

Mitarbeiter

Die Menschen, die bei uns arbeiten, sind entscheidend für unseren Erfolg. Sie nehmen in unserem unternehmerischen Handeln deshalb eine zentrale Rolle ein.

Gemäß unseren Unternehmenswerten leben wir in unserem Konzern eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung und des Respekts. Wir wollen die am besten geeigneten Talente einstellen, fördern und motivieren. Außerdem setzen wir uns für eine vielfältige Belegschaft ein und tragen dafür Sorge, dass alle gesund bleiben.

Lesen sie Mehr

67 Attraktiver Arbeitgeber

71 Vielfalt

73 Sicherheit und Gesundheit

75 Mitarbeiter einbeziehen

78 Gute Führung

Attraktiver Arbeitgeber

Unsere Mitarbeiter sind entscheidend für unseren Unternehmenserfolg. Um zukunftsfähig zu bleiben, wollen wir Mitarbeiter für uns gewinnen, die das Potenzial besitzen, künftige, größere Aufgaben zu übernehmen. Besonders in Europa, in den USA und in Teilen Asiens verschärft sich angesichts des demografischen Wandels der Wettbewerb um die besten Mitarbeiter. In einigen Schwellenländern stehen wir hingegen vor allem vor der Herausforderung, Führungspositionen zu besetzen.

Angesichts des immer schnelleren technologischen Fortschritts steigen auch die fachlichen Anforderungen. Deshalb ist es entscheidend, unsere Mitarbeiter in ihrer Entwicklung zu fördern und ihre Fähigkeiten kontinuierlich zu stärken. Als Arbeitgeber müssen wir dabei auch den wachsenden Ansprüchen an eine ausgewogene Balance zwischen Arbeit und Freizeit gerecht werden.

Unsere Grundsätze

Mitarbeiter gewinnen und binden

Unser Ziel ist es, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und sie langfristig an uns zu binden. Wir wollen jedem Einzelnen die Möglichkeit geben, sich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln und sein Potenzial zu entfalten. Fachkräfte erwarten eine wettbewerbsfähige Vergütung und eine Balance zwischen beruflichen und privaten Anforderungen. Damit wir offene Stellen schnell neu besetzen können, suchen und fördern wir in unserem Unternehmen Menschen mit Potenzial.

Die globale HR-Einheit Talent and Development erarbeitet Strategien zur Entwicklung und Förderung unserer Mitarbeiter und koordiniert entsprechende Maßnahmen. An unseren internationalen Standorten setzen HR-Mitarbeiter diese Maßnahmen in Zusammenarbeit mit Führungskräften aus den Geschäftsbereichen um. Dabei halten sie sich an weltweit gültige HR-Richtlinien und -Vorgaben. Dies kontrollieren wir mit internen Prüfungen.

HR-Prozesse digital steuern

Um unsere Personalprozesse weltweit einheitlicher zu gestalten, haben wir bereits 2012 die Online-Plattform HR-Suite eingeführt, auf die alle Beschäftigten zugreifen können. Über diese Plattform werden zentrale HR-Aufgaben gesteuert, beispielsweise die Entwicklungs- und Nachfolgeplanung, Stellenbesetzung, Weiterbildung oder Leistungsbeurteilung unserer Belegschaft. Außerdem hilft sie bei der Berechnung von Vergütungen und Bonuszahlungen.

Feedback geben, Entwicklung unterstützen

Wir geben unseren Mitarbeitern regelmäßig Feedback zu ihren Leistungen. Der sogenannte Performance- und Potenzialmanagement-Prozess sieht vor, dass neben regelmäßigem Feedback zur Mitarbeiterleistung einmal im Jahr eine Gesamtleistungsbewertung stattfindet. Seit 2015 gilt dieser Prozess weltweit für alle, die mit einem Global Grade von zehn und höher eingestuft sind – in Deutschland auch für alle tariflichen Mitarbeiter.

Entsprechend der Kernaufgaben der Mitarbeiter sowie anstehender strategischer Prioritäten vereinbaren Führungskräfte und Mitarbeiter individuelle Ziele sowie in einem separaten Prozess einen detaillierten Entwicklungsplan. Bei der Gestaltung des Entwicklungsplanes hilft allen Mitarbeitern der sogenannte Development Advisor, ein Entwicklungsratgeber, der online verfügbar ist. Er schlägt – aufbauend auf den Merck-Kompetenzen – jedem Einzelnen eine Auswahl an Entwicklungsmaßnahmen vor, die individuell angepasst werden können.

Unser konzernweites Weiterbildungsprogramm stellt sicher, dass unsere Mitarbeiter die Fähigkeiten entwickeln, die sie und wir benötigen, um unsere Unternehmensstrategie umzusetzen und auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Unsere Mitarbeiter können passende Veranstaltungen wie Seminare oder Online-Schulungen über das Online-Tool „My Learning“ buchen.

Menschen mit Potenzial finden, Nachfolge sichern

Unser Ziel ist es, Menschen mit Potenzial innerhalb des Unternehmens früh zu entdecken und sie systematisch zu fördern. Im Zuge unseres Nachfolge-Management-Prozesses bauen wir Kandidaten für Führungspositionen systematisch auf. So können wir frei werdende Stellen schnell und effizient besetzen.

Qualifizierte Hochschulabsolventen gewinnen

Wir wollen die besten Hochschulabsolventen für unser Unternehmen begeistern. Dazu arbeiten wir in Deutschland unter anderem mit dem Online-Karrierenetzwerk „careerloft“ zusammen. Außerdem sind wir regelmäßig auf Karrieremessen vertreten und informieren dort über Einstiegsmöglichkeiten und Berufsfelder in unserem Hause. Außerhalb Deutschlands, beispielsweise in den USA oder in China, nutzen wir ebenfalls Karrieremessen, um den Erstkontakt zu Hochschulabsolventen herzustellen.

Talentierte akademischen Nachwuchs unterstützen wir auch finanziell. Deshalb arbeiten wir beispielsweise mit der Studienstiftung des deutschen Volkes oder der Stiftung der deut-

schen Wirtschaft zusammen und unterstützen Deutschlandstipendiaten.

Hochschulabsolventen können bei uns direkt einsteigen oder ein Trainee-Programm absolvieren. Unsere Trainees erwerben internationale Erfahrungen in verschiedenen Unternehmensbereichen und nehmen an individuellen Weiterbildungen teil.

Betriebliche Ausbildung als Basis

Die betriebliche Ausbildung ist für uns ein zentraler Baustein, um den aktuellen und künftigen Bedarf an qualifizierten Fachkräften zu decken. In Deutschland bieten wir zahlreiche Ausbildungsplätze für verschiedene Berufe sowie duale Studiengänge an. Wir investieren kontinuierlich in neue Technologien und integrieren diese in die Ausbildung.

Junge Erwachsene können ihre Ausbildung bei uns auch in Teilzeit absolvieren. Wollen sie im Anschluss an ihre betriebliche Ausbildung berufsbegleitend studieren, tragen wir bis zu 100 % der Kosten und gewähren zudem Sonderurlaub. Außerdem haben Auszubildende die Möglichkeit, an gemeinnützigen Projekten mitzuwirken.

Leistungsorientierte Vergütung

Wir wollen die Leistung all unserer Beschäftigten honorieren und im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte bestehen. Dabei ist eine angemessene Vergütung ein wichtiger Faktor. Die Vergütung im Konzern richtet sich nach den Anforderungen der jeweiligen Stelle und der Leistung des Mitarbeiters. Neben dem Gehalt bieten wir attraktive Neben- und Sozialleistungen. Unser „benefits4me“-Angebot haben wir auf drei Säulen aufgebaut: Firmenversorgung einschließlich der betrieblichen Altersvorsorge, Gesundheit & Wohlbefinden und Serviceangebote. Weltweit gibt es verschiedene Leistungspakete, um den unterschiedlichen Bedarfen unserer Belegschaft unter Einsatz etablierter Steuerungsmechanismen gerecht zu werden.

