

Mitarbeiter

In diesem Kapitel:

- 89** Attraktiver Arbeitgeber
- 94** Vielfalt
- 98** Sicherheit und Gesundheit
- 102** Mitarbeiter einbeziehen
- 105** Gute Führung

Attraktiver Arbeitgeber

Teil des Nichtfinanziellen Berichts

Weltweit tragen unsere Mitarbeiter zu bahnbrechendem Fortschritt in Wissenschaft und Technologie bei. Wir unterstützen alle dabei, ihren ganz individuellen Karriereweg zu gehen: passend zu ihren Ambitionen, Fähigkeiten und Talenten. Durch flexible Arbeitszeitmodelle nehmen wir Rücksicht darauf, dass sich Prioritäten im Leben auch einmal ändern können. Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, wollen wir Menschen für unser Unternehmen gewinnen, die ihre Neugier, ihren Mut und ihren Erfindergeist bei uns einbringen.

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

Wir sind davon überzeugt, dass Neugier Großes bewirken kann. Deshalb möchten wir ein Umfeld schaffen, das unseren Mitarbeitern **kreative Freiräume** bietet und die Lust auf Neues weckt. Über unsere **Arbeitgebermarke** vermitteln wir diesen Gedanken auch nach außen: Unter dem Motto „Lass deiner Neugier freien Lauf“ zeigen wir Bewerbern, was sie bei uns erwartet. Regelmäßig schulen wir unsere Mitarbeiter, Führungskräfte und Rekrutierer zu den Merkmalen unserer Arbeitgebermarke.

Neben dem Recruiting spielt für uns auch die **Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter** eine zentrale Rolle. Dabei berücksichtigen wir die individuellen Stärken, Ambitionen und Kompetenzen unserer Mitarbeiter. Wir unterstützen ihre persönliche und fachliche Entwicklung: So schaffen wir die Grundlage für eine bereichernde und herausfordernde Berufslaufbahn in unserem Unternehmen.

Besonders talentierte Mitarbeiter möchten wir möglichst früh identifizieren und systematisch fördern. Im Rahmen unseres **Nachfolge-Management-Prozesses** bereiten wir Kandidaten systematisch auf Führungspositionen vor. Dabei arbeiten die Führungskräfte solcher Talente und die Personalabteilung eng zusammen. Ziel ist es, freierwerdende Stellen schnell und effizient mit geeigneten Kandidaten zu besetzen.

Darüber hinaus fördern wir die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter durch interne Wechsel – beispielsweise zwischen Geschäftsbereichen und Funktionen. Den Rahmen dafür bildet eine konzernweit einheitliche Stellenstruktur – das Expanding-Horizons-Modell. Es definiert drei grundlegende, gleichberechtigte Karrieretypen: Manager, Experten und Projektmanager.

Wir möchten unserer Belegschaft **ideale Arbeitsbedingungen bieten**. Dazu gehören sowohl eine betriebliche Altersvorsorge als auch flexible Arbeitszeitmodelle. Weiterhin sind Sozialleistungen und eine attraktive Vergütung für uns selbstverständlich. Die Vergütung orientiert sich am Unternehmenserfolg sowie an der individuellen Leistung.

Wie wir unser Personalmanagement organisieren

„Human Resources“ (HR) unterstützt und berät alle Geschäfte und Einheiten in unserem Unternehmen. Unsere

Kompetenzzentren „Talent, Development & Recruiting“, „Compensation & Benefits“ und „Engagement & Inclusion“ erarbeiten Strategien, um unsere Mitarbeiter, die Organisation und die Unternehmenskultur zu fördern und zu unterstützen. Die Einheiten koordinieren auch die Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen. An all unseren Standorten setzen HR-Mitarbeiter diese Maßnahmen gemeinsam mit Führungskräften aus den Geschäftsbereichen um. Dabei halten sie sich an **unternehmensweit gültige HR-Richtlinien und HR-Vorgaben**. Die richtlinien-treue 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 Belén Garijo. An sie berichtet unser „Chief HR Officer“, der für unterschiedliche HR-Aktivitäten, HR-Aktivitäten, HR-Experten und HR-Business Partner verantwortlich ist. Unsere Einheit „Merck Business Services“ ist unter anderem für operative Aufgaben der Personalarbeit zuständig – beispielsweise Vertragserstellung und Gehaltsabrechnung. Verantwortlich für diese Einheit ist Marcus Kuhnert, Mitglied der Geschäftsleitung und Chief Financial Officer.

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 Leistungsbeurteilung unserer Mitarbeiter. Außerdem hilft sie bei der Berechnung von Vergütungen und Bonuszahlungen.

Wozu wir uns verpflichten: Richtlinie zur Mitarbeiterentwicklung und Arbeitszeitgestaltung

Unsere „People Development & Learning Policy“ haben wir 2018 aktualisiert. Sie gibt unternehmensweit einen Rahmen für die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter vor. In ihr werden beispielsweise Richtlinien für unsere Entwicklungsangebote sowie Rollen und Verantwortlichkeiten definiert. Die dazugehörigen Prozesse sind in den „People Development & Learning Standards“ beschrieben.

Ende 2018 hat die Geschäftsleitung eine **weltweite Konzernrichtlinie zum Thema „flexible Arbeitsgestal-**

tung“ verabschiedet: Sie soll einen Ansatz zur flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung unternehmensweit etablieren.

Konzernweite Arbeits- und Sozialstandards

Wir setzen uns für angemessene Arbeits- und Sozialstandards ein. Der [Merck-Verhaltenskodex](#) ist ein **verbindliches Regelwerk für alle Mitarbeiter** des Unternehmens. Alle Mitarbeiter haben den Verhaltenskodex bereits 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. Dazu gehören die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) zu Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen, Zwangsarbeit, Kinderarbeit, Anti-Diskriminierung und Chancengleichheit, Gleichheit des Entgelts, Arbeitszeiten, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie zur Prävention von Missbrauch und Belästigung. Durch interne Audit-Prozesse stellen wir sicher, dass all unsere lokalen Organisationen sich an diese Vorgaben halten.

Im Berichtszeitraum erarbeiteten wir auf Basis einer Benchmark-Analyse eine konzernweit geltende Richtlinie zur Einhaltung weiterer Arbeitsnormen der ILO. Die Richtlinie soll 2019 weltweit eingeführt und umgesetzt werden. Sie bekräftigt unseren Anspruch, internationale Arbeits- und Sozialstandards in unserem Unternehmen tiefgreifend 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.

Unsere Führungskräfte und Mitarbeiter vereinbaren individuelle Ziele sowie – in einem separaten Prozess – **einen detaillierten Entwicklungsplan**. Dabei berücksichtigen sie sowohl die Kernaufgaben der Mitarbeiter als auch anstehende strategische Prioritäten. Bei der Ausgestaltung des Entwicklungsplans steht allen Mitarbeitern der „Development Advisor“, ein Entwicklungsberater, online zur Seite. Er schlägt – aufbauend auf den [Merck-Kompetenzen](#) – jedem Einzelnen verschiedene Entwicklungsmaßnahmen vor, die individuell angepasst werden können. Ihren Entwicklungsplan können unsere Mitarbeiter auf der Online-Plattform „HR4You“ einfach und schnell erstellen.

Mitarbeiter können sich zusätzlich von ausgewählten Kollegen und externen Partnern Feedback zur eigenen Entwicklung einholen. Dieses sogenannte **360-Grad-Feedback** hilft dabei, persönliche Stärken und Entwicklungschancen zu erkennen. Zudem steht Mitarbeitern seit 2017

ein Echtzeit-Feedback-Tool zur Verfügung, das sie über einen PC oder ein Smartphone nutzen können. Dieses macht es noch einfacher, Feedback zu geben und zu erhalten. Es soll auf diese Weise die hierarchieübergreifende Feedback-Kultur fördern. Seit Einführung dieses Instruments haben bereits 16.183 Mitarbeiter das Angebot genutzt und 32.743 Feedbacks gegeben. Wir passen das Tool kontinuierlich an, um die Nutzerfreundlichkeit zu erhöhen.

98 %

unserer Mitarbeiter nahmen 2018 weltweit am Performance- und Potenzialmanagement-Prozess teil, 70 % unserer Mitarbeiter vereinbarten einen Entwicklungsplan.

Mitarbeiter weiterbilden

Unser **konzernweites Weiterbildungsprogramm** stellt sicher, dass unsere Mitarbeiter die Fähigkeiten entwickeln, die sie und wir benötigen, um unsere Unternehmensstrategie umzusetzen. Das Angebot passen wir kontinuierlich an aktuelle Lernbedarfe und strategische Prioritäten an. Im Rahmen ihres individuellen Entwicklungsplans können Mitarbeiter Veranstaltungen – beispielsweise Seminare oder Online-Schulungen – über ein neues Online-Tool, „HR4YouLearning“, buchen.

