

Deutsche Bank

Die Bank der Zukunft gestalten

Personalbericht 2013

Leistung aus Leidenschaft





Titel

Alex Marzo, Barcelona

» Es ist eine tolle Sache, dass die Deutsche Bank das freiwillige Engagement ihrer Mitarbeiter fördert. Das motiviert mich zusätzlich und nicht nur für die Arbeit in gemeinnützigen Projekten für die VIS de la Sagrada Familia, sondern auch für meine Tätigkeit als Key Account Manager.«

Regionaler Preisträger des Deutsche Bank Volunteer Award und Firmenkundenberater im Bereich Private & Business Clients. Er unterstützt Familien, denen finanzielle Mittel für die Ausbildung ihrer Kinder fehlen, und setzt sich für soziale Integration ein.

- 04 Grußwort Stephan Leithner und Pippa Lambert
- 06 Einleitung: Die strategische Agenda von Human Resources

1

- 08 Ausgewählte Personalkennzahlen des Konzerns

3

- 18 Ein nachhaltiges und attraktives Arbeitsumfeld
- 19 Talententwicklung
- 24 Gewinnung von Talenten
- 26 Reward (Benefits)
- 28 Diversity 2.0 – „Take it to the next level“

2

- 11 Eine neue Unternehmenskultur leben
- 12 Umsetzung der Werte und Überzeugungen in messbaren Geschäftserfolg
- 13 Konzernweite Mitarbeiterbefragung (People Survey)
- 14 Vergütung
- 16 HR unterstützt die Bank darin, eine effizientere Plattform aufzubauen

4

- 32 Ergänzende Informationen
- 35 Über den Personalbericht 2013
- 36 Impressum

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir freuen uns, Ihnen den Deutsche Bank-Personalbericht 2013 zu präsentieren. Er bietet Ihnen einen vertieften Einblick in unseren global aufgestellten Personalbereich sowie zusätzliche Transparenz über wichtige Personalkennzahlen. Die Deutsche Bank möchte hier eine Vorreiterrolle übernehmen, um unseren Stakeholdern ein umfassendes Bild zur Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens zu vermitteln. Der langfristige Erfolg eines Unternehmens ist eng mit einem erfolgreichen Personalmanagement verknüpft, da hier die wichtigste Ressource in den Mittelpunkt gestellt wird: die Mitarbeiter. Nur wer seinen Mitarbeitern die Unternehmensstrategie überzeugend vermittelt, wird sie erfolgreich umsetzen. Für die Deutsche Bank gilt dies insbesondere auch im Hinblick auf den von uns angestrebten Kulturwandel – als Teil der Strategie 2015+. Die Deutsche Bank hat im Jahr 2013 ihre neuen Werte und Überzeugungen eingeführt, und nun gilt es, diese mit Leben zu füllen. Ziel des Bereichs Personal ist es, diesen Prozess maßgeblich zu unterstützen und die neuen Werte nachhaltig in der Bank zu verankern.

Während der Finanzkrise hat die Bankenbranche erheblich an Vertrauen verloren. Um dieses wiederzuerlangen, sind alle unsere Mitarbeiter gefragt, um unseren Kunden, Investoren, dem Gesetzgeber, Regulatoren und der Öffentlichkeit zu beweisen, dass wir ein vertrauensvoller Partner sind und den angestrebten Kulturwandel ernst meinen. Unsere überarbeiteten Werte und Überzeugungen, die den Kern dieses Wandels darstellen, werden in all unsere Personalmanagementsysteme und -prozesse integriert. Zudem haben wir unsere internen Kontrollmechanismen und Überwachungsprozesse weiter verstärkt. Anspruch und Maßstab für unser Handeln ist ein Höchstmaß an Kundenorientierung, Integrität und Expertise. Denn nicht alles, was erlaubt ist, ist auch zugleich richtig. Der Veränderungsprozess, den wir im Jahr 2013 angestoßen haben, ist langfristig angelegt. Uns ist bewusst, dass wir erst dann volles Vertrauen erwarten können, wenn eine Veränderung über die Zeit glaubwürdig von all unseren Mitarbeitern gelebt und von unseren Stakeholdern wahrgenommen wird.

Nachhaltigkeit steht auch bei der Vergütung unserer Mitarbeiter im Vordergrund. Empfehlungen einer unabhängigen externen Vergütungskommission haben wir bereits weitgehend umgesetzt und somit die Grundsätze, nach denen unsere Mitarbeiter honoriert werden, angepasst. Den Anteil von Bonuszahlungen gemessen an den Erträgen von 22 Prozent vor der Krise haben wir auf 10 Prozent gesenkt. Seit 2009 ist unsere Bonussumme insgesamt um ein Drittel zurückgegangen, und wir haben die Belastungen künftiger Erträge durch verzögerte Bonuszahlungen reduziert. Mehrjährige Bonusgarantien haben wir komplett gestrichen und unsere Vergütungspraxis in der Berichterstattung transparenter gemacht. Um im internationalen Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können, müssen wir jedoch weiterhin für entsprechende Leistungen wettbewerbsfähige Gehälter bieten – wenn diese Leistung nachhaltig Wert für unsere Kunden, Aktionäre sowie die Gesellschaft schafft.

Der Bereich Personal begleitet die Deutsche Bank auf ihrem Weg zur führenden kundenorientierten globalen Universalbank und unterstützt die Geschäfts- und Infrastrukturbereiche partnerschaftlich dabei, die Komplexität im Unternehmen zu verringern; wobei wir gleichzeitig eine größere Vielfalt in allen Unternehmensbereichen und -ebenen anstreben und unsere Attraktivität als Arbeitgeber weiter steigern möchten.

Mit den besten Grüßen



Stephan Leithner
Mitglied des Vorstands



Pippa Lambert
Global Head of Human Resources

Frankfurt am Main, im Juni 2014

Einleitung

Die strategische Agenda von Human Resources

Aus der Strategie 2015+ der Deutschen Bank geht klar hervor, dass Human Resources einen wesentlichen Beitrag zum Kulturwandel leistet; eine Kultur, die Risiken und Erträge in ein ausgewogenes Verhältnis bringt, talentierte Mitarbeiter gewinnt und weiterentwickelt sowie Teamarbeit und Kollegialität fördert. Eine Kultur, die sensibel auf die Belange der Gesellschaft eingeht, in der wir tätig sind.

Kulturelle Veränderungen sind maßgeblich für die Wiederherstellung des Vertrauens in unsere Branche. Kulturelle Werte müssen im Mittelpunkt unseres Personalmanagements stehen. HR hat das Ziel, mit den Kollegen in den Geschäftsbereichen, Regionen und Infrastrukturfunktionen zusammenzuarbeiten, um das Verhalten der Mitarbeiter noch besser mit den Werten der Bank in Einklang zu bringen – mit einer angepassten Vergütungsstruktur, einem Performance Management-Prozess und den dazugehörigen Messgrößen.

Zudem ist der globale Wettbewerb um die Top-Talente der Zukunft größer als je zuvor. Damit wir uns in diesem Markt positionieren und qualifizierte Mitarbeiter gewinnen können, bedarf es einer passgenauen Rekrutierungsstrategie. Unsere Ansätze sind auf die bankweiten Programme, Bereiche und Regionen sowie die Anforderungen der entsprechenden Zielgruppen abgestimmt. Wir sind überzeugt, dass der umfassende und proaktive Ansatz von HR die Attraktivität der Deutschen Bank als bevorzugter Arbeitgeber steigern und uns zu einer besseren Positionierung bei der Gewinnung von Talenten verhelfen wird.

Globale HR Prioritäten 2013/2014

[Die strategische HR Agenda unterstützt die Strategie 2015+ der Deutschen Bank](#)



Wir treiben den Kulturwandel voran

HR nimmt beim Kulturwandel der Bank eine führende Rolle ein und stellt sicher, dass dieser auf allen Ebenen verankert wird. Daraus ergeben sich Auswirkungen auf viele andere Themen, die HR steuert: Beförderungen, Vergütung und Diversity.

Wir stärken Führungskompetenzen und Talentmanagement

Eine Fokussierung auf Führungskompetenzen und Talentmanagement sowie die Mitarbeiterentwicklung sind unabdingbar, wenn wir verantwortungsvolle Führungskräfte weiterentwickeln wollen, die die Bank als Ganzes verstehen. Wir müssen sicherstellen, dass die Manager ihre Mitarbeiter richtig einsetzen, ihnen Verantwortung übertragen sowie neue Talente erkennen und fördern.

HR unterstützt die Bank bei der Erreichung der OpEx-Ziele

Im Rahmen dessen werden wir viele unserer Governance-Prozesse zentralisieren und unsere Kontrollsysteme standardisieren. Darüber hinaus werden wir gemeinsame, bereichsübergreifende Serviceplattformen für unsere Geschäftsbereiche und Infrastrukturfunktionen schaffen. Eine Standardisierung unserer IT-Systeme und Anwendungen wird ebenfalls zu Effizienzsteigerungen beitragen. Wir werden die operative Exzellenz in unsere Kultur integrieren, indem wir das Kostenbewusstsein erhöhen und Teamwork fördern. HR kann einen wesentlichen Beitrag zur Gestaltung der bestmöglichen Unternehmensstruktur leisten und dadurch die Effizienz der Mitarbeiter verbessern. Von zentraler Bedeutung ist dabei, dass die richtigen Mitarbeiter die für sie passenden Rollen innehaben und an den dafür geeignetsten Standorten tätig sind.

Neuordnung der Vergütungsstrukturen bewirkt Umdenken

Während und nach der Finanzkrise wurden die Vergütungsmodelle im Bankensektor von der Gesellschaft sehr kritisch betrachtet. Wir tun alles, um diese Wahrnehmung zu verbessern. Die Neuordnung unserer Vergütungssysteme und Zusatzleistungen sind daher wesentlicher Teil unserer HR Strategie. Wir wollen unsere Mitarbeiter für gute Arbeit gerecht entlohnen und sie dazu motivieren, Höchstleistungen für die Deutsche Bank zu erbringen. Unsere Vergütungsstrukturen werden wir unter Beachtung der nationalen Vorschriften und der Strategie 2015+ anpassen.

Wir wollen Diversity zielgerichtet umsetzen

Diversity ist ein wichtiger Teil unserer Strategie – wir sind uns bewusst, dass beim Thema Gender Diversity wesentlicher Verbesserungsbedarf besteht, da noch immer nicht genügend Frauen in Führungspositionen tätig sind. In den vergangenen Jahren haben wir ein solides Fundament gelegt. Jetzt müssen wir die nächste Phase einläuten. Dabei orientieren wir uns auch an formalen Kriterien, wie der DAX30-Verpflichtung, um die Anzahl der Frauen in Führungspositionen zu erhöhen.

Im September 2013 hat die Deutsche Bank turnusgemäß für die nächsten vier Jahre den Vorsitz im Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes übernommen. Dies bedeutet nicht nur Verantwortung für die Entwicklung der Tarifverträge sowie die sozialpolitische Interessenvertretung einer ganzen Branche, sondern stellt auch eine Herausforderung bezüglich der Zukunft des Bankgewerbes dar. Der Vorsitzende des Vorstandes und dessen Unternehmen setzen – in enger Abstimmung mit den übrigen Mitgliedsunternehmen – die Impulse und gestalten maßgeblich die diesbezüglichen Entwicklungen mit.

1

Ausgewählte Personalkennzahlen
des Konzerns

Ausgewählte Personalkennzahlen des Konzerns

Die Zahl der Mitarbeiter (Vollzeitkräfte) des Deutsche Bank Konzerns erhöhte sich im Jahr 2013 um 35 auf 98.254 Mitarbeiter (Vollzeitkräfte). Bereinigt um den Saldo aus erworbenen und veräußerten Unternehmensteilen ging der Personalbestand um 877 zurück.

