



Stärken nutzen,
Herausforderungen meistern,
Vertrauen mehren

Personalbericht 2014

Leistung aus Leidenschaft



03 Grußwort von Stephan Leithner
und Pippa Lambert

1

Die strategische Agenda von Human Resources

- 06 HR-Prioritäten unterstützen
die Strategie der Bank
- 11 Den Kulturwandel
vorantreiben
- 14 Die Bank bei der Erreichung
der OpEx-Ziele unterstützen
- 16 Diversity und Inclusion
machen den Unterschied
- 21 Umdenken bewirken durch Neuordnung
der Vergütungsstrukturen
- 26 Stärkung von Führungskompetenzen
und Talentmanagement

2

Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz

- 32 Mitarbeiter gewinnen und binden,
die unsere Werte leben
- 34 Ausgewählte Personalkennzahlen
des Konzerns

3

Labor Relations

- 37 Konstruktive Zusammenarbeit
mit Sozialpartnern

Ergänzende Informationen

- 39 Weitere Mitarbeiterkennzahlen
- 41 Über den Bericht
- 41 Impressum

Sehr geehrte Damen und Herren,

in den letzten Jahren hat sich die Bankenlandschaft fundamental verändert und steht weiterhin vor mehr Herausforderungen als je zuvor: Dazu gehören sich stetig verändernde Kundenbedürfnisse und anspruchsvollere regulatorische Anforderungen, anhaltend niedrige Zinsen, die skeptische Haltung der Öffentlichkeit sowie eine Vielzahl von Rechtsstreitigkeiten. Die Deutsche Bank hat sich dazu verpflichtet, diesen Herausforderungen mit Transparenz zu begegnen, was von der Öffentlichkeit auch anerkannt wird. Unsere Mitarbeiter haben bei der Bewältigung der Herausforderungen enorme Stärke, Zielstrebigkeit und große Einsatzbereitschaft unter Beweis gestellt.

Gleichzeitig sehen wir in den Umbrüchen der Bankenbranche auch Chancen für die Deutsche Bank. Dazu gehören der wachsende Bedarf an Finanzierungen und Anlagen über die Kapitalmärkte, die unverändert voranschreitende Globalisierung und die zunehmende Digitalisierung in der Gesellschaft und im Unternehmen. Der globale Wettbewerb um die Gewinnung und Bindung der besten Talente hat sich weiter verschärft. Ziel der Deutschen Bank ist es, in einem Umfeld rapider Umbrüche, ein weltweit attraktiver Arbeitgeber im Finanzsektor zu sein. Die strategische Human Resources (HR)-Agenda leistet einen wesentlichen Beitrag dazu. Unsere Mitarbeiter sind ausschlaggebend für die nachhaltige Leistung des Unternehmens. Die Bank muss einerseits jedem Mitarbeiter ermöglichen, sein Potenzial voll zu entfalten, und andererseits sicherstellen, dass alle Mitarbeiter im Rahmen unseres gestärkten Kontrollrahmens agieren. Der vorliegende Bericht bietet Ihnen einen Einblick in unsere strategischen HR-Prioritäten und schafft Transparenz zu Mitarbeiterkennzahlen der Deutschen Bank.

Die Bank hat im vergangenen Jahr deutliche Fortschritte hinsichtlich ihrer HR-Prioritäten erzielt. Durch die Stärkung von Führungskompetenzen und im Talentmanagement haben wir beispielsweise unseren Pool an internen Talenten gezielt aufgebaut und diesen im Rahmen der internen Mobilität unserer Mitarbeiter verstärkt genutzt. Die Besetzung von Führungspositionen wird zentral koordiniert, um sicherzustellen, dass für kritische Positionen die qualifiziertesten und geeignetsten Mitarbeiter der Bank identifiziert werden. So handelte es sich bei 50% der internen Stellenbesetzungen für Top Management-Positionen im Jahr 2014 um bereichsübergreifende Wechsel. Zudem wurden rund 63% der internen Kandidaten für diese Positionen im Rahmen der Nachfolgeplanung identifiziert. 25% aller in die Senior Leadership-Gruppe berufenen Managing Director waren weiblich, was sich positiv auf das Geschlechterverhältnis in unserem Senior Management auswirkte. Wir haben zudem unsere Führungs- und Managementprogramme über alle Geschäftsbereiche hinweg harmonisiert – mit dem Ziel, einen Pool qualifizierter Führungskräfte aufzubauen, die unser Geschäft verantwortungsbewusst und im Einklang mit unserer Strategie und Unternehmenskultur leiten können.

Ein starker HR-Bereich verantwortet und steuert Prozesse, die ethische Geschäftspraktiken untermauern.

» Die strategischen HR-Initiativen sind darauf abgestimmt, anspruchsvolle Veränderungsprozesse durch Führungskompetenz und HR-Instrumente erfolgreich zu bewältigen.«

Stephan Leithner

» Ein starker HR-Bereich verantwortet und steuert Prozesse, die ethisch korrekte Geschäftspraktiken untermauern.«

Pippa Lambert

Auch bei der Umsetzung des langfristigen Kulturwandels im Unternehmen haben wir Fortschritte erzielt. Im Jahr 2014 hat sich HR darauf konzentriert, unsere Werte und Überzeugungen greifbar zu machen. Wir haben sie in alle wichtigen HR-Instrumentarien integriert, zugleich Prozesse gestrafft und die Governance gestärkt. Der konsequenten Neuausrichtung von Entlohnungs-, Beförderungs- sowie Disziplinarprozessen kam dabei im Jahr 2014 besondere Bedeutung zu. Die strategischen Prioritäten von HR unterstützen die Bank darin, ein starkes Fundament an Mitarbeitern weiterzuentwickeln. Seit 2013 veranstalten wir Dialogforen und Workshops zur Kultur für Top-Führungskräfte sowie für Mitarbeiter auf allen Verantwortungsstufen weltweit. Die Foren sollen es Mitarbeitern ermöglichen, sich noch intensiver mit den Werten und Überzeugungen auseinanderzusetzen, um diese im Arbeitsalltag umzusetzen und einen nachhaltigen Kulturwandel bewirken zu können. Im Rahmen unserer konzernweiten Mitarbeiterbefragung haben unsere Mitarbeiter eine klare Botschaft zum Kulturwandel gesandt: Wir müssen weiterhin Worte in Taten umsetzen und dafür sorgen, dass die Mitarbeiter stolz auf die Deutsche Bank sein können.

Wir möchten allen Kollegen in HR, unseren Mitarbeitern und ihren Vertretern für ihre offene und konstruktive Zusammenarbeit im vergangenen Jahr aufrichtig danken. Der Kulturwandel und die Mitarbeiterinitiativen erfordern großes gegenseitiges Vertrauen und zielgerichtete Kooperation mit den Arbeitnehmersvertretern und Gewerkschaften. Die Finanzbranche wird auch im Jahr 2015 großen Herausforderungen gegenüber stehen. Wir sind jedoch davon überzeugt, dass die Deutsche Bank gut aufgestellt ist, um diese dank der partnerschaftlichen Zusammenarbeit – über alle Bereiche der Bank hinweg sowie gemeinsam mit unseren externen Stakeholdern – erfolgreich zu meistern.

Mit freundlichen Grüßen



Stephan Leithner
Mitglied des Vorstands



Pippa Lambert
Global Head of Human Resources

Frankfurt am Main, März 2015

1

Die strategische Agenda von Human Resources

- 06 HR-Prioritäten unterstützen die Strategie der Bank
- 11 Den Kulturwandel vorantreiben
- 14 Die Bank bei der Erreichung der OpEx-Ziele unterstützen
- 16 Diversity und Inclusion machen den Unterschied
- 21 Umdenken bewirken durch Neuordnung der Vergütungsstrukturen
- 26 Stärkung von Führungskompetenzen und Talentmanagement

»Durch Führungsverhalten, das vielfältige Mitarbeiter einbezieht, stärken wir das Innovationspotenzial unserer Belegschaft. Damit unterstützen wir die strategischen Ziele der Bank, weltweit konkurrenzfähig zu sein, stets ausgewogene und nachhaltige Risikoentscheidungen zu treffen und besser auf die Anforderungen unserer Kunden und Stakeholder einzugehen.«



Titel
Gülabatin Sun, Frankfurt am Main
Global Head of Diversity & Inclusion, Deutsche Bank AG

HR-Prioritäten unterstützen die Strategie der Bank

Die Deutsche Bank hat sich in ihrer Strategie 2015+ auf fünf entscheidende Hebel konzentriert: Kapital, Kosten, Kunden, Kompetenzen und Kultur. Die strategischen HR-Initiativen sind auf diese abgestimmt, um dazu beizutragen, dass die Deutsche Bank anspruchsvolle Veränderungsprozesse durch Führungskompetenz und HR-Instrumente erfolgreich bewältigt. Somit wollen wir das Vertrauen aller Stakeholder durch einen glaubwürdigen Kulturwandel zurückgewinnen und die Ziele der Bank in einem sich verändernden Umfeld erreichen:

Die strategischen HR-Initiativen unterstützen die Strategie der Bank



Den Kulturwandel vorantreiben

Für den HR-Bereich ist Kultur ein wichtiges Handlungsfeld. Der angestossene Kulturwandelprozess ist die Reaktion der Bank auf die jüngste Finanzkrise, öffentliche Kritik an Banken und die damit einhergehenden Veränderungen von Regulierungsvorschriften und Kontrollen im Bankensektor. Dies bedeutet, dass die Deutsche Bank das Vertrauen aller Stakeholder nur zurückgewinnen kann, indem alle Mitarbeiter eine Kultur leben, die die Werte und Überzeugungen der Bank, [siehe Schaubild auf Seite 10](#), widerspiegelt und keine Wiederholung von Fehlern aus der Vergangenheit zulässt. Um dies zu erreichen, passt die Bank ihre Geschäftspraktiken entsprechend an. Der HR-Bereich nimmt eine Vorbildfunktion bei der Umsetzung unserer Werte und Überzeugungen ein.

HR hat die Werte und Überzeugungen in die Rekrutierungs-, Interview- und Einstellungsprozesse sowie in die Personalentwicklungskonzepte bei der Deutschen Bank integriert. Die konzernweite Mitarbeiterbefragung (People Survey) liefert wertvolle Informationen über die Ansichten unserer Mitarbeiter zur Unternehmenskultur. Die Umfrage wurde angepasst, um besser zu verstehen, wie die Mitarbeiter die Werte und Überzeugungen umsetzen. Diese Erkenntnisse werden auch 2015 unmittelbar in unsere Aktivitäten einfließen.

Eine zentrale Aufgabe im Rahmen unseres Kulturwandels ist ein gestärkter, verbesserter Kontrollrahmen. HR ist beteiligt am Three Lines of Defence (3LoD)-Programm zur Weiterentwicklung des Kontrollrahmenwerks. Dazu gehören die Überprüfung sowie Neudefinition von Risiken und Kontrollen im Rahmen der Risikosteuerung. Neben der Entwicklung und Kommunikation neuer Richtlinien unterstützt HR die Gesamtbank beim Aufbau einer Governance und hilft Teams, ihre Aufgaben in der ersten, zweiten und dritten Kontrollinstanz zu verstehen sowie wahrzunehmen. Ferner unterstützt HR die Ausrichtung neuer Prozesse auf unser Kontrollrahmenwerk.

Weitere Informationen

Deutsche Bank Finanzbericht 2014 S. 227ff

Die Bank bei der Erreichung der Operational Excellence (OpEx)-Ziele unterstützen

Die Begleitung des OpEx-Programms zur Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit der Bank ist eine der wesentlichen Komponenten unserer strategischen HR-Initiativen. Das Programm trägt dazu bei, ein nachhaltiges Organisationsmodell zu entwickeln. Ausgerichtet an der Geschäftsstrategie der Bank stehen die Reduzierung von Managementebenen, die Erweiterung der Führungsspannen, eine größere Rollentransparenz sowie die Standortstrategie der Bank im Vordergrund. Darüber hinaus unterstützt HR die Geschäftsbereiche und Infrastrukturfunktionen bei der Festlegung und Umsetzung einzelner OpEx-Ziele sowie bei der Steuerung der sich daraus ergebenden Veränderungen.

Diversity und Inclusion machen den Unterschied

Die Deutsche Bank ist sich der Bedeutung von Vielfalt und einer Kultur des Miteinanders bewusst und sie sieht die Chancen und Herausforderungen des demografischen Wandels. Gemischte Teams können ihr volles Potenzial nur dann optimal entfalten, wenn Vertrauen, Respekt und Offenheit in ihrem Arbeitsumfeld auch gelebt werden. Daher stärkt HR das Bewusstsein der Führungskräfte für die positiven Effekte, die eine Kultur des Miteinanders mit sich bringt. Damit streben wir in unserer Branche eine Vorreiterrolle an. Darüber hinaus haben wir die Anzahl an Frauen in Führungspositionen in der Bank erhöht. Insbesondere haben wir zwei weibliche Führungskräfte in das Group Executive Committee (GEC) berufen, das beratende, koordinierende, leistungsüberwachende und entscheidungsvorbereitende Funktionen für den Vorstand ausübt.

Umdenken bewirken durch Neuordnung der Vergütungsstrukturen

Robuste Kontrollen in der Deutschen Bank sind bei der Steuerung von Risiken unverzichtbar. Ebenso unabdingbar sind sie für die Wiedergewinnung und Wahrung des Vertrauens von Aufsichtsbehörden sowie der Gesellschaft. Durch die zunehmende öffentliche Aufmerksamkeit hinsichtlich Risiken, dem Zusammenhang von Risikobereitschaft und Vergütung, entsprechenden regulatorischen Veränderungen, öffentlicher Kritik und unserem Bestreben nach einem Kulturwandel in unserer Branche, hat HR im Jahr 2014 sichergestellt, dass die Deutsche Bank über eine klar definierte und dokumentierte Vergütungsstrategie verfügt. Diese fußt auf unseren Werten und Überzeugungen. Die überarbeitete Vergütungsstruktur entspricht nun aufsichtsbehördlichen Anforderungen, den allgemeinen Marktpraktiken sowie den Zielen des Kulturwandels und stärkt unsere Governance. Zudem sind Leistung und Vergütung nun enger miteinander verknüpft, was einen differenzierten Vergütungsansatz gewährleistet. Mit unserem Rahmenwerk an Vergütungsstrukturen, unserem Performance Management-Prozess und entsprechenden Messgrößen schaffen wir die Voraussetzungen dafür, dass unsere Mitarbeiter zur angestrebten Unternehmenskultur beitragen und diese leben. Zudem ermöglichen sie es den Mitarbeitern, ihre Karriereziele zu erreichen, fördern die Zusammenarbeit und tragen dazu bei, dass die Bank bei ihren Aktivitäten die Belange der Gesellschaft berücksichtigt. Diese Selbstverpflichtungen wurden 2012 vom Vorstand der Deutschen Bank formuliert.