Für eine wettbewerbsfähige Vergütungsstruktur stellen wir unsere Gehaltspolitik regelmäßig auf den Prüfstand. Dabei berücksichtigen wir interne Faktoren genauso wie die Anforderungen des Marktes. Relevante Anspruchsgruppen wie die Arbeitnehmervertretungen (S. 76) beziehen wir bei Anpassungen rechtzeitig mit ein. Aktuelle Analysen zeigen: Es gibt in unserem Konzern keine geschlechtsspezifischen Unterschiede in der Vergütung.

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Wir wissen, wie wichtig die Balance zwischen Beruf, Familie und Freizeit für die Leistungsfähigkeit und Motivation unserer Belegschaft ist. In vielen Ländern bieten wir daher die Möglichkeit, die Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Unsere Mitarbeiter nutzen insgesamt mehr als 30 verschiedene Teilzeitmodelle.

In Deutschland und den USA, wo 44 % unserer Mitarbeiter tätig sind, bieten wir ihnen Elternzeitkonditionen, die über die gesetzlich geforderten Mindestansprüche hinausgehen. Für Mitarbeiter, die Angehörige pflegen, halten wir in Darmstadt spezielle Schulungs- und Vermittlungsangebote bereit.

Fortschritt

Leistungen bewerten, Entwicklungschancen aufzeigen

2016 haben weltweit rund 49.000 Mitarbeiter am Performance- und Potenzialmanagement-Prozess teilgenommen, mit dem Führungskräfte die Leistungen ihrer Mitarbeiter bewerten. Alle drei Jahre können Mitarbeiter sich zusätzlich von ausgewählten Kollegen und externen Beratern beurteilen lassen. Dieses sogenannte 360-Grad-Feedback hilft dabei, persönliche Stärken und Entwicklungschancen zu erkennen. 2016 haben wir unseren Development Advisor zur Erstellung von Entwicklungsplänen überarbeitet und an unser neues Kompetenzmodell angepasst.

Wir bieten unseren Mitarbeitern weltweit Präsenztrainings an. Im Jahr 2015 nahmen daran mehr als 4.000 Mitarbeiter teil; im Jahr 2016 waren es 5.700. Außerdem können unsere Mitarbeiter verschiedenste Online-Kurse und Sprachtrainings absolvieren.

Gute Platzierung in Arbeitgeber-Rankings

Unter dem Motto „Großes möglich machen“ positionieren wir uns weltweit als attraktiver Arbeitgeber. Die Kampagne betont unsere Stärken: Wir bieten vielfältige Möglichkeiten, bei der Entwicklung und Vermarktung innovativer Produkte mitzuwirken, sowie zahlreiche Karrierechancen in einem internationalen, motivierenden und modernen Arbeitsumfeld. Mit der Kampagne informieren wir auch über unsere ausgeprägte soziale Verantwortung und unser Engagement für die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit.

Den Erfolg unserer Aktivitäten belegt unsere Platzierung im Ranking der 100 besten Arbeitgeber für Studierende und berufserfahrene Naturwissenschaftler in Deutschland: Es wird jährlich vom internationalen Forschungs- und Beratungsunternehmen „Universum“ erstellt, das dazu mehr als 5.000 Personen befragt. Unser Konzern erreichte 2016 den sechsten Platz im Ranking der Studierenden und den siebten Platz im Ranking der Berufserfahrenen.

Seit Ende 2015 arbeiten wir an einer neuen globalen Arbeitgebermarke für unseren Konzern. Ziel ist es, uns noch stärker innerhalb unseres Wettbewerbsumfelds abzugrenzen und unser Profil als attraktiver Arbeitgeber im Bereich Wissenschaft und Technologie zu schärfen.

Studierende und Absolventen für Merck begeistern

2016 beschäftigten wir etwa 50 Trainees, vor allem in den Bereichen Inhouse Consulting, Finanzen und Produktion.

2017 werden wir weitere Trainee-Programme im Marketing, im Vertrieb sowie in der Forschung und Entwicklung etablieren. Dort sollen jedes Jahr insgesamt 25 Trainees starten. Außerdem werden in den USA voraussichtlich zwölf zusätzliche Trainees ihre Karriere im Bereich Inhouse Consulting beginnen.

Schülern und Studierenden bieten wir Praktikumsplätze an. Zu akademischen Talenten, die während ihres Praktikums durch besonders gute Leistungen auf sich aufmerksam machen, halten wir mit unserem Studienbindungsprogramm Kontakt. Außerdem laden wir jährlich Nachwuchs von deutschen und schweizerischen Universitäten ein und stellen ihm Berufsfelder und Einstiegsmöglichkeiten in unserem Konzern vor.

Hohe Übernahmequote und neue duale Ausbildungsprogramme

Im Jahr 2016 befanden sich 576 Menschen an unseren deutschen Standorten in der Ausbildung. 2015 starteten 156 Jugendliche ihre Ausbildung in unserem Unternehmen; 2016 waren es 163. Insgesamt bieten wir Ausbildungsplätze für 23 Berufsbilder an – die meisten davon in Labor und Produktion sowie im kaufmännischen Bereich. Außerdem begannen 14 (im Jahr 2015) beziehungsweise 16 (im Jahr 2016) junge Erwachsene ein duales Studium in den Fächern Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik, Verfahrenstechnik (Chemieingenieurwesen) und Maschinenbau. Seit 2014 übernehmen wir alle Auszubildenden und Absolventen dualer Studiengänge in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis, für deren Berufsfeld wir einen nachhaltigen Bedarf haben. Die Übernahmequote in Ausbildung und dualem Studium – freiwillige Austritte eingerechnet – lag im Berichtszeitraum jeweils bei über 90 %.

Besondere Ausbildungsangebote

In Darmstadt helfen wir außerdem mit unserem Programm „Start in die Ausbildung“ jungen Menschen, die zwar einen Schulabschluss haben, allerdings mindestens ein Jahr lang erfolglos auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz waren. Sie können bei uns ein einjähriges Programm absolvieren, erhalten Einblicke ins Berufsleben und verbessern ihre Ausbildungsreife. Insgesamt 42 Teilnehmer im Alter von 16 bis 25 Jahren haben sich so im Berichtszeitraum für den Arbeitsmarkt qualifiziert. Seit Programmbeginn im Jahr 2006 haben 167 junge Menschen an dem Programm teilgenommen. 89 von ihnen haben mittlerweile erfolgreich eine Ausbildung abgeschlossen, 55 befinden sich noch in der Ausbildung.

Im Oktober 2016 setzten wir ein vergleichbares Programm für Flüchtlinge auf. Das Projekt „Integration von Geflüchteten durch Ausbildung“ führt zwölf junge Menschen, die aus ihren Heimatländern fliehen mussten, an die Ausbildung und damit an den deutschen Arbeitsmarkt heran. Es umfasst sprachliche, fachliche, kulturelle und berufsorientierte Maßnahmen.

Chancen der Digitalisierung nutzen

Unsere Arbeit wird zunehmend digital und flexibel. Diese Entwicklung wird mit dem Stichwort „Arbeit 4.0“ beschrieben. Sie macht auch vor unseren Aus- und Weiterbildungsprogrammen nicht halt. Deshalb integrieren wir kontinuierlich neue Technologien wie den 3-D-Druck in unsere Lehrpläne und erproben neue, innovative Lern- und Innovationsmethoden, wie zum Beispiel „Design Thinking“. Weitere Informationen hierzu finden Sie unter Innovation und Digitalisierung (S. 26).

Die Kollaborationsplattform EVA ist ebenfalls ein Beispiel für ein modernes und zukunftsfähiges Arbeitsumfeld. EVA steht für „**E**xpertise everywhere, **V**irtual teams, **A**ccess to information“ (Experten finden, Virtuelle Teams bilden, Alle Informationen immer parat). Seit 2015 verbindet EVA Merck-Mitarbeiter auf der ganzen Welt miteinander. Virtuelle Teams können sich über Abteilungs- und Ländergrenzen hinweg austauschen. Insgesamt haben rund 50.000 Menschen Zugriff auf die Plattform, die mehrfach international ausgezeichnet wurde.

