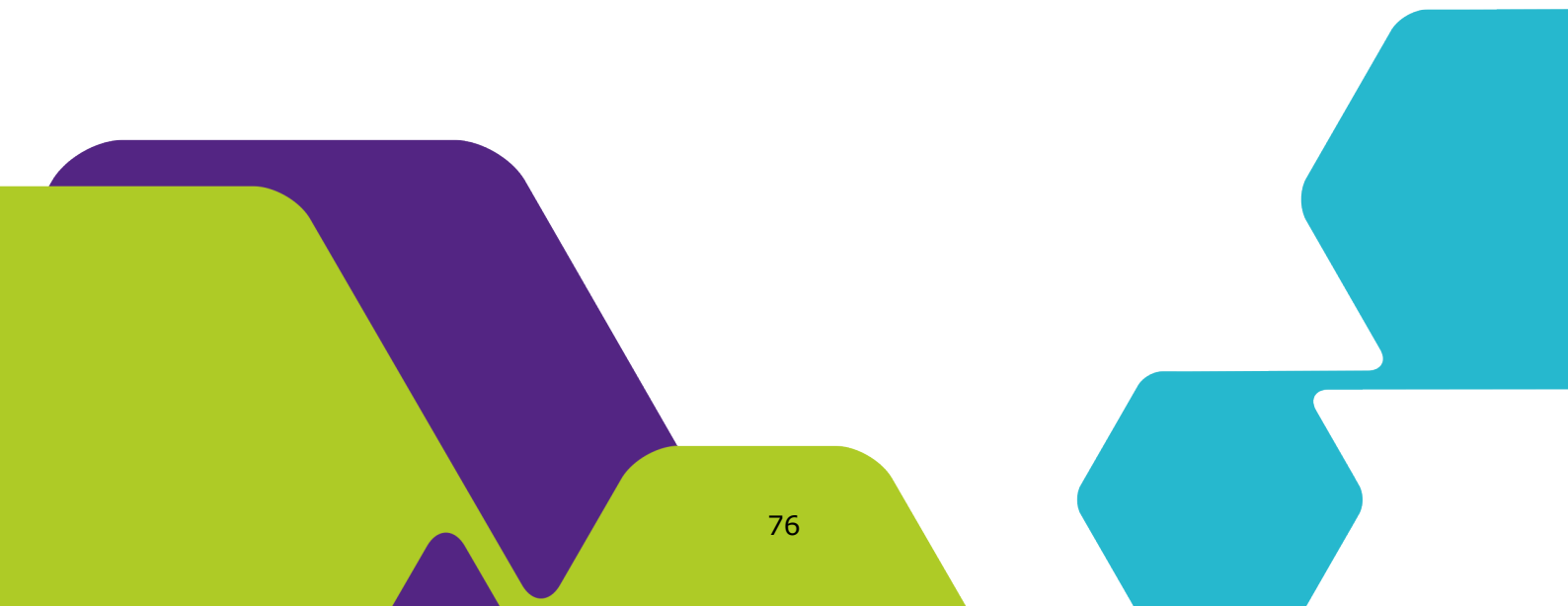


Mitarbeiter



77 Attraktiver Arbeitgeber
82 Vielfalt
85 Sicherheit und Gesundheit

87 Mitarbeiter einbeziehen
90 Gute Führung



Attraktiver Arbeitgeber



Teil des nichtfinanziellen Berichts

Unsere Mitarbeiter sind entscheidend für unseren Unternehmenserfolg. Um zukunftsfähig zu bleiben, wollen wir Menschen für unser Unternehmen gewinnen, die das Potenzial haben, künftig 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 Köpfe. 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 fördern wir unsere Mitarbeiter fortlaufend in ihrer Entwicklung und beim Ausbau ihrer Fähigkeiten. Als Arbeitgeber müssen wir dabei auch den wachsenden Ansprüchen an eine ausgewogene Balance zwischen Arbeit und Freizeit gerecht werden.

Unser Ansatz, um Mitarbeiter zu gewinnen und an uns zu binden

Unser Ziel ist es, **qualifizierte Mitarbeiter** zu gewinnen und sie langfristig an uns zu binden. Wir wollen ihnen eine Karriere ermöglichen, die bereichernd ist – ob in beruflicher oder persönlicher Hinsicht. Deshalb setzen wir uns dafür ein, dass unsere Mitarbeiter gemäß ihrer Ambitionen, Fähigkeiten und Talente ihren ganz individuellen Karriereweg gehen können. Gerade bei neuen Herausforderungen und Entwicklungschancen möchten wir sie ermutigen, Verantwortung zu übernehmen.

2017 haben wir in unserem Personalmanagement das Rahmenmodell „Expanding Horizons“ eingeführt. Es gibt unseren Führungskräften bei mitarbeiterbezogenen Entscheidungen mehr Flexibilität, aber auch mehr Verantwortung. Damit wollen wir strategische Ziele erreichen, beispielsweise die Befähigung unserer Führungskräfte, das Engagement unserer Mitarbeiter und die Leistungsfähigkeit unserer Talente. „Expanding Horizons“ verbindet die Personalentwicklung mit anderen Personalprozessen wie der Vergütung und Organisationsentwicklung: Dies wird durch das „Global Role Framework“ ermöglicht, einer Katalogisierung von Stellen und Funktionen. Unseren Mitarbeitern werden darin nun Rollen und nicht mehr „Global Grades“ zugeordnet. In dem Rahmenmodell sind **drei grundlegende Karrieretypen** definiert: Manager, Experte und Projektmanager. Sie sind gleichberechtigt. Wer seine Laufbahn vorantreibt und eine Top-Position im Unternehmen anstrebt, kann dies auch als Experte oder Projektmanager erreichen. So schafft das Rahmenmodell für den Einzelnen mehr Transparenz hinsichtlich seiner Entwicklungsmöglichkeiten und den Anforderungen

an seine Rolle. Damit bietet es eine solide Grundlage für eine wirksame Personalentwicklung.

Wir haben uns darüber hinaus zum Ziel gesetzt, Menschen mit Potenzial innerhalb des Unternehmens früh zu entdecken und sie systematisch zu fördern. Im Zuge unseres Nachfolge-Management-Prozesses bauen wir Kandidaten gezielt und gemeinsam mit ihren Führungskräften und der HR-Einheit für Führungspositionen auf. So können wir frei werdende Stellen schnell und effizient besetzen.

Wie wir unser Personalmanagement organisieren

Alle globalen HR-Experten- und Geschäftspartnerrollen organisieren wir weltweit in einer Struktur, die alle Geschäfte und Einheiten bei Merck betreut. Unsere Experteneinheiten „Talent, Development & Recruiting“, „Rewards“ und „Engagement & Inclusion“ konzentrieren sich auf Strategien, um unsere Mitarbeiter, die Organisation und die Unternehmenskultur zu fördern und zu unterstützen. Die Einheiten koordinieren auch die Umsetzung der erforderlichen 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. Die Umsetzung kontrollieren wir mit internen Audits, die wir alle zwei bis drei Jahre durchführen lassen.

Die Verantwortliche für den HR-Bereich in der Geschäftsleitung ist seit September 2017 Belén Garijo. Sie löste Kai Beckmann ab. Unser „Chief HR Officer“ berichtet direkt an Belén Garijo und ist für unterschiedliche HR-Aktivitäten wie Experten- und Geschäftspartnerschaften verantwortlich. 2017 haben wir die Einheit „HR Services“ mit anderen Konzernfunktionen aus dem Servicebereich zur Einheit „Merck Business Services“ verbunden. Marcus Kuhnert, Mitglied der Geschäftsleitung und Chief Financial Officer, hat die Verantwortung für diese Einheit übernommen.

HR-Prozesse digital steuern

Um unsere Personalprozesse weltweit einheitlicher zu gestalten, führten wir bereits 2012 die Online-Plattform „HR4You“ ein, auf die alle Beschäftigten zugreifen können. Über diese Plattform werden zentrale HR-Aufgaben gesteuert, beispielsweise Entwicklungs- und Nachfolgeplanung, Stellenbesetzung, Weiterbildung oder Leistungsbewertung unserer Mitarbeiter. Außerdem hilft sie bei der Berechnung von Vergütungen und Bonuszahlungen.

Wozu wir uns verpflichten: Richtlinie zur Mitarbeiterentwicklung

Unsere „People Development Policy“ gibt unternehmensweit einen Rahmen für die Entwicklungs- und Nachfolgeplanung unserer Mitarbeiter vor. In ihr werden beispielsweise Richtlinien für unsere Entwicklungsangebote sowie Rollen und Verantwortlichkeiten definiert. Die dazugehörigen Prozesse sind in den People-Development-Prozessbeschreibungen festgelegt.