Im Berichtszeitraum nahmen mehr als 4.100 Mitarbeiter an unseren weltweiten Präsenztrainings teil. 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 1.550 Mitarbeiter für **globale E-Learning-Kurse** angemeldet und 235 absolvierten Online-Sprachtrainings.

Leistungsorientierte Vergütung

Wir wollen die Leistung unserer Beschäftigten honorieren und im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte bestehen. Dabei ist eine angemessene Vergütung ein wichtiger Faktor. Die Vergütung innerhalb unseres Konzerns richtet sich nach den Anforderungen der jeweiligen Stelle und der jeweiligen Leistung des Mitarbeiters. 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**, die die unterschiedlichen Bedürfnisse unserer Mitarbeiter berücksichtigen.

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 der Märkte. Wichtige Interessensgruppen wie die [Arbeitnehmervertretungen](#) beziehen wir bei Anpassungen rechtzeitig mit ein. Die Entgeltstrukturen in unserem Unter-

nehmen sind geschlechterunabhängig und basieren auf definierten Kriterien bezüglich Anforderung und Leistung. Unsere Analysen auf Gruppenebene zeigten, 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 und 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.

Junge Menschen für unser Unternehmen begeistern

Wir beschäftigen Trainees in den Bereichen Inhouse Consulting, Finanzen, Produktion, Marketing, Vertrieb, Personalwesen sowie in der Forschung und Entwicklung. Seit 2018 ist auch ein Trainee-Programm im Bereich Einkauf möglich.

Unser Global Graduate Program „GOGlobal“ ermöglicht Hochschulabsolventen den Einstieg als Trainee. Innerhalb von 24 Monaten lernen die Berufseinsteiger verschiedene Abteilungen und Funktionen kennen und sammeln nebenher internationale Berufserfahrung. Alle zehn **Trainee-Programme** mit dem Namen „GOGlobal“ beinhalten Einblicke in verschiedene Bereiche, internationale Einsätze, individuelle Weiterbildung, Mentoring und Coaching. Der Fokus der Programme liegt auf Deutschland und den USA; aber auch in China, Frankreich und Irland arbeiten Trainees. Insgesamt beschäftigten wir im Berichtszeitraum 114 Trainees.

Um junge Talente zu fördern, bieten wir zudem in allen Abteilungen Praktikumsplätze für Schüler und Studierende an. Zu akademischen Talenten, die während ihres Praktikums besonders gute Leistungen gezeigt haben, halten wir mit unserem **Studierendenbindungsprogramm** Kontakt. Neben Praktikumsplätzen bieten wir Studierenden zudem Werkstudentenjobs an oder geben ihnen die Möglichkeit, ihre Bachelor-, Master- oder Doktorarbeit bei uns zu schreiben. Außerdem laden wir jährlich Studierende aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ein und stellen Berufsfelder und Einstiegsmöglichkeiten in unserem Konzern vor. 2018 intensivierten wir den Kontakt zu Studierenden, indem wir unsere Studierendenbindungsprogramme ausgeweitet und die Zahl der von uns geförderten Deutschlandstipendiaten erhöht haben.

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 grundsätzlich 75 % der Kosten und gewähren zudem Sonderurlaub. Außerdem haben Auszubildende die Möglichkeit, an gemeinnützigen Projekten mitzuwirken.

Hohe Übernahmequote und duale Ausbildungsprogramme

Im Jahr 2018 befanden sich 604 Menschen an unseren deutschen Standorten in der Ausbildung, 222 Jugendliche starteten ihre Ausbildung in unserem Unternehmen. Insgesamt bieten wir Ausbildungsplätze in 24 Berufsbildern – die meisten davon in Labor und Produktion sowie im kaufmännischen Bereich. Seit 2018 bieten wir zudem eine Ausbildung zum Tierpfleger und eine zum Groß- und Außenhandelskaufmann an. Außerdem ermöglichen wir jungen Erwachsenen 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 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, 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 21 Teilnehmer im Alter von 16 bis 25 Jahren starteten 2018 in diesem Programm. Seit Programmbeginn im Jahr 2006 haben schon 223 junge Menschen daran teilgenommen. 103 von ihnen haben mittlerweile erfolgreich eine Ausbildung abgeschlossen, 55 befinden sich noch in der Ausbildung.

Zudem bieten wir ein vergleichbares Programm für **geflüchtete Menschen** an. Das Projekt „Integration von Geflüchteten durch Ausbildung“ führte auch 2018 12 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. Vier der Teilnehmer aus dem Jahr 2017 haben wir 2018 in die Ausbildung übernommen,

drei weitere vermittelten wir in externe Ausbildungsverhältnisse. Fünf Teilnehmer widmen sich einer weiteren schulischen oder akademischen Ausbildung.

Chancen der Digitalisierung nutzen

Die digitale Transformation hat längst auch die Arbeitswelt erfasst. Neue, agile Arbeitsweisen gewinnen damit zunehmend an Bedeutung. Diese Entwicklung wollen wir in unserem Unternehmen aktiv unterstützen. Wir bieten unseren Mitarbeitern deshalb viele Möglichkeiten für **digitales und innovatives Arbeiten**. Beispiele hierfür sind „Big Data-Anwendungen“ wie „People Analytics“. Damit lassen sich Daten aus dem Personalwesen analysieren. Auch unsere „Manager Self Services“ und „Employee Self Services“ stehen beispielhaft für moderne Arbeitsmethoden. Mit diesen Services können Mitarbeiter eigene Daten verwalten, Informationen abrufen oder selbstständig personalbezogene Aufgaben erledigen.

Mithilfe der **Big-Data-Anwendungen**, die der Personalbereich „People Analytics“ entwickelt, bekommen Führungskräfte schnell und gezielt Antworten auf personalbezogene Fragestellungen. Neben den klassischen Stammdaten enthält die Software auch Informationen zu Vergütung, Leistung und Potenzial sowie zu Engagement oder Nachfolgeplanung und kann diese Daten miteinander verknüpfen. Führungskräften steht somit ein umfangreicher Datensatz zu Verfügung, den sie unter Berücksichtigung des Datenschutzes nutzen können. Die Analysen basieren auf Algorithmen und ermöglichen es, Trends frühzeitig zu erkennen (Predictive Analytics) und datenbasierte Entscheidungen zu treffen.

Die Digitalisierung schlägt sich auch in unseren Aus- und Weiterbildungsprogrammen nieder – denn IT-Fähigkeiten werden immer wichtiger. Gleichzeitig ermöglichen digitale Medien neue Möglichkeiten des Lernens. Deshalb integrieren wir immer häufiger Themen wie 3-D-Druck, Big Data oder auch künstliche Intelligenz in unsere Lehrpläne. Außerdem erproben wir **neuartige Lern- und Innovationsmethoden** wie „Scrum“ oder „Design Thinking“.

Um die Bedienung von Anlagen zu lernen, nutzen unsere Auszubildenden zudem Augmented-Reality-Brillen: Während der Bedienung blendet ein Display hilfreiche Zusatzinformationen zur Anlage ein.

Aus einer konzernweiten **HR-Innovationskampagne** ist 2018 außerdem das Projekt „Ad@m“ hervorgegangen. Dabei wurde ein sogenannter **Chatbot entwickelt**, der HR-Business Partnern und Führungskräften zur Verfügung steht und beispielsweise bei personalbezogenen Fragen unterstützt. Der Chatbot soll langfristig standardisierte Arbeitsabläufe übernehmen, sodass Führungskräfte und HR-Geschäftspartner mehr Zeit für andere Themen haben.

Gute Platzierung in Arbeitgeber-Rankings

Unser Unternehmen gehört zu den weltweit besten Arbeitgebern – das wurde mit dem Zertifikat **„Global Top Employer 2018“** des niederländischen „Top Employers Institute“ 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.

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 2018 den fünften Platz im Ranking der Studierenden und den siebten Platz im Ranking der Berufserfahrenen.

Auch die renommierte wissenschaftliche Fachzeitschrift „Science“ kürte uns 2018 zum „Top Employer“. Fast 8.000 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. Ende 2018 verabschiedete die Geschäftsleitung eine Konzernrichtlinie zum Thema flexible Arbeitsgestaltung, die in den zwölf personalstärksten Ländern (wo etwa 75 % unserer Mitarbeiter arbeiten) eine Flexibilisierung des Arbeitsorts und der Arbeitszeit weiter unterstützen soll. Bereits heute bieten wir in vielen Ländern 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 jeweiligen gesetzlichen Mindestansprüche hinausgehen.

