

Arbeiten bei BASF



Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der Schlüssel zur Umsetzung der „We create chemistry“-Strategie. Wir wollen Talente für unser Unternehmen gewinnen, sie halten und dabei unterstützen, sich weiterzuentwickeln. Dazu schaffen wir eine Arbeitsumgebung, die inspiriert und verbindet. Basis dafür ist eine offene Führungskultur, die auf gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Leistungsbereitschaft beruht.

Strategie

- Best Team-Strategie zielt auf hervorragende Mitarbeiter, Arbeitsbedingungen und Führungskräfte

Die Best Team-Strategie leitet sich aus unserer Unternehmensstrategie ab und trägt maßgeblich zur Erreichung unserer Ziele bei. Wir wollen das beste Team bilden. Dazu setzen wir auf drei strategische Schwerpunkte: hervorragende Mitarbeiter, hervorragende Arbeitsbedingungen und hervorragende Führungskräfte. Im Fokus stehen unsere Attraktivität auf den Arbeitsmärkten weltweit, die berufliche und persönliche Entwicklung, lebenslanges Lernen sowie die Unterstützung und Weiterentwicklung von Führungskräften. Wir haben den Anspruch, international anerkannte Arbeits- und Sozialstandards weltweit einzuhalten. Darüber hinaus orientiert sich BASF frühzeitig an externen Trends und Herausforderungen, wie der fortschreitenden Globalisierung sowie den sich immer schnell-

ler verändernden Rahmenbedingungen, vor allem verbunden mit der Digitalisierung des Arbeitsumfelds.

Die Best Team-Strategie adressiert ferner die notwendige Balance zwischen dem grundsätzlich lokalen Charakter von Personalthemen und einem erforderlichen regionalen oder globalen Rahmen (Konzept, Struktur, Prozess) für solche Personalaspekte, die von übergeordneter Bedeutung für die BASF sind.

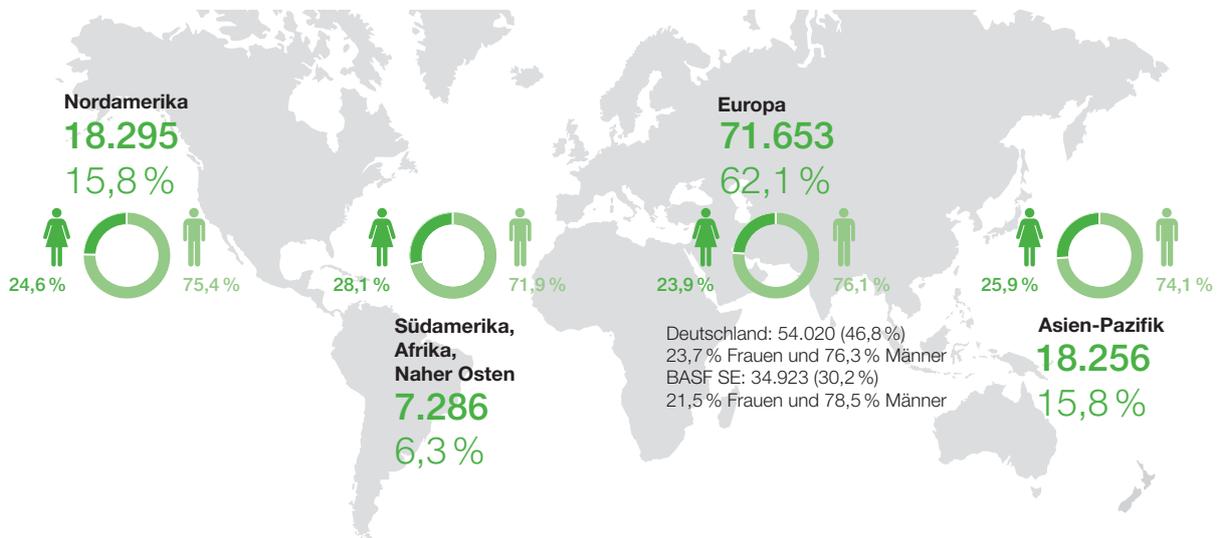


Mitarbeiterzahl

Zum Jahresende 2017 beschäftigte BASF 115.490 Mitarbeiter (2016: 113.830). Davon waren 3.103 Auszubildende (2016: 3.120). Zu Personalzugängen führten unter anderem die Akquisitionen der Grupo Thermotek, Monterrey/Mexiko, der Rolic AG, Allschwil/Schweiz, und des westeuropäischen Bauchemiegeschäfts für professionelle Anwender vom Henkel-Konzern.