Globale Arbeits- und Sozialstandards

Unser Unternehmen setzt sich für angemessene Arbeits- und Sozialstandards ein und gibt deren Beachtung vor. Der Merck-Verhaltenskodex ist ein verbindliches Regelwerk für alle Mitarbeiter des Unternehmens. Alle Mitarbeiter haben den Verhaltenskodex erhalten, neuen Mitarbeitern wird er mit dem Arbeitsvertrag ausgehändigt. Der Merck-Verhaltenskodex erläutert die Grundsätze des Umgangs mit Geschäftspartnern, Gesellschaftern, Kollegen, Mitarbeitern und dem gesellschaftlichen Umfeld. Damit unterstützt er alle Mitarbeiter dabei, ethisch einwandfrei zu handeln. Die Merck-Menschenrechtscharta ergänzt den Verhaltenskodex durch weltweit gültige Grundsätze zu Menschenrechten wie die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) zu Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen, Zwangsarbeit, Kinderarbeit, Anti-Diskriminierung und Chancengleichheit, Gleichheit des Entgelts, Arbeitszeiten, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie Prävention von Missbrauch und Belästigung. Diese Aspekte beschreiben das Engagement von Merck, grundlegende Arbeitsbedingungen zu gewährleisten. Sie werden im Rahmen der internen Auditprozesse behandelt, um zu überprüfen, dass sie von den lokalen Organisationen eingehalten werden.

Im Berichtszeitraum wurde zudem die Erstellung einer global geltenden Richtlinie zur Einhaltung weiterer Kernarbeitsnormen der ILO beschlossen. Es ist unsere Absicht, globale Arbeits- und Sozialstandards bei Merck fest zu verankern.

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. Dieser Prozess gilt weltweit für alle, die mit der Rolle 2 und höher eingestuft sind – in der Merck KGaA und allen anderen in Deutschland ansässigen Tochtergesellschaften zusätzlich für alle tariflichen Mitarbeiter.

Führungskräfte und Mitarbeiter vereinbaren individuelle Ziele sowie in einem separaten Prozess einen detaillierten **Entwicklungsplan**. Dabei berücksichtigen sie die Kernaufgaben der Mitarbeiter und anstehende strategische Prioritäten. Bei der Gestaltung des Entwicklungsplans hilft allen Mitarbeitern der „Development Advisor“, ein Entwicklungs-

berater, der online verfügbar ist. Er schlägt – aufbauend auf den Merck-Kompetenzen (S. 90) – jedem Einzelnen eine Auswahl an Entwicklungsmaßnahmen vor, die individuell angepasst werden können. Ihren Entwicklungsplan können unsere Mitarbeiter dank eines Upgrades auf der Online-Plattform „HR4You“ seit 2017 noch einfacher und schneller erstellen.

Alle drei Jahre können sich Mitarbeiter zusätzlich von ausgewählten Kollegen und externen Partnern beurteilen lassen. Dieses sogenannte 360-Grad-Feedback hilft dabei, persönliche Stärken und Entwicklungschancen zu erkennen. Über ein neues Feedback-Tool, das wir 2017 eingeführt haben, können Mitarbeiter Feedback nun noch einfacher erhalten und abgeben.

~51.000

Mitarbeiter nahmen 2017 weltweit am Performance- und Potenzialmanagement-Prozess teil, 61 % unserer Mitarbeiter haben einen Entwicklungsplan vereinbart.

Mitarbeiter weiterbilden

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

Im Berichtszeitraum haben 5.700 Mitarbeiter an unseren weltweiten Präsenztrainings teilgenommen. Diese sind flexibel gestaltet: Die zentralen Lerninhalte sind unternehmensweit einheitlich, die Trainings geben aber Raum für lokale Anpassungen, beispielsweise im Rahmen von spezifischen Veränderungsprojekten vor Ort. Zusätzlich waren über 3.500 Mitarbeiter für globale E-Learning-Kurse angemeldet und über 380 haben Online-Sprachtrainings absolviert.

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 innerhalb des Konzerns richtet sich nach den Anforderungen der jeweiligen Stelle und der jeweiligen Leistung des Mitarbeiters. Direkte Vorgesetzte beziehen bei Vergütungsfragen beispielsweise immer die jeweils höhere Instanz mit ein. Neben dem Gehalt bieten wir attraktive Neben- und Sozialleistungen. Unser benefits4me-Angebot

ruht auf **drei Säulen**: Firmenversorgung einschließlich der betrieblichen Altersvorsorge, Gesundheit und Wohlbefinden sowie Serviceangebote. Weltweit gibt es verschiedene Leistungspakete, um den unterschiedlichen Bedürfnissen unserer Mitarbeiter gerecht zu werden.

Für eine **wettbewerbsfähige Vergütungsstruktur** stellen wir unsere Gehaltspolitik regelmäßig anhand von Datenanalysen und Benchmarks auf den Prüfstand. Dabei berücksichtigen wir interne Faktoren genauso wie die Anforderungen des Markts. Wichtige Anspruchsgruppen wie die Arbeitnehmervertretungen (S. 89) beziehen wir bei Anpassungen rechtzeitig mit ein. Die Entgeltstrukturen bei Merck sind geschlechterunabhängig und basieren auf definierten Kriterien wie Anforderung und Leistung. Unsere Analysen auf Gruppenebene haben gezeigt, dass es keine signifikanten geschlechterspezifischen Unterschiede gibt.

Qualifizierte Absolventen gewinnen

Wir wollen die besten Hochschulabsolventen für unser Unternehmen begeistern. Dazu arbeiten wir in Deutschland 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, besonders 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 deutschen 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.

Studierende und Absolventen für unser Unternehmen begeistern

Wir beschäftigen Trainees in den Bereichen „Inhouse Consulting“, Finanzen und Produktion. Seit 2017 sind auch Trainee-Programme im Marketing, im Vertrieb, im Personalwesen sowie in der Forschung und Entwicklung möglich. Alle **Trainee-Programme** mit dem Namen „GOglobal“ beinhalten Einblicke in verschiedene Bereiche, internationale Einsätze, individuelle Weiterbildung, Mentoring und Coaching sowie eine hohe Sichtbarkeit des Programms im Unternehmen. Der Fokus der Programme liegt auf Deutschland und den USA, aber auch in Irland und Frankreich arbeiten Trainees. 2017 haben zudem erstmals zwei Trainees in China ihre Ausbildung begonnen. Insgesamt beschäftigten wir im Berichtszeitraum 90 Trainees.

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 **Studierendenbindungsprogramm** Kontakt. Außerdem laden wir jährlich Nachwuchs von Universitäten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ein und stellen Berufsfelder und Einstiegsmöglichkeiten in unserem Konzern vor. Den Kontakt zu Studierenden wollen wir zukünftig noch intensivieren.

Betriebliche Ausbildung als Basis

Die **betriebliche Ausbildung** ist für uns ein zentraler Baustein, um unseren derzeitigen und künftigen Bedarf an qualifizierten Fachkräften zu decken. In Deutschland, Österreich und der Schweiz 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.

Hohe Übernahmequote und neue duale Ausbildungsprogramme

Im Jahr 2017 befanden sich 588 Menschen an unseren deutschen Standorten in der Ausbildung, 205 Jugendliche starteten ihre Ausbildung in unserem Unternehmen. Insgesamt bieten wir Ausbildungsplätze für 23 Berufsbilder an – die meisten davon in Labor und Produktion sowie im kaufmännischen Bereich. Außerdem begannen 18 junge Erwachsene ein duales Studium in den Fächern Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik, Verfahrenstechnik (Chemieingenieurwesen) und Maschinenbau. Auszubildende der Fachgruppe Labor starten zunächst die Ausbildung als Chemie- beziehungsweise Biologielaboranten und erhalten bei entsprechender Eignung nach sechs Monaten das Angebot, ein duales Studium zu starten. Seit 2014 übernehmen wir alle Auszubildenden und Absolventen dualer Studiengänge, für deren Berufsfeld wir einen nachhaltigen Bedarf haben, in ein **unbefristetes Beschäftigungsverhältnis**. Die Übernahmequote nach Abschluss von Ausbildung und dualen 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, aber mindestens ein Jahr lang erfolglos auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz waren. Sie absolvieren bei uns ein elfmonatiges Programm, erhalten **Einblicke ins Berufsleben** und verbessern ihre Ausbildungsreife. Insgesamt 20 Teilnehmer im Alter von 16 bis 25 Jahren starteten 2017 in diesem Programm. Seit Programm-

beginn im Jahr 2006 haben schon 204 junge Menschen daran teilgenommen. 103 von ihnen haben mittlerweile erfolgreich eine Ausbildung abgeschlossen, 37 befinden sich noch in der Ausbildung.