Stärkung von Führungskompetenzen und Talentmanagement

Die Aufgabe von Führungskräften, ihre Mitarbeiter zu motivieren und entsprechend ihrer Kompetenzen einzusetzen, ist wichtiger als je zuvor. 2014 hat HR ein neues Regelwerk geschaffen, das Führungskompetenzen stärken sowie Karriereoptionen, Nachfolgeplanung und Entwicklungsmaßnahmen verbessern soll. Im September 2013 wurde ein Group People Committee gegründet, das von den Co-Vorsitzenden des Vorstands der Deutschen Bank geleitet wird.

HR ist für die Besetzung von Führungspositionen verantwortlich, für die sowohl interne als auch externe Kandidaten berücksichtigt werden. In Partnerschaft mit unseren internen Stakeholdern überwachen wir ein detailliertes Auswahlverfahren. Dies stellt sicher, dass ausgewählte Kandidaten über adäquate Kompetenzen verfügen und im Einklang mit unserer Kultur agieren. Wir wollen ein angemessenes Verhältnis interner Mobilität und Entwicklungsmöglichkeiten für unsere Mitarbeiter zu externen Einstellungen erreichen. Gleichzeitig möchten wir dann Spitzentalente für spezifische Aufgaben aus dem Markt gewinnen, wenn externe Expertise strategische Vorteile bringt.

Mit einer Vielzahl von Initiativen hat die Bank sichergestellt, dass Führungskräfte auf künftige Herausforderungen vorbereitet werden. Wir müssen jederzeit eine adäquate Qualifikation derjenigen Mitarbeiter sicherstellen, welche aus Sicht der Aufsichtsbehörden wichtige Schlüsselpositionen einnehmen. Um dies zu erreichen, arbeiten wir eng mit anderen Kontrollfunktionen der Bank zusammen. So unterstützten wir beispielsweise die House of Governance-Initiative. Diese soll das Verständnis für die Verantwortlichkeiten einzelner Führungskräfte schärfen und sieht eine transparente Beschreibung von Rollen vor. So werden Aufgaben und rechtliche Verpflichtungen, die mit einzelnen Positionen verbunden sind, klar definiert. HR fungierte 2014 als Pilotbereich für die Initiative und hat die „Key Function Holder Guideline“ (Richtlinie für Inhaber von Schlüsselfunktionen) entwickelt. Die Definition von Führungsverantwortung in der Deutschen Bank entwickelt sich somit weiter. Dies wird sich positiv auf die langfristige Leistung der Bank auswirken. Für die Deutsche Bank bleibt ein systematisches und nachhaltiges Personalmanagement Schlüssel zum Erfolg. Mit Blick auf 2015 werden bei der Umsetzung der Konzernstrategie auch künftig das Vorantreiben des Kulturwandels, die Erreichung der OpEx-Ziele und die Implementierung aufsichtsbehördlicher Anforderungen im Fokus stehen. HR wird die Bank dabei unterstützen, globale und regionale aufsichtsrechtliche Auflagen zu erfüllen und eine entsprechende Kultur der Verantwortung zu schaffen. Dabei wird sich HR weiterhin auf die Führungskräfteentwicklung auf allen Ebenen, Performance Management-Prozesse für Mitarbeiter sowie auf die Etablierung einer effizienten und effektiven Organisationsstruktur konzentrieren. Wir investieren in die berufliche und persönliche Entwicklung unserer Mitarbeiter und Führungskräfte, um sie zu motivieren und ihre Kompetenzen zu stärken.

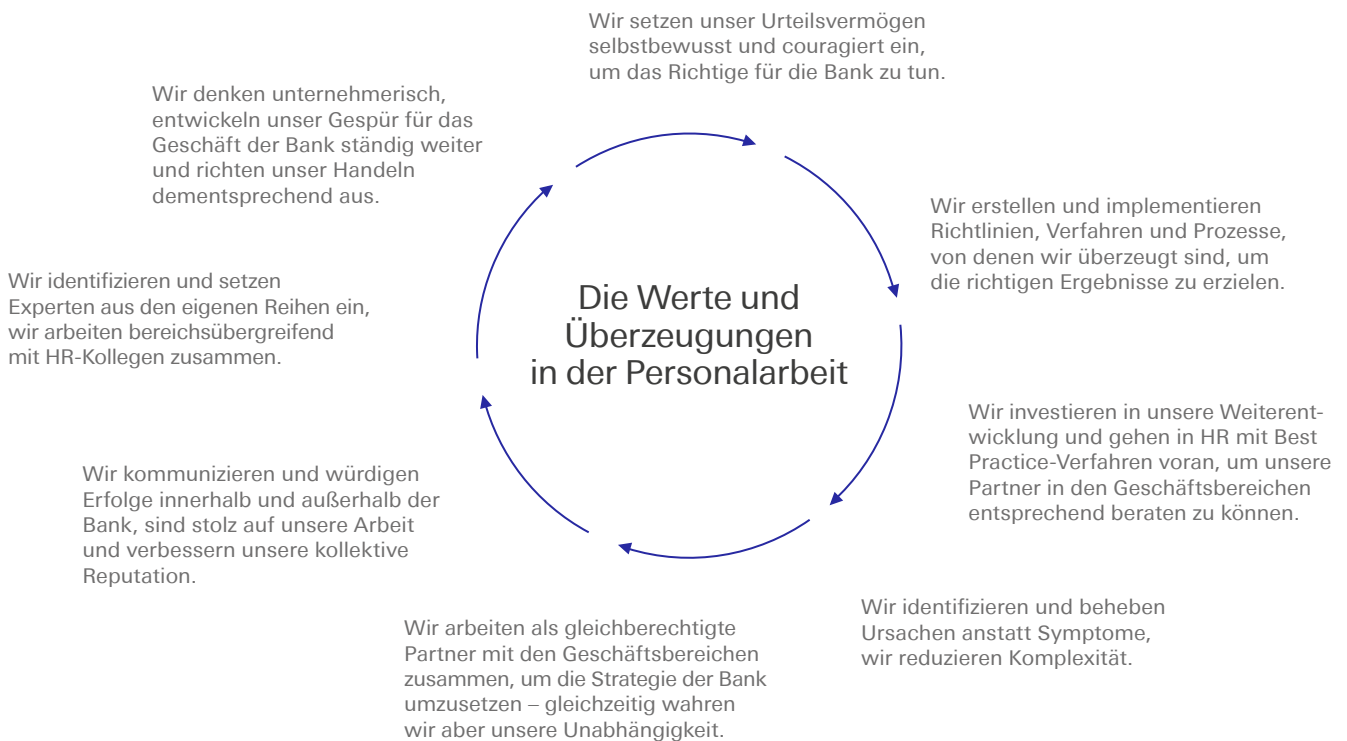
Effiziente HR-Prozesse und -Strukturen

Grundlage hierfür sind eine erhöhte Zufriedenheit unserer Stakeholder, verbesserte Prozesse und eine starke Governance. Zudem werden die Werte und Überzeugungen in alle HR-Maßnahmen integriert. Wir werden weiterhin einheitliche und geeignete Leistungen zur Verfügung stellen und dafür sorgen, dass unsere Partner das gesamte Spektrum unserer Aktivitäten kennen und Zugang zu diesem haben. Auch 2015 wird HR Chancen nutzen, um einen wesentlichen Beitrag für die Geschäftsbereiche und Infrastrukturfunktionen zu leisten. Das im Jahr 2014 erarbeitete Leitbild für den HR-Bereich wird uns dabei unterstützen.

HR-Leitbild und Selbstverpflichtungen im Einklang mit den Werten und Überzeugungen der Deutschen Bank

Wir wollen durch partnerschaftliche Zusammenarbeit ein Umfeld schaffen, in dem Mitarbeiter ihr Potenzial voll entfalten und nachhaltige Leistung für das Unternehmen erbringen können.

Acht Selbstverpflichtungen untermauern das HR-Leitbild und artikulieren, im Einklang mit den Werten und Überzeugungen, wie wir agieren wollen.



Die Werte und Überzeugungen der Deutschen Bank

Die Werte und Überzeugungen bestimmen zunehmend unser Handeln. Sie sollen uns dabei helfen, unsere Geschäftsaktivitäten mit der größtmöglichen Integrität durchzuführen, langfristigen Wert für unsere Aktionäre zu schaffen und Toptalente zu fördern, die die Deutsche Bank in diesem Geist prägen. Wir konzentrieren uns noch stärker darauf, unseren Kunden passende Lösungen bereitzustellen, die ihre Anforderungen erfüllen. Gleichzeitig verbessern wir kontinuierlich unsere eigenen Prozesse. Wir übernehmen Verantwortung und denken wie Eigentümer unserer Bank.

Unsere Werte

Integrität	Nachhaltige Leistung	Kundenorientierung	Innovation	Disziplin	Partnerschaft
------------	----------------------	--------------------	------------	-----------	---------------

Unsere Überzeugungen

Wir richten uns stets nach den höchsten Integritätsstandards – in Worten und in Taten.	Wir schaffen Wert für unsere Aktionäre, indem wir langfristigen Erfolg über kurzfristige Gewinne stellen.	Wir erarbeiten uns das Vertrauen unserer Kunden, indem wir sie in den Mittelpunkt unseres Handelns stellen.	Wir fördern die intellektuelle Neugier unserer Mitarbeiter, weil sie die Grundlage jeglicher Innovation ist.	Wir gehen sorgsam mit unserem Unternehmen und seinen Ressourcen um. Wir denken und handeln wie Eigentümer.	Wir setzen auf gemischte Teams, um bessere Ideen und ausgewogenere Entscheidungen zu erreichen.
Wir tun das, was nicht nur rechtlich erlaubt, sondern auch richtig ist.	Wir unterstützen unternehmerisches Denken und das verantwortungsbewusste Abwägen von Chancen und Risiken.	Wir schaffen Mehrwert für unsere Kunden, weil wir ihre Bedürfnisse verstehen und sie bestmöglich erfüllen.	Wir verhelfen unseren Kunden zum Erfolg, indem wir geeignete Lösungen für ihre Anforderungen suchen und anbieten.	Wir halten uns an Regeln und stehen zu unseren Zusagen – ohne Wenn und Aber.	Wir stellen gemeinsame Ziele über Bereichsgrenzen. Die Grundlage dafür sind Zusammenarbeit, Respekt und Vertrauen über alle Bereiche hinweg.
Wir sprechen offen miteinander. Wir fördern, äußern und respektieren konstruktive Kritik.	Wir streben nachhaltigen Erfolg an durch gezielte Entwicklung und Förderung unserer Mitarbeiter entsprechend ihrer Leistung und Talente.	Wir wollen der Partner unserer Kunden sein. Die geschaffenen Werte teilen wir fair.	Wir verbessern kontinuierlich unsere Prozesse und Plattformen, indem wir neue und bessere Ideen nutzen.	Wir erreichen operative Exzellenz, indem wir alles, was wir tun, möglichst schon im ersten Anlauf richtig machen.	Wir arbeiten mit allen Stakeholdern und Aufsichtsbehörden partnerschaftlich und verantwortungsbewusst zusammen. Wir nehmen unsere gesellschaftliche Verantwortung ernst.

Den Kulturwandel vorantreiben

In Kürze

- Kulturwandel ist integraler Bestandteil der Strategie der Deutschen Bank, untermauert durch persönliches Engagement und klares Bekenntnis des Senior Management
 - Die Bank hat ihren Verhaltens- und Ethikkodex im Einklang mit den Werten und Überzeugungen überarbeitet und erneut ausgerollt
 - HR-Prozesse spielen weiterhin eine besondere Rolle bei der Verankerung der Kultur in der Gesamtbank
 - 2014 lag der Schwerpunkt darauf, mit Mitarbeitern in den Dialog über Kultur zu treten und diese in wesentliche HR-Prozesse zu integrieren
-

Kultur ist einer der fünf Hebel unserer Konzernstrategie. Damit hat die Deutsche Bank eine klare Botschaft an ihre Stakeholder gesendet: Eine starke und auf gemeinsamen Werten und Überzeugungen basierende Unternehmenskultur ist für den langfristigen Erfolg der Bank unerlässlich. Eine starke, gelebte Kultur schafft Leitplanken für individuelles Verhalten und Entscheidungsfindung in einem dynamischen aufsichtsrechtlichen und wirtschaftlichen Umfeld. Sie unterstützt die Bank und ihre Mitarbeiter dabei, das Richtige zu tun – zum Vorteil ihrer Kunden und der Gesellschaft als Ganzes.

Im Jahr 2014 hat HR dazu beigetragen, Mitarbeitern in allen Bereichen der Bank die Werte näher zu bringen. Wir fördern sicht- und messbare Veränderungen im persönlichen Verhalten sowie in Richtlinien, Prozessen und Praktiken. Zur Erreichung dieser Ziele waren vier Stoßrichtungen wichtig:

1. Aktive Beteiligung und Einbeziehung von Mitarbeitern

Um Mitarbeiter mit den Werten vertraut zu machen, ihnen bereits eingeleitete Veränderungen aufzuzeigen und Praxisbeispiele an die Hand zu geben, haben wir in der Bank umfangreiche multimediale Informationskampagnen durchgeführt. Diese sollen zum Nachdenken über das eigene Denken und Handeln anregen. Führungskräfte, beraten von HR, führten in der gesamten Bank Workshops in kleinen Gruppen durch. Dabei ging es um die Veränderung unserer Prozesse und um Möglichkeiten, zu einer positiven Geschäftsentwicklung beizutragen. So haben zum Beispiel in Deutschland im Jahr 2014 über 400 Managing Director (90% der Gesamtpopulation) und 80 Director an einem zweitägigen Kulturseminar („Dialogforum“) des Instituts der Deutschen Wirtschaft in Köln teilgenommen.

>400

Managing Director
(90% der Gesamtpopulation)
haben an einem zwei-
tägigen Kulturseminar
teilgenommen.

Des Weiteren haben

>6.000

Mitarbeiter aus Corporate Banking & Securities an Workshops zu Unternehmenskultur und Ethik teilgenommen (90%).

2. Veränderungen von Geschäftsprozessen und -praktiken

Ein Kulturwandel muss sich in allen Aspekten des Tagesgeschäfts widerspiegeln. Die Verankerung unserer Werte und Überzeugungen in unseren Richtlinien und unseren Geschäftsprozessen ist ein kontinuierlicher Prozess. HR unterstützt die Bank beratend, fördert den Austausch von Erfahrungen und bringt die Perspektive der Mitarbeiter ein. Im Jahr 2014 haben wir:

- unseren Verhaltens- und Ethikkodex aktualisiert und um konkrete Fragen und Beispiele erweitert
- unseren Kontrollrahmen gestärkt, sowohl personell als auch durch die Umsetzung des 3LoD-Programms. Die Geschäftsbereiche übernehmen zukünftig bei der Steuerung von Risiken mehr Verantwortung.