Mitarbeiter BASF-Gruppe nach Regionen

(Gesamt: 115.490, davon 24,6 % Frauen, Stichtag 31.12.2017)



Wettbewerb um Talente

- Positionierung als attraktiver Arbeitgeber
- Fokus auf Social-Media- und Online-Marketing

Unser Ziel ist es, BASF im globalen Wettbewerb um die besten Fach- und Führungskräfte als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und qualifizierte Talente zu gewinnen. Wir arbeiten daher kontinuierlich an Maßnahmen, die die Attraktivität von BASF auf den globalen Arbeitsmärkten erhöhen und zu einem überzeugenden Gesamtangebot als Arbeitgeber beitragen. Um mit potenziellen Bewerbern in Kontakt zu treten, nutzen wir verstärkt digitale Plattformen wie unsere länderspezifischen Karrierewebsites sowie globale und regionale soziale Netzwerke. Dies ermöglicht eine zielgruppengerechte Ansprache. So haben wir mit einer globalen Kampagne in unterschiedlichen sozialen Medien insbesondere Digital-Spezialisten auf BASF aufmerksam gemacht. In Brasilien haben wir 2017 zum ersten Mal Snapchat, einen speziellen Sofortnachrichtendienst zum Versenden von Bildern und anderen Medien, genutzt, um Kandidaten für Traineeprogramme direkt anzusprechen und ihnen das Unternehmen näherzubringen. In Deutschland haben wir erstmals einen „BASF-Hackathon“ durchgeführt. Dabei haben etwa 50 Studierende innerhalb von 24 Stunden eine konkrete Aufgabenstellung aus unseren Unternehmensbereichen bearbeitet und ihre Lösungen einer BASF-Fachjury vorgestellt. In Nordamerika wurde das „Diverse Leaders“-Programm aufgesetzt, um talentierte Führungskandidaten mit MBA-Abschluss und unterschiedlichem biografischen Hintergrund für BASF zu gewinnen. Auch 2017 konnten wir wieder zahlreiche gute Platzierungen in Arbeitgeber Rankings erreichen. So wurde BASF beispielsweise von Studierenden der Ingenieurwissenschaften und IT bei der Universum-Studie erneut unter die 50 attraktivsten Arbeitgeber weltweit gewählt. In Nordamerika ist BASF im Rating des Arbeitgeberportals glassdoor.com unter den Top-50-Arbeitgebern. In Asien wurde BASF China von „Top Employer“ zum siebten Mal in Folge als einer der besten Arbeitgeber ausgezeichnet.

Neueinstellungen BASF-Gruppe 2017

	31.12.2017	davon Frauen %
Europa	3.987	29,3
Nordamerika	2.002	30,1
Asien-Pazifik	2.141	24,9
Südamerika, Afrika, Naher Osten	786	38,8
Summe	8.916	29,3

2017 haben wir 8.916 Mitarbeiter neu in der BASF-Gruppe eingestellt. Der Anteil von Mitarbeitern, die in den ersten drei Jahren nach ihrer Einstellung das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlassen, lag 2017 weltweit bei durchschnittlich 1,3%. In Europa betrug diese Fluktuationsrate 0,7%, in Nordamerika 1,9%, in Asien-Pazifik 3,0% und in Südamerika, Afrika, Naher Osten 2,1%. Unsere Frühfluktuationsrate ist somit auf einem gewünscht niedrigen Niveau.



Ausbildung

- Weltweit 3.103 Auszubildende in rund 50 Berufen
- Rund 106 Millionen € für die Ausbildung aufgewendet

Durch unsere Ausbildung tragen wir wesentlich zur Fachkräftesicherung bei, sowohl an unserem größten Standort in Ludwigshafen als auch in vielen anderen Gruppengesellschaften. Mit zielgruppenspezifischen Maßnahmen geben wir Schülerinnen und Schülern in der Berufsorientierungsphase Einblicke in die verschiedenen Ausbildungsmöglichkeiten, beispielsweise beim mehrfach im Jahr stattfindenden Aktionstag „Wunschberuf im Praxistest“.