Im Oktober 2016 setzten wir ein vergleichbares Programm für Flüchtlinge auf. Das Projekt „Integration von Geflüchteten durch Ausbildung“ führte auch 2017 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. Drei der Teilnehmer aus dem Jahr 2016 haben wir 2017 in die Ausbildung übernommen, zwei weitere vermittelten wir in externe Ausbildungsverhältnisse. Sieben Teilnehmer widmen sich einer weiteren schulischen oder akademischen Ausbildung.

Chancen der Digitalisierung nutzen

Unsere Arbeit wird zunehmend digital und immer flexibler. Diese Entwicklung wird mit den Stichwörtern „Arbeit 4.0“ und Digitalisierung (S. 29) umschrieben. Sie macht auch vor unseren Aus- und Weiterbildungsprogrammen nicht halt. Deshalb integrieren wir kontinuierlich den Umgang mit neuesten Technologien wie den 3-D-Druck in unsere Lehrpläne und erproben **neuartige Lern- und Innovationsmethoden**, wie zum Beispiel „Design Thinking“. Außerdem stellen wir seit 2017 alle neuen Auszubildenden mit kombinierten Laptops/Tablet-PCs aus, damit sie das Arbeiten im Software-Umfeld unseres Unternehmens erlernen. Außerdem möchten wir sie für das Thema Datenschutz sensibilisieren. In der Gruppe Produktionstechnik haben wir 2017 gemeinsam mit den Betrieben der organischen Polyproduktion eine Software zur sogenannten Havariesimulation eingeführt. Außerdem nutzen die Auszubildenden beim Training zur Bedienung der Anlagen die Augmented-Reality-Technologie: Dabei werden über ein Display während der Bedienung hilfreiche Zusatzinformationen zur Anlage eingeblendet.

Unsere Kollaborationsplattform EVA ist ebenfalls ein Beispiel für ein modernes und zukunftsfähiges Arbeitsumfeld. EVA steht für „Expertise everywhere, Virtual teams, Access to information“ (Experten finden, Virtuelle Teams bilden, Alle Informationen immer parat). Die Plattform verbindet unsere Mitarbeiter auf der ganzen Welt. 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. Ein Projektteam arbeitet fortlaufend an Verbesserungen und Optimierungen dieses Arbeitswerkzeugs.

Gute Platzierung in Arbeitgeber-Rankings

Unser Unternehmen gehört zu den weltweit besten Arbeitgebern – das wurde mit dem Zertifikat „Global Top Employer 2017“ des niederländischen „Top Employers Institute“ offiziell bestätigt. Das unabhängige niederländische Institut organisiert jährlich eine internationale Untersuchung – mit einer detaillierten Bestandsaufnahme der HR-Prozesse und

-Strukturen eines Unternehmens sowie einem externen Audit.

Unsere 2017 **neu entwickelte** Arbeitgebermarke bringt auf den Punkt, was es bedeutet, für unseren Konzern zu arbeiten. Sie strahlt die Leidenschaft, Kreativität und Neugier unserer Mitarbeiter aus, durch die sich unser Unternehmen zu einem globalen Wissenschafts- und Technologiekonzern entwickelt hat. Wir sind überzeugt, dass durch Neugier stets Positives bewirkt wird – dies soll sowohl die Arbeitgebermarke als auch eine begleitende Kampagne verdeutlichen. Wir wollen Wunsch-Arbeitgeber für alle neugierigen Menschen sein. Deshalb steht unser Versprechen „Bring your curiosity to life“ im Zentrum der Kampagne.

Den Erfolg unserer Aktivitäten beweist auch die 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. Unter den Naturwissenschaftlern erreichte unser Konzern 2017 den fünften Platz im Ranking der Studierenden und den siebten Platz im Ranking der Berufserfahrenen.

Auch die renommierte, wissenschaftliche Fachzeitschrift „Science“ kürte uns 2017 zum „Top Employer“. Fast 7.000 Mitarbeiter und Manager aus der Biotech- und Pharmabranche nahmen an der Online-Umfrage des Magazins teil und wählten unser Unternehmen auf den vierten Platz.

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Wir wissen, wie wichtig die **Balance zwischen Beruf, Familie und Freizeit** für die Leistungsfähigkeit und Motivation unserer Beschäftigten 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 circa 45 % unserer Mitarbeiter tätig sind, bieten wir ihnen Elternzeitkonditionen, die über die dortigen gesetzlichen Mindestansprüche hinausgehen. Für Mitarbeiter, die Angehörige pflegen, halten wir in Darmstadt spezielle Schulungs- und Vermittlungsangebote bereit.

Flexible Arbeitsmodelle ausgeweitet

Wir bieten unseren Mitarbeitern verschiedene flexible und innovative Arbeitsmodelle an. Das Arbeitsmodell „mywork@merck“ wurde 2013 an den deutschen Standorten Darmstadt und Gernsheim eingeführt und gilt sowohl für tarifliche als auch für außertarifliche Mitarbeiter. Seit 2017 ist das Modell auch in vielen Ländern Asiens und Europas sowie in Australien verfügbar. Beschäftigte können in Abstimmung mit ihren Teams und Vorgesetzten ihre Arbeitszeit und ihren Arbeitsort frei wählen. Wann und wie oft eine feste Anwesenheit für alle Teammitglieder im Büro nötig ist, entscheiden die Mitarbeiter in Absprache mit ihren direkten Vorgesetzten

selbst. Auf Zeiterfassung und -kontrolle wird verzichtet. Das Modell stärkt die **Leistungs- und Vertrauenskultur** in unserem Unternehmen. Ende Dezember 2017 profitierten insgesamt 5.267 Beschäftigte von diesem Modell.

2017 arbeiteten weltweit 4,6 % unserer Mitarbeiter in Teilzeit, davon sind 10,7 % männlich. Wir sind überzeugt, mit den flexiblen Arbeitsmodellen auf dem richtigen Weg zu sein, eine bessere Balance zu schaffen zwischen den Anforderungen von uns als Arbeitgeber und den privaten Belangen unserer Mitarbeiter. Dies trägt idealerweise dazu bei, eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit zu erzielen und unsere Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.

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. Bis Ende 2017 haben sich 101 Mitarbeiter dazu angemeldet. 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. Ein ähnliches Angebot besteht auch in den USA.

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 Standorten in Deutschland (rund 25 % unserer Beschäftigten), waren Ende Dezember 2017 452 Mitarbeiter in Elternzeit, davon sind 51 % Väter. In anderen Schlüssel-ländern bieten wir weitere Unterstützungsleistungen an, die über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehen – etwa Freistellungen in Brasilien. Auch in Indien bieten wir fünf Tage bezahlten Vaterschaftsurlaub, obwohl es keinen gesetzlichen Anspruch darauf gibt. Wir unterscheiden bei diesen Angeboten nicht zwischen Voll- und Teilzeitkräften oder befristeten Mitarbeitern. Befristete Angestellte können bis zum Ende ihres Arbeitsverhältnisses Elternzeit beantragen; das

Arbeitsverhältnis läuft wie vereinbart bis zum befristeten Termin.

Kinderbetreuung Unterstützung

Bereits seit 50 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 für bis zu 450 Kinder verschiedene Betreuungsangebote zu den Themen Sport, Kunst, Forschung und Natur. Seit Juni 2016 stellen wir zusätzlich eine sogenannte Akutbetreuung für kranke Kinder zur Verfügung. Bis zu zwei Tage jährlich können Eltern deutschlandweit kostenlos eine pädagogische Fachkraft engagieren, die ihren Nachwuchs zu Hause betreut.

Auch am indischen Hauptstandort in Mumbai gibt es einen **Kinderhort**, der von den Mitarbeitern genutzt werden kann. In den USA ist es über die angebotene Internetplattform „Care.com“ möglich, externe Hilfe für die Kinderbetreuung zu erhalten. Darüber hinaus bieten wir bis zu zehn Tage eine Kindernotfallbetreuung. Vergünstigte Plätze in Kindertagesstätten sowie eine Betreuung zu Hause sind ebenfalls im Programm. Aktuell prüfen wir an weiteren Standorten die Einführung von familienunterstützenden Maßnahmen.

Pflege: Informationsangebot verbessert

Zweimal pro Jahr bieten wir unseren Mitarbeitern in Deutschland **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. In den USA können sich Mitarbeiter über das Portal „Care.com“ über Pflegeangebote informieren.

vielfalt



Teil des nichtfinanziellen Berichts

Wir sind ein international tätiges Unternehmen. Bei uns arbeiten Menschen unterschiedlicher Nationalitäten, Kulturen, Religionen, Altersgruppen sowie unterschiedlichen Geschlechts, unterschiedlicher sexueller Orientierung und mit ganz verschiedenen fachlichen Hintergründen. 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).

