



Dr. Xin Ma hat Bayer in der asiatischen Forschungslandschaft weiter vernetzt

In der Welt zu Hause

Mehr als zehn Jahre ist Dr. Xin Ma durch den Bayer-Konzern gereist und hat Erfahrungen mit verschiedenen Kulturen und unterschiedlichen Strategien gesammelt. Von der Wirkstoffforschung über die Entwicklung bis hin zu Strategieentwicklung und dem Portfoliomanagement: Die Wissenschaftlerin kennt die gesamte Wertschöpfungskette bei Bayer HealthCare. Im Sommer 2009 kehrte die Chemikerin in ihr Geburtsland China zurück und baute für den Konzern das Global Drug Discovery Innovation Center China auf. Damit schaffte Ma eine Pionierleistung für Bayer in ihrem eigenen Land – und einen wichtigen Baustein für exzellente Forschung und für die Asien-Strategie von Bayer HealthCare.

Xin Ma liebt Herausforderungen. Und obwohl die Bayer-Forscherin in China geboren und aufgewachsen ist, fühlte sie sich bei ihrer Rückkehr nach insgesamt 20 Jahren im Ausland in der alten Heimat fast fremd – und ein wenig verloren: „Ich war wirklich überrascht, wie viel sich verändert hatte: Die Städte wirkten viel moderner, und die Leute waren viel offener“, sagt die zierliche Asiatin mit den dunklen Augen. Im Dezember 1987 hatte sie China verlassen und eine lange Reise durch die Welt der Forschung begonnen – mit vielen Stationen in aller Herren Länder. Als sie 2009 in Chinas Hauptstadt Peking mit dem Aufbau des neuen Global Drug Discovery Innovation Center China (GDD ICC) begann, musste sie sich daher erst mal wieder neu auf asiatischem Boden und in der chinesischen Forschungslandschaft orientieren. „Ich fühlte mich manchmal so hilflos wie ein kleines Kind“, erzählt die vielgereiste Forschungsmanagerin rückblickend und lacht. Aber die Eingewöhnungsphase währte nicht lange: Die engagierte und couragierte Wissenschaftlerin machte das GDD ICC innerhalb kurzer Zeit zu einem festen Bestandteil der interna-

tionalen Forschungslandschaft von Bayer HealthCare. Nach Deutschland und den USA ist China nun das dritte Land, in dem die Bayer-HealthCare-Division Pharmaceuticals exzellente Wissenschaftler aus aller Welt zusammenbringt, um an innovativen Therapien zu forschen und neue Wirkstoffe zu entwickeln.

Zur Arbeitswelt in China gehört der stetige Wandel

Auch wenn bereits viel über China, seine Bevölkerung und seine Arbeitswelt bekannt ist: Niemand sollte laut Ma annehmen, bereits alles über ihre Landsleute zu wissen. „Selbst gebürtige Chinesen, die einige Zeit im Ausland waren wie ich, irren, wenn sie denken, dass sie China gut kennen“, ist Ma überzeugt. Sie spricht aus eigener Erfahrung: „Egal ob potenzielle Kooperationspartner oder Unternehmen – alle agieren sehr unterschiedlich. Wenn wir einen Vertrag mit einer Institution unterzeichnet haben, heißt das nicht zwangsläufig, dass wir jetzt genau wissen, wie wir eine neue Partnerschaft mit einem anderen Forschungsverbund in

die Wege leiten können.“ Ma hat auch eine Vermutung, warum das so ist: Anders als in Europa und Nordamerika ist Chinas Arbeitswelt noch stark im Wandel. „Viele Abläufe sind jetzt noch nicht so standardisiert, wie das zum Beispiel in Deutschland der Fall ist“, sagt sie. Zugleich staunt sie immer wieder über die rasende Geschwindigkeit, mit der sich ihr Geburtsland verändert. Ma liebt den Wandel und unerwartete Fragestellungen: „Neue Aufgaben motivieren mich: Ich mag keine langweiligen Arbeitstage.“ An Herausforderungen mangelte es ihr in China nicht: Gemeinsam mit vier Kollegen – Wissenschaftler aus Deutschland, den USA und Asien – startete sie den Aufbau des Innovation Center China quasi bei null. „Alles, was wir aus Deutschland mitbrachten, waren ein paar Ideen und eine kleine Gruppe