3. Veränderung des Personalmanagements

Im Jahr 2014 haben wir unseren Performance Management-Ansatz weiter angepasst. Die Einhaltung der Werte und Überzeugungen ist ein entscheidendes Element und fließt nun zu 50% in die individuelle Leistungsbeurteilung ein. Dies wirkt sich wiederum wesentlich auf Beförderungsentscheidungen aus. In den beiden vergangenen Jahren haben wir zudem einige Vergütungsbestandteile angepasst. Ziel ist es, richtige Verhaltensweisen zu fördern, zu belohnen und zu unterstützen sowie unerwünschte Verhaltensweisen zu sanktionieren. Beispiele sind:

- wesentliche wertbasierte Kennzahlen werden nun im jährlichen Vergütungsprozess für Vorstandsmitglieder und Mitarbeiter aller Divisionen berücksichtigt
- Entwicklung eines globalen Ansatzes für Disziplinarmaßnahmen
- Einbeziehung der Suspendierungs-, „Red Flag“- und Performance Management-Prozesse in die disziplinarischen Prozesse sowie die Jahresendbeurteilung

4. Honorierung vorbildlicher Verhaltensweisen

Um die Leistung von Mitarbeitern anzuerkennen, die hervorragende geschäftliche Ergebnisse im Einklang mit unseren Werten erbracht haben, hat die Deutsche Bank 2014 erstmals die „Living the Values Awards“ vergeben, die von unseren Co-Vorstandsvorsitzenden gesponsert werden. Aus fast 100 Nominierungen durch Führungskräfte weltweit wurden zehn Gewinnerteams ausgezeichnet. HR unterstützt zahlreiche andere Awards und Initiativen für unsere Mitarbeiter. Hierzu zählen der „myRecognition Award“ in den Infrastrukturfunktionen und die Einführung des Mitarbeiternetzwerks „Global Culture Ambassadors“, das wir im Jahr 2015 fortführen werden.

Erfolgsmessung

Die Messung der beim Kulturwandel erzielten Fortschritte ist eine Priorität für das Senior Management und fester Tagesordnungspunkt in Sitzungen des Group Executive Committee. Auch in Sitzungen des Aufsichtsrats und seines Integritätsausschusses werden regelmäßig Fortschritte des Kulturwandels besprochen. Im Jahr 2014 haben wir unsere konzernweite Mitarbeiterbefragung (People Survey) angepasst, um besser zu verstehen, wie die Mitarbeiter unsere Werte und Überzeugungen umsetzen. Die aus der Mitarbeiterbefragung gewonnenen Informationen fließen in unsere Zielsetzung und Fortschrittsbewertung für 2015 ein.

Konzernweite Mitarbeiterbefragung (People Survey)

Seit 1999 führt die Deutsche Bank regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch, um die Verbundenheit ihrer Mitarbeiter, deren Einschätzung der Unternehmenskultur sowie andere wesentliche Indikatoren zu bewerten. 2014 haben wir die Befragung vor dem Hintergrund unserer Werte und Überzeugungen und des OpEx-Programms überarbeitet.

Mehr als 60.000 Mitarbeiter (58% der Gesamtbelegschaft) haben 2014 an der Befragung teilgenommen, darunter erstmals auch Mitarbeiter der Postbank. Seit der letzten Befragung zwei Jahre zuvor mussten sich unsere Mitarbeiter den Herausforderungen schwieriger Marktbedingungen und unserem schwankenden Aktienkurs stellen. Vor diesem Hintergrund lautete das Feedback, dass wir bei dem Aufbau und der Stärkung einer gemeinsamen Kultur Fortschritte erzielt haben, es jedoch noch viel zu tun gibt.

Während 82% der Mitarbeiter, die teilgenommen haben, unsere Werte und Überzeugungen kennen, haben 35% der Mitarbeiter Verhaltensänderungen festgestellt.

Der Commitment-Index liegt aber weiterhin auf dem Niveau der Finanzdienstleistungsbranche. Zudem gaben die Mitarbeiter an, dass sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse besser in ihren derzeitigen Aufgaben einbringen können (der Enablement-Index stieg von 64% im Jahr 2012 auf 68%).

Die neu aufgenommenen Fragen zu den Werten im People Survey gab uns gewinnbringende Erkenntnisse, inwieweit Mitarbeiter die Werte erleben. Die Mitarbeiter begrüßen die Entwicklung einiger bisher eingeleiteten Veränderungen, wie beispielsweise, die Wertschätzung von unternehmerischem Handeln, das Identifizieren von Risiken, der Gewinn an Kundenvertrauen, die Wertschätzung von Diversity und die Verbesserung der Prozesse. Einiges bleibt aber noch zu tun. Die Befragung hat gezeigt, dass wir den Zusammenhang zwischen Leistung und Konsequenzen noch weiter ausbauen und für die Mitarbeiter erkennbar machen müssen und mehr Zeit für kreatives Denken einräumen sollten. Viele Mitarbeiter finden es ferner schwierig, sich ein adäquates Maß an Ressourcen für die Ausübung ihrer Tätigkeit zu sichern. Die Bank leitet hieraus ab, dass sowohl die Geschäfts- als auch Personalprozesse, wo notwendig, noch weiter im Rahmen des Kulturwandels angepasst und verändert werden müssen.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung wurden im Juni 2014 kommuniziert. Das Feedback war deutlich: Wir müssen Worte in Taten umsetzen und den Stolz der Mitarbeiter wieder stärken. Seither haben alle Divisionen ihre Prioritäten neu geordnet und Folgemaßnahmen durchgeführt. So hat Deutsche Asset & Wealth Management (Deutsche AWM) beispielsweise seine bereichsübergreifende Zusammenarbeit intensiviert. Global Transaction Banking (GTB) überprüft regelmäßig Dienstleistungsangebote, seine regionale Präsenz und das Kundenportfolio, um eine nachhaltige Leistung sicherzustellen. Group Technology & Operations (GTO) hat sogenannte Innovation Labs in Silicon Valley, London und Berlin eingerichtet.

Enablement Index

68%

2012: 64%

Employee Enablement bedeutet, dass Mitarbeiter in ihrem Arbeitsumfeld gefördert werden und daher effizient arbeiten. Sie haben Rollen inne, die zu ihnen passen und in denen sie sich gerne neuen Herausforderungen stellen. Sie arbeiten in einem produktiven Umfeld ohne Barrieren.
(© Hay Group)

Die Bank bei der Erreichung der OpEx-Ziele unterstützen

In Kürze

- HR spielt eine wichtige Rolle bei der Umsetzung des OpEx-Programms
 - HR berät und unterstützt bei der Effizienzverbesserung von Organisationsstrukturen, der Standortstrategie und des Change Management
 - HR stärkt die faktenbasierte Entscheidungsfindung, auf die sich Führungskräfte bei Fragen zum Talentmanagement stützen können
 - HR will Effizienz, Qualität und Kontrollen durch einen verstärkten Fokus auf Prozessdenken steigern
-

Unterstützung der Bank bei der Effizienzsteigerung

Die Deutsche Bank wird eine schlankere, stärker konsolidierte Organisation schaffen, die auf gemeinsame Nutzung von Ressourcen ausgerichtet ist und weniger Redundanzen in Silos vorweist. Wir zentralisieren und standardisieren viele unserer Governance-Prozesse und erhöhen den Automatisierungsgrad sowie den Anteil des „Straight-Through Processing“. Zu den Zielen des OpEx-Programms gehören gesteigerte Qualität für Kunden, größere Flexibilität, stärkere Kontrollen und Kosteneffizienz. Durch eine Neugestaltung unserer Aktivitäten wollen wir bis 2015 jährliche Kosteneinsparungen von 4,5 Mrd Euro erreichen. Dies ist das ambitionierteste Programm in der Geschichte der Bank, und wir investieren 4,0 Mrd Euro, um dessen Ziele zu realisieren.

Beratung der Geschäftsbereiche beim Aufbau einer stabileren und nachhaltigeren Organisation

2013 wurde ein sogenanntes Organizational Design-Team gegründet, das die Organizational Design-Grundsätze der Deutschen Bank eingeführt hat. Ausgerichtet auf die Geschäftsstrategie der Bank wurden seitdem wesentliche Fortschritte bei der Schaffung eines nachhaltigen Organisationsmodells erzielt. Im Ergebnis wurden eine Verringerung der Managementebenen, Erweiterung der Führungsspannen und eine größere Rollentransparenz erzielt. 2014 hat das Organizational Design-Team gemeinsam mit HR Business Partnern mit 100 Führungskräften aus den Geschäftsbereichen Diskussionsrunden über den konkreten Veränderungsprozess veranstaltet. Alle Geschäftsbereiche der Bank sind in diesen Prozess eingebunden.

Beitrag von HR zur Standortstrategie der Bank

Für eine erfolgreiche Implementierung der Standortstrategie der Bank ist der Beitrag von HR unverzichtbar. 2014 haben wir für unsere Near- und Offshore-Standorte ein HR Governance-Modell entwickelt, das auf die Organisationsstrukturen der neuen Standorte ausgerichtet ist. Das neue Modell sieht eine konsistente, standortübergreifende Governance einschließlich Prozessen und Maßnahmen im Sinne eines ganzheitlichen Leistungsversprechens für die Mitarbeiter (Employee Value Proposition) vor.

Begleitung des Veränderungsprozesses

Die Umsetzung des OpEx-Programms ist mit komplexen Herausforderungen verbunden. Größere Veränderungen können bei den Mitarbeitern Unsicherheit auslösen, die wiederum Widerstand erzeugen und zu Störungen des Geschäftsablaufs oder einem Rückgang der Leistung führen kann. Es ist wichtig, dass Führungskräfte Veränderungen wirksam steuern und sowohl Teams als auch einzelne Mitarbeiter begleiten und dazu beitragen, dass mit Änderungen adäquat umgegangen werden kann. Bei der weiteren Umsetzung des OpEx-Programms wird HR eine wichtige Rolle bei der Beratung und Unterstützung von Führungskräften spielen. Im Jahr 2014 hat HR sichergestellt, dass innerhalb der Funktion das entsprechende Fachwissen vorhanden ist, um Führungskräfte zu unterstützen und so zur Entwicklung einer Kultur beizutragen, die Veränderungen gegenüber aufgeschlossen ist.

Personalplanung

In Kooperation mit Group Finance, Group Strategy (AfK) und weiteren zentralen Ansprechpartnern erarbeitet HR aktuell einen konzernweiten Personalplanungsansatz zur Vereinheitlichung bereits bestehender divisionaler Initiativen. Basierend auf einem konzernübergreifenden integrierten Rahmenwerk zur angebots- und nachfrageorientierten Steuerung unserer Belegschaft wird es die ganzheitliche Personalplanung ermöglichen, Mitarbeiter gezielter und effizienter einzusetzen. Die im zweiten Halbjahr 2014 gebildete Arbeitsgruppe hat bereits Fortschritte durch die konzernweite Integration des Personal- und Gehaltskostenplanungsprozesses für das Geschäftsjahr 2015 erzielt. Damit werden wir innerhalb der kommenden zwei bis drei Jahre Anforderungen besser antizipieren und den Personalbedarf effizienter steuern können.

Operational Excellence innerhalb von HR: Durch Prozessfokussierung zu effektiven und effizienten HR-Leistungen

Wir sind gut positioniert, unsere Prozesse durch ein Transformationsprogramm auf einen ganzheitlichen Ansatz umzustellen. Wir haben Ressourcen gesichert und ein Bewusstsein dafür geschaffen, wie wichtig Prozessdenken ist, um nachhaltige Veränderung zu gewährleisten. Durch die Transformation zu einem prozessorientierten HR-Bereich vereinfachen und standardisieren wir unsere Aktivitäten so weit wie möglich, um überflüssige Schritte zu eliminieren und Kapazitäten freizusetzen. Dies ermöglicht es uns, einen noch besseren und effizienteren Beitrag zur Unternehmensleistung zu erbringen.

Diversity und Inclusion machen den Unterschied

In Kürze

- In allen Bereichen der Bank ist der Frauenanteil in Führungspositionen gestiegen
 - Zwei weibliche Führungskräfte wurden in das GEC berufen
 - Umfassende Kommunikation und wachsende Mitarbeiternetzwerke tragen wesentlich zur nachhaltigen Verankerung von Diversity und Inclusion bei
-

145

Nationen bei der
Deutschen Bank
2013: 135

Die Deutsche Bank ist entschlossen, eine Kultur des Miteinanders zu schaffen, in der die Vielfalt ihrer Mitarbeiter, Kunden und gesellschaftlichen Gruppierungen respektiert und geschätzt wird. Unabhängig von Kultur, Nationalität, Rasse, Geschlecht, sexueller Orientierung, Fähigkeiten, Religion, Werdegängen und Erfahrungen wollen wir hochqualifizierte Mitarbeiter gewinnen, fördern und langfristig binden. Diversity spielt bei unseren Werten und Überzeugungen eine zentrale Rolle. Die Bank erwartet von ihren Führungskräften, dass sie ein Arbeitsumfeld des Miteinanders fördern, in dem sich die Mitarbeiter gegenseitig respektieren, ihr Potenzial voll entfalten können sowie entsprechend ihrer Leistungen und Talente bestmögliche Erfolge erzielen.

Was „Diversity“ und „Inclusion“ für uns bedeuten

Bei Diversity geht es darum, sicherzustellen, dass wir Mitarbeiter mit einer großen Vielfalt an Werdegängen und Erfahrungen einstellen und binden, die ihre eigenen Ideen und Perspektiven in das Unternehmen einbringen.

Inclusion heißt, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem alle Mitarbeiter fair und respektvoll behandelt werden sowie gleiche Möglichkeiten und Mittel haben, um zum Unternehmenserfolg beizutragen.



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

Diversity Strategy 2.0

Mit der Diversity Strategy 2.0 wollen wir eine stärker auf Integration und Vielfalt ausgerichtete Kultur schaffen. Dabei konzentrieren wir uns auf die folgenden fünf strategischen Elemente, um auch künftig eine zielorientierte Vorgehensweise sicherzustellen:

1. Effektive Steuerungsstrukturen schaffen
2. Führungsverantwortung erhöhen
3. Transparenz schaffen
4. Globale Mindeststandards etablieren
5. Effiziente Kommunikation mit Stakeholdern

1. Effektive Steuerungsstrukturen schaffen

Unsere Steuerungsstrukturen unterstreichen unser Bekenntnis zu Diversity und Inclusion. Im Jahr 2013 wurde unter der Leitung der Co-Vorstandsvorsitzenden das Group People Committee gegründet. Dieser Ausschuss soll das konzernweite strategische Talentmanagement lenken und überwachen. Aufgabe des Ausschusses ist es unter anderem, die Bedeutung von Diversity in den Geschäftsbereichen sowie die Verantwortlichkeit regionaler Diversity Councils zu stärken. Mit der Gründung des Diversity Council in Großbritannien im Jahr 2014 sind nun in allen Regionen (Nord- und Südamerika, Asien/Pazifik, Deutschland, Großbritannien, Europa und Naher Osten) Diversity Councils vertreten, bestehend aus Führungskräften der jeweiligen Region.

