

Knappe Ressourcen

China wird innovativ, gute F&E-Mitarbeiter sind deshalb begehrt und umworben.

Von Wei Zhao

In China hat sich das Rekrutieren und Binden qualifizierter F&E-Mitarbeiter für viele Unternehmen inzwischen zum kritischen Erfolgsfaktor entwickelt. Derzeit gibt es im Land etwa 1.500 Forschungszentren internationaler Spitzenunternehmen. Sie beschränken sich nicht mehr auf die Anpassung vorhandener Produkte an den chinesischen Markt, sondern entwickeln auch neue Produkte für besondere Kundenwünsche. Anspruchsvolle chinesische Industriekunden und Konsumenten erfordern die Erarbeitung spezifischer Lösungen, und auch die chinesischen Wettbewerber werden immer innovativer. Dazu kommt die Innovationsoffensive chinesischer Unternehmen, die den Kampf um F&E-Talente noch mehr befeuert.

Wachsender Bedarf

Da chinesische Unternehmen zunehmend in Forschung und Entwicklung investieren und die aufblühende Startup-Szene des Landes stark wächst, wird der Wettbewerb um qualifizierte F&E-Mitarbeiter härter. Gerade die chinesischen Innovatoren scheuen sich nicht, erfahrene Ingenieure und Seniormanager rigoros von den internationalen Top-Firmen und von KMU abzuwerben. Das gilt besonders für die Informationstechnologie, die Telekommunikation mit Schwerpunkt mobile Kommunikation, die Autoindustrie und die Pharmaindustrie. Der Vorteil chinesischer F&E-Fachkräfte, die von ausländischen Unternehmen kommen, ist, dass sie nicht nur über spezifische Technikenkenntnisse verfügen, sondern auch ausgeprägte Kompetenzen in Sachen Innovationsmanagement, Kommunikation und Koor-

dination mitbringen.

Forschung und Entwicklung teilt sich in China auf Grundlagenforschung, anwendungsorientierte Forschung und ingenieurtechnische Entwicklung auf. Statt nur in den Universitäten oder Instituten zu forschen, gehen immer mehr F&E-Talente auf den freien Markt. Schon im Jahr 2014 arbeiteten knapp 78% aller F&E-Mitarbeiter in Unternehmen. Fachleute, die im Ausland studiert haben (so genannte „Haigui“), haben daran einen großen Anteil. Die meisten dieser begehrten Experten (85%) arbeiten in Positionen, die mit Innovation zu tun haben. 10% sind als Professoren oder Wissenschaftler in der Forschung oder Lehre beschäftigt, nur 5% haben selbst eine Firma gegründet.

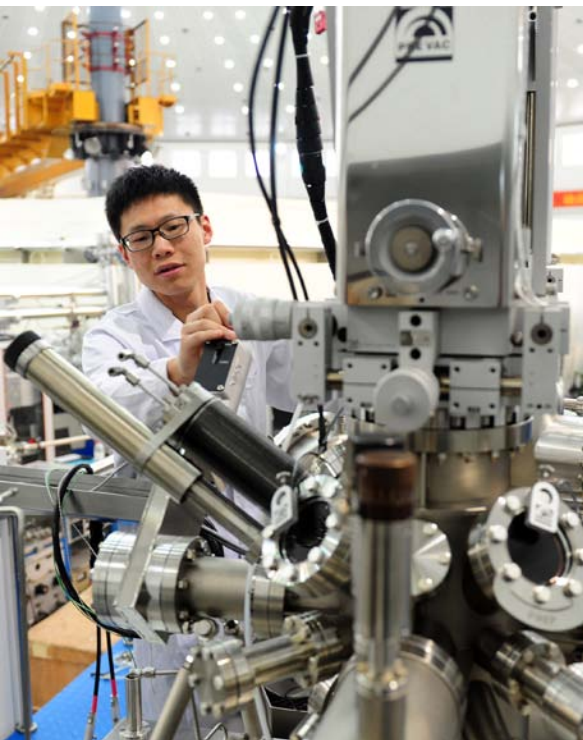
Im Jahr 2013 sind 353.500 chinesische Studenten, die im Ausland studiert haben, nach China zurückgekehrt, und immer mehr Absolventen entscheiden sich dafür, im Heimatland Karriere zu machen. Damit chinesische Unternehmen im Wettbewerb mit den globalen Top 500 mithalten können, ist die Regierung gerade dabei, eine Innovationsplattform aufzubauen, die einheimische und ausländische F&E-Spezialisten anziehen soll.