Flexible Arbeitsmodelle ausgeweitet

Wir bieten unseren Mitarbeitern in Deutschland und den USA verschiedene flexible und innovative Arbeitsmodelle an. Das im Jahr 2013 an den deutschen Standorten Darmstadt und Gernsheim zunächst für außertarifliche Mitarbeiter eingeführte Arbeitsmodell „mywork@merck“ soll die Leistungs- und Vertrauenskultur im Unternehmen stärken. Beschäftigte können in Abstimmung mit ihren Teams und Vorgesetzten ihre Arbeitszeit und ihren Arbeitsort frei wählen. Seit Oktober 2014 können auch tarifliche Mitarbeiter dieser Standorte, deren Arbeitsplatz dafür geeignet ist, dieses Arbeitsmodell nutzen. Darüber hinaus haben wir „mywork@merck“ auch bei der Merck Accounting Solutions & Services Europe GmbH, der Merck Export GmbH, der Merck Schuchardt OHG, der Merck Selbstmedikation GmbH, der Merck Versicherungsvermittlung GmbH und der Merck Chemicals GmbH eingeführt. Wann und wie oft feste Anwesenheitszeiten für alle Teammitglieder im Büro nötig sind, können die Mitarbeiter gemeinsam mit ihren direkten Vorgesetzten am besten selbst entscheiden. Auf Zeiterfassung und -kontrolle wird verzichtet. Ende Dezember 2016 profitierten insgesamt 4.507 Beschäftigte von diesem Modell.

2016 arbeiteten weltweit 4,7 % unserer Mitarbeiter in Teilzeit, davon sind 10,6 % männlich. Wir sind überzeugt, mit den flexiblen Arbeitsmodellen auf dem richtigen Weg zu sein – nicht nur für effizientere Prozesse, sondern vor allem für eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität.

Unterstützung für Mütter und Väter

Wir wollen unseren Mitarbeitern den Wiedereinstieg nach der Elternzeit erleichtern. 2016 haben wir dazu in Darmstadt und Gernsheim das Programm Eltern@Merck gestartet. Es gibt

Müttern und Vätern in Elternzeit die Möglichkeit, sich auszutauschen, und hilft ihnen dabei, den Kontakt zum Unternehmen aufrechtzuerhalten. Außerdem können sie verschiedene Qualifikations- und Vernetzungsangebote nutzen.

In den USA unterstützen wir unsere Mitarbeiterinnen der Unternehmensbereiche Life Science und Healthcare mit acht Wochen bezahltem Mutterschaftsurlaub. Dazu kommen bei Life Science zwei Wochen bezahlter Vaterschaftsurlaub, auch im Fall einer Adoption. Bei Healthcare sind es jeweils fünf Wochen bezahlter Vaterschafts- beziehungsweise Adoptionsurlaub. Der gesetzliche Mindestanspruch sieht nur eine unbezahlte Freistellung von zwölf Wochen pro Jahr vor. Darüber hinaus erstatten wir bis zu 5.000 US-Dollar der Adoptionskosten.

An unseren größten deutschen Standorten, Darmstadt und Gernsheim (rund 20,9 % unserer Gesamtbelegschaft), waren Ende Dezember 2016 480 Mitarbeiter in Elternzeit, davon sind 37 % Väter. In anderen Schlüsselländern, bieten wir neben gesetzlichen Vorgaben weitere Unterstützungsleistungen an, wie zum Beispiel Freistellungen in den USA und in Brasilien sowie Pflegegeld in Taiwan.

Kinderbetreuung ausgebaut

Bereits seit 49 Jahren gibt es an unserem Stammsitz in Darmstadt eine Tagesstätte für Kinder im Alter von einem bis zwölf Jahren. Sie wird von der Familie Merck getragen (Merck'scher Kindertagesstätten-Verein e.V.) und bietet 150

Betreuungsplätze. Seit 2013 bieten wir ganzjährige Öffnungszeiten von 6.30 Uhr bis 19.00 Uhr. In Gernsheim haben wir fünf Plätze in einer öffentlichen Kindertagesstätte für Kinder unserer Mitarbeiter reserviert.

In Darmstadt gibt es zudem eine Kindernotfallbetreuung. Diese springt ein, wenn die reguläre Kinderbetreuung ausfällt. Während der gesamten hessischen Ferien gibt es verschiedene Betreuungsangebote zu den Themen Sport, Kunst, Forschung und Natur. 2016 bauten wir die Ferienbetreuung auf insgesamt etwa 450 Betreuungsplätze aus.

Seit Juni 2016 stellen wir zusätzlich eine Akutbetreuung für kranke Kinder zur Verfügung. Bis zu zwei Tage können Eltern deutschlandweit kostenlos eine pädagogische Fachkraft engagieren, die ihren Nachwuchs zu Hause betreut.

Pflege: Informationsangebot verbessert

2016 haben wir unser Informationsangebot zum Thema Beruf und Pflege in Deutschland überarbeitet. Zweimal pro Jahr bieten wir unseren Mitarbeitern Pflegeseminare zu unterschiedlichen Themen an. Ein externer Kooperationspartner berät in allen Fragen rund um das Thema Pflege und unterstützt bei der Suche nach individuell passenden Lösungen. In Darmstadt vermittelt zusätzlich unsere Betriebskrankenkasse Kontakte zu Pflegepersonal.

vielfalt und chancengleichheit

Wir sind ein international tätiges Unternehmen. Bei uns arbeiten Menschen unterschiedlicher Nationalitäten, Kulturen, Religionen, Altersgruppen sowie unterschiedlichen Geschlechts oder sexueller Orientierung. Wir sind überzeugt, dass eine vielfältige Belegschaft – gepaart mit einer wertschätzenden Unternehmenskultur – die Innovationskraft unseres Konzerns stärkt und wesentlich zu unserem geschäftlichen Erfolg beiträgt. Deshalb pflegen wir sowohl eine Kultur der Vielfalt als auch eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung (Inklusion).

Unsere Grundsätze

Vielfalt ausbauen, Chancen bieten

Unser Ziel ist es, die Vielfalt unserer Belegschaft noch weiter auszubauen und allen Mitarbeitern faire Chancen zur Weiterentwicklung zu bieten. Vor allem möchten wir Frauen in Führungspositionen fördern, ein internationales Arbeitsumfeld schaffen und Teams mit einer ausgeglichenen Altersstruktur bilden. Wir eröffnen unseren Mitarbeitern weltweite Entwicklungsmöglichkeiten. Zudem streben wir an, konzernweit den Anteil unserer Führungskräfte aus den internationalen Wachstumsmärkten zu erhöhen, um ihr marktspezifisches Wissen im Unternehmen zu verankern.

Vielfalt strukturell verankert

Für die strategische Steuerung der Vielfalt ist in unserem Konzern der Chief Diversity Officer verantwortlich, der direkt an Kai Beckmann berichtet. Dieser ist als Mitglied der Geschäftsleitung unter anderem für das Personalressort verantwortlich. Das für Vielfalt verantwortliche Komitee – das Diversity Council – setzt sich aus hochrangigen Führungskräften aller Unternehmensbereiche und ausgewählter Konzernfunktionen zusammen. Es hat vier zentrale Aufgaben:

1. Es ist verantwortlich für die Umsetzung unserer Strategie für mehr Vielfalt.
2. Es bewertet Vorschläge zur Erhöhung der Vielfalt aus den verschiedenen Unternehmensbereichen und entwickelt diese weiter.
3. Die Mitglieder des Komitees informieren ihre eigenen Unternehmensbereiche über die Arbeit des Councils und sind für die Steuerung der entsprechenden Themen in ihrem Bereich verantwortlich.
4. Die Mitglieder sind direkte Ansprechpartner für die Mitarbeiter ihres Unternehmensbereichs.

Um Vielfalt noch tiefer im Unternehmen zu verankern, hat die Konzernfunktion Human Resources (HR) verschiedene

Programme und Prozesse umgesetzt. Unsere strategischen Kompetenzen, nach denen Führungskräfte und Mitarbeiter handeln sollten, sind in unserem Kompetenzmodell festgeschrieben. Das Kompetenzmodell ist elementarer Bestandteil von HR-Prozessen wie beispielsweise der Personalbeschaffung, Feedback-Prozessen und Management- und Führungskräfteschulungen. Im Jahr 2016 führten wir zudem erstmals eine Softwarelösung ein, die eine schnelle und zuverlässige Analyse unserer Personaldaten ermöglicht und anonymisierte Informationen zur Verfügung stellt. Ausgewählte Daten (S. 116) präsentieren wir auch in diesem Bericht.