Nettoreduktion um 877 Mitarbeiter (Vollzeitkräfte) im Jahr 2013 durch Portfoliomaßnahmen überkompensiert (+913 Mitarbeiter insbesondere wegen der Konsolidierung von KEBA und DB Investment Services, vormals Xchanging) >

Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Bereichen

Vollzeitkräfte, in Tsd.	2009	2010	2011	2012	2013
Corporate Banking & Securities	9,9	10,6	10,1	8,6	8,4
Global Transaction Banking	3,5	4,4	4,3	4,3	4,1
Deutsche Asset & Wealth Management	6,4	7,1	7,0	6,5	6,1
Private & Business Clients	24,1	40,3	39,0	38,0	37,9
Non-Core Operations Unit	0,4	2,1	1,8	1,5	1,4
Infrastructure / Regional Management	32,7	37,6	38,9	39,3	40,2
Insgesamt	77,1	102,1	101,0	98,2	98,3

Im Unternehmensbereich Corporate Banking & Securities (CB&S) sank die Zahl der Beschäftigten um 210. Dies war im Wesentlichen der Anpassung an die Marktentwicklung geschuldet. Im Unternehmensbereich Global Transaction Banking (GTB) verringerte sich die Zahl der Mitarbeiter um 247. Dieser Rückgang hängt sowohl mit Anpassungen in Zusammenhang mit dem in den Niederlanden erworbenen Firmenkundengeschäft, als auch mit der Veräußerung der Deutsche Card Services zusammen. Im Unternehmensbereich Deutsche Asset & Wealth Management (DeAWM) reduzierte sich die Mitarbeiterzahl um 332. Gründe waren Anpassungen an die aktuelle Marktentwicklung sowie die Integration der Bereiche Asset Management und Wealth Management zu einer Einheit. Im Bereich Private & Business Clients (PBC) reduzierte sich die Mitarbeiterzahl um 53 obwohl die KEBA in Deutschland in den Konzern integriert wurde. Im Unternehmensbereich Non-Core Operations Unit (NCOU) blieb der Personalbestand nahezu auf Vorjahresniveau. In den Infrastrukturbereichen erhöhte sich die Mitarbeiterzahl um 886. Dazu hat vor allem die Integration der DB Investment Services in Deutschland beigetragen.

Regionale Personalstruktur bleibt stabil >

Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Regionen

Vollzeitkräfte, in Tsd.	2009	2010	2011	2012	2013
Deutschland	27,3	49,3	47,3	46,3	46,4
Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika	22,1	23,9	24,3	24,0	23,4
Nord- und Südamerika	11,2	11,2	11,1	10,3	10,3
Asien/Pazifik	16,4	17,7	18,3	17,6	18,2
Insgesamt	77,1	102,1	101,0	98,2	98,3

Die regionale Mitarbeiterstruktur der Deutschen Bank hat sich nur leicht verändert. Der Anteil der Mitarbeiter in Deutschland betrug zum Jahresende 2013 47,2% (im Jahr 2012: 47,1%).

Der Anteil der Frauen ist weltweit stabil und schwankt seit 2009 in einer engen Bandbreite: 42% unserer Belegschaft ist weiblich. Die Anzahl der weiblichen Managing Directors und Directors ist seit 2009 um ~330 bzw. um 24% gestiegen und die Anzahl unserer weiblichen außertariflichen Mitarbeiter erhöhte sich um ~2.200 bzw. um 19%.

Anteil von Frauen in Management-Positionen verbessert sich kontinuierlich >

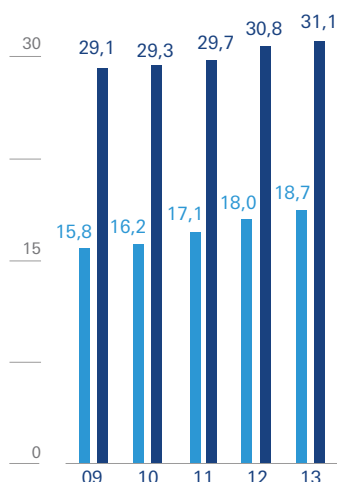
Weibliche Mitarbeiter

Abgeleitet aus globalen Corporate Titles, Vollzeitkräfte	2009	2010	2011	2012	2013
Weibliche Managing Directors and Directors	1.393	1.527	1.680	1.702	1.724
Anteil in %	15,8%	16,2%	17,1%	18,0%	18,7%
Weibliche Officer	11.575	12.216	13.150	13.627	13.777
Anteil in %	29,1%	29,3%	29,7%	30,8%	31,1%
Weibliche Non-Officer	20.730	20.409	19.833	18.845	18.664
Anteil in %	55,6%	55,0%	55,6%	56,0%	55,8%
Weibliche Mitarbeiter insgesamt	32.305	32.625	32.983	32.472	32.441
Anteil in %	41,9%	41,4%	41,2%	41,7%	41,7%

Anmerkung: ohne Postbank, Sal Oppenheim, BHF und DB Investment Services; Corporate Titles noch nicht eingeführt

Anteil von Frauen in Führungspositionen gestiegen

in % zum Jahresende



■ Weibliche Officer*
■ Weibliche Managing Directors und Directors

*Mitarbeiter mit Corporate Title Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President, Associate.

2

Eine neue Unternehmenskultur
leben

- 12 Umsetzung der Werte und Überzeugungen in messbaren Geschäftserfolg
- 13 Konzernweite Mitarbeiterbefragung (People Survey)
- 14 Vergütung
- 16 HR unterstützt die Bank darin, eine effizientere Plattform aufzubauen

Kulturwandel vorantreiben



Eine neue Unternehmenskultur leben

Die Zeiten für die Finanzbranche sind schwierig. Das Vertrauen in die Banken hat aufgrund der bei ihnen wahrgenommenen Interessenskonflikte in der Vergangenheit einen Tiefpunkt erreicht. Strengere Vorschriften werden gefordert, um den weitreichenden Einfluss der Finanzinstitute auf die Wirtschaft besser zu kontrollieren.

Daher müssen wir den Vertrag mit der Gesellschaft und die vertrauensvollen Beziehungen zu all unseren Stakeholdern erneuern. Die Ereignisse des vergangenen Jahres bestärken uns in unserer Überzeugung: Der Kulturwandel ist ein Kernelement der Strategie 2015+. Wir müssen beweisen, dass wir in der Gesellschaft eine wichtige Rolle spielen sowie mit Integrität und Verantwortung handeln.

Das Vertrauen der Gesellschaft wiederzugewinnen ist für die Bankenbranche von entscheidender Bedeutung. Eine umfassende Veränderung unserer Unternehmenskultur ist dafür zwingend notwendig. Der Kulturwandel in der Deutschen Bank ist dann erfolgreich, wenn wir unsere Geschäftsziele erreichen und die internen sowie externen Stakeholder überzeugt sind, dass wir uns geändert haben. Uns ist bewusst, dass der Kulturwandel ein langfristiger, mehrjähriger Prozess ist. Wir nehmen uns dafür Zeit, denn das Ergebnis ist von entscheidender Bedeutung. Gelegentlich werden Ereignisse aus der Vergangenheit die Fortschritte überschatten, die wir jetzt machen. Das kann uns zurückwerfen, wird unsere Entschlossenheit aber nicht mindern.

Umsetzung der Werte und Überzeugungen in messbaren Geschäftserfolg

Die Kulturinitiative der Deutschen Bank ist eine bankweite Initiative und einer der fünf Hebel der Strategie 2015+. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Vision – eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der Leistung angemessen und nachhaltig sowie in Übereinstimmung mit den Werten der Gesellschaft belohnt wird. Wir legen damit den Grundstein für einen langfristigen Wandel, und unser Ziel ist es, eine Vorreiterrolle beim Kulturwandel in der Bankenbranche zu übernehmen. Gleichzeitig stärken wir nachhaltige Vergütungsgrundsätze und die Kontrollen unserer Geschäftspraktiken.

Die Rolle von HR

Die Rolle von HR in der Implementierungsphase beinhaltet drei Aspekte. Erstens unterstützen wir die Bank und deren Bereiche, indem wir den Dialog- und Veränderungsprozess vorantreiben sowie die Fortschritte nachverfolgen. Wenn Worten nicht entsprechende Taten folgen, werden wir auf die mangelnden Fortschritte hinweisen.

Zweitens nutzen wir die derzeitige Dynamik, um „Kulturbotschafter“ zu finden, die den Kulturwandel verkörpern und vorantreiben und weitere Multiplikatoren hervorbringen, damit die neue Kultur in der gesamten Bank umgesetzt wird.

Drittens ist HR für Kommunikation und Rückmeldung verantwortlich. Wir schaffen Strukturen, um Feedback sammeln und Erfolge messen zu können. Durch die Kommunikation der Maßnahmen können wir einen stärker integrierten und konsistenten Ansatz fördern.

Weitere Informationen zum
Kulturwandel

[Geschäftsbericht, Seiten 27-29](#)
[▶ db.com/cr/de/konkret-kulturwandel.
htm#tab_unternehmenswerte](https://www.db.com/cr/de/konkret-kulturwandel.htm#tab_unternehmenswerte)

Die formelle Integration der Werte und Überzeugungen in die Personalmanagement-Instrumente steht für 2014 auf unserer Agenda. Sie werden in einem zweistufigen Ansatz in unsere Personalführungsprozesse eingebettet:

1. Integration in die Zielvereinbarung für 2014 sowie in das Performance Management
2. Anpassung, Integration und Ausrichtung der Führungs- und Mitarbeiterentwicklungsinstrumente an die Werte und Überzeugungen.

Kurze Mitarbeiterbefragung (Pulse Survey) zur Messung des bankweiten Bewusstseins für die Werte und Überzeugungen

Im November 2013 haben wir einen Pulse Survey durchgeführt, um die Fortschritte des Kulturwandels zu messen. 94% der Umfrageteilnehmer hatten bereits von den Werten gehört, und somit haben wir unser Ziel übertroffen, dass bis zum Ende des Jahres 2013 mindestens 60% der Mitarbeiter die Werte und Überzeugungen wahrgenommen haben. Noch wichtiger ist, dass 69% unserer Mitarbeiter wissen, was die Werte und Überzeugungen bedeuten und wofür sie stehen.

94%
der Umfrageteilnehmer hatten bereits von den Werten gehört

In der nächsten Phase konzentrieren wir uns darauf, das Engagement mit unseren Werten und Überzeugungen, das momentan bei 46% liegt, insgesamt zu stärken. Dieses wird anhand der Vertrautheit mit den Werten und Überzeugungen gemessen, der Veränderungen in unserem Denken und Handeln sowie dem Wissen, dass die Werte und Überzeugungen zur Umsetzung der Strategie 2015+ positiv beitragen werden. Um das Engagement der Mitarbeiter zu stärken, müssen wir tatsächliche Verhaltensänderungen erreichen, indem wir:

1. das Bewusstsein für die Werte und Überzeugungen bei allen Mitarbeitern stärken
2. die Werte und Überzeugungen mit der Strategie 2015+ und den Prioritäten der Geschäftsbereiche verknüpfen
3. die persönliche Kommunikation mit den Mitarbeitern fortsetzen

„Sehen heißt glauben“ – damit Mitarbeiter sich mit den Werten und Überzeugungen identifizieren können, müssen diese mit Leben gefüllt werden. Dies erfordert einerseits ein hohes Engagement des Senior Managements, das die Werte und Überzeugungen bei wichtigen Entscheidungen vorleben muss. Andererseits müssen Fallstudien und Beispiele für erwünschte Verhaltensweisen aufgezeigt werden. Darüber hinaus erhalten Mitarbeiter, die in besonderem Maße die neuen Werte unterstützt haben, Anerkennung, denn sie tragen zu unserem Erfolg bei.