Die Digitalisierung verändert auch die Ausbildung bei BASF. Neue Inhalte aus dem Bereich Industrie 4.0, wie beispielsweise Kurse zum Datenmanagement oder zur Automatisierung, werden in die Lehrpläne aufgenommen, und moderne Kommunikationsmittel ermöglichen neue Lernmethoden. Jugendliche erlernen ihren späteren Beruf in modernen Werkstätten sowie Laboren und nutzen dort von Anfang an digitale Technologien.

831 Auszubildende haben 2017 bei BASF SE und in den deutschen Gruppengesellschaften ihre Ausbildung begonnen; damit konnten wir fast alle Ausbildungsplätze besetzen. In der BASF-Gruppe waren zum 31. Dezember 2017 3.103 Menschen in 15 Ländern und rund 50 Berufen in Ausbildung. 2017 haben wir insgesamt rund 106 Millionen € für die Ausbildung aufgewendet.

Mitarbeiter BASF-Gruppe nach Vertragsart (Gesamt: 115.490)

	31.12.2017	davon Frauen %
Stammpersonal	109.837	24,1
Auszubildende	3.103	24,3
Befristet Beschäftigte	2.550	43,9

Darüber hinaus leisten wir einen Beitrag zur gesellschaftlichen Integration insbesondere von leistungsschwächeren Jugendlichen und Geflüchteten. Beispiele dafür sind die Programme „Start in den Beruf“, „Anlauf zur Ausbildung“, und „Start Integration“, an denen im Jahr 2017 284 Jugendliche im BASF Ausbildungsverbund in Kooperation mit Partnerbetrieben in der Metropolregion Rhein-Neckar teilgenommen haben. Ziel dieser Programme ist es, die Teilnehmer innerhalb eines Jahres auf eine anschließende Berufsausbildung vorzubereiten und so einen Beitrag zur langfristigen Fachkräftesicherung in der Metropolregion zu leisten. Die BASF hat mit dem Programm „Start Integration“, seit der Einführung Ende 2015, 250 Geflüchtete mit hoher Bleibeperspektive bei der Integration in den Arbeitsmarkt unterstützt. Wir haben im Jahr 2017 rund 6 Millionen € für den BASF Ausbildungsverbund als Teil unseres gesellschaftlichen Engagements aufgewendet.

Mehr dazu unter basf.com/ausbildung

Erwartungen an unsere Führungskräfte

- **Führungskräfte als Vorbilder**
- **Vielfältige Angebote zur Führungskräfteentwicklung**

Unsere Führungskräfte sollen mit ihren Teams nachhaltig zum Erfolg der BASF und zur Zukunftssicherung beitragen. Dabei erwarten wir von unseren Führungskräften, dass sie ihrer Vorbildrolle gerecht werden, indem sie – von den Unternehmenswerten geleitet – Geschäftsstrategien entwickeln und umsetzen. Außerdem sollen sie auf die Gestaltung des Tagesgeschäfts sowie das Engagement und die Entwicklung ihrer Mitarbeiter positiv Einfluss nehmen. Diese Erwartungen finden Eingang in global einheitliche Nominierungskriterien für Führungskandidaten. Basis unserer Führungskultur sind die strategischen Prinzipien und Werte von BASF, die in einem globalen Kompetenzmodell als konkrete Verhaltensweisen beschrieben sind, sowie unser globaler Verhaltenskodex.

Wir bieten Führungskräften Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten für sämtliche Phasen ihrer Laufbahn und ermöglichen durch verschiedene Formate den Austausch sowie das Voneinander-Lernen. Globale, regionale und lokale Angebote sind dabei aufeinander abgestimmt. Das „European Emerging Leader Program“ bereitet beispielsweise Führungskandidaten aus ganz Europa auf eine Führungsrolle vor. Für neue Führungskräfte wird mit dem „New Leader Program“ eine global abgestimmte Basisqualifizierung angeboten, die ihnen einen guten Start in die neue, größere Verantwortung ermöglicht. Durch den modularen Aufbau kann dieses Programm regional angepasst werden. Ein Beispiel für die Entwicklung erfahrener Führungskräfte ist ein in Nordamerika entwickeltes Programm, bei dem erfahrene Führungskräfte der BASF mit Führungskräften anderer Unternehmen zusammengebracht werden. Dadurch werden die Perspektive der Teilnehmer erweitert, Austausch gefördert und Netzwerke über Unternehmensgrenzen hinaus aufgebaut.