Ein integratives Arbeitsumfeld zu schaffen und eine Kultur der Wertschätzung zu fördern, sind besondere Schwerpunkte unserer Personalarbeit. Wir unterstützen gezielt verschiedene Mitarbeiter-Netzwerke, um den Austausch unter Gleichgesinnten zu ermöglichen. Neben unseren internen Frauennetzwerken in verschiedenen Ländern fördern wir unternehmensunabhängige Netzwerke, die sich für die Förderung von Frauen in der Arbeitswelt einsetzen.

Konsequent gegen Diskriminierung vorgehen

In unserem Unternehmen dulden wir keine Diskriminierung. Das ist verbindlich in unserem Verhaltenskodex geregelt. Fühlen sich Mitarbeiter diskriminiert, stehen ihnen verschiedene Meldewege offen: Erste Ansprechpartner sind entweder die zuständige Führungskraft oder eine der drei Konzernfunktionen Human Resources, Legal oder Compliance. Alternativ können unsere Mitarbeiter konzernweit die sogenannte „SpeakUp Line“ anonym nutzen. Die Bearbeitung der Verdachtsfälle liegt im Verantwortungsbereich unserer Compliance-Organisation und wird vom Compliance Committee koordiniert. Bei bestätigten Fällen empfiehlt ein Unterausschuss dieses Komitees disziplinarische Maßnahmen, die das Management umsetzt. Auf diese Weise stellen wir eine weltweit einheitliche Behandlung vergleichbarer Fälle sicher.

Engagement in branchenweiten Initiativen

Um das Thema Vielfalt weiter voranzutreiben, engagieren wir uns auch in branchenweiten Initiativen. Dass wir im Jahr 2013 die Charta der Vielfalt und im Jahr 2015 die Charta der Gleichstellung der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) unterzeichnet haben, unterstreicht unser Engagement für Gerechtigkeit, Fairness und Toleranz im Arbeitsleben. Damit verpflichten wir uns, alle Möglichkeiten auszuschöpfen, um die Gleichstellung von Frauen und Männern in unserem Unternehmen zu erwirken. Bereits im Jahr 2011 unterzeichneten wir gemeinsam mit den anderen DAX®-30-Unternehmen eine Selbstverpflichtung zur Förderung von Frauen in Führungspositionen.

Frauenanteil: Vorgaben und Ziele

Im Jahr 2011 haben wir uns das strategische Ziel gesetzt, den Anteil der weiblichen Führungskräfte auf 25 % bis 30 % zu steigern, was wir 2016 erreicht haben. Dieser Anteil beträgt im gesamten Konzern aktuell 28,8 %. Über das gesamte Unternehmen hinweg betrachtet bewegen sich die Zahlen stetig nach oben, aber bestimmte Geschäftseinheiten, Konzernfunktionen und Hierarchieebenen weisen eine niedrigere Quote auf. Wir haben uns bis zum Jahr 2021 das Ziel gesetzt, den Gesamtanteil der weiblichen Führungskräfte bei 30 % stabil zu halten, und arbeiten weiterhin daran, die Teilhabe von Frauen in leitenden Positionen und in Geschäftseinheiten zu erhöhen, in denen sie bisher noch unterrepräsentiert sind. Damit das gelingt, werden wir beispielsweise spezielle Teams einsetzen, die sich gezielt darum kümmern. Die Teams sollen auf Abteilungsebene Ziele und Maßnahmen erarbeiten, die uns dabei helfen, Positionen aus verschiedenen Bereichen und Hierarchieebenen mit Frauen zu besetzen.

In Deutschland gilt seit dem 30. September 2015 außerdem das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. Aufgrund unserer Rechtsform als KGaA gilt dieses Gesetz in Teilen auch für uns. Eine ausführliche Erläuterung dazu findet sich auf unserer Homepage.

Fortschritt

Diversity-Tage weltweit: Sensibilisierung für Vielfalt

Wir wollen unsere Belegschaft für Vielfalt und Inklusion sensibilisieren. Deshalb haben wir 2015 unseren ursprünglich nur einmal jährlich stattfindenden „Diversity-Tag“ auf einen ganzen Monat ausgeweitet. Jedes Jahr im September rücken wir nun das Thema Vielfalt in den Mittelpunkt. Im September 2016 stellten wir weltweit eine Reihe von Aktivitäten unter das Motto „Das WIR macht uns stark – die Kraft der Vielfalt“. Insgesamt nahmen Mitarbeiter in 17 Ländern auf sechs Kontinenten an einer Vielzahl von Veranstaltungen teil. Die Mitglieder des Diversity Councils unterstützten die Aktion mit Online-Veranstaltungen, an denen konzernweit mehr als 580 Beschäftigte teilnahmen.

Netzwerke für mehr Vielfalt

Unser Konzern ist Unternehmenspartner der Healthcare Businesswomen's Association (HBA), eine gemeinnützige Organisation, die gezielt die Entwicklung und den Einfluss von Frauen im Gesundheitswesen fördert. Wir unterstützen unsere Mitarbeiterinnen dabei, sich dort zu engagieren. Im Rahmen dieser Partnerschaft können sie in Darmstadt (Deutschland), in Lyon (Frankreich) oder in Boston (USA) verschiedene Seminare und Konferenzen besuchen sowie sich an Mentoring-Programmen beteiligen. Einige unserer Mitarbeiterinnen nahmen im Herbst 2016 an der europäischen Konferenz der Healthcare Businesswomen's Association (HBA) im niederländischen Leiden sowie an der Jahres-

konferenz der HBA in St. Louis (USA) teil. Zudem sind zwei unserer Mitarbeiterinnen Vorstandsmitglieder der europäischen HBA.

Mit dem Rainbow-Netzwerk für homo-, bi- und transsexuelle Mitarbeiter unterstützten wir in Deutschland den Christopher Street Day 2016 in Frankfurt und Darmstadt. In Darmstadt waren wir darüber hinaus offizieller Unternehmenssponsor. Im Jahr 2016 baute das Rainbow-Netzwerk auch in den USA erste Strukturen auf.

Das Black-Leadership-Netzwerk kümmert sich in den USA vor allem um die Förderung und Entwicklung afro-amerikanischer Mitarbeiter. Es bietet seinen Mitgliedern Weiterbildungen, individuelle Karriereplanungen sowie Vernetzungsmöglichkeiten an.

Durch die Unternehmensübernahmen der vergangenen Jahre hat sich die Anzahl unserer Mitarbeiternetzwerke stetig erhöht. Wir wollen ihr Potenzial in Zukunft noch stärker für unsere Geschäftstätigkeit nutzen: Netzwerke mit ähnlichen Zielen sollen zusammengeführt und international ausgeweitet werden. Darüber hinaus wollen wir helfen, in den Netzwerken Führungsstrukturen aufzubauen und Ziele zu definieren. Hierzu haben wir im Jahr 2016 bereits erste Workshops mit Vertretern der Netzwerke durchgeführt.

Erfolgreiche Integration internationaler Mitarbeiter

Unser Unternehmen wird immer internationaler: Bei Merck arbeiten Menschen aus insgesamt 129 Nationen; 23,1 % der Mitarbeiter sind deutsche Staatsangehörige. In den Führungspositionen (Global Grade 14 +) sind 70 Nationalitäten vertreten. 65 % der Führungspositionen waren während des Berichtszeitraums mit nichtdeutschen Mitarbeitern besetzt. Ende 2016 arbeiteten 17 % unserer Mitarbeiter außerhalb ihres Heimatlandes. Im Jahr 2014 lag diese Zahl bei lediglich 6 %.

Damit diese internationale Zusammenarbeit möglichst reibungslos funktioniert, bieten wir zum einen interkulturelle Trainings für alle Beschäftigten an, zum anderen immer mehr Geschäftsunterlagen in englischer Sprache. Wir unterstützen entsendete Mitarbeiter durch Sprachkurse und internationale Netzwerke, damit sie sich schneller im Ausland zurechtfinden. Etwa 200 von ihnen sind beispielsweise Mitglied der International Community, die sich regelmäßig in Darmstadt trifft.

