschlechtervielfalt und Rückmeldungskultur) im Rahmen einer Balanced Scorecard verfolgt. Die 2017 eingeführte Balanced Scorecard fasst die wichtigsten Leistungsindikatoren (KPIs) der Bank zusammen, um Klarheit über die Erwartungen zu schaffen und eine engere Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Bereichen der Organisation zu erleichtern. Zu den KPIs gehören Finanz-, Leistungs-, Risiko-, Personal- und Kultur-, Digital- und Innovationskennzahlen.

Das Management der Belegschaft (Workforce Management) ist eine Kernaufgabe bei der Umsetzung der Strategie der Deutschen Bank und integraler Bestandteil des strategischen Planungsprozesses. Für das Jahr 2019 und die kommenden drei Jahre werden detaillierte Planungen, Prognosen und Berichte über die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen (einschließlich Einstellungen, freiwilliger und unfreiwilliger Austritte) nach Geschäftsbereichen und Regionen durchgeführt, um die Zielvorgaben für die Mitarbeiterzahlen zu erreichen. Mehr als 100.000 Datenpunkte werden analysiert, um sicherzustellen, dass unsere Strategie auf Kurs ist, und um fundierte Erkenntnisse zur Unterstützung der Entscheidungsfindung des Managements zu gewinnen.

2

Ein motivierendes und inspirierendes Arbeitsumfeld schaffen

- 19 Regelmäßige Gespräche machen einen bedeutenden Unterschied
- 20 Unsere Kultur des Zuhörens (Listen-up) basiert auf drei wesentlichen Faktoren

Ein motivierendes und inspirierendes Arbeitsumfeld schaffen

Wesentliche Erfolgsfaktoren für eine effiziente Arbeitsumgebung und eine nachhaltige Leistungskultur sind die Möglichkeit, sich zu Wort zu melden, sowie das Vertrauen unter den Kollegen und in die Organisation. Ebenso wichtig sind Verantwortungsbewusstsein, sowohl sich selbst als auch anderen gegenüber, und ein Miteinander, das auf Zusammenarbeit zielt.

Regelmäßige Gespräche machen einen bedeutenden Unterschied und bilden die Grundlage für ein vertrauensvolles Umfeld

Die Deutsche Bank legt großen Wert darauf, die richtigen Mitarbeiter zu rekrutieren, zu fördern und sicherzustellen, dass sie über die entsprechenden Fähigkeiten verfügen. Produktivität wird dann gefördert, wenn Mitarbeiter gehört, einbezogen, anerkannt und gut geführt werden und sie sich aufgehoben fühlen. Starke Beziehungen, offene Kommunikation und das Lernen aus Rückmeldungen sind Schlüssel zum Aufbau dieses Umfelds. Deshalb haben wir den regelmäßigen Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu einem zentralen Bestandteil unserer nachhaltigen Leistungs- und Karriereplanung gemacht.

Als Grundlage für den Aufbau dieses Umfelds müssen und wollen unsere Mitarbeiter die an sie gestellten Erwartungen und gewünschten Standards in Bezug auf Leistung, Verhalten und Auftreten verstehen. Diese werden ihnen im *Rahmenwerk zum Managen von Konsequenzen (Consequence Management Framework, iCMF)* als Teil der „Ganzheitlichen Leistung“, dem Ansatz der Bank zur Steuerung und Entwicklung von Leistung und Karriere, klar vermittelt. Im Zuge der Weiterentwicklung des Ansatzes der Ganzheitlichen Leistung werden wir auch weiterhin die kontinuierlichen Gespräche in den Mittelpunkt stellen.

Wir führen jährlich eine Mitarbeiterbefragung durch, die detailliertere Einblicke in unsere Organisation ermöglicht, wie sie sich weiterentwickelt und wie wichtige Aspekte miteinander verknüpft sind. Alle festangestellten Mitarbeiter der Deutschen Bank (einschließlich der Mitarbeiter der Postbank) waren eingeladen, an der im September 2019 durchgeführten Umfrage teilzunehmen. Die Rücklaufquote 2019¹ betrug 47% (46.152 Mitarbeiter) und es wurden 58.000 Kommentare abgegeben. Aus den Ergebnissen der vergangenen Jahre wissen wir, dass regelmäßige Gespräche (einmal im Monat oder häufiger) einen wesentlichen Beitrag zu Motivation und Leistung der Mitarbeiter sowie zu ihrem Verbleib in der Deutschen Bank leisten. Die nachstehende Tabelle veranschaulicht, wie sich die Rückmeldung von Führungskräften und Mitarbeitern, die gegenseitige Wertschätzung und die Teilnahme an Teambesprechungen auswirken – auf die Verbundenheit der Mitarbeiter zur

Einfluss von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen

Prozentpunkte

| | Wirkung auf Commitment | Wirkung auf Enablement | Wirkung auf Speak-up |
|----------------------------|------------------------|------------------------|----------------------|
| Feedback erhalten | +17 | +22 | +22 |
| Um Feedback gebeten werden | +20 | +26 | +28 |
| Wertgeschätzt werden | +17 | +21 | +20 |
| An Teammeetings teilnehmen | +16 | +23 | +23 |

¹ Die in diesem Report ausgewiesenen Ergebnisse für 2019 enthalten die Rückmeldungen der Mitarbeiter der ehemaligen Postbank (es sei denn, dies ist anders ausgewiesen). Um Fortschritte im Vergleich zum Vorjahr korrekt auszuweisen, sind die Trendzahlen auf Konzernebene ohne die Ergebnisse der ehemaligen Postbank dargestellt (es sei denn, dies ist anders ausgewiesen).

Bank (Commitment), auf ihre Befähigung, sich einzubringen (Enablement) und auf eine offene Gesprächskultur (Speak-up). Die regelmäßigen Gespräche fördern ein vertrauensvolles Umfeld, in dem sich die Mitarbeiter wohl fühlen, wenn es darum geht, Themen anzusprechen, die verbessert, verändert oder beendet werden müssen, wie zum Beispiel Minderleistung, Ineffizienz oder Fälle von Fehlverhalten. Sie tragen auch dazu bei, die Widerstandsfähigkeit im Umgang mit Stresssituationen und das Vertrauen in unsere Führung (59% in 2019 / 60% in 2018) zu fördern. Der Index ist Teil unserer jährlichen Befragung und misst Vertrauen in unsere Führung und damit einhergehende Themen wie Ethik, Integrität und konsequentes Handeln.

Wertschätzung ist überaus wichtig: Sie hilft Menschen, ihre Bedenken zu äußern und die richtigen Maßnahmen im Einklang mit den Werten, Überzeugungen und Prinzipien der Bank zu ergreifen.

Zur weiteren Förderung eines offenen Umfelds haben wir die Funktion *Spontanes positives Feedback* eingeführt; Mitarbeiter haben damit die Möglichkeit, den Beitrag anderer Mitarbeiter in der Bank aktiv anzuerkennen, unabhängig von der Organisationsstruktur. Außerdem ermöglicht die Funktion *Feedback* anfordern allen Mitarbeitern, Rückmeldung von anderen einzuholen, und den Führungskräften, im Namen eines Teammitglieds Rückmeldung einzuholen. Eine vierteljährliche Umfrage zur Feedback Kultur verfolgt regelmäßig die Fortschritte in der gesamten Organisation. Die Ergebnisse der Umfrage sind Bestandteil der Balanced Scorecard des Vorstands.

Wir haben aufgehört, einzelne Ratings zur Leistungsbewertung zu verwenden, und nutzen stattdessen die *Indikatoren für Ganzheitliche Leistung* als eine Möglichkeit, die regelmäßigen Gespräche zu dokumentieren – insbesondere hinsichtlich der Art und Weise, wie Mitarbeiter ihren Beitrag leisten, was sie beitragen und hinsichtlich ihrer Fähigkeiten. Für die Mitarbeiter zielt die Einführung von Ganzheitlicher Leistung darauf ab, das Verständnis für ihre Stärken und Entwicklungsbereiche zu verstehen, Chancen zu nutzen und regelmäßige und konstruktive Gespräche mit der Führungskraft zu verbessern. Denn das wichtigste Element eines offenen Umfelds ist der Austausch von Rückmeldungen (ob formell oder informell), die Diskussion über die berufliche Entwicklung und das gegenseitige Zuhören, sowohl auf persönlicher als auch auf organisationaler Ebene.

Unsere Kultur des Zuhörens (Listen-up) basiert auf drei wesentlichen Faktoren

Graubereiche ansprechen. Um unsere *Speak-up-Kultur* zu stärken, haben wir 2019 Pilotseminare zum Thema *Graubereiche* mit weltweit insgesamt 270 Teilnehmern durchgeführt. Auf Initiative des Programms *Kultur, Integrität und Verhalten (Culture, Integrity and Conduct, CIC)* wurden alle Geschäfts- und Infrastrukturbereiche aufgefordert, strukturierte Gespräche mit ihren Mitarbeitern über potenzielle Graubereiche zu führen und damit ein Umfeld zu schaffen, in dem Dinge offen angesprochen werden (Speak-up) und man sich gegenseitig zuhört (Listen-up). Ziele der Workshops waren

- ein besseres Verständnis der relevanten Themen zu identifizieren und zu schaffen,
- in der Organisation das Bewusstsein dafür zu schärfen sowie
- Ansätze für eine gute Entscheidungsfindung festzulegen.

Mitarbeiter regelmäßig um Rückmeldung bitten. Durch jahrelange Forschung wissen wir, dass Mitarbeiter den Sinn ihrer Arbeit verstehen wollen und ein Umfeld benötigen, in dem sie effektiv sein können. Die Wahrscheinlichkeit, dass hoch engagierte Mitarbeiter in einer Organisation bleiben, ist um 36% höher und Mitarbeiter mit überdurchschnittlichem Engagement (Commitment) erbringen aller Wahrscheinlichkeit nach bessere Leistungen (Quelle: Aon Hewitt).

Deshalb ist es so wichtig, Mitarbeiter zu motivieren und ihr Engagement zu messen. Rückmeldungen sind darüber hinaus auch entscheidend für eine gesunde Speak-up-Kultur, die wir durch unsere jährlichen Mitarbeiterbefragungen und monatlichen Lifecycle Befragungen (Stimmung und Erfahrungen mit Verhalten) fördern. Wir werden weiterhin auf die Probleme der Mitarbeiter mit unseren Prozessen hören, um die Prioritäten für kontinuierliche Verbesserungen zu verstehen und voranzutreiben. Wir werden uns auf die Lösung spezifischer Probleme und eine bessere Kommunikation untereinander konzentrieren und so die Zufriedenheit, die Befähigung und das Engagement der Mitarbeiter im täglichen Arbeitsumfeld erhöhen. Dies erfordert Veränderungen in der Denkweise und im Verhalten sowie aktives Zuhören. ■ **UNTERSUCHUNGEN** zeigen, dass 42% aller Feedbackgespräche mit Führungskräften und nicht mit der Personalabteilung stattfinden. Durch den Einsatz von Zufriedenheitsmessungen und die Messung des Mitarbeitererlebnisses in den verschiedenen Arbeitsabläufen können wir Chancen der Veränderung erkennen, die Bank auf ein einheitliches Ziel ausrichten und uns besser mit anderen Organisationen vergleichen. Realistische Pläne mit messbaren Zielen bilden die übergreifende

Unsere Kultur des Zuhörens (Listen-up) basiert auf drei wesentlichen Faktoren:
– ein besseres Verständnis der relevanten Themen zu identifizieren und zu schaffen,
– in der Organisation das Bewusstsein dafür zu schärfen sowie
– Ansätze für eine gute Entscheidungsfindung festzulegen.

Strategie, befähigen lokale Teams zum Handeln und verbessern die Erfahrungen, die Mitarbeiter im täglichen Arbeitsumfeld machen.

Wir führen auch Befragungen durch zu den Erfahrungen von Mitarbeitern bei wichtigen Ereignissen ihres Arbeitslebens (zum Beispiel Eintritt in die Bank, Integration in die Bank, interner Wechsel, freiwilliges Ausscheiden) – Lifecycle Befragungen. Mit Hilfe von Self-Service-Befragungen zu speziellen Themen können darüber hinaus Rückmeldungen zu möglichen Verbesserungen oder zu noch zu behandelnden Themen eingeholt werden.



Ein Beispiel für eine Initiative zum Mitarbeiterengagement bei der Deutschen Bank:

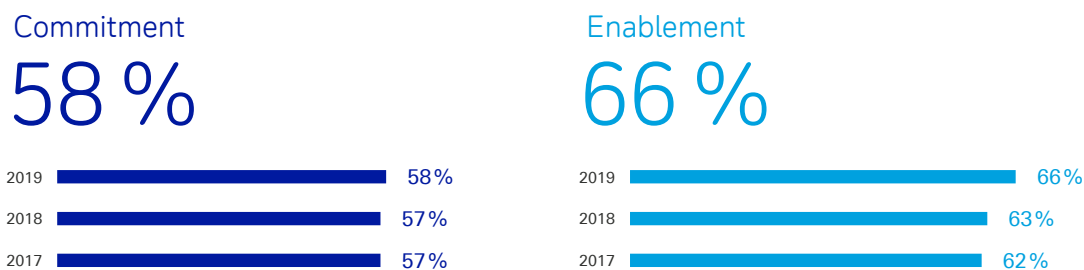
Im September 2019 hat der Bereich Operations and Technology sehr erfolgreich ein neues Format für mehr Mitarbeiterengagement in allen seinen Abteilungen und globalen Regionen getestet – die sogenannte ‚People Week‘.

Jeder Tag stand unter einem bestimmten Motto – von „Motivation“ bis hin zu „Führung“; den Mitarbeitern wurde eine Reihe von Veranstaltungen angeboten, in denen sie lernen, zuhören und sich mit Kollegen weltweit und in der Region vernetzen konnten. Insgesamt haben 350 Mitarbeiterveranstaltungen stattgefunden; die Rückmeldungen zeigten eine positive Wirkung auf das Mitarbeiterengagement und ein deutlich höheres Verständnis für wesentliche Themen.

Bestandsaufnahme: Unsere jährliche Mitarbeiterbefragung. In diesem Jahr deutet die Umfrage darauf hin, dass das Arbeitsumfeld in der Bank insgesamt positiver wahrgenommen wird. Im Zentrum der Befragung stehen das Commitment (die Verbundenheit der Mitarbeiter mit der Bank) und das Enablement (die Befähigung der Mitarbeiter, sich einzubringen), die sich beide verbessert haben, sowie die Werte und Überzeugungen.

Das Arbeitsumfeld in der Bank wird insgesamt positiver wahrgenommen.