Unser Ansatz für Vielfalt und Chancengleichheit

Unser Ziel ist es, die Vielfalt unserer Belegschaft noch weiter zu erhöhen und allen Mitarbeitern gleichermaßen **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. Deshalb eröffnen wir unseren Mitarbeitern weltweite Entwicklungsmöglichkeiten und streben an, konzernweit den Anteil an Führungskräften zu erhöhen, die in unseren internationalen Wachstumsmärkten zu Hause sind. So wollen wir ihr marktspezifisches Wissen im Unternehmen verankern. 2017 entwickelten wir zudem ein detailliertes Diversity-Konzept für die Geschäftsleitung und den Aufsichtsrat der Merck KGaA. Das Diversity-Konzept wird in unserem Lagebericht veröffentlicht.

Die strategischen Kompetenzen, nach denen unsere Führungskräfte und Mitarbeiter handeln sollten, sind in unserem Kompetenzmodell (S. 90) festgeschrieben. Das Kompetenzmodell ist elementarer Bestandteil von HR-Prozessen wie der Personalbeschaffung, Feedback-Prozessen oder Management- und Führungskräftebildungen. Eine Softwarelösung ermöglicht Führungskräften die schnelle und zuverlässige Analyse ihrer Personal- und Teamdaten. Ausgewählte Daten, etwa zum Thema Vielfalt, präsentieren wir auch in diesem Bericht.

Frauenanteil: Vorgaben und Ziele

Wir haben uns das Ziel gesetzt, den Anteil der **weiblichen Führungskräfte** bis zum Jahr 2021 stabil bei 30 % zu halten. Zugleich arbeiten wir weiterhin daran, die Teilhabe von Frauen in Führungspositionen und in Geschäftseinheiten zu erhöhen, in denen sie bisher noch unterrepräsentiert sind. Dazu haben wir im Berichtszeitraum spezielle Teams ins Leben gerufen, die auf Abteilungsebene Ziele und Maßnahmen erarbeiten, um Positionen aus verschiedenen

Bereichen und Hierarchieebenen mit Frauen zu besetzen. Ende 2017 betrug der Anteil der weiblichen Führungskräfte im Konzern 30,3 %. Über das gesamte Unternehmen hinweg betrachtet steigen die Zahlen zwar stetig, bestimmte Geschäftseinheiten, Konzernfunktionen und Hierarchieebenen weisen jedoch eine niedrigere Quote auf.

Wie wir Vielfalt strukturell verankern

Für die strategische Steuerung von Vielfalt ist in unserem Konzern der Chief Diversity Officer verantwortlich. Er berichtet direkt an Belén Garijo, die als Mitglied der Geschäftsleitung unter anderem für die Konzernfunktion „Human Resources“ verantwortlich ist. Ein **für Vielfalt verantwortliches 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 und entwickelt Vorschläge zur Erhöhung der Vielfalt aus den verschiedenen Unternehmensbereichen, Konzernfunktionen und Mitarbeiter-Netzwerken weiter.
3. Die Mitglieder des Komitees stellen die Umsetzung der Strategie für mehr Vielfalt in ihren eigenen Bereichen sicher sowie die Überprüfung der Fortschritte von Initiativen.
4. Die Mitglieder sind direkte Ansprechpartner für die Mitarbeiter ihres jeweiligen Bereichs.

Um Vielfalt noch tiefer im Unternehmen zu verankern, setzt die Konzernfunktion „Human Resources“ (HR) zudem verschiedene Programme und Prozesse um.

Wozu wir uns verpflichten: Brancheninitiativen und Regulierung

Um das Thema Vielfalt weiter voranzutreiben und um unser **Engagement für Gerechtigkeit, Fairness, Inklusion und Toleranz** im Arbeitsleben zu unterstreichen, engagieren wir uns in unternehmensübergreifenden Initiativen:

- 2017 unterzeichneten wir den neuen „Aktionsplan Inklusion“ der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE). Er sieht vor, konkrete Maßnahmen festzuhalten und Anregungen zu geben, wie Inklusion von Mitarbeitern mit Behinderung gelingen kann. Mit diesem Plan setzen wir die UN-Behindertenrechtskonvention um.

- 2015 haben wir darüber hinaus die „Charta der Gleichstellung“ unterzeichnet. Damit verpflichten wir uns dazu, alle Möglichkeiten auszuschöpfen, um die Gleichstellung von Frauen und Männern in unserem Unternehmen zu erwirken.
- 2013 schlossen wir uns der Unternehmensinitiative „Charta der Vielfalt“ an.
- 2011 haben wir gemeinsam mit weiteren DAX®-30-Unternehmen eine Selbstverpflichtung zur Förderung von Frauen in Führungspositionen abgegeben.

Gesetzliche Vorgaben erfüllen

In Deutschland gilt seit 2015 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 Webseite.

Die deutsche Gesetzgebung zur **Frauenquote** erfüllen wir in unserem Aufsichtsrat bereits mit 37,5 % (sechs von 16 Mitgliedern sind Frauen). Für die Geschäftsleitung müssen wir aufgrund unserer Rechtsform als KGaA kein Ziel festsetzen. Für die zwei Führungsebenen unterhalb der Geschäftsleitung hat diese im Jahr 2016 folgende Zielgrößen festgelegt:

- Erste Führungsebene unterhalb der Geschäftsleitung: 21 % Frauenanteil
- Zweite Führungsebene unterhalb der Geschäftsleitung: 26 % Frauenanteil.
- Die festgelegte Frist zur Erreichung der Zielgrößen endet am 31. Dezember 2021.

Für Vielfalt sensibilisieren

Wir wollen unsere Mitarbeiter für Vielfalt und Inklusion sensibilisieren. Um ein Bewusstsein für das Thema „**Unconscious Bias**“ (deutsch etwa: „unbewusste Wahrnehmungsverzerrung“) zu schaffen, haben wir 2017 in Pilotprojekten weltweit erstmals verschiedene Trainings und Online-Seminare durchgeführt. 192 Mitarbeiter nahmen teil. So geben wir Teilnehmern die Möglichkeit, eigene unbewusste Denkmuster und Stereotype (Vorurteile) zu erkennen und eine ungerechte Behandlung aufgrund dieser Denkmuster zu verhindern. Gleichzeitig unterstützen wir die Geschäftseinheiten in ihren Bemühungen, eine höhere Zahl weiblicher Mitarbeiter in Führungspositionen zu bringen: Mit unserem „Gender Balance Toolkit“ können sie seit 2017 Lücken in der Talentförderung identifizieren und geschäftsspezifische Maßnahmen entwickeln, um den Anteil weiblicher Talente in ihrer Einheit zu erhöhen. Seit 2017 prüfen wir außerdem Einsatzmöglichkeiten des „Healthy Women, Healthy Economics Toolkits“. Die Leitlinien des Toolkits dienen dazu,

Maßnahmen zu identifizieren, die die Gesundheit von Mitarbeiterinnen fördern.

Im sechsten Jahr in Folge rückten wir im September 2017 das Thema Vielfalt und Inklusion für einen gesamten Monat in den Mittelpunkt. Unter dem Motto „Unterschiedliche Perspektiven“ führten wir weltweit eine Reihe von Aktivitäten durch, an denen rund 11.100 Mitarbeiter aus 32 Ländern teilnahmen – ein Beleg für das große Interesse am Thema. Unser „Diversity Council“ übernahm die Schirmherrschaft und unterstützte die Durchführung durch Beiträge in den Medien sowie die Teilnahme an Gesprächsrunden und Mitarbeiterveranstaltungen.

Netzwerke für mehr Vielfalt

Ein integratives Arbeitsumfeld zu schaffen und eine Kultur der Wertschätzung zu fördern, sind zwei ganz besondere Schwerpunkte unserer Strategie für mehr Vielfalt. Wir unterstützen gezielt verschiedene Mitarbeiternetzwerke, um den **Austausch unter Gleichgesinnten** zu ermöglichen. Neben unseren internen Frauennetzwerken in verschiedenen Ländern fördern wir beispielsweise Netzwerke, die sich für die Belange der LGBTIQ-Community (Lesbian, Gay, Bisexual, Trans, Intersex, Queer), afro-amerikanischer und internationaler Mitarbeiter einsetzen.

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 2017 erstmals leitende Vertreter aller weltweiten Netzwerke zu einem „Leadership Summit“ eingeladen.

Mit unserem Rainbow-Netzwerk für homo-, bi- und transsexuelle Mitarbeiter unterstützten wir 2017 in Deutschland den „Christopher Street Day“ in Frankfurt und Darmstadt. In Darmstadt waren wir darüber hinaus offizieller Unternehmenssponsor der Veranstaltung. Seit 2016 ist das Rainbow-Netzwerk auch in den USA und in Kanada aktiv.

Unser 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.