Keine Diskriminierungs-Fälle

Im Berichtszeitraum wurden keine Verdachtsfälle von Diskriminierung über die „SpeakUp Line“ oder andere Kanäle gemeldet.

Gleichberechtigung auf dem richtigen Weg

Die neue deutsche Gesetzgebung zur Frauenquote erfüllen wir in unserem Aufsichtsrat bereits mit 37,5 % (sechs von 16 Mitgliedern). Für die Geschäftsleitung müssen wir aufgrund unserer Rechtsform als KGaA kein Ziel festsetzen. Für die zwei Führungsebenen unterhalb der Geschäftsleitung haben wir uns im Jahr 2015 als erstes Ziel gesetzt, bis Ende 2016 den damaligen Basiswert von 21 % auf beiden Ebenen beizubehalten. Ende 2016 lag der tatsächlich erreichte Frauenanteil auf der ersten Führungsebene bei 16 % und auf der zweiten Führungsebene bei 24 %. Die festgelegten Ziele wurden damit für die erste Führungsebene unterschritten. Die Ursache für den geringeren Frauenanteil auf der ersten Führungsebene liegt im Wesentlichen in personellen Veränderungen auf Ebene der Geschäftsleitung selbst und einer dadurch bedingten Veränderung des Personenkreises in der ersten Führungsebene. Organisatorische Veränderungen (Wechsel von zwei weiblichen Führungskräften ins Ausland) und Fluktuation (eine weibliche Führungskraft hat das Unternehmen verlassen) hatten ebenfalls eine Auswirkung auf die Anzahl und Prozentzahl an weiblichen Führungspositionen auf dieser Ebene. Für die zweite Führungsebene konnte der angestrebte Frauenanteil von 21 % demgegenüber aufgrund erfolgreicher Einstellungen/Beförderungen von Mitarbeiterinnen auf diese Ebene mit aktuell 24 % deutlich übertroffen werden. Dies schafft eine verstärkte Basis für zukünftige Besetzungen auf der ersten Ebene. Unsere neuen Ziele für die beiden Führungsebenen: bis Ende 2021 den Anteil auf

der ersten Ebene auf 21 % und auf der zweiten Ebene auf 26 % zu erhöhen.

Dem demografischen Wandel begegnen

Ein weiteres Thema, mit dem wir uns beschäftigen, ist der demografische Wandel. Wir gehen davon aus, dass das Durchschnittsalter in den kommenden Jahren weiter ansteigen wird. In Deutschland reagieren wir darauf mit verschiedenen Programmen einschließlich unseres betrieblichen Gesundheitsmanagements (S. 73). Wir passen beispielsweise die Arbeitsplätze an die Bedürfnisse von älteren Menschen an und haben 2015 neue Schichtmodelle und ein Präventionsprogramm für Mitarbeiter in Schichtbetrieben eingeführt. Darüber hinaus gibt es am Standort Darmstadt spezielle Lernangebote für Beschäftigte über 40 Jahre, wie die Veranstaltung „Dranbleiben – aber wie? Lernen 40+“. Ein weiterer Schritt, unsere Mitarbeiter bezüglich des Umgangs mit ihren eigenen körperlichen wie mentalen Ressourcen zu sensibilisieren, war 2015 die Teilnahme an einem Forschungsprojekt der Kalapa Leadership Academy und der Hochschule Coburg mit dem Schwerpunkt Achtsamkeit.

Mithilfe unserer neuen Software zur Auswertung von Personaldaten wollen wir die Altersstruktur unserer Belegschaft in den USA und in Asien analysieren und unsere lokalen Maßnahmen anschließend an demografische Veränderungen anpassen.

sicherheit und gesundheit

Wir übernehmen Verantwortung für die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter. Deshalb tun wir alles, um sie vor arbeitsbedingten Erkrankungen und Unfällen zu schützen. Bei der Arbeit im Büro stehen vor allem Themen wie Stressprävention, Ernährung oder Bewegung im Vordergrund. Hier setzen wir auf vorbeugende Maßnahmen, um kurzzeitige oder langwierige Gesundheitsprobleme unserer Mitarbeiter zu vermeiden.

Unsere Grundsätze

Unfälle vermeiden und Gesundheit fördern

Wir wollen die Gesundheit unserer Mitarbeiter fördern und ihre Leistungsfähigkeit langfristig erhalten. Ein sicherer Arbeitsplatz ist dafür unabdingbar. Eines unserer konzernweiten Ziele ist es, unsere Sicherheitskultur weiter zu stärken. Bis 2020 wollen wir die sogenannte Lost Time Injury Rate (LTIR) auf unter 1,5 stabilisieren. Zudem wollen wir das betriebliche Gesundheitsmanagement als Teil unserer Unternehmens- und Führungskultur stärken.

Sicherheit und Gesundheitsschutz organisatorisch verankert

Unseren grundlegenden Ansatz zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz beschreibt die Environment, Health and Safety Policy. Sie ist integraler Bestandteil unseres Managementsystems Environment, Health, Safety (EHS). Es orientiert sich unter anderem am Standard OHSAS 18001. Seit 2015 lassen wir uns auch von externen Prüfern nach diesem Standard zertifizieren.

Unsere Konzernfunktion Environment, Health, Safety, Security, Quality (EQ) ist für das EHS-Managementsystem verantwortlich. Sie ist Kai Beckmann, Mitglied der Geschäftsleitung und Chief Administration Officer, unterstellt. Sie gibt Ziele vor, steuert die weltweiten Maßnahmen und führt interne Audits durch. Lokale EHS-Manager kümmern sich an den Standorten darum, dass die Arbeitssicherheitsgesetze und -vorgaben eingehalten werden.

Systematische Erfassung und klare Verhaltensregeln

Wir erfassen monatlich Daten zu Arbeitsunfällen an unseren Standorten. Jeder Standort ist verpflichtet, relevante Unfälle umgehend an EQ zu melden. Dort werden diese untersucht und bewertet. Bei Bedarf leiten wir an unseren Standorten ergänzende Sicherheitsmaßnahmen ein.

Unsere Erfahrung zeigt, dass sich die meisten Arbeitsunfälle durch richtiges Verhalten vermeiden lassen. Mit unserem Sicherheitskulturprogramm „BeSafe!“ sensibilisieren wir unsere Mitarbeiter für die Gefahren am Arbeitsplatz und geben ihnen geeignete Verhaltensregeln an die Hand.

Gesundheitsmanagement als Bestandteil der Unternehmenskultur

Unsere weltweit geltende Group Health Policy legt fest, wie wir einerseits die Arbeitssicherheit für unsere Belegschaft gewährleisten, andererseits ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden fördern. Darin schreiben wir ein konzernweites Sicherheits- und Gesundheitsmanagement sowie ein umfassendes Programm zur Verhaltensänderung vor, mit dem wir Arbeitsunfälle und Berufserkrankungen verhindern wollen. Ein Bestandteil ist das Global Wellbeing and Health Promotion Framework, das die unterschiedlichen Anforderungen in den verschiedenen Ländern beschreibt. Die Risikobewertungen und Gefährdungsanalysen der Arbeitsplätze finden an unseren Standorten in lokaler Verantwortung statt.

In Deutschland trägt darüber hinaus unser betriebliches Gesundheitsmanagement dazu bei, das Thema Gesundheit in unserer Unternehmenskultur zu verankern. Strategie, Schwerpunktthemen und Maßnahmen werden von einem interdisziplinären Steuerungsgremium erarbeitet. Themenfelder sind unter anderem gesunde Rahmenbedingungen, gute Führung und individuelle Gesundheitsförderung – beispielsweise das Programm zur gesundheitlichen Prävention für Schichtarbeiter.

Betriebsvereinbarungen

An unseren deutschen Standorten erarbeiten wir gemeinsam mit Arbeitnehmervertretern Betriebsvereinbarungen zu Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit. Darin definieren wir etwa die Durchführung von sogenannten Fürsorgegesprächen. Sie helfen unseren Führungskräften, Gesundheitsrisiken und psychische Belastungen ihrer Mitarbeiter frühzeitig zu erkennen.