In der Entwicklung von Führungskräften spielt regelmäßiges Feedback eine wichtige Rolle. Ein Instrument dafür ist das Global Leadership Feedback, bei dem eine Führungskraft von ihren Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen und Kunden Rückmeldung zu ihrem Verhalten erhält.

Führungsverantwortung in der BASF-Gruppe

	31.12.2017	davon Frauen %
Professionals ¹	37.642	29,7
Führungskräfte ²	9.388	20,5

¹ Spezialisten ohne disziplinarische Führungsverantwortung

² Mitarbeiter mit disziplinarischer Führungsverantwortung



Lernen und Entwickeln

- **Konzept des lebenslangen Lernens**
- **Fokus auf virtuelles Lernen sowie Digitalisierung**

Lernen und Entwickeln sind wesentliche Erfolgsfaktoren für eine positive Unternehmenskultur. Für profitables Wachstum und dauerhaften Erfolg sind die Fähigkeiten und Kompetenzen unserer Mitarbeiter entscheidend. Aus diesem Grund wollen wir im Rahmen der Best Team-Strategie unsere Lernkultur weiter modernisieren und lebenslanges, selbstgesteuertes Lernen noch stärker fördern.

Eine solche Lernkultur wird gestützt von konsequenter Mitarbeiterentwicklung. Unter Entwicklung verstehen wir dabei weit mehr als einen Führungsaufstieg oder Stellenwechsel, nämlich jegliche Weiterentwicklung eigener Erfahrungen und Fähigkeiten. Wir haben aus der Unternehmensstrategie konkrete Verhaltensweisen für den Arbeitsalltag abgeleitet und diese in unserem globalen Kompetenzmodell festgehalten. In regelmäßigen Entwicklungsgesprächen, die Teil der jährlichen Mitarbeitergespräche sind, erarbeiten die Mitarbeiter gemeinsam mit ihren Führungskräften Perspektiven für ihre individuelle Entwicklung und legen konkrete Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen fest, die auf persönliche und fachliche Kompetenzen abzielen. Dazu haben wir unser Konzept der Mitarbeiterentwicklung mit einem strukturierten Prozess und entsprechenden Werkzeugen inzwischen weltweit umgesetzt und Entwicklungsgespräche für alle Mitarbeiter eingeführt.

Bei Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen folgen wir der „70-20-10“-Philosophie: Wir setzen auf die Elemente „Lernen aus Erfahrung“ (70%), „Lernen von Anderen“ (20%) und „Lernen durch Training und mit Medien“ (10%). Unsere Lern- und Entwicklungsangebote decken eine Vielzahl von Lernzielen ab: Berufseinstieg, Wissensvertiefung, persönliche Weiterentwicklung und Führungskräfteausbildung. Dabei spielt virtuelles Lernen eine wachsende Rolle. In Asien wurde 2017 erstmalig eine „Virtuelle Woche“ veranstaltet, in der sich über 1.100 Mitarbeiter aus 15 Ländern zu Themen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Veränderungsmanagement virtuell austauschen konnten. Auch unsere zahlreichen „Academies“ in den Unternehmens- und Funktionsbereichen, die spezifische fachliche Inhalte vermitteln, bieten zunehmend virtuelle Trainings an. Ein Beispiel für eine erfolgreiche Weiterentwicklungsmaßnahme im Bereich des virtuellen Lernens ist „Virtual Presence“. Dabei werden Mitarbeiter geschult, um in einer zunehmend digitalen Welt in virtuellen Meetings effektiv zu kommunizieren. Ab 2018 soll dieses Instrument, das zunächst für Führungskräfte angeboten wurde, allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen. In Nordamerika haben wir im Jahr 2017 das Lernangebot mit einer neuen Lernplattform, die schnell durchführbare Module für alle Mitarbeiter anbietet, auf eine flexible und effiziente Weise ausgebaut.



