

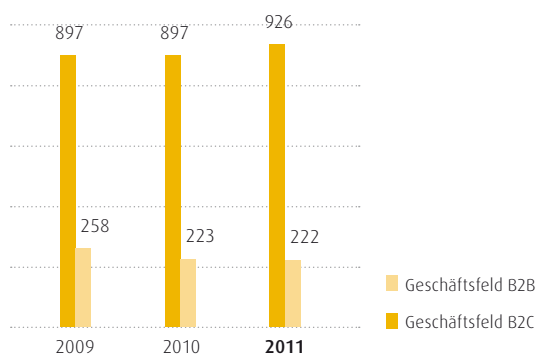
## > Personalbericht

### Personalbeschaffungs- und Personalbindungsmanagement

Ende 2011 waren in der comdirect Gruppe 1.148 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt und damit etwas mehr als im Vorjahr (1.120 Mitarbeiter). Die Zunahme beruht hauptsächlich auf Neueinstellungen im Kundenservice im Geschäftsfeld B2C. Für die Bewältigung der wachsenden Zahl von Kundenkontakten rund um die Uhr war der Ausbau des Kundenservice-Teams ebenso erforderlich wie für die Unterstützung bei komplexen Produkten wie beispielsweise CFDs. Insgesamt stieg die Zahl der Mitarbeiter im Geschäftsfeld B2C auf 926 (Ende 2010: 897 Mitarbeiter). Im Geschäftsfeld B2B blieb die Mitarbeiterzahl mit 222 nahezu konstant (Ende 2010: 223 Mitarbeiter). Einem moderaten Rückgang aufgrund der noch laufenden Umsetzung des Ende 2010 abgeschlossenen Stellenabbaus stand die Stärkung von vertriebsnahen Bereichen gegenüber. Zusätzlich wirkte sich der Betriebsübergang von Mitarbeitern der AGI aus, die ihr Direktgeschäft für die cominvest-Depots durch die ebase weiterführen lässt.

### Führungskräfte- und Teamentwicklung

Mitarbeiter der comdirect Gruppe zum 31.12.



Die Entwicklung ihrer Führungskräfte fördert die comdirect mit Seminaren, Coachings, Workshops, Entwicklungsgesprächen und dem systematischen Team-feedback-Prozess *comfly*. In 2011 haben wir ein neues Seminarprogramm für Führungskräfte entworfen, aus dem je nach Hierarchiestufe und Entwicklungsbedarf verschiedene Themen ausgewählt werden können. Die ersten Pilotveranstaltungen fanden im November und Dezember 2011 statt.

Für den Führungs- und Fachkräftenachwuchs haben wir zwei Professional Programme implementiert, an denen zurzeit 23 Mitarbeiter teilnehmen. Das General Professional Programm (GPP) richtet sich an Teilnehmer in Spezialistenfunktionen der Bank, das Sales Professional Programm (SPP) an Kollegen aus den Service- und

Beratungseinheiten. Die Programme sind auf jeweils zwei Jahre angelegt und sollen auf die Anforderungen einer künftigen Führungs- oder gehobenen Fachposition vorbereiten.

Zusätzlich werden Führungskräfte durch die Ende 2010 eingeführte Spezialistenfunktion „Führungskräfteberater“ unterstützt. Die Führungskräfteberater sind zentraler Ansprechpartner bei allen Personalthemen. Komplexe Prozesse wie die Einführung eines neuen Vergütungsmodells oder das systematische Erkennen von Talenten wurden intensiv begleitet.

Das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beziehungsweise Familie“ gewinnt immer mehr an Bedeutung. Viele Mitarbeiter der comdirect betreuen neben der Arbeitszeit Kinder oder ältere Angehörige. Der comdirect Gruppe ist es ein Anliegen, die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, die verschiedenen Lebensbereiche zu vereinbaren. Um ein aussagekräftiges Meinungsbild zur Bedarfslage zu erhalten, haben wir im ersten Schritt anonyme Einzelinterviews durchgeführt. Im Dezember 2011 wurden hierzu verschiedene Mitarbeitergruppen durch einen externen Experten zu ihrer Situation und ihren Erwartungen bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beziehungsweise Familie befragt. Hinter der Befragung steht das Ziel der Bank, Vielfalt auf allen Ebenen des Unternehmens und vor allem auf Managementebene zu fördern. Die geplante Erweiterung des Angebots zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beziehungsweise Familie soll unter anderem Frauen in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützen und langfristig den Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöhen.

Zusätzlich fördern wir Frauen durch Kooperationen mit Frauennetzwerken der Hochschulen, Diversity-Trainings und Mentoring-Programmen. Aktuell liegt der Anteil an Frauen in Führungsfunktionen in der comdirect bei über 20%. Bei unseren Nachwuchsprogrammen für Fach- und Führungskräfte erreichen wir einen Frauenanteil von 30% und bei dem externen Nachwuchs (Auszubildende, duale Studenten, graduates) von über 35%.

---

## Kompetenz- und Talentmanagement

---

Die comdirect Gruppe unterstützt ihre Talente gezielt. In einem systematischen Prozess haben Führungskräfte im ersten Halbjahr Talente nach einheitlichen Maßstäben identifiziert. Im zweiten Halbjahr schloss sich die Weiterentwicklung dieser Talente über geeignete Maßnahmen an.