Im Vergleich zum Vorjahr sind das Commitment und das Enablement gestiegen

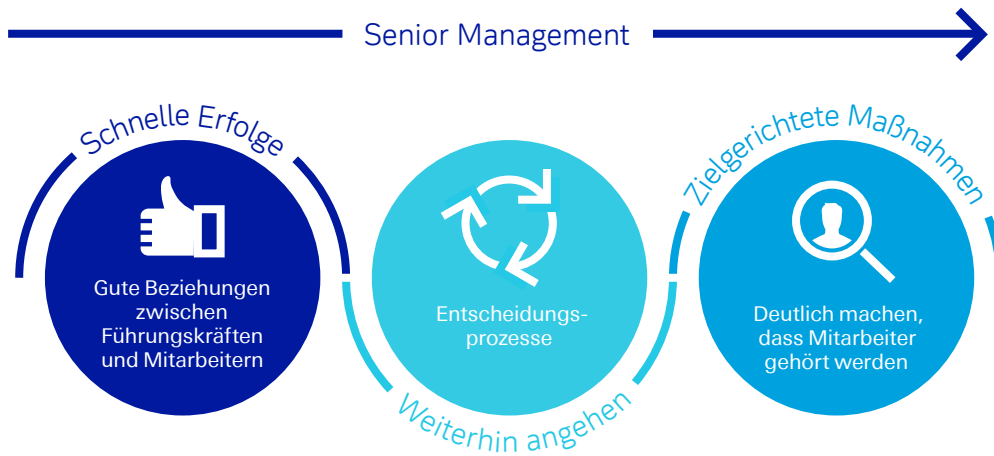


Engagement bzgl. der Werte der Bank



36 der 53 Fragen haben sich seit 2018 verbessert – und 19 dieser 36 Fragen bereits im zweiten Jahr seit 2017. Die Mitarbeiter geben an, dass sie die nötigen Informationen erhalten, um ihre Arbeit gut zu erledigen, und ihre Fähigkeiten in ihrer Tätigkeit gut nutzen können. Sie haben Klarheit über die geltenden Regeln und Standards und fühlen sich damit besser in der Lage, Risiken zu managen.

Wesentliche Erkenntnisse für nachhaltigen Fortschritt nutzen



Es gibt drei wesentliche Erkenntnisse aus der diesjährigen Mitarbeiterbefragung. Notwendige Verhaltensänderungen können hier durch konsequente Vorbildfunktion der Führungsebene beschleunigt werden:

- Regelmäßige Gespräche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern durchführen
- Entscheidungen beschleunigen durch Einbinden von Mitarbeitern, Mikromanagement reduzieren und klare Rollen und Verantwortlichkeiten definieren
- Verknüpfungen aufzeigen von Mitarbeiterrückmeldungen und den daraus resultierenden Maßnahmen

3

Zusatzleistungen für unsere Mitarbeiter

- 24 Globales Rahmenwerk für Zusatzleistungen
- 25 Geistiges und körperliches Wohlbefinden
- 26 Soziales Wohlbefinden
- 27 Finanzielles Wohlbefinden

Globales Rahmenwerk für Zusatzleistungen

Wir zählen auf gesunde und engagierte Mitarbeiter, die nachhaltige Leistungen erzielen und sowohl ihr Privat- als auch Berufsleben genießen können. Es ist uns wichtig, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die das 1) körperliche, 2) geistige, 3) soziale und 4) finanzielle Wohlbefinden unserer Mitarbeiter zum Ziel hat. Weltweit bieten wir rund 900 Programme an, die Mitarbeiter individuell unterstützen und ihr volles Potenzial zur Geltung bringen.



Die körperliche und geistige Gesundheit sowie das Wohlbefinden unserer Mitarbeiter sind uns sehr wichtig und verdienen es, geschützt und gefördert zu werden. Auch wenn die individuelle Verantwortung im Hinblick auf die eigene Gesundheit an erster Stelle steht, betrachten wir als Deutsche Bank das Gesundheitsmanagement als wichtigen Bestandteil unserer Führungs- und Unternehmensverantwortung. Unseren Mitarbeitern hilft dies im Wesentlichen dabei, Beruf und Familie erfolgreich zu vereinbaren, während die Bank an Attraktivität für neue Talente und qualifizierte Mitarbeiter gewinnt, Wohlstand sichert und Nachhaltigkeit fördert. Wir fühlen uns daher verantwortlich, alles Mögliche im Rahmen der rechtlichen Anforderungen zu tun und durch zusätzliche Programme und Angebote eine sichere und gesunde Arbeitsumgebung zu schaffen, die die Gesundheit und das Wohlbefinden unserer Mitarbeiter fördert.

Unser globales Rahmenwerk zum Wohlbefinden unserer Mitarbeiter bildet die Grundlage für unsere Strategie und Tätigkeiten.

Die Säulen des globalen Rahmenwerks für Zusatzleistungen



Körper

Verbesserung des Gesundheits- und Lebensstils, Maßnahmen zur Vorbeugung und Behandlung von Krankheiten und körperlichen Einschränkungen



Geist

Förderung der mentalen Gesundheit, Unterstützung zur Vorbeugung von zum Beispiel Stress, Depression und Angstzuständen



Soziales

Möglichkeit, wertvolle Zeit mit Familie, Freunden, Arbeitskollegen zu verbringen und sich gesellschaftlich zu engagieren



Finanzen

Wissen und Kontrolle über Finanzen, Absicherung von unvorhersehbaren Ereignissen und Vorsorge für die Zukunft

Geistiges und körperliches Wohlbefinden

Wir sind davon überzeugt, dass wir einen positiven Beitrag zur Gesundheit unserer Mitarbeiter leisten können. Angesichts der täglichen Anforderungen an unsere Mitarbeiter haben wir einen besonderen Schwerpunkt auf die mentale Gesundheit gelegt und unterstützen aktiv sowohl die Betroffenen als auch die ihnen nahestehenden Personen. Wir ermutigen unsere Mitarbeiter, auf ihre geistige Gesundheit zu achten und stellen hierfür in den verschiedenen Regionen Hilfsmittel und Ressourcen zur Verfügung.

Darüberhinaus machte die Bank am „World Mental Health Day“ im Oktober in verschiedenen Regionen auf das Thema psychische Gesundheit am Arbeitsplatz aufmerksam. Wir bieten ein breites Spektrum an Ressourcen, Veranstaltungen und Vorträgen zur Förderung der psychischen Gesundheit an, welche darauf abzielen, die mit mentalen Krankheiten verbundene Stigmatisierung zu verringern und ein gesundes und inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen. Zusätzlich unterstützt das *Employee Assistance Program* (EAP) Mitarbeiter in schwierigen Situationen in ihrem Privat- oder Berufsleben. Psychologen und Psychotherapeuten beraten telefonisch rund um die Uhr und an sieben Tagen in der Woche – bei familiären und finanziellen Anliegen, bei der Stressbewältigung und anderen Themen. Das Programm kommt auch bei externen Krisen zum Einsatz – wie zum Beispiel im Falle von Naturkatastrophen, Epidemien oder anderen Bedrohungen der öffentlichen Sicherheit.

Unser Programm *Mental Health First Aiders* (MHFA) in Großbritannien, Irland, Singapur und Australien ergänzt die Unterstützung. Mentale Ersthelfer sind keine medizinisch ausgebildeten Therapeuten oder Psychologen, sondern Kollegen, die emotionalen und praktischen Beistand leisten, indem sie wertfrei zuhören, beraten und Mitarbeiter an existierende Ressourcen verweisen. Aufgrund des Erfolges der verschiedenen Veranstaltungen, Artikel und Podiumsdiskussionen im Rahmen des World Mental Health Days hat das globale Interesse am MHFA-Training an Dynamik gewonnen. Derzeit arbeiten wir daran, das Programm in acht weiteren Ländern einzuführen.

In Großbritannien bieten wir in Zusammenarbeit mit unseren externen Anbietern eine Vielzahl an Experten-seminaren zu Themen wie Ernährung, Schlaf und Bewegung an.

In Deutschland werden in Zusammenarbeit mit unserer unternehmenseigenen Krankenversicherung (Betriebskrankenkasse Deutsche Bank) und dem betrieblichen Gesundheitsmanagement-Programm arbeitsmedizinische Vorsorgemaßnahmen durchgeführt. Das eigene betriebliche Gesundheitsmanagement der Postbank bietet Mitarbeitern ein breites Spektrum an Maßnahmen sowie zentrale Ansprechpartner zu Gesundheitsfragen, um die Mitarbeiter in Bezug auf bestimmte Themen zu beraten und unterstützen.

In den Jahren 2019/ 2020 fokussieren wir uns in Deutschland auf das Motto „Achtsam Tag für Tag“.

Das Gesundheitsangebot für unsere Mitarbeiter umfasst auch medizinische Untersuchungen, die alle Bereiche der Vorsorge abdecken: physisches und psychisches Wohlergehen, Fitness und Ernährung. Mit dem Check-up-Programm beispielsweise bieten wir allen Mitarbeitern der Bank ab dem 40. Lebensjahr sowie allen Führungskräften altersunabhängig eine intensive physische und psychische präventivmedizinische Untersuchung an. Im Jahr 2019 lag die Teilnahmequote für Check-ups bei etwa 50%. In unseren drei größten Standorten in den USA haben alle Mitarbeiter Zugang zu einem Gesundheitsangebot vor Ort sowie zu biometrischen Untersuchungen, die auf Kosten der Bank durchgeführt werden.

Eine Langzeitbetrachtung zeigt, dass sich bei den Teilnehmern wesentliche Gesundheitsparameter (zum Beispiel Blutdruck, Rauchabstinenz, Ernährung, Fitness) nachhaltig verbessert haben. Die Gesundheitsquote unserer Mitarbeiter, gemessen durch die Zahl ihrer Krankheitstage von Mitarbeitern im Verhältnis zur Zahl ihrer regulären Arbeitstage, betrug 2019 92,2%.

Gesundheitsquote

in %

| | 2019 | 2018 | 2017 |
|------------------|------|------|------|
| Gesundheitsquote | 92,2 | 92,3 | 92,8 |

Gesundheitsquote: $100 - (\text{Summe Krankheitstage} \times 100) / \text{Summe Sollarbeitstage}$, Postbank integriert in 2019, vorherige Perioden angepasst.

Anmerkung: Internationale Standards für das ‚Personalmanagement‘ (ISO 30414) schlagen vor, auch Kennzahlen offenzulegen, die Ausfallzeiten für Verletzungen, die Anzahl der Arbeitsunfälle und die Anzahl der während der Arbeit getöteten Personen widerspiegeln. Diese gesundheits- und sicherheitsbezogenen Kennzahlen sind in erster Linie für die verarbeitende Industrie relevant, hier nicht wesentlich und daher nicht offengelegt.

Soziales Wohlbefinden

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

Wir unterstützen berufstätige Eltern, indem wir ihnen zum Beispiel an den Hauptstandorten des Unternehmens Kinderbetreuungsplätze in der Nähe des Arbeitsplatzes anbieten oder uns an den Kinderbetreuungskosten beteiligen. In Deutschland können berufstätige Eltern zudem kostenlose Beratungs- und Vermittlungsleistungen unseres bundesweiten Kooperationspartners in Anspruch nehmen und über die neue digitale Online Plattform „My Family Services“ nach Kinderbetreuung oder Hilfe im Haushalt suchen.

Mitarbeiter, die aus der Elternzeit zurückkehren, können an verschiedenen Standorten an Seminaren der Bank teilnehmen und 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.

Rückkehr aus der Elternzeit (Deutschland)

Kopfzahl

| | 2019 | 2018 | 2017 |
|--------|------|------|------|
| Frauen | 661 | 714 | 627 |
| Männer | 605 | 571 | 623 |

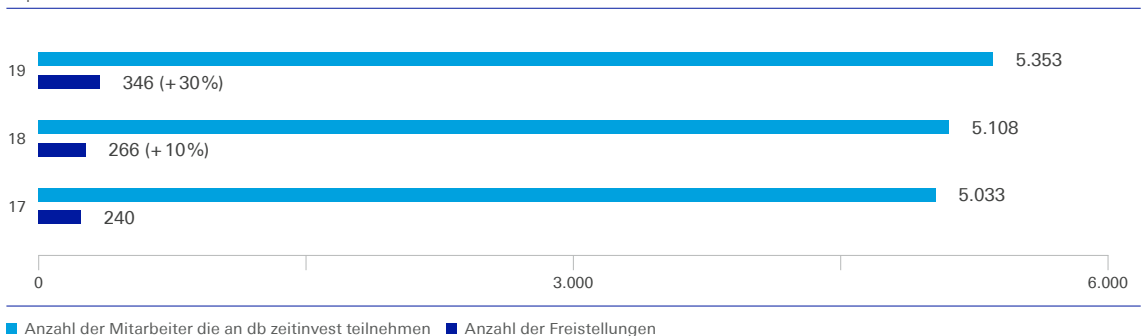
Anmerkung: Rückwirkend inklusive Postbank.

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

Darüber hinaus können Mitarbeiter in Deutschland Guthaben in einem persönlichen Zeitwertkonto (*db zeitinvest*) ansparen und für eine Freistellung von bis zu einem Jahr oder Reduzierung der Arbeitszeit nutzen. Mehr als 5.300 Mitarbeiter nutzen *db zeitinvest*.

Anzahl der Teilnehmer am Programm db zeitinvest

Kopfzahl



Es gibt viele positive Ereignisse zu berichten: In den USA haben wir die Elternzeitregelung ausgeweitet und ermöglichen jungen Eltern, sich für 16 Wochen bezahlt freistellen zu lassen. Zusätzlich haben Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre Rückkehr aus der Elternzeit bis zu 8 Wochen lang flexibel zu gestalten.

Ein familienfreundliches Unternehmen
In Deutschland wurden wir zum 4. Mal seit 2007 als familienfreundliches Unternehmen durch die Hertie-Stiftung zertifiziert.

Teilzeit-Beschäftigung

Kopfzahl

| | 2019 | 2018 | 2017 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|
| Teilzeit-Mitarbeiter | 12.768 | 13.009 | 13.766 |
| Anteil in % am Gesamtpersonal | 13,3% | 13,1% | 13,0% |

Teilzeit-Beschäftigung nach Region

| | Nord-/ Südamerika | APAC | EMEA | Deutschland | UK |
|-------------------------------|-------------------|------|-------|-------------|------|
| Kopfzahl, 2019 | | | | | |
| Teilzeit-Mitarbeiter | 30 | 37 | 912 | 11.438 | 351 |
| Anteil in % am Gesamtpersonal | 0,3% | 0,2% | 7,5% | 24,1% | 4,3% |
| Kopfzahl, 2018 | | | | | |
| Teilzeit-Mitarbeiter | 49 | 40 | 970 | 11.547 | 403 |
| Anteil in % am Gesamtpersonal | 0,5% | 0,2% | 7,6% | 23,9% | 4,6% |
| Kopfzahl, 2017 | | | | | |
| Teilzeit-Mitarbeiter | 38 | 43 | 1.156 | 12.107 | 422 |
| Anteil in % am Gesamtpersonal | 0,4% | 0,2% | 7,7% | 24,4% | 4,5% |

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

Finanzielles Wohlbefinden

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

Wir haben damit begonnen, die Anlage des von uns verwalteten Pensionsvermögens, sofern möglich, mit den ESG-Kriterien und unserer Richtlinie zur Steuerung von Reputationsrisiken in Einklang zu bringen.