Angebot flexibler Arbeitsmodelle

Wir geben unseren Mitarbeitern die Wahl zwischen verschiedenen flexiblen und innovativen Arbeitsmodellen. Das Arbeitsmodell „mywork@merck“ bieten wir beispielsweise an den deutschen Standorten Darmstadt und Gernsheim sowie in vielen Ländern Asiens und Europas sowie in Australien an. Es gilt sowohl für tarifliche als auch für außertarifliche Mitarbeiter. Beschäftigte können in Abstimmung mit ihren Teams und Vorgesetzten sowohl ihre Arbeitszeit als auch 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. Auf Zeiterfassung und -kontrolle wird verzichtet. Das Modell stärkt die **Leistungs- und Vertrauenskultur** in unserem Unternehmen. Ende 2018 profitierten insgesamt 5.698 Beschäftigte in Deutschland von diesem Modell.

2018 arbeiteten weltweit 4,8 % unserer Mitarbeiter in Teilzeit, davon sind 12,5 % männlich. Wir sind überzeugt, mit den flexiblen Arbeitsmodellen auf dem richtigen Weg zu sein: So schaffen wir eine bessere Balance 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. Dazu bieten wir in Darmstadt und Gernsheim das Programm „Eltern@Merck“ an. Im Berichtsjahr meldeten sich insgesamt 100 Mitarbeiter dazu an. 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. 2019 wollen wir für alle Gesellschaften in den USA den bezahlten Vaterschaftsurlaub auf fünf Wochen vereinheitlichen. 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 2018 326 Mitarbeiter in Elternzeit, davon sind 42 % Väter. In anderen Schlüsselländern 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 und 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. Zudem 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**, den Mitarbeiter nutzen können. 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.

Mit einem Langzeitkonto fürs Alter sparen

Die Arbeitszeit vor dem Renteneintritt reduzieren oder früher aus dem Berufsleben aussteigen – das ermöglichen wir unseren Mitarbeitern in Deutschland mithilfe eines Langzeitkontenmodells. Mitarbeiter können beispielsweise Teile des Gehalts oder auch Ausgleichs- beziehungsweise Gleitzeittage auf das **Langzeitkonto** einzahlen. Unser Unternehmen fördert den Aufbau eines solchen Wertguthabens zusätzlich durch eine Bezuschussung. Das angesparte Guthaben können Mitarbeiter dann nutzen, um sich bis zu drei Jahre vor dem Eintritt in die reguläre Altersrente freistellen zu lassen oder ihre Arbeitszeit für bis zu sechs Jahre um 50 % zu reduzieren. Dieses Angebot nutzten im Berichtsjahr 9.214 Mitarbeiter.

Längere Auszeiten nehmen

Grundsätzlich können alle Mitarbeiter der Merck KGaA und der Merck Real Estate GmbH in Deutschland (22 % unserer Beschäftigten) ein sogenanntes **Sabbatical** beantragen. Dies ermöglicht ihnen eine Auszeit von bis zu einem Jahr. Ende 2018 befanden sich 22 Mitarbeiter in einem Sabbatical. In persönlichen Notsituationen, in denen ein Mitarbeiter eine sofortige Freistellung benötigt, bieten wir zudem die Möglichkeit eines „Notfall-Sabbaticals“ von maximal drei Monaten an.

Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen

Für Mitarbeiter, die Angehörige pflegen, halten wir in Darmstadt **spezielle Schulungs- und Vermittlungsangebote** bereit. Zudem bieten wir mit dem Modell „Pflegezeit“ deutschlandweit die Möglichkeit von Freistellungen, ob kurz- oder längerfristig, teilweise oder vollständig. Gemäß dem Pflegezeit- und Familienpflegezeitgesetz ermöglichen wir Mitarbeitern damit, sich um die Pflege von Angehörigen zu kümmern.

Darüber hinaus bieten wir unseren Mitarbeitern in Deutschland zweimal pro Jahr Pflegeseminare zu unterschiedlichen Themen an. 2018 standen die Themen Vereinbarkeit von Pflege und Beruf, finanzielle und rechtliche Aspekte bei pflegebedürftigen Angehörigen sowie Altersdemenz und Altersdepression im Fokus. 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

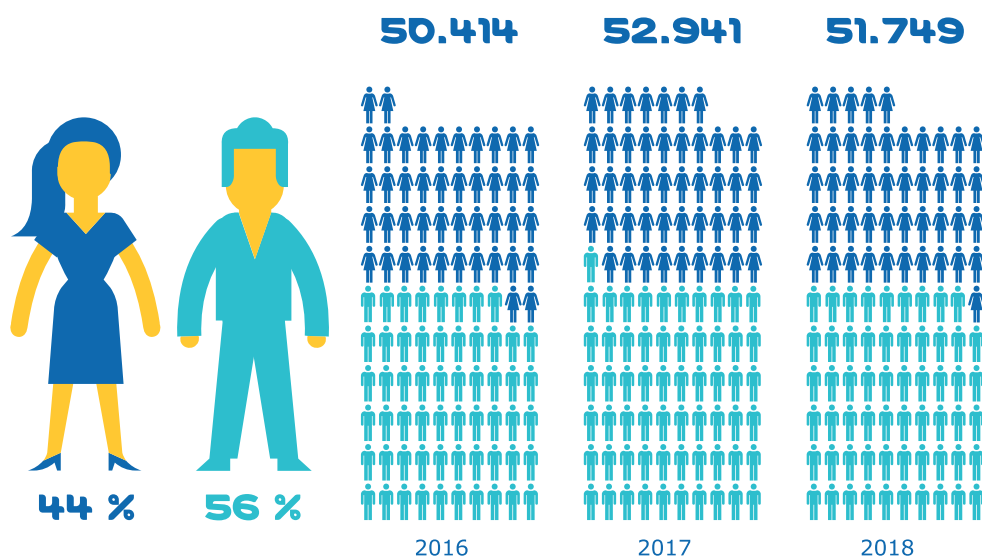
Teil des Nichtfinanziellen Berichts

Wir sind ein globales Wissenschafts- und Technologieunternehmen. Bei uns arbeiten Menschen verschiedener Geschlechter, Nationalitäten, Kulturen, Religionen und Altersgruppen sowie unterschiedlicher sexueller Orientierung eng zusammen. Sie bringen ihre fachlichen Hintergründe, ihre individuellen Lebenserfahrungen und Perspektiven in ihre Arbeit ein. Wir sind zutiefst überzeugt davon, dass eine vielfältige Belegschaft – gepaart mit einer wertschätzenden Unternehmenskultur – die Innovationskraft unseres Konzerns stärkt und wesentlich zu unserem geschäftlichen Erfolg beiträgt.

Unser Ansatz für Vielfalt und Chancengleichheit

Wir verpflichten uns, **eine integrative Kultur** zu schaffen, die unsere Werte widerspiegelt und es jedem Mitarbeiter ermöglicht, sein Potenzial zu entfalten. Unser Ziel ist es, die Vielfalt unserer Belegschaft noch weiter zu erhöhen und allen Mitarbeitern gleichermaßen faire Chancen zur Weiterentwicklung zu bieten.

Unsere Mitarbeiterzahlen



2018 haben wir unsere **Diversity-Strategie** überprüft und Teile daran weiterentwickelt. Auch künftig liegt unser Fokus darauf, Frauen in Führungspositionen zu fördern. Da die asiatischen Märkte für uns zunehmend an Bedeutung gewinnen, setzten wir uns das neue Ziel, Talenten aus dem asiatischen Raum bessere Chancen zu bieten. Die anderen Ziele der Strategie haben weiter Bestand: ein internationales Arbeitsumfeld zu schaffen, gegen jegliche Form von Diskriminierung vorzugehen, Teams mit einer ausgeglichenen Altersstruktur sowie vielfältigen Bildungshintergründen und Erfahrungshorizonten zu bilden.

Die strategischen Kompetenzen, nach denen unsere Führungskräfte und Mitarbeiter handeln sollen, sind in unserem **Kompetenzmodell** festgeschrieben. Das Kompetenzmodell ist elementarer Bestandteil von HR-Prozessen wie der Personalbeschaffung, Feedback-Prozessen oder Management- und Führungskräftebildungen. Auf diesem

Modell aufbauend, haben wir 2018 sechs Führungsverhaltensweisen (Leadership Behaviors) festgelegt. Zudem haben wir begonnen, konzernweit für das Thema „**Unconscious Bias**“ (deutsch etwa: „unbewusste Denkmuster“) zu sensibilisieren. Wir wollen Führungskräfte dabei unterstützen, diese Denkmuster in der täglichen Zusammenarbeit als auch in Entscheidungsprozessen zu erkennen, zu überdenken und entsprechendes Verhalten nachhaltig zu ändern.

2018 haben wir zudem **verschiedene HR-Tools und Softwarelösungen ausgebaut**, die Führungskräfte beim Thema Diversität unterstützen sollen. Sie ermöglichen unseren Führungskräften unter anderem die schnelle und zuverlässige Analyse ihrer Personal- und Teamdaten – beispielsweise zu Vielfalt und Inklusion. Ausgewählte Daten, etwa zum Thema Vielfalt, präsentieren wir auch in diesem Bericht.

