

Personalbericht 2016



Inhalt

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

1 – Strategische HR-Agenda

Strategische HR-Prioritäten für eine
bessere Bank – 07
Digitalisierung als strategisches
Element der Personalarbeit – 08
Unternehmenskultur weiterhin im Fokus – 09

2 – Umbau der Bank

Restrukturierung im Rahmen der
Unternehmensstrategie – 12
Sozialverträgliche Umsetzung der
Maßnahmen – 14
Maßnahmen zur Unterstützung der
strategischen Personalplanung – 15
Bankinterne Karrieremobilität fördern – 18

3 – Talente gewinnen

Digitalisierung und Kontrollfunktionen
verstärkt im Fokus – 21
Nachwuchstalente gewinnen – 22

4 – Leistung fördern

Mitarbeiter weiterentwickeln und
Führungskompetenzen stärken – 25
Gezielte Förderprogramme – 26
Neue Schulungsmethoden – 27
Leistung ganzheitlich steuern – 28
Transparente und nachhaltige
Mitarbeitervergütung – 29
Zusatzleistungen für Mitarbeiter weltweit – 30
Vereinbarkeit von beruflichen und
privaten Anforderungen – 32

5 – Diversity & Inclusion

Ein Arbeitsumfeld des Miteinanders für
eine vielfältige Belegschaft – 35
Sichtbare Fortschritte bei der
Chancengleichheit – 36
Unterstützung von LGBTI-Initiativen
und -Mitarbeitern – 39
Ein attraktives Arbeitsumfeld für
verschiedene Generationen schaffen – 40
Regionale Maßnahmen und
Mitarbeiternetzwerke – 41

6 – Über den Bericht / Impressum

Über den Bericht – 43
Impressum – 44

Finanzziele

»Um unsere Ziele zu erreichen, stellen wir die Deutsche Bank nun auf drei starke Säulen [...] Gleichzeitig geht es darum, unsere Kosten noch besser zu kontrollieren. Im vergangenen Jahr haben wir hier viel erreicht. Doch angesichts des schwierigen Umfelds sind weitere Einschnitte unumgänglich. Bis 2021 wollen wir unsere bereinigten Ausgaben von zuletzt 24,1 Milliarden Euro auf 21 Milliarden Euro pro Jahr senken. Nachdem wir bereits erfolgreich begonnen haben, unsere Ausgaben zu verringern, bin ich umso zuversichtlicher, dass wir diese Ziele erreichen werden.«

Brief von John Cryan an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Kapitalerhöhung und Strategie der Deutschen Bank, 5. März 2017

Finanzziele

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

⁽¹⁾ Vollumsetzung von Basel 3

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

Unternehmensprofil

»Der Vorstand hat beschlossen, die Strategie vom Herbst 2015 an mehreren Stellen grundlegend anzupassen und ein entscheidendes Stück weiterzuentwickeln. [...] Im Zentrum stehen drei große Themen:

- Wir stärken unsere Position auf dem Heimatmarkt, indem wir die Postbank und unser Privat- und Firmenkundengeschäft zusammenführen und so den klaren Marktführer in Deutschland schaffen.
- Wir setzen Wachstumskräfte in unserer Vermögensverwaltung Deutsche Asset Management frei, indem wir einen Minderheitsanteil an die Börse bringen.
- Und indem wir eine integrierte Unternehmens- und Investmentbank schaffen, stärken wir das Geschäft mit international agierenden Unternehmen. Das ist es, was die Deutsche Bank seit ihrer Gründung ausmacht.«

Brief von John Cryan an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Kapitalerhöhung und Strategie der Deutschen Bank, 5. März 2017



⁽¹⁾ Wie in unserer Strategie vorgesehen, wurden die Aktivitäten der Non-Core Operations Unit (NCOU) mit Wirkung zum 1. Januar 2017 eingestellt.

⁽²⁾ Künftige Bezeichnung: Fixed Income & Currencies (FIC)

Sehr geehrte Damen und Herren,

2016 war ein schwieriges Jahr für die Bankenbranche insgesamt, und es war ein weiteres schwieriges Jahr für die Deutsche Bank – geprägt von Unsicherheit, einem anspruchsvollen Marktumfeld sowie von besonderen Herausforderungen für das Unternehmen. In diesem Umfeld haben wir jedoch eindrucksvoll bewiesen, wie widerstandsfähig die Deutsche Bank ist.

Dies ist maßgeblich der Verdienst unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit. Wir danken ihnen sowie unseren Arbeitnehmervertretern für ihr großes Engagement, ihre Disziplin und ihren außerordentlichen Einsatz. Dank ihrer Mitarbeit wird es uns gelingen, eine bessere Deutsche Bank zu schaffen – eine Bank, die als Arbeitgeber attraktiv ist und ein Umfeld bietet, in dem alle Mitarbeiter ihr Potenzial voll entfalten und nachhaltige Leistung für das Unternehmen erbringen können.

Wir werden unsere Strategie weiterhin konsequent umsetzen, und wo erforderlich anpassen, um nachhaltig erfolgreich zu sein. [Weitere Informationen: Kapitel Unsere Strategie \(Geschäftsbericht 2016\)](#) Die Personalarbeit trägt hierzu entscheidend bei. Dazu gehört, aus den Fehlern und Versäumnissen der Vergangenheit zu lernen und sie in Zukunft zu vermeiden. So haben wir unsere Ansätze verbessert, wie wir Mitarbeiter gewinnen, weiterentwickeln und an die Bank binden, und wie wir Leistung fördern, steuern und vergüten sowie Fehlverhalten sanktionieren.

Für den nötigen Umbau der Bank haben wir 2016 wichtige Weichen gestellt. Der damit verbundene Stellenabbau war ein wesentlicher Schwerpunkt der Personalarbeit. In unserem Heimatmarkt Deutschland sowie an internationalen Standorten kamen wir dabei 2016 gut voran. Aufgabe des Personalbereichs ist es, den Abbau so sozialverträglich wie möglich zu gestalten. Dazu gehört, die bankinterne Karrieremobilität zu fördern und offene Stellen soweit möglich intern zu besetzen. So können Mitarbeiter dort wiedereingesetzt werden, wo investiert wird und mehr Ressourcen benötigt werden. Der Umbau der Bank bleibt auch 2017 eine unserer wichtigsten Aufgaben.

Dieser Personalbericht enthält Daten und Einblicke zu den genannten Schwerpunkten sowie zu weiteren Prioritäten und Programmen der Personalarbeit. Die Bank hat im Jahr 2016 investiert und zahlreiche Veränderungsinitiativen gestartet. Trotz der vielen Herausforderungen konnten wir wichtige Erfolge und Fortschritte verbuchen. Dazu gehören auch eine gestärkte Unternehmenskultur und bessere Ergebnisse bei der Umsetzung unserer Diversity-Ziele.

So leistet die Personalarbeit ihren Beitrag zu einer stärkeren Deutschen Bank, die Positives bewirken kann – für ihre Kunden, ihre Mitarbeiter, ihre Investoren und die Gesellschaft.

Mit besten Grüßen



Karl von Rohr
Mitglied des Vorstands



Pippa Lambert
Leiterin des Personalbereichs (Human Resources)

Frankfurt am Main, März 2017

1

Strategische HR-Agenda

Strategische HR-Prioritäten für eine
bessere Bank – 07

Digitalisierung als strategisches Element
der Personalarbeit – 08

Unternehmenskultur weiterhin im Fokus – 09

Strategische HR-Prioritäten für eine bessere Bank

Die Personalarbeit der Deutschen Bank spielt eine wichtige Rolle dabei, die Unternehmensstrategie umzusetzen. Sie zählt auf drei übergeordnete Ziele der Bank ein:

- Geschäft, Infrastruktur und operative Prozesse zu verbessern;
- Schwachstellen der Vergangenheit zu beheben;
- das Unternehmen für die Zukunft optimal aufzustellen.

Entscheidend für den erfolgreichen Umbau der Bank ist die konsequente Umsetzung der geplanten Veränderungen in den Geschäftsbereichen und Infrastrukturfunktionen. Im Jahr 2016 lag ein Schwerpunkt der Personalarbeit darauf, die umfangreichen Personalmaßnahmen erfolgreich zu planen und durchzuführen, die die Restrukturierung der Bank erfordert. In enger Zusammenarbeit mit den Bereichen, Sozialpartnern sowie weiteren Stakeholdern kommt dem Personalbereich (Human Resources, HR) eine zentrale Rolle zu, diese Veränderungen sozialverträglich umzusetzen. Details dazu stehen im Kapitel „Restrukturierung im Rahmen der Unternehmensstrategie“ (siehe Seite 12).

Im Rahmen ihres strategischen und langfristigen Ansatzes bei der Personalplanung (siehe Seite 15) hat die Bank spezifische Systemlösungen entwickelt und eingeführt: Dadurch kann sie den zukünftigen Personalbedarf besser prognostizieren und mit Blick auf die künftigen Geschäftsanforderungen besser steuern, wie sie Mitarbeiter entwickelt und ihre interne Mobilität fördert, wie sie Mitarbeiter ans Unternehmen bindet und neue Talente gewinnt.

Trotz des Konzernumbaus hat die Bank einen ausgewogenen Ansatz bei der Mitarbeitergewinnung beibehalten. Offene Stellen werden soweit möglich intern besetzt, um die Karrieren von Mitarbeitern zu fördern und deren Potenzial zu nutzen. Details dazu finden Sie im Kapitel „Bankinterne Karrieremobilität fördern“ (siehe Seite 18). Die Bank stellt jedoch weiterhin externe Fachkräfte und Nachwuchstalente ein, um erforderliche Fähigkeiten und Kenntnisse hinzuzugewinnen und sich erfolgreich für die Zukunft zu positionieren, wie im Kapitel „Talente gewinnen“ (siehe Seite 21) beschrieben.

Im Einklang mit ihrem Ziel, Management- und Führungskompetenzen in Zeiten des Wandels zu stärken, schult und coacht die Bank Führungskräfte gezielt und bietet ihnen die Möglichkeit, sich bereichsübergreifend miteinander auszutauschen. Im Lauf des Jahres hat die Bank alle Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen überprüft und überarbeitet. Sie hat insbesondere neue Programme zur Führungskräfteentwicklung eingeführt, die Führungskräfte auch verstärkt darin schulen, die Leistung ihrer Mitarbeiter anhand eines ganzheitlicheren Ansatzes zu beurteilen, zu fördern und zu steuern. Damit werden sie befähigt, die Bank in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. Einzelheiten stehen in den Kapiteln „Mitarbeiter weiterentwickeln und Führungskompetenzen stärken“ (siehe Seite 25) sowie „Leistung ganzheitlich steuern“ (siehe Seite 28).

Um Leistung und Vergütung enger miteinander sowie mit der Unternehmenskultur und den -werten zu verknüpfen, hat die Deutsche Bank 2016 ein neues Vergütungsrahmenwerk eingeführt, das nachhaltige Leistung auf allen Ebenen des Unternehmens fördern soll. Dies wird im Kapitel „Transparente und nachhaltige Mitarbeitervergütung“ (siehe Seite 29) näher erläutert. Die Bank bietet ihren Mitarbeitern auch weiterhin umfangreiche und attraktive Zusatzleistungen, wie im Kapitel „Zusatzleistungen für Mitarbeiter weltweit“ (siehe Seite 30) beschrieben.

Im Jahresverlauf hat die Deutsche Bank auch die Vielfalt (Diversity) der gesamten Belegschaft sowie das Bewusstsein für Diversity und ein Umfeld des Miteinanders gefördert. Insbesondere bei ihrem Ziel eines ausgewogeneren Geschlechterverhältnisses konnte die Bank gute Fortschritte verzeichnen. Neben der Gleichberechtigung von Frauen und Männern zählen die Vielfalt der Kulturen und der Generationen sowie die Chancengleichheit lesbischer, schwuler, bi-, trans- oder intersexueller (LGBTI) Mitarbeiter zu den Eckpfeilern der strategischen Agenda der Bank hinsichtlich „Diversity und Inclusion“ (siehe Seite 35).

Digitalisierung als strategisches Element der Personalarbeit

Ein Kernelement der Strategie der Bank sind Investitionen in die Digitalisierung. Diese betreffen nicht nur das Kundengeschäft der Bank, sondern wirken sich auch wesentlich auf die operativen Prozesse und die Arbeitsweise der Mitarbeiter aus. Die Digitalisierung ist daher auch ein zentrales Anliegen im Rahmen der strategischen Ausrichtung und Planung rund um alle Personalthemen: Dabei werden Personalprozesse zunehmend automatisiert, und Mitarbeiter werden ermutigt und gefordert, neue digitale Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln.

Alle Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung (siehe Seite 21) beispielsweise bündelt der Personalbereich in einem vollständig digitalisierten, effizienten Prozess – von der Online-Bewerbung bis zum ersten Tag am neuen Arbeitsplatz. Auch die neuen Vergütungssysteme der Bank basieren auf digitalen Anwendungen mit durchgängigen Online-Prozessen zwischen HR und den entscheidungsbefugten Führungskräften in den Geschäftsbereichen und Infrastrukturfunktionen. Diese neuen Anwendungen sind nutzerfreundlicher, ihre Datenqualität ist besser, und sie sorgen für eine kürzere Bearbeitungsdauer.

Der Personalbereich bietet bereits viele Informationen und Leistungen digital an, und wird dieses Angebot weiter ausbauen. Dadurch haben Mitarbeiter und Führungskräfte einen umfangreicheren und flexibleren Zugang zu personalbezogenen Produkten, Informationen und Dienstleistungen zur eigenständigen Bearbeitung. Im Jahr 2015 wurde „Deutsche Bank HR Connect“ als internes digitales Personalportal und Plattform für alle relevanten Informationen eingeführt. Mitarbeiter können darüber Vieles im Hinblick auf Personalthemen eigenständig erledigen („Self-service“). Im vergangenen Jahr hat sich das Portal bereits als Hauptzugangskanal für Personalthemen und -leistungen etabliert.