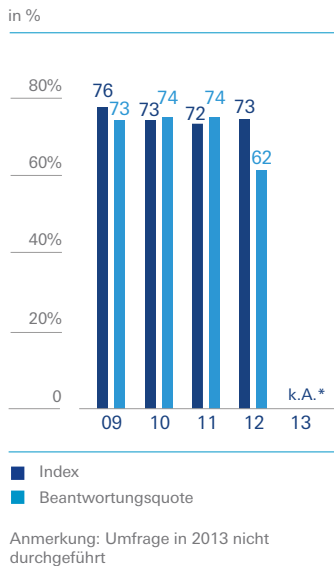
Konzernweite Mitarbeiterbefragung (People Survey)

Verstehen, wie unsere Mitarbeiter fühlen, denken und handeln

Seit 13 Jahren führt die Deutsche Bank regelmäßig konzernweite Mitarbeiterbefragungen durch und misst die Verbundenheit der Mitarbeiter mit der Bank sowie deren Zustimmung zu anderen wichtigen Aspekten wie Unternehmenskultur, Führung und Strategie.

Im Oktober 2012 wurden die Mitarbeiter nach Bekanntgabe der Strategie 2015+ aufgefordert, sich an einer erweiterten Befragung zu beteiligen. Mit mehr als 3,8 Millionen Datenpunkten ist diese Umfrage Teil der bisher umfangreichsten Kulturinitiative, die die Bank in den letzten Jahren durchgeführt hat. Mehr als 52.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich zu den Stärken unseres Unternehmens geäußert und Bereiche genannt, auf die die Deutsche Bank ihren Fokus legen sollte.

Mitarbeiter Commitment Index



Ergebnisse des People Survey reflektieren hohe Verbundenheit der Mitarbeiter

Die Ergebnisse der Befragung haben zahlreiche Stärken unserer Unternehmenskultur bestätigt. Der Commitment Index, der den Grad der Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen misst, war nach wie vor hoch. Er stieg im Vergleich zu 2011 um 1% auf 73%.

Nach der Einführung der neuen Werte und Überzeugungen im Juli 2013 haben wir unsere konzernweite Mitarbeiterbefragung an diesen wichtigen neuen Grundsätzen ausgerichtet. Alle Mitarbeiter wurden eingeladen, im März 2014 daran teilzunehmen. Wir möchten ein offenes Umfeld fördern und erfahren, wie unsere Mitarbeiter fühlen, denken und handeln. Unser Senior Management hat den offenen Austausch zur Kultur wie auch zu den Werten und Überzeugungen bereits während der Senior Management-Konferenz durchlaufen.

Seitdem hat das Senior Management zahlreiche Diskussionen mit seinen jeweiligen Managementteams geleitet, um für die jeweiligen Regionen, Bereiche oder Funktionen die wichtigsten verhaltensbezogenen Aspekte der Werte und Überzeugungen zu identifizieren. All diesen Führungskräften ist bewusst, dass sie als Kulturbotschafter Verantwortung tragen und eine wichtige Rolle beim Aufbau eines stabilen Arbeitsumfelds spielen, in dem die Meinung der Mitarbeiter zählt. Sie haben sich verpflichtet, in einem ersten Schritt die Werte und Überzeugungen an ihre Teams und Kollegen weiterzugeben.

Vergütung

Aufsichtsrechtliches Umfeld

Das Jahr 2013 hatte signifikante Auswirkungen auf die Vergütungsvorschriften für Banken in der Europäischen Union (EU). Im Juni 2013 wurde die Capital Requirements Directive IV (CRD IV) verabschiedet. Diese führt unter anderem eine Obergrenze für das Verhältnis von fixer zu variabler Vergütung für Führungskräfte im Bankensektor ein. Das Verhältnis wurde auf 1:1 festgelegt, kann jedoch mit der Zustimmung der Aktionäre auf 1:2 (fix:variabel) erhöht werden. Die Obergrenze galt nicht für die Vergütung für das Geschäftsjahr 2013. Die CRD IV ist am 1. Januar 2014 in Kraft getreten, und ihre Anforderungen sind daher künftig vollständig zu erfüllen.

Die Bank hat zahlreiche Empfehlungen der Vergütungskommission bereits umgesetzt und treibt Verbesserungen in den anderen Bereichen voran. Die Feststellung der Kommission, dass „die Governance-Prozesse rund um die Vergütungsstruktur der Bank, die Entscheidungsfindung und die entsprechenden Offenlegungen einen hohen Standard aufweisen“, ist angesichts der kontinuierlichen Verbesserungen in diesem Bereich besonders erwähnenswert und erfreulich. Die Kommission erklärte außerdem, dass diese Prozesse regelmäßig überprüft werden sollten. Die Bank stimmt dem zu und hat im Jahr 2013 zahlreiche spezifische Governance-Maßnahmen ergriffen. Es wurden insbesondere neue Richtlinien und Verfahrensvorschriften für den Entscheidungs- und Dokumentationsprozess in Bezug auf die variable Vergütung eingeführt. Dies wurde durch die Stärkung des Mandats des Group Compensation Oversight Committee (GCOC) erreicht, das jetzt ein vollwertiges Aufsichts- und Prüfungsorgan der Bank ist.

Des Weiteren wurde auf Ebene des Aufsichtsrats der Vergütungskontrollausschuss (Compensation Control Committee) gegründet. Er stellt sicher, dass der Aufsichtsrat seinen Fokus verstärkt auf Vergütungsthemen legt.

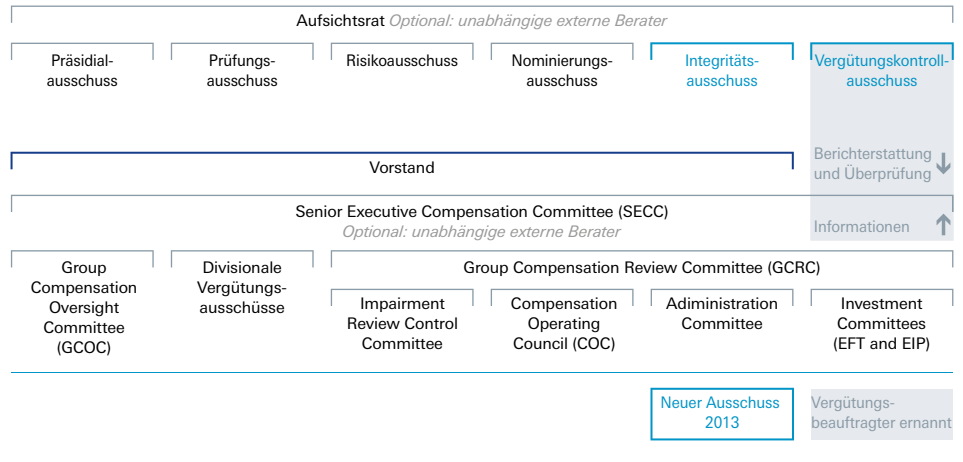
Neuordnung der Vergütungsstrukturen bewirkt Umdenken



Überarbeitete Struktur zur Steuerung (Governance) der Vergütung (basierend auf § 25d (12) KWG und InstVV)



Global Reward Governance-Struktur



Weitere Informationen

[Vergütungsbericht 2013, Seiten 259-297](#)

Vergütungsstrukturen für 2013

Die Bank sieht die variable Vergütung weiterhin als ein wichtiges Instrument an, um Talente angemessen zu vergüten, ihnen Anreize zu bieten, sie zu motivieren und an das Unternehmen zu binden. Die Aufschiebung eines signifikanten Anteils der variablen Vergütung für Führungskräfte ist eine angemessene Methode zur Verknüpfung der Vergütung mit der künftigen Leistung des Konzerns. Eine angemessene Struktur für die variable Vergütung ist wichtig. Daher wurden für das Geschäftsjahr 2013 bei den Vergütungsprozessen und -richtlinien zahlreiche Verbesserungen vorgenommen. Die Verfallsregelungen der Deutschen Bank für die variable Vergütung wurden gemäß dem Trend in der Bankenbranche und den strengeren Anforderungen der Aufsichtsbehörden verbessert. Die Aufsichtsbehörden streben an, zunehmend strengere Verfallsregelungen einzuführen und den Banken die Möglichkeit zu geben, Vergütungskomponenten für längere Perioden verfallen zu lassen. Die beschriebenen Veränderungen senden in dieser Hinsicht eine positive Botschaft.

Im Jahr 2013 wurde eine Reihe von Qualitätsverbesserungen bei den Disziplinarmaßnahmen initiiert. Zur weiteren Stärkung dieser Maßnahmen sowie deren Steuerung wurde vom Vorstand/den GEC-Mitgliedern Anfang 2014 ein ständiges Group Disciplinary Oversight Panel (Konzernausschuss für Disziplinarprüfungen) eingerichtet. Das Panel wird den Vorstand bei der Überwachung disziplinarischer Prozesse unterstützen und die Governance für IRCC/Anspruchsverwirkungen übernehmen. Dieses Panel wird sich zukünftig sämtlicher Fälle annehmen und ersetzt alle bisherigen für Einzelfälle zuständigen Ausschüsse/Komitees.

HR unterstützt die Bank bei der Erreichung der OpEx-Ziele



HR unterstützt die Bank darin, eine effizientere Plattform aufzubauen

HR trägt zur Umsetzung bankweiter Initiativen bei

Um den Herausforderungen der Finanzkrise zu begegnen, hat die Deutsche Bank die Strategie 2015+ entwickelt, deren Fokus auf Effizienzsteigerung und der Umsetzung des Kulturwandels liegt. Die Deutsche Bank will eine bessere Plattform aufbauen, dies ist ein Schwerpunkt unserer Strategie 2015+. Unsere Ziele sind klar: höhere Qualität für Kunden, größere Flexibilität, stärkere Kontrollen und Kosteneffizienz. Durch eine Neugestaltung unserer operativen Aktivitäten und Prozesse wollen wir bis 2015 Kosteneinsparungen von 4,5 Mrd. € erreichen und die Aufwand-Ertrag-Relation der Deutschen Bank auf unter 65% senken. Dies ist unsere ambitionierteste Initiative, die durch Investitionen von 4 Mrd. € unterstützt wird.

Beratung der Geschäftsbereiche beim Aufbau einer schlankeren Organisation

Im Jahr 2013 haben wir in der Deutschen Bank ein sog. Organizational Design Team gegründet. Ziel war die Reduzierung der Managementebenen, Erweiterung der Führungsspannen und die Konsolidierung vergleichbarer Funktionen (sog. Shadow Functions) der Bank. Dadurch können wir eine Reihe finanzieller und nicht-finanzieller Vorteile erzielen und ein nachhaltiges Organisationsmodell entwickeln. Dieses Modell beinhaltet höhere Verantwortlichkeit, optimierte Entscheidungsfindung, schnellere und verlässlichere Kommunikation, wettbewerbsfähigere Kostenstruktur, effizientere Förderung von Talenten und geringere Komplexität sowie eine Kultur der Zusammenarbeit.

Wir haben für alle Bereiche der Deutschen Bank sog. Organizational Design-Grundsätze entwickelt. Diese umfassen:

- konsistente und globale Verantwortlichkeiten
- Konsolidierung vergleichbarer Funktionen
- verschlankte Organisation mit Konsistenz bei Corporate Title-Struktur und Mandaten
- effiziente Standortpräsenz.

Beitrag von HR zur Standort-Strategie

Im Jahr 2013 hat die Bank die sog. Standort-Strategie entwickelt. Sie soll unsere Ressourcen so ausrichten, dass sie den Anforderungen unseres dynamischen Geschäfts bestmöglich entsprechen und den optimalen Mehrwert für die Bank erzielen. Phase 1 deckt die Onshore-Standorte Hongkong, London, New York und Singapur ab. Die Strategie umfasst drei wesentliche Komponenten:

- Voraussetzungen für die Übertragung von Aufgaben (und in einigen Fällen von Mitarbeitern) von Onshore- auf Nearshore- oder Offshore-Standorte schaffen
- Reduzierung von Büroflächen an kostenintensiven Standorten, um unsere Nutzungskosten zu senken
- Errichtung größerer Service Center sowie eine Mindestzahl von 750 Mitarbeitern in integrierten Service Centern, die in einer Rechtseinheit an einem Standort Dienstleistungen für unterschiedliche Bereiche der Bank bereitstellen.