Externe Netzwerke nutzen

Wir sind Unternehmenspartner der „Healthcare Businesswomen's Association“ (HBA), einer gemeinnützigen 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 unserer Konzernzentrale in Darmstadt sowie in Lyon, Frankreich, oder Boston, USA, verschiedene Seminare und Konferenzen besuchen und sich an Mentoring-Programmen beteiligen. Einige unserer Mitarbeiterinnen nahmen im Herbst 2017 an der europäischen Konferenz der HBA in London, Großbritannien, sowie an der Jahreskonferenz in Philadelphia, USA, teil. Hinzu kommen regionale Veranstaltungen, beispielsweise in Darmstadt. Drei unserer Mitarbeiterinnen sind zudem Vorstandsmitglieder der europäischen HBA.

2017 waren wir Sponsor der „Women's International Networking (WIN) Conference“ in Oslo, Norwegen. 15 unserer Mitarbeiter nahmen teil, einige davon als Referierende. Das Netzwerk verbindet **Frauen in Führungspositionen** und möchte diesen zu mehr Einfluss verhelfen. Als Mitglied des „Center for Talent Innovation“ profitieren wir zudem von dessen Forschung zum Thema Vielfalt und Inklusion. Zwei unserer Mitarbeiterinnen haben 2017 am „Task Force Summit“ des Centers in New York, USA, teilgenommen.

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 „SpeakUp Line“ anonym nutzen. Die Bearbeitung der Verdachtsfälle liegt im Verantwortungsbereich unserer Compliance-Organisation (S. 11) und wird vom „Group Compliance Case 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. Im Berichtszeitraum wurden **keine Verdachtsfälle von Diskriminierung** über die „SpeakUp Line“ oder andere Kanäle gemeldet.

Erfolgreiche Integration internationaler Mitarbeiter

Unser Unternehmen wird immer internationaler: Bei Merck arbeiten Menschen aus insgesamt 131 Nationen; 23 % der

Mitarbeiter sind deutsche Staatsangehörige. In den Führungspositionen (Rolle 4+) sind 65 Nationalitäten vertreten. 64 % der Führungspositionen waren während des Berichtszeitraums mit nicht-deutschen Mitarbeitern besetzt. Ende 2017 arbeiteten 8 % unserer Mitarbeiter außerhalb ihres Heimatlandes.

Damit diese **internationale Zusammenarbeit** möglichst reibungslos funktioniert, bieten wir zum einen interkulturelle Trainings und passende Online-Tools für alle Beschäftigten an: Der „Cultural Navigator“ bereitet unsere Mitarbeiter beispielsweise auf internationale Projekte oder Dienstreisen ins Ausland vor. Zum anderen stellen wir den Großteil der Geschäftsunterlagen in englischer Sprache zur Verfügung. Wir unterstützen entsendete Mitarbeiter durch Sprachkurse und internationale Netzwerke, damit sie sich schneller im Ausland zurechtfinden. Über 600 von ihnen sind beispielsweise Mitglieder der „International Community“, die sich regelmäßig in Darmstadt trifft.

Dem demografischen Wandel begegnen

Ein weiteres Thema, mit dem wir uns beschäftigen, ist der demografische Wandel. Wir gehen davon aus, dass das Durchschnittsalter in unserem Konzern in den kommenden Jahren weiter ansteigen wird. In Deutschland reagieren wir darauf mit verschiedenen Programmen einschließlich unseres betrieblichen Gesundheitsmanagements. Beispielsweise nutzen wir unser Analysetool BELS (Belastungssystem) zur Unterstützung bei der **Gestaltung gesundheitsförderlicher und leistungserhaltender Arbeitsplätze**. Dabei berücksichtigt BELS die demografische Entwicklung durch altersabhängige Bewertungen verschiedener Belastungen. Auf diese Weise sind wir in der Lage, unsere Arbeitsplätze an die Bedürfnisse von älteren Menschen anzupassen. Weiterhin haben wir 2015 neue Schichtmodelle und ein Präventionsprogramm für Mitarbeiter in Schichtbetrieben eingeführt. 2017 hat unsere Betriebskrankenkasse Merck BKK gemeinsam mit unserem Gesundheitsmanagement eine Jahreskampagne mit dem Motto „Zeit für mich – Ressourcen Stärken“ durchgeführt. Im Rahmen der Kampagne veranstalteten wir unter anderem Gesundheits- und Sicherheitstage, die mehr als 1.200 unserer Mitarbeiter besuchten.

sicherheit und gesundheit



Teil des nichtfinanziellen Berichts

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 Beschäftigten zu vermeiden.

Unser Ansatz, um Unfälle zu vermeiden und Gesundheit zu 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 daher, unsere Sicherheitskultur weiter zu stärken. Dazu wollen wir bis zum Jahr 2020 die „Lost Time Injury Rate“ (LTIR) auf unter 1,5 stabilisieren. Zudem möchten wir das betriebliche Gesundheitsmanagement als Teil unserer Unternehmens- und Führungskultur ausbauen.

Wie wir Sicherheit und Gesundheitsschutz organisieren

Für unser EHS-Managementsystem (Environment, Health and Safety) ist die Konzernfunktion EQ (Environment, Health, Safety, Security, Quality) verantwortlich. Sie berichtet an Walter Galinat, Mitglied der Geschäftsleitung. EQ gibt Ziele vor, steuert die weltweiten Maßnahmen und führt interne Audits durch. An unseren jeweiligen Standorten kümmern sich lokale EHS-Manager darum, dass Arbeitssicherheitsgesetze und -vorgaben eingehalten werden.

Wir erfassen monatlich **Daten zu Arbeitsunfällen** an unseren Standorten. Jeder Standort ist verpflichtet, relevante Unfälle umgehend an die Konzernfunktion EQ zu melden. Dort werden diese untersucht und bewertet. Falls nötig leiten wir daraufhin ergänzende Sicherheitsmaßnahmen ein.

Im Bereich Life Science finden zudem monatlich „Safety Calls“ aller lokalen EHS-Leiter statt, um Erfahrungen auszutauschen und um bei Unfällen vergleichbare Handlungsempfehlungen aussprechen zu können.

In Darmstadt und Gernsheim trägt unser betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) dazu bei, das Thema Gesundheit in unserer Unternehmenskultur zu verankern. Die dazu nötige Strategie, die einzelnen Schwerpunktthemen und alle erforderlichen Maßnahmen erarbeitet ein interdiszi-

plinäres Steuerungsgremium. Dieses setzt sich aus verschiedenen leitenden Mitarbeitern zusammen. Dazu zählen beispielsweise der Leiter für Arbeitssicherheit, der Betriebsratsvorsitzende oder auch der Leiter des BGM. Themenfelder des Gremiums sind unter anderem Rahmenbedingungen für gesundes Arbeiten, gute Führung und individuelle Gesundheitsförderung.

Wozu wir uns verpflichten: Policies und Betriebsvereinbarungen

Die EHS-Policy („Corporate Environment, Health and Safety Policy“) beschreibt unseren grundlegenden Ansatz zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Sie ist integraler Bestandteil unseres EHS-Managementsystems. Dieses lassen wir jährlich von externen Prüfern nach dem internationalen Standard OHSAS 18001 zertifizieren.

Unsere konzernweit geltende „Group Health Policy“ legt fest, wie wir die Arbeitssicherheit für unsere Beschäftigten gewährleisten sowie 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 verschiedenen Ländern beschreibt. Die Risikobewertungen und Gefährdungsanalysen der Arbeitsplätze finden an unseren Standorten in lokaler Verantwortung statt.

An den meisten unserer deutschen Standorte erarbeiten wir gemeinsam mit Arbeitnehmervertretern Betriebsvereinbarungen zu Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit. In der Betriebsvereinbarung „Fürsorge“ der Merck KGaA definieren wir etwa die Durchführung von sogenannten Fürsorgegesprächen. Sie helfen unseren Führungskräften, Gesundheitsrisiken und psychische Belastungen ihrer Mitarbeiter frühzeitig zu erkennen. 2017 wurde diese Betriebsvereinbarung um weitere drei Jahre verlängert. Seit 2017 regelt unsere Betriebsvereinbarung „Betriebliches Eingliederungsmanagement“ (BEM) das Vorgehen bei längerer Erkrankung von Mitarbeitern. Diese gilt für fast alle deutschen Standorte. Mithilfe des BEM sollen zum einen der Arbeitsplatz dauerhaft erhalten, zum anderen gesundheitliche Beeinträchtigungen nach der Rückkehr des jeweiligen Mitarbeiters vermieden werden.