Zu den 2016 neu eingeführten digitalen Lösungen zählt die neue Online-Lern-Plattform „Connect2Learn“, über die alle Mitarbeiter Zugang zum vollständigen Schulungsangebot (siehe Seite 25) der Bank haben. Ein weiteres digitales Angebot ist das „Internal Mobility Tool“, das den flexiblen Einsatz von Mitarbeitern und bereichsübergreifende Stellenwechsel (siehe Seite 18) fördert.

Um Antworten auf die Herausforderungen durch die so genannten „Megatrends“ in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft zu finden – insbesondere auf die Digitalisierung und den demografischen Wandel – gibt es seit Ende 2015 die Initiative „Arbeiten@DB 4.0“ in der Bank. Im Fokus dieser Initiative stehen insbesondere flexiblere, lebensphasengerechte Arbeits- und Altersübergangsmodelle sowie ein Führungsverhalten und Karriereverständnis, das an neue Arbeits- und Organisationsstrukturen angepasst ist.

Darüber hinaus liegen Schwerpunkte auf einer Weiterentwicklung der Kompetenz- und Qualifikationsprofile vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung des Bankgeschäfts, der Förderung der internen Mobilität, einer vorausschauenden Nachfolgeplanung sowie nachhaltigen Anreizsystemen und Zusatzleistungen. Bereits im ersten Jahr konnten unter anderem Programme zur Förderung bereichsübergreifender Karrieremöglichkeiten sowie Coachings durchgeführt werden, die die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern über 50 Jahren aufrechterhalten und fördern.

Unternehmenskultur weiterhin im Fokus

Die Unternehmenskultur und -werte bilden die Basis der Personalarbeit. Das Ziel ist, diese Werte nach wie vor stark in allen Personalprozessen zu verankern. Als strategischer Partner sowie als Kontroll- und Governance-Funktion für die mitarbeiterbezogenen Risiken der Bank schafft der Personalbereich ein klares Rahmenwerk, das Führungskräften hilft, die richtigen Personalentscheidungen zu treffen. Außerdem legt HR die Grundlagen und Standards für solche Entscheidungen fest und greift ein, wenn diese nicht eingehalten werden und Risiken für die Bank entstehen.

Eine Unternehmenskultur, die sich an nachhaltiger Leistung ausrichtet, ist unabdingbare Voraussetzung für den langfristigen Erfolg und die guten Beziehungen der Deutschen Bank zu ihren Stakeholdern – also Kunden, Mitarbeitern, Aktionären, Lieferanten und der Öffentlichkeit. Die Verantwortung für die Unternehmenskultur liegt bei den Geschäftsbereichen und Infrastrukturfunktionen und kommt durch angemessene Verhaltensweisen und höchste Integrität zum Ausdruck. Die Bereiche setzen hierbei die vier zentralen Leitsätze der Unternehmenskultur konsequent um: aktive und sichtbare Führung, motivierende und effektive Führungskräfte, leistungsstarke Praktiken im Personalmanagement, die Mitarbeiter inspirieren, sowie eine verantwortungsbewusste und nachhaltige Geschäftspraxis. Diese Leitsätze sind an den Zielen der Unternehmensstrategie sowie den Kernprinzipien von positiven Verhaltensweisen und Integrität ausgerichtet und werden vom Vorstand unterstützt und eingefordert.

Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 2016

Die Deutsche Bank führt regelmäßig eine konzernweite Mitarbeiterbefragung durch. Auf diese Weise will sie Einblicke über das Engagement ihrer Mitarbeiter erhalten, über ihre Verbundenheit mit dem Unternehmen (Commitment) sowie über ihre Möglichkeiten, sich einbringen zu können (Enablement). Vor allem in Zeiten größerer Veränderungen ist es wichtig zu verstehen, wie die Mitarbeiter die Bank wahrnehmen und erleben. Dementsprechend lag der Fokus der Befragung 2016 auf Themen, die die Umsetzung der strategischen Ziele unterstützen.

Im Mai 2016 befragte die Deutsche Bank eine repräsentative Stichprobe von Mitarbeitern, die 22,7 % ihrer Belegschaft entsprach. Von den Teilnehmern gaben 76 % an, sich aktiv mit den Werten der Deutschen Bank auseinanderzusetzen, und mehr als 70 % waren überzeugt, dass sich die Werte positiv auf die Erreichung der strategischen Ziele auswirken. Mehr als 60 % der Befragten haben bereits Verhaltensänderungen im Unternehmen wahrgenommen. Dies sind überaus positive Entwicklungen im Vergleich zu den Vorjahren.

Der Commitment-Index, der abbildet, wie verbunden sich die Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen fühlen, ging jedoch auf 58 % zurück – was auf die Verunsicherung der Mitarbeiter mit Blick auf den laufenden Umbau der Geschäftsbereiche und den daraus resultierenden Stellenabbau zurückzuführen ist. Seit der Befragung im Mai wurden mit den Arbeitnehmervertretern in Deutschland inzwischen Interessenausgleiche für die Geschäftsbereiche und Infrastrukturfunktionen der Bank ([siehe Seite 12](#)) abgeschlossen.

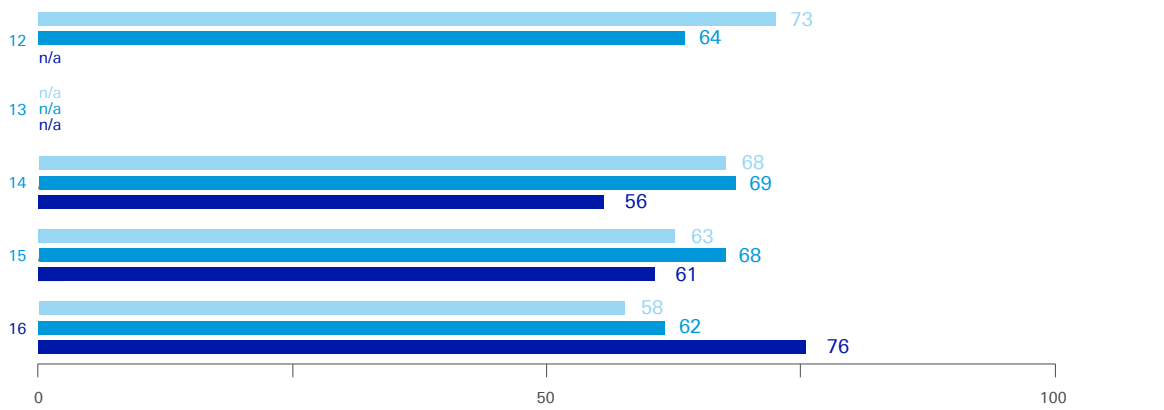
Mitarbeiterbefragung 2016

In %

- Commitment-Index
- Enablement-Index
- Engagement mit Werten und Überzeugungen

Die Ergebnisse von 2016, 2015 und 2012 sind ausschließlich der Postbank. Ergebnisse 2014 ebenfalls ohne Postbank, mit Ausnahme der Mitarbeiter von deren Banking Services-Einheiten (entspricht ca. 5 % der zur Befragung eingeladenen Population). Umfrage im Jahr 2013 nicht durchgeführt

Die Rücklaufquote lag 2016 bei 47 % (2015: 63 %; 2014: 58 %)



Darüber hinaus ergab die Befragung, dass ein Drittel der Mitarbeiter im Arbeitsalltag weiterhin auf Hürden stößt, die sie daran hindern, ihre Aufgaben erfolgreich zu erledigen. Dazu zählen komplexe Prozesse, langwierige Entscheidungswege oder eine mangelnde Kooperation. Daher liegt der Schwerpunkt nach wie vor darauf, Effizienzbarrieren zu beseitigen, Verantwortung zu stärken und die Kommunikation zu verbessern. Zu diesem Zweck überprüfen alle Geschäftsbereiche und Infrastrukturfunktionen ihre Prozesse und Arbeitsweisen – und erarbeiten Lösungen, wie diese effizienter und wirkungsvoller gestaltet werden können.

In Bezug auf ihr Engagement und die Identifikation mit ihren Aufgaben gaben 86 % der Mitarbeiter (2015: 87 %) an, dass sie bereit seien, sich über das erwartete Maß hinaus einzusetzen. Die große Mehrheit davon nahm ihre Tätigkeit weiterhin als herausfordernd und interessant wahr und gab an, Kenntnisse und Fähigkeiten gut in ihre Tätigkeit einbringen zu können: Der so genannte Enablement-Index betrug 62 %.

Im Verlauf des Jahres setzte die Bank zahlreiche Initiativen in wichtigen Bereichen um, die infolge der konzernweiten Mitarbeiterbefragung 2015 als Handlungsfelder identifiziert worden waren:

- Verantwortung: Verantwortungsbewusstsein auf allen Organisationsebenen stärken, einschließlich der gegenseitigen Rechenschaftspflicht von Mitarbeitern und Führungskräften;
- Beseitigung von Effizienzbarrieren: Prozesse und Systeme weiter verbessern, vereinfachen und beschleunigen;
- Interaktion und Kommunikation: ein offenes und transparentes Umfeld fördern und den Informationsfluss verbessern.

2

Umbau der Bank

Restrukturierung im Rahmen der Unternehmensstrategie – 12

Sozialverträgliche Umsetzung der Maßnahmen – 14

Maßnahmen zur Unterstützung der strategischen Personalplanung – 15

Bankinterne Karrieremobilität fördern – 18

Restrukturierung im Rahmen der Unternehmensstrategie

Im Jahr 2016 war die Personalarbeit der Deutschen Bank weltweit geprägt von den Restrukturierungsmaßnahmen im Rahmen der Strategie der Bank, die sich über den reinen Stellenabbau hinaus auf die Mitarbeiter des Unternehmens auswirken. Dabei setzte das Unternehmen in bewährter Weise auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit seinen Sozialpartnern.

Weltweit sollen etwa 9.000 Stellen abgebaut werden, davon 4.000 in Deutschland, um den Konzern wettbewerbsfähiger zu machen. Im Verlauf des Jahres wurden die geplanten Umbaumaßnahmen in allen Geschäftsbereichen und Infrastrukturfunktionen gemeinsam mit Arbeitnehmervertretern in Deutschland in einem mehrstufigen Prozess beraten. Nach der Einigung über einen Rahmeninteressenausgleich und einen Rahmenmaßnahmensozialplan für die Strategie 2020 wurden im Anschluss daran die jeweiligen Teilinteressenausgleiche für die betroffenen Bereiche in drei Etappen verhandelt und im Oktober 2016 abgeschlossen.

In einem ersten Schritt betraf dies vor allem die Neuausrichtung des Geschäfts mit Privat-, Vermögens- und Firmenkunden, sowie die Infrastrukturfunktionen Finanzen und Risiko und die Transaktionsbank. Unter anderem wurde ein Abbau von rund 3.000 Stellen beschlossen.

Im zweiten und dritten Schritt wurden die geplanten Veränderungen in der Infrastrukturfunktion Chief Operating Office sowie in der Personalabteilung, in der Kommunikationsabteilung, in der Vermögensverwaltung (Deutsche Asset Management), im Kapitalmarktgeschäft, im Beratungs- und Finanzierungsgeschäft mit Unternehmen (Corporate Finance) und in der volkswirtschaftlichen Abteilung (DB Research) verhandelt. Im Oktober wurde die abschließende Einigung mit dem Konzern- und Gesamtbetriebsrat in Deutschland über alle für 2016 geplanten Interessenausgleiche zum Stellenabbau im Heimatmarkt erreicht.

Auch international kommt die Deutsche Bank mit ihrer Neuaufstellung und dem Stellenabbau voran. Dazu gehört auch der Verkauf von Tochtergesellschaften in Argentinien, Mexiko, den USA und Großbritannien, sowie die Schließung von Länderrepräsentanzen.

Zum 31. Dezember 2016 beschäftigte die Bank insgesamt 99.744 Mitarbeiter, verglichen mit 101.104 zum 31. Dezember 2015. Das Unternehmen berechnet seine Mitarbeiterzahlen auf Basis von Vollzeitkräften, das heißt, Teilzeitkräfte sind in diesen Zahlen entsprechend der vereinbarten Arbeitszeit mit eingerechnet.

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Anzahl der Vollzeitkräfte zum 31. Dezember 2016.

Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Bereichen

Vollzeitkräfte, in Tsd	2016	2015	2014	2013	2012
Global Markets	4,7	4,9	5,1	5,2	5,2
Corporate & Investment Banking	7,1	7,4	7,2	7,2	7,6
Private, Wealth & Commercial Clients	24,5	25,7	25,7	26,2	26,6
Deutsche Asset Management	2,5	2,7	2,6	2,6	2,4
Postbank	18,1	18,7	18,7	18,2	18,6
Non-Core Operations Unit	0,1	0,1	0,2	1,4	1,4
Infrastructure/Regional Management	42,6	41,6	38,6	37,4	36,3
Insgesamt	99,7	101,1	98,1	98,3	98,2

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

Erläuterungen zu den Veränderungen in den einzelnen Bereichen:

- Kapitalmarktgeschäft (Global Markets) (-185; -3,8 %): Abbau insbesondere aufgrund eines reduzierten Engagements in Indien, den USA, Lateinamerika und Russland;
- Unternehmens- und Investmentbank (Corporate & Investment Banking, CIB) (-244; -3,3 %): Abbau vor allem aufgrund der Entwicklung in Corporate Finance (-161; -5,2 %) und Global Transaction Banking (-84; -2,0 %);
- Geschäft mit Privat-, Vermögens- und Firmenkunden (Private, Wealth & Commercial Clients, PW&CC) (-1.156; -4,5 %): Abbau aufgrund von Reduktionen vor allem in Deutschland und aufgrund der Veräußerung des Brokerage-Geschäfts Private Client Services in den USA;
- Vermögensverwaltung (Deutsche Asset Management) (-157; -5,8 %): Abbau insbesondere aufgrund der Entwicklung in den USA und Großbritannien und der Veräußerung der Deutsche Asset Management (India);
- Postbank (-547; -2,9 %): Abbau aufgrund von Reduktionen im Filialgeschäft;
- Abbaueinheit (Non-Core Operations Unit) (-25; -17,4 %): Abbau vor allem aufgrund von Personalreduzierungen in Non-Core Operations, die sich auf das Investment Banking beziehen – die NCOU wurde per Ende 2016 planmäßig geschlossen;
- Infrastrukturbereiche (+953; +2,3 %): planmäßiger Personalaufbau im Rahmen der Unternehmensstrategie vor allem aufgrund der Internalisierung von geschäftskritischen externen Rollen (+2.105) insbesondere in der IT sowie der Verstärkung der Kontrollfunktionen (+521), zum Beispiel Compliance, der Abteilung für den Kampf gegen Finanzkriminalität (Anti-Financial Crime), im Risikomanagement und in der Konzernrevision. Dieser Trend wurde teilweise kompensiert durch Personalreduzierungen (-1.673) vor allem in anderen COO-Bereichen, in den Finanz- und Personalbereichen.

Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Regionen

Vollzeitkräfte, in Tsd	2016	2015	2014	2013	2012
Deutschland	44,6	45,8	45,4	46,4	46,3
Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika	24,1	23,8	23,1	23,2	23,8
Nord- und Südamerika	11,0	11,4	10,7	10,3	10,3
Asien-Pazifik	20,1	20,1	19,0	18,4	17,8
Insgesamt	99,7	101,1	98,1	98,3	98,2

Die Zahl der Mitarbeiter sank im Jahr 2016 um 1.360, oder 1,3 %, im Zuge der Umsetzung der strategischen Ziele. In den verschiedenen Regionen wirkten hier unterschiedliche Maßnahmen:

- Deutschland (-1.157; -2,5 %): Abbau bedingt durch die Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen, insbesondere in PW&CC;
- Nordamerika (-230; -2,1 %): Abbau insbesondere aufgrund der Veräußerung des Private Client Services-Geschäfts in PW&CC;
- Lateinamerika (-222; -37,3 %): Abbau vor allem durch die Umsetzung der Lokationsstrategie;
- EMEA ohne Deutschland (+295; +1,2 %): Mitarbeiteraufbau vor allem in Großbritannien durch die Internalisierung, d. h. Einstellung von ursprünglich externen Mitarbeitern, im Bereich Chief Operating Office, sowie die Stärkung von Kontrollfunktionen wie zum Beispiel Compliance, der Abteilung für den Kampf gegen Finanzkriminalität (AFC), den Risikofunktionen und der Konzernrevision.

Sozialverträgliche Umsetzung der Maßnahmen

Die Deutsche Bank ist bestrebt, den Stellenabbau so sozialverträglich und verantwortungsvoll wie möglich zu gestalten. Vorrangiges Ziel ist die Beschäftigungssicherung für die betroffenen Mitarbeiter durch die Vermittlung auf adäquate, zu den Fähigkeiten und Interessen passende und nachhaltig tragfähige Arbeitsplätze im Konzern sowie am externen Arbeitsmarkt. Mit einem umfassenden Konzept zum Wiedereinsatz von Mitarbeitern (siehe Seite 18), die von der Restrukturierung betroffen sind („Redeployment“) konnten die konzerninternen Platzierungsoptionen – vor allem in expandierenden Bereichen wie in der Technologie und Digitalisierung bzw. in den Kontrollfunktionen – systematisch genutzt werden. Außerdem wurden über ein neu initiiertes Netzwerk mit externen Vermittlungspartnern mehr als 1.000 freie Positionen für die direkte Anschlussbeschäftigung am externen Markt verfügbar gemacht.

Eine tragende Rolle in Veränderungsprozessen spielt in Deutschland das „Mosaik für Beschäftigung“. Das neutrale, auch im Sozialplan der Deutschen Bank verankerte Angebot wurde bereits 1998 ins Leben gerufen. Das hierfür etablierte Team professioneller Coaches und Change-Begleiter unterstützt zum einen die berufliche Orientierung und Platzierung in Restrukturierungsphasen und berät Mitarbeiter aktiv und kontinuierlich in allen Fragen der Persönlichkeitsentwicklung und Karriereplanung.

Seit dem Jahreswechsel 2015/2016 leistet das Team mit einem ganzheitlichen Change-Konzept zielgruppen- und phasenorientierte Begleitung zur bewussten Auseinandersetzung mit den Veränderungsszenarien. So wurden die Führungskräfte kontinuierlich mit einem speziellen Workshop-Angebot „Reorganisation proaktiv managen“ auf die besonderen Herausforderungen der Führungsrolle in der Transformation und in weiteren Briefings beispielsweise auf die professionelle Führung von Orientierungs- und Rückmeldegesprächen vorbereitet.

16.000 Mitarbeiter nutzten das Angebot des
„Mosaiks für Beschäftigung“

Damit sich Mitarbeiter frühzeitig mit den anstehenden Veränderungen beschäftigen konnten, wurde eine Vielzahl von Impulsvorträgen zum Thema „Veränderungen in den Blick nehmen – Zukunft denken“ durchgeführt, bevor zur Jahresmitte die systematische Begleitung der Besetzungsverfahren und Neupositionierung mittels Workshops und individuellem Coaching startete. Ziel ist es, die Mitarbeiter bei der Klärung ihrer persönlichen beruflichen Situation zu unterstützen, das individuelle Kompetenz- und Erfahrungsprofil zu bestimmen und passende berufliche Optionen zu erarbeiten. Im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe unterstützt dies die selbstbewusste und optimale Positionierung in den unterschiedlichen Gesprächen und Bewerbungssituationen.

Im Jahresverlauf nahmen in Deutschland rund 16.000 Mitarbeiter und Führungskräfte die verschiedenen Angebote wahr, was einen transparenten, fairen und chancenorientierten Transformationsprozess erheblich erleichterte und bereits in der Frühphase der Umsetzung zu einer Vielzahl alternativer Platzierungen führte.

Maßnahmen zur Unterstützung der strategischen Personalplanung

In Übereinstimmung mit ihren geschäftlichen, finanziellen und strategischen Zielen hat die Deutsche Bank im November 2016 ein neues Personalplanungskonzept eingeführt. Damit reagiert sie auf die sich verändernden Bedürfnisse ihrer Kunden, realisiert Kosteneinsparungen, indem sie ihre Organisationsstruktur optimiert, und treibt die Unternehmenskultur durch eine verstärkte bereichsübergreifende Zusammenarbeit voran.

Das Konzept beinhaltet ein neues „Global Position Management“ (GPM)-System, das Positionen in der Organisationsstruktur der Deutschen Bank definiert und mit einem spezifischen Rahmenwerk zu Berufsbildern und Rollen („Profession and Role Framework“) verknüpft. Die Definition basiert auf den Anforderungen der Geschäftsbereiche oder Infrastrukturfunktionen. Das Rahmenwerk stellt eine konsistente, globale Klassifizierung von Rollen und Rollenprofilen in allen Bereichen und Regionen dar und schafft damit Transparenz in Bezug auf die in der Bank vorhandenen Tätigkeitsfelder.

Das GPM-System bildet die Berichtslinien und Führungsstruktur der Bank ab und macht dadurch Verantwortung und Entscheidungsprozesse transparent. Das neue System dient außerdem zur Ermittlung von Anzahl und Art der in der gesamten Organisation benötigten Positionen. Auf Basis historischer Daten erstellt es zudem eine rollierende Prognose zukünftiger Entwicklungen je nach Standort, Bereich und Tätigkeitsart.

Aktuelle Personalstruktur der Bank

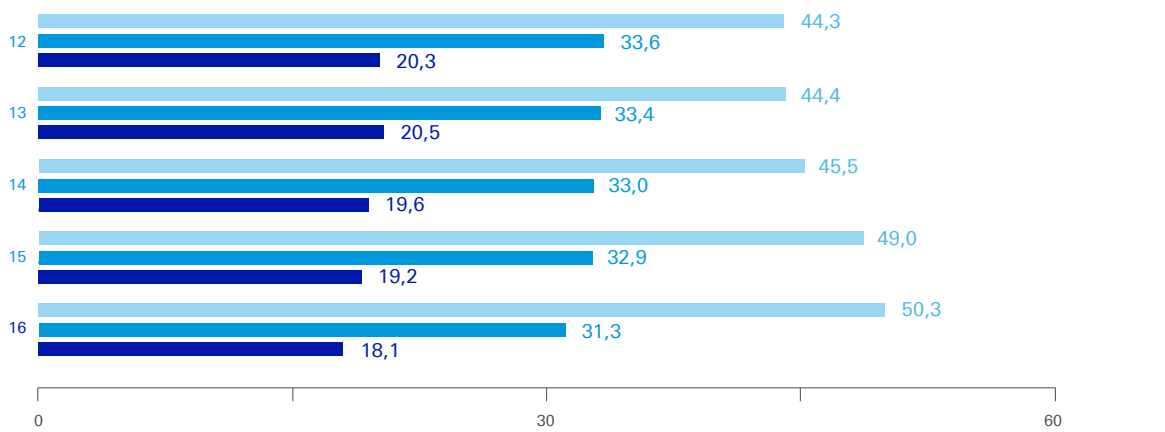
Beschäftigungsstruktur der Mitarbeiter

Abgeleitet aus globalen Corporate Titles, Vollzeitkräfte in Tsd

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

Officer sind Mitarbeiter mit Corporate Title Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President, Associate

Ohne Gesellschaften außerhalb des Deutsche Bank Corporate Title-Systems, insbesondere Postbank und BHF (veräußert 2014). DB Investment Services 2016 erstmals einbezogen, Sal. Oppenheim 2015 erstmals einbezogen



Beschäftigte nach Vertragsart

	2016	2015	2014	2013	2012
Vollzeitkräfte					
Anteil der fest angestellten Mitarbeiter	98,7 %	98,1 %	98,1 %	98,6 %	98,7 %
Deutschland	97,9 %	97,0 %	96,9 %	98,0 %	98,5 %
Außerhalb Deutschland	99,4 %	99,0 %	99,1 %	99,2 %	98,9 %
Anteil der befristet beschäftigten Mitarbeiter	1,3 %	1,9 %	1,9 %	1,4 %	1,3 %
Anteil der fest angestellten Mitarbeiter bei Neueinstellungen ¹	93,8 %	92,4 %	91,9 %	93,9 %	89,7 %
Anteil der befristet beschäftigten Mitarbeiter bei Neueinstellungen ¹	6,2 %	7,6 %	8,1 %	6,1 %	10,3 %

1 Ohne Postbank

Personalkosten und Erträge

	2016	2015	2014	2013	2012
Personalaufwand (in Mio €)	11.874	13.293	12.512	12.329	13.490
Personalaufwandsquote ¹	39,6 %	39,7 %	39,2 %	38,6 %	40,0 %
Ø Personalaufwand pro Ø Mitarbeiter der Periode (in Tsd €)	117,4	133,7	128,1	125,8	134,4
Anteil Personalaufwand am Gesamtaufwand in % ²	40,3 %	34,4 %	45,2 %	43,4 %	43,2 %
Löhne und Gehälter ³	9.819	11.163	10.466	10.406	11.398
Soziale Abgaben ³	2.055	2.130	2.046	1.923	2.092
davon: für Altersversorgung ³	671	724	659	615	642
Erträge (in Mio €)	30.014	33.525	31.949	31.915	33.736
Ø Erträge pro Ø Mitarbeiter in der Periode (in Tsd €)	296,6	337,2	327,0	325,7	336,1

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 €	2016	2015	2014
Global Markets	1.787	2.320	2.286
Corporate & Investment Banking	1.711	2.115	2.067
Private, Wealth & Commercial Clients	2.438	2.517	2.568
Deutsche Asset Management	611	778	631
Postbank	1.397	1.425	1.344
Non-Core Operations Unit	68	86	94
Consolidation & Adjustments	3.861	4.052	3.522
Insgesamt	11.874	13.293	12.512

Der Personalaufwand ging 2016 aufgrund der Reduzierung der variablen Bezüge bei den Managing Directors, Directors und Vice Presidents zurück. Weitere Informationen: Vergütungsbericht 2016

Beamte der Postbank in Deutschland

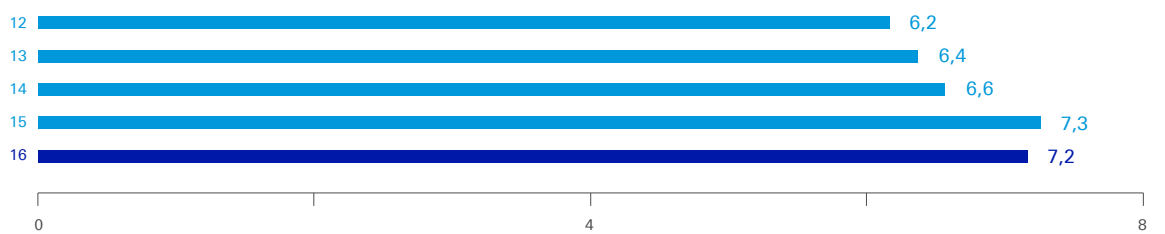
Vollzeitkräfte, Postbank konsolidiert 2010	2016	2015	2014	2013	2012
Aktive Beamte	4.495	4.786	4.972	5.389	5.734
In sich beurlaubte Beamte (ISB)*	453	453	490	434	512
Beamte in Beteiligungsgesellschaften	830	932	928	1.038	1.047
Insgesamt	5.778	6.171	6.390	6.861	7.293
Beamtenanteil der Postbank in Deutschland in %	32,1 %	33,3 %	34,4 %	38,1 %	39,9 %
Beamtenanteil in Deutschland in %	13,0 %	13,5 %	14,1 %	14,8 %	15,7 %

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

Bei der Postbank war der Anteil der Beamten auch im Jahr 2016 weiter rückläufig.