2. Führungsverantwortung erhöhen

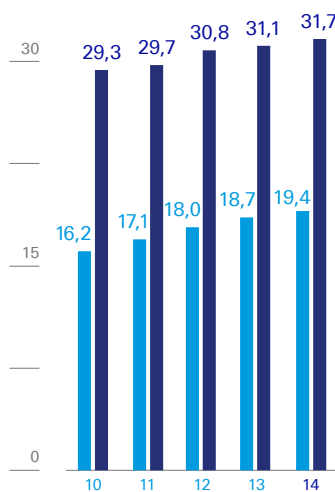
Unsere Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion und ihr Verhalten beeinflusst Motivation, Ergebnisse, Innovationskraft, Zusammenarbeit und damit die Erfolge von Teams. Gemischte Teams haben das Potenzial, kreativere Ideen zu entwickeln und ausgewogenere Entscheidungen zu treffen. Deshalb müssen wir sicherstellen, dass unsere Führungskräfte den Wert gemischter Teams erkennen. 2014 haben wir den Workshop „Umgang mit unbewussten Denkmustern“ auf Managing Director und Director Level auf mehrere Regionen in Deutschland ausgeweitet, sodass immer mehr Führungskräfte die Möglichkeit haben, daran teilzunehmen. Zudem stand unser globales E-Learning-Programm „Kluge Köpfe denken anders – Von der Bedeutung unterschiedlicher Sichtweisen“ erneut im Fokus. Über 6.000 Mitarbeiter haben an dem E-Learning-Programm bereits teilgenommen. Beide Programme werden weiterhin fortgeführt.

Der prozentuale Anteil der Frauen in Führungspositionen in den Stufen Managing Director und Director ist seit 2013 von 18,7% auf 19,4% gestiegen; der Anteil der außertariflichen Mitarbeiterinnen erhöhte sich von 31,1% auf 31,7%. 2014 hat die Bank zwei weibliche Führungskräfte in das GEC berufen. Beide bringen wertvolle Erfahrungen für ihre neuen Aufgaben mit und ergänzen somit das Senior Management um vielfältige Perspektiven. Unsere Programme zur Förderung von Frauen in Führungspositionen sind weiterhin erfolgreich. Am preisgekrönten Accomplished Top Leaders Advancement Strategy (ATLAS)-Programm für weibliche Managing Director haben seit Auflegung des Programms im Jahr 2009 bereits 42 Frauen teilgenommen: 56% der Alumni wurden mindestens einmal befördert und 13 Teilnehmerinnen sind nun Mitglieder globaler oder regionaler Executive Committees. Im Juni 2014 haben 37 weibliche Director am fünften Deutsche Bank Women Global Leaders-Programm an der INSEAD Business School teilgenommen. Seit Auflegung des Programms im Jahr 2010 waren es insgesamt 174 weibliche Führungskräfte.

Zusätzlich zu unseren Weiterentwicklungsprogrammen bieten Mitarbeiternetzwerke Veranstaltungen und Initiativen zur Förderung einer Kultur des Miteinanders. So konzentriert sich etwa das Generationen Netzwerk auf den demografischen Wandel und die Förderung einer generationenübergreifenden Zusammenarbeit, um das Talent- und Kompetenzpotenzial von Mitarbeitern mehrerer Generationen zu maximieren. Das im Jahr 2013 gegründete dbEnable Netzwerk hat sich zum Ziel gesetzt, das Bewusstsein für Menschen mit Behinderungen am Arbeitsplatz und im Alltag zu stärken. Die Zusammenarbeit mit allen Netzwerken wird auch weiterhin intensiviert und ausgebaut.

Anteil von Frauen in Führungspositionen gestiegen

In % zum Jahresende



■ Weibliche Managing Director und Director
■ Weibliche Officer
Mitarbeiter mit Corporate Title Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President, Associate

Alter

Kopfzahl	2014	2013	2012	2011	2010
bis 29 Jahre	18,8%	18,9%	19,8%	21,0%	21,4%
30–39 Jahre	29,3%	29,2%	29,4%	29,4%	30,1%
40–49 Jahre	29,6%	30,6%	30,8%	30,7%	30,3%
über 49 Jahre	22,3%	21,3%	20,0%	18,9%	18,2%

Durchschnittsalter nach Regionen

In Jahren, Kopfzahl	2014	2013	2012	2011	2010
Deutschland	44,0	43,9	43,2	42,9	42,6
Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika	39,7	39,5	39,0	38,6	38,1
Nord- und Südamerika	40,4	40,3	39,9	39,5	39,1
Asien/Pazifik	33,2	33,0	32,9	32,6	32,6
Insgesamt	40,7	40,6	40,1	39,8	39,7

3. Transparenz schaffen

Im Hinblick auf das „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft“ befindet sich die Deutsche Bank in der Vorbereitung zur Umsetzung des erwarteten Gesetzes. Zurzeit sieht der Gesetzesentwurf einerseits eine feste Geschlechterquote in Höhe von 30% für Aufsichtsratsmitglieder von börsenorientierten und voll mitbestimmten Unternehmen vor. Andererseits sollen sich bestimmte mitbestimmungspflichtige oder börsenorientierte Unternehmen selbst verbindliche Zielgrößen zur Erhöhung des Frauenanteils auf verschiedenen Führungsebenen geben. Diese Zielgrößen sollen transparent berichtet und die Ergebnisse kommuniziert werden.

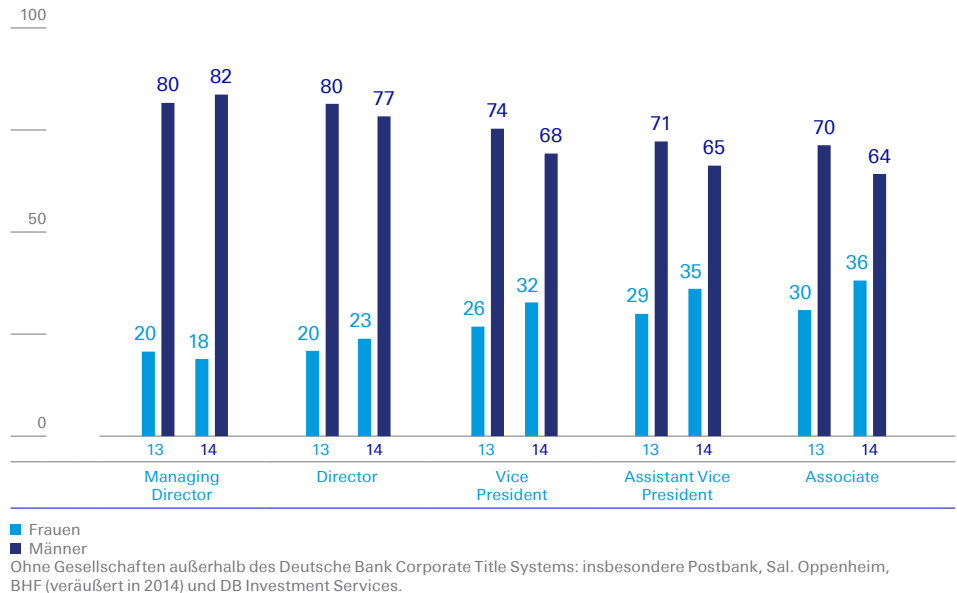
Die Bank hat sich bereits im Jahr 2011 im Rahmen einer freiwilligen Selbstverpflichtung dazu bekannt – vorbehaltlich der geltenden rechtlichen Bestimmungen weltweit – bis Ende 2018 den Anteil weiblicher Führungskräfte in den Verantwortungsstufen Managing Director und Director auf 25% und den Anteil außertariflicher Mitarbeiterinnen auf 35% zu erhöhen. Im Einklang mit unserer Diversity-Strategie und dieser Selbstverpflichtung tragen wir Sorge für Vielfalt bei Rekrutierung und Beförderung. Seit 2010 ist die Anzahl der weiblichen Managing Director und Director um rund 260 (+17%) und der außertariflichen Mitarbeiterinnen um rund 2.200 (+18%) gestiegen.

Die Women on Boards-Initiative soll den Anteil weiblicher Führungskräfte in den Aufsichtsräten unserer Tier 1- bis Tier 3-Tochtergesellschaften sowie in den regionalen Beratungsgremien stärken. Der Frauenanteil in Aufsichtsräten blieb unverändert. Der Anteil weiblicher Mitglieder in den regionalen Beratungsgremien stieg im Jahr 2014 auf 8,5%. Damit hat sich insgesamt seit dem Start der Initiative im Jahr 2011 die Anzahl der Frauen mehr als verdoppelt.

Erreichte Ziele bei der Geschlechtervielfalt

Für den Aufbau eines vielfältigen Personalbestandes ist die Rekrutierung neuer Mitarbeiter ein wesentliches Element. 2014 haben wir auf allen Verantwortungsstufen einen höheren Anteil an Mitarbeiterinnen gewonnen, in einem Umfeld, in dem die Anzahl der Neueinstellungen insgesamt gestiegen ist. Die Deutsche Bank hat auf dem Stellenmarkt für Hochschulabsolventen gezielte Veranstaltungen für weibliche Studierende durchgeführt. Zudem haben wir für die Einstellung von Frauen mit Berufserfahrung (Professionals) dedizierte Recruiter eingesetzt und gezielte Kampagnen zur Mitarbeiterempfehlung gestartet. Diese Investitionen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor dafür, dass wir die Erhöhung der Frauenquote in allen Verantwortungsstufen erreicht haben und zugleich ein notwendiger Schritt, die Selbstverpflichtung der DAX-30-Unternehmen zu erfüllen.

Anzahl der von außerhalb eingestellten Mitarbeiter
In %



4. Globale Mindeststandards etablieren

Diversity und Inclusion sind in unseren HR-Prozessen verankert. So wurden beispielsweise Diversity-Ziele für Führungskräfte festgelegt. Dies soll sicherstellen, dass in vielfältige Talente investiert und das Diversity-Bewusstsein sowie eine auf Inclusion ausgerichtete Führung gestärkt werden. Zudem wurden in der konzernweiten Mitarbeiterbefragung (People Survey) Fragen zu Diversity und Inclusion aufgenommen mit dem Ziel, künftig auch Langfristrends abzubilden und weitere Optimierungsmöglichkeiten abzuleiten.

Gemäß der länderspezifischen Governance haben wir weiterhin Best Practice-Lösungen unterstützt und sind gut vorangekommen, Richtlinien weltweit zu vereinheitlichen. So wird beispielsweise die Beratung zum Mutterschutz und Erziehungsurlaub bisher in den Regionen Asien/Pazifik, Deutschland, Großbritannien und den USA angeboten. Dieses Beratungsangebot wird zukünftig auch auf weitere Regionen ausgeweitet.

Die Verpflichtung der Deutschen Bank zu Diversity und Inclusion wurde 2014 von der Öffentlichkeit anerkannt. Beispiele dafür sind:

- Die Human Rights Campaign (HRC) hat die Deutsche Bank im jährlichen Corporate Equality Index (CEI), dem die „Best Places to Work for LGBT Equality“ angehören, zum siebten Mal in Folge mit der besten Wertung von 100 Punkten ausgezeichnet.
- In den USA wurde die Deutsche Bank in der jährlich veröffentlichten Liste der „Working Mother 100 Best Companies“ hervorgehoben. Die Gewinner werden ausgezeichnet, weil sie höchste Flexibilität am Arbeitsplatz sowohl für Männer als auch Frauen ermöglichen.
- Die Deutsche Bank hat den „Best Private Bank – Diversity Issues Award 2014“ vom Fachmagazin Asian Private Banker gewonnen. Die Auszeichnung würdigt die organisatorische Verankerung von Diversity und Inclusion in Richtlinien und Programmen zur Gestaltung eines vielfältigen Personalbestandes.
- Die Bank wurde aufgrund ihres Engagements bei der Förderung von Frauen durch Geschlechtervielfalt in ihren Leitungsgremien, in Führungspositionen sowie in Richtlinien und Programmen in den von „Pax World Gender Analytics“ bewerteten „Pax Ellevest Global Women’s Index Fund“ aufgenommen.
- Die Deutsche Bank war 2014 eines von nur 164 börsennotierten Unternehmen im „Workplace Equality Index“ der Vermögensverwaltungsgesellschaft Denver Investments und wurde für ihre Führungsphilosophie und Werte ausgezeichnet, die gegen die Diskriminierung von und für einen fairen Umgang mit ihren Mitarbeitern und Kunden eintreten, die lesbisch, schwul, bi- oder transsexuell sind.

5. Effiziente Kommunikation mit Stakeholdern

Die Deutsche Bank unterstreicht ihr klares Bekenntnis zu Diversity und Inclusion auch nach außen und tauscht sich hierzu mit anderen Unternehmen aus. Die interne und externe Kommunikation von Best Practice-Lösungen ist ein wesentliches Element des Diversity-Managements. Sie stärkt die Position der Bank als attraktiver Arbeitgeber. Die Maßnahmen zur Umsetzung der Diversity Strategy 2.0 werden regelmäßig an unsere Mitarbeiter kommuniziert. Jedes Jahr wird eine globale Diversity-Woche veranstaltet. Das zentrale Thema im Jahr 2014 lautete „Inclusive Leadership macht den Unterschied“. Weltweit fanden dazu Podiumsdiskussionen mit Mitgliedern des GEC sowie weiteren Führungskräften statt, die sich darüber austauschten, wie sie eine Kultur des Miteinanders fördern. 2014 nahmen 20.000 Mitarbeiter an 250 Veranstaltungen weltweit teil – verglichen mit nur 6.000 Mitarbeitern im Jahr 2011. Die umfassende Kommunikation und der intensive Austausch mit Mitarbeiternetzwerken tragen wesentlich dazu bei, dass Diversity und Inclusion im Unternehmen nachhaltig verankert werden.

Beim Thema Diversity und Inclusion arbeiten wir mit externen Partnern zusammen. 2014 haben wir uns unter anderem an folgenden Initiativen beteiligt: Wir waren zusammen mit der „Charta der Vielfalt“ Gastgeber der „Out on the Street Europe“-Konferenz in London. Zudem veranstalteten wir während des landesweiten Diversity-Tags eine Podiumsdiskussion mit 100 geladenen Vertretern deutscher Unternehmen in Berlin. Wir sind Partner der sogenannten „PROUT AT WORK“-Stiftung und haben an der „Berlin Pride Parade“ teilgenommen, die von Geschäftsbereichen der Deutschen Bank gesponsert wurde. Zudem haben wir an mehreren dbPride-Aktivitäten in der Region Asien/Pazifik teilgenommen. Hierzu gehörten die „Tokyo Rainbow Week“, die dbPride Parade in Hongkong sowie eine bankübergreifende Netzwerkveranstaltung in Sydney mit Chefvolkswirten global tätiger Banken. Zusätzlich haben wir die vierte jährliche „Women in Asian Business“-Konferenz durchgeführt sowie das 20-jährige Bestehen der jährlichen „Women on Wall Street“-Konferenz gefeiert.

Umdenken bewirken durch Neuordnung der Vergütungsstrukturen

In Kürze

- Wir haben unsere Vergütungsstrukturen angepasst, um die seit 1. Januar 2014 geltenden CRD IV-Anforderungen zu erfüllen
 - Aktionäre haben der Erhöhung des Verhältnisses von fixer zu variabler Vergütung auf 1:2 zugestimmt
 - Wir haben die Komponenten Vergütung und individuelle Leistung stärker in Einklang gebracht
 - Mitarbeitern wird ermöglicht, ihre Work-Life-Balance zu verbessern
 - Wir bieten robuste und weltweit differenzierte Mitarbeiterleistungen an
-

Das Jahr 2013 wurde maßgeblich geprägt von der Einführung aufsichtsrechtlicher Vorschriften sowie der Initiierung des Projektes zum Kulturwandel. In diesem Jahr lag der Fokus darauf, auf den im Jahr 2013 geschaffenen Grundlagen aufzubauen und den Wandel weiter fortzusetzen. Kultur- und Kontrollelemente wurden umfassender in die Vergütungssysteme für 2014 integriert. Sie stärken den Zusammenhang zwischen Leistung und Vergütung.