Die Qualifizierungsoffensive im Kundenservice haben wir fortgeführt. Für neue Mitarbeiter bieten wir das zweimonatige Ausbildungsprogramm „Training on the Job“ (ToJ) an, erfahrene Mitarbeiter werden durch Workshops und Seminare im Rahmen des Weiterbildungsprogramms *comahead* bedarfsgerecht geschult. Die IHK-Zertifizierung mit dem Abschluss „Kundenservice Finanzdienstleistungen (IHK)“ haben 24 Mitarbeiter erfolgreich absolviert, dies entspricht im Vergleich zum Vorjahr einer Steigerung um 100 %.

Im Traineeprogramm *comdirect graduates* bereiten sich seit Oktober 2011 wieder sechs Hochschulabsolventen auf Spezialistenfunktionen in unterschiedlichen Fachbereichen vor. Gleichzeitig haben sechs Trainees aus dem vergangenen Jahr das zwölfmonatige Programm erfolgreich abgeschlossen und werden jetzt in Spezialistenfunktionen eingesetzt.

Im Traineeprogramm der *ebase* starteten im Oktober sieben Hochschulabsolventen in unterschiedlichen Fachbereichen.

Im Geschäftsjahr 2011 haben fünf angehende Bankkaufleute ihre Ausbildung bei der comdirect Gruppe (Geschäftsfeld B2C) begonnen, sodass wir derzeit insgesamt 16 Auszubildende beschäftigen (Vorjahr 21). Um mehr Talente für den IT-Bereich zu gewinnen, startet die comdirect ab kommenden Sommer zusätzlich den Ausbildungsgang „Fachinformatiker Systemintegration (m/w)“. Die Ausbildung dauert je nach Schulabschluss zweieinhalb bis drei Jahre.

Das duale Studium der Wirtschaftsinformatik, das wir in Kooperation mit der Nordakademie Elmshorn in Schleswig-Holstein anbieten, haben im vergangenen Jahr zwei Studenten aufgenommen. Aktuell sind damit vier Teilzeitstudenten beschäftigt.

---

## Effizienz- und Leistungsmanagement

---

Die bereits im Vorjahr angestoßene Weiterentwicklung der Vergütungssysteme für unsere Mitarbeiter in der comdirect bank AG haben wir abgeschlossen. Auf die Umsetzung der neuen aufsichtsrechtlichen Vorgaben im zweiten Quartal folgten im dritten Quartal Maßnahmen zur Erfüllung der rechtlichen Informations- und Dokumentationsanforderungen. Der Aufsichtsrat wurde über die Ausgestaltung der Vergütungssysteme informiert. Die comdirect bank kommt damit allen maßgeblichen Anforderungen der Instituts-Vergütungsverordnung nach. Bei der *ebase* laufen derzeit die Gespräche mit dem Betriebsrat über die Einführung der neuen Systematik.

Übergeordnetes Ziel der Vergütungspolitik ist es, nachhaltig und dauerhaft zur Unternehmensentwicklung beizutragen und dabei gleichermaßen den Interessen der Bank, ihrer Mitarbeiter und ihrer Aktionäre gerecht zu werden. Über eine angemessene variable Vergütung setzen wir dabei positive Leistungsanreize. Informationen zum Vergütungssystem für die Mitarbeiter werden gemäß § 7 Instituts-Vergütungsverordnung jährlich im Vergütungsbericht auf unserer Internetseite nach der Abrechnung der variablen Vergütung des Vorjahres im zweiten Quartal offengelegt. Der erste Bericht wurde für das Geschäftsjahr 2010 veröffentlicht.

Wesentliche Änderungen im Vergütungsmodell ergaben sich für bestimmte Spezialistenfunktionen und Manager. Im Rahmen einer Betriebsvereinbarung wurden die aufsichtsrechtlichen Anforderungen festgeschrieben:

- **Angemessenes Verhältnis zwischen variabler und fixer Vergütung:** Für die variablen Vergütungskomponenten wurden Obergrenzen definiert, die ein angemessenes Verhältnis zur Grundvergütung gewährleisten.
- **Transparente Verzahnung der variablen Vergütung mit den strategischen Zielen:** Die Höhe des Auszahlungsvolumens ist – wie schon bislang – vom Erreichen strategischer Unternehmensziele abhängig. Für die Messung individueller Ziele, die aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden, gelten nun transparente, einheitliche Regeln, die in standardisierte Zielvereinbarungen umgesetzt werden.

- **Keine negative Anreizwirkung der variablen Vergütung:** Die Ziele der Mitarbeiter von Kontrolleinheiten leiten sich unmittelbar aus den jeweiligen Kontrollaufgaben ab. Zur Vermeidung von negativen Anreizen und Interessenskonflikten führen schwere Verstöße gegen Risiko-, Kompetenz- oder Compliance-Bestimmungen gegebenenfalls zum Wegfall der variablen Vergütung.

Über die genannten Mitarbeitergruppen hinaus haben wir im Zuge der Umstellung alle Gehälter auf Marktgerechtigkeit geprüft und bei Bedarf angepasst. Das seit 2005 bestehende Long Term Incentive Programm (LTIP) wurde letztmalig im Jahr 2010 gewährt. Daher kommen – bei einer positiven Wertentwicklung – nur noch die in den Jahren 2009 und 2010 ausgegebenen Tranchen zur Auszahlung. Zum Jahresende 2011 sind insgesamt 75 (Vorjahr 80) Mitarbeiter aus diesen Tranchen berechtigt.

Einzelheiten zur Vergütung des Vorstands sind den Erläuterungen zum Vergütungssystem des Vorstands und des Aufsichtsrats (ab Seite 22) zu entnehmen.