Nach aktuellen Zahlen des Ministeriums für Wissenschaft und Technik ist die Volksrepublik beim F&E-Personal inzwischen der führende Standort in der Welt. Im Jahr 2013 betrug die Zahl der wissenschaftlichen und technischen Mitarbeiter von Unternehmen, Universitäten und Organisationen satte 71 Millionen, im Kernbereich Forschung und Entwicklung waren 3,5 Millionen Menschen beschäftigt – viermal so viele wie in Japan. Damit hat China beim Personal die bislang führende F&E-

Nation USA überholt und steht im globalen Vergleich an der Spitze.

Recruiting in Clustern

Das Recruiting von F&E-Personal sollte sich auf die dichten sozialen Netzwerke in regionalen Technologieclustern fokussieren. Das Gros der chinesischen Forscher und Entwickler ist in den östlichen Küstenregionen Guangdong, Jiangsu und Beijing sowie in den für China typischen Innovations-Hubs konzentriert. Dazu gehören der als Chinas Silicon Valley



bekannte Zhongguancun Science Park in Beijing und der Zhangjiang Hi-Tech Park in Shanghai, große Städte wie Shenzhen, Xi'an oder Chongqing sowie zahlreiche regionale Cluster für IT, Automobilindustrie, Telekommunikation, industrielle Fertigung, Robotik, Medizintechnik oder Luft- und Raumfahrt.

Die Schwerpunktregionen für die boomende Industrierobotik sind der gesamte Nordosten Chinas, speziell die Metropolregion Shenfu New City (Zusammenschluss der Städte Shenyang und Fushun) und die Städte Tangshan und Harbin, sowie die Städte Tianjin, Qingdao und Chongqing.

In Shenfu New City soll auf einer Fläche von 5 km² bis Ende 2017 ein weiteres internationales Forschungs- und Produktionszentrum für hochentwickelte Industrierobotik entstehen. Rekrutierende deutsche Unternehmen sollten auch den Großraum Shanghai als eines der zukünftigen Fundamente der chinesischen Robotikforschung sowie die Stadt Changzhou und die Provinz Jiangsu im Auge behalten.

Personalwirtschaftlich relevante Informationen für Forschung und Entwicklung kommen auch aus der Politik. Die chinesische Regierung hat ihre Pläne der Umstrukturierung der Industrie jetzt weiter konkretisiert und vier Bereiche festgelegt, die in Zukunft schwerpunktmäßig gefördert werden sollen. Dazu gehören die intelligente Produktion und das Internet+, die Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz, die Stärkung grundlegender Technologien beispielsweise im High-Tech-Sektor und in der Lebensmittelproduktion sowie die Herstellung traditioneller chinesischer Arzneimittel. Die Planung unterscheidet 73 Unterkategorien, von denen sechs hervorgehoben werden: Die Entwicklung und Herstellung von Sicherheitschips, Big-Data-Anwendungen, industrielle Cloud-Anwendungen, eine Service-Plattform für den Austausch zwischen Herstellern intelligenter Hard- und Software-Produkte, die Standardisierung und den Ausbau der Produktion von Arzneimitteln aus der traditionellen chinesischen Medizin (TCM) sowie die Reduzierung des Wasserverbrauchs und der Wasserverschmutzung durch die Industrie.

Karrieremöglichkeiten schaffen

Die chinesische Innovationsoffensive ist dafür verantwortlich, dass chinesische Arbeitgeber in der Gunst des F&E-Nachwuchses immer mehr punkten. Viele chi-

nesische Forscher und Entwickler arbeiten heute lieber bei chinesischen als bei internationalen Unternehmen, oder sie wählen einen ausländischen Arbeitgeber nach seinem nationalen Ruf im Bereich Innovation aus. Was für die Mitarbeiter aber letztendlich zählt ist der Erfolg des Unternehmens. Misserfolg in F&E wird in China weniger toleriert als in den USA oder Europa. Gerade die jungen F&E-Mitarbeiter wechseln sofort den Arbeitgeber, wenn sie bemerken, dass ihre Firma keinen schnellen Erfolg hat.

Stichwort Know-how-Verlust: Integrität, Loyalität und Stabilität von Mitarbeitern sind im sensiblen F&E-Bereich eine besonders große Herausforderung. Da Wissensträger massiv umworben werden und mit jeder Kündigung wichtiges Know-how abwandert, kommt es darauf an, chinesische Forscher und Entwickler, die in sensiblen Bereichen tätig sind, genau zu überprüfen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Die Vorbeugung gegen Know-how-Abfluss fängt bereits bei der Rekrutierung an. So sollte bei relevanten Bewerbern immer auch ein Background-Check durchgeführt werden, bei der frühere Tätigkeiten und das soziale Umfeld des Kandidaten sorgfältig durchleuchtet werden.