Einbeziehung von Vielfalt

■ Förderung von Vielfalt ist Bestandteil der Unternehmenskultur

Mit der Globalisierung unserer Märkte gehen viele unterschiedliche Kundenbedürfnisse einher. Diese Vielfalt wollen wir auch in unserer Belegschaft widerspiegeln. Vielfalt bedeutet für uns vor allem, dass Mitarbeiter mit unterschiedlichem biografischen Hintergrund zusammenkommen und verschiedene Perspektiven für die Entwicklung unseres Geschäfts nutzen. Wir wollen dadurch die Ansprüche unserer Kunden noch besser verstehen. Damit steigern wir außerdem die Leistungsstärke und Innovationskraft unserer Teams und erhöhen die Kreativität, Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen. Die Förderung von Vielfalt ist fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur und dementsprechend auch als eine der erwarteten Verhaltensweisen für Mitarbeiter und Führungskräfte im globalen Kompetenzmodell verankert. Damit fördern wir die Wertschätzung für Vielfalt und deren Einbeziehung. Führungskräfte spielen bei der Umsetzung eine wesentliche Rolle. Wir unterstützen sie darin, indem wir beispielsweise Lerninhalte zur wertschätzenden Führung in unsere Führungskräfte trainings integrieren. Mit Hilfe von speziellen Seminaren werden Führungskräfte für das Thema unbewusster Denkmuster sensibilisiert. Dies soll dazu beitragen, beispielsweise bei Personalentscheidungen möglichst objektiv zu bleiben und Kandidaten mit bestimmten Eigenschaften und Ansichten nicht unbewusst zu bevorzugen oder zu benachteiligen.

Ziel 2021

Anteil von Frauen in Führungspositionen mit disziplinarischer Führungsverantwortung **22–24 %**

Seit 2015 setzt sich BASF global quantitative Ziele zur Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte. In der BASF-Gruppe lag der weltweite Anteil von Frauen in Führungspositionen mit disziplinarischer Führungsverantwortung Ende 2017 bei 20,5% (2016: 19,8%). Bis zum Jahr 2021 wollen wir diesen Anteil weltweit auf 22 bis 24% erhöhen. Damit soll der Anteil von Frauen im Führungsteam ebenso hoch sein wie der Frauenanteil in der weltweiten Belegschaft. Angesichts der relativ geringen Fluktuation im Führungsteam der BASF-Gruppe ist dies ein ambitioniertes Ziel, das wir mit verschiedenen Maßnahmen erreichen wollen. Ein Beispiel ist das Programm KarrierePlus, das Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte mit kleinen Kindern mit Mentoring, Netzwerkveranstaltungen und Trainings bei ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt. Die Mentoren erhalten Einblicke in erfolgreiche Modelle zu flexiblem Arbeiten und Führen. BASF ist seit 2016 Mitglied der „Initiative Chefsache“, einem Netzwerk von Führungskräften aus Wirtschaft, Wissenschaft, öffentlichem Sektor und Medien. Diese Initiative verfolgt das Ziel, gesellschaftlichen

Wandel anzustoßen, um unter anderem den Anteil weiblicher Führungskräfte in Deutschland zu erhöhen. Außerdem will BASF den Anteil von Senior Executives¹ aus anderen Ländern als Deutschland weiter steigern. Ende 2017 lag dieser Wert bei 38,9% (2016: 36,4%). Daneben sollen weiterhin mehr als 80% der Senior Executives der BASF-Gruppe internationale Erfahrung haben. Diesen Wert hat BASF Ende 2017 mit 84,6% erneut übertraffen. Mit diesen Zielen setzen wir unseren global integrierten Ansatz bei der Förderung von Vielfalt und Führungskräfteentwicklung fort.

[Mehr dazu unter basf.com/vielfalt](http://basf.com/vielfalt)

[Mehr zu Vielfalt in Vorstand und Aufsichtsrat ab Seite 131](#)

Demografie-Management

■ „Führen im demografischen Wandel“ als Teil der Führungsaufgabe

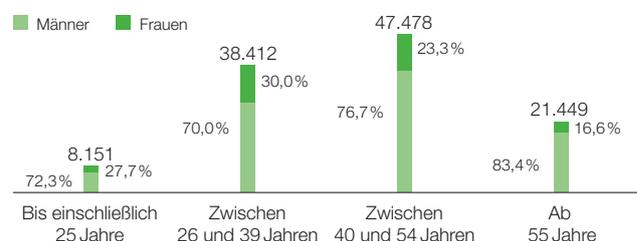
Unser Ziel ist es, einen geeigneten Rahmen zu schaffen, um die Beschäftigungsfähigkeit unserer Mitarbeiter in allen Lebensphasen zu erhalten und die Verfügbarkeit von Fachkräften – insbesondere im Technologieumfeld – auf lange Sicht sicherzustellen. Neue Technologien und Digitalisierung (Industrie 4.0) sind Zukunftsthemen, mit denen wir uns intensiv beschäftigen. Wir begreifen dabei Digitalisierung auch als Chance, den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen.