Sicherheitszertifizierung erweitert

Bis Ende 2017 wurden alle Produktionsstandorte im Unternehmensbereich Performance Materials nach dem interna-

tionalen Standard OHSAS 18001 zertifiziert. Am Standort Darmstadt wurde 2017 unter anderem der Unternehmensbereich Healthcare zertifiziert. Zudem sind beispielsweise auch unsere Life-Science-Standorte Bangalore (Indien), Buchs (Schweiz), Irvine und Haverhill (beide Großbritannien) sowie Jerusalem und Rehovot (beide Israel) nach OHSAS 18001 zertifiziert. Der damit verbundene Prozess hilft uns, Schwachstellen und **Verbesserungspotenziale zu identifizieren** und geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Andere Standorte sind ebenfalls aufgefordert, den Standard anzuwenden.

Unfallzahlen senken

Für den Erfolg unserer Maßnahmen gibt es einen wichtigen Indikator: die „Lost Time Injury Rate“ (LTIR). Sie misst weltweit Unfälle mit mindestens einem Ausfalltag pro eine Million Arbeitsstunden. Wir ermitteln die LTIR für unsere Angestellten ebenso wie für Leiharbeiter. Nachdem wir unser Ziel von 2,5 aus dem Jahr 2010 erreicht hatten, haben wir uns im Jahr 2015 ein neues ehrgeiziges Ziel gesetzt: Bis 2020 wollen wir die LTIR nachhaltig auf 1,5 senken. Unser Leitgedanke dabei: Nichts ist einen Unfall wert. 2017 lag die LTIR bei 1,5. Die meisten Unfälle mit Ausfallzeit waren Stolperunfälle sowie Unfälle beim Umgang mit Maschinen und Ausrüstung. 2017 gab es keine tödlichen Unfälle.

Klare Verhaltensregeln

Unsere Erfahrung zeigt, dass sich die meisten Arbeitsunfälle durch richtiges Verhalten vermeiden lassen. Mit unserem **Sicherheitskulturprogramm „BeSafe!“** sensibilisieren wir unsere Mitarbeiter für Gefahren am Arbeitsplatz und geben ihnen geeignete Verhaltensregeln an die Hand. Mittlerweile sind alle unsere Produktions- und Lagerstandorte in das Programm „BeSafe!“ eingebunden. Auch an acht der ehemaligen Sigma-Aldrich-Standorte haben wir dieses Programm seit der Übernahme durch unseren Konzern im Jahr 2015 bereits eingeführt. Die Einführung dauert bis 2020 an.

2017 fanden im Zuge von „BeSafe!“ unternehmensweit Initiativen, Kampagnen und Aufklärungsmaßnahmen statt. Beispielsweise sensibilisierten wir unsere Mitarbeiter mit einem Video für Sicherheitsthemen. Ziel ist es, unsere Sicherheitskultur weiter zu verbessern. Einige Landesgesellschaften führten zudem Sicherheitswettbewerbe durch. Um die Bedeutung des Themas Sicherheit zu unterstreichen, verleihen wir seit 2010 jährlich den „Safety Excellence Award“. Diese Auszeichnung erhalten alle Produktionsstandorte, an denen sich keine Arbeitsunfälle ereigneten; im Jahr 2017 waren dies 59 von 97. Zudem führten wir ein „Refresher Training“ mit wesentlichen Inhalten unseres Programms „BeSafe!“ durch.

Unser betriebliches Gesundheitsmanagement

In Darmstadt und Gernsheim fördert unser betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) mit zahlreichen Aktionen

und Angeboten die Gesundheit unserer Beschäftigten. Grundlage für Aktionen und Angebote sind Analysen unserer Gesundheitskennzahlen, die wir beispielsweise unseren Mitarbeiterbefragungen oder dem Gesundheitsbericht der Betriebskrankenkasse (BKK) beziehungsweise den Auswertungen der Werkärztlichen Abteilung entnehmen. Die Analyseergebnisse nutzen wir, um **zielgruppen- oder betriebs-spezifische Präventionsangebote** aufzubauen. Des Weiteren bietet das BGM individuelle Gesundheitsangebote, etwa Achtsamkeitskurse oder Ergonomie-Beratung für den Arbeitsplatz. Nach einem standardisierten Verfahren analysieren wir zudem kontinuierlich die Arbeitsbedingungen sowie das Arbeitsumfeld und verbessern alles nach neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen. Bei Interesse anderer Standorte berät das BGM zu möglichen Maßnahmen oder Gesundheitsangeboten. Auf Wunsch führen wir über einen Servicevertrag auch Beratungen und Aktionen vor Ort durch. Seit 2013 ist die Darmstädter Betriebsgastronomie von der Deutschen Gesellschaft für Ernährung e. V. (DGE) zertifiziert; sie erhielt die DGE-Zertifizierung „Job&Fit Premium“. Für unsere nachhaltige und gesunde Mitarbeiterverpflegung in Darmstadt wurden wir 2017 für den „Dr. Rainer Wild Preis“ nominiert. Der Preis würdigt herausragende Projekte, Persönlichkeiten und Initiativen im Bereich der gesunden Ernährung.

Die Angebote des Gesundheitsmanagements werden in einem Gesundheitskatalog auf Deutsch und Englisch für unsere Mitarbeiter zusammengefasst. Er enthält unter anderem Informationen zu Ergonomie, Ernährung, Stress und psychischen Belastungen.

In diesem Jahr erhielten wir für unser deutschlandweites BGM die Zertifizierung „Exzellenz“: Diese wurde uns im Rahmen des Wettbewerbs „Deutscher Unternehmenspreis Gesundheit 2016/2017“ des BKK Dachverbands e. V. verliehen. Der Verband zeichnet Unternehmen aus, die ein vorbildliches Gesundheitsmanagement etabliert haben und die Qualitätskriterien des Europäischen Netzwerkes für Betriebliche Gesundheitsförderung erfüllen.

Seit Ende 2016 ist das Programm „Rückhalt für den Arbeitsalltag“ in Darmstadt und Gernsheim etablierter Bestandteil des BGM. Ziel des Angebots ist es, chronische Rückenschmerzen unter Berücksichtigung psychischer Faktoren zu mindern. Das Programm wird in Bereichen mit entsprechendem Bedarf durchgeführt, etwa wenn bei einer relativ hohen Anzahl an Mitarbeitern derartige Symptome vorliegen.

Außerdem bieten wir unseren Mitarbeitern deutschlandweit regelmäßige Angebote wie das Aktivprogramm „Fit@Merck“. Damit können sie an **präventiven Gesundheitskursen** teilnehmen, die wir mit einem Zuschuss von bis zu 195 € jährlich unterstützen. Zudem bieten wir in Darmstadt und Gernsheim ein Betriebssportprogramm mit 25 verschiedenen Sportarten an.

Wir analysieren die ergonomischen Bedingungen an den verschiedenen Arbeitsplätzen und verbessern diese anschließend durch entsprechende Maßnahmen. Zudem schulen wir unsere Beschäftigten zu ergonomisch korrektem Verhalten, das speziell auf ihre Arbeitsbereiche zugeschnitten ist, beispielsweise in der Produktion, in der Verwaltung oder im Labor. Darüber hinaus führen wir an vielen Standorten Programme durch, die entweder in Eigenverantwortung oder zusammen mit Dritten angeboten werden. Für unsere Life-Science-Mitarbeiter an den US-Standorten Bedford, Danvers und Jaffrey haben wir beispielsweise das „Early Symptom Intervention and Prevention Program“ (ESI) angeboten, an dem von Januar bis April 2017 insgesamt 59 Mitarbeiter teilnahmen. Seit Anfang des Jahres ersetzt das „Industrial Athlete Program“ (IAP), das derzeit als Pilotprojekt am Standort Jaffrey, USA, angeboten wird, das ESI-Programm. Während sich Letzteres an Beschäftigte mit bereits bestehenden Beschwerden wandte, ist das IAP für alle Mitar-

beiter offen, die ihr körperliches und allgemeines Wohlbefinden durch Übungen in Kleingruppen verbessern möchten.

Untersuchung und Unterstützung unserer Mitarbeiter

Zudem stellt das Verfahren „Physical Ability Test and Health Preservation“ sicher, dass alle Beschäftigten die Gesundheitsanforderungen für ihre speziellen Tätigkeiten erfüllen. Diese Untersuchung hilft uns, bei Bedarf gezielte Maßnahmen einzuleiten.

Unser „Travel Health & Medical Advisory Service“ unterstützt darüber hinaus Mitarbeiter, die viel für uns im Ausland unterwegs sind. Sie erhalten Empfehlungen zu notwendigen Impfungen oder werden zu Hygiene-Risiken beraten.

Mitarbeiter einbeziehen



Teil des nichtfinanziellen Berichts

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, die Entwicklung unseres Unternehmens aktiv mitzugestalten. Das ehrliche Feedback jedes Einzelnen zeigt uns, in welchen Bereichen wir uns noch verbessern können.