Fortschritt

Sicherheitszertifizierung erweitert, Unfallzahlen gesenkt

Bis Ende 2016 wurden alle Produktionsstandorte im Bereich Performance Materials nach dem internationalen Standard OHSAS 18001 zertifiziert. Der damit verbundene Prozess hilft

uns, Schwachstellen und Verbesserungspotenzial zu identifizieren und geeignete Maßnahmen zu ergreifen.

Für den Erfolg unserer Maßnahmen gibt es einen wichtigen Indikator: die Lost Time Injury Rate (LTIR). Sie misst weltweit die Unfälle mit mindestens einem Ausfalltag pro eine Million Arbeitsstunden. Wir ermitteln die LTIR für unsere Angestellten ebenso wie für Leiharbeiter. 2010 hatten wir uns zum Ziel gesetzt, die „Lost Time Injury Rate“ bis zum Jahr 2015 auf 2,5 zu senken – mit 1,5 haben wir diesen Zielwert 2015 sogar deutlich unterboten. Dies genügt uns nicht, denn: Nichts ist einen Unfall wert. Unser Ziel für die Zukunft haben wir daher noch ehrgeiziger formuliert: Bis 2020 wollen wir die LTIR nachhaltig weiter reduzieren. Für 2016 ist uns dies bereits mit einem Wert um 1,3 gelungen. Die meisten Unfälle mit Ausfallzeit waren Stolperunfälle, Unfälle beim Umgang mit Maschinen sowie Autounfälle auf Dienstreisen.

Trotz unserer Anstrengungen hatten wir im Jahr 2015 zwei Arbeitsunfälle mit Todesfolge zu beklagen: In den USA starb ein Mitarbeiter bei einem Verkehrsunfall. In Deutschland verunglückte eine Mitarbeiterin bei einem Gabelstaplerunfall tödlich. 2016 gab es keine tödlichen Unfälle.

BeSafe!-Programm weltweit fortgeführt

Mit unserem BeSafe!-Programm sensibilisieren wir unsere Belegschaft für das Thema Arbeitssicherheit. Mittlerweile haben wir alle Produktions- und Lagerstandorte eingebunden. Auch die Standorte von Sigma-Aldrich haben seit der Übernahme bereits mit der Einführung des Programms begonnen. Im Oktober 2016 führten wir an vier Standorten in den USA erfolgreich erste Veranstaltungen durch.

2016 fanden im Zuge von „BeSafe!“ unternehmensweit Initiativen, Kampagnen und Aufklärungsmaßnahmen statt. So führten beispielsweise einige Landesgesellschaften in Lateinamerika Sicherheitswettbewerbe durch. Um die Bedeutung des Themas Sicherheit zu unterstreichen, verleiht Merck seit 2010 jährlich den „Safety Excellence Award“. Diese Auszeichnung erhalten alle Produktionsstandorte, an denen sich keine Arbeitsunfälle ereignet haben; im Jahr 2016 waren dies 61 von 91. 41 von 61 Produktionsstandorten erhielten den Award für das Jahr 2015. An unserem Standort in Branchburg, USA, erreichte die dortige Belegschaft am 29. Januar 2016 einen besonderen Rekord: Auf eine Million geleistete Arbeitsstunden kam kein einziger meldepflichtiger Unfall.

Lösungsmittel in der Produktion ersetzt

2015 haben wir in der organischen Produktion in Darmstadt bei den meisten Reinigungsprozessen unserer Anlagen das Lösungsmittel Tetrahydrofuran (THF) durch ungefährliche Substanzen ersetzt. THF steht im Verdacht, Krebs zu erregen. Durch diese Maßnahme sparen wir darüber hinaus jährlich fast 700.000 € ein.

Weltweiter Austausch für mehr Sicherheit

Unsere EHS-Manager tauschen sich bei internationalen und regionalen Treffen regelmäßig aus. 2015 fand unser weltweiter Kongress mit 70 Mitarbeitern in Darmstadt statt. Außerdem fanden 2016 Foren in Taoyuan (Taiwan) und Cork (Irland) mit 35 beziehungsweise 41 Teilnehmern statt. Hierbei standen die Themen sichere Logistik, Abfallbehandlung und die Integration der Sigma-Aldrich-Standorte im Mittelpunkt. Im Herbst 2015 und 2016 organisierten wir in Bari (Italien) das fünfte beziehungsweise sechste EHS Best Practice Sharing Meeting. Dort trafen sich Vertreter von Unternehmen, Industrieverbänden und Universitäten. Außerdem veranstalteten wir im Berichtszeitraum in Darmstadt und Gernsheim ein Sicherheitstraining für 53 Manager aus 19 Ländern.

Gesundheitsmanagement ausgebaut

Im Rahmen unseres EHS-Managements führten wir 2015 zwei neue konzernweite Prozesse ein. Unser Travel Health & Medical Advisory Service unterstützt Mitarbeiter, die viel für uns im Ausland unterwegs sind. Sie erhalten Empfehlungen zu Impfungen oder werden zu hygienischen Risiken beraten. Das Verfahren des Physical Ability Test and Health Preservation stellt sicher, dass alle Beschäftigten die Gesundheitsanforderungen für ihre speziellen Tätigkeiten erfüllen. Diese Untersuchung hilft uns, bei Bedarf gezielte Maßnahmen einzuleiten.

In Darmstadt und Gernsheim fördert unser betriebliches Gesundheitsmanagement mit zahlreichen Aktionen und Angeboten die Gesundheit unserer Belegschaft. Im Sommer 2016 nahmen 3.682 Mitarbeiter an der Global Corporate Challenge (GCC) des Employee-Engagement-Anbieters Virgin Pulse teil. Teams mit jeweils sieben Mitgliedern ließen mit Bewegungsmessern 100 Tage lang ihre Schritte zählen. Das Ergebnis: Zusammengerechnet liefen alle Teilnehmer 67-mal um die Welt. Am Ende der GCC legten 84 % der Teilnehmer am Tag 10.000 oder mehr Schritte zurück, vor der Challenge waren es nur 29 %. Neben der Motivation, sich mehr zu bewegen als sonst, profitierten alle außerdem von praktischen Tipps zur Ernährung oder dem richtigen Umgang mit Stress. Außerdem bieten wir unseren Mitarbeitern regelmäßige Angebote wie das Aktivprogramm Fit@Merck. Damit können sie an präventiven Gesundheitskursen teilnehmen, die wir mit einem Zuschuss von bis zu 195 € pro Jahr unterstützen. Außerdem bieten wir ein Betriebssportprogramm mit aktuell 25 verschiedenen Sportarten an.

Wir analysieren die ergonomischen Bedingungen an den jeweiligen Arbeitsplätzen und setzen dann entsprechende Gesundheitsmaßnahmen um. So haben wir einige technische Verbesserungen umgesetzt, beispielsweise bei Fasshebern in der Flüssigkristallproduktion. Zudem wurden Beschäftigte im Hinblick auf ergonomisch korrektes Verhalten geschult. Unsere Life-Science-Mitarbeiter in den USA können am Early Symptom Intervention and Prevention Program (ESI) teilnehmen. Es bietet neben Trainingsprogrammen Betrachtungen des Arbeitsplatzes hinsichtlich der Ergonomie an.

Mitarbeiter einbeziehen

Als Wissenschafts- und Technologieunternehmen suchen wir fortlaufend nach neuen Lösungen und müssen uns kontinuierlich weiterentwickeln. Engagierte und neugierige Mitarbeiter sind entscheidend für unsere Innovationsfähigkeit – und damit auch für unseren Erfolg. Wir brauchen eine Unternehmenskultur, die das Wissen unserer Mitarbeiter stärkt, ihnen spannende Perspektiven eröffnet und sie dazu motiviert, beispielsweise Unternehmensprozesse aktiv mitzugestalten. Das ehrliche Feedback unserer Mitarbeiter zeigt uns, in welchen Bereichen wir uns noch verbessern können.

Unsere Grundsätze

Engagement fördern

Wir wollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das unsere Mitarbeiter ermutigt, querzudenken und neue Lösungen zu finden. Nur so können die bei uns arbeitenden Menschen innovative Ideen entwickeln und Marktchancen entdecken. Um das Engagement aller Mitarbeiter zu fördern, haben wir uns klare

Ziele gesetzt und daraus entsprechende Maßnahmen abgeleitet.