Mit einer Deckungsquote von 96% zum 31. Dezember 2019 erreichte die Deutsche Bank das jährliche Ziel, ihre Pensionsverpflichtungen zu 90 bis 100% auszufinanzieren. Damit bleibt die Deutsche Bank das Unternehmen mit der höchsten Ausfinanzierungsquote im DAX30.

Im Jahr 2019 beteiligten sich weltweit 11.180 Mitarbeiter von Niederlassungen und Tochtergesellschaften am Mitarbeiter-Aktienparplan, dem *Global Share Purchase Plan* (GSPP). Dieser bietet Mitarbeitern die Möglichkeit, Aktien der Deutschen Bank in monatlichen Raten zu erwerben und damit am langfristigen Unternehmenserfolg teilzuhaben. Am Ende des jährlichen Kaufzyklus' stockt die Bank den so erworbenen Aktienbestand um maximal zehn Gratisaktien auf. Zusätzlich nehmen 3.223 Mitarbeiter in Großbritannien am *Employee Share Ownership Plan* (ESOP) beziehungsweise am *Share Incentive Plan* (SIP) teil.

4

Vielfalt und Teilhabe

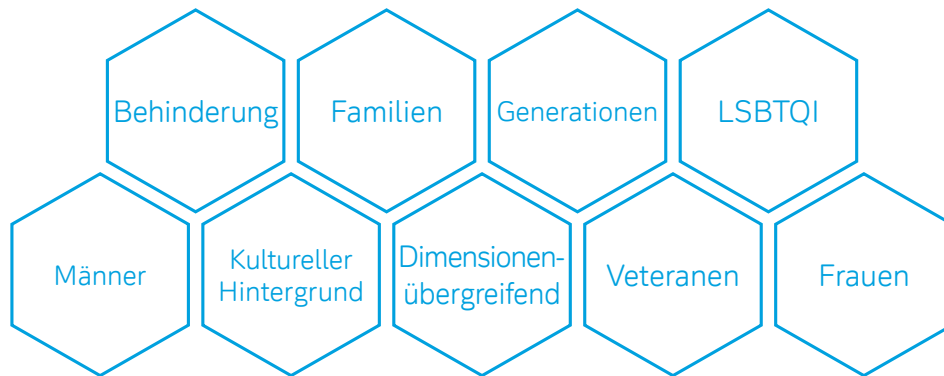
Inklusive Kultur und Arbeitsumfeld

Mit einem Gefühl der Zugehörigkeit steigen unsere Motivation, unser Engagement und unsere Produktivität. Diese positiven Effekte sind das Ergebnis eines Umfelds, in dem unterschiedliche Sichtweisen, Erfahrungen, kulturelle Prägungen und Identitäten innerhalb unserer vielfältigen Belegschaft geschätzt werden. Vielfalt und Teilhabe sind anerkannte, grundlegende Faktoren für den Geschäftserfolg: Sie fördern unsere Innovationskraft, führen zu qualitativ hochwertigeren Entscheidungen und steigern unseren Marktanteil.

Obwohl noch mehr getan werden muss, um das Tempo des Wandels zu beschleunigen, konzentrieren wir uns weiterhin intensiv auf Vielfalt und Integration als eine unserer wichtigsten strategischen Prioritäten. Neben dem freiwilligen Ziel, den Anteil von Frauen in unserer Belegschaft zu erhöhen, haben wir eine Vielzahl weiterer, globaler Maßnahmen eingeführt. Wir fördern die generationenübergreifende Zusammenarbeit und den Dialog, die es uns ermöglichen, auf Augenhöhe voneinander zu lernen. Unsere [„REVERSE MENTORING“-PROGRAMME](#), die von den regionalen Mitarbeiternetzwerken (ERGs) getragen werden, sowie weitere weltweite Reverse-Mentoring-Angebote helfen uns, den Austausch zwischen verschiedenen Generationen zu stärken. In Bezug auf die Belange lesbischer, schwuler, bisexueller, Transgender-, Queer- und intersexueller (LSBTQI) Menschen haben wir das fünfzigjährige Bestehen der LSBTQI-Bewegung gewürdigt und unsere Zusammenarbeit mit Vereinigungen und Plattformen verstärkt, die sich für eine inklusivere und gerechtere Welt einsetzen.

Neben unseren bankweiten Initiativen sind wir besonders auf unsere freiwilligen, von Mitarbeitern organisierten Netzwerke stolz, die Kollegen mit unterschiedlichen Hintergründen, Erfahrungen und aus verschiedenen Geschäftsbereichen verbinden, um Vielfalt und Teilhabe im Alltag zu fördern. Das gemeinsame Ziel ist, eine für alle bessere Arbeitsumgebung zu schaffen. Unsere Mitarbeiternetzwerke beteiligen sich aktiv an einer Vielzahl von Veranstaltungen, Mentoren-Programmen, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten und bringen sich in Diskussionen über relevante Themen und in Öffentlichkeitsarbeit ein. Die Kollegen engagieren sich in der Regel über die Arbeitszeit hinaus, um gemeinsam Veränderungen voranzutreiben, Talente für die Bank zu gewinnen und mit Kunden und gesellschaftlichen Gruppen in Kontakt zu treten. Je nach Standort unterstützen unsere Netzwerke derzeit die folgenden Gruppen:

Durch ERGs unterstützte Gruppen



Wir setzen uns für eine wertschätzende Kultur ein. Die Übersicht über die wichtigsten Fakten, Zahlen und Schwerpunkte zeigt, was Vielfalt und Teilhabe in unserer Organisation bedeutet.

Obwohl noch mehr getan werden muss, um das Tempo des Wandels zu beschleunigen, konzentrieren wir uns weiterhin intensiv auf Vielfalt und Integration als eine unserer wichtigsten strategischen Prioritäten.

Neben unseren bankweiten Initiativen sind wir besonders auf unsere freiwilligen, von Mitarbeitern organisierten Netzwerke stolz, die Kollegen mit unterschiedlichen Hintergründen, Erfahrungen und aus verschiedenen Geschäftsbereichen verbinden, um Vielfalt und Teilhabe im Alltag zu fördern.

Vielfalt und Teilhabe Fokusthemen

Kulturelle Vielfalt unterstützen. Globalisierung verbindet Länder, Wirtschaftssysteme und Menschen. Deshalb gehört kulturelle Vielfalt bei der Deutschen Bank zu unserem Alltag. Wir sind weltweit in 59 Ländern tätig und beschäftigen Mitarbeiter mit 140 unterschiedlichen Nationalitäten (2018: 146, 2017: 149). Die Globalisierung und der demographische Wandel unterstreichen die Bedeutung des Miteinanders in unserer Gesellschaft. Wir sind stolz auf die Vielfalt in unserer Belegschaft, die das Arbeitsumfeld in unserer Bank bereichert. Gemeinsam mit unseren multikulturellen Mitarbeiternetzwerken feierten wir in den USA und in Großbritannien eine Reihe von kulturellen Gedenkmonaten sowie Feste wie Diwali, das hinduistische Lichterfest. Unsere Mitarbeiternetzwerke unterstützen auch unsere Bemühungen um Vielfalt bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen und führen Mentoren-Programme durch.



140

Nationalitäten



59

Länder

Wir arbeiten mit einer Reihe von führenden Nichtregierungsorganisationen weltweit zusammen, um im Hinblick auf die neuesten Forschungsergebnisse und Trends unsere Maßnahmen im gesamten Spektrum von Vielfalt und Teilhabe zu optimieren. Zu unseren Partnern gehören zum Beispiel Organisationen wie Catalyst, das Center for Talent Innovation, Business in the Community, Open for Business, DIAN Community Business und PROUT AT WORK-Stiftung. Darüberhinaus sind wir Gründungs- und derzeit Vorstandsmitglied der Charta der Vielfalt, einem Verein, der sich aktiv für Vielfalt in der Arbeitswelt einsetzt, und Unterzeichner der Women in Finance Charter des britischen Finanzministeriums, die sich für Chancengleichheit in der Finanzdienstleistungsindustrie einsetzt.

Den Anteil von Frauen in Führungspositionen verbessern. Wir betrachten die Chancengleichheit der Geschlechter als ein strategisches Thema, das unsere Geschäftsergebnisse positiv beeinflusst. Die Arbeit in einem vom raschen Wandel geprägten Umfeld erfordert Kompetenzen, die es uns ermöglichen, Herausforderungen flexibel zu begegnen. Studien zeigen, dass Führungsqualität in einem durch Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägten Umfeld sowie die effektive Kommunikation und das Management aus der Ferne zu den Top-Fähigkeiten gehören, die Führungskräfte zukünftig benötigen.

Eine kürzlich durchgeführte Studie der US-Universität Harvard bestätigt, dass Frauen sich durch Führungsfähigkeiten auszeichnen, die künftig an Bedeutung gewinnen werden: dem effektiven Aufbau von Beziehungen, Innovationskraft, Belastbarkeit, Initiative und Geschwindigkeit.¹ Wir kommunizieren unsere Ziele transparent und messen unsere Fortschritte, weil wir wissen, dass eine Belegschaft mit ausgeglichener Geschlechterverteilung nachhaltiges Wachstum bedeutet.



35 %

unserer
Aufsichtsrats-
mitglieder
sind Frauen



20 %

unserer
Vorstands-
mitglieder
sollen spätestens 2022
weiblich sein

Im Jahr 2019 hat die Deutsche Bank ihre gezielte Förderung von Frauen in Führungspositionen fortgesetzt. Mit sieben Frauen im Aufsichtsrat hatten wir einen Frauenanteil von 35% zum Jahresende (2018: 30%). Damit erfüllt die Deutsche Bank die seit 2015 gültige gesetzliche Vorgabe zur Geschlechterquote von mindestens 30% für börsennotierte und mitbestimmungspflichtige deutsche Unternehmen.

¹ Jack Zenger und Joseph Folkman, „Research: Women score higher than men in most leadership skills,“ Harvard Business Review, 25. Juni 2019

Der Aufsichtsrat der Bank hatte sich 2017 das Ziel gesetzt, bis zum 30. Juni 2022 einen Vorstand zu bestellen, der zu mindestens 20% weiblich ist. Dies entspricht zwei Frauen bei einem Vorstand bestehend aus acht bis zwölf Mitgliedern. Ende 2019 befand sich keine Frau im Vorstand. Am 1. Januar 2020 ist Christiana Riley, die für das Geschäft der Bank in den USA verantwortlich ist, in den Vorstand bestellt worden. Der Aufsichtsrat arbeitet weiter daran, das bis 2022 gesetzte Ziel zu erreichen – entsprechend der Vielfaltsprinzipien der Eignungsrichtlinien für die Auswahl der Mitglieder des Vorstands.

Zum Ende des Jahres 2019 waren 19,7% der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands der Deutschen Bank weiblich (2017: 20,8%). Auf der zweiten Ebene unterhalb des Vorstands betrug der Anteil 19,5% (2017: 20,9%). Nach Maßgabe der gesetzlichen Anforderungen in Deutschland hat sich die Bank für diese beiden Ebenen für den 31. Dezember 2020 die Ziele von 20% beziehungsweise 25% gesetzt.

Frauen in der ersten Ebene unter Vorstand



Frauen in der zweiten Ebene unter Vorstand



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

Frauenanteil zum Ende des Jahres 2019 einschließlich Beförderungen Anfang 2020



Seit 2010, als die Bank extern zum ersten Mal konzernweite freiwillige Ziele für den Anteil von Frauen in Führungspositionen kommunizierte, beobachten wir stetige Verbesserungen auf den Director- und Managing Director-Ebenen. Ende 2019 betrug der Frauenanteil der Managing Directors 18,3%, der Directors 25,1% und der Vice Presidents 31,4%. Unsere Ziele enthalten jeweils die für Anfang 2020 beschlossenen Beförderungen. Mit diesen Beförderungen betrug der Frauenanteil bei den Managing Directors 18,9%, bei den Directors 25,9% und bei den Vice Presidents 32,6%.

Frauenanteil

Kopfzahl in %

| | 31. Dez. 2019 | 31. Dez. 2018 | 31. Dez. 2017 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Managing Directors | 18,3 | 18,1 | 17,1 |
| Directors | 25,1 | 24,5 | 23,9 |
| Vice Presidents | 31,4 | 31,2 | 31,4 |
| Assistant Vice Presidents & Associates | 40,6 | 40,2 | 40,3 |
| Non-Officers | 59,6 | 59,8 | 57,5 |
| Insgesamt Frauenanteil | 46,3 | 46,2 | 46,3 |

Anmerkung: Postbank in 2018 und 2019 einbezogen, bei den ausgewiesenen Corporate Titles der Postbank (einschließlich Tochtergesellschaften) handelt es sich nur um eine hilfsweise technische Ableitung, die nicht im Zusammenhang mit arbeitsvertraglichen Gegebenheiten zu verstehen ist.

Den Dialog über ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen den Geschlechtern am Arbeitsplatz können wir nur gemeinsam mit den Männern im Unternehmen führen. Um die Bedeutung eines aktiven Engagements für die Chancengleichheit der Geschlechter zu unterstreichen, haben wir zum Internationalen Frauentag 2019 eine interne Kampagne durchgeführt. Dabei haben wir unsere Mitarbeiter gefragt, welche Möglichkeiten sie in ihrem persönlichen und beruflichen Leben zur Förderung von Gleichberechtigung sehen. Die zahlreichen

Anregungen, die sowohl von Männern als auch von Frauen eingereicht wurden, haben diese Kampagne zu einer der bisher erfolgreichsten auf unserem #PositiverBeitrag-Portal gemacht.

Solidarität mit LSBTQI-Menschen. Im Jahr 2019 haben wir unser Engagement für die Menschenrechte, Würde und Akzeptanz von LSBTQI-Menschen weltweit verstärkt. Wir haben in der Öffentlichkeit klar Stellung bezogen, uns auf der ganzen Welt in konstruktive Gespräche mit einer Vielzahl von führenden Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Bereichen eingebracht und unsere LSBTQI-Kollegen und ihre Angehörigen unterstützt.

- *Globales Treffen von dbPride.* Stuart Lewis, Risikovorstand und offizieller Unterstützer unseres LSBTQI-Mitarbeiternetzwerks dbPride, nahm am ersten globalen dbPride-Treffen in New York City teil. Die dreitägige Versammlung brachte 25 Sprecher von dbPride-Gruppen aus elf Ländern (Australien, Brasilien, Deutschland, Hongkong, Indien, Italien, Japan, den Philippinen, Singapur, Großbritannien und den USA) zusammen, um Wissen auszutauschen und die Dynamik der LSBTQI-Gleichberechtigung aufrechtzuerhalten. Lewis schloss sich auch Hunderten von Kollegen der Deutschen Bank beim NYC Pride March an.