Die demografische Situation innerhalb der BASF-Gruppe ist regional sehr unterschiedlich. Längere Lebensarbeitszeiten und die älter werdende Belegschaft sind vor allem in Deutschland und Nordamerika relevante Themen. Im Rahmen unseres Demografie-Managements begegnen wir den verschiedenen Herausforderungen mit unterschiedlichen Maßnahmen, wie Gesundheits- und Sportprogrammen, flexiblen Arbeitszeitmodellen, altersgerechten Arbeitsplätzen und Wissensmanagement. Mit demografischen Analysen für unsere Standorte, für einzelne Produktionsbetriebe und bestimmte Stellenprofile verschaffen wir den verantwortlichen Führungskräften Transparenz zur jeweiligen demografischen Situation. Für Betriebe und Profile mit besonders kritischer Altersstruktur leiten wir sofort spezifische Maßnahmen ab, zum Beispiel unmittelbare Wissenstransferprogramme oder Nachfolgeplanungen. Da unseren Führungskräften dabei eine besondere Rolle zukommt, ist das Thema „Führen im demografischen Wandel“ Bestandteil mehrerer Führungskräfteprogramme.

[Mehr zum Gesundheitsschutz auf Seite 100](#)

Altersstruktur Mitarbeiter BASF-Gruppe

(Gesamt: 115.490 davon 24,6% Frauen, Stichtag 31.12.2017)



¹ Der Begriff „Senior Executives“ umfasst die Führungsebenen 1 bis 4, wobei Ebene 1 die Mitglieder des Vorstands bezeichnet. Daneben können Mitarbeiter aufgrund besonderer Expertise auch individuell den Status „Senior Executive“ erhalten.

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

■ Vielfältige Angebote für verschiedene Lebensphasen

Zu unserem Selbstverständnis als Arbeitgeber gehört, dass wir unsere Mitarbeiter weltweit bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unterstützen. Durch vielfältige Angebote schaffen wir Rahmenbedingungen, die es unseren Beschäftigten in unterschiedlichen Lebensphasen erleichtern, ihren individuellen Bedürfnissen und Herausforderungen Rechnung zu tragen. Damit wollen wir die Identifikation mit dem Unternehmen stärken und uns im Wettbewerb um Fachkräfte als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Unser Angebot umfasst unter anderem flexible Arbeitszeiten, Teilzeit und mobiles Arbeiten. Mit regionalen Initiativen gehen wir gezielt auf die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter vor Ort ein. In den USA wurde 2017 ein neues familienfreundliches Freistellungsprogramm eingeführt, das es Mitarbeitern in einschneidenden lebensverändernden Situationen ermöglicht, sich für eine gewisse Zeit ganz oder überwiegend auf die Familie zu konzentrieren. Im Mitarbeiterzentrum für Work-Life-Management in Ludwigshafen („LuMit“) werden Angebote aus den Bereichen Kinderbetreuung, Fitness und Gesundheitsförderung, Sozial- und Lebensberatung sowie weitere Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unter einem Dach gebündelt. Durch Sozialberatung unterstützen wir auch an den deutschen Standorten Münster und Schwarzhöhe sowie in Asien, Südafrika und Nordamerika Mitarbeiter bei der Bewältigung von schwierigen Lebenslagen und tragen so zur Erhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit bei.



Vergütung und Zusatzleistungen

■ Entlohnung basiert auf der Funktion des Mitarbeiters, seiner individuellen Leistung und dem Unternehmenserfolg

Mit einem attraktiven Gesamtangebot, das neben am Markt orientiertem Entgelt auch Zusatzleistungen, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und ein gutes Arbeitsumfeld umfasst, wollen wir engagierte und qualifizierte Mitarbeiter für die BASF gewinnen, bei uns halten und zu besten Leistungen motivieren. Die Entlohnung unserer Mitarbeiter basiert auf globalen Vergütungsprinzipien, die Funktions-, Markt- und Leistungsorientierung beinhalten. Bei der Leistungsorientierung werden die individuelle Leistung des Mitarbeiters sowie der Unternehmenserfolg berücksichtigt. Unsere Vergütung setzt sich in der Regel aus einem Entgelt mit fixen und variablen Anteilen sowie aus Zusatzleistungen zusammen. Letztere gehen häufig über gesetzliche Verpflichtungen hinaus und umfassen beispielsweise in vielen Ländern eine betriebliche Altersversorgung, eine zusätzliche Krankenversicherung und Aktienprogramme. Wir überprüfen unsere Vergütungssysteme regelmäßig auf lokaler und regionaler Ebene.



Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter

■ Gesamtkapitalrendite bestimmt variable Vergütung

Wir wollen, dass unsere Mitarbeiter langfristig zum Unternehmenserfolg beitragen. Daher umfasst die Vergütung für die deutliche Mehrzahl unserer Beschäftigten variable Entgeltbestandteile, mit denen wir sie am Gesamterfolg der BASF-Gruppe beteiligen und ihre persönliche Leistung honorieren. Dabei gelten grundsätzlich für alle Mitarbeiter global die gleichen Prinzipien. Die Höhe des variablen Anteils wird bestimmt durch den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens (gemessen an der Gesamtkapitalrendite¹ der BASF-Gruppe) und die individuelle Leistung des Mitarbeiters. Die Bewertung der individuellen Leistung erfolgt im Rahmen eines global einheitlichen Performance-Management-Prozesses. In zahlreichen Gesellschaften der BASF-Gruppe können Mitarbeiter Aktien erwerben. Unser Aktienprogramm „Plus“ fördert mit Incentive-Aktien die langfristige Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg: Ein Teil der variablen Vergütung kann in BASF-Aktien investiert werden, um damit von der langfristigen Entwicklung der BASF zu profitieren. So haben 2017 weltweit 23.700 Mitarbeiter (2016: rund 24.000) am Aktienprogramm „Plus“ teilgenommen.

Den Senior Executives bietet BASF die Teilnahme an einem aktienkursbasierten Vergütungsprogramm an. Dieses Long-Term-Incentive(LTI)-Programm verknüpft, über ein Eigeninvestment in BASF-Aktien, einen Teil der jährlichen variablen Bezüge mit der langfristigen Wertentwicklung der BASF-Aktie. Im Jahr 2017 haben sich weltweit 92 % der rund 1.200 Teilnahmeberechtigten am LTI-Programm beteiligt und bis zu 30 % ihrer variablen Vergütung in BASF-Aktien investiert.

Mehr dazu im Anhang zum Konzernabschluss ab Seite 231

Personalaufwand

Für Löhne und Gehälter, soziale Abgaben und Aufwendungen, für Altersversorgung und Unterstützung wandte die BASF-Gruppe im Jahr 2017 10.610 Millionen € auf (2016: 10.165 Millionen €). Der Personalaufwand ist damit um 4,4 % gestiegen. Maßgeblich hierfür war neben Lohn- und Gehaltssteigerungen ein höherer durchschnittlicher Personalstand infolge der Akquisition von Chemetall. Gegenläufig wirkten die teilweise Auflösung von Rückstellungen für das Long-Term-Incentive-Programm sowie Wechselkurseffekte.

Personalaufwand BASF-Gruppe (Millionen €)

	2017	2016	Veränderung %
Löhne und Gehälter	8.471	8.170	3,7
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung	2.139	1.995	7,2
davon für Altersversorgung	705	627	12,4
Personalaufwand gesamt	10.610	10.165	4,4

Mehr dazu im Anhang zum Konzernabschluss ab Seite 200

¹ Zur Bestimmung der variablen Vergütung wird die Gesamtkapitalrendite um Sondereffekte bereinigt.

Globale Mitarbeiterbefragung

Die Globale Mitarbeiterbefragung ist ein wichtiges Feedback-Instrument der BASF-Gruppe, um Mitarbeiter bei der Gestaltung ihres Arbeitsumfelds aktiv miteinzubeziehen. Seit 2008 führen wir die Globale Mitarbeiterbefragung regelmäßig durch; die nächste Befragung ist für 2018 geplant. Die Ergebnisse der Befragung aus dem Jahr 2015 wurden dem Vorstand und dem Aufsichtsrat vorgestellt. Im Anschluss haben Mitarbeiter und Führungskräfte in allen Regionen die Ergebnisse diskutiert und notwendige Verbesserungsmaßnahmen identifiziert. Dies betraf beispielsweise die Unterstützung der Mitarbeiter bei ihrer beruflichen Entwicklung, die weitere Intensivierung von Rückmeldungen oder die Unterstützung von Führungskräften und ihrer Teams beim Vorantreiben von Veränderung und Innovation.