HR spielt bei der Entwicklung und Implementierung der Standort-Strategie eine wesentliche Rolle. In der Ausgestaltungsphase wurden bestehende Nearshore- und Offshore-Standorte geprüft, um festzustellen, ob diese ausgebaut werden können. Zwei Standorte wurden für neue Service Center identifiziert: Pune in Indien als integriertes Service Center, sowie Bukarest in Rumänien für die Errichtung eines GT-Applikationsentwicklungszentrums. HR hat hier beratend mitgewirkt und an allen

Standorten eine Due Diligence-Prüfung durchgeführt, einschließlich einer Analyse hinsichtlich der Verfügbarkeit künftiger Mitarbeiter sowie zu deren Qualifikation und Kosten, zu Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen im jeweiligen Land und zur lokalen Arbeitsmarktdynamik. Es wurden Richtlinien und Verfahren entwickelt, um einen bankweit konsistenten Ansatz für die Übertragung von Aufgaben von Onshore- auf Nearshore- und Offshore-Standorte zu ermöglichen.

HR wird auch 2014 die Umsetzung der übergeordneten Service Center-Strategie unterstützen. Hierzu gehören die Vereinheitlichung operativer Abläufe und Identifizierung zusätzlicher Aufgaben, die auf Nearshore- oder Offshore-Standorte übertragen werden können.

Begleitung des Veränderungsprozesses

Das OpEx-Programm wurde aus der Überzeugung heraus entwickelt, dass jeder Mitarbeiter der Deutschen Bank in unserer Organisation eine wesentliche Rolle spielt und alles tun sollte, um Kunden besser zu betreuen, Kontrollen zu stärken und Ausgaben zu senken. Hierbei geht es nicht allein darum, unsere Prozesse zu straffen und mit neuen Technologien oder HR Systemen umzugehen. Vielmehr ist es notwendig, dass sich jeder Mitarbeiter neuen Denkweisen öffnet, die zu neuen Verhaltensweisen und einem vollkommen anderen Arbeitsansatz führen werden.

Veränderungsprozesse können Mitarbeiter verunsichern, insbesondere wenn die Veränderungen sehr umfangreich sind. Als Folge davon nehmen in der Regel Unsicherheit und Widerstand zu, und die Leistung lässt nach. Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter daher unbedingt bei der Transformation begleiten und Teams ermutigen, neue Verhaltensweisen anzunehmen.

Mit diesem Ziel hat das OpEx-Team eine Reihe von Leitfäden für Vorgesetzte zur Steuerung von Veränderungen entwickelt. Des Weiteren wurde eine Umfrage durchgeführt, um herauszufinden, wie Mitarbeiter, die an OpEx-Initiativen beteiligt sind, das Programm gedanklich und emotional verarbeiten. Ebenso haben Coaching-Workshops und Schulungen zur Steigerung der Teameffizienz mit Führungskräften und Teams in Front Office- und Infrastrukturfunktionen beigetragen. Außerdem hat das OpEx-Team den interaktiven Teil von Konferenzen oder Townhall-Veranstaltungen konzipiert. Die Aktivitäten von HR zur Implementierung des OpEx-Programms binden Vorgesetzte und Mitarbeiter in den Change-Prozess ein und unterstützen sie dabei, ihre Denk- und Verhaltensweisen auf die neuen Anforderungen auszurichten. Wir stehen den Teams in allen Geschäftsbereichen bei der Umsetzung von Veränderungen zur Seite. Ziel ist es, während des Prozesses eine gleichbleibende Qualität der Leistung zu gewährleisten.

Im Rahmen des OpEx-Programms haben wir zahlreiche und komplexe Initiativen implementiert. Die Change-Aktivitäten müssen daher kontinuierlich überprüft werden. Anhand von kurzen Mitarbeiterbefragungen und umfangreichen Analysen über Fokusgruppen im entsprechenden Geschäftsbereich kann festgestellt werden, ob die Mitarbeiter angemessen informiert wurden, warum es Veränderungen gibt und ob sie die sich ändernden Aufgaben und Verantwortlichkeiten kennen. Diese kurzen Umfragen tragen darüber hinaus dazu bei, Anforderungen für Schulungs- und Unterstützungsmaßnahmen festzulegen.

3

- 19 Talententwicklung
- 24 Gewinnung von Talenten
- 26 Reward (Benefits)
- 28 Diversity 2.0 – „Take it to the next level“

Ein nachhaltiges und attraktives
Arbeitsumfeld

Ein nachhaltiges und attraktives Arbeitsumfeld

Führungskompetenzen und Talentmanagement stärken



Talententwicklung

Unser Beitrag zu einem nachhaltigen und motivierenden Arbeitsumfeld

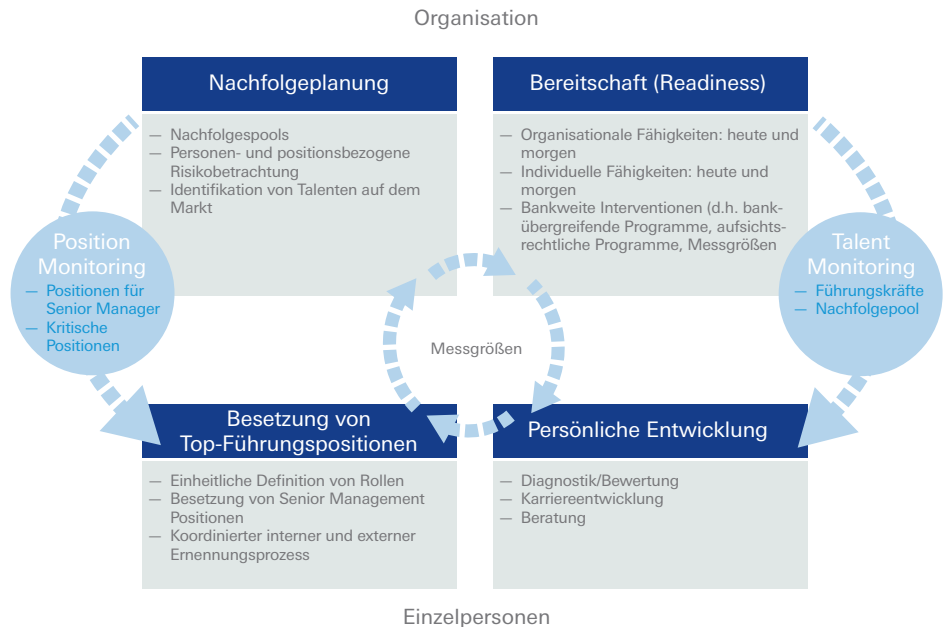
Im Jahr 2013 hat HR dazu beigetragen, die Kompetenzen unserer Mitarbeiter weiterzuentwickeln und sowohl aufsichtsrechtlichen Anforderungen als auch den Erwartungen der Gesellschaft zu entsprechen.

Wir haben die Strategie der Deutschen Bank in ein Konzept zur Mitarbeiterentwicklung übertragen, das unsere Werte und Überzeugungen in unserem Personalmanagement verankert:

1. Kompetenzen im gesamten Unternehmen weiterentwickeln und die Verfügbarkeit künftiger Führungskräfte sicherstellen
2. Ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem nachhaltige Leistung im Einklang mit der Strategie der Bank gefördert wird
3. In die berufliche und persönliche Entwicklung unserer Mitarbeiter und Führungskräfte investieren, um sie zu motivieren und ihre Kompetenzen zu maximieren.

Konzept für das Management und die Förderung von Talenten auf Senior Management-Ebene >

Kernelemente



Steuerung durch das People Committee, bestehend aus Mitgliedern des Vorstands sowie Vertretern aus den Regionen, Geschäfts- und Infrastrukturbereichen

Kultur- wandel

verändert schon heute
unser tägliches Handeln

Nachfolgeplanung als zentrales Element des Talentmanagements

Nachfolgeplanung ist das aktive Management von künftigen Führungskräften der Bank und umfasst die erfolgreiche Nachbesetzung kritischer Positionen und damit einhergehend die Sicherstellung von Kontinuität, die für die Umsetzung unserer langfristigen Strategie notwendig ist. Diskussionen über Nachfolge basieren auf klaren Kriterien, um ein breites Spektrum an Kandidaten zu berücksichtigen und angemessen zu beurteilen. Neben der Eignung eines Nachfolgers werden inhärente Risiken, sowie Risiken aus dem Nachfolgepool, bewertet und Maßnahmen zu deren Minderung festgelegt. Nachfolgepläne für Senior-Führungskräfte werden durch das People Committee geprüft.

Besetzung von Führungspositionen

Die Besetzung von Führungspositionen wird zentral koordiniert. Damit soll sichergestellt werden, dass innerhalb kürzester Zeit die bankweit am besten qualifizierten Mitarbeiter für offene Schlüsselpositionen identifiziert werden. Dies ist eng mit der Nachfolgeplanung verknüpft und begünstigt bereichsübergreifende Mobilität unserer Mitarbeiter, effiziente Weiterentwicklung, Bindung von qualifizierten Mitarbeitern und weitere Fortschritte bei der Besetzung von Top-Führungspositionen durch Frauen.

Ausblick: Stabile Nachfolgeplanung wird durch Investitionen in die Bewertung und Entwicklung von Führungskräften abgerundet

Die Deutsche Bank hat Maßnahmen eingeleitet, um einen Pool an erstklassigen Führungskräften darauf vorzubereiten, das Unternehmen in Zeiten von Veränderungen und Chancen am Markt nachhaltig zu leiten. Daher müssen wir unseren langfristigen Talentbedarf präzise definieren. Zudem muss das Senior Management in gezielte Maßnahmen investieren, die die Leistungsfähigkeit des Unternehmens durch eine starke Kultur und Führung optimieren.

Eine konsistente Bewertung unserer Talente ist ein wesentlicher Bestandteil der Führungskräfteentwicklung. Um den strategischen Herausforderungen zu begegnen, werden wir in Zusammenarbeit mit dem People Committee ein bankweit maßgeschneidertes Rahmenwerk für Führungskräfte erstellen. Dieses wird auf die Verhaltensweisen ausgerichtet sein, die unsere angestrebte Kultur fördern sollen, und zur Bewertung von Führungskräften in allen Bereichen der Bank eingesetzt. Es soll zudem die folgenden Initiativen unterstützen:

- Führungskräfteentwicklung – Ausrichtung unserer bereichsspezifischen Programme an Flaggschiff-Entwicklungsprogrammen. Diese unterstützen uns darin, einen Pool an erstklassigen Führungskräften aufzubauen, die das Unternehmen verantwortungsbewusst leiten und unsere Strategie über alle Märkte und Wirtschaftszyklen hinweg sowie durch die unterschiedlichen makroökonomischen und aufsichtsrechtlichen Entwicklungen hindurch umsetzen können.
- Gender Diversity – Ausgezeichnete Programme, wie „Accomplished Top Leaders Advancement Strategy“ (ATLAS), das „Women Global Leaders Program“ und die „Senior Dialogues“, deren Ziel es ist, die Anzahl von Frauen in Führungspositionen zu verbessern und eine integrative Unternehmenskultur zu schaffen.
- Messgrößen für das Talentmanagement – Verfahren zur Steuerung und Übersicht von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen, die für Senior Führungspositionen in Erwägung gezogen werden könnten. Hierzu gehören Nachfolgeplanung, Talentmanagement und Leistungsbeurteilung (Performance Management) sowie andere wichtige Aspekte (darunter Beförderung, Diversity und die konzernweite Mitarbeiterbefragung).

Ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem nachhaltige Leistung im Einklang mit der Strategie der Bank gefördert wird

Talentmanagement und das Performance Management sind zwei wesentliche Bereiche des Personalmanagements. Sie ermöglichen die Umsetzung unserer Geschäftsstrategie und die Entwicklung von Kompetenzen, die auf die individuellen Ziele eines Mitarbeiters und die Geschäftsbedürfnisse abgestimmt sind.