„Das 50-jährige Jubiläum des Stonewall-Aufstands und World Pride sind Gelegenheiten, die erzielten Fortschritte zu feiern und mit Anerkennung an all diejenigen Menschen zu denken, die diese Bewegung begonnen haben. Die vergangenen 50 Jahren haben wichtige Fortschritte gebracht, und die Deutsche Bank hat ihren Anteil daran. Deshalb freue ich mich sehr, hier mitzufeiern und meine Solidarität zu zeigen, aber auch deutlich zu machen, dass noch viel Arbeit vor uns liegt. Dafür brauchen wir alle verfügbaren Botschafter.“

Stuart Lewis

- *Wir feiern 50 Jahre LSBTQI-Bewegung.* Der fünfzigste Jahrestag des Stonewall-Aufstands wird weithin als Beginn der modernen LSBTQI-Bewegung angesehen. Um des Aufstands zu gedenken und die Sichtbarkeit von Transgender-Personen zu erhöhen, haben wir gemeinsam mit dem Leslie-Lohman-Museum für schwule und lesbische Kunst den Künstler Gabriel Garcia Roman beauftragt, den Pride-Marsch zu gestalten – mit Reproduktionen von Werken aus seiner Serie „Queer Icons“. Wir nahmen auch an den Pride-Märschen beziehungsweise Christopher-Street-Day-Demonstrationen in Birmingham, Köln, Frankfurt, Berlin, Dublin, London, Manila, Mailand, Stuttgart, Tokio und Jacksonville teil.
- *Zusammenarbeit mit den Vereinten Nationen.* Die Deutsche Bank arbeitete auch mit dem Büro des Hohen Kommissars der Vereinten Nationen für Menschenrechte zusammen, um einen globalen Gipfel zur Einbeziehung des privatwirtschaftlichen Sektors in LSBTQI-Fragen zu veranstalten. Die Veranstaltung fand im Palais Populaire der Deutschen Bank in Berlin statt. Mehr als 70 Teilnehmer, darunter LSBTQI-Aktivisten aus 25 verschiedenen Ländern, diskutierten über Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen dem privaten und dem öffentlichen Sektor, um die Agenda der LSBTQI-Gleichberechtigung weltweit voranzutreiben.



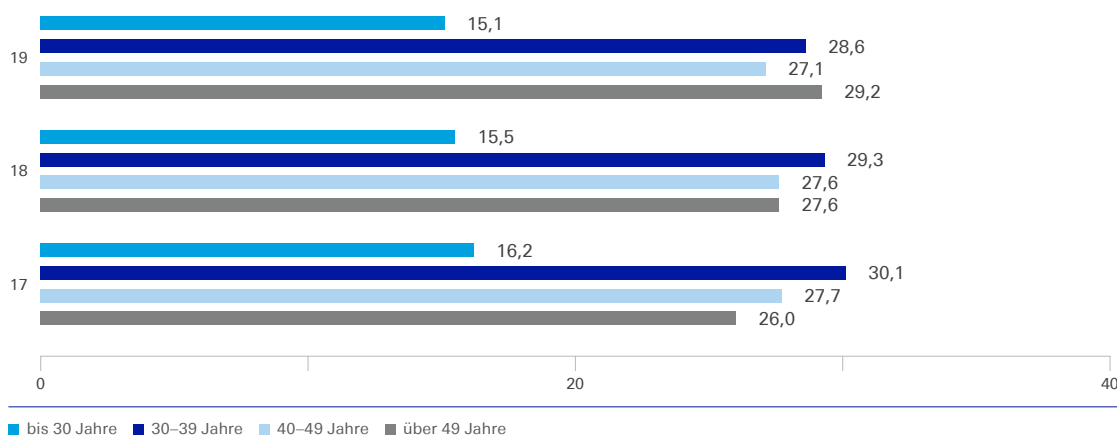
Die Deutsche Bank und einige unserer Mitarbeiter wurden für ihre Arbeit im LSBTQI-Bereich sowohl von dem jährlichen „Corporate Equality Index“ als auch von Organisationen wie Work with Pride in Japan, OUTstanding, der deutschen Stiftung PROUT AT WORK und der UHLALA Group extern ausgezeichnet. Wir sind dankbar für diese Anerkennungen und die Beiträge unserer engagierten Kollegen zur Förderung von Vielfalt und Teilhabe.

Ein Arbeitsumfeld für viele Generationen. In unserer Belegschaft sind verschiedene Generationen vertreten und wir schätzen die Vorteile, die sich aus den unterschiedlichen Ideen und Perspektiven der Generationen ergeben. Verschiedene Generationen können unterschiedliche Bedürfnisse haben – sowohl hinsichtlich der erforderlichen Leistungen und Angebote für verschiedene Lebensphasen als auch hinsichtlich der Möglichkeiten, die wir unseren Mitarbeitern in jeder Phase ihrer Karriere bieten.

Zum Jahresende 2019 waren 29,2% der Mitarbeiter der Deutschen Bank 49 Jahre oder älter (2018: 27,6%), wobei die jüngste Gruppe der Mitarbeiter im Alter von bis zu 29 Jahren 15,1% (2018: 15,5%) ausmachte. Das Durchschnittsalter lag in Deutschland bei 45,5 Jahren (2018: 45,6 Jahre) und damit – wie auch die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit – deutlich höher als in anderen Regionen.

Altersgruppen der Mitarbeiter

Kopfzahl in %



Durchschnittsalter nach Regionen

in Jahren

| | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Deutschland | 45,5 | 45,6 | 45,4 |
| Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika | 41,6 | 41,3 | 40,7 |
| Nord- und Südamerika | 41,5 | 41,2 | 40,9 |
| Asien/Pazifik | 35,4 | 35,0 | 34,5 |
| Insgesamt | 42,3 | 42,1 | 41,7 |

Unser Reverse-Mentoring-Programm wird weltweit weiter ausgebaut [ABSCHNITT LERNEN](#), und unsere Mitarbeiternetzwerke haben sich über das ganze Jahr mit generationsbezogenen Themen beschäftigt:

- *dbGeneration* in Großbritannien veranstaltete unter der Leitung eines externen Experten eine Reihe von Webinaren zum Thema „Myth-busting Menopause“, um über das Thema Wechseljahre aufzuklären. Dazu gehörte auch eine Veranstaltung, die im Dezember 2019 an unseren britischen Standorten übertragen wurde, und bei der die physiologischen und psychologischen Auswirkungen der verschiedenen Stadien der Wechseljahre von einem renommierten Arzt des King’s College Hospitals in London erklärt wurden.
- *dbGeneration* setzte seine Reihe *Future of Work* (Zukunft der Arbeit) im Jahr 2019 mit einer Veranstaltung zum Thema Vorbereitung auf den Wandel unserer Arbeitskultur und -umgebung fort. Experten für Langlebigkeit, soziale Gerechtigkeit und Arbeit gaben Einblicke in die Auswirkungen der sich verändernden Rahmenbedingungen auf die verschiedenen Generationen und die alternde Bevölkerung.
- Unter der Leitung des *NextGen-Netzwerkes* in den USA fand wieder das Reverse-Mentoring-Programm statt, bei dem die traditionelle Rollenverteilung umgekehrt wird und jüngere Mitarbeiter die Rolle der Mentoren einnehmen. In Jacksonville erhielt *NextGen* für sein herausragendes Engagement für Junior Achievement Anerkennung, eine der größten gemeinnützigen Organisationen in den USA, die junge Menschen auf ihrem Weg zu wirtschaftlichem Erfolg unterstützt.
- *dbFamily* in Großbritannien organisiert generationenübergreifende Veranstaltungen zu Themen wie Fernversorgung Angehöriger, psychische Gesundheit, Wohlbefinden und Stärkung der Belastbarkeit junger Menschen.

Unsere Mitarbeiter werden in allen Phasen ihres Arbeitslebens unterstützt, beispielsweise wenn es um familiäre Verpflichtungen wie Kinderbetreuung, die Pflege von Familienangehörigen und flexible Arbeitszeitmodelle oder andere Leistungen geht, die zur jeweiligen beruflichen Situation passen. [LEISTUNG VERGÜTEN](#)

Mitarbeiter mit Behinderungen unterstützen. Wir arbeiten aktiv daran, Menschen mit Behinderungen für die Bank zu gewinnen und zu halten, und wir setzen uns weiterhin für die Förderung der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens unserer Mitarbeiter ein [ZUSATZLEISTUNGEN FÜR UNSERE MITARBEITER](#). Neben Arbeitsplätzen, die auf die Bedürfnisse aller Mitarbeiter zugeschnitten sind, und den erforderlichen Hilfsmitteln oder Anpassungen, wird ein besonderes Augenmerk auf barrierefreie Gebäudezugänge, Aufzüge, Toiletten und Parkmöglichkeiten gelegt. Spezielle Arbeitszeitmodelle stehen denjenigen Mitarbeitern zur Verfügung, die aufgrund einer gesundheitlichen Beeinträchtigung oder einer Behinderung kurz- oder langfristige Flexibilität benötigen.

Spezielle Arbeitszeitmodelle stehen denjenigen Mitarbeitern zur Verfügung, die aufgrund einer gesundheitlichen Beeinträchtigung oder einer Behinderung kurz- oder langfristige Flexibilität benötigen.

In Deutschland betrug der Anteil der schwerbehinderten Mitarbeiter zum Jahresende 2019 6,1%¹ (2018: 6,3%, 2017: 6,2%). Unterstützt werden diese Personen durch die Vertrauenspersonen schwerbehinderter Menschen und den Personalbereich. Durch die erfolgreiche und langjährige Zusammenarbeit mit der Genossenschaft der Werkstätten (GDW) in Deutschland sichert die Bank auch eine Reihe von externen Arbeitsplätzen für Menschen mit Behinderungen.

6,1 % Mitarbeiter mit Behinderung

Unsere Standorte in Indien sind weiterhin führend bei der Inklusion von Menschen mit körperlicher Behinderung. Kollegen in Bangalore nahmen am jährlichen „I-STEM Hackathon“ teil, der blinde und sehende Entwickler zur Lösung von Codierungsproblemen zusammenbringt. Unser Team in Bangalore hat daraufhin einen der teilnehmenden blinden Entwickler eingestellt. Die Unterstützung durch das „Diversity Council“ ermöglichte die Initiierung eines Programms, welches sich gezielt für die Verbesserung des Transports von Mitarbeitern mit Mobilitätseinschränkungen einsetzt wie beispielsweise die Nutzung eines Taxidiensts zwischen dem Büro und ihrer Wohnung. Eine Vielzahl der Mitarbeiterveranstaltungen in Bangalore wird von einem Gebärdendolmetscher begleitet, um Mitarbeitende mit Hör- und Sprachschwächen zu unterstützen.

Unser zukunftsweisendes Praktikumsprogramm für Hochschulabsolventen mit Autismus, das vor vier Jahren in Großbritannien gestartet wurde, wurde auf die USA ausgeweitet. Fünf Studenten nahmen an dem Programm teil, und zwei von ihnen wurden daraufhin fest eingestellt.

¹ Ausweis in Anlehnung an Sozialgesetzbuch IX, Vorjahre aufgrund rückwirkender Nachmeldungen des Schwerbehindertenstatus geändert

5

Talente gewinnen

- 36 Rekrutierung mit Fokus auf Digitalisierung
- 37 Hochschulabsolventen
- 38 Auszubildende und duale Studenten
- 39 Arbeitgebermarke
- 40 Karriereentwicklung innerhalb der Bank

Talente gewinnen

Rekrutierung mit Fokus auf Digitalisierung

Im Jahr 2019 lag ein Schwerpunkt des Personalteams und der Talentrekrutierung auf der Digitalisierung unserer Kernplattform. Dies beeinflusste unseren Rekrutierungsprozess positiv, da die Digitalisierung der Rekrutierung es uns ermöglicht, das Such-, Auswahl- und Aufnahmeverfahren für Erfahrene, Quereinsteiger, Hochschulabsolventen sowie externe Arbeitskräfte besser zu steuern. Die drei Technologien, die in diesem Sinne eingeführt wurden, heißen *Workday*, *Yello* und *Beeline*.

Workday, die Kernplattform des Personalbereichs, deckt das gesamte Rekrutierungsverfahren unserer standardisierten Personalmanagement-Prozesse ab. Die Automatisierung von Steuerungs- und Rekrutierungskontrollfunktionen ermöglicht es, die Prozesse der Qualitätssicherung zu optimieren und die Compliance-Vorgaben einzuhalten. Darüber hinaus bietet das System folgende Vorteile:

- ein verbessertes digitales Erlebnis für Führungskräfte, Mitarbeiter und Kandidaten;
- ein verbessertes System für Recruiter, um effizientere digitale Interaktionen mit personalverantwortlichen Führungskräften sicherzustellen;
- ein vereinfachter und automatisierter Prüfprozess durch Kontrollfunktionen.

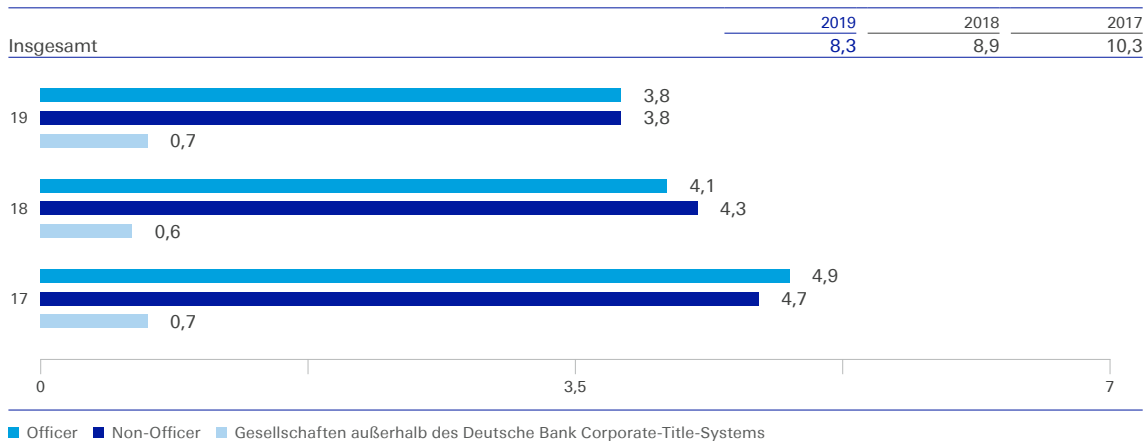
Yello bietet unseren Recruitern eine Plattform, um sowohl mit Kandidaten für Praktika als auch für Trainee-Positionen in einen direkten Austausch zu treten. Sie enthält eine Reihe von Funktionen wie beispielsweise Bewerbertracking, Campus-Veranstaltungsmanagement, Interviewplanung, Rückmeldung, Empfehlungen sowie Talentpooling. Die *Yello Pro App* ermöglicht es Interessengruppen aller Geschäftsbereiche, ihre Rückmeldungen zu Vorstellungsgesprächen direkt vor Ort auf dem Smartphone oder Tablet einzugeben, zum Beispiel im Rahmen von Recruiting-Veranstaltungen an Universitäten oder Auswahlverfahren. Auf Papierformulare kann so verzichtet werden und Recruiter können in Echtzeit auf die gesammelten Daten zugreifen, wodurch der gesamte Prozess von der Bewerbung bis zum Jobangebot gestrafft wird.