Frauenanteil: Vorgaben und Ziele



davon
19 % Frauen
im Senior Management



davon
33 % Frauen
im mittleren Management



Ende 2018 betrug der Anteil weiblicher Führungskräfte im Konzern 32 %. Damit haben wir unser Ziel, den Anteil weiblicher Führungskräfte bis zum Jahr 2021 stabil bei 30 % zu halten, übertroffen. Über das gesamte Unternehmen hinweg betrachtet, steigen die Zahlen zwar stetig, bestimmte Geschäftseinheiten, Konzernfunktionen und Hierarchieebenen weisen aber niedrigere Quoten auf. Deshalb arbeiten wir daran, die **Teilhabe von Frauen** in denjenigen Führungspositionen und in denjenigen Geschäftseinheiten zu erhöhen, wo sie bisher noch unterrepräsentiert sind. Dazu riefen wir im Berichtszeitraum spezielle Teams ins Leben, die auf Abteilungsebene Ziele und Maßnahmen erarbeiten, um Positionen verschiedener Bereiche und Hierarchieebenen mit Frauen zu besetzen. In den Bereichen, in denen das 30-%-Ziel bereits erreicht ist, arbeiten wir dennoch weiter daran, den Frauenanteil in Führungspositionen zu steigern. Beispielsweise legen wir bei der Talentförderung einen Schwerpunkt auf die Förderung von weiblichen Leistungsträgerinnen, um mehr Frauen an Führungspositionen heranzuführen.

Wie wir Vielfalt strukturell verankern

Für die strategische Steuerung von Vielfalt ist unsere Chief Diversity Officer verantwortlich. Sie berichtet direkt an Belén Garijo, die als Mitglied der Geschäftsleitung unter anderem für die Konzernfunktion „Human Resources“ (HR) 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:

- Es ist verantwortlich für die Umsetzung unserer Strategie für mehr Vielfalt und Inklusion.
- Es bewertet und entwickelt Vorschläge zur Erhöhung der Vielfalt aus den verschiedenen Unternehmensbereichen, Konzernfunktionen und Mitarbeiternetzwerken.
- Die Mitglieder des Komitees stellen die Umsetzung der Strategie für mehr Vielfalt in ihren eigenen Bereichen sicher und sorgen für die Überprüfung der Fortschritte der jeweiligen Initiativen.
- Die Mitglieder sind direkte Ansprechpartner für die Mitarbeiter ihres jeweiligen Bereichs.

Um Vielfalt noch tiefer im Unternehmen zu verankern, setzt die Konzernfunktion HR zudem verschiedene Programme und Prozesse um. In unseren Geschäftseinheiten bewerten Arbeitsteams besondere Anforderungen und erarbeiten entsprechende Maßnahmen.

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 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 und berichten fortlaufend darüber.

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 der Merck KGaA unterhalb der Geschäftsleitung hat diese im Jahr 2016 folgende Zielgrößen festgelegt.

- Erste Führungsebene der Merck KGaA unterhalb der Geschäftsleitung: 21 % Frauenanteil
- Zweite Führungsebene der Merck KGaA unterhalb der Geschäftsleitung: 26 % Frauenanteil

Die festgelegte Frist zur Erreichung der Zielgrößen endet am 31. Dezember 2021.

Unbewusste Denkmuster aufspüren

Wir wollen unsere Mitarbeiter **für Vielfalt und Inklusion sensibilisieren**. Um ein Bewusstsein für das Thema „Unconscious Bias“ (deutsch etwa: „unbewusste Denkmuster“) zu schaffen, haben wir 2018 weltweit Testtrainings durchgeführt. 2019 werden wir die Trainings konzernweit ausrollen. Etwa 380 Mitarbeiter nahmen im Berichtsjahr daran teil. Wir gaben den Teilnehmern die Möglichkeit, eigene unbewusste Denkmuster und Stereotype zu erkennen und eine unbewusst ungerechte Behandlung zu vermeiden. 2018 haben wir zudem ein neues Training und ergänzende Angebote entwickelt, um das Konzept des „Unconscious Bias“ noch weitgreifender im Unternehmen zu verankern.

Im Berichtsjahr führten wir zudem den „Job Analyzer“ ein. Das Online-Tool hilft uns dabei, eine **geschlechtsneutrale Kommunikation mit Bewerbern** umzusetzen. Die Algorithmen unterstützen unsere Rekrutierer und Führungskräfte zudem dabei, mögliche „Unconscious Bias“ im Einstellungsprozess zu reduzieren. Das Online-Tool steht derzeit auf Englisch zur Verfügung; eine deutsch- und eine französischsprachige Version sind in Arbeit.

Weibliche Führungskräfte und Talente fördern

Wir unterstützen unsere Geschäftseinheiten in ihren Bemühungen, eine höhere Zahl weiblicher Mitarbeiter in Führungspositionen zu bringen: Seit Ende 2017 nutzen wir das „**Healthy Women, Healthy Economies Toolkit**“. Es hilft uns, Maßnahmen zu identifizieren, um die **Gesundheit von Mitarbeiterinnen** zu fördern.

Außerdem führten wir im Berichtsjahr verschiedene Veranstaltungen zum Thema durch:

- Im Rahmen unserer Pharmainitiative „Women in Leadership“ veranstalteten wir eine interne Konferenz für Führungskräfte aus dem Healthcare-Bereich in Darmstadt, der Schweiz und den USA. Das Ziel der Workshops war die Sensibilisierung für die Gleichstellung der Geschlechter in Führungspositionen.
- Gemeinsam mit externen Partnern haben wir eine Veranstaltungsreihe zum Thema „Frauen in Wissenschafts- und Technologiefirmen“ durchgeführt.
- 2018 führte unser Unternehmensbereich Life Science zudem 14 „Diversity Days“ durch.

In den USA unterstützten wir anlässlich des Weltfrauentags 2018 die Initiative „**Big Sisters**“. Die Initiative bietet Mentoring-Programme für **junge Frauen aus unterprivilegierten Gemeinschaften** an. Auch Mitarbeiter unseres Unternehmens fungieren als Mentoren. In Italien haben wir Mitte 2018 zudem ein Praktikumsprogramm für MS-Patientinnen entwickelt. Frauen sind im Schnitt doppelt so häufig

von Multipler Sklerose (MS) betroffen wie Männer. Das Besondere an diesem Programm ist, dass wir nicht nur den Einstieg von MS-Patienten in ein Arbeitsumfeld unterstützen. Es hilft uns auch, die Bedürfnisse und Erwartungen von MS-Patienten an das Arbeitsleben zu verstehen.

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 entweder für die Belange der LGBTIQ-Community (Lesbian, Gay, Bisexual, Trans, Intersex, Questioning) oder afro-amerikanischer beziehungsweise 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. Im Jahr 2018 hat sich der Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit zwischen den Netzwerken verbessert.

- Unsere **Frauennetzwerke** bieten Frauen unseres Konzerns die Möglichkeit, sich über berufliche Perspektiven und „Best Practices“ auszutauschen und sich beim Aufbau eigener Kompetenzen und ihrer Karriereentwicklung gegenseitig zu unterstützen. Sie sehen ihren Auftrag auch darin, Synergien zwischen den weltweiten Gruppen, über Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen hinweg zu identifizieren, zu bündeln und zu maximieren.
- Mit unserem **Rainbow-Netzwerk** für homo-, bi- und transsexuelle Mitarbeiter unterstützten wir 2018 in Deutschland den „Christopher Street Day“, und zwar 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, beispielsweise durch interne und externe Informations- und Diskussionsveranstaltungen.
- 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.
- In unserem Netzwerk „Carer“ (deutsch: **Pflege-Netzwerk**) bringen wir Mitarbeiter aus der ganzen Welt zusammen, die einen Angehörigen pflegen. Das Netzwerk hilft beim Austausch von Erfahrungen und „Best Practices“. Zudem unterstützt es beim Verarbeiten von persönlichen und beruflichen Erfahrungen, die während der Pflege im Alltag auf unsere Mitarbeiter zukommen. Um das Bewusstsein für die oft übersehenen Bedürfnisse von Pflegekräften zu schärfen, unterstützt das Netzwerk zudem die allgemeine Zielsetzung von „**Embracing Carers**“.

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, Lausanne, Schweiz, oder Boston, USA, verschiedene Seminare und Konferenzen besuchen und sich an Mentoring-Programmen beteiligen. Zwei unserer Mitarbeiterinnen sind zudem Vorstandsmitglieder der europäischen HBA. 35 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nahmen im Herbst 2018 an der europäischen Konferenz der HBA in Berlin teil, weitere fünf Mitarbeiterinnen an der Jahreskonferenz in Washington, USA. Darüber hinaus waren wir Hauptsponsor des „European Leadership Summit“ der HBA, das im Oktober 2018 in Berlin stattfand.