Forschungsreisende: Nach vielen internationalen Stationen im Bayer-Konzern arbeitet Dr. Xin Ma derzeit bei Bayer HealthCare in Berlin und erholt sich dort in den Pausen an historischen Plätzen wie dem Gendarmenmarkt (Foto li.). Mit besonderem Engagement hat Ma (Foto re., 4. v. li.) die Vernetzung des Konzerns mit renommierten asiatischen Forschungsinstituten wie dem Shanghai Institute of Organic Chemistry (SIOC) vorangetrieben – und damit auch die Asien-Strategie von Bayer HealthCare.



hoch motivierter Leute.“ Zunächst galt es, die gesamte Infrastruktur eines Forschungszentrums zu schaffen, Kontakte zu potenziellen Partnern zu knüpfen und die Innovationslandschaft Chinas besser kennenzulernen. Doch erste Erfolge ließen nicht lange auf sich warten: „Wir hatten einige gute Anknüpfungspunkte, die uns bereits im ersten Jahr allein mit der renommierten Tsinghua University in Peking mehrere Projekte ermöglichten.“ So entstand Schritt für Schritt ein Kompetenz-Netzwerk: Das Institut für Biomedizin

(SIOC) erneuerte im März 2010 eine Forschungsvereinbarung auf dem Gebiet der chemischen Synthese.

Unterschiedlichste Kulturen sind Teil ihres Lebens

Immer wieder hat die Chinesin in ihrem Arbeitsleben neue Länder, Positionen und Aufgaben kennengelernt. Umstellungsschwierigkeiten hat sie mittlerweile nicht mehr, auch wenn sie das selbst manchmal wundert: „Die unterschiedlichen Kulturen, wech-

meiner Chefin bei P&G, wie wichtig es ist, das volle Potenzial seiner Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern. Das macht ein leistungsstarkes Team aus. Durch die richtige Kombination von Menschen mit der richtigen Einstellung werden Dinge einfacher.“ Dieses Vorbild wirkte sich auf Mas eigenen Führungsstil aus. „Zumindest hat dies Anstöße gegeben, realisieren lässt sich das nicht immer so einfach“, lautet Mas bescheidenes Resümee. Dass der Asiatin ihr Team am Herzen liegt, zeigt sich spätestens, wenn sie von ehemaligen Mitarbei-



Stationen einer Forscherkarriere: Von ihren Eltern (Foto li.) immer unterstützt, widmet sich Dr. Xin Ma in ihrem Masterstudium der Organischen Chemie (2. Foto v.li.). Als Stipendiatin am Max-Planck-Institut in Mülheim an der Ruhr sammelt die Chinesin erste Erfahrungen im Ausland (3. Foto v.li.). Heute ist die Bayer-Forscherin (gr. Foto re.) in der ganzen Welt zu Hause und kennt sich in vielen Kulturen aus, denn Reisen gehört auch privat zu ihren favorisierten Aktivitäten. Und auch der Austausch mit Kollegen und Mitarbeitern (kl. Foto re.) hat bei Xin Ma hohe Priorität.

der Tsinghua Universität etwa unterzeichnete einen Kooperationsvertrag mit dem Ziel, frühe Forschungsaktivitäten mit dem Schwerpunkt Onkologie zu unterstützen. Weitere strategische Partnerschaften folgten zum Beispiel mit dem People's Liberation Army General Hospital: Wissenschaftler mit Expertise auf dem Gebiet der Frauengesundheit kooperieren seit Juli 2010 mit dem Forschungsstandort Berlin. Und auch das Shanghai Institute of Organic Chemistry

selnde Verantwortungsbereiche und neue Arbeitsumgebungen sind Teil meines Lebens – und egal auf welchem Kontinent mein Büro gerade liegt: Es ist einfach nur ein neuer Arbeitstag.“ Ihre wissenschaftlichen Arbeiten auf dem Weg zur Promotion startete sie in Deutschland als Stipendiatin der Max-Planck-Gesellschaft. Später folgten zwei Forschungsjahre an der State University of New York. In den USA nahm die Chemikerin mit Begeisterung für die Medikamentenentwicklung und Verbesserung chemischer Prozesse auch ihre erste Stelle in der Industrie an: beim US-amerikanischen Konsumgüter- und Pharma-Hersteller Procter & Gamble (P&G). „Ich lernte früh von

tern erzählt: Auch nach Jahren ist sie mit vielen noch in Kontakt. Mitarbeiter wie Dr. Xin Ma werden für einen weltumspannenden Konzern immer wichtiger: Ma mag Menschen – und deren Unterschiede: „Das Verständnis für die unterschiedlichen Herangehensweisen hilft uns, kreative Lösungen zu finden.“ Wenn sie Zeit dafür hat, reflektiert die engagierte Asiatin gerne bei einer Tasse grünem Tee über die verschiedenen Nationen, die sie über die Jahre kennengelernt hat: Während Deutsche sich Mas Empfinden nach eher mit ihrer Situation arrangieren, brauchen Chinesen eher ein Feel-Good-Feeling – und in den USA wird besonderer Wert auf Political Correctness gelegt. Seit Beginn ihrer