Mit der weiteren Implementierung von **Beeline** in Deutschland und Indien steht der Deutschen Bank eine marktführende Plattform für die Beschäftigung und das Management von externen Arbeitskräften zur Verfügung. Es bietet einen strukturierten Überblick über Tages- und Stundensätze, Arbeitszeiten und Kosten. Excel-Tabellen für Zeit- oder Spesenabrechnungen gehören damit der Vergangenheit an. In *Beeline* können personalverantwortliche Führungskräfte Kandidaten direkt auswählen, sie bewerten und vergleichen und Vorstellungsgespräche planen. Die externen Arbeitskräfte können über eigene Benutzerkonten im System ihre Arbeitszeit, Abwesenheiten und Aufwand verwalten und Beschäftigungsverlängerungen sowie Tages- und Stundensätze einsehen.

Im Jahr 2019 wurden in der Bank etwa *3.800 Officer* – also Mitarbeiter mit den Titeln Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President oder Associate – und *3.800 Non-Officer* von extern eingestellt. Im Vergleich dazu wurden 2018 *4.100 Officer* und *4.300 Non-Officer* eingestellt. Dies entspricht den Zielen im Rahmen der Personalplanung der Bank.

Einstellungen nach Beschäftigungsstruktur

Vollzeitkräfte in Tsd.



Ohne Gesellschaften außerhalb des Corporate-Title-Systems der Deutschen Bank, insbesondere Postbank.
Officer sind Mitarbeiter mit den Titeln Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President oder Associate.

Durchschnittlich dauerte es 56 Tage, eine Position zu besetzen (2018: 61 Tage), und die durchschnittliche Zeit, kritische Positionen zu besetzen, betrug 15 Tage (2018: 24 Tage).

Vielfalt hinsichtlich kulturellem Hintergrund, Nationalität, ethnischer Zugehörigkeit, geschlechtlicher und sexueller Identität, körperlichen Fähigkeiten, Religion und Generation bleibt nach wie vor wichtig für die Bank. Um die besten Talente – ungeachtet dieser Faktoren – zu gewinnen, benötigt es eines inklusiven Ansatzes unseres Wertversprechens, den wir durch eine Reihe von Programmen zur Förderung von Vielfalt im Unternehmen sowie durch Mitarbeiternetzwerke und weitere Maßnahmen nachdrücklich unterstützen.

Hochschulabsolventen

Hochschulabsolventen sind nach wie vor eine entscheidende Talentgruppe für die Deutsche Bank. Sie tragen zum Wandel der Bank bei, da sie maßgeblich beim Aufbau von zukunftsorientierten Fähigkeiten sind. Sie kennen die Bedürfnisse künftiger Mitarbeiter und Kunden und tragen zur Vielfalt unseres Unternehmens bei. Die globale Einführungsveranstaltung für Absolventen im Jahr 2019 war die bisher größte veranstaltete. Im Jahr 2019 haben wir 955 Absolventen eingestellt, im Vergleich zu 910 im Jahr 2018 und 617 in 2017. Der Anteil von Frauen betrug 39% in 2019.



Eigestellte Graduates
+4,9 % gegenüber 2018



Aufbauend auf den Erfolgen vergangener Jahre wurden erneut zwei separate Orientierungs- und Trainingsprogramme abgehalten – davon eines in Indien für den dortigen Technologiebereich und eines in London für alle anderen Absolventen. Auf diese Weise konnten wir den unterschiedlichen Gruppen ein maßgeschneidertes Programm bieten, wenngleich das Orientierungsmodul mit den Hauptwerten und Zielen sowie der Trainingsplan übereinstimmten. Das Orientierungsprogramm setzte sich aus unterschiedlichen durch die Vorstandsmitglieder und Führungskräfte geleitete Einheiten zusammen. Dazu gehörten eine „Run the Bank“ Simulation, in der unter anderem Interaktionen mit Kunden, Innovationen innerhalb der Deutschen Bank und das Verständnis unserer Kultur, Werte und Überzeugungen thematisiert wurden. Wie bereits in den vergangenen Jahren konnten sich die Absolventen mit Kollegen bei gemeinsamen Aktivitäten vernetzen – entscheidend für die Verbesserung des Engagements und der einheitlichen Ausrichtung unserer Vision, Werte und Überzeugungen innerhalb der Bank.

Die Implementierung unseres Bewerbermanagementsystems Yello hat sich kostensenkend und effizienzsteigernd ausgewirkt, und zudem konnten wir das Management unserer weltweiten Absolventenneueinstellungen verbessern. Das System unterstützt uns bei der Veranstaltungsplanung, dem Tracking von Kandidaten, papierlosen Bewertungen und Empfehlungen. Auch die preisgekrönte Graduate App hat sich seit der Einführung im Jahr 2017 als erfolgreich erwiesen. Die App wurde weiter personalisiert, indem E-Mail-Kommunikationsmöglichkeiten entfernt wurden. Die App verbessert unseren Austausch mit Absolventen, die wiederum bereits vor Eintritt in die Organisation über die App miteinander in Kontakt bleiben können.

Unser Engagement, Hochschulabsolventen für das Unternehmen zu gewinnen, besteht unverändert. Die Anforderungen unseres Unternehmens an die Fähigkeiten von jungen Talenten – geeignete Kandidaten zu gewinnen, zu entwickeln und zu halten, bei gleichzeitiger Steuerung der Kostenbasis der Bank – können nicht länger durch ein einziges Programm für Hochschulabsolventen erfüllt werden. Wir haben die Notwendigkeit zur Verbesserung unserer Ausbildungsprogramme, Studienpartnerschaften und Programme zum Direkteinstieg erkannt. Bei der Aktualisierung unserer Auswahlprozesse konzentrieren wir uns auf die Fähigkeiten und Werte, die wir für unsere künftige Belegschaft als unverzichtbar erachten. Dies erfolgt weiterhin im Rahmen von Tests, in denen Situationen beurteilt werden, die an den Werten der Bank und den Anforderungen an künftige Arbeitnehmer ausgerichtet sind.

In Zeiten, in denen der Wettbewerb um die besten Talente zunimmt, sind innovative Rekrutierungsmaßnahmen und ein klares Arbeitgeberprofil von zentraler Bedeutung, welches wir auch über soziale Medien kommunizieren. [Klicken Sie hier.](#)

Auszubildende und duale Studenten

Die berufliche Ausbildung und Qualifizierung haben in unserem Unternehmen von jeher einen sehr hohen Stellenwert und sind ein wichtiger Bestandteil unserer Nachwuchsstrategie. Angesichts der sich rasch verändernden Arbeitswelt, insbesondere im Zuge der zunehmenden Digitalisierung in der Bankenbranche, gewinnt eine hochwertige Ausbildung zunehmend an Bedeutung.

Wir versuchen das Interesse an unserem Unternehmen sowohl durch die sogenannte „DB Insider“-Kampagne *#dbKarrierestart*, die Erfahrungsberichte auf einem eigenen Instagram-Kanal für Schüler bietet, sowie die verstärkte Präsenz der Marken Deutsche Bank und Postbank auf Messen und Schulveranstaltungen zu fördern.

Der Ausbildungsmarkt ist weiterhin geprägt von schwierigen Rekrutierungsbedingungen, sinkender Bewerberqualität, einem zurückgehenden Interesse der Schüler an der Bankenbranche und dem Trend zur Akademisierung – letzteren greifen wir durch Konzepte wie duale Master-Programme oder Werkstudententätigkeiten auf.

Zum Ausbildungsstart 2019 konnten wir von etwa 24.000 Bewerbern für die insgesamt 21 Ausbildungsberufe und dualen Studiengänge in der Deutschen Bank und Postbank 667 Nachwuchskräfte einstellen (2018: 607). Im Sommer 2019 haben 394 der Ausbildungs- und Studienabsolventen ein Übernahmeangebot angenommen.

Auszubildende in Deutschland

In Kopfbzahlen, sofern nicht anders angegeben

| | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|-------|-------|-------|
| Anzahl der Auszubildenden | 1.499 | 1.459 | 1.641 |
| Anteil der weiblichen Auszubildenden | 41,9% | 45,1% | 47,0% |
| Anteil der Auszubildenden | 3,6% | 3,4% | 3,6% |
| Anzahl der eingestellten Auszubildenden | 667 | 607 | 616 |
| Übernommene Auszubildende | 394 | 468 | 460 |
| Übernahmequote | 63% | 59% | 52% |
| Kosten des Auszubildendenprogramms in €m | 37 | 39 | 48 |
| Durchschnittliche Kosten des Auszubildendenprogramms pro Auszubildenden in € k. | 28 | 29 | 28 |

Unser Ausbildungsprogramm in Deutschland setzt sich aus der Ausbildung am Arbeitsplatz in der Bank und dem Unterricht an Berufsschulen zusammen. Die Ausbildung wird zum Beispiel abgeschlossen als Bankkauffrau beziehungsweise Bankkaufmann. Beim dualen Studium, das in der Regel mit einem Bachelor-Abschluss endet, werden die Theoriebausteine an den Partnerhochschulen und die Praxis in der Bank vermittelt. Im Verlauf der Programme können die Nachwuchskräfte nicht nur ihre fachlichen Kompetenzen, sondern auch wichtige persönliche und soziale Kompetenzen auf- und ausbauen.

Um die Talente auch über die Ausbildung und das duale Studium hinaus an uns zu binden, entwickeln wir unsere Programme laufend weiter. Die Ausbildung in den Filialen unserer beiden Marken wird inzwischen

Die Implementierung unseres Bewerbermanagementsystems Yello hat sich kostensenkend und effizienzsteigernd ausgewirkt, und zudem konnten wir das Management unserer weltweiten Absolventenneueinstellungen verbessern.

Wir haben die Notwendigkeit zur Verbesserung unserer Ausbildungsprogramme, Studienpartnerschaften und Programme zum Direkteinstieg erkannt.

Instagram Channel:
Deutsche Bank
Schüler-Karriere

Facebook Channel:
Postbank Karriere

individueller und flexibler gestaltet. Dies gewährleistet eine bessere Ausrichtung auf die Stärken und Interessen der einzelnen Nachwuchskräfte. Den Trend der Akademisierung greifen wir durch Konzepte wie duale Master-Programme oder Werkstudententätigkeiten auf.

Mit der fortschreitenden Digitalisierung entwickeln sich auch die Berufsbilder im Bankensektor. Wir haben die Bedeutung von Themen wie Massendaten, IT-Sicherheit und IT-Forensik für den Nachwuchs erkannt und im Bestreben, unsere Position als wichtiger Arbeitgeber in der Technologiebranche zu stärken, 2019 den dualen Studiengang Softwaretechnologie eingeführt.

2020 steht die Umsetzung der Neuordnung des Berufsbildes Bankkaufmann/Bankkauffrau auf unserer Agenda. Ziele der Modernisierung sind unter anderem die Ausbildung digitaler, transparenter, kunden- und praxisorientierter aufzustellen sowie moderne Arbeitsformen (unter anderem agile Arbeitsweisen) und die ganzheitliche Beratung als eines der Kernelemente zu integrieren. Die Ausbildungsordnung wird durch Sachverständige der Sozialpartner erarbeitet, und hierbei waren wir über den Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes als Deutsche Bank vertreten.

Arbeitgebermarke

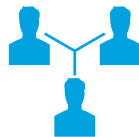
2019 wurde – basierend auf intensiven internen und externen Studien im Jahr 2018 – unser neues Arbeitgeberversprechen (Employee Value Proposition) „More than Banking“ eingeführt. Es beschreibt, was die Deutsche Bank als Arbeitgeber einzigartig macht und was derzeitige und künftige Arbeitnehmer hinsichtlich ihrer Karrieremöglichkeiten, unserer Unternehmenskultur sowie zwischenmenschlich von uns erwarten können. Im Jahresverlauf konnten wir dieses Versprechen durch unsere Mitarbeiter mit Leben füllen. Sowohl intern als auch extern haben sie auf digitalen und sozialen Plattformen ihre Erfahrungen geteilt und uns dadurch dabei unterstützt, neue Talente zu gewinnen. [■ KLICKEN SIE HIER.](#)

„Unser Arbeitgeberversprechen“



Karriere- möglichkeiten

Bei uns können Sie Ihr Potenzial entfalten und erfolgreich sein



Zusammen- arbeit

Ihre Kolleginnen und Kollegen schätzen Ihre Meinung und Ideen ebenso, wie Sie deren Unterstützung würdigen



Inklusive Kultur

Sie können Ihre ganze Persönlichkeit einbringen und werden so anerkannt, wie Sie sind



Veränderung vorantreiben

Sie übernehmen eine wichtige Rolle bei der Gestaltung der Finanzwelt von morgen

Uns ist bewusst, dass die Qualität unserer Mitarbeiter ausschlaggebend für den Erfolg unserer Bank ist. Wir kümmern uns um unsere Mitarbeiter und streben täglich danach, unsere Wahrnehmung als Wunscharbeitgeber zu stärken. [■ KLICKEN SIE HIER.](#)

Besonders hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang eine fortlaufende globale Kampagne zur internen Karriereentwicklung, eine über vier weltweite Regionen reichende Kampagne für Hochschulabsolventen sowie unsere überarbeitete Karriereseite [■ CAREERS WEBSITE](#). Unser digitaler Ansatz ermöglicht es uns, neue Technologien wie etwa eine nutzergenerierte Videoplattform einzusetzen, auf der unsere Mitarbeiter Geschichten

aus ihrem Arbeitsalltag bei der Deutschen Bank teilen können und unserem Versprechen eine authentische Stimme verleihen.

Im Rahmen von Online-Veranstaltungen konnten wir große Kandidatengruppen ansprechen und so unsere Reichweite über die verschiedensten Regionen ausdehnen. Potenzielle Bewerber konnten über das Smartphone persönlich mit Referenten interagieren.

Wir möchten unsere potenziellen Arbeitnehmer über die von ihnen bevorzugten Plattformen und Kanäle, insbesondere über die sozialen Medien, erreichen und dort mit ihnen interagieren.

Die Deutsche Bank in sozialen Medien



24.000

Instagram Follower



1 Mio.

LinkedIn Follower



1,3 Mio.

Besucher Karrierewebsite

Unser Instagram-Kanal ist rasant gewachsen: Nach der Einführung im März vergangenen Jahres stiegen die Zahlen derjenigen, die der Deutschen Bank dort folgen (Follower), von 10.000 auf 24.000 im Jahr 2019. Auf LinkedIn wurde kürzlich die Marke von einer Million Follower überschritten. Dies führte zu über 1,2 Millionen Aufrufen unserer Inhalte in den sozialen Medien und über 1,3 Millionen Besuchern unserer Karriereseite im selben Zeitraum. Unser Ansatz wurde mit dem TARGETjobs Award 2019 ausgezeichnet, mit dem die Absolventenkampagne als beste Strategie in den sozialen Medien gewürdigt wurde, um Hochschulabsolventen zu rekrutieren. Zudem wurde unser Instagram-Kanal im sogenannten Mashup Communications Ranking für Finanzinstitute in Deutschland aufgeführt.