2018 waren wir zudem Sponsor der „Women's International Networking (WIN) Conference“ in Rom, Italien. 16 unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nahmen teil, einige hielten Vorträge. Das **Netzwerk verbindet Frauen in Führungspositionen** und möchte diesen zu mehr Einfluss verhelfen. Eine unserer Mitarbeiterinnen nahm 2018 am „Task Force Summit“ des „Center for Talent Innovation“ in New York, USA, teil.

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 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. Angaben zu Verdachtsfällen werden im Kapitel **Compliance** erläutert.

Erfolgreiche Integration internationaler Mitarbeiter

Unser Unternehmen wird immer internationaler: Bei uns arbeiten Menschen aus insgesamt 136 Nationen; 24 % der Mitarbeiter sind deutsche Staatsangehörige. In den Führungspositionen (Rolle 4+) sind 70 Nationalitäten vertreten. 64 % der Führungspositionen waren während des Berichtszeitraums mit nicht-deutschen Mitarbeitern besetzt. Ende 2018 arbeiteten 9 % 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 700 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 ansteigt. 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**. Dadurch sind wir in der Lage, unsere Arbeitsplätze an die Bedürfnisse älterer Menschen anzupassen. Zudem verfügen wir über moderne Schichtmodelle und ein Präventionsprogramm für Mitarbeiter in Schichtbetrieben.

2018 hat unsere Betriebskrankenkasse Merck BKK das vierte Jahr in Folge gemeinsam mit unserem Gesundheitsmanagement eine **Jahreskampagne** durchgeführt. Im Rahmen der Kampagne ging es diesmal unter dem Motto „Ich hab's gecheckt“ darum, über das metabolische Syndrom aufzuklären – eine Kombination aus mehreren Risikofaktoren, die zur Entstehung von gefährlichen Krankheiten wie Diabetes, Herzinfarkt und Schlaganfall führen können. Um auf das Thema aufmerksam zu machen, wurden verschiedene Medien eingesetzt – beispielsweise Broschüren zu den Themen Bewegung, Ernährung, Genussmittel und Entspannung sowie ein Online-Selbsttest. In Darmstadt und Gernsheim bot unsere werkärztliche Abteilung professionelle Checks zu Herzinfarkt- und Diabetesrisiko, Blutfettwerten und -zucker, Körpergewicht und -fett an. Insgesamt nahmen 900 Mitarbeiter das Angebot an.

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. Im Vordergrund stehen dabei Themen wie Stressprävention, Ernährung oder Bewegung. Hier setzen wir auf vorbeugende Maßnahmen, die sich leicht in den Arbeitsalltag einbauen lassen. Sie sollen helfen, 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. Um schon vor Inbetriebnahme einer neuen Anlage eventuelle Risiken für die Sicherheit unserer Mitarbeiter zu minimieren oder aus dem Weg zu räumen, führen wir weltweit Gefährdungsbeurteilungen durch. Zudem bauen wir unser Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) als Teil unserer Unternehmens- und Führungskultur international aus.

Um die Wirksamkeit unseres BGM zu überprüfen und Verbesserungspotenziale zu ermitteln, entwickelten wir 2018 ein **Kennzahlenmanagementsystem**. Zudem stellten wir 2018 in unserer weltweiten Mitarbeiterumfrage „Employee Engagement“ als Pilotprojekt erstmalig Fragen zum Gesundheitszustand. Mithilfe der Antworten errechnen wir den „Merck Healthiness Index“. Dieser Wert soll den allgemeinen Gesundheitszustand unserer Mitarbeiter wiedergeben. Den ersten „Merck Healthiness Index“ erwarten wir nach Abschluss der Auswertung im Jahr 2019.

Unsere Gesundheitsprojekte sind am Bedarf unseres Personals ausgerichtet. Unsere Zielsetzung definierten wir 2018 durch Schwerpunktthemen noch klarer: Für die nächsten Jahre sind das Schichtarbeit, Arbeit im Büro, psychische Belastungen, demografische Entwicklung sowie die Analyse von Erkrankungsschwerpunkten und die Ableitung entsprechender Maßnahmen. Den jeweiligen Erfolg der Projekte werten wir regelmäßig aus.

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 seit Oktober 2018 an Belén Garijo, Mitglied der Geschäftsleitung. Belén Garijo hat die Position von Walter Galinat eingenommen, der Ende September 2018 in den Ruhestand gegangen ist. EQ gibt Ziele vor, steuert weltweite Maßnahmen und führt interne Audits durch. An unseren jeweiligen Standorten kümmern sich lokale EHS-Manager darum, dass Arbeitssicherheitsgesetze und

-vorgaben eingehalten werden. Alle neuen EHS-Manager müssen ein dreitägiges EHS-Initialtraining (EHS Start-up!) in Darmstadt absolvieren. Darin werden unter anderem Themen wie Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie unser Sicherheitskulturprogramm „BeSafe!“ behandelt.

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. An den deutschen Standorten in Darmstadt und Gernsheim gibt es zudem einen Arbeitssicherheitsausschuss. Dieser tagt viermal jährlich und trifft Entscheidungen zu aktuellen EHS-Themen. 2018 diskutierte der Ausschuss Themen aus dem Gesundheitsmanagement sowie relevante Unfälle und Ereignisse. Thematisiert wurde auch der aktuelle Stand zur Einführung eines EDV-Systems, das der Gefährdungsbeurteilung und Vorsorgeplanung dienen soll. Im Bereich Life Science finden zudem monatlich „Safety Calls“ aller lokalen EHS-Leiter statt: Sie tauschen Erfahrungen aus, um beispielsweise bei Unfällen vergleichbare Handlungsempfehlungen aussprechen zu können. Falls sich Mitarbeiter um ihre Sicherheit oder Gesundheit sorgen, steht ihnen weltweit unsere „**SpeakUp Line**“ zur Verfügung. Bei solchen Bedenken ermöglichen wir allen Mitarbeitern zudem, die Arbeit vorübergehend zu unterbrechen.

In Darmstadt und Gernsheim trägt unser Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) dazu bei, das Thema Gesundheit in unserer Unternehmenskultur zu verankern. Dazu erarbeitet ein interdisziplinäres Steuerungsgremium die Strategie, einzelne Schwerpunktthemen und alle erforderlichen Maßnahmen. Dieses Gremium setzt sich aus verschiedenen leitenden Mitarbeitern zusammen. Dazu zählen beispielsweise der Leiter für Arbeitssicherheit, der Betriebsratsvorsitzende, die Leiterin des BGM oder die Produktionsleiter der verschiedenen Unternehmensbereiche. Themenfelder des Gremiums sind unter anderem Rahmenbedingungen für gesundes Arbeiten, gute Führung und individuelle Gesundheitsförderung. Das Steuerungsgremium tagt sechsmal jährlich.

In unseren Produktionsbereichen in Darmstadt und Gernsheim gibt es Mitarbeiter die, neben ihrer regulären Tätigkeit, für das Thema Gesundheit verantwortlich sind. Bevor sie als „Gesundheitspartner“ aktiv werden können, durchlaufen sie eine Schulung zum Thema Gesundheit. Sie

fungieren als kommunikatives Bindeglied zwischen unseren Mitarbeitern und dem BGM. Über diese Gesundheitspartner können unsere Mitarbeiter Anregungen zur Strategie und zu Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements einbringen. Das Engagement von Gesundheitspartnern in Produktionsbereichen bewerteten Mitarbeiter als sehr positiv. Aufgrund des guten Feedbacks haben wir entschieden, Gesundheitspartner zunehmend auch in anderen Bereichen zu etablieren.

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 einerseits die Arbeitssicherheit für unsere Beschäftigten gewährleisten und andererseits ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden fördern. In der Policy schreiben wir ein **konzernweites Sicherheits- und Gesundheitsmanagement** sowie ein umfassendes Programm zur Verhaltensänderung vor. Damit wollen wir Arbeitsunfälle und Berufserkrankungen verhindern. Ein Bestandteil ist das „Global Wellbeing and Health Promotion Framework“, das die unterschiedlichen Anforderungen in verschiedenen Ländern beschreibt. Die Risikobewertungen und Gefährdungsanalysen der Arbeitsplätze liegen in der Verantwortung unserer Standorte.

An den meisten unserer deutschen Standorte erarbeiteten wir gemeinsam mit Arbeitnehmervertretern umfassende **Betriebsvereinbarungen** zu Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit. In der Betriebsvereinbarung „Fürsorgegespräch“ der Merck KGaA definieren wir etwa die Durchführung von solchen 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 alle deutschen Standorte. Das BEM soll zum einen den Arbeitsplatz dauerhaft erhalten, zum anderen gesundheitliche Beeinträchtigungen nach der Rückkehr des jeweiligen Mitarbeiters vermeiden.