Darüber hinaus haben neue regulatorische Anforderungen Anpassungen der Vergütungsstrukturen erfordert, um die Voraussetzungen zu erfüllen und weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Der im Jahr 2013 eingerichtete Vergütungskontrollausschuss wird weiterhin eine stärkere Einbeziehung und Fokussierung des Aufsichtsrats auf Vergütungsthemen des Konzerns sicherstellen.

Aufsichtsrechtliches Umfeld

Die Deutsche Bank hat bei der Umsetzung aufsichtsrechtlicher Änderungen zur Vergütung stets eine Vorreiterrolle eingenommen und wird dies auch weiterhin tun. Wir werden mit unserer neuen Aufsichtsbehörde, der Europäischen Zentralbank (EZB), partnerschaftlich zusammenarbeiten, um die Einhaltung neuer Anforderungen sicherzustellen.

Die Anforderungen der Capital Requirements Directive IV (CRD IV), die am 1. Januar 2014 in Kraft getreten sind, sind weltweit für Institute mit Hauptsitz in der Europäischen Union maßgeblich. Die wichtigste Maßnahme – die Begrenzung der variablen Vergütung im Verhältnis zur fixen Vergütung – gilt bereits für das Jahr 2014. Während das maximale Verhältnis laut CRD IV nur für sogenannte „wesentliche Risikoträger“ (Material Risk Takers) zutrifft, weiten die Institutsvergütungsverordnung (InstitutsVergV) und das Kreditwesengesetz (KWG) den Anwendungsbereich auf alle Mitarbeiter der Bank weltweit aus. Die Bank ist sich der aufsichtsrechtlichen Änderungen vollumfänglich bewusst und hält die neuen Anforderungen ein.

* Bei Mitarbeitern bestimmter Kontrollfunktionen wird ein Verhältnis von 1:1 zugrunde gelegt.

Weitere Informationen

Deutsche Bank Finanzbericht 2014/
Vergütungsbericht S.289ff

Auf der Hauptversammlung der Deutschen Bank am 22. Mai 2014 erteilten die Aktionäre ihre Zustimmung, das Verhältnis von fixer zu variabler Vergütung von 1:1 auf 1:2* zu erhöhen. Um eine wettbewerbsfähige Gesamtvergütung sicherzustellen, haben wir die Vergütungsstruktur in Einzelfällen angepasst (zum Beispiel durch eine Umverteilung von variabler auf fixe Vergütung).

Risk Taker gemäß Institutsvergütungsverordnung

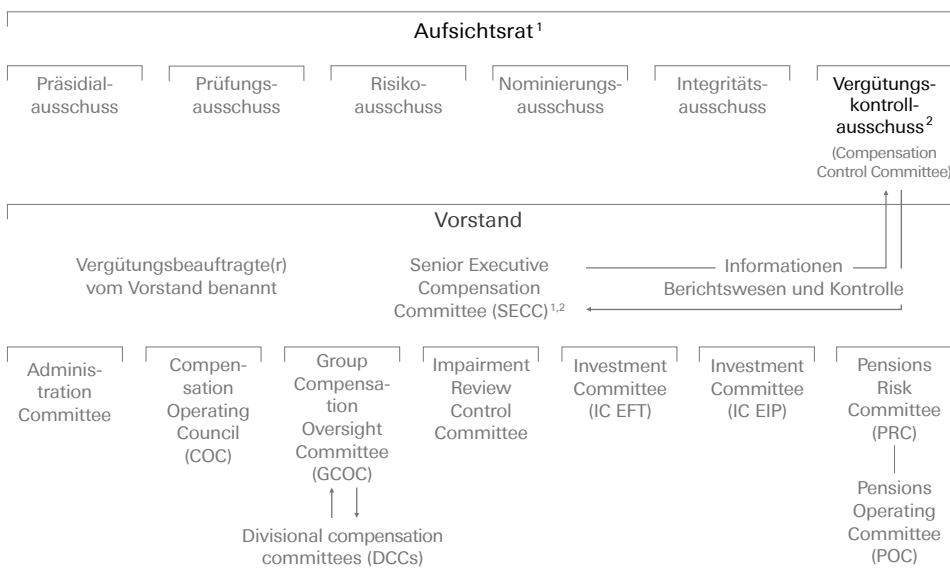
Gemäß InstitutsVergV ist die Deutsche Bank verpflichtet, jene Mitarbeiter zu identifizieren, deren Tätigkeiten einen wesentlichen Einfluss auf das Gesamtrisikoprofil des Konzerns haben, sogenannte „Risk Taker“. Die ordnungsgemäße Ermittlung von Risk Tackern gemäß InstitutsVergV und die darauffolgende Gestaltung geeigneter Vergütungsstrukturen für diese Mitarbeiter sind unverzichtbar, um sicherzustellen, dass wir keine Anreize zur Eingehung unverhältnismäßig hoher Risiken schaffen. 2014 haben wir einen gut dokumentierten, risikoorientierten Prozess mit neuem Fokus entwickelt, der den aktuellen technischen Regulierungsstandards (Regulatory Technical Standards) der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde (EBA) entspricht.

Governance der variablen Vergütung

Seit vielen Jahren nutzt die Deutsche Bank die variable Vergütung, um leistungsstarke Mitarbeiter zu motivieren, zu entlohnen und an die Bank zu binden. Auf Führungsebene wollen wir sicherstellen, dass ein Großteil aller variablen Vergütungskomponenten mit der langfristigen Entwicklung und Leistung der Bank verknüpft ist. Wir nutzen dabei die strukturierte Aufschiebung um mindestens drei Jahre sowie robuste Leistungsbedingungen und Verfallsregelungen. Zahlreiche Anpassungen dieser Bedingungen wurden für die im Februar 2014 gewährten aufgeschobenen Awards vorgenommen und für die im Februar 2015 gewährten aufgeschobenen Awards beibehalten.

► Basierend auf §25d (12) KWG und InstitutsVergV-Bestimmungen

Veränderte Vergütungsgovernancestruktur



¹ Optional: Unabhängige externe Berater.
² Die relevanten Aktivitäten werden vom SECC für den Vorstand erledigt.

Eine solide und effektive Governance-Struktur, [siehe Schaubild](#), gewährleistet, dass die Deutsche Bank im Rahmen der eindeutigen Vorgaben ihrer Vergütungsstrategie und -richtlinie handelt. Im Jahr 2014 lag der Fokus bei den Verbesserungen der Governance-Struktur auf den Aufgaben und Aktivitäten des Group Compensation Oversight Committee (GCOC). Das GCOC ist für die Überwachung der Jahresendprozesse der Vergütung in den verschiedenen Divisionen verantwortlich. Dabei stellt es sicher, dass die Divisionen und Führungskräfte bei der Allokation der variablen Vergütung fundierte finanzielle und nicht-finanzielle Parameter sowie Kennzahlen zugrunde legen. Das GCOC hat im Jahr 2014 einen gestärkten und verschlankten Governance-Prozess umgesetzt. Ein wesentlicher Erfolg war die verbesserte Dokumentation individueller Entscheidungen über die Allokation der variablen Vergütung und die Sicherstellung eines stärkeren Fokus auf die Unternehmenskultur.

Leistungen an Mitarbeiter (Benefits)

Heutzutage werden aufgrund der Globalisierung und Digitalisierung zahlreiche und unterschiedliche Anforderungen an Mitarbeiter gestellt. Um diesen Anforderungen Rechnung zu tragen, stellen wir eine umfassende Palette an Leistungen zur Verfügung, die einen Mehrwert für unsere Mitarbeiter darstellen sowie ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung unterstützen. Die Deutsche Bank bietet rund 900 Programme im Rahmen von Mitarbeiterleistungen an. Eine angemessene Work-Life-Balance sowie körperliches und geistiges Wohlbefinden ermöglichen Mitarbeitern, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten effektiv einzusetzen sowie eine herausragende Leistung zu erbringen. Im Folgenden werden einige dieser Programme vorgestellt.

Die Deutsche Bank verfügt in verschiedenen Ländern und Standorten, darunter Deutschland, Großbritannien, Russland und Hongkong, über lokale Employee Assistance Programs (EAP), die Mitarbeiter bei persönlichen oder beruflichen Problemen unterstützen. Vertrauliche Beratungs-Hotlines mit Psychologen oder Psychotherapeuten bieten rund um die Uhr, sieben Tage in der Woche Beratung in zahlreichen Bereichen wie familiären Problemen oder Stressmanagement. Das EAP besteht in vielen Ländern einschließlich der Hauptstandorte. Im Jahr 2014 haben wir es auch auf Lateinamerika ausgeweitet.

Eine „gesundheitsorientierte Führung“ wird künftig Teil der Schulung von Führungskräften sein. In speziell entwickelten gesundheitsbezogenen Schulungsmodulen erlernen Führungskräfte die Fähigkeit, Mitarbeiter so zu führen, dass ihre gesundheitliche Resilienz erhalten bleibt. Diese neuen Programme laufen bereits in Deutschland und werden im Jahr 2015 in weiteren sieben Ländern implementiert.

Da Prävention für den Erhalt der Gesundheit wesentlich ist, werden in verschiedenen Regionen und Ländern, darunter Deutschland, Großbritannien, den USA oder Spanien, medizinische Check-ups angeboten. In Deutschland werden beispielsweise alle Mitarbeiter ab 40 Jahre und alle Führungskräfte eingeladen, an einem umfangreichen medizinischen Check-up teilzunehmen. Dabei werden das physische und geistige Wohlergehen einbezogen. Mit einer Teilnahmequote von fast 60% wird das Programm von unseren Mitarbeitern sehr gut angenommen. Konsolidierte Jahresberichte zeigen signifikante Verbesserungen in unterschiedlichen Bereichen, wie Bluthochdruck, Fitness, Ernährungsgewohnheiten und Nikotinverzicht. Mehr als 160 ernste Gesundheitsprobleme wurden durch eine frühzeitige Entdeckung vermieden. Darüber hinaus werden Vorsorgeuntersuchungen oder gesundheitliche Risikobewertungen zum Beispiel in Indien, Hongkong oder Singapur angeboten.

In einer wettbewerbsintensiven und sich konstant verändernden globalen Branche ist ein gewisses Maß an arbeitsbedingter Belastung unvermeidbar. Wir bieten in vielen Ländern und an zahlreichen Standorten Stressmanagement-Workshops an. Wir wollen unsere Mitarbeiter darin unterstützen, ihre Aufgaben zu bewältigen und gesund zu bleiben. In Indien haben beispielsweise im Jahr 2014 mehr als 2.000 Mitarbeiter an Stressmanagement-Workshops teilgenommen.

Auf lokaler Basis finden zusätzliche gesundheitsbezogene Aktivitäten statt: In Deutschland haben wir ein jährliches Gesundheitsthema eingeführt. Im Jahr 2014 haben wir so das Bewusstsein für gesunde Ernährung gefördert. Im Jahresverlauf wurden mehr als 100 Veranstaltungen – von Vorträgen bis zu Workshops – abgehalten. In Großbritannien hat die Deutsche Bank eine Aged Care-Helpline eingeführt. Dabei handelt es sich um einen kostenlosen Mitarbeiterservice, der in allen Aspekten zu Pflege und Pflegekosten älterer Menschen berät. Außerdem erhalten sie Unterstützung, wenn bei ihnen oder einem Familienmitglied eine altersbedingte Krankheit wie Demenz diagnostiziert wird. In Japan nahmen mehr als 400 Mitarbeiter an vierteljährlichen Gesundheitsmessen teil.

Teilzeit-Beschäftigung

	2014	2013	2012	2011	2010
Kopfzahl					
Teilzeit-Mitarbeiter	14.213	14.220	13.843	13.510	13.644
Anteil in % am Gesamtpersonal	13,2%	13,2%	12,8%	12,2%	12,3%

► Teilzeit-Beschäftigung spiegelt die Arbeitsmärkte in den Regionen wider.

Teilzeit-Beschäftigung nach Regionen

	Nord- und Südamerika	Asien/Pazifik	Europa*	Deutschland	UK
Kopfzahl, 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 UK), Naher Osten und Afrika

Dritte Zertifizierung*

als familienfreundliches Unternehmen durch die Hertie-Stiftung seit 2007

*Hertie-Stiftung

Weitere Informationen

► www.beruf-und-familie.de

Work-Life-Balance/Familie

Die Deutsche Bank unterstützt Mitarbeiter dabei, eine Balance zwischen beruflichen Aufgaben und privaten Verpflichtungen zu finden. Soweit darstellbar, bietet die Bank flexible Arbeitsarrangements, unter anderem die Möglichkeit von Zuhause aus zu arbeiten, eine Teilzeitbeschäftigung oder die Option zum Job-Sharing.

Wir haben die weltweite Anzahl der Kinderbetreuungsstätten in der Nähe des Arbeitsplatzes von 400 im Jahr 2013 auf 475 im Jahr 2014 erhöht. In Deutschland, Großbritannien und den USA haben wir an verschiedenen Standorten insgesamt für mehr als 5.600 Tage Notfalldienste für die Kinderbetreuung zur Verfügung gestellt. Für Mitarbeiter, die aus dem Mutter- oder Vaterschaftsurlaub zurückkehren, ermöglichen wir an zahlreichen Standorten Rückkehrer-Workshops und andere Beratungsleistungen. In Deutschland kehren 90% der Mitarbeiter nach dem Mutter- oder Vaterschaftsurlaub in die Bank zurück, und eine steigende Anzahl an männlichen Mitarbeitern nimmt Elternzeit. Die Deutsche Bank wurde erneut von der Hertie-Stiftung als familienfreundliches Unternehmen zertifiziert.

Rückkehr aus der Elternzeit

In Kopfzahl, Deutschland	2014	2013	2012	2011	2010
Frauen	575	589	578	581	607
Männer	427	324	280	231	174

Ohne Postbank

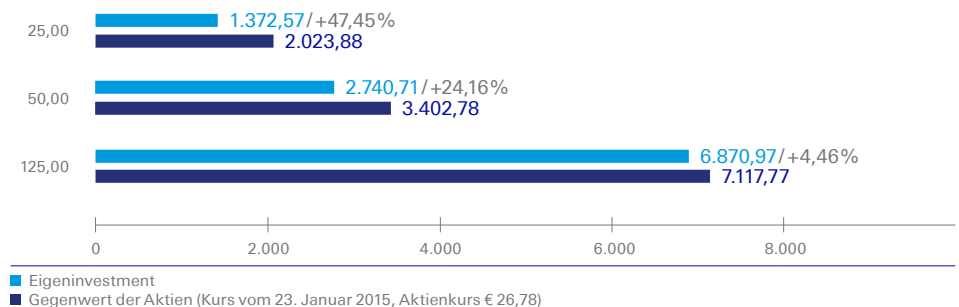
► Steigende Anzahl von Männern nutzt die Option der Elternzeit.