Karriereentwicklung innerhalb der Bank

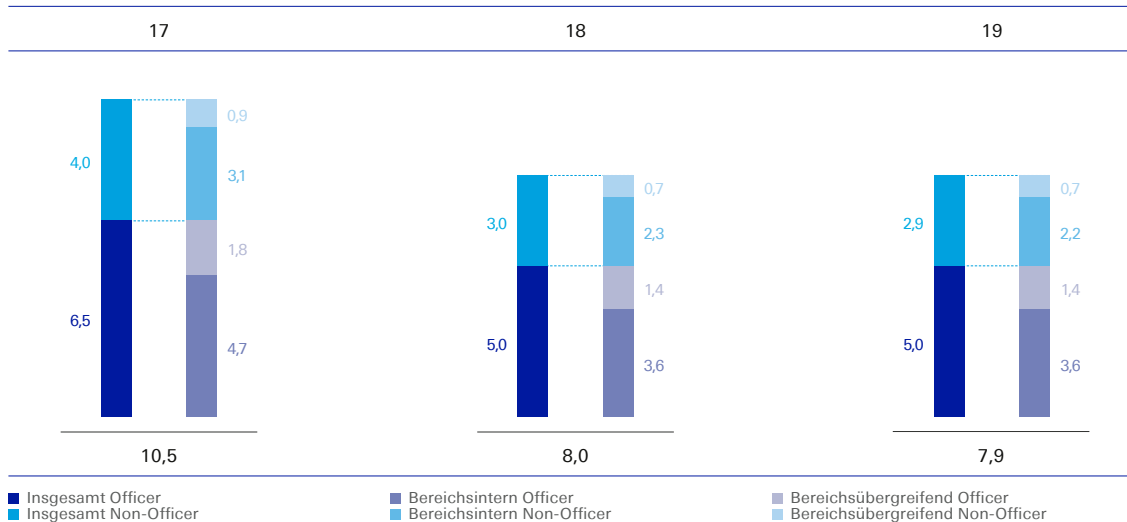
Die Förderung der internen Karriereentwicklung bleibt ein Schwerpunkt der Deutschen Bank. Wir halten weiterhin entschlossen daran fest, Mitarbeiter darin zu unterstützen, ihre Karriere innerhalb der Bank aufzubauen – dies gilt insbesondere im Zuge der Transformation der Bank.

Das Team für interne Karriereentwicklung arbeitet weiterhin an einer aktiven Wiederbeschäftigungsstrategie und gewährleistet einen etablierten Prozess, um Mitarbeiter soweit möglich innerhalb des Unternehmens neu zu platzieren. Durch die Besetzung von 685 Stellen mit internen Kandidaten konnten im Jahr 2019 31,9 Millionen Euro eingespart werden.

Wir ermutigen unsere Mitarbeiter zu Jobwechseln innerhalb sowie außerhalb ihrer angestammten Geschäftsbereiche. Bereichsübergreifende Karriereentwicklung steht weiterhin im Fokus, da sie Mitarbeiter und Führungskräfte darin unterstützt, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln und ein breiteres Verständnis für die Geschäftsfelder der Bank zu erlangen. Im Jahr 2019 wechselten 2.100 unserer Mitarbeiter in einen anderen Geschäftsbereich der Bank, ähnlich viele wie 2018. Insgesamt haben im Jahr 2019 9% unserer Belegschaft einen Stellenwechsel innerhalb der Organisation vollzogen (2018: 10%). 37,6% der offenen Stellen konnten 2019 mit internen Kandidaten besetzt werden (exklusive Postbank) – ein Anstieg gegenüber den 37,2% des Jahres 2018.

Interne Mobilität nach Beschäftigungsstruktur

Kopfzahlen in Tsd.



Ohne Gesellschaften außerhalb des Corporate-Title-Systems der Deutschen Bank, insbesondere Postbank. Officer sind Mitarbeiter mit Corporate Title Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President.

Insbesondere auf Ebene der Managing Directors und Directors lag die interne Besetzungsquote mit 40,2% (2018: 40,5%) überdurchschnittlich hoch. Dies trifft ebenso auf die Vice Presidents (VP) zu, bei denen wir 47,5% der offenen Positionen intern besetzen konnten (2018: 47,8%). In Deutschland lag die Zahl sogar bei 67,7% (2018: 65,4%) aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen, die auf Auswirkungen der Digitalisierung und Veränderungen in den Kontrollfunktionen zurückzuführen sind. Insgesamt konnten 76,9% der kritischen Positionen intern besetzt werden (2018: 61,5%).

Anteil intern besetzter Stellen

Kopfzahlen in %

| | 2019 | 2018 |
|--|------|------|
| Anteil intern besetzter Stellen ¹ | 37,6 | 37,2 |
| davon Managing Directors und Directors | 40,2 | 40,5 |
| davon Vice Presidents | 47,5 | 47,8 |
| Erfolgskritische Stellen | 76,9 | 61,5 |

¹ Ohne Postbank

Im Jahr 2019 wurden unsere Mitarbeiter aufgefordert, ihre Erfahrungen mit interner Karriereentwicklung auf einer interaktiven internen Plattform zu teilen. Auf dieser Plattform werden relevante Informationen zur Karriereentwicklung zur Verfügung gestellt und Neuigkeiten, anstehende Veranstaltungen, regional offene Positionen sowie Links zu den entsprechenden Dienstleistungen und Plattformen veröffentlicht. Zusätzlich dazu haben unsere Teams Karriereveranstaltungen sowie Trainings für Mitarbeiter in zahlreichen Regionen angeboten. In unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen machen wir weiterhin auf die vielfältigen Karrieremöglichkeiten innerhalb der Bank aufmerksam und ermutigen unsere Mitarbeiter, ihre Erfahrungen mit internen Wechseln zu teilen.

Die Digitalisierung hat – der Agenda der Bank entsprechend – dazu beigetragen, unser Mitarbeiterangebot zu stärken, da wir uns bemühen, die Erfahrungen unserer Mitarbeiter in allen personalbezogenen Prozessen zu verbessern. Unser Team für interne Karriereentwicklung nutzt weiterhin regelmäßig die digitale Connect2Job-Plattform, um in Frage kommende Mitarbeiter für interne Positionen zu ermitteln. Mitarbeiter, die an einem Jobwechsel innerhalb der Bank interessiert sind, können ihren Lebenslauf im System hochladen und erhalten personalisierte Suchergebnisse zu offenen Positionen, für welche sie sich dann bewerben können. Auf der digitalen Plattform Workday wird es künftig möglich sein, intern Talentpools besser zu managen.

6

Entwicklung unserer Mitarbeiter

Entwicklung unserer Mitarbeiter

Wir wollen unsere Mitarbeiter fit für die Zukunft halten



Lernkultur. Wir möchten unsere Mitarbeiter dabei unterstützen, sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln und ihren beruflichen Werdegang zu gestalten. Unsere Lernangebote sind daher ein Schlüsselement der Mitarbeiterstrategie der Deutschen Bank. Unser Ziel ist es, allen Mitarbeitern zu jeder Zeit und in jeder Phase ihres beruflichen Werdegangs ein ansprechendes, personalisiertes und vielfältiges Lernangebot zur Verfügung zu stellen.

Der Ausgangspunkt für die Veränderungen, Entwicklungsprozess, die das Trainingsangebot für unsere Mitarbeiter in den vergangenen Jahren durchlaufen hat, waren der Start unserer digitalen Lernplattform *Connect2Learn* im Jahr 2017 und unsere Digitalisierungsarbeit im Jahr 2018. Wir haben die Maßnahmen und Projekte 2019 weiter ausgearbeitet und große Fortschritte erzielt.

Dank der Angebote in *Connect2Learn*, die meist unabhängig von Ort und Zeit genutzt werden können, hat sich die Anzahl von Nutzern der Selbstlernangebote seit dem Start der Plattform signifikant von 15% auf 55% erhöht.

Insgesamt bietet *Connect2Learn* über 40 Lernthemen auf Abruf. Die Plattform umfasst 55 virtuelle Trainings, die in verschiedenen Sprachen verfügbar sind, sowie ein breites Spektrum an Lernmaterial aus 3.500 Quellen, darunter Videos, Artikel, Podcasts und TED Talks. Im Jahresverlauf 2019 wurde über unsere digitalen Bibliotheken auf mehr als 230.000 Lernprodukte direkt und über 500.000 indirekt zugegriffen. Unsere Partnerschaft mit Lernbibliotheken, darunter Harvard, getAbstract, S4K und Intuition (eine Bibliothek mit über 400 digitalen Inhalten zu Finanzprodukten), erweitern das Angebot. Zusätzlich haben Führungskräfte Zugriff auf spezielle Ressourcen wie Praxisleitfäden für Führungskräfte und Gruppen-Seminare sowie Coaching-Hilfsmittel.

Unsere Lernangebote entwickeln wir laufend weiter. 2019 haben wir neue Lerninhalte eingefügt, die eine offene Arbeitskultur fördern. So unterstützt beispielsweise ein Angebot Führungskräfte dabei, ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem alle Mitarbeiter ihre Bedenken frei äußern können. Weitere Schwerpunkte waren agiles Arbeiten und datenwissenschaftliche Themen.

Wir haben uns auch auf die Personalisierung unserer Lernangebote konzentriert. Um Lernangebote zu identifizieren und zielgerichtete Lernerfahrungen anbieten zu können, haben wir sogenannte Personas erstellt und in *Connect2Learn* Elemente künstlicher Intelligenz (KI) integriert. Dadurch arbeiten wir konkret daran, unsere Lernkultur auf die individuellen Bedürfnisse unserer Mitarbeiter abzustimmen und sie bei der Anwendung in der Praxis zu unterstützen. Im Zuge dessen haben wir 2019 mit dem Thema virtuelles Coaching experimentiert und sind bestrebt, auch 2020 neue Technologien einzusetzen.

Informelle Lerninstrumente



Mystery Coffee

Mit wem
netzwerkst du
als nächstes?

#PositiverBeitrag



Reverse Mentoring

Die Kraft der
Generationen-
perspektiven.

#PositiverBeitrag



Job Shadowing

Einen Tag
aus den Augen
eines Kollegen.

#PositiverBeitrag

Neue Technologien unterstützen uns auch bei der persönlichen Vernetzung mit Kollegen. 2019 haben wir unsere Lernformate um eine Reihe informeller Angebote erweitert: *Mystery Coffee*, *Reverse Mentoring* und *Job Shadowing*. Dafür setzen wir jeweils Algorithmen ein, um Menschen zum Wissens- und persönlichen Austausch und Netzwerken zusammenzubringen. Über 10.000 Mitarbeiter sind derzeit aktiv für diese Formate angemeldet; über 20.000 Begegnungen wurden bereits erfolgreich vermittelt.

Die Geschichte macht den positiven Beitrag deutlich:

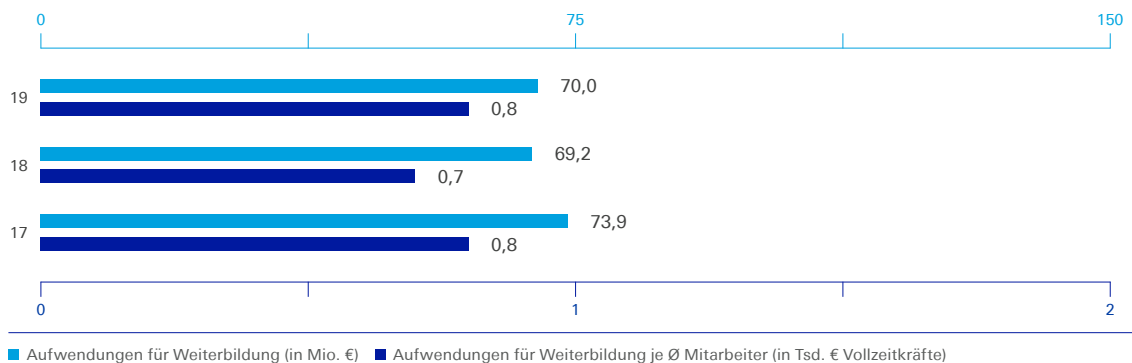


„Ich wusste das Job Shadowing für mich ein idealer Weg ist zu Lernen ... Aber ich habe nie gedacht, dass es meine Karriere auf diese Art und Weise verändern wird“, sagt Allison, die sich an der Initiative beteiligt hat um mehr über den Bereich Anti-Financial Crime zu erfahren. Im Gespräch mit anderen Teamkollegen hat sie Karrieretips und Einblicke in die Funktion bekommen, die es ihr ermöglicht haben ihren Traumjob zu finden. „Die Deutsche Bank versteht, dass Lernen nicht nur im Klassenzimmer stattfindet, sondern vor allem in der täglichen Interaktion mit Kollegen.“ Unsere Job Shadowing Initiative ist offen für alle Mitarbeiter in UKI und Deutschland und wird darauf folgend global ausgerollt.

Trainings

Im Jahresverlauf 2019 investierte die Bank insgesamt 70 Millionen € in die Fortbildung unserer Mitarbeiter, mit durchschnittlichen Kosten pro Vollzeitkraft von 800 €. Das stimmt weitgehend mit den Kosten der Vorjahre überein (2018: 700 €, 2017: 800 €). Wir verbessern weiterhin die Effektivität und Effizienz der Trainings um ein möglichst flexibles Angebot sicherzustellen.

Aufwendungen für Weiterbildung



Schwerpunkte in 2019 waren Regulatorik, Führung sowie spezifische Förderungen von Fähigkeiten im Bereich Agilität und Speak-up. Die Teilnahme an Governance, Risikomanagement & Compliance Trainings inkl. ‚Markets in Financial Instruments Directive‘ blieb auf einem hohen Niveau. Der Anteil der Teilnehmer an nicht-regulatorischen Trainings ist zurückgegangen. Die Anzahl der Mitarbeiter ist insgesamt gesunken. Gleichzeitig haben wir unsere Selbstlernangebote für Mitarbeiter verbessert, sodass Mitarbeiter selbst entscheiden können wann und wo sie lernen wollen. Durch die erhöhte Nutzung von Artikeln, Videos, Podcasts ist die Abhängigkeit von Präsenztrainings insgesamt zurückgegangen. Alle Kurse, inklusive Compliance Trainings sind verfügbar über [CONNECT2LEARN](#). Das personalisierte Angebot zeigt Mitarbeiter alle verpflichtenden Compliance und regulatorische Online Trainings an und ermöglicht Managern sich die Teilnahme ihrer Teammitglieder anzeigen zu lassen.

