

Universität des Saarlandes

Warum ein Ex-Manager nun wieder studiert

Saarbrücken · 15 Jahre lang arbeitete Michael Bauer als Manager. Seit 2023 studiert der 42-Jährige wieder. Aus Würzburg kam er gezielt nach Saarbrücken, um bei BWL-Juniorprofessor Eric Grosse zu promovieren. Grosse forscht zu „menschenzentrierten Managementkonzepten“. Bauer, der auch als Business-Coach arbeitete, sagt, dass viele Unternehmen moderne Technologien planlos einsetzen. Auf Kosten ihrer Mitarbeiter – kein Zukunftskonzept, sind Bauer und sein Doktorvater sich einig.

10.11.2025 , 07:02 Uhr · 5 Minuten Lesezeit



Junger Doktorvater und älterer Doktorand: Der Saarbrücker BWL-Juniorprofessor Eric Grosse (41, links) und sein Promovent Michael Bauer (42). Beide kennen sich noch aus gemeinsamen Studienzeiten in Würzburg.

Foto: Oliver Dietze

Eigentlich war klar, dass er nach seiner Promotion, die er gezielt an der Universität des Saarlandes beim umtriebigen BWL-Juniorprofessor Eric Grosse angehen wollte, wieder zurück in die freie Wirtschaft gehen würde. Eigentlich. Ehe Michael Bauer 2023 aus Würzburg hierher kam und 15 Jahre nach seinem ersten Studienabschluss wieder zum Studenten wurde, hatte er jahrelang als Manager bei einem Druckmaschinenhersteller gearbeitet.

Die Forschungserkenntnisse, die er in seiner Promotion sammelt, plante Bauer anschließend in die Industrie einzubringen. Seine Uni-Jahre waren dazu gedacht, wissenschaftliches Knowhow über die grundstürzende digitale Transformation in diesen schwindelerregenden KI-Zeiten zu erlangen und es gewinnbringend in der Wirtschaft einzubringen.

„Die Entfaltung des Ichs“

Und jetzt? Hat Bauer es sich anders überlegt. Mit leuchtenden Augen erzählt der 42-jährige Ex-Manager (und zweifache Familienvater), dass er nach Abschluss seiner Doktorarbeit in der Forschung bleiben will. Er hat Feuer gefangen. Michael Bauers Geschichte ist im besten Sinne eine über die manchmal unwiderstehlichen Reize der Wissenschaft. Das, was Bauer „die Entfaltung des Ichs“ nennt, sehe er für sich dort besser gegeben als in der Industrie, beantwortet er schnörkellos die Frage nach dem Sinneswandel.

„Digitale Transformationsprozesse unterliegen einer starken Tendenz sich zu verspäten, zu verteuern oder ganz zu scheitern. Das stellt für Unternehmen und deren Belegschaft im globalen Wettbewerb um Marktanteile und neue Geschäftsmodelle ein großes Risiko dar“, heißt es ziemlich provokant in einem im Vorjahr erschienenen gemeinsamen Fachartikel von Eric Grosse und seinem Promotionsstudenten Michael Bauer.

„Nördlich Stuhlsatzenhaus“

Geplante Uni-Erweiterung - Oberverwaltungsgericht rügt schwere Mängel im Bebauungsplan



Rund 160 Millionen Euro vom Land

Wie das Land die Hochschule unterstützen will - und was die HTW dafür tun muss



23 000 Studierende

Wintersemester-Start im Saarland: Trends, Zahlen und Entwicklungen der Hochschulen



Keine Null - Acht - Fünfzehn - Schulungen

Tenor des Textes: Sollen KI-Technologien erfolgreich in Unternehmen implementiert werden, muss die Belegschaft konstruktiv „mitgenommen“ werden. Mit Erklärungen alleine ist es da nicht getan. Ängste vor einem Jobverlust oder Algorithmus-Aversionen lassen sich nun mal nicht durch Null-Acht-Fünfzehn-Schulungen vertreiben. Grosse und Bauer sehen daher die Notwendigkeit eines „Digital Transformation Coaching“, um die Akzeptanz und damit auch die Produktivität von Digitalisierungsprozessen zu erhöhen. Solange Veränderungen am Arbeitsplatz eher als Risiko denn als Chance begriffen werden, konterkariere dies

deren Innovationspotenzial.

Nur in Kosten denken, das kann es nicht sein

Eric Grosses Forschung kreist um betriebswirtschaftliche Fragestellungen der Digitalisierung in Produktion und Logistik. „Dabei arbeiten wir an Handlungsempfehlungen für die Arbeit der Zukunft, die eine bedarfs-, alters- und fähigkeitsgerechte Planung logistischer Prozesse ermöglicht“, heißt es in der Selbstbeschreibung des Saarbrücker Lehrstuhls. Mit anderen Worten: Ziel ist es, das zu befördern, was Grosse „menschenzentrierte Managementkonzepte“ nennt. Lange Zeit habe man in der Betriebswirtschaftslehre „nur in Kosten gedacht, der Mensch tauchte in diesen Planungen nicht auf“, erzählt Eric Grosse, der laut einem Ranking der „Wirtschaftswoche“ zu den forschungsstärksten BWL-Forschern im deutschsprachigen Raum gehört, von dem notwendigen Paradigmenwechsel. In der typischen, kostengetriebenen „CEO-Welt“ – CEO steht für Chief Executive Officer, was im Deutschen Geschäftsführer meint – sei für eine solche integrierte Sichtweise kein Raum gewesen, meint Grosse.