Das Ziel des Talentmanagements ist es, die am besten qualifizierten Mitarbeiter zu gewinnen, zu fördern und an die Bank zu binden und dadurch unsere hohe Leistungsfähigkeit nachhaltig zu bewahren. Seit 2007 setzen wir einen global einheitlichen Prozess um, der folgende Elemente umfasst:

- Talent-Matrix, ein Instrument zur Bewertung der Leistung, des Potenzials und der Entwicklungsbereitschaft.
- Talent Review Meeting, die wichtigste Plattform, um uns über die Leistung unserer Mitarbeiter und das Potenzial von Führungsteams auszutauschen. Zudem dient es der Identifizierung von Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten.
- Feedback-Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern im Anschluss an das Talent Review Meeting, in dem ein persönlicher Karriere- oder Entwicklungsplan erarbeitet wird.

2013 haben wir unsere Talentmanagement-Initiativen fortgeführt. Unsere Managementteams konnten dadurch ihre Mitarbeiter besser einschätzen. Um Talentmanagement effektiv umzusetzen, muss es an der Geschäftsstrategie und dem künftigen Bedarf an Talenten ausgerichtet werden. Die neuen Werte und Überzeugungen weisen die Richtung im Talentmanagement und gelten als Maßstab zum Ausbau unserer übergreifenden Mitarbeiterentwicklung.

Wir differenzieren Leistung und sagen unseren Mitarbeitern, wo sie stehen

Um unsere Mitarbeiter zu motivieren, ist es unerlässlich, ihre Leistung zu differenzieren und ihnen zu sagen, wo sie stehen. Die Leistung eines Mitarbeiters wird daher anhand zweier Komponenten bewertet:

- Was wurde durch den Mitarbeiter erreicht?
- Wie wurden die Ziele erreicht?

Der Leistungsbeurteilungsprozess ist zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur der Deutschen Bank und Voraussetzung für nachhaltige Leistung. Für die Jahresendbeurteilung 2012 haben über 82% (Deutschland: 85%) der Mitarbeiter eine Leistungsbeurteilung abgeschlossen.

Künftig müssen wir unseren Ansatz für das Talent- und Leistungsmanagement weiterentwickeln, indem wir Maßnahmen zur Schaffung der angestrebten Kultur einbeziehen und mit der Strategie 2015+ in Einklang bringen.

Ausblick auf 2014

Die Diskussionen im globalen HR Managementteam und das Feedback, das wir von den Betriebsratsgremien, dem Sprecherausschuss, Mitarbeitern und Führungskräften erhalten haben, zeigen, dass es unabdingbar ist, unseren Ansatz für das Talent- und Leistungsmanagement zu verbessern und anzupassen.

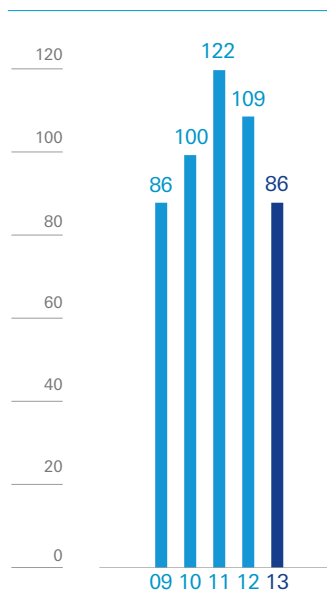
Im Verlauf dieses Überarbeitungsprozesses orientieren wir uns an diesem Feedback und bemühen uns um:

- mehr Einfachheit und Klarheit
- einen kohäsiven Ansatz
- Führungsinstrumente, die Produktivität und Leistung fördern

Wir haben einen Workstream für das Talent- und Leistungsmanagement aufgesetzt, der diese Veränderung vorantreibt. Darüber hinaus wollen wir uns auf folgende Elemente konzentrieren: die Bewertung und Steuerung von Leistung, die Beziehung zwischen Leistung, Vergütung und Motivation sowie den übergreifenden Ansatz für Gespräche mit talentierten Mitarbeitern bei der Deutschen Bank. Wir legen die Richtung für das Jahr 2015 fest, indem wir das Rahmenwerk für ein Projekt erstellen, das zur Entwicklung eines ganzheitlichen Arbeitsumfelds beiträgt, in dem die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter gefördert werden.

Training

Aufwendungen für Weiterbildung
(in Mio €)



Trainingsaufwand 2013
unter dem Niveau der Vorjahre

OpEx-Initiative „Learning 2015+“ bringt die Strategie 2015+ voran

Wir investieren in die berufliche und persönliche Entwicklung unserer Mitarbeiter und Führungskräfte, um sie zu motivieren und ihre Kompetenzen zu maximieren. Das OpEx-Projekt Learning 2015+ hat zum Ziel, ein Lernmodell zu erstellen, das – abgestimmt auf unsere Strategie – die Organisation dabei unterstützt, Fähigkeiten in einer effizienten und nachhaltigen Weise zu entwickeln.

Führungskräfte trainings

Um unternehmerische Kompetenzen weiterzuentwickeln und operative Exzellenz zu erreichen, muss die Bank herausragende Führungskräfte ausbilden. Im Rahmen von „Learning 2015+“ erarbeitet HR strategisch aufeinander abgestimmte Führungs- und Managementprogramme, die konsistente Botschaften zum Thema Führungsverantwortung vermitteln und direkt auf die angestrebte Unternehmenskultur ausgerichtet werden.

Zahlen und Fakten: Schulungs- und Teilnahmequoten

Die Umsetzung der Learning 2015+ Strategie ermöglicht es, unser Weiterbildungsangebot zu straffen und eine Lernumgebung zu entwickeln, in der das Angebot an Selbstlernmedien, kombiniert mit Präsenztraining, größere Bedeutung erlangt. So stieg die Anzahl unserer e-Learning Kurse, die ein gezielteres Lernen in kürzerer Zeit ermöglichen, um 10%. Diese Strategie hat, zusammen mit Verbesserungen in Organisation und Steuerung, zu einer geringfügigen Reduktion der Trainingstage pro Mitarbeiter (FTE) beigetragen.

Die Maximierung des Teilnehmer-Trainer-Verhältnisses und der zunehmende Einsatz von Technologie werden sowohl helfen, Kosten zu senken als auch den sich wandelnden Bedürfnissen von Mitarbeitern der sogenannten „Generation Y“, die die Nutzung mobiler Geräte als Selbstverständlichkeit betrachten, Rechnung tragen.



Berufsausbildung in der Deutschen Bank

655 junge Kollegen haben Anfang August 2013 ihre Ausbildung in der Deutschen Bank in Deutschland begonnen. Dazu wurde in 2013 erstmalig der gesamte Jahrgang zu einer gemeinsamen Startwoche in der Nähe von Frankfurt eingeladen, um den „One-Bank“-Gedanken auch unseren Nachwuchskräften mit auf den Weg zu geben.

Die Ausbildung gliedert sich in drei Schwerpunkte: Theorie, Praxis und Verantwortung. Während „Theorie“ und „Praxis“ der Vermittlung von Fachwissen und dessen praktische Anwendung behandelt, geht es bei dem Schwerpunkt „Verantwortung“ vor allem darum, kritische Soft Skills zu erlernen und

Verantwortung für das eigene Tun und für andere zu übernehmen. Hier nimmt der regionale Ausbilder eine besondere Rolle ein: Er ist Ansprechpartner für alle Belange unserer Auszubildenden und steht ihnen mit Rat und Tat für die gesamte Dauer der Ausbildung zur Seite. Die Deutsche Bank bietet in Deutschland zusammen mit der Postbank rund 1850 jungen Menschen eine zukunftsorientierte Ausbildung in vier Berufen und darüber hinaus zahlreiche duale Studiengänge.

488 
Übernahme von Auszubildenden

Herausforderungen

Infolge gleich mehrerer Herausforderungen auf dem Ausbildungsmarkt – gesunkene Attraktivität der Bankausbildung, Trend zu höheren Bildungsabschlüssen mit den negativen Implikationen für die (Bank-)Berufsausbildung sowie der allgemeinen demografischen Entwicklung – wird auch die Gewinnung guter Realschüler für eine Bankausbildung spürbar schwieriger. Dem begegnen wir durch frühzeitige und gezielte Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen speziell für Realschüler sowie die spezifische Anpassung von Ausbildungsinhalten für diese Zielgruppe.

Analog zur Gesamtgesellschaft wird die Population unserer Auszubildenden sukzessive heterogener. Gleichzeitig steigen die Ansprüche der stark umworbene „Generation Y“ an uns als Ausbildungspartner in Bezug auf Ausbildungsinhalte, Betreuung und Entwicklungsperspektiven. Diese Entwicklung bestätigt einerseits den gewählten Schwerpunkt „Verantwortung“ als dritte tragende Säule unseres Ausbildungskonzepts, zeigt aber auch, dass wir hier perspektivisch unsere Aktivitäten noch weiter ausbauen müssen, um „näher“ an die einzelnen Auszubildenden zu kommen und sie individueller und enger begleiten zu können.

Zuwachs in 2010 vor allem durch Integration der Postbank >

Auszubildende in Deutschland

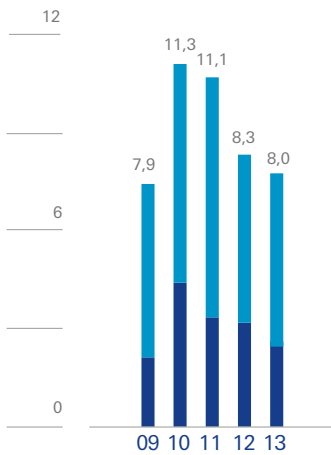
	2009	2010	2011	2012	2013
Anzahl Auszubildende	1.429	2.339	2.230	2.016	1.849
Anteil weibliche Auszubildende	57,6%	54,9%	50,4%	57,1%	46,1%
Auszubildenden-Quote	5,3%	4,7%	4,5%	4,0%	3,8%
Aufwendungen für Berufsausbildung in Mio €	41	41	56	54	46
Ø Aufwendungen für Berufsausbildung je Mitarbeiter (Auszubildender) in Tsd. €	31	30	29	28	27

Detaillierte Informationen zu unseren Ausbildungs- und Einstiegsmöglichkeiten für Schüler, Studenten, Absolventen und Berufserfahrene, sowie weltweit vakante Positionen

► db.com/careers

Einstellungen nach Beschäftigungsstruktur

Vollzeitkräfte in Tsd.



■ Officer
■ Non-Officer

Anmerkung: ohne Postbank, Sal Oppenheim, BHF, DB Investment Services; Corporate Titles noch nicht eingeführt



Neueinstellungen weltweit

33,7%
weibliche Absolventen

Gewinnung von Talenten

In 2013 hat HR einen aktiven Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele geleistet. Wesentliche OpEx- und Kulturinitiativen haben zu Kostensenkungen und einer Konsolidierung geführt sowie den Grundstein für die künftige Arbeitsweise des Bereichs gelegt.

Unter Einbeziehung der neuen Werte in all unsere Aktivitäten optimieren wir unsere Methoden der Personalbeschaffung und tragen zum Ausbau der Service Center im Nearshore- und Farshore-Bereich bei. Dies betrifft Standorte wie beispielsweise Jacksonville (USA), Birmingham (UK) und Pune (Indien), für die wir maßgeschneiderte Marketingkampagnen durchführen.

Wir möchten unsere Mitarbeiter langfristig binden und unterstützen daher die interne Mobilität, um Leistung und Kundenorientierung nachhaltig sicherzustellen. Bei unserer Anpassung an die sich verändernden Bedürfnisse der Bank und der Verfolgung der Geschäftsziele haben wir bereits viel erreicht, aber es bleibt noch einiges zu tun.

Bereichsübergreifende Aktivitäten

In Deutschland wurde das „One Bank Leadership Program“ ins Leben gerufen, ein bereichsübergreifendes Programm zur Talententwicklung, mit dessen Hilfe künftige Führungskräfte Expertise in verschiedenen Bereichen der Bank sammeln und damit unsere Werte und Überzeugungen stützen. Dadurch werden Barrieren überwunden, und die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Bereichen der Bank wird gestärkt. Das Programm wird von den leitenden Führungskräften in Deutschland in vollem Umfang unterstützt.