Arbeitnehmerkündigungen

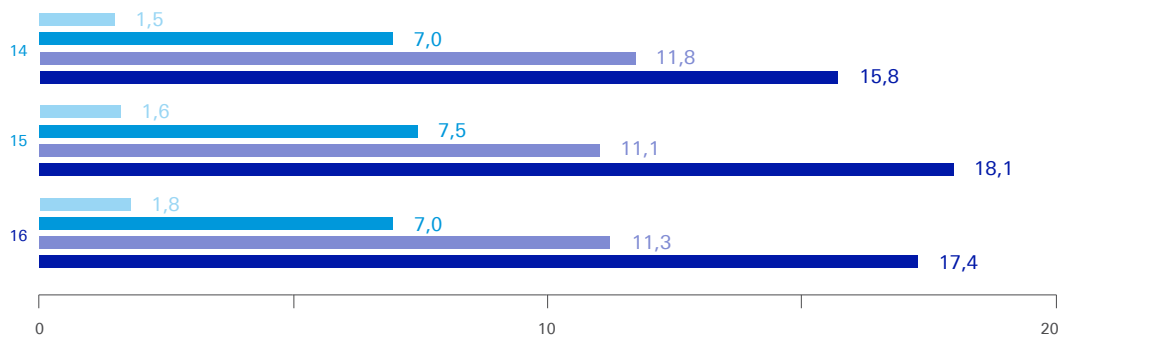
In % aller Vollzeitkräfte



Arbeitnehmerkündigungen nach Regionen

In % aller Vollzeitkräfte

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



Bankinterne Karrieremobilität fördern

Die bankinterne Mobilität ist für das Unternehmen von entscheidender Bedeutung, um qualifizierte und talentierte Mitarbeiter zu binden, und somit deren Erfahrung und fachliche Kompetenz in der Bank zu halten. Daher setzt die Deutsche Bank darauf, offene Stellen auf allen Hierarchieebenen soweit wie möglich mit geeigneten internen Kandidaten zu besetzen. Offene Stellen werden gemäß der Rekrutierungsrichtlinie der Bank zunächst für mindestens zwei Wochen nur intern ausgeschrieben, bevor externe Kandidaten gesucht werden können. Im Jahr 2016 wurden so mehr als ein Drittel aller offenen Stellen (39 %) intern besetzt. Der Prozentsatz lag in Deutschland mit 71 % (2015: 60 %) sogar noch höher, da hier die Restrukturierung der Bank (siehe Seite 12) schneller voranschritt und in vielen Geschäftsbereichen Stellen abgebaut wurden, während in anderen Bereichen, wie der Digitalisierung und den Kontrollfunktionen, neue Stellen entstanden sind.

39 %

aller offenen Stellen
weltweit intern besetzt
(2015: 30 %)

71 %

aller offenen Stellen in
Deutschland intern besetzt
(2015: 60 %)

Indem die Bank bei der Besetzung offener Stellen vorrangig interne Kandidaten berücksichtigt, sollen von Restrukturierungsmaßnahmen betroffene Mitarbeiter gezielt unterstützt werden, damit diese neue Einsatzmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens finden können. Zudem werden bereichsübergreifende Wechsel stärker gefördert und vereinfacht, damit Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und Erfahrungen weiter ausbauen und vielfältige Karrierewege innerhalb der Bank beschreiten können. Die bankinterne Mobilität und Möglichkeiten der Neuorientierung tragen zu einer relativ niedrigen Fluktuationsrate (freiwillige Arbeitnehmerkündigungen) bei. So erhalten Mitarbeiter Gelegenheit, ihre Karriereziele innerhalb des Unternehmens zu verwirklichen. Die Fluktuation liegt in den vergangenen Jahren konstant niedrig um 6-7 % und betrug 7,2 % im Jahr 2016.

Im Jahresverlauf übernahmen 9.715 Mitarbeiter, beziehungsweise 11,1 % der Belegschaft, eine andere Rolle innerhalb der Bank. Dabei übernahmen 4.665 Officer (Mitarbeiter mit den Titeln Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President, Associate) und 3.185 Non-Officer (Mitarbeiter ohne Titel) neue Rollen in ihrem jeweiligen Geschäftsbereich, während 1.245 Officer und 620 Non-Officer bereichsübergreifend wechselten. Die Anzahl der bereichsübergreifenden Stellenwechsel stieg im Vergleich zu 2015 um 6 %.

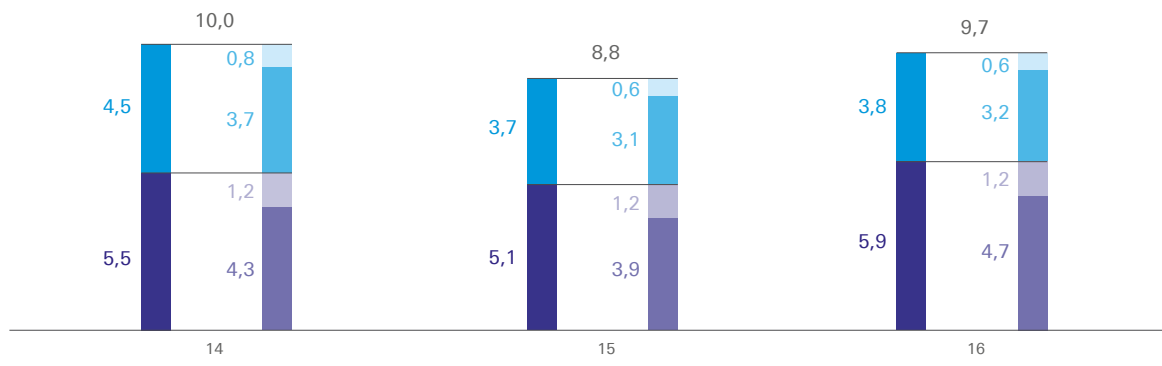
Interne Mobilität nach Beschäftigungsstruktur

Kopfzahl, in Tsd

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

Ohne Gesellschaften außerhalb des Deutsche Bank Corporate Title-Systems, insbesondere Postbank und BHF (veräußert 2014).
DB Investment Services 2016 erstmals einbezogen, Sal. Oppenheim 2015 erstmals einbezogen

Officer sind Mitarbeiter mit Corporate Title Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President, Associate



Zur Förderung der internen Karriereentwicklung stellt die Deutsche Bank ihren Mitarbeitern zahlreiche Beratungsmöglichkeiten und Informationsplattformen zur Verfügung. Dazu gehören unter anderem das interne Stellenportal, Informationen und Hilfestellungen für Mitarbeiter und Führungskräfte, interaktive Leitfäden, Jobbörsen und individuelle Gespräche zu Entwicklungsmöglichkeiten.

Darüber hinaus veranstaltete die Bank im Oktober 2016 zum ersten Mal eine bereichsübergreifende Online-Jobmesse. Dabei konnten Mitarbeiter ein virtuelles Messezentrum besuchen, um mehr über Karrieremöglichkeiten zu erfahren, zum Beispiel im Geschäft mit Vermögenskunden, in der Vermögensverwaltung (Deutsche Asset Management), in der Abteilung für den Kampf gegen Finanzkriminalität (Anti-Financial Crime), in der internen Beratungseinheit (Group Management Consulting), im Risikozentrum (Risk Center) in Berlin und in der mobilen Vertriebsseinheit des Privat- und Firmenkundengeschäfts.

Mit dem „Internal Mobility Tool“ startete die Bank im vierten Quartal 2016 eine innovative Anwendung für Mitarbeiter, die intern ihre Karriere vorantreiben möchten oder aufgrund der Restrukturierung nach neuen Einsatzmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens suchen. Die inzwischen weltweit eingeführte digitale Lösung ist mit dem bestehenden Stellenportal der Bank verknüpft und nutzt eine profilbasierte Suchfunktion, damit Mitarbeiter zu ihrem individuellen Profil passende offene Stellen schneller und einfacher finden können. Auf der Grundlage des vom Mitarbeiter hochgeladenen Lebenslaufs erstellt das System ein individuelles Suchprofil, gleicht die Fähigkeiten mit spezifischen Stellenanforderungen ab und erstellt eine Liste mit geeigneten Positionen.

3

Talente gewinnen

Digitalisierung und Kontrollfunktionen
verstärkt im Fokus – 21

Nachwuchstalente gewinnen – 22

Digitalisierung und Kontrollfunktionen verstärkt im Fokus

Um ihre strategischen Ziele zu erreichen, verfolgt die Deutsche Bank einen ausgewogenen Ansatz bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Das Unternehmen besetzt offene Stellen nach Möglichkeit intern (siehe Seite 18). Gleichwohl will die Bank neue Mitarbeiter gewinnen, um den langfristigen Unternehmenserfolg mithilfe neuer, zusätzlicher Fähigkeiten und Kenntnisse zu sichern. Im vierten Quartal 2016 hat die Deutsche Bank Einstellungseinschränkungen eingeführt und rekrutiert neue Mitarbeiter nur noch gezielt für geschäftskritische Rollen, für die intern keine passenden Kandidaten zur Verfügung stehen, sowie für ihre Nachwuchsprogramme.

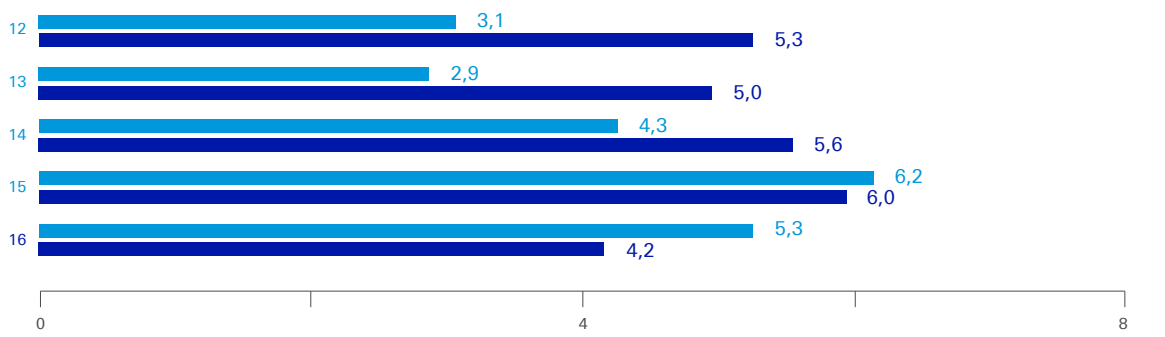
Einstellungen nach Beschäftigungsstruktur

Vollzeitkräfte, in Tsd

- Officer
- Non-Officer

Officer sind Mitarbeiter mit Corporate Title Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President, Associate

Ohne Gesellschaften außerhalb des Deutsche Bank Corporate Title-Systems, insbesondere Postbank und BHF (veräußert 2014). DB Investment Services 2016 erstmals einbezogen, Sal. Oppenheim 2015 erstmals einbezogen



Im Verlauf des Jahres wurden rund 5.300 Officer und 4.200 Non-Officer von außerhalb eingestellt, vorwiegend in den Bereichen Technologie und Digitalisierung sowie in den Kontrollfunktionen.

Die Deutsche Bank baut ihre Position als bevorzugter Arbeitgeber im IT-Bereich vor dem Hintergrund der anhaltenden Digitalisierung im Unternehmen und in der gesamten Bankenbranche weiter aus. Darüber hinaus erzielte sie Fortschritte bei der Gewinnung von Frauen für technologiebezogene Rollen. So waren 40 % der Bewerber für das globale Technologiezentrum im rumänischen Bukarest weiblich – der Frauenanteil insgesamt beläuft sich dort auf 35 %. Seit der Eröffnung 2014 gab es dort bereits zahlreiche Initiativen zur Förderung der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern (siehe Seite 36). Dieser positive Trend ist u. a. auf nachhaltige globale Maßnahmen zurückzuführen, mit denen insbesondere Frauen für den Technologiebereich der Deutschen Bank gewonnen werden sollen. Zu den Initiativen 2016 gehörten die Kampagne „Graduate Outreach to Women“ (GROW) für weibliche Hochschulabsolventen sowie die Unterstützung von speziellen Technologiemesen für Frauen – der „Grace Hopper Celebration of Women in Computing Conference“ in den USA und der „We Are Tech Women“ in Großbritannien.

Schwerpunktmäßig stellte die Deutsche Bank 2016 in ihren Kontrollfunktionen, dabei insbesondere in der Abteilung für den Kampf gegen Finanzkriminalität (Anti-Financial Crime), in Compliance und in der Konzernrevision, erfahrene Fachkräfte von außerhalb ein. Dadurch hat die Bank ihre Kontrollfunktionen und die damit einhergehenden Prozesse gestärkt; dies sowohl im Einklang mit aufsichtsrechtlichen Entwicklungen als auch aufgrund von Lehren, die die Deutsche Bank aus Rechtsstreitigkeiten gezogen hat.

Nachwuchstalente gewinnen

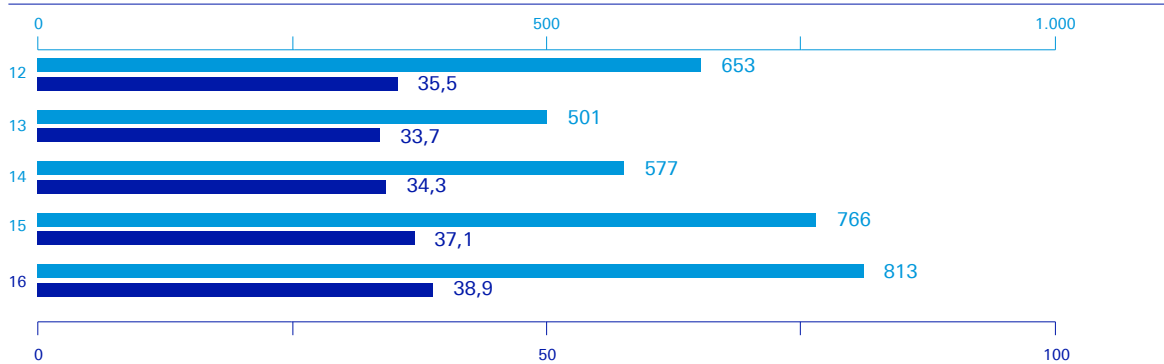
Das Unternehmen setzt weiterhin einen Schwerpunkt darauf, Nachwuchstalente zu gewinnen. Im Jahr 2016 stellte das Unternehmen weltweit 813 Hochschulabsolventen ein (2015: 766), die ihr Nachwuchsprogramm mit einer Orientierungsveranstaltung im Juli begannen. Der Anstieg spiegelt das anhaltende Engagement der Bank für die Entwicklung junger Talente wider. Neben dem Austausch mit hochrangigen Führungskräften sowie Aktionen rund um die Unternehmenskultur und -werte der Bank (siehe Seite 9) gewannen die Teilnehmer bei zahlreichen Workshops Einblicke in die Geschäftsbereiche und Infrastrukturfunktionen. Nach der Einführungsveranstaltung nimmt die Graduate Class an einem online-basierten 12-monatigen Training teil, das auf den Werten und Überzeugungen der Bank basiert und die Teilnehmer mit den entsprechenden technischen sowie professionellen Fähigkeiten für einen erfolgreichen Berufsstart ausstattet. Der Frauenanteil in der Graduate Class 2016 beträgt 39 % (2015: 37 %).