Genau das hat Michael Bauer nicht lange zögern lassen, als der Juniorprofessor ihm anbot, im Rahmen eines von Grosse eingeworbenen EU-Forschungsprojekts als Projektleiter auf Promotionsbasis einzusteigen. „Excellence in human-centered logistics 4.0“ (X-HuLog4.0) heißt es. In Kooperation mit der TU Darmstadt, der Technischen Universität Vilnius und der NTNU Trondheim (Fördervolumen: 1,3 Millionen Euro) wird neben Optimierungsfragen von Logistikprozessen untersucht, welcher Technologieeinsatz dabei sinnvoll und tolerabel ist. Werden etwa in der Lagerverwaltung VR-Brillen oder Roboteranzüge (Exoskelette) eingeführt, stellt sich die Akzeptanzfrage. Und zwar nicht erst dann, wenn etwa die Datenbrillen Kopfschmerzen verursachen.

Wo bleibt die Mitarbeiterbindung?

In Unternehmen werde häufig für alles erdenkliche Geld ausgegeben, außer für das Personal. Eine nachhaltige Mitarbeiterbindung bleibe meist aus, schildert der mittlerweile auch im Bundesverband Coaching (DBVC) aktive Michael Bauer Erfahrungen, die er als Supervisor in Betrieben sammelte. Dabei sei es „betriebswirtschaftlich nachweislich billiger, dies zu tun“. Bauers Doktorvater gibt ihm recht: Einer aktuellen MIT-Studie (Massachusetts Institute of Technology) zufolge führten 95 Prozent aller generativen KI-Pilotprojekte zu keiner Umsatzsteigerung, so Eric Grosse.

Zu viele sprängen immer noch auf den gegenwärtigen Hype auf, ohne sich zu fragen, wie viel KI es im eigenen Unternehmen tatsächlich brauche – ein als „Fear of Missing out“ (die Angst, etwas zu verpassen) bekanntes Phänomen. Statt KI sinnvoll und nachvollziehbar in Arbeitsprozesse zu integrieren, werden bloße Insellösungen generiert, um irgendwie mit dabei zu sein. Man hole sich KI-Werkzeuge ins Haus, könne damit aber nicht umgehen, zumal Weiterqualifizierungen ausblieben, skizziert Eric Grosse das, was er „das immer noch starke Bereichsdenken in Unternehmen“ nennt.

In dem von Grosse mit herausgegebenen, im Vorjahr erschienenen Sammelband „Warehousing 5.0“ lässt sich nachlesen, dass viele Warenlager ungeachtet heutiger Automatisierungsprozesse weiterhin manuell betrieben werden. Auch in Grosses ureigenstem Forschungsfeld „Intralogistik“ (der Steuerung und Optimierung innerbetrieblicher Informations-, Material- und Warenströme) zeigt sich, dass der Mensch prinzipiell immer noch flexibler ist als etwa Roboter. „Bei saisonalen Peaks können Sie etwa nicht kurzzeitig hundert Roboter

einstellen“, gibt der Betriebswirtschaftler ein einleuchtendes Beispiel. Dennoch ist klar, dass Automatisierungsprozesse und KI-Anwendungen in vielen Feldern die menschliche Arbeitskraft ersetzen werden, insbesondere manuelle Tätigkeiten.

Potenziale eines KI-basierten Coachings

Unbenommen davon werden die eingangs erwähnten menschenzentrierten Managementkonzepte künftige industrielle Prozesse begleiten. Für Michael Bauer ist klar, dass resilient agierende Unternehmen die psychologischen Folgen der Digitalisierung auf die Mitarbeiter in Blick nehmen müssen. Ziel müsse sein, dass die Technik nicht nur Kosten spare und die Produktivität erhöhe, sondern auch die Arbeitsbedingungen verbessere. Nur dann profitierten Unternehmen längerfristig davon. Die Besonderheit des Saarbrücker Lehrstuhls sei, dass er unter betriebswirtschaftlichen Vorzeichen etwa die Potenziale eines KI-basierten Coachings wissenschaftlich untersuche, erklärt Bauer, warum er ausgerechnet hier gelandet ist. Forschung und Praxis verbinden zu können, das ist genau das, was Bauer dazu bewogen hat, nun doch eine wissenschaftliche Laufbahn einschlagen zu wollen. Die – im Vergleich zu einer betrieblichen Tätigkeit – „höhere Flexibilität, die Freiheit und die Synergien, die sich beim Blick über den Tellerrand ergeben“, wie Bauer das nennt, gaben den Ausschlag.

Wie die Faust aufs Auge passt es da, dass sowohl Michael Bauer als auch Eric Grosse an der neuen, aus TraFo-Mitteln von Landesseite mit 25 Millionen Euro angeschobenen neuen „Scheer School of Digital Sciences“ lehren, die im Zeichen einer lange ausgeklügelten Kooperation zwischen dem August-Wilhelm Scheer Institut und der Uni Unternehmen mittels Weiterbildungsangeboten bei ihrer digitalen Transformation helfen soll. Im kommenden Sommer werden Grosse und Bauer dort ein Modul „Digital Transformation Leadership“ anbieten.