Interne Mobilität

Es ist besonders wichtig, das Bewusstsein für interne Mobilität und die internen Karrieremöglichkeiten, die sich unseren Mitarbeitern bieten, zu steigern. Aus diesem Grund haben wir im Jahr 2013 die Kampagne „Career Mobility“ gestartet, durch die das Bewusstsein für die interne Mobilität gestärkt und Mitarbeiter dazu ermutigt werden sollen, ihre Möglichkeiten innerhalb der Bank zu erkunden.

Vielfalt bei der Rekrutierung unserer Talente

Effiziente Personalbeschaffung und effektives Nachfolgemanagement sind für die Sicherstellung einer vielfältigen Belegschaft genauso wichtig wie für die Erfüllung der Ziele aus der Diversity Strategy 2.0.

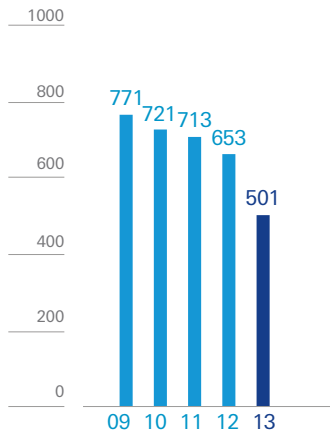
Absolventen und Praktikanten

2013 führten wir erstmals eine bereichsübergreifende Einführungsveranstaltung für alle Teilnehmer unserer globalen Absolventen-Programme durch. An der Ende Juli durch Co-Vorstandsvorsitzenden Anshu Jain eröffneten dreitägigen Orientierungs- und Einführungsveranstaltung in London nahmen 501 Absolventen aus der ganzen Welt teil und nutzten die Gelegenheit, an Fallstudien zu arbeiten, sich einen Überblick über die Struktur und Strategie der Bank zu verschaffen und ein globales Netzwerk aufzubauen.

Durch die Zusammenführung dieser Rekrutierungsveranstaltungen (von Infrastruktur- und Unternehmensbereichen) zu einem globalen Event haben wir 1,5 Mio. € eingespart. Zusätzlich wurden 135 weitere Absolventen in regionalen

Talent Acquisition

Eingestellte globale Trainees, in Kopfbzahl



^
Eingestellte Global Graduates (ohne zusätzliche Graduates in DB Service Centern)

Programmen als Teil des Aufbaus der Deutsche Bank Service-Center in den USA, Großbritannien und Indien eingestellt und nahmen an lokalen Orientierungs- und Schulungsprogrammen teil. Diesem Trend folgend und unter Berücksichtigung der Tatsache, dass sich die Nachfrage von unserer Onshore-Geschäftstätigkeit in den Handelszentren hin zu Nearshore- und Offshore-Standorten verlagert, wurden Standorte wie die Technology Center in Moskau, Bukarest und Cary aufgebaut und weiterentwickelt. Dies verursachte einen zusätzlichen Bedarf an Absolventen und talentierten Berufsanfängern, dem mit 210 weiteren Neuanstellungen begegnet wurde. Mehr als 350 Neueinstellungen wurden außerdem für die integrierten Service Center der Bank an den Standorten in Jacksonville, Birmingham und Manila rekrutiert. Die Gesamtanzahl von 1.196 Neuanstellungen zeigt, dass die Rekrutierung gut ausgebildeter Berufsanfänger weiterhin nicht nur für die Entwicklung der Unternehmensbereichsstrategien als Teil der OpEx-Standortstrategie (Location Strategy) der Bank, sondern auch als Beitrag für den Geschäftserfolg, die Vielfalt und den kulturellen Wandel der Bank wichtig ist. Zusätzlich haben wir in Deutschland unsere sehr erfolgreichen Ausbildungsprogramme weitergeführt und im Jahr 2013 in ganz Deutschland 1.849 junge Menschen ausgebildet.

Auch die sozialen Medien haben sich bei der Personalbeschaffung als sehr hilfreich erwiesen. Wir sind inzwischen auf Facebook, Twitter und LinkedIn aktiv. Seit wir Anfang 2013 die Aktivitäten auf LinkedIn aufgenommen haben, hat sich die Zahl unserer sog. Follower auf etwa 212.000 verdoppelt. Bei Twitter konnten wir allein in den letzten sechs Monaten einen Anstieg von 248% bei den Followern verzeichnen, während die Anzahl der Facebook-Fans im gleichen Zeitraum um 30% zunahm. Dieses Wachstum basiert auf den überzeugenden Inhalten und Berichterstattungen, die wir posten. Seit Juni 2012 gab es keine Werbekampagne, um die Anzahl der Follower zu erhöhen.

die karriere bibel

Facebook-Karriereseiten im Finanzbereich
Platz 1 für die Deutsche Bank
facebook.com/DeutscheBankKarriere
Leistung aus Leidenschaft

Beim Ranking der Facebook-Karriereseiten im Finanzbereich hat die deutschsprachige Seite Facebook.com/DeutscheBankKarriere den ersten Platz belegt. Basis hierfür ist eine Expertenbewertung durch Karrierebibel.de im November 2013.

Arbeitgeberstudie

Bei der weltweiten Umfrage von Universum zu den „World’s Most Attractive Employers“ belegte die Deutsche Bank den 28. Platz. Das IDEAL™ Employer Ranking von Universum ist eine jährliche Rangliste, die auf einer globalen Umfrage unter Studenten und Arbeitnehmern zu

Karriereerwartungen und Arbeitgeberwahrnehmung beruht. Die Ergebnisse der Umfrage werden verwendet, um die Rangliste der „Global Top 50 World’s Most Attractive Employers“ zu erstellen. Die Umfrage aus dem Jahr 2013 zeigte, dass die Attraktivität fast aller Banken bei Studenten nach der Finanzkrise abnahm. Trotz des Nachlassens der Bewertung der gesamten Branche und unserer eher unauffälligen Markenpräsenz in einigen Ländern, wurde die Deutsche Bank auf Rang 28 der

Erfahrungsberichte unserer jungen Talente finden Sie vorwiegend auf der Facebook-Seite Deutsche Bank Karriere



Weitere Seiten



Platz 28

der 50 attraktivsten Arbeitgeber weltweit in Befragung von 200.000 Studenten

/ Universum

attraktivsten Arbeitgeber der Welt (aus allen Branchen) gewählt und ist die erste nicht-US-amerikanische Bank, die es überhaupt auf die Rangliste geschafft hat. Diese starke Positionierung als Arbeitgeber wird dadurch bestätigt, dass 81% der Hochschulabsolventen, die ein Stellenangebot erhalten haben, dieses angenommen haben.

Da die Strategie 2015+ und unsere zukünftige Standortstrategie es erforderlich machen, den Umfang, die Profile und die Standorte für zukünftige Praktikanten- und Absolventen-Programme neu festzulegen, werden wir im Jahr 2014 das Global Training Program (GTP) umgestalten und 40% der weltweiten Programme in Global Technology & Operations (GTO) in Nearshore- und Farshore-Standorte verlagern, um so die Talentnachfrage in diesen Standorten zu decken.

Reward (Benefits)

Work-Life Balance/Familie

Die Deutsche Bank ermöglicht es ihren Mitarbeitern, ihre berufliche Tätigkeit und ihre familiären Aufgaben optimal zu verbinden. Zu den Angeboten der Bank gehören die Vereinbarung flexibler Arbeitszeiten sowie die Möglichkeit, von Zuhause aus zu arbeiten, Arbeitsplätze zu teilen oder auf Teilzeitbasis tätig zu sein.

Hoher Anteil von Teilzeit-Beschäftigten in Deutschland und EMEA spiegelt den Arbeitsmarkt wider



Teilzeit-Beschäftigung

Kopfzahl	2009	2010	2011	2012	2013
Teilzeit-Mitarbeiter	7.333	13.644	13.510	13.843	14.220
Anteil in % am Gesamtpersonal	8,9%	12,3%	12,2%	12,8%	13,2%

Teilzeit-Beschäftigung nach Regionen

Kopfzahl, 2013	Americas	APAC	EMEA	Deutschland	UK
Teilzeit-Mitarbeiter	44	52	1.259	12.584	281
Anteile in % am Gesamtpersonal	0,4%	0,3%	7,5%	23,1%	4,3%

Wir haben weltweit rund 400 Kinderbetreuungsplätze in der Nähe des Arbeitsplatzes eingerichtet. In Deutschland, Großbritannien und den USA stellen wir an mehr als 5.700 Tagen im Jahr Notfalldienste für Kinderbetreuung zur Verfügung. Mit unserem College-Planungsprogramm in den USA unterstützen wir Eltern bei der Bewerbung um Aufnahme ihrer Kinder in ein College. In Großbritannien können unsere Mitarbeiter eine steuerbegünstigte Kinderbetreuung in Anspruch nehmen. Dies sind nur einige Beispiele für viele Vergünstigungen, die wir unseren Mitarbeitern in den verschiedenen Regionen bieten. Darüber hinaus bieten wir an vielen Standorten einen Beratungsservice und Workshops für Eltern an, die aus der Elternzeit an den Arbeitsplatz zurückkehren. 2013 wurde in Spanien ein neues Programm zur Unterstützung von Mitarbeiterinnen im Mutterschutz aufgelegt. In den USA gehörte die Deutsche Bank zum 14. Mal seit 1996 zu den „Working Mother 100 Best Companies“. Unsere Bemühungen in Deutschland haben sich ausgezahlt, denn im Jahr 2013 sind ca. 80% unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nach der Elternzeit wieder an den Arbeitsplatz zurückgekehrt.

Steigende Anzahl von Männern nutzt die Option der Elternzeit >

Rückkehr aus der Elternzeit

In Kopffzahl, Deutschland	2009	2010	2011	2012	2013
Frauen	552	607	581	578	589
Männer	131	174	231	280	324

Anmerkung: ohne Postbank

Dritte Zertifizierung

als familienfreundliches Unternehmen durch die Hertie-Stiftung 2007 / Hertie-Stiftung

Die Deutsche Bank hat im Jahr 2013 nach 2007 und 2010 zum dritten Mal erneut das Zertifikat „Beruf und Familie“ der gemeinnützigen Hertie-Stiftung erhalten. Dies ist ein weiterer Beleg für die Familienfreundlichkeit der Deutschen Bank, denn das Zertifikat wird nur an Arbeitgeber vergeben, die es ihren Mitarbeitern sehr gut ermöglichen, Beruf und Familie zu vereinbaren. Die Re-Zertifizierung zeigt auch, dass unsere Angebote sehr gut angenommen und von den Führungskräften unterstützt werden. Darüber hinaus planen wir, weitere Modelle für flexible Arbeitszeitvereinbarungen und Beratungsangebote vor allem für ältere Mitarbeiter einzuführen.

Weitere Informationen

► berufundfamilie.de

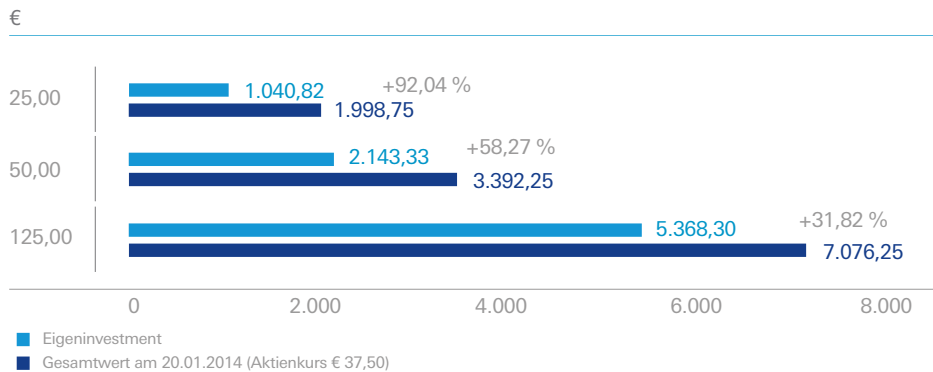


Aktienplan mit guter Resonanz

Rund 20 000 Mitarbeiter aus 31 Ländern haben 2013 am Mitarbeiter-Aktienplan (Global Share Purchase Plan) der Deutschen Bank teilgenommen. In Deutschland waren das 56 % und in den teilnehmenden Ländern insgesamt mehr als 36 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Plan bietet die Möglichkeit, Deutsche Bank-Aktien in monatlichen Raten zu erwerben. Am Ende des Kaufzyklus stockt die Deutsche Bank den so erworbenen Aktienbestand im Verhältnis von 1:1 um maximal zehn Gratisaktien auf.