813 Hochschulabsolventen eingestellt
(2015: 766)

Auch bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen liegt das Augenmerk verstärkt auf technologiebezogenen Rollen. Damit setzt die Deutsche Bank ihre strategische Ausrichtung auf die Digitalisierung (siehe Seite 8) entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette fort. 23 % der Absolventen der Graduate Class 2016 traten in die Technologiebereiche der Bank ein, und 40 % davon sind Frauen.

Nachwuchskräfte

- Eingestellte Hochschulabsolventen, global, in Kopfzahl
- Weiblicher Anteil an eingestellten Hochschulabsolventen, in %



Die Deutsche Bank setzt auch bei der Gewinnung, Auswahl und Entwicklung von Hochschulabsolventen verstärkt auf einen digitalen Ansatz, bei dem neue Technologien, Lösungen und Denkweisen in die Prozesse eingebunden werden. Dadurch spricht die Bank diese spezifische Zielgruppe auf eine Weise an, die ihnen aus ihrem täglichen Leben vertraut ist, und trägt gleichzeitig zu notwendigen Kosteneinsparungen bei. Inzwischen nutzt die Deutsche Bank eine spezielle App, um mit Hochschulabsolventen in den Monaten vor ihrem Eintritt in das Unternehmen zu kommunizieren. So sollen die zukünftigen Mitarbeiter mit der Strategie, Entwicklung und Kultur der Bank vertraut gemacht und bereits vor dem Berufsstart enger an den künftigen Arbeitgeber gebunden werden. Daneben startete die Bank in Großbritannien ein Pilotprojekt, um anhand von öffentlich verfügbaren Social Media-Profilen geeignete

Hochschulabsolventen zu finden und als Kandidaten aktiv anzusprechen – Kandidaten, die durch traditionelle Jobmessen an den Universitäten möglicherweise nicht erreicht werden können. Diese Vorgehensweise ist auch für Nordamerika und Asien vorgesehen.

Insgesamt hat die Bank ihre Präsenz in den sozialen Medien weiter ausgebaut und intensiviert, um über Karriere-möglichkeiten zu informieren und mit potenziellen Mitarbeitern in Kontakt zu treten. 2016 hatte sie von allen Banken weltweit die größte Karriere-Community bei Twitter und die zweitgrößte bei Facebook. Per Jahresende hatte sie insgesamt 736.879 Followers und Fans bei LinkedIn, Facebook und Twitter (2015: 627.000).

Berufsausbildung bei der Deutschen Bank

Die duale Berufsausbildung und das duale Studium bieten vor allem in Deutschland auch weiterhin eine Möglichkeit, junge Talente zu gewinnen. Sie unterstreichen das kontinuierliche Engagement der Deutschen Bank, Nachwuchskräfte zu entwickeln sowie die Attraktivität von Arbeitsplätzen im Bankensektor zu fördern.

Die duale Berufsausbildung in Deutschland teilt sich in aufeinander aufbauende Praxisphasen im Unternehmen sowie Theorieblöcke an einer Berufsschule auf und endet mit einem kaufmännischen Abschluss. Beim dualen Studium, das zu einem Bachelor-Abschluss führt, werden die Theoriebausteine über Semester an den Partnerhochschulen vermittelt, die Praxisphasen werden mit Vertiefungs- und Fokussierungsphasen in der Bank angereichert.

46 % der Auszubildenden sind weiblich
(2015: 44,6 %)

Im Verlauf der Programme können die Nachwuchskräfte nicht nur ihre fachlichen Kompetenzen in einem bestimmten Berufsfeld, sondern auch wichtige persönliche und soziale Kompetenzen erweitern, wie z.B. selbstbewusstes Auftreten und Verhandlungskompetenz. Im letzten Drittel der Ausbildung finden Veranstaltungen statt, bei denen sich diverse Bereiche der Bank zielgruppenorientiert vorstellen. Dies ermöglicht den Nachwuchskräften einen umfassenderen Blick auf das Unternehmen und fördert zudem die interne Karriereentwicklung.

Im Jahr 2016 stellte die Bank 741 neue Auszubildende ein (inkl. Postbank; 2015: 863); 419 Absolventen erhielten einen Anstellungsvertrag (2015: 475). Die Übernahmequote bei den Auszubildenden lag 2016 ohne Postbank bei 52 % (2015: 70 %). Die Anzahl der Auszubildenden und die Übernahmequote sanken 2016 aufgrund der laufenden Restrukturierung der Bank (siehe Seite 12) in Deutschland. Das Unternehmen bildet jedoch bewusst über seinen Eigenbedarf hinaus aus, um jungen Leuten eine hochqualitative Ausbildung und damit berufliche Chancen zu ermöglichen.

Auszubildende in Deutschland

	2016	2015	2014	2013	2012
Anzahl Auszubildende	1.902	1.936	1.818	1.849	2.016
Anteil weibliche Auszubildende	46,0 %	44,6 %	45,8 %	46,1 %	48,0 %
Auszubildenden-Quote	3,9 %	4,0 %	3,8 %	3,8 %	4,0 %
Einstellung von Auszubildenden	741	863	832	655	–
Übernahme von Auszubildenden	419	475	489	488	–
Übernahmequote*	52 %	70 %	59 %	55 %	–
Aufwendungen für Berufsausbildung in Mio €	51	45	41	46	54
Ø Aufwendungen für Berufsausbildung je Mitarbeiter (Auszubildender) in Tsd €	30	27	26	27	28

Anmerkung: Die duale Berufsausbildung wird nur in Deutschland angeboten. In anderen Ländern erfolgt die Nachwuchssicherung durch Hochschulabsolventen

* Ohne Postbank

4

Leistung fördern

Mitarbeiter weiterentwickeln und
Führungskompetenzen stärken – 25

Gezielte Förderprogramme – 26

Neue Schulungsmethoden – 27

Leistung ganzheitlich steuern – 28

Transparente und nachhaltige
Mitarbeitervergütung – 29

Zusatzleistungen für Mitarbeiter
weltweit – 30

Vereinbarkeit von beruflichen und
privaten Anforderungen – 32

Mitarbeiter weiterentwickeln und Führungskompetenzen stärken

Engagierte und kompetente Führungskräfte sind für den Erfolg der Bank genauso entscheidend wie eine gut qualifizierte und motivierte Belegschaft. Dies gilt umso mehr in Zeiten signifikanter Veränderungen. Aus diesem Grund baut die Bank konsequent Führungskompetenzen aus und investiert in künftige Manager. Unverändert hohen Stellenwert hat darüber hinaus die berufliche und persönliche Entwicklung aller Mitarbeiter. In Zeiten zunehmender Regulierung stehen zudem Weiterbildungsangebote und Pflichtschulungen zu den Themen Compliance und Anti-Financial Crime (unter anderem Geldwäsche) im Fokus.

Das „Leadership Capability Model“ der Deutschen Bank definiert, was das Unternehmen von seinen Führungskräften erwartet: Es ist die Fähigkeit, Mitarbeiter zielorientiert zu führen und den Geschäftserfolg im Einklang mit der Unternehmenskultur und den -werten nachhaltig zu gewährleisten. Auf diesem Modell basiert der Ansatz der Bank bei der Weiterentwicklung ihrer Führungskräfte. Dabei stellen die entsprechenden Förderprogramme eine wichtige Komponente dar.

Die Deutsche Bank hat bereits 2015 zwei „Management Fundamentals“-Programme eingeführt, die für neue Führungskräfte verpflichtend sind. Das Basisprogramm ist für Mitarbeiter bis zur Ebene Vice President konzipiert, die erstmals Führungsverantwortung in der Bank übernehmen. Die zweite Variante richtet sich speziell an Directors und Managing Directors. Beide Programme decken drei wesentliche Aspekte ab: Mitarbeiter führen, den Geschäftserfolg steigern und die Unternehmenskultur mitgestalten. Die „Management Fundamentals“ sollen die Teilnehmer darin unterstützen, ihre Rolle als Führungskräfte auszuüben und weiterzuentwickeln. Im Jahr 2016 nahmen mehr als 1.000 Mitarbeiter an über 20 Standorten weltweit an den bereichsübergreifenden „Management Fundamentals“-Programmen teil.

> 1.000

Mitarbeiter absolvierten die
„Management Fundamentals“-
Programme

Darüber hinaus wurde 2016 mit „Leadership Fundamentals“ ein neues bereichsübergreifendes Programm für Manager von Führungskräften entwickelt und eingeführt. Der Schwerpunkt liegt darauf, die Führungsqualitäten der Teilnehmer zu stärken, um sie besser für ihre Aufgaben bei der Umsetzung der strategischen Ziele vorzubereiten. Über einen Zeitraum von drei Monaten lernen die Teilnehmer, sich die Unterstützung ihrer Teams zu sichern, Talente für die Zukunft zu entwickeln und die strategischen Ziele mittels speziell entwickelter Simulationsmodelle für die Deutsche Bank umzusetzen. Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit ist ein Kernelement des Programms. Im Jahresverlauf absolvierten mehr als 180 Führungskräfte an vier Standorten weltweit das bereichsübergreifende „Leadership Fundamentals“-Programm.

Schulungen dieser Art ermöglichen es den Teilnehmern natürlich auch, interne Netzwerke auf- und auszubauen, die bei der zukünftigen Umsetzung strategischer Ziele von entscheidendem Vorteil sein können. Im Rahmen dieser Programme setzt die Bank immer häufiger auf ihre eigenen Führungskräfte als Impulsgeber, damit diese ihre persönlichen Erfahrungen weitergeben, Best Practice-Ansätze vermitteln und ihren Kollegen Hilfestellungen geben können.

Gezielte Förderprogramme

Die Bank hat sich zum Ziel gesetzt, die Karriereentwicklung ihrer Mitarbeiter zu unterstützen und fachliche und persönliche Führungskompetenzen zu fördern. Vor diesem Hintergrund wurden Ende 2015 verschiedene Talent-Förderprogramme konsolidiert, um einen bankweit einheitlichen Ansatz zu verfolgen; angefangen mit einem Programm für Mitarbeiter der Ebene Vice President.

Das bereichsübergreifende Förderprogramm für die Weiterentwicklung von Vice Presidents wurde im Mai 2016 erstmals aufgelegt. Es erstreckt sich über einen Zeitraum von sechs Monaten und umfasst unter anderem interaktive Unternehmenssimulationen. Im Jahr 2016 absolvierten 482 Vice Presidents das Programm, das in verschiedenen regionalen Geschäftszentren durchgeführt wird (Europa: London, Frankfurt und Mailand; Amerika: New York; Asien: Singapur).

482 Teilnehmer am ersten bankweiten Förderprogramm für Vice Presidents

Im April startete das 2016er Programm für Mitarbeiter der Ebene Director in den Infrastrukturfunktionen der Bank. Es erstreckt sich über zwölf Monate und umfasst 61 Teilnehmer. Talente, funktionale Expertise und Führungsfähigkeiten zu entwickeln, sind die Schwerpunkte dieses Programms. Die bankinternen Förderprogramme „Women Global Leaders“ (WGL) und „Accomplished Top Leaders Advancement Strategy“ (ATLAS) fördern darüber hinaus leistungsstarke weibliche Directors und Managing Directors (siehe Seite 36) mit dem Ziel, ein breiteres Aufgabenspektrum und konkrete Aufstiegsmöglichkeiten wahrnehmen zu können. Seit 2009 wurde über die Hälfte der Teilnehmerinnen befördert oder hat mehr Verantwortung übernommen. Im Jahr 2016 nahmen 39 weibliche Directors am WGL-Programm teil und wurden dabei von ehemaligen ATLAS-Absolventinnen begleitet. Außerdem belegten 15 Managing Directors Anfang 2016 das Abschlussmodul von ATLAS.

Neben diesen besonderen Förderprogrammen der Bank können Führungskräfte eine Reihe individualisierter Feedback- und Entwicklungstools nutzen. Den obersten Führungskräften steht mit dem „Leadership Feedback and Development“-Prozess ein personalisiertes Diagnoseinstrument zur Verfügung, bei dem sie eng mit einem Entwicklungsexperten zusammenarbeiten, um umfassendes Feedback zu ihren persönlichen Führungsstärken und Entwicklungsbereichen zu erhalten.

Die Teilnehmer analysieren während dieser Beurteilung des individuellen Führungsstils ausführlich ihre Ziele, Erfahrungen und Fähigkeiten und identifizieren mögliche Verbesserungspotenziale. Mehr als 150 Führungskräfte haben seit Einführung dieses Angebotes im Jahr 2014 von dieser Möglichkeit profitiert (2016: 24 Teilnehmer).