Innovative Ideen belohnen

Wir wollen unsere Mitarbeiter zu kreativem Denken anregen. An unserem Standort in Darmstadt können alle dort Beschäftigten ihre Ideen über das betriebliche Vorschlagswesen einbringen. Vorschläge, die in die Praxis umgesetzt werden, belohnen wir mit einer Prämie. Deren Höhe wird dadurch bestimmt, welchen Beitrag die Ideen zur Verbesserung unserer Prozesse oder zur Einsparung von Kosten leisten.

Außerdem können unsere Mitarbeiter im Zuge unseres weltweiten Innovationsprogramms „Innospire“ in regelmäßigen Abständen Ideen für neue Geschäftsmodelle einreichen. Im Unterschied zu unserem etablierten Ideenmanagement geben wir unseren Mitarbeitern bei Innospire gezielt Themen vor, zu denen sie Vorschläge machen sollen. Besondere Ideen, Teamleistungen und Projekte zeichnen wir jedes Jahr darüber hinaus mit den sogenannten „Merck Awards“ aus.

Innovationen mit jungen Wissenschaftlern entwickeln

Unser „Merck Biopharma Innovation Cup“ richtet sich an Absolventen aus aller Welt. Mit dieser Initiative wollen wir junge Talente für unser Unternehmen interessieren und gleichzeitig ein Forum für neue Ideen bieten. Aus den Bewerbungen aus der ganzen Welt wählen wir 30 Teilnehmer aus. In einem einwöchigen „Sommer-Camp“ lernen sie, wie Forschung und Entwicklung in der Pharmaindustrie funktionieren. Gemeinsam mit Ehemaligen des Konzerns erarbeiten sie neue, innovative Projektkonzepte. Das Team mit dem besten Konzept erhält 20.000 € Preisgeld.

Ideen Raum geben

Merck hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt und ist durch Übernahmen gewachsen. Wir entwickeln unseren Stammsitz in Darmstadt zu einer globalen Konzernzentrale weiter, die unsere Innovationskraft unterstützt. Sie soll flexibles Wachstum ermöglichen und unsere Unternehmensidentität widerspiegeln. Dazu haben wir 2013 die strategische Initiative „EINE globale Konzernzentrale“ gestartet.

Herzstück unserer Konzernzentrale ist unser neues Innovationszentrum (S. 26), das Ende 2017 fertiggestellt wird. Bereits seit 2015 bieten wir in unserem sogenannten modularen Innovationszentrum unseren Mitarbeitern kreativen Freiraum, um in interdisziplinären Teams an zukunftsweisenden Projekten zu arbeiten.

Informieren und Austausch fördern

Mit zielgruppenspezifischen Formaten informieren wir unsere Mitarbeiter über aktuelle Themen und regen sie zum Austausch an. Beispiele dafür sind unsere internationale Kollaborationsplattform EVA sowie unsere internationale Mitarbeiterzeitschrift „pro“. Die Zeitschrift erscheint in sieben Sprachen und ist auch als Online-Magazin und als App erhältlich. Mit „pro“ erreichen wir mehr als 90 % unserer weltweit rund 50.000 Mitarbeiter in ihrer Landessprache. Lokale Ausgaben der „pro“ gibt es auch in einigen Ländern, zum Beispiel in Deutschland, in Korea, den Niederlanden und Russland. Verschiedene Newsletter der Unternehmensbereiche ergänzen das Angebot. Darüber hinaus sensibilisieren wir unsere Mitarbeiter über EVA und verschiedene Veranstaltungen für Corporate-Responsibility-Themen.

Unsere Belegschaft verstehen

Wir wollen die Bedürfnisse der bei uns arbeitenden Menschen verstehen. Deshalb führen wir regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch. Der HR-Bereich „Engagement and Inclusion“, der sich mit den mitarbeiterbezogenen Themen Engagement, Vielfalt und Wertschätzung auseinandersetzt, konzipiert und steuert diese Befragungen. Die Ergebnisse geben uns Hinweise, wo wir noch besser werden können. Nach jeder Befragung planen wir konkrete Verbesserungsmaßnahmen, die von den jeweiligen Einheiten gesteuert werden.

Anfang 2016 haben wir unseren Ansatz für Mitarbeiterbefragungen überarbeitet und im gleichen Jahr bereits umgesetzt. Um uns noch besser intern und mit unseren Wettbewerbern vergleichen zu können, werden künftig alle Befragungen konzernweit durchgeführt.

Mitbestimmung garantieren

Wir binden lokale Arbeitnehmervertretungen regelmäßig und umfassend in Unternehmensentscheidungen ein. In Deutschland gibt es in 14 Gesellschaften unseres Konzerns Arbeitnehmervertretungen. Lokale Betriebsräte sowie ein Konzernbetriebsrat vertreten die Belegschaft und diskutieren Themen wie Entgelt, Arbeitszeit oder Umstrukturierungen. Die Interessen der leitenden Angestellten vertritt der Sprecherausschuss. Auf europäischer Ebene ist das Merck-Euroforum unsere Mitarbeitervertretung. Hier geht es vor allem um die wirtschaftliche Lage, die Beschäftigungssituation und wesentliche Veränderungen im Unternehmen.

Fortschritt

Ausgezeichnete Mitarbeiterideen

2016 haben unsere Mitarbeiter rund 2.300 Verbesserungsvorschläge über unser Ideenmanagement eingereicht, 2015 waren es rund 3.200. Die Ideen führten zu Einsparungen in Höhe von ca. 3,4 Mio. € (2016) beziehungsweise ca. 1,7 Mio. € (2015). Unsere Mitarbeiter erhielten dafür in beiden Bezugsjahren Prämien von jeweils ca. 0,7 Mio. €.

Im Berichtszeitraum fragten wir unsere Mitarbeiter im Rahmen unseres Innovationsprogramms „Innospire“ gezielt nach Vorschlägen für neue Materialien, Systeme und Geschäftsmodelle in zwölf Kategorien. 680 Vorschläge wurden eingereicht – mehr als doppelt so viele wie 2014. Acht Vorschläge wurden zu konkreten Businessplänen weiterentwickelt, vier davon werden in die Praxis umgesetzt.

Innovationspreise verliehen

Beim Merck Biopharma Innovation Cup gewann 2016 ein Team mit einem innovativen Ansatz für die Kontrolle der Übertragung von Bilharziose. Insgesamt hatten sich mehr als 900 Wissenschaftler aus 53 Ländern für den Innovation Cup beworben.

Mit den Merck Awards zeichnen wir jedes Jahr besonders herausragende Mitarbeiterideen aus. Sie wurden 2016 in den Kategorien Innovation, Veränderung, Kundenorientierung und Mitarbeiterentwicklung vergeben. Insgesamt hatten sich 55 Teams und Einzelpersonen für die Awards beworben. In der Kategorie Innovation gewann das Projekt „Fruchtbarkeitstechnologien“.

Aus Ideen werden Innovationen

2015 haben die ersten Projektteams unser modulares Innovationszentrum in Darmstadt bezogen. Es dient als Prototyp für das zukünftige Innovationszentrum. Aktuell tüfteln zehn interne Projektteams dort an ihren Ideen. Hinzu kommen zahlreiche externe Start-ups, die im Zuge des sogenannten „Merck Accelerators“ in der Frühphase ihrer Entwicklung von uns gefördert werden. Die Start-up-Teams ziehen dabei jeweils für drei Monate ins Innovationszentrum ein und erhalten finanzielle Unterstützung, Trainings sowie Zugang zu Merck-Experten weltweit. Von dem gegenseitigen Austausch, der dadurch entsteht, profitieren nicht nur die Start-ups, sondern auch unsere internen Teams.

Das Innovationszentrum führt regelmäßig Veranstaltungen, Workshops, Seminare und „Webinare“ (Online-Seminare) durch. Dabei stellen wir unseren Mitarbeitern beispielsweise neue Innovationsmethoden wie das sogenannte „Design Thinking“ vor. Das Interesse ist bereits jetzt sehr hoch. Außerdem wollen wir den Austausch zu Innovation im Unternehmen stärken und bauen ein konzernweites Botschafternetzwerk für Innovation auf. Zusätzlich werden wir das Programm Merck Accelerator weiter ausrollen. Dabei stehen Standorte mit einer bereits lebendigen oder aufkeimenden Start-up-Kultur im Fokus. Der erste Ableger dieses Programms entstand 2015 in Nairobi (Kenia).