Gewinn (inkl. Brutto-Dividende) bei Teilnahme an den ersten drei Planzyklen (Jahre 2010-2012) und monatlichem Sparbeitrag von 25, 50 und 125 € >

Global Share Purchase Plan - Investment und Anlagerendite



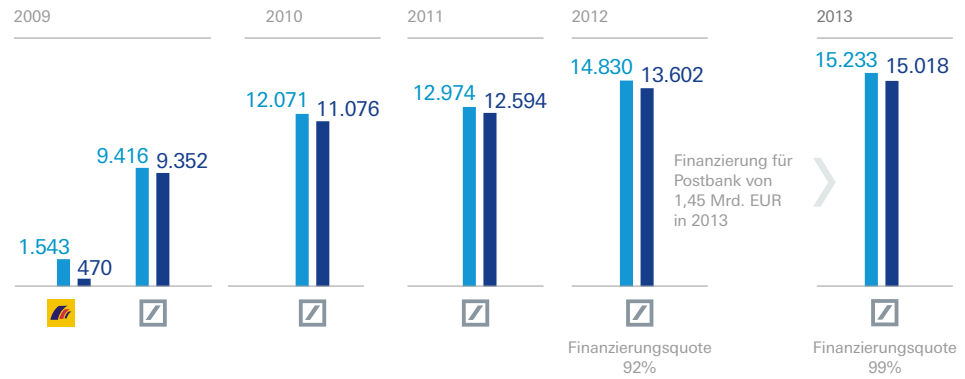
Nachhaltige Altersvorsorge

Die Deutsche Bank sieht sich in der Verantwortung, ihre Mitarbeiter bei der Altersvorsorge zu unterstützen. Es ist das Ziel der Bank, ihre weltweit bestehenden Pensionsverpflichtungen mit Assets zu unterlegen. Für die Pensionsverpflichtungen der Postbank wurde die Ausfinanzierung durch eine Dotierung von 1,45 Mrd. € im Berichtsjahr weitgehend erreicht. In Deutschland bieten wir unseren Mitarbeitern ein Paket mit Komponenten zur betrieblichen Altersvorsorge an, das deren Sozialversicherungsansprüche bei Eintritt ins Rentenalter ergänzt.

Es umfasst eine vom Arbeitgeber finanzierte Altersversorgung, Leistungen der BVV Versorgungskasse des Bankgewerbes e.V. und die Option der Umwandlung eines Teils des Gehalts in Versorgungsansprüche.

**Ausfinanzierungsgrad der leistungsdefinierten Pensionspläne der Deutschen Bank
jeweils zum Jahresende**

in € m.



■ Beizulegender Zeitwert der Planvermögenswerte
■ Definierte Zusagen

Diversity macht den Unterschied

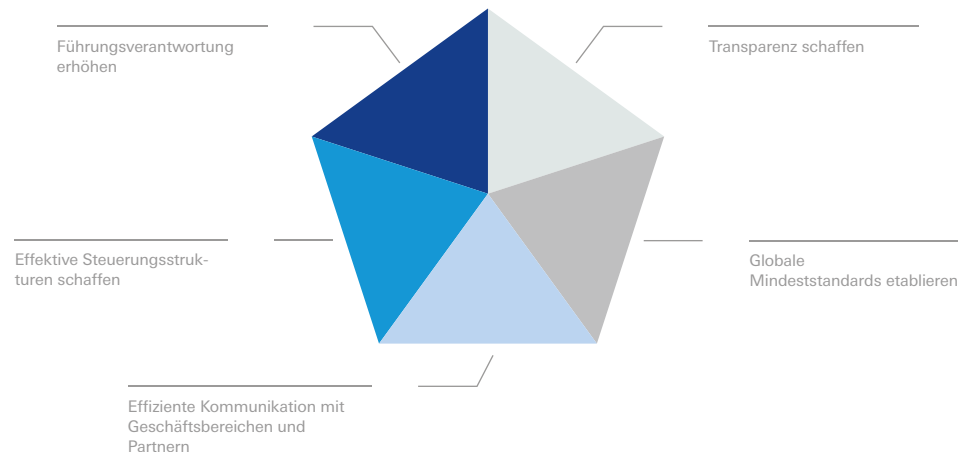


Diversity 2.0 – „Take it to the next level“

„Wir wollen die führende kundenorientierte globale Universalbank sein. Eine grundlegende Voraussetzung dafür ist Vielfalt: Wir benötigen die richtige Mischung an Fähigkeiten und Talenten um eine dynamische, anpassungsfähige und leistungsorientierte Plattform aufzubauen“ (Jürgen Fitschen und Anshu Jain). Die Umsetzung von Diversity gehört zu unseren Grundüberzeugungen und findet sich vor allem in unserem Wert Partnerschaft wieder.

Diversity-Strategie 2.0

Kernelemente



Diversity-Strategie 2.0

2013 haben wir mit der Diversity-Strategie 2.0 unsere neue Diversity-Agenda eingeführt. Wir konzentrieren uns dabei auf fünf wichtige strategische Elemente, um ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld und eine auf Vielfalt und Integration ausgerichtete Organisation und Unternehmenskultur zu schaffen.

Steuerungsstrukturen schaffen

Unsere Steuerungsstrukturen unterstreichen die Bedeutung von Diversity für unsere Organisation. Gülabatin Sun wurde zum Global Head of Diversity ernannt und berichtet direkt an Stephan Leithner, Mitglied des Vorstands der Deutschen Bank. Das neu gegründete Global Diversity Council, dem Senior Manager aus allen Konzernbereichen angehören werden, wird von Colin Grassie, Mitglied des Group Executive Committee, geleitet.

Führungsverantwortung erhöhen

Wandel kann nicht von oben verordnet werden. Unsere Führungskräfte müssen den Wandel selbst vorantreiben und Mitarbeiter in diesem Prozess begleiten. Sie haben eine Vorbildfunktion, und ihr Verhalten beeinflusst Teammotivation, Ergebnisse, Innovation und Zusammenarbeit. Es ist nicht immer einfach, Teams mit unterschiedlichen Sichtweisen zu führen. Aber gerade diese Teams besitzen das Potential, kreativere Ideen zu entwickeln und ausgewogenere Entscheidungen zu treffen.

Die Weiterbildung von Führungskräften ist eine wesentliche Komponente unserer Strategie. Im September 2013 haben wir das neue e-Learning-Modul „Kluge Köpfe denken anders – Von der Bedeutung unterschiedlicher Sichtweisen“ weltweit ausgerollt. Es bietet Mitarbeitern die Chance, die eigenen Denkmuster zu überprüfen und unterstützt sie darin, ausgewogenere und faktenbasierte Entscheidungen zu treffen.

Darüber hinaus tauscht sich die Deutsche Bank mit anderen Unternehmen über Diversity-Praktiken aus und ist daran interessiert, von deren Erfahrungen zu lernen. Die Bank ist Gründungsmitglied und Unterzeichnerin der Charter de la Diversidad in Spanien, der Charte de la Diversité in Luxemburg und der Charta der Vielfalt in Deutschland, in deren Vorstand sie im Januar 2013 gewählt wurde.

Derzeit ist weder im Vorstand noch im GEC eine Frau vertreten; nichtsdestotrotz haben wir uns verpflichtet, die Vielfalt in diesen Management-Funktionen zu erhöhen. Wir bauen daher die Pipeline talentierter weiblicher Führungskräfte weiter auf, um sicherzustellen, dass Frauen stärker in unserer Nachfolgeplanung berücksichtigt werden. Dies passiert mittels zweier Komponenten: unser preisgekröntes Accomplished Top Leaders Advancement Strategy (ATLAS)-Programm für weibliche Managing Directors und unser Women Global Leaders (WGL)-Programm an der INSEAD Business School für weibliche Directors. 2013 nahm die dritte Gruppe am ATLAS-Programm und die vierte Gruppe am WGL-Programm teil. Beide Programme haben bereits erfolgreich dazu beigetragen, dass die Anzahl der weiblichen Führungskräfte gestiegen ist. Mehr als 50% der Teilnehmerinnen füllen heute Positionen mit einem neuen oder größeren Verantwortungsbereich aus. Darüber hinaus ist die Fluktuationsrate der WGL-Teilnehmerinnen weltweit viel geringer als bei den Führungskräften auf dieser Verantwortungsstufe insgesamt, was zu einem nachhaltigeren Erfolg führt.

Transparenz schaffen

Die Deutsche Bank hat sich zusammen mit anderen DAX-Unternehmen durch Unterzeichnung einer freiwilligen Selbstverpflichtung 2011 dazu verpflichtet, vorbehaltlich der geltenden rechtlichen Bestimmungen weltweit, bis Ende 2018 den Anteil weiblicher Führungskräfte in den Verantwortungsstufen Managing Director und Director auf 25% und den Anteil außertariflicher Mitarbeiterinnen auf 35% zu erhöhen. Diesen Zielen sind wir nähergekommen. So haben wir den Anteil weiblicher Senior Manager von 18,0% im Jahr 2012 auf 18,7% im Jahr 2013 und aller Mitarbeiter mit Führungsverantwortung von 30,8% im Jahr 2012 auf 31,1% im Jahr 2013 erhöht.

Im Rahmen der „Women on Boards“-Initiative soll der Anteil der weiblichen Mitglieder in den Aufsichtsräten unserer Tier 1 bis Tier 3-Tochtergesellschaften in Deutschland sowie in den regionalen Beiräten gesteigert werden. Seit Beginn der Initiative im Juli 2011 haben wir den Anteil von Frauen in Aufsichtsräten um 76% sowie in den regionalen Beiräten um 1,6% erhöht.

Anteil der Mitarbeiter über 50 Jahre erhöht sich kontinuierlich während der Anteil unter 29 Jahre abnimmt

Alter		2009	2010	2011	2012	2013
Kopfzahl						
bis 29 Jahre		26,1%	21,4%	21,0%	19,8%	18,9%
30 - 39 Jahre		34,6%	30,1%	29,4%	29,4%	29,2%
40 - 49 Jahre		26,2%	30,3%	30,7%	30,8%	30,6%
über 49 Jahre		13,1%	18,2%	18,9%	20,0%	21,3%

Durchschnittsalter der Mitarbeiter steigt in fast allen Regionen

Durchschnittsalter nach Regionen		2009	2010	2011	2012	2013
in Jahren, Kopfzahl						
Deutschland		40,3	42,6	42,9	43,2	43,9
Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika		37,4	38,1	38,6	39,0	39,5
Nord- und Südamerika		39,0	39,1	39,5	39,9	40,3
Asien/Pazifik		32,3	32,6	32,6	32,9	33,0
Insgesamt		37,7	39,7	39,8	40,1	40,6

Globale Mindeststandards etablieren

Die Deutsche Bank verfügt über branchenweit führende Diversity-Richtlinien und -Standards, die von verschiedenen Organisationen, wie zum Beispiel der Human Rights Campaign, anerkannt werden. Einige dieser Richtlinien und Standards werden jedoch nicht in allen Ländern umgesetzt. So wird beispielsweise die Beratung für werdende Mütter nicht weltweit angeboten, auch wenn wir stets an der Rückkehr unserer Mitarbeiterinnen nach der Elternzeit interessiert sind. Im Einklang mit den länderorientierten Steuerungsstrukturen wollen wir erstklassige, weltweit einheitliche Richtlinien und Standards sicherstellen.