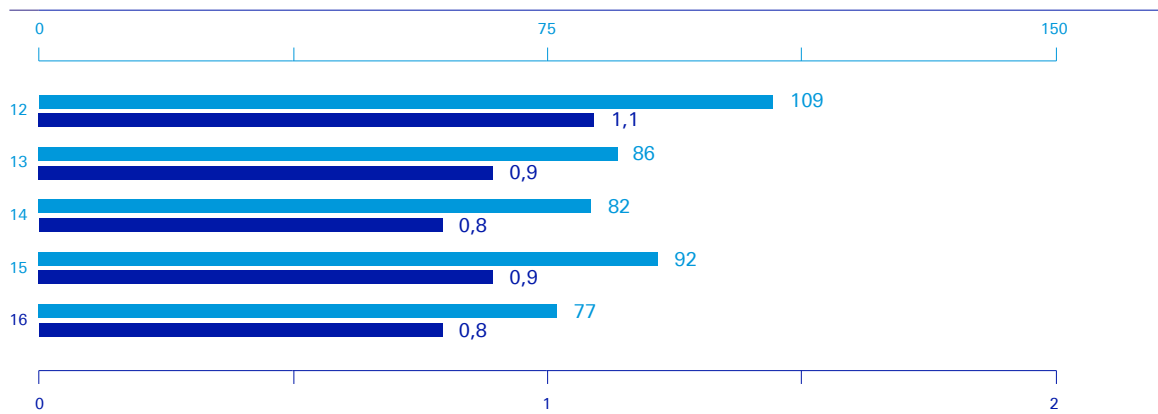
Mitarbeiter ab der Ebene Vice President können über das „360 Grad“-System online eine detaillierte Rückmeldung zu ihren Führungskompetenzen von Vorgesetzten und Kollegen auf verschiedenen Hierarchieebenen einholen. Nach Abschluss des Prozesses findet für die Teilnehmer eine Nachbesprechung mit einem zertifizierten Entwicklungsexperten statt, um Kernthemen und Entwicklungsprioritäten zu erörtern. Im Jahr 2016 nutzten 284 Mitarbeiter das 360 Grad-Feedback.

Neue Schulungsmethoden

Im Jahresverlauf investierte die Deutsche Bank insgesamt 77 Mio Euro in die Fortbildung ihrer Mitarbeiter. Dies entspricht dem für 2016 budgetierten Betrag. Die konsequente Nutzung digitaler Lernangebote und interner Führungskräfte als Impulsgeber und Referenten sowie die bereichsübergreifende Konsolidierung von Förderprogrammen ermöglichten es, die Aufwendungen im Jahresvergleich bei quantitativ und qualitativ höherem Angebot signifikant zu reduzieren (2015: 92 Mio Euro). Die Schulungsschwerpunkte lagen 2016 auf Risikomanagement- und Compliance-Schulungen sowie auf den Kern- und Führungskompetenzen. Insgesamt stieg die Anzahl der absolvierten Trainings der Mitarbeiter im Vergleich zum Vorjahr um 30 %.

Training

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



Trainingsteilnahmen

In Tsd	2016	2015	2014	2013	2012
Governance, Risk Management & Compliance	935,4	703,2	534,8	447,5	421,3
Nicht-regulatorische Trainings	241,9	203,9	189,4	219,7	235,6
– Produkt-Trainings	125,5	102,1			
– Grundlagen-Trainings ¹	116,4	101,8			
Insgesamt	1.177,3	907,1	724,2	667,2	656,9

Anmerkung: Im Jahr 2016 neue Lern-Plattform eingeführt; Vorjahre wie veröffentlicht
1 Einschließlich Führungs- & Management-Trainings und Trainings für die persönliche Entwicklung

In der zweiten Jahreshälfte 2016 wurde für alle Mitarbeiter die neue Lernplattform „Connect2Learn“ eingeführt. Sie bietet eine intuitive Benutzeroberfläche bei einer einfachen Navigation und optimierter Funktionalität. Alle Lernaktivitäten, auch verpflichtende Compliance-Trainings, sind über das neue System verfügbar. Dies ermöglicht es der Bank, ihren Mitarbeitern die geeigneten Lernangebote zeitnah bereitzustellen sowie Lernfortschritte und Teilnahmequoten besser nachzuverfolgen. Auf der benutzerfreundlichen Startseite des Systems erhalten Mitarbeiter eine übersichtliche Darstellung ihrer anstehenden Compliance- und aufsichtsrechtlichen Pflichtschulungen, während Führungskräfte den Lernstatus und -fortschritt ihrer Teammitglieder jederzeit einsehen können.

Leistung ganzheitlich steuern

Der Performance Management- bzw. Leistungssteuerungsansatz der Deutschen Bank besteht aus drei wesentlichen Komponenten: Erwartungen und Ziele zu Beginn des Jahres festlegen, unterjährige Feedback-Gespräche führen sowie eine abschließende Leistungsbeurteilung abgeben. Im Jahr 2016 vereinbarten 83,9 % der Mitarbeiter ihre Ziele im ersten Quartal, und 98,1 % schlossen ihre Leistungsbeurteilung zum Jahresende ab.

Mit der Einführung eines neuen so genannten „Total Performance“-Ansatzes ab 2017 wird die Bank die Leistung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter auf eine ganzheitlichere Art und Weise steuern. Dies geschieht durch einen integrierten Prozess, durch den die Kompetenzen und Erfahrungen, das Verhalten, der Beitrag und die Leistungen sowie das Potenzial der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Für die Umsetzung ihrer Strategie ist dies für die Deutsche Bank von entscheidender Bedeutung.

98,1 % der Mitarbeiter schlossen 2016
ihre Jahresendbeurteilung ab

Im Jahresverlauf fanden zahlreiche Einführungsschulungen für Führungskräfte statt, um diese umfassend darauf vorzubereiten, die Leistung ihres Teams ab 2017 gemäß dem neuen ganzheitlichen Leistungsansatz zu fördern, zu steuern und zu verantworten.

Darüber hinaus wurden weitere Schritte zur Umsetzung des Konzeptes unternommen. So hat die Bank beispielsweise bereits 2016 ihren Leistungsbeurteilungsprozess angepasst. Statt lediglich ein formelles Gespräch zur Jahresmitte zu führen, wurden alle Führungskräfte und Mitarbeiter dazu angehalten, regelmäßig informelle Feedback- und Beurteilungsgespräche durchzuführen, zum Beispiel einmal im Quartal. Diese Gespräche können individuell zwischen Führungskraft und Mitarbeiter stattfinden und bilden ein Kernelement des neuen Ansatzes.

Transparente und nachhaltige Mitarbeitervergütung

Ein nachhaltiges Gleichgewicht zwischen Aktionärs- und Mitarbeiterinteressen ist ein wesentlicher Bestandteil der Strategie der Deutschen Bank. Daher wurde 2016 ein neues, global gültiges Vergütungsrahmenwerk eingeführt. Zielsetzung bei der Neukonzeption waren ein transparenterer Vergütungsansatz, die Beteiligung aller Mitarbeiter am wirtschaftlichen Ergebnis der Bank sowie eine stärkere Verknüpfung von nachhaltiger Leistung und Vergütung. Das neue Vergütungsrahmenwerk berücksichtigt die Wettbewerbsfähigkeit der Deutschen Bank als Arbeitgeber und steht zudem im Einklang mit den regulatorischen Anforderungen. Es gilt in Deutschland für außertarifliche Mitarbeiter und im Ausland für alle Mitarbeiter.

Das Vergütungsrahmenwerk legt im Sinne eines transparenten Vergütungsansatzes Referenzquoten für das Verhältnis von fixer zu variabler Vergütung je nach Verantwortungsstufe und Geschäftsbereich bzw. Infrastrukturfunktion fest. Die fixe Vergütung wurde für 2016 überprüft und gemäß diesen Referenzquoten ermittelt.

Zusätzlich besteht die variable Vergütung ab 2016 aus zwei Komponenten. Die erste, eine Gruppenkomponente, bezieht sich auf das Konzernergebnis der Deutschen Bank und verknüpft die individuelle Gesamtvergütung enger mit der Gesamtleistung des Unternehmens. Dies trägt der Tatsache Rechnung, dass jeder einzelne Mitarbeiter zu den Ergebnissen der Bank beiträgt. Die Gruppenkomponente wird auf Basis einer kleinen Anzahl von Erfolgskennzahlen bestimmt und ist abhängig von deren Entwicklung im Vergleich zu den strategischen Zielen der Bank. Zusammengefasst sind sie ein guter Indikator für die nachhaltige Leistung des Unternehmens. Die Kennzahlen werden von Aufsichtsbehörden, Investoren und der Öffentlichkeit genau beobachtet, da sie belegen, welche Fortschritte die Deutsche Bank bei der Umsetzung ihrer Strategie macht. Sie umfassen die harte Kernkapitalquote bei Vollumsetzung (Core Tier 1 ratio, fully loaded), die Verschuldungsquote (Leverage ratio), die bereinigten Kosten und die Eigenkapitalrendite nach Steuern, basierend auf dem materiellen Eigenkapital (RoTE). [Weitere Informationen: Kapitel Ausblick \(Geschäftsbericht 2016\)](#)

Die zweite Komponente der variablen Vergütung ist abhängig von bereichsspezifischen und individuellen Leistungen. Mitarbeiter haben je nach Bereich die Möglichkeit, eine Anerkennungsprämie oder eine individuelle variable Vergütung zu erhalten. Mitarbeiter ab der Verantwortungsstufe 3 (Ebene Vice President) haben generell die Möglichkeit, eine diskretionäre individuelle Komponente zu erhalten. Sie basiert weiterhin auf der Erreichung individueller Ziele und Erwartungen unter Berücksichtigung zahlreicher finanzieller und nicht finanzieller Faktoren, des Erfolgs und der Ergebnisse des jeweiligen Bereichs sowie der Tragfähigkeit für den Konzern (das heißt, was die Bank an variabler Vergütung im Einklang mit regulatorischen Anforderungen gewähren „kann“).

Außertarifliche Mitarbeiter auf Assistant Vice President-Ebene oder darunter haben grundsätzlich die Möglichkeit, eine Anerkennungsprämie zu erhalten, mit der herausragende Leistungen gewürdigt werden. Mitarbeiter können von ihrer Führungskraft für eine Anerkennungsprämie vorgeschlagen werden, wenn sie sich in einem über dem für ihre Rolle üblichen Maß engagiert haben. Für das Performance-Jahr 2016 gab es hierfür zwei Nominierungs- und Auszahlungsrunden.

Die durch das Rahmenwerk neu geschaffene Balance zwischen fixer und variabler Vergütung sowie die engere Verzahnung zwischen der variablen Vergütung und den Konzernergebnissen soll auf allen Ebenen der Bank zur Förderung nachhaltiger Leistung führen.

Im Januar 2017 gab die Deutsche Bank eine deutliche Kürzung der variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2016 bekannt – dies unter anderem aufgrund des Jahresergebnisses und der Tatsache, dass Aktionäre für 2016 nur eine Mindestdividende erhalten sollen. Mitarbeiter mit den Titeln Vice President, Director und Managing Director erhielten lediglich die Gruppenkomponente, jedoch keine individuelle variable Vergütungskomponente für das Geschäftsjahr 2016. [Weitere Informationen: Vergütungsbericht 2016](#)

Zusatzleistungen für Mitarbeiter weltweit

Außerhalb der Vergütungsstrukturen sind die von der Deutschen Bank angebotenen umfangreichen Zusatzleistungen zur Förderung der beruflichen und persönlichen Entwicklung von großer Bedeutung, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und diese an die Bank zu binden. Weltweit gibt es rund 900 Programme für Mitarbeiter, die deren körperliches, geistiges und finanzielles Wohlergehen sowie die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen unterstützen sollen.

So leistet die Bank beispielsweise einen Beitrag zur Altersvorsorge ihrer Mitarbeiter. In Deutschland umfasst das Angebot drei Säulen, welche die gesetzliche Altersvorsorge ergänzen: eine arbeitgeberfinanzierte direkte Versorgungszusage (Beitragsplan), eine Versorgung durch den BVV Versicherungsverein des Bankgewerbes mit Beitragsbeteiligung des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers, sowie die Möglichkeit der Entgeltumwandlung zum Zweck der betrieblichen Altersvorsorge bis zu den gesetzlichen Höchstgrenzen. Vergleichbare Programme werden für Mitarbeiter weltweit angeboten.

Auch im Jahr 2016 erreichte die Deutsche Bank mit 97 % das Ziel, ihre Pensionsverpflichtungen zu 90-100 % mit Vermögenswerten zu unterlegen, und wies somit ein höheres Niveau aus als alle anderen DAX-30-Unternehmen in den vergangenen Jahren.

45 % Teilnahmequote in Deutschland beim
Global Share Purchase Plan

Jedes Jahr beteiligen sich mehr als 15.000 Mitarbeiter von Niederlassungen und Tochtergesellschaften weltweit am Mitarbeiter-Aktienplan, dem Global Share Purchase Plan (GSPP). Dieser bietet Mitarbeitern die Möglichkeit, Deutsche Bank-Aktien in monatlichen Raten zu erwerben und damit an der langfristigen Unternehmensentwicklung teilzuhaben. Am Ende des jährlichen Kaufzyklus stockt die Bank den so erworbenen Aktienbestand um maximal zehn Gratisaktien auf. 2016, d. h. im achten Planjahr, nahmen in Deutschland 45 % der Mitarbeiter dieses Angebot an. In allen Ländern, in denen das Programm läuft, lag die Teilnahmequote bei 28 %. Zusätzlich nehmen etwa 4.000 Mitarbeiter in Großbritannien, das heißt rund 43 % der dortigen Belegschaft, am Employee Share Ownership Plan (ESOP) oder am Share Incentive Plan (SIP) teil.

Gesundheit und Wohlergehen

Die langfristig angelegte betriebliche Gesundheitsförderung der Deutschen Bank umfasst im Wesentlichen medizinische Vorsorgeuntersuchungen. Diese werden in verschiedenen Ländern angeboten, unter anderem in Deutschland, Großbritannien, den USA und Spanien. Die Untersuchungen decken alle relevanten Bereiche der Vorsorge ab: physisches und psychisches Wohlergehen, Fitness und Ernährung. Im Jahr 2016 machten Mitarbeiter in Deutschland mit mehr als 4.600 durchgeführten Untersuchungen von dieser Leistung Gebrauch. Auswertungen zeigen, dass die Untersuchungen zu Verbesserungen in den Bereichen Fitness, Blutdruck, Ernährungsgewohnheiten und Nikotinverzicht führen. Trainingsangebote und Workshops für Führungskräfte zum Thema gesundheitsorientierte Führung ergänzen das Angebot. Die Gesundheitsquote von Mitarbeitern in Deutschland lag 2016 bei 94,3 % und war damit gegenüber dem Vorjahr beinahe unverändert.