Zunehmende Teilnahme am Mitarbeiter-Aktienplan

Rund 20.000 Mitarbeiter aus 31 Ländern haben sich im Jahr 2014 am Mitarbeiter-Aktienplan (Global Share Purchase Plan) der Deutschen Bank beteiligt. In Deutschland haben 56% der teilnahmeberechtigten Mitarbeiter das Angebot angenommen. In anderen Ländern, in denen der Plan angeboten wird, lag die Teilnahmequote bei mehr als 36%. Der Plan bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, Deutsche Bank-Aktien in monatlichen Raten zu erwerben. Am Ende des Kaufzyklus stockt die Deutsche Bank den so erworbenen Aktienbestand um maximal zehn Gratisaktien auf.

Gewinn (inkl. Bruttodividende) bei monatlichem Sparbeitrag von 25, 50 und 100 €

In €



Belohnung von Loyalität und Unterstützung der Altersvorsorge

Die Deutsche Bank belohnt die Loyalität ihrer Mitarbeiter durch Jubiläumsleistungen. Diese wurden im Jahr 2014 weltweit standardisiert. Das Programm steht neuen Mitarbeitern zur Verfügung und umfasst Übergangsregeln für bestehende Mitarbeiter. In Deutschland wurde rund 22.000 Mitarbeitern ein freiwilliger Umstieg auf das neue Programm angeboten. Dieses Angebot haben 33% der Mitarbeiter angenommen. Für sie war es vorteilhaft, den abgezinsten Wert der bisherigen Jubiläumsszahlung vorzeitig zu erhalten. Im Gegenzug konnte die Bank die Rückstellungen für diese Leistung sowie das Risiko aus Neubewertungen dieser Rückstellungen aufgrund geänderter Zinssätze reduzieren.

Die Deutsche Bank sieht sich in der Verantwortung, einen starken Beitrag zur Altersvorsorge ihrer Mitarbeiter zu leisten. Ziel der Bank ist es somit, ihre bestehenden Pensionsverpflichtungen vollumfänglich mit Vermögenswerten zu unterlegen und dieses Niveau – das höchste aller DAX-30-Unternehmen – zu halten.

Stärkung von Führungskompetenzen und Talentmanagement

In Kürze

- HR hat die Mitarbeiterprozesse qualitativ angereichert, um unsere Mitarbeiter in den verschiedenen Phasen ihrer Karriere besser zu fördern
 - Wir haben wesentlich dazu beigetragen, Führungskompetenzen weiterzuentwickeln sowie aufsichtsrechtlichen Anforderungen und gesellschaftlichen Erwartungen zu entsprechen
 - HR hat Bewertungsverfahren weiterentwickelt, um die Eignung von Kandidaten noch besser zu beurteilen und die fortlaufende Weiterbildung unserer wesentlichen Risikoträger zu ermöglichen
-

Stärkung einer qualifizierten und motivierten Belegschaft

Im Jahr 2014 haben wir einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet, die Kompetenzen unserer Mitarbeiter weiterzuentwickeln und damit insbesondere den verschärften aufsichtsrechtlichen Anforderungen gerecht zu werden als auch den Erwartungen der Gesellschaft. Wir wollen unsere Mitarbeiter in jeder Phase ihrer Karriere begleiten. Unsere Zielsetzungen sind:

1. Führungskompetenzen aufbauen und talentierte künftige Führungskräfte fördern
2. Ein Umfeld schaffen, das nachhaltige Leistung unterstützt
3. Die kontinuierliche berufliche und persönliche Weiterentwicklung fördern, damit Mitarbeiter ihr Potenzial voll ausschöpfen können, während Trainingsbudgets effektiv und effizient eingesetzt werden.

Führungskompetenzen aufbauen

Das Group People Committee wurde im Jahr 2013 gegründet, um einen stabilen Pool an künftigen Führungskräften und eine solide Governance sicherzustellen. Das Committee lenkt und überwacht das strategische Talentmanagement auf Top-Führungsebene. Es wird von den Co-Vorstandsvorsitzenden geleitet und umfasst einige Mitglieder des GEC. HR unterstützt das Group People Committee bei der Weiterentwicklung der Senior Leadership-Gruppe.

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

Kernelemente



Die Eignung unserer jetzigen und künftigen Mitarbeiter in wesentlichen Risikopositionen (nach Definition der Aufsichtsbehörden) wird zunehmend wichtiger. 2014 haben wir uns auf die Einhaltung der EBA-Leitlinien von 2012 (Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders) fokussiert. Wir haben Bewertungsmethoden entwickelt, um ein besseres Verständnis von der Mitarbeiterereignung gemäß den „fit and proper“-Kriterien für die fachliche Qualifikation und persönliche Zuverlässigkeit zu erlangen. In Kooperation mit der Compliance-Funktion hat HR Trainingspläne entwickelt, um die fortlaufende Weiterentwicklung wesentlicher Risikoträger zu unterstützen.

Nachfolgeplanung, persönliche Weiterentwicklung und die Fähigkeit, Führungsaufgaben zu übernehmen

Unter dem Begriff „Nachfolgeplanung“ verstehen wir die aktive Weiterentwicklung der künftigen Top-Führungskräfte der Bank. Dieses Programm stellt Führungskontinuität und die Verfügbarkeit der Kompetenzen sicher, die zur Erreichung unserer langfristigen Ziele notwendig sind. In Nachfolgediskussionen werden klare Kriterien zugrunde gelegt, damit ein breites Spektrum an Kandidaten berücksichtigt und angemessen beurteilt werden kann. Neben der Eignung des Nachfolgers beurteilen wir Risiken für die Kandidaten und den Nachfolgepool und legen Maßnahmen zur Risikobegrenzung fest.

25%

der in die Senior Leadership-Gruppe berufenen Mitarbeiter waren weibliche Managing Director.

Die Deutsche Bank hat die notwendigen Schritte eingeleitet, um sicherzustellen, dass ein Pool von Führungskräften für die Zukunft bereitsteht. Zu den Maßnahmen zählt die Entwicklung eines neuen Leadership Capability-Modells, in dem unsere Erwartungen an diese Rollen definiert werden. Unser Leadership Diagnostic Tool bietet unserer Senior Leadership-Gruppe fundiertes Feedback zur Entwicklung und ist am Leadership Capability-Modell ausgerichtet. 2014 haben 69 Top-Führungskräfte an dem Prozess teilgenommen. Dabei wurden wesentliche Risikoträger priorisiert.

Die Besetzung von Führungspositionen wird zentral koordiniert. Dadurch stellen wir sicher, dass für kritische Positionen die qualifiziertesten und geeignetsten internen Mitarbeiter identifiziert werden. Dieser Prozess ist eng mit der Nachfolgeplanung verknüpft und begünstigt die bereichsübergreifende Mobilität und Karriereentwicklung unserer Mitarbeiter, die Bindung wesentlicher Talente an die Bank sowie eine erhöhte Besetzung von Top-Führungspositionen durch Frauen. Aus diesem Grund handelte es sich bei 50% der internen Stellenbesetzungen für Top Management-Positionen um bereichsübergreifende Wechsel, während rund 63% der internen Kandidaten im Rahmen der Nachfolgeplanung identifiziert wurden. Des Weiteren waren 25% aller in die Senior Leadership-Gruppe berufenen Mitarbeiter weibliche Managing Director, was sich positiv auf das Geschlechterverhältnis in unseren Top-Führungspositionen auswirkte.

Förderung von nachhaltiger Leistung

Wir haben uns zu einer Verbesserung unserer Feedback-Kultur verpflichtet. Durch die Einführung unserer Werte und Überzeugungen wurden klare Standards für unseren Performance Management-Ansatz festgelegt.

Das Feedback der Mitarbeiter spielte bei der Verbesserung unserer Performance Management-Prozesse eine wichtige Rolle. Unser neuer Ansatz ist daher einfacher und klarer. Er spiegelt die Bedeutung des angestrebten Kulturwandels in der Deutschen Bank wider.

Weitere wesentliche Erfolge:

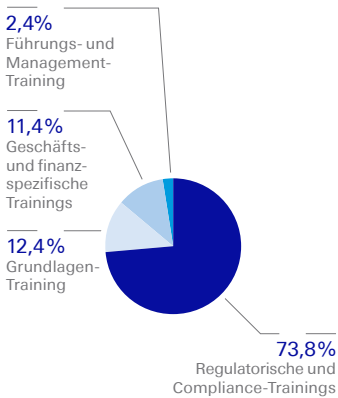
- Abgeschlossene Leistungsbeurteilungen für mehr als 90,4% (Deutschland: 88,1%) der in den Jahresendprozess 2014 eingebundenen Mitarbeiter.
- Zusammenarbeit mit dem Konzernbetriebsrat bei der Erarbeitung eines einheitlichen Bewertungsansatzes für das Performance-, Talent- und Kompetenzmanagement im Rahmen des „Total Performance“-Konzepts. Wir werden im Jahr 2015 mit der Optimierung dieses Prozesses beginnen und entsprechendes Feedback einbeziehen.
- Vorstellung integrierter sowie aufeinander abgestimmter Prozesse und Instrumente zur Bewertung und Weiterentwicklung der Kompetenzen unserer Mitarbeiter für das Jahr 2015 und darüber hinaus.
- Integration unserer Werte und Überzeugungen in das Performance Management bei der Bewertung verhaltensbezogener Aspekte der Mitarbeiterleistung in der Bank.

Förderung der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung

Das OpEx-Projekt „Learning 2015+“ hat zum Ziel, ein Lernmodell zu erstellen, das unsere Mitarbeiter darin unterstützt, Fähigkeiten zu entwickeln, die sie benötigen, um die bestmögliche Leistung zu erbringen und ihr Leistungsniveau zu halten. Damit die Mitarbeiter ihre Entwicklung selbst steuern können, bieten wir leicht zugängliche Selbstlernmedien, darunter E-Books, an.

Trainingsteilnahmen*

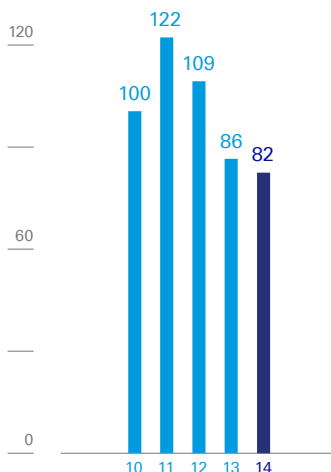
In %



* 724.000 Teilnahmen

Training

Aufwendungen für Weiterbildung in Mio €



Der Fokus des Schulungs- und Lernmandats liegt auf zwei Kernbereichen:

- Identifizierung von Plattformen mit geeigneten Lerntechnologien, um Mitarbeitern ein kollaboratives Lernumfeld zu bieten.
- Harmonisierung der Führungs- und Managementprogramme über alle Geschäftsbereiche hinweg und deren Ausrichtung an unseren strategischen Zielen, unserem Rahmenwerk für Führungskräfte sowie den Werten und Überzeugungen.

Wir haben Fortschritte bei der Harmonisierung zahlreicher wichtiger Führungs- und Managementprogramme, wie dem „Infrastructure Global Director Talent“-Programm und dem „Developing Leaders“-Programm, erzielt. Ziel dieser ist es, einen Pool hervorragender Führungskräfte aufzubauen, die unser Geschäft verantwortungsbewusst leiten und unsere Strategie umsetzen können.

In Deutsche Asset&Wealth Management (Deutsche AWM), Global Transaction Banking (GTB) und Corporate Banking & Securities (CB&S) haben wir das „Leading for Performance“-Programm für Managing Director und Director erfolgreich implementiert. Der Fokus des Programms liegt auf der authentischen Umsetzung individueller Führungsstile und einer vorbildlichen Wirkung nach innen und Darstellung nach außen. Mit Blick auf die Zukunft entwickeln wir ein bereichsübergreifendes Talentprogramm, das unsere bestehenden divisionalen Initiativen verbindet und verbessert und dadurch die Zusammenarbeit der Unternehmensbereiche weiter fördern wird.

Wir haben ein Governance-Rahmenwerk für die Beschaffung von Trainingsdienstleistungen erstellt, um eine effiziente Nutzung der Mittel für die Mitarbeiterentwicklung sicherzustellen. Außerdem haben wir die Flexibilität und Verfügbarkeit von Lernangeboten erhöht, indem wir unterschiedliche, leicht zugängliche und innovative Lernaktivitäten anbieten. Viele unserer Angebote zum selbstständigen Lernen wurden um mobile Nutzungsmöglichkeiten erweitert. Die Lernenden können aus einer umfangreichen Palette an Videos, E-Books, Artikeln und Buchzusammenfassungen auswählen und somit zum Zeitpunkt des Bedarfs direkt auf unterschiedliche Inhalte zugreifen, um ihr Wissen zu erweitern.

Unsere Gesamtinvestition in Training ging im Vergleich zu 2013 um 4% zurück. Dies entspricht den im Rahmen des OpEx-Programms angestrebten Einsparungen. Diese wurden jedoch nicht durch eine geringere Trainingszahl, sondern durch kosteneffizientere Schulungen – also etwa der effizienteren Nutzung von Dienstleistungen und der optimierten Bereitstellung von Schulungen – erreicht. Trotz der geringeren Ausgaben stieg die Teilnahme insgesamt um 8,5%. Dieses Jahr verzeichneten wir einen Trainingsanstieg in Compliance-Trainings von 74% bei einem kostengünstigen Budget von 500.000 Euro.

Analysen und Berichte zum Talentmanagement

Genaue Datenanalysen können Rekrutierungsergebnisse verbessern und die Karriereentwicklung von Mitarbeitern optimieren. Bereits seit mehreren Jahren stärken wir unsere Fähigkeiten, die Bank bei der Adressierung ihrer Talentmanagement-Herausforderungen zu unterstützen. Dazu nutzen wir Prognoseverfahren, Szenarioplanung und Risikoanalysen. Im Jahr 2014 haben wir die Verbesserung der Datenqualität priorisiert und konzernweite Kennzahlen definiert. Wir werden den Fokus nun auf die Identifizierung spezifischer Geschäftsherausforderungen legen, bei denen diese Analysen von Nutzen sein können, und verstärkt eine faktenbasierte Entscheidungsfindung in den Mittelpunkt stellen.

489

Übernahmen
von Auszubildenden
2013: 488

Berufsausbildung in der Deutschen Bank in Deutschland

In Deutschland haben 832 junge Kollegen eine duale Berufsausbildung bei der Deutschen Bank begonnen. Dies entspricht einem Anstieg um 27% im Vergleich zum Jahr 2013. Die duale Berufsausbildung richtet sich vor allem an Schulabgänger. Hierbei wird die praktische Ausbildung bei der Deutschen Bank und die theoretische an einer Berufsschule durchgeführt.