Erneute Sicherheitszertifizierung

2018 haben wir das Arbeitsschutzmanagementsystem an allen Produktionsstandorten im Unternehmensbereich Performance Materials überprüft und erneut zertifiziert. Am Standort Darmstadt ließen wir unter anderem den Unternehmensbereich Healthcare rezertifizieren. Auch unsere Life-Science-Standorte Bangalore (Indien), Buchs (Schweiz), Irvine und Haverhill (beide Großbritannien) sowie Jerusalem und Rehovot (beide Israel) erhielten erneut eine Zertifizierung nach OHSAS 18001. 2018 wurde außerdem der Standort Arklow (Irland) neu ins Gruppenzertifikat aufgenommen. Insgesamt sind somit **31 Stand-**

orte nach OHSAS 18001 zertifiziert. An 30 Standorten arbeiten 100 % der dortigen Mitarbeiter unter einem zertifizierten Arbeitsschutzmanagementsystem. Am Standort in Darmstadt deckt ein solches Arbeitsschutzmanagementsystem etwa 70 % der Mitarbeiter ab. Der mit der Zertifizierung verbundene Prozess hilft uns, Schwachstellen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren und geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Andere Standorte sind ebenfalls aufgefordert, den Standard anzuwenden.

2020 ist der Wechsel auf die **neue Zertifizierungsrichtlinie ISO 45001** geplant. Diese löst die Richtlinie OHSAS 18001 ab.

Unfallzahlen

Für den Erfolg unserer Arbeitsschutzmaßnahmen 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, setzten wir uns im Jahr 2015 ein neues ehrgeiziges Ziel: Bis 2020 wollen wir die LTIR nachhaltig auf 1,5 senken. Unser Leitgedanke dabei: Nichts ist einen Unfall wert. 2018 lag die LTIR bei 1,3. Die meisten Unfälle mit Ausfallzeit waren Stolperunfälle sowie Unfälle beim Umgang mit Maschinen und Ausrüstung. 2018 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 60 % der ehemaligen Sigma-Aldrich-Standorte haben wir dieses Programm seit der Übernahme durch unseren Konzern im Jahr 2015 bereits eingeführt. Die Einführungsphase erstreckt sich bis zum Jahr 2020.

2018 fanden im Zuge von „BeSafe!“ **unternehmensweit Aufklärungsmaßnahmen** statt. Ziel war und ist es, unsere Sicherheitskultur weiter zu verbessern. Beispielsweise sensibilisierten wir unsere Mitarbeiter erneut mit einem Video auf Deutsch, Englisch und Spanisch für Sicherheitsthemen. Das Video ist Bestandteil von BeSafe!-Schulungen und steht zudem in unserem Intranet zur Verfügung. 2018 produzierten wir das Video auch in Chinesisch, Französisch und Japanisch, um damit weitere Mitarbeiter in ihrer Landessprache zu erreichen. Einige Landesgesellschaften führten zudem erneut 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 2018 waren dies 62 von 90 Standorten. Zudem führten wir zwei „Refresher Trainings“ mit wesentlichen Inhalten unseres Programms „BeSafe!“ durch. Außerdem führten wir in einzelnen Ländern Arbeitsschutzschulungen gemäß den gesetzlichen Vorgaben und der spezifischen Risikosituation

durch. Die Verantwortung für diese Schulungen liegt bei den jeweiligen Standorten.

Unser betriebliches Gesundheitsmanagement

In Darmstadt und Gernsheim fördert unser betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) die Gesundheit unserer Beschäftigten mit zahlreichen Aktionen und Angeboten. Grundlage dafür sind Analysen unserer Gesundheitskennzahlen. Diese entnehmen wir beispielsweise dem Gesundheitsbericht der Betriebskrankenkasse (BKK), den Auswertungen der Werkärztlichen Abteilung und seit 2018 auch unserer Mitarbeiterbefragung. Die Analyseergebnisse nutzen wir, um **zielgruppen- oder betriebspezifische 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 jeweilige Arbeitsumfeld und verbessern diese nach neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen. Interessierte Standorte berät das BGM zu möglichen Maßnahmen oder Gesundheitsangeboten. Auf Wunsch führen wir über einen internen 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 die erfolgreiche Zertifizierung müssen strenge Vorgaben erfüllt werden, beispielsweise bezüglich Lebensmittelauswahl und Speisenplanung. 2018 erhielten wir für das Konzept und die Umsetzung unseres neuen Mitarbeiterrestaurants in Darmstadt den „Dr. Rainer Wild Preis“. Besonders gelobt wurde dabei das **vielfältige und ausgewogene Ernährungsangebot** sowie die Job&Fit-Zertifizierung. Der Preis würdigt herausragende Projekte, Persönlichkeiten und Initiativen, die sich für eine gesündere Ernährung einsetzen und öffentliche Aufmerksamkeit darauf lenken. Auch an unseren anderen Standorten sorgen wir für eine gute Mitarbeiterverpflegung.

Die Angebote des Gesundheitsmanagements fassen wir in einem Gesundheitskatalog auf Deutsch und Englisch für unsere Mitarbeiter zusammen. Diesen Katalog erstellten wir in Zusammenarbeit mit unserer Sozialberatung und der werkärztlichen Abteilung. Er enthält unter anderem Informationen zu den Themen Ergonomie, Ernährung, Stress und psychischen Belastungen.

Unser deutschlandweites BGM ist mit der Zertifizierung „Exzellenz“ des BKK Dachverbands e. V. ausgezeichnet. Der Verband würdigt damit Unternehmen, die ein **vorbildliches Gesundheitsmanagement** etabliert haben und die Qualitätskriterien des **Europäischen Netzwerkes für Betriebliche Gesundheitsförderung** erfüllen.

Das Programm **„Rückhalt für den Arbeitsalltag“** in Darmstadt und Gernsheim ist etablierter Bestandteil des BGM. Ziel des Angebots ist es, chronische Rückenschmerzen unter Berücksichtigung psychischer Faktoren zu mindern. Dieses Programm führen wir in Bereichen durch, in denen ein entsprechender Bedarf vorliegt. Dieser ist gegeben,

wenn beispielsweise bei einer relativ hohen Anzahl an Mitarbeitern derartige Symptome vorliegen. 2018 führten wir das Programm sieben Wochen lang in Gernsheim durch. 17 Mitarbeiter aus der Logistik nahmen daran teil. Das Programm sollte das Risiko dafür senken, dass die Rückenschmerzen der Teilnehmer chronisch werden. Einmal wöchentlich fanden 90-minütige Sitzungen zu verschiedenen Themen wie Bewegung, Selbstmanagement oder auch Entspannung statt. Außerdem boten wir individuelle Telefoncoachings an.

Darüber hinaus 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 gibt es in Darmstadt und Gernsheim ein Betriebssportprogramm mit 25 verschiedenen Sportarten: beispielsweise Tennis, Volleyball, Krafttraining, Triathlon, Yoga oder Bouldern.

Wir analysieren regelmäßig die ergonomischen Bedingungen an unseren Arbeitsplätzen. Anschließend ergreifen wir Maßnahmen, um diese zu verbessern. Zudem schulen wir unsere Beschäftigten zu ergonomisch korrektem Verhalten, das speziell auf ihre Arbeitsbereiche zugeschnitten ist – ob in der Produktion, in der Verwaltung oder im Labor. Darüber hinaus führen wir an vielen Standorten **spezielle Ergonomie-Programme** durch: Unseren Life-Science-Mitarbeitern am US-Standort Danvers haben wir 2018 beispielsweise das „Industrial Athlete Program“ (IAP) angeboten. Es steht allen Beschäftigten offen, die ihr körperliches und allgemeines Wohlbefinden durch Übungen in Kleingruppen verbessern möchten. Das Programm wurde im Berichtsjahr sehr gut angenommen, 60 Mitarbeiter nahmen bisher teil. Ab 2019 werden wir das Angebot erweitern und individuelle Sprechstunden bei einem Trainer anbieten. Dieses Angebot wird sich insbesondere an Mitarbeiter mit ärztlichem Attest richten, aber auch an Beschäftigte, die aufgrund ihrer Schichtzeiten nicht an den Kursen teilnehmen können.