Vorgesetzte müssen den Leistungsträgern unter den Mitarbeitern Möglichkeiten bieten, die nächsthöhere Verantwortungsstufe zu erreichen. Da mit einer solchen Unterstützung Karrierepläne besser verfolgt werden können, hat die Deutsche Bank 2013 die Justifive-Initiative gestartet. Jeder Vorgesetzte ist angehalten, fünf Führungsmaßnahmen anzuwenden, die bei der Unterstützung leistungsstarker Mitarbeiter zur Erreichung der nächsthöheren Verantwortungsstufe als am Wirksamsten erachtet werden. Dies wird uns beim Aufbau unseres Talentpools unterstützen.



^
Kulturelle Vielfalt: ~70% aller Nationen
sind in der Deutschen Bank vertreten

Die Deutsche Bank unterstützt Mitarbeiter-Netzwerke, die Mitarbeiter zur Zusammenarbeit ermutigen und eine Kultur schaffen, in der sie sich für die Förderung von Diversity einsetzen können. Diese Netzwerke stehen jedem offen und widmen sich verschiedenen Diversity-Themen, wie Alter, Behinderung, Geschlecht, kulturelle Vielfalt und sexuelle Orientierung.

In einem nächsten Schritt überprüfen wir unsere Fortschritte bei der Umsetzung von Diversity um sicherzustellen, dass alle wichtigen HR-Prozesse den Diversity-Anforderungen Rechnung tragen. Zu solchen Prozessen gehören die Gewinnung, Entwicklung, Beförderung und Bindung von Mitarbeitern ebenso wie Arbeitnehmerleistungen und -richtlinien.

Effiziente Kommunikation mit Geschäftsbereichen und Partnern

Ein wesentliches Element erfolgreichen Diversity-Managements ist die Kommunikation. Unsere Initiativen im Rahmen der Umsetzung unserer Diversity-Strategie müssen allen Geschäftsbereichen und Partnern kommuniziert werden. Die dritte Globale Diversity-Woche fand in der Zeit vom 11. bis 15. November 2013 mit mehr als 215 Veranstaltungen an über 40 Standorten in 30 Ländern statt. Jürgen Fitschen und Anshu Jain, Co-Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, haben sich zusammen mit anderen Mitgliedern des Vorstands der Deutschen Bank und des GEC für die Diversity-Woche engagiert, an den Veranstaltungen teilgenommen und mit Mitarbeitern über unterschiedliche Diversity-Aspekte diskutiert.

Darüber hinaus haben hochrangige weibliche Führungskräfte der Deutschen Bank 2013 sechs Wirtschaftskonferenzen für Mitarbeiter und Gäste in Frankfurt, London, New York, Singapur, Sydney und (erstmalig) in Mailand veranstaltet. Ferner wurde eine Reihe von Best Practice-Artikeln und Videos über die verschiedenen Aspekte von Diversity über interne Kommunikationskanäle veröffentlicht. Trotz dieser Maßnahmen und Aktivitäten werden die aktuellen Diversity-Initiativen nicht hinreichend wahrgenommen. 2014 werden wir uns auf die Verbesserung von Kommunikationsprozessen und die Kommunikation weiterer Best Practice-Beispiele konzentrieren, die die Teameffizienz erhöhen und einen direkten Nutzen für die Geschäftsbereiche haben.

Weitere Informationen

► [Diversity Online](#)

4

35 Über den Personalbericht 2013

36 Impressum

Ergänzende Informationen

Ergänzende Informationen

Entwicklung der globalen Betriebszugehörigkeit

> Betriebszugehörigkeit

Kopfzahl	2009	2010	2011	2012	2013
bis 4 Jahre	46,2%	40,5%	37,8%	34,9%	33,2%
5 - 14 Jahre	28,7%	25,4%	28,0%	30,0%	30,7%
über 14 Jahre	25,1%	34,0%	34,2%	35,1%	36,1%

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit steigt in allen Regionen

> Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit nach Regionen

in Jahren, Kopfzahl	2009	2010	2011	2012	2013
Deutschland	15,3	17,0	17,4	17,6	18,1
Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika	9,0	9,5	9,6	9,8	10,3
Nord- und Südamerika	7,1	7,1	7,3	7,8	7,9
Asien/Pazifik	3,9	4,0	4,0	4,5	4,7
Insgesamt	9,7	12,3	12,4	12,7	13,0

Anteil der fest angestellten Mitarbeiter bleibt hoch

> Beschäftigte nach Vertragsart

Vollzeitkräfte	2009	2010	2011	2012	2013
Anteil der fest angestellten Mitarbeiter	98,6%	98,7%	97,7%	98,4%	98,3%
Anteil der befristet beschäftigten Mitarbeiter	1,4%	1,3%	2,3%	1,6%	1,7%
Anteil der fest angestellten Mitarbeiter bei Neueinstellungen	85,6%	89,6%	86,4%	89,7%	93,9%
Anteil der befristet beschäftigten Mitarbeiter bei Neueinstellungen	14,4%	10,4%	13,6%	10,3%	6,1%

Trend zu hohem Anteil außertariflicher Mitarbeiter hält an

> Beschäftigungsstruktur der Mitarbeiter

Abgeleitet aus globalen Corporate Titles, Vollzeitkräfte in Tsd.



■ Officer
■ Non Officer

Anmerkung: ohne Postbank, Sal Oppenheim, BHF und DB Investment Services; Corporate Titles noch nicht eingeführt

Arbeitnehmerkündigungen schwanken in den vergangenen drei Jahren in einer engen Bandbreite

> Arbeitnehmerkündigungen

in %



Durchschnittlicher
Personalaufwand pro Mitarbeiter
2013 gesunken

	2009	2010	2011	2012	2013
Personalkosten und Erträge					
Personalaufwand in Mio €	11.310	12.671	13.135	13.490	12.329
Personalaufwandsquote	40,5%	44,4%	39,5%	40,0%	38,6%
Ø Personalaufwand pro Ø Mitarbeiter der Periode in Tsd €	143,0	153,7	129,0	134,4	125,8
Sozialaufwand in Mio €	1.492	1.537	1.738	1.884	1.734
Ø Sozialaufwand pro Mitarbeiter in der Periode in Tsd €	18,9	18,6	17,1	18,8	17,7
Erträge in Mio €	27.952	28.567	33.228	33.736	31.915
Ø Erträge pro Ø Mitarbeiter in der Periode in Tsd €	353,4	346,5	326,3	336,1	325,7

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

Anteil der Beamten bei der
Postbank in Deutschland rückläufig

	2010	2011	2012	2013
Beamte der Postbank in Deutschland				
Vollzeitkräfte, Postbank konsolidiert 2010				
Aktive Beamte	6.622	6.137	5.734	5.389
In sich beurlaubte Beamte (ISB)*	526	522	512	434
Beamte in Beteiligungsgesellschaften	1.205	1.099	1.047	1.038
Insgesamt	8.353	7.758	7.293	6.861
Beamtenanteil der Postbank in Deutschland in %	42,5%	41,8%	39,9%	38,1%
Beamtenanteil in Deutschland in %	17,0%	16,4%	15,7%	14,8%

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

Über den Personalbericht 2013

Dieser Bericht erläutert, wie die Personalarbeit als integraler Bestandteil in unserem global aufgestellten Unternehmen verankert ist und die Strategie 2015+ der Bank unterstützt. Die Deutsche Bank möchte größtmögliche Transparenz zu immateriellen Werten sowie strategischen Personalthemen bieten und orientiert sich dabei an bestehenden und sich in Entwicklung befindlichen Standards. Eine belastbare Basis für übergreifende Benchmarks kann nur dann gewährleistet werden, wenn sich auch andere Unternehmen einer transparenten Berichterstattung anschließen. Unsere Personalkennzahlen finden Sie gesammelt in dieser Publikation. Der Berichtszeitraum entspricht dem Geschäftsjahr der Deutschen Bank (Januar bis Dezember 2013). Der Personalbericht wird in dieser Form erstmalig öffentlich zugänglich gemacht.

Berichtskriterien

Bei der Erhebung von Personalkennzahlen orientieren wir uns an den Kriterien der Global Reporting Initiative (GRI) sowie den auf DAX 30-Unternehmen fokussierten Human Capital Reporting-Empfehlungen (HCR10) für eine transparente Personalberichterstattung. Zudem beteiligt sich die Deutsche Bank seit 2011 aktiv am [Technical Committee 260 der International Organization for Standardization \(ISO\)](#) zum Thema „Human Resource Management“ und ist in den entsprechenden Spiegelgremien ANSI (USA), BSI (GB) sowie DIN (DE) vertreten.

Berichtsgrenzen

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

Datenprüfung und Transparenz

Kollegen aus Communications, CSR & Public Affairs haben in enger Zusammenarbeit mit Personalkollegen die für ihren Verantwortungsbereich relevanten Daten erhoben und in diesen Bericht integriert.

Feedback und Anregungen

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

Online Präsenzen zu Personalthemen

Vergütung

[Finanzbericht](#), Seiten 259-297

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.



Weitere Seiten



Diversity Online-Präsenz

[„Vielfalt“ ist typisch Deutsche Bank](#)

Benefits

Die Deutsche Bank bietet ihren Mitarbeitern eine Vielzahl an Zusatzleistungen. Diese können in diesem Bericht aufgrund regionaler Unterschiede nicht vollständig aufgeführt werden.

[Benefits Deutschland](#) beziehen sich lediglich auf deutsche Zusatzleistungen und nicht auf die von anderen deutschsprachigen Ländern.

Impressum

Herausgeber

Deutsche Bank Aktiengesellschaft
Taanusanlage 12
60262 Frankfurt am Main
Telefon: +49 (69) 910-00

Verantwortlich für den Inhalt

Pippa Lambert

Konzeption

Simone Bertani, Julia Yeşil
Martin Geier, Flavio Passaro,
Hilger Pothmann

Gestaltung

Hafenkrone
Agentur für digitale Zeiten GmbH
Admiralitätsstraße 59
20459 Hamburg
Deutschland
www.hafenkrone.de

Veröffentlichungsdatum

30. Juni 2014

Redaktionelle Anmerkung

Alle Angaben in diesem Bericht erfolgten nach bestem Wissen und wurden mit größter Sorgfalt und Umsicht aus unterschiedlichen Quellen zusammengestellt. Nach unserer Kenntnis entsprechen die hier enthaltenen Informationen, Zahlen und Daten der Wahrheit. Eine Haftung für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben kann dennoch nicht übernommen werden.

Der Herausgeber war bemüht, alle Reproduktionsrechte zu klären. Eventuelle rückwirkende Ansprüche bitten wir über hr.communication@db.com an uns zu richten.

Wenn bei bestimmten Begriffen, die sich auf Personengruppen beziehen, nur die männliche Form gewählt wurde, so ist dies nicht geschlechterspezifisch gemeint, sondern geschah ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit.

Allen Kollegen und allen Beteiligten außerhalb des Unternehmens, die an der Erstellung dieses Berichts mitgewirkt

haben, danken wir für die freundliche Unterstützung.

Der vorliegende Bericht ist ausschließlich online verfügbar. Die englische Publikation ist abrufbar unter: db.com/en/content/reports_2013.htm.

Zukunftsbezogene Aussagen

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

Kontakt und Feedback

Deutsche Bank AG
Communications, CSR & Public Affairs
E-Mail: hr.communication@db.com

Publikationen zum Jahresabschluss

Alle Deutsche Bank Publikationen zum Jahresabschluss 2013 finden Sie unter db.com/13.

Fotografie/Bildnachweise

Matthias Ziegler, Titel und Seite 2

© 2014 Deutsche Bank AG
Nachdruck, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung
des Herausgebers und mit Bild und
Textverweis der Deutsche Bank AG.

Personalbericht 2013

Jahresbericht 2013



- ▶ Printversion
- ▶ PDF-Download
- ▶ Online-Version:
db.com/13

Finanzbericht 2013



- ▶ Printversion
- ▶ PDF-Download
- ▶ Online-Version:
db.com/13

Unternehmerische
Verantwortung
Bericht 2013



- ▶ Printversion
- ▶ PDF-Download
- ▶ Online-Version:
db.com/cr

Personalbericht 2013



- ▶ PDF-Download