Auszubildende in Deutschland

	2014	2013	2012	2011	2010
Anzahl Auszubildende	1.818	1.849	2.016	2.230	2.339
Anteil weibliche Auszubildende ¹	45,8%	46,1%	48,0%	50,5%	53,3%
Auszubildenden-Quote	3,8%	3,8%	4,0%	4,5%	4,7%
Aufwendungen für Berufsausbildung (in Mio €) ²	41	46	54	56	41
Ø Aufwendungen für Berufsausbildung je Mitarbeiter (Auszubildender) (in Tsd €)	26	27	28	29	30

¹ Rückwirkend angepasst wegen Integration Postbank 2010–2012

² Ausgewiesene Kosten in 2014 um rund 3 Mio € gegenüber 2013 niedriger aufgrund geänderter Allokationsmethode vor allem bei IT-Kosten

832

Einstellungen
von Auszubildenden
2013: 655

Mit unserer Berufsausbildung versuchen wir auch, die sinkende Attraktivität einer Tätigkeit im Bankensektor zu adressieren, und dabei die besonders gefragten Talente der Generation Y zu erreichen. Wir bieten eine Ausbildung in vier Berufen an: Bankkaufmann/-frau, Kaufmann/-frau für Büromanagement, Kaufmann/-frau für Büromanagement mit einer zusätzlichen Qualifikation in Fremdsprachenkorrespondenz in Englisch und Kaufmann/-frau für Dialogmarketing. Darüber hinaus bieten wir duale Studiengänge in Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik an. Duale Studenten absolvieren ihre akademischen Module an einer Universität, während sie die praktischen Ausbildungsmodule bei der Deutschen Bank durchlaufen. Die Studiengänge werden mit einem Bachelor-Abschluss beendet. Um den am deutschen Ausbildungsmarkt beobachteten Trends entgegen zu steuern, hat die Bank proaktiv und mithilfe frühzeitiger und gezielter Marketingaktivitäten Abiturienten sowie Realschüler für sich gewinnen können.

Wir haben in allen Ausbildungs- und Studiengängen ein neues Beurteilungssystem eingeführt. Ziel ist es, klare Leistungskriterien zu definieren, anhand derer nach dem Ausbildungsabschluss entschieden werden kann, von welchem Bereich der Auszubildende übernommen wird. Das System basiert auf einer Performance-Matrix, welche die drei Säulen der Berufsausbildung (Theorie, Praxis, Verantwortung) abdeckt. Abhängig von der Beurteilung kann dann eine Einstellungsempfehlung und ggf. eine Empfehlung für die Teilnahme an einem Förderprogramm abgegeben werden. Künftig wird eine Übernahmegarantie angeboten, wenn sehr gute praktische und theoretische Leistungen dokumentiert werden.

Ergänzend zu den innerbetrieblichen Ausbildungsmodulen hat 2014 unsere interne Coaching-Agentur für Mitarbeiter, das „FitnessCenterJob“, Auszubildende dabei unterstützt, ihre nächsten Karriereschritte zu formulieren, auf ein gepflegtes und professionelles Auftreten zu achten, und zu entscheiden, welche Stelle für sie nach Beendigung der Ausbildung geeignet wäre.

2

Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz

32 Mitarbeiter gewinnen und binden,
die unsere Werte leben

34 Ausgewählte Personalkennzahlen
des Konzerns

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

► db.com/careers

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



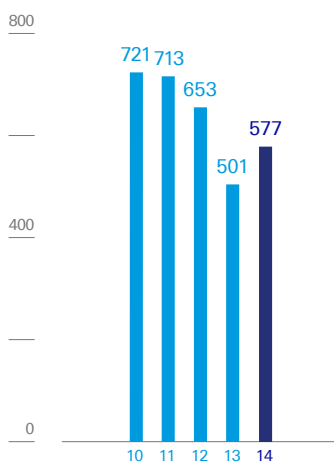
Mitarbeiter gewinnen und binden, die unsere Werte leben

In Kürze

- HR hat die Qualität der Beratungsleistung und die Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen optimiert
- Wir haben operative Prozesse bei gleichbleibender Qualität und sinkenden Kosten weiter verbessert

Nachwuchskräfte

Eingestellte globale Trainees, in Kopfzahl



2014 wurden weitere 174 Trainees für regionale Programme eingestellt (2013: 135)

Unsere Mitarbeiter sind unser wertvollstes Gut. Mit über 98.000 Vollzeitmitarbeitern aus 145 Nationen trägt HR wesentlich zur Erfüllung unserer Vision bei, die führende kundenorientierte globale Universalbank zu sein. Von der Rekrutierung von Talenten, die über entsprechende Kompetenzen verfügen und unsere Werte teilen, bis zur Schaffung von Entwicklungs- und Karriereoptionen für unsere derzeitigen Mitarbeiter: der HR-Bereich spielt eine zentrale Rolle für die aktuelle und zukünftige Leistung der Bank. Wir wollen auf allen Ebenen talentierte Mitarbeiter einstellen, die unsere Werte leben und die richtigen Fähigkeiten mitbringen.

Um den Bedürfnissen der jungen Generation gerecht zu werden, haben wir im Jahr 2014 einen konsistenteren Ansatz bei der Rekrutierung, dem Training und dem Einsatz von Trainees in allen Divisionen und an allen Standorten verfolgt. Dadurch stärken wir unseren Talentpool der Hochschulabsolventen und steigern unsere Effizienz. Darüber hinaus legen wir bei allen Rekrutierungsaktivitäten ein Augenmerk auf Prozessoptimierung, effektivere Beratungsleistung und Governance-Verbesserung. Dies hatte positive Auswirkungen auf das stetige Wachstum unserer Nearshore- und Offshore-Standorte, die langfristige Ausweitung unseres Talentpools, die Mitarbeiterbindung durch verbesserte interne Karriereoptionen sowie – trotz des gegenwärtigen Fokus auf Kosteneinsparungen in der Gesamtbank – eine verbesserte Prozessqualität.

Investition in Nearshore- und Offshore-Standorte

Die globale Standortstrategie der Bank beinhaltet eine Zentralisierung von Standardprozessen an Nearshore- und Offshore-Standorten. Das umfasst Operations- und Support-Funktionen sowie den Ausbau ausgewählter Geschäftsfelder, wie CB&S und Deutsche AWM. Die Einstellung der richtigen Talente für neue und wachsende Standorte ist entscheidend für den Erfolg der Bank. Standorte wie Birmingham (GB), Jacksonville (USA) und Pune (Indien) lagen im Jahr 2014 im Fokus. Gezielte Kampagnen und attraktive Karriereoptionen für Nachwuchskräfte in der Deutschen Bank bildeten die Grundlage für die erfolgreiche Rekrutierung von Talenten an diesen Standorten.

Im Juli 2014 traten 751 Trainees in die Geschäftsbereiche und Infrastrukturfunktionen der Bank ein. Dies ist im Vergleich zu 2013 eine Steigerung von 19%. An unseren Summer Internship-Programmen nahmen 522 Praktikanten teil. 2014 wurden Trainees sowohl an Haupt- als auch an Nearshore-Standorten eingestellt. Damit werden die Standortstrategie der Bank und die Weiterentwicklung von Standorten wie Jacksonville, Cary, Moskau und Birmingham unterstrichen. Nahezu ein Viertel der 751 Trainees wurde an Nearshore-Standorten eingestellt. Die Deutsche Bank hat hierfür in unterschiedliche Universitäten sowie neue oder wachsende Standorte investiert und damit den Einflussbereich sowie die Bekanntheit unserer Marke bei dieser Zielgruppe erhöht. Die

34,3%

weibliche Absolventen
2013: 33,7%

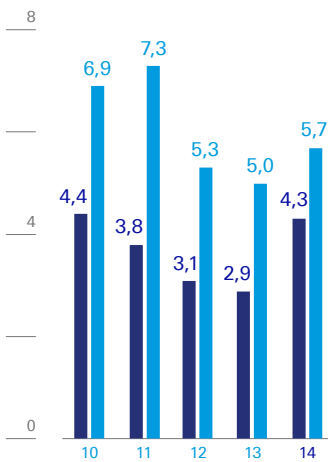
Platz 18

der 50 attraktivsten
Arbeitgeber weltweit*
2013: Platz 28

* Universum

Three Lines of
Defence – divisionale
Kontrollfunktionen:
700 Mitarbeiter/
Ziel: 1.000+

Einstellungen nach
Beschäftigungsstruktur
Vollzeitkräfte in Tsd



■ Officer
■ Non-Officer
Ohne Gesellschaften außerhalb des
Deutsche Bank Corporate Title Systems:
insbesondere Postbank, Sal. Oppenheim,
BHF-Bank (veräußert in 2014) und
DB Investment Services.

▲ Global von außerhalb eingestellte
Mitarbeiter

Trainee-Einführungsveranstaltung in London wurde vom Co-Vorstandsvorsitzenden Anshu Jain eröffnet. Er gab einen Überblick über die Geschichte der Deutschen Bank und erläuterte die Vision und Strategie der Bank. Unsere Werte und Überzeugungen spielten sowohl bei der Einführungsveranstaltung als auch in den ersten Arbeitswochen der Trainees eine zentrale Rolle und wurden besonders in den Begrüßungen durch verschiedene Vorstands- und GEC-Mitglieder hervorgehoben.

Stärkung unserer globalen Arbeitgebermarke

Die Stärkung unserer Präsenz in sozialen Medien führte zu einem erheblichen Anstieg der Aktivität auf unseren Online-Kanälen. Seit März 2014 konnten wir bei den sogenannten „Follower“ auf LinkedIn einen Zuwachs von über 59% verzeichnen; die Anzahl der sogenannten „Fans“ auf Facebook nahm über 105% zu. Eine an Nachwuchskräfte gerichtete Employer Branding-Kampagne generierte über 35.000 Besuche auf unserer Webseite. Dieser integrative Ansatz unterstützt uns beim Aufbau unserer Reputation als Arbeitgeber. Zugleich konnten wir unsere Marke in vielen globalen und regionalen Ranglisten stärken. Die Deutsche Bank belegte in der von Universum durchgeführten Umfrage zu den weltweit attraktivsten Arbeitgebern Platz 18 (2013: Platz 28) – das beste Ergebnis, das wir je erzielt haben.

Interne Karrieremobilität

Die im Jahr 2013 aufgelegte Kampagne zur Stärkung der internen Mobilität unserer Mitarbeiter verzeichnete bereits ausgesprochen positive Ergebnisse in der Region Asien/Pazifik. Die interne Stellenbesetzungsrate erhöhte sich von 27% im Jahr 2013 auf 36% im Jahr 2014. Dieser Trend ist weltweit zu beobachten. Typischerweise finden interne Arbeitsplatzwechsel innerhalb eines Geschäftsbereichs statt. Im Rahmen des Kulturwandels der Bank soll zusätzlich eine Steigerung bereichsübergreifender Wechsel bewirkt werden. Dadurch werden Karrieremöglichkeiten eröffnet, der Ausbau von Netzwerken sichergestellt und der Austausch über Best Practice-Lösungen sowie die Partnerschaft innerhalb der Bank gestärkt. Zukünftig werden diese Wechsel durch die Vorgesetzten und die Recruiter aktiver gefördert und interne Kandidaten proaktiv für offene Stellen vorgeschlagen.

Aufsichtsrechtliche Anforderungen

Mit zunehmender Regulierung ist es unerlässlich, dass wir unsere vorhandenen Kompetenzen optimal nutzen und in relevanten Bereichen um externe Expertise ergänzen. 2014 haben wir zusätzliche Spezialisten in Bereichen wie Compliance, Legal und Risk eingestellt. Wir haben eine Reihe zusätzlicher Maßnahmen eingeleitet, um stets auf qualifizierte Kandidaten zurückgreifen zu können und Rekrutierungserfolge sicherzustellen.

Konsistente Auswahlverfahren und Bewertungspraktiken

Bei der Rekrutierung von Kandidaten orientieren wir uns an den Werten Integrität, Disziplin und nachhaltige Leistung. Damit wollen wir sicherstellen, dass wir sowohl die am besten geeigneten als auch vielfältige Kandidaten gewinnen. Diese Standards liegen bei allen Rekrutierungsschritten zu Grunde, insbesondere bei Bewerbungsgesprächen und Auswahlverfahren. Damit verfügt die Deutsche Bank über Best Practice-Lösungen, um die erhöhten Anforderungen der Branche, insbesondere hinsichtlich Risiken und regulatorischen Anforderungen, zu erfüllen. Im Jahr 2014 konzentrierten wir uns darauf, unsere Standards für die Einstellung von Führungskräften sowie berufserfahrenen Kandidaten an die Werte und Überzeugungen anzupassen.

Ausgewählte Personalkennzahlen des Konzerns

Die Zahl der Mitarbeiter (Vollzeitkräfte) des Deutsche Bank-Konzerns sank im Jahr 2014 um 117 auf 98.138. Bereinigt um den Saldo aus erworbenen und veräußerten Unternehmensteilen stieg der Personalbestand um 1.214.

► Nettoreduktion in 2014 um 117 Mitarbeiter (Vollzeitkräfte): Zunahme in den operativen Bereichen und Infrastrukturfunktionen durch Veräußerungen in NCOU nahezu kompensiert.

Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Bereichen

Vollzeitkräfte, in Tsd	2014	2013	2012	2011	2010
Corporate Banking & Securities	8,2	8,4	8,5	9,9	10,4
Global Transaction Banking	4,1	4,1	4,3	4,3	4,4
Deutsche Asset & Wealth Management	6,0	6,1	6,5	7,0	7,1
Private & Business Clients	38,1	37,9	37,9	38,9	40,3
Non-Core Operations Unit	0,3	1,5	1,6	2,0	2,2
Infrastructure/Regional Management	41,5	40,2	39,4	38,9	37,6
Insgesamt	98,1	98,3	98,2	101,0	102,1

Zeitarbeitskräfte (Contractors und Agency/Temps, ohne Postbank) Dez. 2014: 7,8 Tsd

In CB&S sank die Mitarbeiterzahl um 150, vorwiegend aufgrund von Anpassungen an die Marktentwicklung. In GTB stieg die Mitarbeiterzahl um 52. Dies war hauptsächlich auf die Entwicklungen in Trade Finance zurückzuführen. Durch die Veräußerung von Tilney in Großbritannien und Anpassungen bei Sal. Oppenheim Einheiten in Deutschland ging die Mitarbeiterzahl in Deutsche AWM um 136 zurück. In Private & Business Clients (PBC) erhöhte sich die Anzahl der Mitarbeiter um 165. Dies ist auf die Schaffung einer gemeinsamen Banking Services-Plattform in Deutschland zurückzuführen. In der Non-Core Operations Unit (NCOU) verringerte sich die Mitarbeiterzahl vor allem aufgrund der Veräußerung der BHF-Bank in Deutschland um 1.291.

In den Infrastrukturfunktionen sind jetzt 1.243 Mitarbeiter mehr beschäftigt als im Vorjahr. Grund dafür sind in erster Linie der weitere Ausbau unserer operativen Plattform sowie die Stärkung von Kontrollfunktionen wie Compliance, Risk und Audit.

► Die regionale Personalstruktur spiegelt die Veräußerung der BHF-Bank in Deutschland wider.