Unser Ansatz, um Mitarbeiter einzubeziehen

Wir wollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das unsere Mitarbeiter ermutigt, querzudenken und neue Lösungen zu finden. Nur so können sie innovative Ideen entwickeln und Marktchancen entdecken. Um das Engagement aller Mitarbeiter zu fördern, haben wir uns klare Ziele gesetzt und daraus entsprechende Maßnahmen abgeleitet.

Wir wollen die Bedürfnisse der Menschen verstehen, die für uns arbeiten. Deshalb führen wir regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch. Die Ergebnisse liefern uns entscheidende Hinweise, wo wir noch besser werden können. Nach jeder Befragung planen wir konkrete Verbesserungsmaßnahmen, die von den jeweiligen Einheiten gesteuert werden.

Wie wir unsere Mitarbeiter einbeziehen

Der HR-Bereich „Engagement and Inclusion“, der sich mit den Themen Mitarbeiterbindung, Vielfalt und Wertschätzung auseinandersetzt, konzipiert und steuert unsere Mitarbeiterbefragungen.

Darüber hinaus binden wir regelmäßig und umfassend lokale Arbeitnehmervertretungen in Unternehmensentscheidungen ein. In Deutschland gibt es in 14 Gesellschaften unseres Konzerns Arbeitnehmervertretungen. Lokale Betriebsräte sowie ein Konzernbetriebsrat vertreten die Mitarbeiter und diskutieren Themen wie Entgelt, Arbeitszeit oder Umstrukturierungen. Die Interessen der leitenden Angestellten vertritt der sogenannte 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.

Unsere Mitarbeiter verstehen

2017 starteten wir auf Basis der letztjährigen Mitarbeiterbefragung zahlreiche Initiativen zur **Verbesserung des Arbeitsumfelds**. Im Bereich unserer IT-Infrastruktur haben wir die Leistung von Programmen wie Skype und Outlook erhöht, Netzwerke aktualisiert und den IT-Support optimiert. Zudem verbesserten wir die Abläufe zur Rekrutierung und zur Integration neuer Mitarbeiter, weiterhin optimierten wir in unserem Intranet die Suchfunktion und den mobilen Zugriff. Darüber hinaus begannen wir ein Projekt, das den Aufbau einer Wissenschaftlergemeinschaft bei uns fördern

soll. Um uns noch besser innerhalb unseres Unternehmens sowie mit unseren Wettbewerbern vergleichen zu können, werden alle Mitarbeiterbefragungen konzernweit in jährlichen Abständen durchgeführt. Auf diese Weise sorgen wir für einen regelmäßigen Austausch zwischen Mitarbeitern, Führungskräften und dem Top-Management.

Innovative Ideen belohnen

2017 haben unsere Mitarbeiter rund 2.000 Verbesserungsvorschläge über unser **deutschlandweites Ideenmanagement** eingereicht. Die Ideen sind mit einem Erstjahresnutzen in Höhe von circa 4,6 Mio. € verbunden. Unsere Mitarbeiter erhielten für ihre Ideen Prämien von rund 585.000 €. Mit diesem Konzept wollen wir sie zu kreativem Denken anregen und dazu ermuntern, sich an einer kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensabläufe und -prozesse zu beteiligen. Vorschläge, die in die Praxis umgesetzt werden, belohnen wir mit einer Prämie. Deren Höhe hängt davon ab, welchen Beitrag die Ideen entweder 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 Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle einreichen. Wir nutzen Innospire, um Ideen zu definierten Suchfeldern zu identifizieren – beispielsweise „Biointerfaces and Biosensing“, „Enablers of Precision Farming“ oder künstliche Intelligenz. Aber auch Ideen außerhalb dieser Suchfelder sind willkommen. Im Berichtszeitraum wurden fast 900 Ideen eingereicht. Ende 2017 erfolgte eine Vorauswahl der 18 besten Ideen, die bis Mai 2018 weiter ausgearbeitet werden sollen. Im Anschluss geben wir die Gewinner bekannt.

Besondere Ideen, Teamleistungen und Projekte zeichnen wir jedes Jahr darüber hinaus mit unseren **„Merck Awards“** aus. 2017 verlieh die Geschäftsleitung vier Teams mit insgesamt 40 Mitarbeitern „Merck Awards“ in den Kategorien Leistung, Menschen, Technologie sowie in der Sonderkategorie „CEO Award“. Weltweit bewarben sich 70 Teams mit Projekten aus den Unternehmensbereichen Healthcare, Life Science und Performance Materials sowie aus Konzernfunktionen und geschäftsübergreifend aus verschiedenen Ländern.

Ideen Raum geben

Unser Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt und ist durch Übernahmen gewachsen. Unseren Stammsitz in Darmstadt entwickeln wir zu einer internationalen Konzernzentrale weiter, die unsere Innovationskraft unterstützt. Sie soll flexibles Wachstum ermöglichen und unsere Unternehmensidentität widerspiegeln. Dies unterstützt auch unsere strategische Initiative „EINE globale Konzernzentrale“.

Ein wichtiger Teil unserer Konzernzentrale ist seit Anfang 2018 unser **neues Innovationszentrum (S. 29)**. Dieses ersetzt unser bisheriges modulares Innovationszentrum. Das neue Zentrum soll unseren Mitarbeitern kreativen Freiraum bieten, um in interdisziplinären Teams an zukunftsweisenden Projekten zu arbeiten – mit dem Ziel, für unser Unternehmen Neugeschäft über die bestehenden Geschäfte hinaus zu entwickeln.

In diesem Innovationszentrum tüfteln 15 Projektteams. Hinzu kommen zahlreiche externe Start-ups, die wir im Zuge des sogenannten „Merck Accelerators“ in der Frühphase ihrer Entwicklung fördern. Die Start-up-Teams ziehen dabei jeweils für drei Monate ins Innovationszentrum ein und erhalten finanzielle Unterstützung, Trainings sowie Zugang zu unseren Experten auf der ganzen Welt. 2018 werden wir das Programm „Merck Accelerator“ erweitern und in Afrika weiter ausrollen. Dabei stehen Standorte mit einer bereits lebendigen oder aufkeimenden Start-up-Kultur im Fokus. Neben der Überarbeitung des Programms unseres ersten Ablegers in Nairobi, Kenia, werden wir weitere kleine Anlaufstellen in Lagos, Nigeria, und Kapstadt, Südafrika, einrichten. In Darmstadt nehmen wir im März das erste Mal bis zu zwölf Start-ups auf.

Von dem gegenseitigen Austausch, der dadurch entsteht, profitieren nicht nur die Start-ups, sondern auch unsere internen Projektteams. Allen Teams steht im Innovationszentrum ein „Makerspace“ zur Verfügung – der es ihnen erlaubt, Prototypen schnell zu entwickeln. Darüber hinaus haben sie Zugang zu einer wissenschaftlichen Bibliothek und einer Online-Plattform. Die Plattform enthält unter anderem Tutorials, Tipps für Projekte sowie Online-Trainings und bietet die Möglichkeit zum Austausch.

Das Innovationszentrum führt regelmäßig Veranstaltungen, Workshops, Seminare und „Webinare“ (Online-Seminare) durch. Dabei stellen wir unseren Mitarbeitern beispielsweise neue Innovationsmethoden wie „Design Thinking“ vor. Das Interesse ist sehr hoch. Außerdem wollen wir den Austausch zu Innovation im Unternehmen stärken und bauen ein konzernweites Botschafternetzwerk für das Innovationszentrum auf.

Innovationen mit jungen Wissenschaftlern entwickeln

Unser „Merck Biopharma Innovation Cup“ richtet sich an Absolventen eines naturwissenschaftlichen oder betriebswirtschaftlichen Studiums, Doktoranden und Postdoktoranden aus aller Welt. Mit dieser Initiative wollen wir unser Unternehmen für junge Talente interessant machen und gleichzeitig ein Forum für neue Ideen bieten. In einem einwöchigen Summer-Camp lernen 30 Teilnehmer, wie Forschung und Entwicklung in der Pharmaindustrie funktionieren. Gemeinsam mit Aktiven und Ehemaligen des Konzerns erarbeiten sie neue, innovative Projektkonzepte. Das Team mit dem besten Konzept erhält 20.000 € Preisgeld.

Anlässlich unserer Jubiläumsfeier 2018 wird es einen besonderen „Merck Innovation Cup“ geben. Im Rahmen dieser größeren „Anniversary Edition“ werden 75 ausgewählte, junge Talente Themen mit Relevanz für alle unsere Unternehmensbereiche bearbeiten. Alle Teilnehmer erhalten darüber hinaus Zugang zur wissenschaftlichen Konferenz „Curious2018 – Future Insight Conference“, die wir anlässlich unseres 350-jährigen Jubiläums 2018 erstmalig ausrichten. 2017 gewann den „Innovation Cup“ ein Team mit einem innovativen Projektvorschlag zur Rolle von natürlichen Killerzellen (NK-Zellen) in der Krebsimmunologie. Diese Zellen können Tumorzellen und virusinfizierte Zellen erkennen und gezielt abtöten. Insgesamt bewarben sich mehr als 1.400 Wissenschaftler aus der ganzen Welt für den Preis.