Dialog mit Arbeitnehmervertretungen

Die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen ist wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Durch offenen und kontinuierlichen Austausch schaffen wir die Voraussetzung, die Interessen des Unternehmens und der Arbeitnehmer auch in herausfordernden Situationen zu einem Ausgleich zu bringen. Führen beispielsweise Restrukturierungen zu einem Stellenabbau, binden wir die Arbeitnehmervertretungen bei der Ausarbeitung sozialverträglicher Umsetzungsmaßnahmen frühzeitig ein. Dies erfolgt gemäß den jeweiligen gesetzlichen Regeln und getroffenen Vereinbarungen. Als wichtig betrachten wir, den Dialog auf die konkreten betrieblichen Situationen auszurichten. So haben wir zum Beispiel am Standort Ludwigshafen im Jahr 2017 zusammen mit den Arbeitnehmervertretern ein Qualifizierungskonzept und daraus abgeleitete Qualifizierungsmaßnahmen erarbeitet, welche die Mitarbeiter mit neuen digitalen Arbeitsweisen in der Produktion vertraut machen und bei der Einführung von Anwendungen auf mobilen Endgeräten unterstützen. Durch eine lokale und regionale Ausrichtung der Gespräche wollen wir den jeweils unterschiedlichen Herausforderungen sowie rechtlichen Gegebenheiten an unseren Standorten passgenau Rechnung tragen. Mit grenzüberschreitenden Angelegenheiten in Europa befasst sich der BASF Europa Betriebsrat. In Südamerika hat sich der Austausch im sogenannten „Diálogo Social“ etabliert.

Mehr dazu unter basf.com/arbeitnehmervertretung

Globale Arbeits- und Sozialstandards

- **Orientierung an den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte**
- **Managementprozess zur Überprüfung der Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards angepasst**

Als verlässlicher Teil der Gesellschaft handeln wir verantwortungsvoll gegenüber unseren Mitarbeitern. Dazu gehört unsere Selbstverpflichtung zur Beachtung internationaler Arbeits- und Sozialstandards, die wir in unserem globalen Verhaltenskodex verankert haben. Sie umfasst international anerkannte Arbeitsnormen, wie sie in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen (UN), den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen und der „Dreigliedrigen Grundsatzserklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik“ der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) festgehalten sind. BASF hat den Anspruch, diese Standards weltweit einzuhalten. Unser Handeln im Einklang mit internationalen Arbeits- und Sozialstandards adressieren wir im Wesentlichen über drei Elemente: das Compliance-Programm (einschließlich externer Compliance-Hotlines), den intensiven Dialog mit unseren Stakeholdern (beispielsweise mit Arbeitnehmervertretungen oder internationalen Organisationen) sowie den globalen Managementprozess zur Achtung internationaler Arbeitsnormen.

Die Umstellung unseres Managementprozesses haben wir 2017 abgeschlossen. Eine gruppenweit geltende Richtlinie gibt nun einen BASF-Standard zur Einhaltung internationaler Arbeits- und Sozialstandards¹ vor, deren Umsetzung über einen Compliance-Risk-Management-Prozess überprüft wird. Bis Ende 2017 haben wir alle Länder, in denen BASF tätig ist, risikobasiert ausgewertet. In Ländern, in denen die Richtlinie aufgrund nationaler Gesetze, Regeln oder Gebräuche nicht ohne weiteres umgesetzt werden kann, wird evaluiert, inwieweit im Rahmen lokaler Anforderungen sinnvolle Anpassungsmaßnahmen möglich sind. Diese Informationen sowie die gesteckten Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung der Richtlinie werden über ein zentrales Due-Diligence-System regelmäßig überprüft und dokumentiert. Über interne Kontrollprozesse, wie zum Beispiel Compliance-Audits, wird ab 2018 geprüft, inwieweit die Richtlinie in den BASF-Gruppengesellschaften eingehalten wird.

Mehr zu Arbeits- und Sozialstandards unter basf.com/arbeits_sozialstandards

Mehr zu weltweiten Standards auf Seite 24

Mehr zu unserem nachhaltigkeitsbezogenen Risikomanagement auf Seite 29

Mehr zu Compliance ab Seite 135



¹ Die Richtlinie konkretisiert die im globalen Verhaltenskodex unter „Menschenrechte und internationale Arbeitsstandards“ aufgeführten Themen.