Training in mobilen Fitnessstudios

Im September 2018 haben wir damit begonnen, das Projekt „Trainingsinsel“ fortzuführen und weiter auszubauen. Bei den „Trainingsinseln“ handelt es sich um **mobile Fitnessstudios**, die sich in ausgebauten Bussen befinden. Die Projektteilnehmer können auf diese Weise zwei Mal pro Woche für zwölf Minuten standortnah trainieren. In den Trainingsinseln stehen modernes Equipment und professionelle Trainer zur Verfügung. Das Angebot soll insbesondere Muskel-Skelett-Erkrankungen verhindern und die Motivation für Bewegung steigern. Über das Training hinaus erhalten Teilnehmer auch eine individuelle Beratung, zum Beispiel rund um ihre Ernährung. Eingangs- und Abschlusschecks machen die persönlichen Erfolge sichtbar. Die Trainingsinseln stehen über einen Zeitraum von zwölf Monaten zunächst Mitarbeitern aus den Bereichen Life Science und Performance Materials zur Verfügung. 2018 nahmen 300 Mitarbeiter das Angebot wahr. Für 2019 haben sich bereits über 450 Mitarbeiter angemeldet.

„Weight Watchers At Work“ für Schichtarbeiter

Von April bis Juli 2018 hatten 31 Schicht-Mitarbeiter aus den Bereichen Life Science und Performance Materials in Darmstadt und Gernsheim die Möglichkeit, an dem Kurs „Weight Watchers At Work – Schicht“ teilzunehmen. Dieser Ansatz wurde bisher von Weight Watchers bei keinem anderen Unternehmen durchgeführt und gemeinsam mit unserem BGM neu konzipiert. Voraussetzung war ein Body-Mass-Index (BMI) größer oder gleich 25 – also an der oberen Grenze des Normalgewichts. Die Teilnehmer erhielten von einem Weight-Watchers-Coach arbeitsplatznah umfassendes Wissen über **gesunde Ernährung und einen aktiveren Lebensstil**. Dabei stand insbesondere die Lebens- und Arbeitssituation von Schichtarbeitern im Mittelpunkt. Auch die Kurszeiten orientierten sich an den Schichtzeiten der Teilnehmer. Die Mitarbeiter hatten darüber hinaus Zugriff auf eine „Weight Watchers App“. Mithilfe eines Barcode-Scanners ermöglicht es die App, Lebensmittel auf

ihre Inhaltsstoffe zu überprüfen. Sie gibt außerdem Tipps zum Abnehmen und enthält eine große Auswahl an gesunden Rezepten. Während des Kurses verloren die Teilnehmer durchschnittlich sieben Kilogramm Gewicht.

Untersuchung und Unterstützung unserer Mitarbeiter

Mit dem Verfahren „Physical Ability Test and Health Preservation“ stellen wir 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. Motivierte und neugierige Mitarbeiter sind entscheidend für unsere Innovationsfähigkeit – und damit auch für unseren Erfolg. Wir brauchen eine Unternehmenskultur, die das Wissen und die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter erweitert, 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 aus unseren Mitarbeitern **echte Querdenker** macht. Ein Umfeld, das sie einlädt, Ideen zu entwickeln, innovative Lösungen zu finden und neue Marktchancen zu entdecken. Dies fördern wir durch konkret definierte Ziele und geeignete Maßnahmen.

Wir wollen die Bedürfnisse der Menschen verstehen, die für uns arbeiten. Daher führen wir regelmäßig **Mitarbeiterbefragungen** durch – konzernweit oder bezogen auf einzelne Länder, Geschäftsbereiche oder bestimmte Projekte. Diese Befragungen fördern den Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern und geben uns Hinweise, wo Verbesserungsbedarf besteht. Sie sind für uns wichtiger Baustein einer Unternehmenskultur, die Dialog und Feedback wertschätzt.

Wie wir unsere Mitarbeiter einbeziehen

Der Human-Resources-Bereich (HR) „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 13 Gesellschaften unseres Konzerns Arbeitnehmervertretungen. Im restlichen Europa existieren 27 Arbeitnehmervertretungen in acht Ländern (Belgien, Frankreich, Irland, Italien, Niederlande, Österreich, Schweiz und Spanien). 63 % aller Mitarbeiter der Merck KGaA haben zudem Tarifverträge. 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 sogenannte Euroforum unsere Mitarbeitervertretung. Alle Länder der Europäischen Union (EU) sowie die Schweiz und Norwegen sind darüber vertreten, wobei nicht jedes Land einen eigenen Delegierten hat. Im Euroforum geht es vor allem um die wirtschaftliche Lage, die Beschäftigungssituation und wesentliche Veränderungen im Unternehmen.

Wozu wir uns verpflichten: Richtlinie für Freiwilligenarbeit

Ende 2018 hat die Geschäftsleitung eine konzernweite Richtlinie beschlossen, die das Thema Freiwilligenarbeit regelt. Demnach können unsere Mitarbeiter bis zu zwei Tage pro Jahr für Freiwilligenarbeit **bezahlt freigestellt** werden. Die Zeit kann dazu genutzt werden, sich durch gemeinnützige Tätigkeiten, die von unserem Unternehmen angeboten oder unterstützt werden, gesellschaftlich zu engagieren.

Unsere Mitarbeiter verstehen

Um uns noch besser innerhalb unseres Unternehmens sowie mit unseren Wettbewerbern vergleichen zu können, führen wir jährlich konzernweit Mitarbeiterbefragungen durch. Auf diese Weise sorgen wir für einen regelmäßigen Austausch zwischen Mitarbeitern, Führungskräften und dem Top-Management. Die Mitarbeiterbefragung im Berichtsjahr ergab, dass sich 61 % der Mitarbeiter mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Etwa 45.000 Mitarbeiter (86 %) nahmen teil. 2018 haben wir zudem zahlreiche Initiativen zur **Verbesserung des Arbeitsumfelds** fortgeführt, die wir nach der Mitarbeiterbefragung 2016 angestoßen hatten: Diese betrafen vor allem den Bereich IT-Infrastruktur sowie die Prozesse zur Rekrutierung und Integration neuer Mitarbeiter.

Darüber hinaus haben wir 2018 das Projekt „Merck Science Network“ fortgeführt. Aufgrund der breiten Aufstellung unseres Konzerns gibt es keine zentrale Organisation von Forschung und Entwicklung, die Expertise bereichsübergreifend vereint. Mit dem Projekt fördern wir den **Aufbau einer Wissenschaftlergemeinschaft** innerhalb des Unternehmens, um den Austausch von innovativen Ideen zu beschleunigen und die Zusammenarbeit aller Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung zu verbessern. Ein Bestandteil des Projektes sind sogenannte „Continuous Performance Dialogues“ zwischen 1.300 Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten, um die Leistungs- und Potenzialbeurteilung an die Bedürfnisse von Forschung und Entwicklung anzupassen.

Innovative Ideen fördern und belohnen

Bereits im Jahr 1853 sicherte Merck seinen Mitarbeitern als erstes Industrieunternehmen der Welt vertraglich eine **Prämie für Verbesserungsvorschläge** zu. Die Prinzipien und Regeln unseres Ideenmanagements werden inzwischen seit etwa 60 Jahren in Betriebsvereinbarungen festgehalten. Durch dieses Ideenmanagement wollen wir unsere Mitarbeiter 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.

2018 haben unsere Mitarbeiter rund 1.500 Verbesserungsvorschläge über unser **deutschlandweites Ideenmanagement** eingereicht. Die Ideen sind mit einem Erstjahresnutzen in Höhe von circa 1,6 Mio. € verbunden. Unsere Mitarbeiter erhielten für ihre Ideen Prämien insgesamt rund 300.000 €.

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. 2017 wurden fast 900 Ideen eingereicht. Nach der ersten Vorauswahl Ende 2017 veranstalteten wir 2018 ein „Boot Camp“ für die acht besten Ideen. Ziel des Camps war die schnelle und agile Weiterentwicklung der Konzepte. Im Mai 2018 präsentierten die einzelnen Teams die Konzepte der Geschäftsleitung. Anschließend wurden drei Gewinner-Teams gekürt, deren Ideen im „Innovation Center“ in Darmstadt weiterentwickelt wurden. Ergänzend zu den drei Gewinnerideen wurden drei weitere Ideen aus den Unternehmensbereichen Healthcare und Life Science ausgewählt.

Besondere Ideen, Teamleistungen und Projekte zeichnen wir jedes Jahr darüber hinaus mit unseren **„Merck Awards“** aus. 2018 verlieh die Geschäftsleitung vier Teams mit insgesamt 34 Mitarbeitern „Merck Awards“ in den Kategorien „Leistung“, „Menschen“, „Technologie“ sowie in der Sonderkategorie „CEO Award“. Weltweit bewarben sich 80 Teams mit Projekten aus verschiedenen Ländern, Konzernfunktionen und Geschäftsbereichen.

Darüber hinaus können alle Mitarbeiter Ideen aus dem Themenbereich „Human Resources“ (HR) bei unserer **HR-Innovationskampagne** einreichen. 2018 wurden dafür insgesamt 146 Ideen eingereicht. Diese Ideen bewertet eine Jury aus hochrangigen Vertretern unterschiedlicher Unternehmensbereiche. Die interessantesten zwei Ansätze werden funktionsübergreifende Teams weiter erproben und bearbeiten. Ein solcher Ansatz ist beispielsweise das Projekt

„Ad@m“, ein Chatbot, der standardisierte Arbeitsabläufe unterstützen soll.