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 (S. 80) sowie unsere internationale Mitarbeiterzeitschrift „pro“. Die Zeitschrift erscheint in sieben Sprachen und ist auch als Online-Magazin und App erhältlich. Mit „pro“ erreichen wir mehr als 90 % unserer weltweit rund 52.000 Mitarbeiter in ihrer Landessprache. Zudem gibt es in einigen Ländern auch lokale Ausgaben der „pro“, beispielsweise in Deutschland, Korea, Mexiko und

Russland. Verschiedene Newsletter der Unternehmensbereiche ergänzen das Angebot.

Unsere Kollaborationsplattform EVA umfasst das globale Intranet für alle Länder und Unternehmensbereiche und bündelt zudem zahlreiche Anwendungen zur Zusammenarbeit an einer zentralen Stelle. Mit im Monat circa 1,7 Mio. Besuchen ist EVA das wichtigste interne Kommunikationsmedium nach der E-Mail. Darüber hinaus sensibilisieren wir unsere Mitarbeiter über EVA und durch verschiedene Veranstaltungen für Corporate-Responsibility-Themen.

Mitarbeiterengagement fördern

Im Rahmen unseres „SPARK Global Volunteer Program“ führen Mitarbeiter des Unternehmensbereichs Life Science wissenschaftliche Experimente mit Schülern aus aller Welt durch. Das Ziel ist es, Neugier für Naturwissenschaften zu wecken, um so die nächste Generation zu inspirieren. Städtische und ländliche Schulen profitieren von diesem Programm, während unsere Mitarbeiter zugleich die Möglichkeit erhalten, ihr Wissen weiterzugeben. Weitere Informationen zum „SPARK Global Volunteer Program“ sowie zu unseren vielfältigen Bildungsprojekten im Umfeld unserer Konzernzentrale finden sich im Kapitel Gesellschaftliches Engagement (S. 120).

Gute Führung



Teil des nichtfinanziellen Berichts

Wir legen großen Wert darauf, dass sich unsere Führungskräfte kontinuierlich fortbilden und weiterentwickeln. Nur so können sie auf die vielfältigen Bedürfnisse ihrer Teammitglieder eingehen. Bei uns arbeiten viele Teams standortübergreifend und international zusammen. Aus der Vielfalt an unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen ihrer Mitglieder ergibt sich großes Potenzial, das unsere Führungskräfte nutzen sollen. Wir unterstützen sie dabei, ihrer Verantwortung gerecht zu werden. Auch bei der Weiterbildung unseres Führungsnachwuchses spielt die weltweite Zusammenarbeit eine immer wichtigere Rolle. Unsere Managementprozesse sind grundsätzlich international ausgerichtet.

Unser Ansatz zur guten Führung

Unser strategisches **Kompetenzmodell** beschreibt Kernkompetenzen, nach denen Mitarbeiter aller Hierarchieebenen in unserem Konzern handeln sollen. Die sechs Kernkompetenzen lauten: 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 in unserem Unternehmen von großer Bedeutung. Das Kompetenzmodell definiert zudem die Führungskultur, mit der wir unser Geschäft voranbringen wollen.

Unser Kompetenzmodell



Die Wirkung unserer Entwicklungsmaßnahmen messen wir im Rahmen des sogenannten Performance- und Potenzialmanagement-Prozesses (S. 78). Unsere Beschäftigten bewerten außerdem bei Mitarbeiterbefragungen (S. 87) unter anderem die Qualität der Führung im Unternehmen.

Wie wir gute Führung organisieren

Unsere Führungskräfte gehen auf die Bedürfnisse unserer vielfältigen Belegschaft ein. Dazu stellen wir ihnen Hilfsmittel und Daten zur Verfügung. Gleichzeitig können sie durch speziell entwickelte Tools auf transparentes Feedback zugreifen, um die Auswirkungen ihrer Entscheidungen zu verfolgen.

Managementprogramm für Führungskräfte

Um die Kompetenzen unserer **Führungskräfte mit Personalverantwortung zu stärken**, haben wir in den letzten Jahren drei verschiedene Programme ins Leben gerufen: Das Programm „Managerial Foundation“ vermittelt Grundlagen der Führung, beispielsweise Kommunikationstechniken, Führungsstile, Konfliktmanagement, Motivation oder emotionale Intelligenz. Das Programm „Advanced Management“ umfasst Themen wie Veränderungsmanagement, Selbstreflexion und Resilienz (Widerstandskraft). Zudem vermittelt es Coaching-Methoden, die den Übergang von einer ersten Führungsrolle zur Führung multifunktionaler und -nationaler Teams unterstützen. Das dritte Programm heißt „Global Leadership“. Es vermittelt Kompetenzen für eine erfolgreiche internationale Zusammenarbeit. 2017 haben wir die Programme „Managerial Foundation“ und „Advanced Management“ weltweit an unterschiedlichen Standorten angeboten. Das Programm „Global Leadership“ wurde in Deutschland, den USA und Dubai durchgeführt.

Bis Ende 2018 sollen mindestens 50 % unserer Führungskräfte mit Personalverantwortung mit Rolle 3 und höher an einem der Programme teilgenommen haben. Bis Ende 2017 hatten bereits alle Top-400-Führungskräfte (Rolle 6 und höher) das Programm „Global Leadership“ durchlaufen. Seit Start der drei Programme haben insgesamt etwa über 4.000 Führungskräfte mit Personalverantwortung daran teilgenommen.

Erweitertes Angebot der „Merck University“

Bereits 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 teilnehmenden leitenden

Führungskräfte Lerneinheiten zu Führungsmethoden und strategischer Geschäftsentwicklung. 2017 haben wir erstmals das Modul „Leading Innovation and Digitalization“ in Zusammenarbeit mit der amerikanischen „Stanford Graduate Business School“ durchgeführt. 23 obere Führungskräfte nahmen daran teil. Das Modul besteht aus einem achtwöchigen Online-Kurs zum Thema „Innovation Process for Entrepreneurs“ und einer 3,5-tägigen Präsenzphase in Stanford. Insgesamt absolvierten bisher 373 obere Führungskräfte das Programm „Merck University“.

Ebenfalls seit den 1990er-Jahren durchläuft unser Führungsnachwuchs das „International Management Program“. Dabei bearbeiten die Teilnehmer über neun Monate ein bereichsübergreifendes Projekt. Die Ergebnisse werden der Geschäftsleitung präsentiert. Darüber hinaus kooperieren wir mit Universitäten auf der ganzen Welt. So unterstützen wir unsere Mitarbeiter beispielsweise bei einem sogenannten Executive-MBA-Studium.

Potenziale in Wachstumsmärkten nutzen

Bei der Weiterbildung unserer Führungskräfte haben wir auch unsere Wachstumsmärkte im Blick. 2017 fand erneut das „Growth Markets Management Program“ **für lokalen Führungsnachwuchs** in den Regionen Asien-Pazifik (APAC), Lateinamerika und Mittlerer-Osten-Afrika-Russland-Türkei (MEART) statt. Es umfasst Trainings zu betriebswirtschaftlichen Themen, etwa strategisches Marketing und Finanzanalyse sowie unternehmensspezifische Inhalte zur Strategie oder zur Unternehmenskultur. 2017 integrierten wir für die Region Asien-Pazifik das Thema digitales Marketing in dieses Programm. Ein ähnliches Programm haben wir bereits 2013 in China und im Jahr 2016 im Mittleren Osten und Lateinamerika eingeführt. Bisher haben insgesamt 126 Führungskräfte daran teilgenommen.

Im Berichtszeitraum haben zudem acht Mitarbeiter das einjährige Programm „Afrika kommt!“ der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) erfolgreich beendet. Das Programm hat das Ziel, Fach- und Führungskräfte aus Subsahara-Afrika zu qualifizieren. So wollen wir einen Beitrag dazu leisten, regionale Kooperationspartner für die deutsche Wirtschaft aufzubauen. Zwölf ehemalige Stipendiaten arbeiten inzwischen in entsprechenden Fach- und Führungsfunktionen für uns: Fünf in ihren Heimatländern Äthiopien, Ghana, Kenia und Nigeria und sieben zunächst noch in Darmstadt. Für den sechsten Jahrgang von „Afrika kommt!“ wurden 2017 sechs neue Kandidaten ausgewählt.