Gute Forscher und Entwickler sind in vielen Technologiefeldern heiß begehrt. Das Gehalt, Incentives, eine betriebliche Altersvorsorge oder Mitarbeiterfonds für Notfälle müssen deshalb immer wettbewerbsfähig bleiben. Deshalb sollten Analysen der chinesischen und der ausländischen Wettbewerber durchgeführt und Personalexperten befragt werden. Viele chinesische Unternehmen helfen ihren Angestellten dabei, Kredite für eine Eigentumswohnung oder ein Haus zu bekommen, wobei der Kredit an den Verbleib in den Unternehmen gekoppelt ist. Bonuszahlungen am Jahresende (zwei bis drei Monatsgehälter) oder vereinbarte Gehaltssteigerungen sind ein starker

Anreiz zum Bleiben. Awards für besonders leistungsstarke Mitarbeiter sind dagegen ein zweischneidiges Schwert, weil sie dem Preisträger nicht nur im eigenen Unternehmen soziales Ansehen verschaffen, sondern auch seinen Marktwert erhöhen.

Bindung als Herausforderung

Für viele deutsche Unternehmen in China ist es inzwischen unabdingbar, für ihre Forscher und Entwickler ein wirksames Personalbindungsprogramm zu entwickeln und zu implementieren. Gut ausgebildete und ambitionierte Chinesen suchen ständig neue Möglichkeiten und sind immer auf dem Sprung. Um im Beruf schneller voranzukommen, nehmen sie die Dienste professioneller Vermittler in Anspruch und akzeptieren auch ein Angebot, das nur eine geringfügige Verbesserung darstellt. Für die Arbeitgeber bedeutet das, dass neben dem erfolgreichen Recruiting neuer F&E-Mitarbeiter die langfristige Mitarbeiterbindung immer mehr in den Mittelpunkt rückt.

Dabei ist Geld nicht alles. Das gilt besonders für die Klientel der Forscher und Entwickler, bei denen das berufliche Fortkommen im Vordergrund steht. So legen

gut ausgebildete F&E-Mitarbeiter inzwischen großen Wert auf Lern- und Aufstiegsmöglichkeiten, meritokratische Förderung der Besten, am Mitarbeiter orientierte Führung sowie Work-Life-Balance. Das Angebot flexibler Arbeitszeiten, Sabbaticals, internationaler Austauschprogramme oder gesponserter Tickets zeigt den Mitarbeitern, dass das Unternehmen sie und ihre Arbeit schätzt. Gerade jüngere chinesische F&E-Mitarbeiter wünschen sich, dass ihr Arbeitgeber die betriebliche Weiterbildung unterstützt, sei dies in Form von internationalen Rotationen, bei denen der Mitarbeiter die Forschung und Entwicklung in der Unternehmenszentrale kennenlernt, internen und externen Schulungen oder der Unterstützung bei weiterführenden Studiengängen.

Die Bindung von F&E-Talenten an das Unternehmen funktioniert auch über Entwicklungsprogramme, die Angestellte schnell für Führungspositionen im F&E- und im Innovationsmanagement qualifizieren. Wer Mitarbeiter halten möchte, tut gut daran, mit ihnen den geplanten Karriereweg zu besprechen und sie in einen Talente-Pool aufzunehmen. Es kann hilfreich sein, neue Karrierestu-

fen und damit weitere Titel und Verantwortungen zu schaffen, die den Arbeitnehmern Perspektiven zeigen.

Zurückhaltung ist bei dem im Westen beliebten individuellen Mentoring zur Entwicklung von Talenten geboten. Denn chinesische Mentoren enthalten ihren Mentees oft Kenntnisse und Qualifikationen bewusst vor, um ihre eigene Position im Unternehmen nicht zu gefährden.

In der kollektiv geprägten chinesischen Gesellschaft sollte immer ein ganzheitlicher und integrierter Ansatz verfolgt werden, der verschiedene Strategien, Methoden und Instrumente miteinander kombiniert. Ein wirksames Programm zur Mitarbeiterbindung in der F&E ruht unserer Erfahrung nach wesentlich auf finanziellen Anreizen, einer attraktiven Karriereplanung und -entwicklung sowie einer wertschätzenden Unternehmenskultur ♦

Die Autorin ist Beraterin bei **CHINABRAND CONSULTING**, einem auf IP und Innovation in China spezialisierten Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen.

Kontakt: wzhao@chinabrand.de