Wir kooperieren zudem mit der Non-Profit-Organisation „TED“. Sie ist eine der weltweit renommiertesten Plattformen für **neues Denken, innovative Ideen und Zukunftskonzepte**. Mit der Kooperation möchten wir auf Ideen aufmerksam machen, die es wert sind, verbreitet zu werden. Im November 2017 veranstalteten wir gemeinsam **„TED@Merck“** in London. Über acht Millionen Menschen sahen sich seitdem die Aufzeichnungen der dort vorgestellten Talks an. Im November 2018 fand in Darmstadt die zweite Veranstaltung unter dem Motto „The Art of Possibility“ statt. Zehn Mitarbeiter, die sich unter 110 Bewerbern durchgesetzt hatten, präsentierten dort eigene Ideen.

Ideen Raum geben: das „Innovation Center“ in Darmstadt

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.

Ein wichtiger Teil unserer Konzernzentrale ist seit Anfang 2018 unser **„Innovation Center“**. Dieses ersetzt unser bisheriges modulares Innovation Center. 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.

Im Innovation Center tüftelten 2018 zum Jahresende 22 Projektteams. Allen Teams, aber auch all unseren anderen Mitarbeitern, steht im Innovationszentrum ein „Makerspace“ zur Verfügung – der es ihnen erlaubt, Prototypen schnell zu entwickeln. Um sich ins Innovation Center einzubringen und Innovation über das bestehende Geschäft hinaus voranzutreiben, können sich Mitarbeiter aus aller Welt neben der Beteiligung am Innospire-Programm für ein dreimonatiges Think-Tank-Programm (deutsch: Denkfabrik-Programm) bewerben. Ziel des Programms ist die Analyse aktueller Trends und Technologien in ausgewählten Innovationsfeldern. So sollen **neue Ideen und erste Geschäftspläne für Innovationsprojekte** entstehen. 2018 fanden insgesamt vier Think Tanks statt. Sie beschäftigten sich unter anderem mit Themen aus den Feldern „Bio-Sensing and Interfaces“, „Liquid Biopsy Technologies“ sowie „Clean Meat“.

Das Innovation Center führt zudem regelmäßige **Veranstaltungen, Workshops, Seminare und „Webinare“** (Online-Seminare) durch. Dabei stellen wir unseren Mitarbeitern beispielsweise neue Innovationsmethoden wie „Design Thinking“ oder „Working out loud“ vor. Das Interesse ist sehr hoch.

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 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 einzelnen 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 1,89 Mio. Besuchen ist EVA das wichtigste interne Kommunikationsmedium nach der E-Mail. Seit 2018 erlaubt eine Softwarelösung die automatische Übersetzung von **Nachrichten in 22**

Sprachen: Dies erleichtert digitale Teilhabe und weltweite Verständigung.

Darüber hinaus sensibilisieren wir unsere Mitarbeiter über EVA und durch verschiedene Veranstaltungen für **Corporate-Responsibility-Themen**, 2018 beispielsweise im Rahmen einer internen Kommunikationskampagne „You’re part of it“ (deutsch etwa: „Du bist ein Teil davon“). Außerdem konnten sich Mitarbeiter im Rahmen unseres **350-Gute-Taten-Projekts** gesellschaftlich engagieren.

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 ihr Wissen weitergeben können. Weitere Informationen zum „SPARK Global Volunteer Program“ sowie anderen Freiwilligenaktivitäten finden sich im Kapitel „**Gesellschaftliches Engagement**“.

Gute Führung

Teil des Nichtfinanziellen Berichts

Um unsere Mitarbeiter weltweit gut führen zu können, legen wir großen Wert darauf, dass sich unsere Führungskräfte kontinuierlich fortbilden und weiterentwickeln. Viele Teams arbeiten standortübergreifend und international zusammen. Aus der Vielfalt an unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen ergibt sich großes Potenzial, das unsere Führungskräfte nutzen sollen. Auch bei der Weiterbildung unseres Führungsnachwuchses spielt die weltweite Zusammenarbeit eine immer wichtigere Rolle.

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 ist Grundlage aller Entwicklungsmaßnahmen in der Personalarbeit: der Management- und Führungsprogramme, der Maßnahmen zur Potenzialentwick-

lung, des [360-Grad-Feedback-Tools](#) und des Karrieremanagements. Es gilt für alle Mitarbeiter, aber vor allem auch für unsere Führungskräfte. Sie haben eine wichtige Vorbildfunktion und sind daher entscheidend für die erfolgreiche Verankerung des Kompetenzmodells in unserem Unternehmen. Das Kompetenzmodell definiert zudem die Führungskultur, mit der wir unser Geschäft voranbringen wollen. Auf diesem Modell aufbauend haben wir 2018 sechs Führungsverhaltensweisen (Leadership Behaviors) festgelegt. Sie fassen zusammen, welches Handeln wir von unseren Führungskräften erwarten.

Unser Kompetenzmodell



In Entwicklungsdiskussionen besprechen Mitarbeiter und Vorgesetzte konkrete Entwicklungsbedarfe und Fortschritte der Entwicklungsmaßnahmen. Unsere Beschäftigten bewerten außerdem bei [Mitarbeiterbefragungen](#) beispielsweise die Führungsqualität im Unternehmen.

Wie wir gute Führung organisieren

Wir erwarten, dass unsere Führungskräfte auf die Bedürfnisse unserer vielfältigen Belegschaft eingehen. 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.

Management- und Talentprogramme für Führungskräfte

Um die **Kompetenzen unserer Führungskräfte mit Personalverantwortung zu stärken**, riefen wir in den letzten Jahren drei verschiedene Programme ins Leben: Das Programm „Managerial Foundation“ vermittelt Grundlagen der Führung, beispielsweise Kommunikationstechniken, Führungsstile, Konfliktmanagement, Motivation oder emotionale Intelligenz. Das Programm „Advanced Management“ umfasst Themen wie Veränderungsmanagement, Selbstreflektion und Resilienz (Widerstandskraft). Zudem vermittelt es Coaching-Methoden, die beim 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. 2018 haben wir die Programme „Managerial Foundation“ und „Advanced Management“ weltweit an unterschiedlichen Standorten angeboten. Das Programm „Global Leadership“ führten wir in Deutschland und den USA durch.

Bereits seit 1999 bieten wir in Zusammenarbeit mit internationalen Top-Universitäten das internationale und modulare Programm **„Merck University“** an. Über einen Zeitraum von zehn Monaten absolvieren leitende Führungskräfte dabei Lerneinheiten zu Führungsmethoden und stra-

tegischer Geschäftsentwicklung. Insgesamt absolvierten bisher 397 leitende Führungskräfte das Programm „Merck University“.

Ebenfalls seit den 1990er-Jahren durchläuft unser Führungsnachwuchs das **„International Management Program“**. Dabei bearbeiten die Teilnehmer über acht Monate ein bereichsübergreifendes Projekt. Die Ergebnisse werden der Geschäftsleitung präsentiert. Im Berichtszeitraum arbeiteten 26 Mitarbeiter in einem solchen Projekt.

Darüber hinaus kooperieren wir mit Universitäten auf der ganzen Welt. So unterstützen wir unsere Mitarbeiter beispielsweise bei einem sogenannten Executive-MBA-Studium.

Im Jahr 2015 haben wir Managementprogramme eigens für **lokale Führungskräfte mit Personalverantwortung** in Wachstumsmärkten eingeführt, welche betriebswirtschaftliche und unternehmensspezifische Inhalte umfassen. Diese sogenannten „Growth Markets Management Programs“ (GMMP) bieten wir beispielsweise in Afrika, China, Lateinamerika und im Mittleren Osten an.

In den oben aufgeführten Management- und Talentprogrammen nahmen bis Ende 2018 59 % der Führungskräfte mit Personalverantwortung mit mindestens Rolle 3 teil.

Potenziale in Wachstumsmärkten nutzen

Im Berichtszeitraum haben sechs Mitarbeiter das einjährige Programm **„Afrika kommt!“** der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit ([GIZ](#)) erfolgreich beendet. Das Programm qualifiziert Fach- und Führungskräfte aus Subsahara-Afrika. So wollen wir einen Beitrag dazu leisten, **regionale Kooperationspartner für die deutsche Wirtschaft** aufzubauen. 17 ehemalige Stipendiaten arbeiten inzwischen in entsprechenden Fach- und Führungsfunktionen für uns. Einige sind in verschiedenen afrikanischen Ländern im Einsatz, andere in Darmstadt. Für den siebten Jahrgang von „Afrika kommt!“ wurden neun Kandidaten ausgewählt. Sie nahmen im November 2018 ihre Tätigkeit in unserem Konzern auf.