Gesundheitsquote (Deutschland)

	2016	2015	2014	2013	2012
In %	94,3 %	94,8 %	94,9 %	94,9 %	95,2 %

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

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

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

Die Deutsche Bank stellt ihren Mitarbeitern global ein ärztliches Betreuungsangebot sowie einen Notfalldienst bei Geschäftsreisen zur Verfügung. Gleichzeitig bietet sie lokale Informationsveranstaltungen zu spezifischen Gesundheitsthemen an, wie zur Vorbeugung von Herzerkrankungen (z. B. in Deutschland), zu Sportverletzungen oder zur Wahrung der psychischen Gesundheit (z. B. in Großbritannien).

Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen

Die Bank unterstützt ihre Mitarbeiter dabei, den Anforderungen am Arbeitsplatz und im Privatleben gerecht zu werden. Den Mitarbeitern stehen zahlreiche Optionen zur Verfügung, um ihnen die nötige Flexibilität zu ermöglichen. So können sie unter Berücksichtigung besonderer aufsichtsrechtlicher Anforderungen und der Bedürfnisse der Kunden je nach der von ihnen ausgeübten Rolle von zuhause aus oder in einer Teilzeitbeschäftigung arbeiten oder sich im Rahmen spezieller Vereinbarungen einen Arbeitsplatz teilen.

Des Weiteren unterstützt die Bank berufstätige Eltern. So bietet sie an den Hauptstandorten des Unternehmens weltweit mehr als 380 Kinderbetreuungsplätze in der Nähe des Arbeitsplatzes sowie jährlich mehr als 5.800 Tage Notfalldienste für die Kinderbetreuung an (in Deutschland, Großbritannien und den USA), die von den Mitarbeitern der Bank entsprechend genutzt werden.

In verschiedenen Ländern, wie Indien, Singapur, Japan, Großbritannien und Deutschland, werden beispielsweise Programme wie „Managing Careers through Maternity Transitions“ angeboten, um schwangere Mitarbeiterinnen sowie deren Lebenspartner und Führungskräfte beim Übergang in die Elternzeit, beim beruflichen Wiedereinstieg und bei anderen spezifischen Fragestellungen zu begleiten.

Mitarbeiter, die aus der Elternzeit zurückkehren, können an verschiedenen Standorten an Workshops der Bank teilnehmen und andere Beratungsleistungen erhalten. In Deutschland kommen mehr als 90 % der Mitarbeiterinnen nach der Elternzeit in das Unternehmen zurück, und immer mehr männliche Mitarbeiter nutzen die Möglichkeit der Elternzeit. Außerdem unterstützt die Deutsche Bank Mitarbeiter, die Familienangehörige pflegen, durch Teilzeitvereinbarungen, eine befristete Freistellung oder die Beratung zu organisatorischen Fragen durch spezielle Anbieter.

Für ihr familienfreundliches Engagement ist die Bank in Deutschland bereits seit 2007 durch die gemeinnützige Hertie-Stiftung zertifiziert.

Teilzeit-Beschäftigung

Kopffzahl	2016	2015	2014	2013	2012
Teilzeit-Mitarbeiter	14.106	14.486	14.213	14.220	13.843
Anteil in % am Gesamtpersonal	12,9 %	13,1 %	13,2 %	13,2 %	12,8 %

Teilzeit-Beschäftigung nach Regionen

	Nord- und Südamerika	Asien-Pazifik	Europa*	Deutschland	Groß- britannien
Kopffzahl, 2016					
Teilzeit-Mitarbeiter	42	51	1.165	12.446	402
Anteil in % am Gesamtpersonal	0,4 %	0,2 %	7,5 %	23,8 %	4,2 %
Kopffzahl, 2015					
Teilzeit-Mitarbeiter	46	48	1.145	12.876	371
Anteil in % am Gesamtpersonal	0,4 %	0,2 %	7,4 %	24,0 %	4,0 %
Kopffzahl, 2014					
Teilzeit-Mitarbeiter	38	46	1.188	12.597	344
Anteil in % am Gesamtpersonal	0,4 %	0,2 %	7,8 %	23,6 %	3,9 %

* (ohne Deutschland und Großbritannien), Naher Osten und Afrika

Rückkehr aus der Elternzeit

In Kopfbzahl, Deutschland	2016	2015	2014	2013	2012
Frauen	547	560	575	589	578
Männer	421	453	427	324	280

Ohne Postbank

Verbesserungsvorschläge durch Mitarbeiter

Im Rahmen des Ideenmanagements der Deutschen Bank, „db idee“, können Mitarbeiter konkrete Vorschläge einreichen, um etwa Geschäftsprozesse zu verbessern oder Kosten zu senken. Mithilfe des Programms soll Innovation gefördert und die Kreativität der Mitarbeiter genutzt werden. Sofern ein Verbesserungsvorschlag umgesetzt wird, kann der entsprechende Mitarbeiter eine Realisierungsprämie erhalten, die fallabhängig auf dem geschätzten oder konkret errechenbaren wirtschaftlichen Nutzen des Vorschlags basiert.

Verbesserungsvorschläge

Deutschland	2016	2015	2014	2013	2012
Anzahl eingereichter Verbesserungsvorschläge	2.456	2.566	2.392	2.245	2.205
Einsparung aus umgesetzten Verbesserungsvorschlägen (in Tsd €) ¹	487,8	109,2	205,2	208,0	879,8

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

¹ geschätzter Nutzen im 1. Jahr; Berechnungsbasis: Summe Realisierungsprämien des Berichtsjahres

5

Diversity & Inclusion

Ein Arbeitsumfeld des Miteinanders
für eine vielfältige Belegschaft – 35

Sichtbare Fortschritte bei der
Chancengleichheit – 36

Unterstützung von LGBTI-Initiativen
und -Mitarbeitern – 39

Ein attraktives Arbeitsumfeld für
verschiedene Generationen schaffen – 40

Regionale Maßnahmen und
Mitarbeiternetzwerke – 41

Ein Arbeitsumfeld des Miteinanders für eine vielfältige Belegschaft

Vielfalt (Diversity) ist eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg eines global tätigen Unternehmens und somit ein wichtiges personalpolitisches Anliegen der Deutschen Bank.

Unabhängig von kulturellem Hintergrund, Nationalität, ethnischer Zugehörigkeit, Geschlecht, sexueller Orientierung, körperlichen Fähigkeiten, Religion, Werdegang und Erfahrung möchte die Bank die am besten geeigneten Mitarbeiter gewinnen, fördern und langfristig an sich binden. Führungskräfte auf allen Ebenen werden geschult und vom Personalbereich dazu beraten, vielfältige Teams zu fördern, in denen sich die Mitarbeiter gegenseitig respektieren, ihr Potenzial voll entfalten und so gemeinsam Erfolge erzielen.

150

Nationalitäten
in der Deutschen Bank
(2015: 149; 2014: 145)

32,8 %

Anteil der weiblichen
Officer im Unternehmen
(2015: 32,5 %)

13,2

Jahre durchschnittliche
Betriebszugehörigkeit global
(2015: 12,9 Jahre)

100

Höchstwertung im
Corporate Equality Index der
Human Rights Campaign

Sichtbare Fortschritte bei der Chancengleichheit

Im Jahr 2016 hat die Bank ihre gezielte Förderung von Frauen im Unternehmen fortgesetzt. Mit einem Frauenanteil von 35 % im Aufsichtsrat zum Jahresende 2016 erfüllt die Deutsche Bank bereits die seit 2015 gültige gesetzliche Vorgabe zur Geschlechterquote von 30 % für börsennotierte und mitbestimmungspflichtige deutsche Unternehmen.

Umsetzung des deutschen Geschlechterquotengesetzes in der Deutsche Bank AG

In %, sofern nicht anders angegeben	Stand per 31. Dezember 2015	Stand per 31. Dezember 2016	Ziel per 30. Juni 2017	Ziel per 30. Dezember 2020
Frauen im Aufsichtsrat	35 %	35 %	Mind. 30 %*	Mind. 30 %*
Anzahl Frauen im Vorstand	1	2	Mind. 1	Mind. 1
Ebene 1 unterhalb des Vorstands	17,9 %	15,7 %	17 %	20 %
Ebene 2 unterhalb des Vorstands	15,3 %	19,5 %	21 %	25 %

Alle Zahlen gültig für die Deutsche Bank AG

* Gesetzliche Vorgabe ist 30 %

Der Aufsichtsrat hatte der Bank bereits 2015 das Ziel gesetzt, dass der Vorstand bis zur Jahresmitte 2017 mindestens ein weibliches Mitglied haben soll. Mit der Ernennung und Bestellung von Sylvie Matherat (Chief Regulatory Officer) sowie Kimberly Hammonds (Chief Operating Officer) in den Vorstand in den Jahren 2015 beziehungsweise 2016 hat die Bank dies umgesetzt. Zum Ende des Jahres 2016 waren 15,7 % der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands der Deutschen Bank weiblich. Auf der zweiten Ebene unterhalb des Vorstands betrug der Anteil 19,5 %. Die Bank hat sich selbst Ziele für diese Ebenen nach Maßgabe der gesetzlichen Anforderungen in Deutschland gesetzt. Sie liegt mit der Umsetzung dieser Ziele für 2017, das heißt 17 % beziehungsweise 21 %, gut im Plan. Da es sich hier um insgesamt relativ kleine Gruppen an Führungskräften handelt, zeichnet sich jede Veränderung prozentual relativ stark ab.

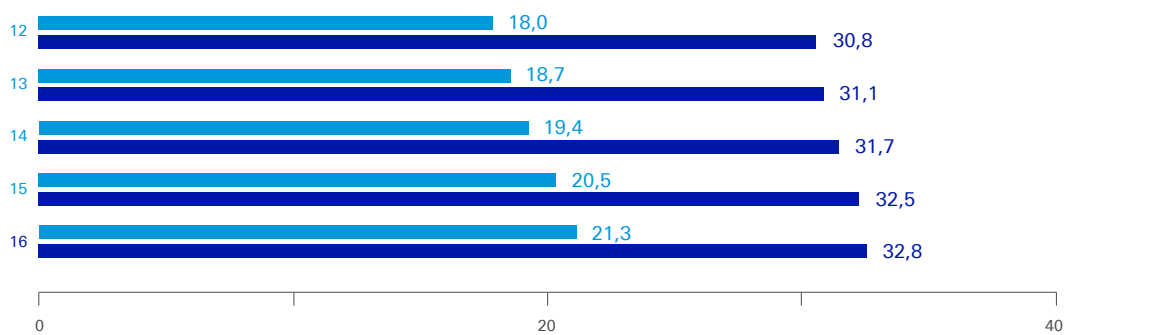
Anteil von Frauen in Führungspositionen gestiegen

In % zum Jahresende

- Weibliche Managing Directors and Directors
- Weibliche Officer

Sal. Oppenheim im Jahr 2015 erstmals einbezogen; ohne Gesellschaften außerhalb des Deutsche Bank Corporate Title-Systems: insbesondere Postbank, DB Investment Services und BHF (veräußert 2014)

Officer sind Mitarbeiter mit Corporate Title Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President, Associate



Im Jahr 2011 verpflichtete sich die Deutsche Bank freiwillig, den Anteil weiblicher Führungskräfte bis Ende 2018 weltweit deutlich zu erhöhen. Zwischen 2011 und 2016 ist die Anzahl der weiblichen Managing Directors und Directors um 16 % gestiegen. Im Jahr 2016 betrug der Anteil dieser Mitarbeiterinnen 21,3 %, nach 20,5 % im Vorjahr. Der Anteil der weiblichen Führungskräfte insgesamt belief sich 2016 auf 32,8 % nach 32,5 % im Jahr davor.

Weibliche Mitarbeiter

Abgeleitet aus globalen Corporate Titles, Vollzeitkräfte	2016	2015	2014	2013	2012
Weibliche Managing Directors and Directors	1.923	1.921	1.789	1.724	1.702
Anteil in %	21,3 %	20,5 %	19,4 %	18,7 %	18,0 %
Weibliche Officer	16.483	15.916	14.415	13.777	13.627
Anteil in %	32,8 %	32,5 %	31,7 %	31,1 %	30,8 %
Weibliche Non-Officer	17.429	18.247	18.294	18.664	18.845
Anteil in %	55,6 %	55,5 %	55,4 %	55,8 %	56,0 %
Weibliche Mitarbeiter insgesamt	33.912	34.162	32.709	32.441	32.472
Anteil in %	41,5 %	41,7 %	41,7 %	41,7 %	41,7 %

Ohne Gesellschaften außerhalb des Deutsche Bank Corporate Title-Systems, insbesondere Postbank und BHF (veräußert 2014). DB Investment Services 2016 erstmals einbezogen, Sal. Oppenheim 2015 erstmals einbezogen

Im Mai 2016 wurde die Deutsche Bank in den erstmals veröffentlichten Bloomberg Financial Services Gender-Equality Index (BFGEI) aufgenommen. Der Index enthält Unternehmen, die sich für die Chancengleichheit der Geschlechter einsetzen und stellt Investoren sowie Unternehmen standardisierte Daten bereit – über den Anteil von Männern und Frauen an Belegschaften, die Personalpolitik der Unternehmen, spezifische Zusatzleistungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das externe gesellschaftliche Engagement der im Index enthaltenen Unternehmen. Die Deutsche Bank ist eines von nur zwei DAX-30-Unternehmen, die in diesen globalen Index aufgenommen wurden.

Als weiteres Beispiel für ihr Engagement trat die Deutsche Bank der „Women in Finance Charter“ des britischen Finanzministeriums bei. Diese setzt sich für die Gleichberechtigung der Geschlechter in der Finanzdienstleistungsbranche in Großbritannien ein.

Für die Bank und ihre einzelnen Bereiche steht auch im Vordergrund, den Frauenanteil zu verbessern, wenn sie neue Mitarbeiter einstellt. So verzeichnet die Bank beispielsweise Fortschritte darin, Frauen für Arbeitsplätze im Bereich IT zu gewinnen (siehe Seite 21), und der Anteil weiblicher Hochschulabsolventen im Trainee-Programm (siehe Seite 22) stieg im Jahr 2016. Aufgrund des aktuellen Einstellungsschwerpunkts für Positionen in den Kontrollfunktionen, für die es oft nur einen begrenzten Pool an Kandidaten gibt, ist der Anteil weiblicher Neuanstellungen leicht gesunken.