Teilnahme Trainings

Trainingsteilnehmer in Tsd.

| | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Governance, Riskomanagement & Compliance | 1.093,2 | 1.097,1 | 1.130,8 |
| Nicht-regulatorische Trainings ¹ | 295,3 | 404,5 | 257,3 |
| Insgesamt | 1.388,5 | 1.501,6 | 1.388,1 |

¹ Einschließlich Produkt-Trainings, Technische Trainings, Führungs- und Management-Training und persönliche Entwicklung

Im Rahmen unserer Gesamtstrategie zur Verbesserung des Lernerlebnisses für unsere Mitarbeiter arbeiten die Personal- und Compliance-Risiko-Teams bei der Konzeption von Lernangeboten eng zusammen. Dazu gehört es auch, Angebote wenn möglich zu verschlanken – dabei haben wir bereits gute Fortschritte gemacht.

7

Entwicklung unserer Führungskräfte

- 47 Förderung und Entwicklung von Führungskräften
- 48 Entwicklung von Führungskräften in jeder Karrierephase
- 48 Globale Talentförderprogramme
- 50 Führungskräfte der oberen Führungsebenen weiterentwickeln

Entwicklung unserer Führungskräfte

Förderung und Entwicklung von Führungskräften

Die Entwicklung unserer Führungskräfte ist seit jeher ein wichtiger Schwerpunkt für die Deutsche Bank. Unser *Führungsleitbild (Leadership Capability Model)* entspricht unserer Führungs-idee und unseren Erwartungen an Führungskräfte. Basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen spiegelt es die Bedürfnisse der Deutschen Bank maßgeschneidert wider und trifft eine präzise Aussage über das Wissen und die Fertigkeiten, die für eine effektive und integrative Führung entscheidend sind.

Das Leadership Capability Model entspricht unserer Führungs-idee und unseren Erwartungen an Führungskräfte.

Führungskräfte leisten einen entscheidenden Beitrag zu unserem Arbeitsklima und unserer Unternehmenskultur. Wir möchten ein Umfeld schaffen, in dem unsere Mitarbeiter ihr volles Potenzial entfalten und erfolgreich sein können. Auch wenn sich die grundsätzlichen Führungsprinzipien nicht geändert haben, müssen Führungskräfte sich darauf vorbereiten, ihre Denkweisen anzupassen und bewährte Kompetenzen in einem veränderten Umfeld anzuwenden. Ihre Anpassungsfähigkeit gewinnt zunehmend an Bedeutung, ebenso wie ihre Bereitschaft, die Befähigung und Unterstützung ihrer Mitarbeiter über ihre eigene Fachkompetenz zu stellen. Insbesondere in Zeiten von Unsicherheit ist es wichtig, Entscheidungsstärke zu zeigen.

2019 haben wir eine Reihe von Maßnahmen eingeleitet, um auf diese sich stetig verändernden Anforderungen zu reagieren. Wir haben unser *Führungsleitbild* überarbeitet und unser Programm zur Entwicklung von Führungskräften mit Hilfe eines personalisierten, modularen Ansatzes weiterentwickelt. Führungskräfte haben damit jederzeit Zugriff auf Lernangebote, die ihren Bedürfnissen entsprechen. Entsprechend unserem Führungsleitbild zielt das gesamte Angebot darauf ab, unsere Führungskräfte für die Zukunft zu wappnen. Im gesamten Transformationsprozess hat ihre Teilnahme an Foren und Fokusgruppen entscheidend dazu beigetragen, bestimmte Themen und Methoden zu priorisieren.

Die Transformation von Führung

Von

Zu

- programm-fokussiert → zielgruppenorientiert
 - jobtitelbasiert → rollenbasiert, unhierarchisch
 - Angeboten für Wenige → Weiterbildung für ALLE Führungskräfte
 - umfangreich und selten → bedarfsgerecht und häufig
 - alle Inhalte im gleichen Format → Inhalte bestimmen das Format
 - auf Einladung → jederzeit abrufbar
-

Entwicklung von Führungskräften in jeder Karrierephase

Wir bieten vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte aller Ebenen an – von der neuen bis zur erfahrenen Führungskraft. Unser Angebot für neue Führungskräfte wurde kürzlich um einen auf deren spezielle Bedürfnisse abgestimmten, interaktiven Leitfaden erweitert, der die Themen Unternehmenskultur, Prozesse, Systeme und Risikomanagement abdeckt, sich aber auch mit allgemeinen Fragen wie der Förderung einer Kommunikationskultur befasst, in der Mitarbeiter offen sprechen und ihre Bedenken frei äußern können. Der Leitfaden bietet darüber hinaus Informationen zu weiterführenden, personalisierten Lernangeboten. Im Jahresverlauf 2019 wurde er 1.051 Führungskräften zur Verfügung gestellt, die dem Unternehmen entweder neu beigetreten sind oder zum ersten Mal Führungsaufgaben übernommen haben. Der modulare Ansatz bietet auch erfahrenen Führungskräften geeignete Fortbildungsmöglichkeiten. Er erlaubt eine genaue Auswahl von Themen, wie zum Beispiel Konfliktmanagement, Coaching oder Wandel (Change). Diese werden durch Präsenz- oder virtuelle Trainings, durch Videos und Artikel und Podcasts vermittelt. Basierend auf den Rückmeldungen unserer Führungskräfte wird unser Trainingsangebot laufend weiterentwickelt.

Zusätzlich zu unseren digitalen Angeboten sind speziell auf unseren Heimatmarkt Deutschland zugeschnittene Programme wichtige Bestandteile unserer Fortbildungsinfrastruktur. Zwei Mentoring-Programme sind auf die gezielte Förderung von potenzialstarken Mitarbeiterinnen ausgerichtet. Unser *Cross-Divisional*-Programm bereitet talentierte Mitarbeiterinnen, die überdurchschnittliche Leistungen erbringen, auf ihre erste Führungsrolle vor. Das *Cross-Company-Mentoring*-Programm wurde für weibliche Führungs- und Fachkräfte entwickelt, um deren Potenzial weiterzuentwickeln und ihnen darüber hinaus die Möglichkeit zu geben, sich mit anderen Firmenkulturen und -strukturen vertraut zu machen, um dort Erfahrungen zu sammeln und auszutauschen. Im Jahr 2019 haben wir mit acht deutschen Unternehmen zum gezielten Ideen- und Wissensaustausch zusammengearbeitet. Das Programm *Discover DB* eröffnet potenzialstarken Nachwuchstalenten mit einer 18-monatigen „Reise“ durch das Unternehmen die Möglichkeit, bereichsübergreifende Erfahrungen zu sammeln. Das Programm *One Bank Leadership* erlaubt es internen potenzialstarken Mitarbeitern und neu eingestellten MBA-Absolventen, einen umfassenden Einblick in das Unternehmen zu erhalten und Führungserfahrung zu sammeln. Die Programme *Discover Leadership* und *Discover Project Management* sind auf die Anforderungen leistungstarker, zukünftiger Führungskräfte oder Projektmanager ausgerichtet.

Globale Talentförderprogramme

Für durchgängig leistungs- und potenzialstarke Mitarbeiter haben wir eine Reihe von Förderprogrammen entwickelt, um sie in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen und auf den nächsten Karriereschritt vorzubereiten.

Unsere wichtigsten Förderprogramme umfassen Angebote für erfahrene und talentierte weibliche Managing Directors (MDs), Directors (D) und Vice Presidents (VP). Alle Programme basieren auf einem globalen, bereichsübergreifenden Ansatz; die Teilnahme ist nur über eine Nominierung möglich. Im Jahr 2019 wurden alle Postbank-Förderprogramme in jene der Deutschen Bank integriert.

- *Accomplished Top Leaders Advancement Strategy (ATLAS)* wurde 2009 als Programm für weibliche Managing Directors ins Leben gerufen und hat seither fünfmal stattgefunden. Mit 21 Teilnehmerinnen war 2018/2019 der bisher teilnehmerstärkste Jahrgang. Das zwölfmonatige Programm ist mit personalisierten Entwicklungsmaßnahmen verknüpft, um die Anzahl von Frauen in Führungspositionen innerhalb der gesamten Bank zu erhöhen.
- Das bankweite *Director-Acceleration-Programm (DAP)* wurde 2017 gestartet. Im Jahr 2019 wurden 169 Teilnehmer zur Teilnahme nominiert. Das Programm läuft über zwölf Monate und besteht aus einer Kombination von klassischen Präsenztrainings, intern geleiteten Workshops und 1:1 Peer Coaching-Elementen. In das DAP hat die Deutsche Bank das Modul *Women Global Leaders (WGL)* integriert, um weibliche Führungskräfte weiterhin gezielt zu fördern. Mit 42% war der Anteil weiblicher DAP-Teilnehmer der bisher höchste an einem gemischten Förderprogramm (2018: 36%).

- Das bankweite *Vice-President-Acceleration-Programm* fand 2019 zum vierten Mal statt und wurde mit 490 ausgewählten Teilnehmern abgeschlossen, von denen 40% weiblich waren. Das Programm dauert sechs Monate und besteht aus jeweils zwei Modulen in Europa (London, Frankfurt, Mailand), Amerika (New York) und Asien (Singapur).

Absolventen der Programme wurden im Vergleich zu den jeweiligen Referenzgruppen (Gruppe aller möglichen Teilnehmer, die nach den Kriterien der jeweiligen Programme in Frage kommen würden) eher befördert, haben häufiger einen internen Positionswechsel vollzogen und ließen sich auf diese Weise auch stärker an das Unternehmen binden.

ATLAS insgesamt



2019 wurde eine ATLAS-Absolventin zum Mitglied des Vorstands ernannt

100 % der ATLAS-Absolventinnen haben nach ihrer Teilnahme neue Positionen mit höherer Verantwortung übernommen

2018 Director-Acceleration-Programm



98,7 % sind im Unternehmen verblieben, verglichen mit 86 % der Directors insgesamt

16,3 % (25 Teilnehmer insgesamt) wurden im März 2019 zu Managing Directors befördert, verglichen mit einer Beförderungsrate von 2,6 % innerhalb der Referenzgruppe

12,4 % der Teilnehmer haben einen internen Rollenwechsel vollzogen, verglichen mit 7,4 % der Referenzgruppe

2018 Vice-President-Acceleration-Programm



24,6 % (insgesamt 119 Teilnehmer) wurden im März 2019 zum Director befördert, verglichen mit 3,3 % der Referenzgruppe¹

95,5 % sind im Unternehmen verblieben, verglichen mit 88,1 % der Vice Presidents insgesamt

8,7 % der Teilnehmer haben einen internen Rollenwechsel vollzogen, verglichen mit 7,4 % der Referenzgruppe

¹ Vergleichsgruppe sind Mitarbeiter, die für die Programme auf der Grundlage der harten Kriterien in Frage kommen, d.h. diejenigen, die den Corporate Title seit mindestens zwei Jahren tragen

Führungskräfte der oberen Führungsebenen weiterentwickeln

Im Zentrum unserer Veränderungs- und Transformationsbemühungen stehen weiterhin die Themen Führung und Kultur. In diesem Sinne möchten wir Talente in den oberen Führungsebenen intensiv unterstützen, da sie für die Steuerung von Leistung, Innovation und Kultur in der Bank maßgeblich verantwortlich sind.

Das strategische Nachfolgemanagement bildet die Grundlage für die Entwicklung dieser Führungskräfte, beginnend mit einer positionsbasierten Nachfolgeplanung. Diese wird begleitend zum Prozess ‚Ganzheitliche Leistung‘ umgesetzt, um ganzheitliche Entscheidungen über Talente und deren Nachfolge zu ermöglichen. Die Nachfolgeplanung stellt sicher, dass unsere wichtigsten und kritischsten Positionen nachhaltig mit internen Talenten besetzt und diese gezielt auf eine größere Führungsverantwortung vorbereitet werden. Die interne Entwicklung hochrangiger Führungskräfte ist für unsere Bank außerordentlich wichtig. Dabei legen wir den Schwerpunkt auf Personen, die neben den erforderlichen funktionalen und technischen Kompetenzen auch über ein breites Verständnis der Organisation verfügen.

Der Vorstand hat gezielte Maßnahmen eingeführt, um seine ambitionierte, entwicklungsorientierte Agenda für die Nachfolgeplanung voranzutreiben und das Engagement der Beteiligten sowie die Transparenz der entsprechenden Prozesse zu erhöhen. Das entstandene Rahmenwerk unterstützt die Entwicklung von Talenten der oberen Führungsebenen über die ganze Organisation hinweg. Unsere Aktivität auf diesen Ebenen konzentrieren sich auf drei Kernpunkte: die Vorbereitung von Kandidaten auf Vorstandspositionen, die Entwicklung von Führungskräften und Teameffektivität. Basierend auf den individuellen Bedürfnissen der Führungskräfte werden Entwicklungspläne erstellt und im Laufe des Jahres umgesetzt.

Unsere laufende Initiative zur Vorbereitung auf Vorstandspositionen dient dazu, das Verständnis für regulatorische Anforderungen und wichtige Management-Kompetenzen für Führungsaufgaben und Positionen in Geschäftsleitungsorganen zu fördern. Die Kandidaten nahmen 2019 an einem gründlichen Eignungsbewertungsprozess teil, mit dem Schwerpunkt auf Fähigkeiten, die für effektive Steuerungs- und Entscheidungsprozesse in Leitungsorganen und Umsetzung regulatorischer Anforderungen wesentlich sind. Die in 2019 neu ernannten Vorstandsmitglieder erfuhren durch unser internes Programm zur Vorbereitung auf Vorstandspositionen effektive Unterstützung. Ergänzend zu diesem Angebot und gemäß der Richtlinien der Europäischen Wertpapieraufsichtsbehörde sowie der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde für Schlüsselfunktionsträger (Key Function Holders) und Vorstandsmitglieder stellen wir die fortlaufende Eignung der Vorstandsmitglieder durch entsprechende Trainings sicher.

Maßgeschneiderte Weiterentwicklungsmaßnahmen werden auch wichtigen Talenten unserer Nachfolgeplanung angeboten. In diesem Prozess werden psychometrische Verfahren eingesetzt und strukturierte Rückmeldungen der wichtigsten Interessengruppen berücksichtigt. Auf der Grundlage der Ergebnisse werden Aktionspläne vereinbart, die Maßnahmen wie Training, Executive Coaching und Maßnahmen enthalten, um die Sichtbarkeit der Teilnehmer zu verbessern und ihre Beziehungen zu den Mitgliedern des Managements und des Aufsichtsrates zu stärken.

Die Transformation der Bank führt dazu, dass sich die Verantwortlichkeiten unserer hochrangigen Führungskräfte ebenfalls verändern. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, haben wir die Unterstützung für neu ernannte Führungskräfte auf Positionen der oberen Führungsebenen intensiviert. Die Maßnahmen ermöglichen es ihnen, individuelle, teambezogene und operative Prioritäten zu reflektieren und bewusst zu definieren, um das benötigte neue oder erweiterte Leistungsniveau schneller zu erreichen.