Neue Formen der Zusammenarbeit erproben

2015 haben wir unsere Kollaborationsplattform EVA gestartet. Sie umfasst das globale Intranet für alle Länder und Unternehmensbereiche und bündelt zudem zahlreiche Anwendungen zur Kollaboration an einer zentralen Stelle. Mit im Monat circa 1,3 Mio. Besuchen aus 64 Ländern ist EVA laut einer Mitarbeiterbefragung das wichtigste interne Kommunikationsmedium nach der E-Mail.

Weltweit einheitliche Mitarbeiterbefragung

Zwischen Dezember 2013 und Juni 2015 haben wir in allen Geschäftseinheiten und Konzernfunktionen eine Umfrage zum Organizational Health Index (OHI) durchgeführt. Auf dieser Basis wurden strategische Fokusthemen identifiziert und Initiativen abgeleitet. 2016 wurde diese Arbeit fortgesetzt, um die Themen tiefer in der Organisation zu verankern. Im November 2016 haben wir eine weltweite Mitarbeiterbefragung in 23 Sprachen durchgeführt. Es nahmen etwa 42.500 Mitarbeiter (83 %) teil. Unser unternehmensweiter Wert, der zeigt, wie engagiert die bei uns arbeitenden Menschen sind, liegt bei 60 %. Damit bewegen wir uns gleichauf mit anderen Unternehmen der Chemie- und Pharmabranche. Die Ergebnisse fließen ab Anfang 2017 in die unternehmensweite Arbeit ein.

Jugendliche für Naturwissenschaften begeistern

Mit dem „SPARK Global Volunteer Program“ ermöglicht unser Unternehmensbereich Life Science den dort beschäftigten Menschen seit 2016, sich gesellschaftlich zu engagieren. Das SPARK-Programm (S. 105) möchte bei Jugendlichen Interesse für Naturwissenschaften entfachen.

So wollen wir mit unseren Investitionen in wissenschaftliche Bildung und Forschung eine positive Wirkung auf die lokale Gesellschaft erzeugen. Darüber hinaus unterstützen wir beispielsweise das San Diego Festival of Science & Engineering in San Diego (USA) und die Royal Society of Chemistry in Bangalore (Indien).

Im Umfeld unserer Konzernzentrale in Darmstadt unterstützen wir vielfältige Bildungsprojekte und sind beispielsweise jährlich Gastgeber des Landeswettbewerbs Jugend forscht.

Gute Führung

Bei uns arbeiten viele Teams standortübergreifend und international zusammen. Aus der Vielfalt der unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen der Teammitglieder ergibt sich ein großes Potenzial, das unsere Führungskräfte nutzen können. Unsere Managementprozesse sollen grundsätzlich einen internationalen Ansatz verfolgen. Auch bei der Weiterbildung unseres Führungsnachwuchses spielt die weltweite Zusammenarbeit eine immer wichtigere Rolle.

Unsere Grundsätze

Strategisches Kompetenzmodell

Unser strategisches Kompetenzmodell beschreibt Kernkompetenzen, nach denen Mitarbeiter aller Hierarchieebenen in unserem Konzern handeln sollen. 2015 wurde das Kompe-

tenzmodell überarbeitet: Es definiert nun noch klarer die Führungskultur, mit der wir unser Geschäft voranbringen wollen. Die sechs Kernkompetenzen lauten seitdem: sinnhaft, zukunftsorientiert, innovativ, ergebnisorientiert, gemeinschaftlich und stärkend. Im Arbeitsalltag leisten diese Kernkompetenzen einen wichtigen Beitrag zu unserem Erfolg. Das Kompetenzmodell bildet die Grundlage aller Entwicklungsmaßnahmen in der Personalarbeit – für die Mitarbeiter, aber vor allem auch für unsere Führungskräfte. Sie haben eine wichtige Vorbildfunktion und sind damit für die erfolgreiche Verankerung des Kompetenzmodells im Unternehmen von besonderer Bedeutung.

Unser Kompetenzmodell



Managementprogramm für Führungskräfte

Wir haben drei Programme ins Leben gerufen, um die Führungskompetenzen unserer Führungskräfte zu stärken. Unser Ziel ist es, dass bis Ende 2018 mindestens 50 % unserer Führungskräfte und Mitarbeiter mit Potenzial und mit Global Grade 14+ an einem der Programme teilgenommen haben. Wir passen die Programme stets auch an die Besonderheiten verschiedener Länder an.

Die Wirkung dieser Entwicklungsmaßnahmen messen wir im Rahmen unseres Performance- und Potenzialmanagement-Prozesses (S. 67). Unsere Belegschaft bewertet außerdem im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen (S. 76) die Qualität der Führung im Unternehmen.

Fortschritt

Neues Managementprogramm entwickelt

Die drei Programme, mit denen wir die Entwicklung unseres Führungspersonals begleiten, sind die 2013 eingeführten „Managerial Foundation“- und „Advanced Management“-Programme sowie das 2016 gestartete „Global Leadership“-Programm. Dieses entwickelten wir anhand von Erkenntnissen aus einer Bewertung unseres Führungs- und Geschäftsmodells. Es vermittelt unseren Führungskräften zentrale Denk- und Verhaltensweisen, um eine erfolgreiche internationale Zusammenarbeit zu gewährleisten. Innerhalb von zwei Jahren sollen alle Top-400-Führungskräfte (Global Grade 16 und höher) dieses Programm durchlaufen. Seit ihrem Start haben an den drei Programmen insgesamt etwa 2.400 Führungskräfte teilgenommen.

Talententwicklung konzernweit ausgebaut

Seit 1999 bieten wir in Zusammenarbeit mit internationalen Top-Universitäten das multiregionale und modulare Programm Merck University an. Über einen Zeitraum von zehn Monaten absolvieren die Teilnehmer Lerneinheiten zu

Führungsmethoden und Besonderheiten der Wachstumsmärkte. Bisher haben 373 obere Führungskräfte daran teilgenommen. Ebenfalls seit den 1990er-Jahren absolviert unser Führungsnachwuchs außerdem das „International Management Program“. Dabei bearbeiten die Teilnehmer über sechs Monate ein bereichsübergreifendes Projekt. Die Ergebnisse werden der Geschäftsleitung präsentiert. Darüber hinaus kooperieren wir mit Universitäten auf der ganzen Welt. So können wir unsere Mitarbeiter beispielsweise bei einem Executive-MBA-Studium unterstützen.

Potenziale in Wachstumsmärkten nutzen

Bei der Weiterbildung unserer Führungskräfte haben wir auch unsere Wachstumsmärkte im Blick. 2015 haben wir daher das „Growth Markets Management Program“ für lokalen Führungsnachwuchs in Indien und Lateinamerika gestartet. Das bis zu zwei Jahre laufende Training umfasst betriebswirtschaftliche Themen, wie etwa strategisches Marketing und Finanzanalyse, sowie konzernspezifische Inhalte zur Strategie oder zur Unternehmenskultur. Ein ähnliches Programm haben wir bereits 2013 in China und im Jahr 2016 im Mittleren Osten, Lateinamerika und Asien-Pazifik eingeführt. Bisher haben insgesamt 235 Führungskräfte daran teilgenommen.

Im Berichtszeitraum haben zudem drei Mitarbeiter das einjährige Stipendienprogramm „Afrika kommt!“ der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) erfolgreich beendet. Das Programm hat das Ziel, Fach- und Führungskräfte aus Subsahara-Afrika zu qualifizieren und damit einen Pool an regionalen Kooperationspartnern für die deutsche Wirtschaft aufzubauen. Insgesamt arbeiten fünf ehemalige Stipendiaten bei uns, zwei in ihren Heimatländern Ghana und Nigeria und drei zunächst noch in Darmstadt. Für den fünften Jahrgang von „Afrika kommt!“ wurden 2016 acht neue Kandidaten ausgewählt.