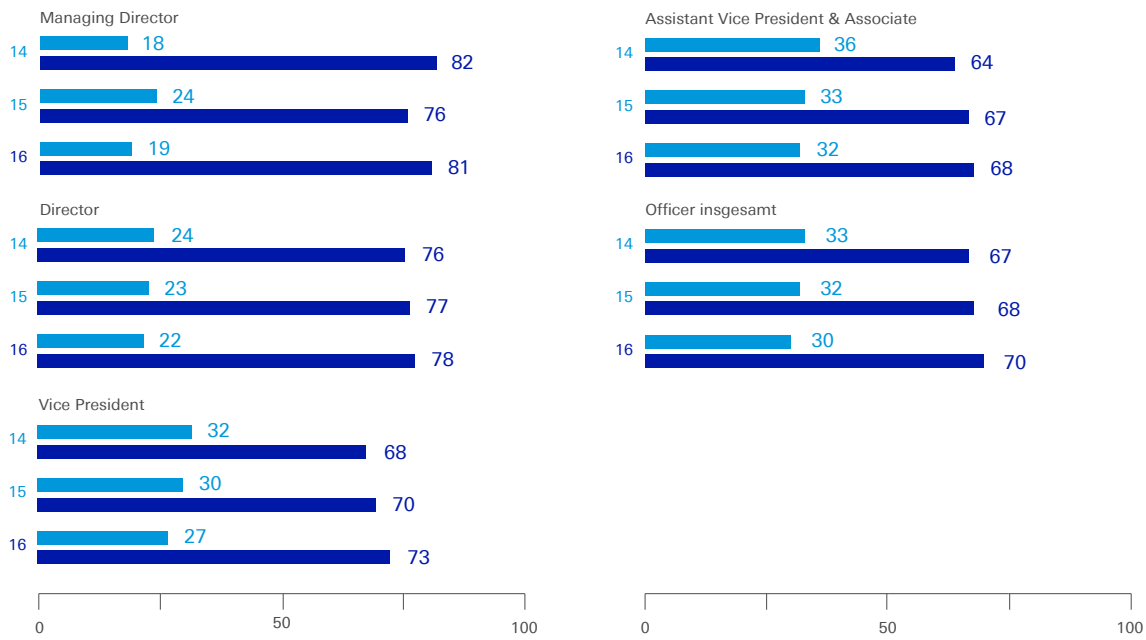
Von außerhalb eingestellte Mitarbeiter

In %

- Frauen
- Männer

Officer sind Mitarbeiter mit Corporate Title Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President, Associate

Ohne Gesellschaften außerhalb des Deutsche Bank Corporate Title-Systems, insbesondere Postbank und BHF (veräußert 2014). DB Investment Services 2016 erstmals einbezogen, Sal. Oppenheim 2015 erstmals einbezogen



Unterstützung von LGBTI-Initiativen und -Mitarbeitern

Auf globaler Ebene engagiert sich die Deutsche Bank auch für die Belange lesbischer, schwuler, bi-, trans- oder intersexueller (LGBTI) Menschen und beteiligt sich an entsprechenden Initiativen. Sie unterstützt jedes Jahr zahlreiche externe Kampagnen und Veranstaltungen. So finden viele Aktionen unter der Leitung oder mit Beteiligung von dbPride statt, dem bankeigenen Netzwerk von LGBTI-Mitarbeitern und deren Unterstützern. Im Mai 2016 zählten dazu der IDAHOT Day (International Day Against Homo-, Trans- and Biphobia), an dem Mitarbeiter an mehr als 58 Standorten der Deutschen Bank in 31 Ländern teilnahmen. Darüber hinaus fand an diesem Tag in New York eine von der Deutschen Bank unterstützte und organisierte Podiumsdiskussion zum Thema „Multi National Corporations: LGBTI Equality and the Global Economy“ statt.

58 Standorte der Bank, an denen
Mitarbeiter am IDAHOT Day teilnahmen

Zu einem früheren Zeitpunkt im Jahr hatte die Deutsche Bank ihre Pläne auf Eis gelegt, den Standort Cary im US-Bundesstaat North Carolina auszubauen. Der Grund dafür war eine US-bundesstaatliche Gesetzgebung, die die Rechte von LGBTI-Mitbürgern in einigen Gemeinden einschränken sollte.

Die Bank wurde aufgrund ihres Engagements für LGBTI-Belange bereits mit verschiedenen Auszeichnungen geehrt. So erhielt sie 2016 im 14. Jahr in Folge die Höchstwertung von 100 Punkten im jährlichen Corporate Equality Index der Human Rights Campaign.

Im Oktober nahmen die Financial Times und OUTstanding, ein berufliches Netzwerk für LGBTI-Führungskräfte, vier Mitarbeiter der Deutschen Bank in ihre Listen für LGBTI-Führungskräfte und hochrangige Unterstützer für 2016 auf. Mit der Aufnahme in diese seit vier Jahren geführten Listen werden die Leistungen derer anerkannt, die sich für die Integration von LGBTI in- und außerhalb der Arbeitswelt einsetzen.

Ein attraktives Arbeitsumfeld für verschiedene Generationen schaffen

Zum Jahresende waren 24,8 % der Mitarbeiter der Deutschen Bank 49 Jahre oder älter. Zur Gruppe der jüngsten Mitarbeiter von bis zu 29 Jahren zählten 17,1 %. In Deutschland belief sich das Durchschnittsalter auf 44,9 Jahre. Der Heimatmarkt der Bank liegt damit, sowie bei der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit, über den Vergleichszahlen anderer Regionen. Aus diesem Grund steht die Generationenvielfalt in Deutschland in einem besonderen Fokus. Die Bank unterstützt ihre Mitarbeiter aktiv in verschiedenen Phasen ihres Arbeitslebens – von Leistungen rund um Aspekte der Kinderbetreuung bis zur Freistellung zur Pflege Angehöriger (siehe Seite 30). Sie fördert auch den Dialog und Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitergenerationen und bietet zudem eine Vielzahl flexibler Arbeitsmodelle an.

Alter

Kopfzahl	2016	2015	2014	2013	2012
Bis 29 Jahre	17,1 %	18,4 %	18,8 %	18,9 %	19,8 %
30 – 39 Jahre	29,9 %	29,7 %	29,3 %	29,2 %	29,4 %
40 – 49 Jahre	28,2 %	28,6 %	29,6 %	30,6 %	30,8 %
Über 49 Jahre	24,8 %	23,3 %	22,3 %	21,3 %	20,0 %

Durchschnittsalter nach Regionen

In Jahren, Kopfzahl	2016	2015	2014	2013	2012
Deutschland	44,9	44,3	44,0	43,9	43,2
Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika	40,2	39,8	39,7	39,5	39,0
Nord- und Südamerika	40,4	40,5	40,4	40,3	39,9
Asien-Pazifik	34,2	33,6	33,2	33,0	32,9
Insgesamt	41,3	40,9	40,7	40,6	40,1

Betriebszugehörigkeit

Kopfzahl	2016	2015	2014	2013	2012
Bis 4 Jahre	34,2 %	34,8 %	33,8 %	33,2 %	34,9 %
5 – 14 Jahre	27,3 %	27,5 %	29,3 %	30,7 %	30,0 %
Über 14 Jahre	38,5 %	37,7 %	36,9 %	36,1 %	35,1 %

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit nach Regionen

In Jahren, Kopfzahl	2016	2015	2014	2013	2012
Deutschland	19,1	18,5	18,4	18,1	17,6
Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika	10,2	10,0	10,2	10,3	9,8
Nord- und Südamerika	7,4	7,5	7,8	7,9	7,8
Asien-Pazifik	5,1	4,8	4,8	4,7	4,5
Insgesamt	13,2	12,9	13,1	13,0	12,7

Regionale Maßnahmen und Mitarbeiternetzwerke

Die Deutsche Bank hat 2016 verschiedene regionale Veranstaltungen und Initiativen zur Förderung eines vielfältigen und wertschätzenden Arbeitsumfelds durchgeführt oder unterstützt:

- Die Bank feierte in Berlin das zehnjährige Bestehen der „Charta der Vielfalt“, zu deren Gründungsmitgliedern sie zählt. Hierbei handelt es sich um eine Unternehmensinitiative, um die Vielfalt in Unternehmen und Institutionen in Deutschland zu fördern. Bundeskanzlerin Angela Merkel ist Schirmherrin der Initiative.
- In den USA wurde das sechste, jährlich stattfindende Symposium und die virtuelle Jobbörse von „Veterans on Wall Street“ unterstützt. Ziel der Veranstaltung ist es, Veteranen des US-Militärs Arbeits- und Entwicklungsangebote anzubieten.
- Ferner unterstützte das Unternehmen die gemeinnützige britische Organisation Autistica dabei, den Prototyp einer App für Autisten zu entwickeln, damit diese ihre Alltagshemmnisse durch kontinuierliche Beobachtung ihrer Stimmung und psychischen Verfassung mithilfe eines Softwaretagebuchs besser bewältigen können.
- Die Bank bietet Mitarbeitern ein breites Spektrum von internen Netzwerken zu einer Vielzahl von Themen. Dazu gehören auch Angebote für Mitarbeiter mit Migrations- oder multikulturellem Hintergrund sowie Netzwerke zu Familienthemen. In Deutschland startete beispielsweise eine neue Initiative, die sich mit den Belangen berufstätiger Väter beschäftigt.
- dbEnable ist ein weiteres Mitarbeiternetzwerk, das sich mit den Themen Behinderung und Integration am Arbeitsplatz befasst. In Deutschland arbeitet der Personalbereich ferner eng mit der Schwerbehindertenvertretung zusammen. Der Anteil der Mitarbeiter mit Behinderung in Deutschland erhöhte sich im Jahr 2016 auf 3,9 %, da hierauf im Rahmen der laufenden Restrukturierungsmaßnahmen ein besonderes Augenmerk lag. Zudem hat die Bank ihre langjährige Zusammenarbeit mit Behindertenwerkstätten weiter ausgebaut, in denen Menschen mit Behinderung Beschäftigungsmöglichkeiten angeboten und damit ihre Einstellungschancen verbessert werden.

Behindertenanteil (Deutschland)

	2016	2015	2014	2013	2012
Besetzte Pflichtarbeitsplätze einschließlich Gleichgestellte; in % Gesamtpersonal	3,9 %	3,7 %	3,4 %	3,3 %	3,3 %

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

6

Über den Bericht / Impressum

Über den Bericht

Dieser Bericht erläutert, wie die Personalarbeit als integraler Bestandteil in unserem global aufgestellten Unternehmen verankert ist und die Konzernstrategie unterstützt. Die Deutsche Bank möchte größtmögliche Transparenz zu immateriellen Werten sowie strategischen Personalthemen bieten und orientiert sich dabei an bestehenden und sich in Entwicklung befindlichen Standards. Eine belastbare Basis für übergreifende Benchmarks kann nur dann gewährleistet werden, wenn sich auch andere Unternehmen einer transparenten Berichterstattung anschließen. Unsere Personal-kennzahlen finden Sie gesammelt in dieser Publikation. Der Berichtszeitraum entspricht dem Geschäftsjahr der Deutschen Bank (Januar bis Dezember 2016). Der Personalbericht wird in dieser Form zum vierten Mal in Folge öffentlich zugänglich gemacht.

Berichtskriterien

Bei der Erhebung von Personalkennzahlen orientieren wir uns an den Kriterien der Global Reporting Initiative (GRI) sowie den auf 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 Finanz- und CR-Bericht der Deutsche Bank AG. Grundlegende Unternehmensinformationen sowie unsere ökonomischen Kennzahlen können Sie unserem Jahresabschluss und Lagebericht entnehmen.

Datenprüfung und Transparenz

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

Feedback und Anregungen

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

Online-Präsenz zu Personalthemen

[Vergütungsbericht](#)

Karriere bei der Deutschen Bank

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



Diversity Online-Präsenz

[Diversity: Potenziale voll ausschöpfen](#)

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 auf Zusatzleistungen in Deutschland und nicht auf die von anderen deutschsprachigen Ländern.

Impressum

Herausgeber

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

Verantwortlich für den Inhalt

Pippa Lambert, Volker Hofmann, Volker Steuer

Konzeption

Stefanie Chalk, Stefan Walbert, Julia Yesil,
Martin Geier, Hilger Pothmann

Veröffentlichungsdatum

20. März 2017

Kontakt und Feedback

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

Publikationen zum Jahresabschluss

Alle Deutsche Bank Publikationen zum
Jahresabschluss 2016 finden Sie unter db.com/de/16

© 2017 Deutsche Bank AG

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

Redaktionelle Anmerkung

Alle Angaben in diesem Bericht erfolgten nach bestem
Wissen und wurden mit größter Sorgfalt und Umsicht
aus unterschiedlichen Quellen zusammengestellt.

Nach unserer Kenntnis entsprechen die hier
enthaltenen Informationen, Zahlen und Daten der
Wahrheit. Eine Haftung für die Richtigkeit oder
Vollständigkeit der Angaben kann dennoch nicht
übernommen werden. Der Herausgeber war bemüht,
alle Reproduktionsrechte zu klären. Eventuelle
rückwirkende Ansprüche bitten wir über
hr.communication@db.com an uns zu richten. Wenn
bei bestimmten Begriffen, die sich auf
Personengruppen beziehen, nur die männliche Form
gewählt wurde, so ist dies nicht
geschlechterspezifisch gemeint, sondern geschah
ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit.
Allen Kollegen und allen Beteiligten außerhalb des
Unternehmens, die an der Erstellung dieses Berichts
mitgewirkt haben, danken wir für die freundliche
Unterstützung. Der vorliegende Bericht ist
ausschließlich online verfügbar. Die englische
Publikation ist abrufbar unter: hr-report.db.com/16

Zukunftsbezogene Aussagen

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

Geschäftsbericht 2016



- ▶ Printfassung
- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter db.com/de/16

Unternehmerische Verantwortung – Bericht 2016



- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter cr-bericht.db.com/de/16

Personalbericht 2016



- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter personalbericht.db.com/de/16