Die Fähigkeit unserer Führungsteams zur Zusammenarbeit, um Veränderungen voranzutreiben und Strategien im gesamten Unternehmen umzusetzen, ist eines der wichtigsten Elemente für unseren Erfolg. Daher erstreckt sich unsere Arbeit im Bereich der Führungskräfteentwicklung auch auf die Förderung der langfristigen Effektivität jener Führungsteams, die auf der globalen ExCo-Ebene oder eine Ebene unterhalb des Vorstands tätig sind. Im Jahr 2019 unterstützten unsere internen Personalexperten zwölf dieser strategisch wichtigen Teams aus den Geschäftsbereichen und einer Reihe von Infrastrukturfunktionen. Sie konzentrierten sich darauf, das Bewusstsein der Teams für Gruppendynamiken zu erhöhen, um ihre Fähigkeit zu verbessern, den eigenen Bereich erfolgreich zu führen und die Geschäftsziele zu erreichen.

Die Nachfolgeplanung stellt sicher, dass unsere wichtigsten und kritischsten Positionen nachhaltig mit internen Talenten besetzt und diese gezielt auf eine größere Führungsverantwortung vorbereitet werden. Die interne Entwicklung hochrangiger Führungskräfte ist für unsere Bank außerordentlich wichtig.

Unsere Aktivität auf diesen Ebenen konzentrieren sich auf drei Kernpunkte: die Vorbereitung von Kandidaten auf Vorstandspositionen, die Entwicklung von Führungskräften und Teameffektivität.

8

Leistung vergüten

- 52 Vergütungsstrategie und Vergütungsrahmenwerk
- 52 Methode der Festlegung des Pools für die variable Vergütung
- 53 „Gender Pay Gap Bericht“ in Großbritannien und Entgelttransparenzgesetz in Deutschland
- 53 Digitale Entwicklungen

Leistung vergüten

Vergütungsstrategie und Vergütungsrahmenwerk

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

Der Personalbereich wird weiterhin strategische Vergütungsinitiativen vorantreiben, um ein verbessertes Management und eine bessere Steuerung unserer Vergütungskosten zu erreichen. Der Zusammenhang zwischen Rolle und Vergütung ist Teil einer der Kerntransformationsinitiativen der Bank. So haben wir 2019 daran gearbeitet, die Vergütungsprozesse weiter zu verbessern.

Unsere Vergütungsinitiativen schaffen eine kostenorientierte Grundlage, die es uns ermöglicht, Vergütungsentscheidungen besser zu verstehen, zu differenzieren und zu kontrollieren. Sie soll langfristig bessere strategische Vergütungsentscheidungen ermöglichen und diese für unsere Mitarbeiter transparenter gestalten.

Vor diesem Hintergrund ist die Bank auch bestrebt, die bestehenden lokalen Vergütungsmethoden und -systeme kontinuierlich an die globalen Rahmenbedingungen anzupassen. Ein Beispiel dafür ist die schrittweise Harmonisierung der Beschäftigungsbedingungen der Postbank mit den Standards der Deutschen Bank.

Für 2020 ist es eine unserer obersten Prioritäten sicherzustellen, dass Vergütungsinitiativen die übergeordnete Strategie der Bank unterstützen.

Methode der Festlegung des Pools für die variable Vergütung

Als ein in der Europäischen Union ansässiges Institut unterliegt die Deutsche Bank weltweit den Vorschriften der Capital Requirements Regulation (CRR) und der Eigenkapitalrichtlinie 4 (Capital Requirements Directive 4, CRD 4), die im Kreditwesengesetz und der Institutsvergütungsverordnung (InstVV) in deutsches Recht umgesetzt wurden. Im Rahmen eines stabilen Vergütungssystems erfüllt die Bank weiterhin sowohl die InstVV-Anforderungen als global geltende Mindeststandards, als auch die jeweiligen lokalen regulatorischen Anforderungen.

Die variable Vergütung (Variable Compensation, VC) ist ein diskretionäres Vergütungselement, das es uns ermöglicht, Mitarbeiter für ihre Leistungen und ihr Verhalten zu belohnen und dabei die wirtschaftliche Situation der Bank zu berücksichtigen. Es gibt drei Komponenten von variabler Vergütung: eine Gruppenkomponente, eine individuelle Komponente und eine Anerkennungsprämie (Recognition Award).

Die Deutsche Bank wendet eine Methode zur Festlegung des Gesamtbetrags der variablen Vergütung an, welche die risikoadjustierte Leistung (inklusive ex-ante und ex-post Risikoanpassungen) reflektiert. Die Ermittlung des Gesamtbetrags der variablen Vergütung orientiert sich primär an (i) der Tragfähigkeit für den Konzern (das heißt, was kann die Deutsche Bank an variabler Vergütung im Einklang mit regulatorischen Anforderungen gewähren?) und (ii) der Leistung (das heißt, was sollten wir an variabler Vergütung gewähren, um für eine angemessene leistungsbezogene Vergütung zu sorgen und gleichzeitig den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern?). Diese Aspekte gelten sowohl für die Gruppen- als auch die individuelle Komponente.

Der diesjährige Gesamtbetrag der leistungsabhängigen, variablen Vergütung spiegelt das Gesamtergebnis der Bank im Zusammenhang mit der Transformation der Bank und der Verringerung der Risikopositionen der Bilanz wider. Dabei werden die nachgewiesene nachhaltige Leistung und die Beiträge der Mitarbeiter anerkannt und im Vergleich zu dem für 2019 gemeldeten Jahresverlust der Bank sowie ihrem geplanten Weg zu einer höheren Rentabilität sorgfältig ausbalanciert.

Die Struktur der Gruppenkomponente blieb im Jahr 2019 unverändert. Sie bemisst sich weiterhin am nachhaltigen Fortschritt bei den vier Erfolgskennzahlen: harte Kernkapitalquote, Verschuldungsquote, bereinigte Aufwendungen sowie Eigenkapitalrendite nach Steuern. Entsprechend der individuellen variablen Vergütung werden die Erfolgskennzahlen an den jeweiligen Jahreszielen gemessen. Der Vorstand hat eine Zielerreichungsquote von 60% bestätigt. Diese ist die Basis für die individuell gewährte Gruppenkomponente für jeden berechtigten Mitarbeiter.

Für die individuelle Vergütungskomponente wurden diskretionäre Vergütungselemente auf der Grundlage einer Reihe von finanziellen und nichtfinanziellen Faktoren festgelegt. Zu diesen Faktoren zählen: die Ergebnisse der jeweiligen Geschäftsbereiche, die individuelle Leistung des Mitarbeiters im Vergleich zu den Zielen und Erwartungen (also „welche“ Ergebnisse wurden erzielt?), der Vergleich innerhalb der Referenzgruppe (Peer Group) sowie die definierten Werte und Überzeugungen der Bank (also „wie“ wurden die Ergebnisse erzielt?).

Weitere Informationen finden Sie im [■ VERGÜTUNGSBERICHT 2019 DER DEUTSCHEN BANK](#).

Personalkosten und Erträge

| | 2019 | 2018 | 2017 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Personalaufwand (in Mio. €) | 11.142 | 11.814 | 12.253 |
| Personalaufwandsquote ¹ | 48,1% | 46,7% | 46,3% |
| Ø Personalaufwand pro Ø Mitarbeiter der Periode (in Tsd. €) | 123,0 | 123,6 | 125,4 |
| Anteil Personalaufwand am Gesamtaufwand in % ² | 44,4% | 50,4% | 49,6% |
| Löhne und Gehälter ³ | 9.184 | 9.828 | 10.108 |
| Soziale Abgaben ³ | 1.958 | 1.986 | 2.145 |
| davon: für Altersversorgung ³ | 689 | 681 | 749 |
| Erträge (in Mio. €) | 23.165 | 25.316 | 26.447 |
| Ø Erträge pro Ø Mitarbeiter in der Periode (in Tsd. €) | 255,7 | 264,9 | 270,6 |

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 €

| | 2019 | 2018 | 2017 |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Unternehmensbank (CB) | 1.044 | 1.035 | 1.104 |
| Investmentbank (IB) | 2.468 | 2.666 | 2.866 |
| Privatkundenbank (PB) | 3.519 | 3.613 | 3.635 |
| Asset Management (AM) | 832 | 787 | 812 |
| Abbaueinheit (CRU) | 443 | 635 | 758 |
| Corporate & Other (C&O) | 2.836 | 3.079 | 3.078 |
| Insgesamt | 11.142 | 11.814 | 12.253 |

„Gender Pay Gap“-Bericht in Großbritannien und Entgelttransparenzgesetz in Deutschland

In Großbritannien schreibt die Gesetzgebung seit April 2017 vor, dass alle Unternehmen mit 250 oder mehr Beschäftigten jährlich ihren geschlechtsspezifischen Lohnunterschied ausweisen müssen. Im Jahr 2019 veröffentlichte die Bank deshalb ihren zweiten „Gender Pay Gap“-Bericht. In unseren aggregierten Zahlen für Großbritannien hat sich der Median des Stundenlohnunterschieds leicht von 27,6% auf 27,2% verringert. Der Median des Lohnunterschieds bei den Bonuszahlungen für 2018 ist im Vergleich zu 2017 gestiegen (von 35,4% auf 67,7%). Dies resultiert aus der variablen Vergütung, die im März 2018 auf der Grundlage des Geschäftsjahres 2017 gezahlt wurde.

In Deutschland berechtigt das im Januar 2018 in Kraft getretene Entgelttransparenzgesetz die Mitarbeiter, bestimmte aggregierte Informationen über die Vergütung von Kollegen des anderen Geschlechts in vergleichbaren Positionen anzufordern. Im Jahr 2019 haben 94 Kollegen (78% Frauen, 22% Männer) von diesem Recht Gebrauch gemacht. Es wurden keine strukturellen Unterschiede festgestellt (2018: 268 Kollegen, 64% Frauen, 36% Männer).

Digitale Entwicklungen

Im Jahr 2019 war die Digitalisierung eine Priorität für den Vergütungsbereich der Deutschen Bank. Zwei große Projekte wurden abgeschlossen: die Einführung von *Workday* und die Umstellung auf *Shareworks*.

Workday, eine neue bankweite Personalmanagement-Plattform, verbessert den Zugang zu Daten und strafft die Prozesse für unsere Mitarbeiter und Führungskräfte. *Shareworks*, eine Plattform für die Verwaltung von aufgeschobenen Vergütungselementen, bietet unseren Mitarbeitern eine Reihe zusätzlicher Vorteile: So wird zum Beispiel besser ersichtlich, welche Vergütungselemente aufgeschoben sind, und welche Anteile wann frei verfügbar sind.

9

Schlusswort

Über den Bericht

Dieser Bericht erläutert, wie die Personalarbeit als integraler Bestandteil in unserem Unternehmen verankert ist und die Konzernstrategie stützt. Er bietet größtmögliche Transparenz und beschreibt den Beitrag unserer Personalarbeit auf die von der Deutschen Bank angestrebte nachhaltige Leistungskultur. Darüber hinaus skizziert er die wichtigsten Erfolge und Entwicklungen im Jahr 2019 in den Bereichen Mitarbeiterengagement, Zusatzleistungen und Wohlbefinden, Vielfalt und Teilhabe, Mitarbeitergewinnung, Weiterentwicklung unserer Belegschaft und Vergütung von Leistung.

Die Digitalisierung unserer Personalprozesse leistet einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung unserer Personalarbeit und spiegelt sich in allen Bereichen wider. Sie dient sowohl Mitarbeitern als auch Führungskräften dazu, ihr Arbeitserlebnis umfassend zu verbessern. Die Einführung von Workday im Jahr 2019 untermauert dieses Engagement und stellt einen wichtigen Meilenstein bei der Unterstützung der strategischen Innovation und der digitalen Agenda der Bank dar. Die digitale Plattform stellt Managern und Mitarbeitern die notwendigen Hilfsmittel und Prozesse zur Verfügung, die für Personalthemen täglich nötig sind.

Berichtsgrenzen

Wir verstehen diesen freiwilligen Bericht als Ergänzung zu den dargestellten Personalthemen im Geschäfts- und Nichtfinanziellen Bericht der Deutsche Bank AG. Grundlegende Unternehmensinformationen sowie unsere wichtigsten Finanzkennzahlen können Sie unserem Jahresabschluss und Lagebericht entnehmen.

Berichtskriterien und Datentransparenz

In unserem Bestreben, die durch unsere Personalarbeit geschaffenen Werte transparenter zu machen, sind wir um größtmögliche Nachvollziehbarkeit in Bezug auf die dargebotenen Informationen und Daten bemüht, anhand derer wir eine Grundlage für den Dialog mit unseren Interessengruppen schaffen und unsere Berichterstattung in Übereinstimmung mit deren Informationsbedürfnissen kontinuierlich weiterentwickeln.

Die Deutsche Bank möchte in Bezug auf Personalthemen größtmögliche Transparenz bieten und orientiert sich dabei an bestehenden und dynamischen Standards. Eine belastbare Basis für übergreifende Vergleichsmaßstäbe kann nur dann gewährleistet werden, wenn sich auch andere Unternehmen einer transparenten Berichterstattung anschließen. Unsere Personalkennzahlen finden Sie gesammelt in dieser Publikation. Der Berichtszeitraum entspricht dem Geschäftsjahr der Deutschen Bank (Januar bis Dezember 2019). Der Personalbericht wird in dieser Form zum siebten Mal der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Bei der Erhebung von Personalkennzahlen orientieren wir uns an den Kriterien der Global Reporting Initiative (GRI) sowie den Richtlinien für Human Resource Management für internes und externes Human Capital Berichtswesen, veröffentlicht durch die Internationale Organisation für Standardisierungen (ISO 30414) im Dezember 2018.

Rückmeldung und Anregungen

Bitte nutzen Sie unsere Kontaktdaten im Impressum, um Rückmeldungen oder Anregungen an uns zu senden.

Online-Präsenz zu Personalthemen

► COMPENSATION REPORT

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: MAXIMIZING POTENTIAL

Zusatzleistungen

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

Impressum

Herausgeber

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

Verantwortlich für den Inhalt

Karen Meyer, Theresa Matlage

Personalkennzahlen

Rainer Braun, Martin Geier, Fabian Groschupf

Veröffentlichungsdatum

20. März 2020

Kontakt und Feedback

Deutsche Bank AG
deutsche.bank@db.com

Publikationen zum Jahresabschluss

Alle Publikationen der Deutschen Bank zum Jahresabschluss 2019 finden Sie unter [■ DB.COM/19](#)

© 2020 Deutsche Bank AG

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers und mit Bild- und Textverweis auf die 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 abrufbar unter [■ PERSONALBERICHT 19](#)

Zukunftsbezogene Aussagen

Dieser Bericht enthält zukunftsgerichtete Aussagen. Zukunftsgerichtete Aussagen sind Aussagen, die nicht Tatsachen oder 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 zukunftsbezogenen Aussagen abweichen.