Karriere bei Bayer HealthCare im Jahr 1998 hat Ma auch immer wieder ihre Aufgabengebiete gewechselt: Nachdem sie in West Haven, Connecticut, USA, vor allem bei der Forschung und Entwicklung neuer Medikamente auf den Gebieten Diabetes und Onkologie mitgewirkt hatte, nahm sie dann eine Stelle in der Unternehmensentwicklung der Bayer AG in Leverkusen an. Eine Chance, über die sie froh war: Das half ihr, außerhalb der Forschung, Stärken zu entwickeln, von

denen sie nicht wusste, dass sie in ihr existierten. Als ihr damaliger Chef, Prof. Dr. Andreas Busch, schließlich die Idee an sie herantrug, das neue Innovation Center in Peking aufzubauen, nahm sie die Herausforderung an. Und durch ihre Tatkraft wurde das Global Drug Discovery Innovation Center China ein wichtiger Baustein in der Asien-Strategie von Bayer HealthCare Pharmaceuticals. Nach dem Ausflug in die Emerging Markets kehrte die Asiatin im Juni 2011 zurück ins strategische Marketing nach Berlin, wo sie die Abteilung Strategy & Portfolio Management im Bereich General Medicine leitet. „Ich habe jetzt die Möglichkeit, mir das letzte Glied in der Wertschöpfungskette von der Idee hin zum fertigen Medikament zu erarbeiten: die kommerzielle Vermarktung der Produkte und das Portfoliomanagement.“

Den Blick auf das Ganze zu haben, war Ma schon immer wichtig – „und aus

Nichts Neues zu erschaffen.“ Aus diesem Antrieb heraus entschied sie sich für das Chemie-Studium. „Ich habe es schon als Kind geliebt, wenn sich eine gelbe Flüssigkeit in eine blaue verwandelte“, sagt die Forscherin, die in Wuhan, einer Stadt im Süden Chinas, direkt am Yangtse geboren wurde. „Es hat so etwas Magisches.“ Mit Begeisterung erzählt sie von den Reagenzien, Fläschchen und Apparaturen, die ihr älterer Bruder von der Arbeit aus einem Analyselabor immer wieder für seine kleine Schwester mit nach Hause brachte.

Salzsäure-Experimente im jugendlichen Übermut

Mit der Zeit wurden ihre Experimente allerdings auch gefährlicher. Als sie einmal im Badezimmer ihrer Eltern Salzsäure mit Schwefelsäure vermischt hatte, kam es zur Explosion: Die ätzende Flüssigkeit verteilte sich auch über Mas Gesicht. „Zum Glück sind keine Narben geblieben“, sagt sie und wundert sich selbst über ihren jugendlichen Übermut. Das Interesse an der Chemie war geweckt und ließ Ma nicht mehr los: „Ich wollte wissen, was da genau passiert.“ Ihre Bachelorarbeit an der chinesischen Dalian University of Technology widmete sie Kunststoffpolymeren, im Master-Studium konzentrierte sich Ma auf die Organische Chemie – und legte damit den Grundstein für eine Karriere in der chemischen Industrie. Wohin ihre Reise im Konzern noch geht, lässt Ma entspannt auf sich zukommen. Dass dem Konzern in Zukunft immer wieder Veränderungen bevorstehen, ist der Asiatin bewusst: „Aber wir werden immer besser lernen, damit umzugehen – dazu möchte ich mit meinen Erfahrungen beitragen.“ Nur eines ist für die nahe Zukunft sicher: „Wenn ich etwas mehr Zeit habe, möchte ich Berlin erkunden.“ Seit ihrem letzten Besuch vor dem Mauerfall hat sich viel verändert. Doch als Reisende zwischen den Welten ist Xin Ma den Wandel gewohnt.



www.research.bayer.de/portraet-ma
Weiterführende Informationen zum Thema