Entwicklung der Mitarbeiterzahl nach Regionen

Vollzeitkräfte, in Tsd	2014	2013	2012	2011	2010
Deutschland	45,4	46,4	46,3	47,3	49,3
Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika	23,1	23,2	23,8	24,1	23,7
Nord- und Südamerika	10,7	10,3	10,3	11,1	11,2
Asien/Pazifik	19,0	18,4	17,8	18,5	17,9
Insgesamt	98,1	98,3	98,2	101,0	102,1

In 2014 wurden die Mitarbeiter von Mauritius, die bislang unter Afrika ausgewiesen wurden, der Region Asien/Pazifik zugeordnet. Vergleichswerte wurden entsprechend angepasst.

Die regionale Mitarbeiterstruktur der Deutschen Bank wurde von der Veräußerung der BHF-Bank in Deutschland beeinflusst. Ohne die Auswirkung dieser Veräußerung blieb die Anzahl unserer Mitarbeiter in Deutschland stabil.

► Anteil von Frauen in Management-Positionen verbessert sich kontinuierlich.

Weibliche Mitarbeiter

Abgeleitet aus globalen Corporate Titles, Vollzeitkräfte	2014	2013	2012	2011	2010
Weibliche Managing Director and Director	1.789	1.724	1.702	1.680	1.527
Anteil in %	19,4%	18,7%	18,0%	17,1%	16,2%
Weibliche Officer	14.415	13.777	13.627	13.150	12.216
Anteil in %	31,7%	31,1%	30,8%	29,7%	29,3%
Weibliche Non-Officer	18.294	18.664	18.845	19.833	20.409
Anteil in %	55,4%	55,8%	56,0%	55,6%	55,0%
Weibliche Mitarbeiter insgesamt	32.709	32.441	32.472	32.983	32.625
Anteil in %	41,7%	41,7%	41,7%	41,2%	41,4%

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

Die Anzahl der weiblichen Managing Director und Director ist seit 2010 um rund 260 (+17%) gestiegen, und die Anzahl unserer weiblichen außertariflichen Mitarbeiter erhöhte sich um rund 2.200 (+18%). 42% unserer Mitarbeiter sind Frauen. Seit 2010 bleibt ihr Anteil auf globaler Ebene – mit nur geringen Schwankungen – stabil, siehe dazu Seite 18.

3

Labor Relations

Konstruktive Zusammenarbeit mit Sozialpartnern

Nach den Wahlen zu den Betriebsräten und Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten im Frühjahr 2014 wurde die vertrauensvolle Zusammenarbeit fortgesetzt.

Unser Geschäft verändert sich und somit auch die Rollen und Verantwortlichkeiten. Dies kann dazu führen, dass Positionen entfallen. In diesen Fällen unterstützen wir die betroffenen Mitarbeiter dabei, in der Bank oder am externen Arbeitsmarkt eine neue Stelle zu finden.

Wir arbeiten vertrauensvoll mit allen Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaften zusammen und führen einen konstruktiven und offenen Dialog. Gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretern suchen wir nach Lösungen, um die Interessen der möglicherweise von arbeitsrechtlichen Maßnahmen betroffenen Mitarbeiter und der Bank bestmöglich in Einklang zu bringen und für größtmögliche Transparenz zu sorgen. Dies beinhaltet selbstverständlich die Einhaltung aller gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben an allen Standorten.

2014 wurden insbesondere Fortschritte bei der Integration der 2010 erworbenen Postbank gemacht. Schwerpunkt der Integrationsaktivitäten war die Restrukturierung von PBC Banking Services. In diesem Bereich sind die Dienstleistungs- und Betriebs-einheiten der Postbank und Deutschen Bank in einer Verwaltungseinheit zusammengefasst. Zu den Aufgaben zählen unter anderem die Zuordnung von ca. 9.000 Mitarbeitern zu unterschiedlichen Betriebseinheiten und die Schaffung einer gemeinsamen Betriebsplattform. Die Integration wird in enger und konstruktiver Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaften durchgeführt.

Im September 2013 hat die Deutsche Bank den Vorsitz im Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes übernommen. Mit dem Vorsitz tragen wir für die nächsten vier Jahre die Verantwortung für die Entwicklung der Tarifverträge sowie die sozialpolitische Interessenvertretung einer ganzen Branche. Zusammen mit den anderen Mitgliedsunternehmen werden wir eine führende Rolle übernehmen und die Weichen für die Zukunft in der Bankenbranche stellen. Bei den Tarifverhandlungen auf Branchenebene, die 2014 für geschätzte 260.000 Mitarbeiter mit den Gewerkschaften stattfanden, wurde unter dem Vorsitz der Deutschen Bank eine Einigung erzielt. Diese entspricht den speziellen Anforderungen der Branche in der aktuellen Situation: eine Erhöhung des Tarifgehalts um 2,4% zum 1. Juli 2014, gefolgt von einer zweiten Erhöhung um 2,1% zum 1. Juli 2015 und einer Einmalzahlung von 150 Euro pro Tarifmitarbeiter am 1. Januar 2015. Die Tarifvereinbarung betrifft den Zeitraum vom 1. Mai 2014 bis 30. April 2016. Sie diente als Modell für die im Juni/Juli 2014 geführten Postbank-Verhandlungen.

Die Deutsche Bank ist auch im Vorstand und Präsidium der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA) vertreten, einer wichtigen politischen Organisation mit Sitz in Berlin und Brüssel, die wesentliche lohn- und tarifpolitische Impulse gibt. Die Mitgliedschaft der Bank in der BDA ist ein weiteres Beispiel für wirtschaftspolitisches Engagement.

Der HR-Bereich selbst ist in Deutschland ein wichtiger Gesprächspartner von Wirtschaft und Politik, insbesondere in Fragen der Sozial-, Tarif-, Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik. Mit unseren Wettbewerbern sind wir über HR-Netzwerke verbunden, um Maßstäbe für die Personalarbeit im gesamten Unternehmen und der Branche zu setzen und weiterzuentwickeln.

39	Weitere Mitarbeiterkennzahlen
41	Über den Bericht
41	Impressum

Ergänzende Informationen

Weitere Mitarbeiterkennzahlen

► Entwicklung der Betriebszugehörigkeit global

Betriebszugehörigkeit

Kopfzahl	2014	2013	2012	2011	2010
bis 4 Jahre	33,8%	33,2%	34,9%	37,8%	40,5%
5 – 14 Jahre	29,3%	30,7%	30,0%	28,0%	25,4%
über 14 Jahre	36,9%	36,1%	35,1%	34,2%	34,0%

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit nach Regionen

In Jahren, Kopfzahl	2014	2013	2012	2011	2010
Deutschland	18,4	18,1	17,6	17,4	17,0
Europa (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika	10,2	10,3	9,8	9,6	9,5
Nord- und Südamerika	7,8	7,9	7,8	7,3	7,1
Asien/Pazifik	4,8	4,7	4,5	4,0	4,0
Insgesamt	13,1	13,0	12,7	12,4	12,3

► Anteil der fest angestellten Mitarbeiter bleibt hoch.

Beschäftigte nach Vertragsart

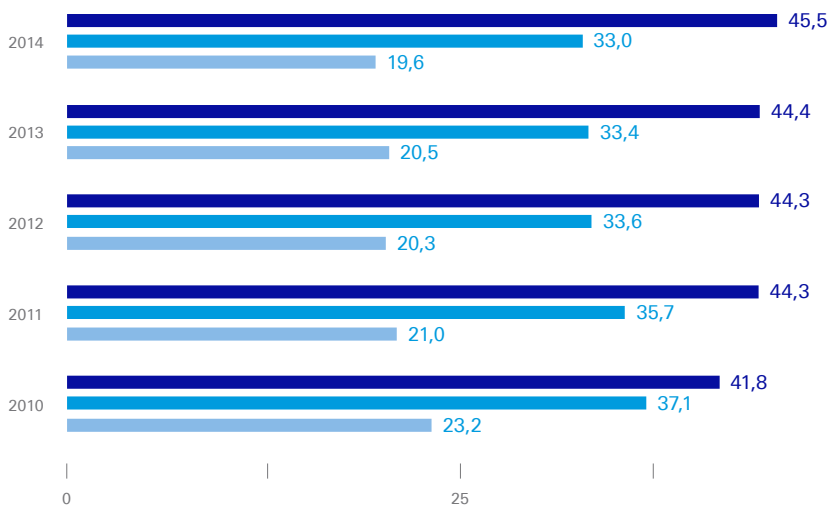
Vollzeitkräfte	2014	2013	2012	2011	2010
Anteil der fest angestellten Mitarbeiter	97,7%	98,3%	98,4%	97,7%	98,7%
Anteil der befristet beschäftigten Mitarbeiter	2,3%	1,7%	1,6%	2,3%	1,3%
Anteil der fest angestellten Mitarbeiter bei Neueinstellungen	91,9%	93,9%	89,7%	86,4%	89,6%
Anteil der befristet beschäftigten Mitarbeiter bei Neueinstellungen	8,1%	6,1%	10,3%	13,6%	10,4%

Ohne Postbank

► Trend zu steigendem Officer-Anteil setzt sich im Jahr 2014 fort.

Beschäftigungsstruktur der internen Mitarbeiter

Abgeleitet aus globalen Corporate Titles, Vollzeitkräfte in Tsd



■ Officer

■ Non-Officer

■ Gesellschaften außerhalb des Deutsche Bank Corporate Title Systems.

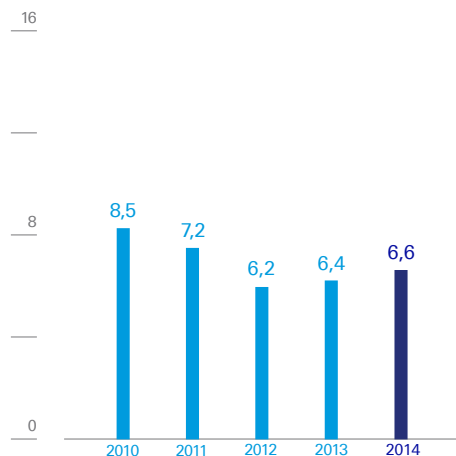
Mitarbeiter mit Unternehmenstitel Managing Director, Director, Vice President, Assistant Vice President, Associate
Gesellschaften außerhalb des Deutsche Bank Corporate Title Systems beinhalten insbesondere Postbank, Sal. Oppenheim, BHF (veräußert in 2014) und DB Investment Services.

► Arbeitnehmerkündigungen schwanken seit 2011 auf Konzernebene in einer engen Bandbreite.

► Die Fluktuationsquoten aufgrund von Arbeitnehmerkündigungen sind in Deutschland traditionell niedriger als in Amerika und Asien/Pazifik.

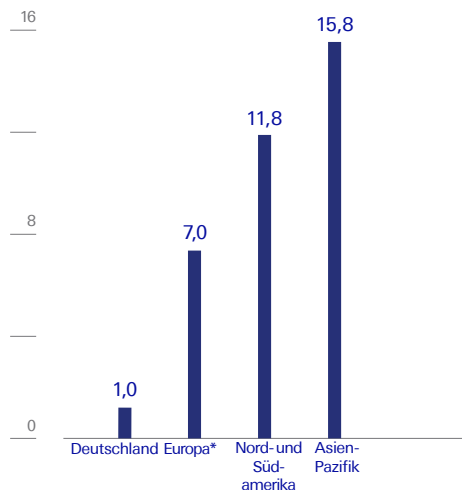
Arbeitnehmerkündigungen

Vollzeitkräfte, in %



Arbeitnehmerkündigungen nach Regionen

Vollzeitkräfte in %, 2014



* (ohne Deutschland), Naher Osten und Afrika

Personalkosten und Erträge

	2014	2013	2012	2011	2010
Personalaufwand (in Mio €)	12.512	12.329	13.490	13.135	12.671
Personalaufwandsquote ¹	39,2%	38,6%	40,0%	39,5%	44,4%
Ø Personalaufwand pro Ø Mitarbeiter der Periode (in Tsd €)	128,1	125,8	134,4	129,0	153,7
Anteil Personalaufwand am Gesamtaufwand ²	54,2	43,4	43,2	50,5	45,3
Sozialaufwand (in Mio €) ³	1.871	1.734	1.884	1.738	1.537
Ø Sozialaufwand pro Mitarbeiter in der Periode (in Tsd €)	19,2	17,7	18,8	17,1	18,6
Erträge in Mio €	31.949	31.915	33.736	33.228	28.567
Ø Erträge pro Ø Mitarbeiter in der Periode (in Tsd €)	327,0	325,7	336,1	326,3	346,5

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

² Zinsunabhängige Aufwendungen insgesamt

³ Gesetzliche Sozialabgaben und nicht gesetzliche Aufwendungen für Gesundheit, Altersversorgung und Unterstützung

► Anteil der Beamten bei der Postbank in Deutschland sinkt kontinuierlich.

Beamte der Postbank in Deutschland

	2014	2013	2012	2011	2010
Vollzeitkräfte, Postbank konsolidiert 2010	4.972	5.389	5.734	6.137	6.622
Aktive Beamte	490	434	512	522	526
In sich beurlaubte Beamte (ISB)*	928	1.038	1.047	1.099	1.205
Insgesamt	6.390	6.861	7.293	7.758	8.353
Beamtenanteil der Postbank in Deutschland in %	34,4%	38,1%	39,9%	41,8%	42,5%
Beamtenanteil in Deutschland in %	14,1%	14,8%	15,7%	16,4%	17,0%

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

Über den Bericht Impressum

Dieser Bericht erläutert, wie die Personalarbeit als integraler Bestandteil in unserem global aufgestellten Unternehmen verankert ist und die Konzernstrategie unterstützt. Die Deutsche Bank möchte größtmögliche Transparenz zu immateriellen Werten sowie strategischen Personalthemen bieten und orientiert sich dabei an bestehenden und sich in Entwicklung befindlichen Standards. Eine belastbare Basis für übergreifende Benchmarks kann nur dann gewährleistet werden, wenn sich auch andere Unternehmen einer transparenten Berichterstattung anschließen. Unsere Personalkennzahlen finden Sie gesammelt in dieser Publikation. Der Berichtszeitraum entspricht dem Geschäftsjahr der Deutschen Bank (Januar bis Dezember 2014). Der Personalbericht wird in dieser Form zum zweiten 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 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

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

Herausgeber

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

Verantwortlich für den Inhalt
Pippa Lambert, Karen Meyer, Volker Steuer

Konzeption
Julia Yeşil, Martin Geier, Flavio Passaro,
Hilger Pothmann

Veröffentlichungsdatum
20. März 2015

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

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 2014 finden Sie unter deutsche-bank.de/14

Titelfoto

Matthias Ziegler, München

© 2015 Deutsche Bank AG
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers und mit Bild und Textverweis der Deutsche Bank AG.

Jahresbericht 2014



- ▶ Printfassung
- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter www.deutsche-bank.de/14

Finanzbericht 2014



- ▶ Printfassung
- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter www.deutsche-bank.de/14

Unternehmerische Verantwortung – Bericht 2014



- ▶ Printfassung
- ▶ PDF zum Download
- ▶ Online-Bericht unter www.verantwortung.db.com/14

Personalbericht 2014



- ▶ PDF zum Download unter www.deutsche-bank.de/ir/berichte