

«Stolpersteinen: Das Übersehen und das Übergehen» (S. 116). Hierzu sind alle Ressourcen der Selbstdarstellung und gute Vorbereitung für öffentliche Auftritte nützlich.

Die Macht – der Zugang zu den Mächtigen. Die Wirtschaftswissenschaftlerin R. M. Kanter meint dazu: «In Unternehmen hat derjenige Macht, der dafür sorgen kann, dass Dinge geschehen.» (S. 140) und Cornelia Edding knüpft an: «Karriere können Sie nur machen, wenn Sie sich damit anfreunden, mächtig zu sein und Ihre Macht auch einzusetzen... Wenn Sie gestalten wollen, brauchen Sie Freiräume.» (S.143) Bestandsaufnahmen bezüglich der eigenen Haltung, Möglichkeiten und Unterstützer helfen, sich über die eigene Position im Klaren zu sein. Auch in diesem Kapitel finden sich neben vielen klugen Anmerkungen kleine enorm praktische Empfehlungen, um sich Respekt zu verschaffen.

Dank der unpräntiösen Empathie stärkt und motiviert dieses Buch all die Frauen, die Lust auf Gestaltung haben. Nicht umsonst ist es in der Reihe «Carl Auer Lebenslust» erschienen. (EK)



Andreas Boes/Barbara Langes
Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit
 Strategien, Best Practices und Gestaltungsimpulse
 Haufe 2019, 286 Seiten, Euro 49.95,
 E-Book: Euro 44.99

«Mit der Cloud beginnt eine disruptive Phase der Digitalisierung.»

Cloudlösungen sind nicht nur technische Anwendungen, sondern sie *verändern Firmen* – sowohl wie gearbeitet wird, als auch welche Organisationsformen sich daraus ableiten lassen. Ursprünglich von Pionieren wie Salesforce und Google vorangetrieben, bauen Startups wie Spotify oder Netflix ihr Geschäftsmodell grundlegend auf Clouds auf. Die Cloud bietet das Schlüsselkonzept für die Verwendung aller maßgeblichen technologischen Neuerungen wie Künstliche Intelligenz (KI) und Internet of Things (IoT). Unternehmen sind in dieser Phase der Digitalisierung grundlegend in Bewegung geraten, was besondere Herausforderungen und Potenziale für Organisationsberatung bedeutet.

Gemeinsam mit 31 Autorinnen, Autoren und Interviewpartnern haben Andreas Boes und Barbara Langes diese Umbrüche analysiert und die Strategien und Konzepte, die sich aus der Cloud ergeben, beschrieben. Die Form, wie diese Veränderung voranschreitet, wird im Buch bewusst als disruptiv beschrieben: Die Cloud ist mehr als ein technischer Trend, sondern hat strategische Bedeutung dafür, wie sich Konzerne organisieren, wie sie miteinander kooperieren, und wie sie die Wertschöpfung innerhalb ihrer Strukturen organisieren.

Der Sammelband richtet sich an alle, die eine fundierte Analyse und Darstellung der Cloud als Geschäftsmodell von verschiedenen Blickrichtungen aus wünschen. Ziel ist es, zu klären, wie man die Veränderungsprozesse erfolgreich bewältigen kann. Der Band bietet einen Überblick über technische Details und erprobte Lösungsansätze gleichermaßen.

Das Buch basiert auf den Ergebnissen des Forschungsprojekts «Herausforderung Cloud und Crowd – Neue Organisationskonzepte für Dienstleistungen nachhaltig gestalten» mit konkreten Erfahrungsberichten und innovativen Gestaltungsideen. Die Praxisbeiträge beruhen auf Erfahrungen aus Veränderungsprozessen in 13 Unternehmen. Eine Stär-

ke des Bandes ist, dass hier sowohl Vertreter der Managementebene als auch der Belegschaft zu Wort kommen.

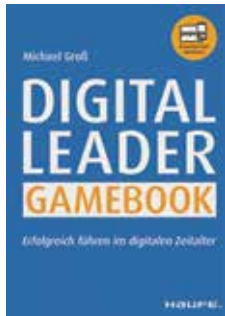
Am deutlichsten wird die Frage wie die digitale Veränderung zu gestalten ist in der Abhandlung «Cloud als Treiber der innovativen Arbeitswelt» von Kristian Schalter. Die Umgestaltung der Arbeit bedingt die Anpassung der Organisationsformen und umgekehrt. Daniel Knapp zeigt im Beitrag «Softwareentwicklung in der Cloud agil und nachhaltig gestalten», wie Cloud-Entwicklung Agilität voraussetzt und Veränderungen notwendig macht, die an den Kern der Organisationen heranreichen. Dies wird treffend ergänzt durch den Beitrag «Der Mensch bleibt Mittelpunkt» von Christiane Benner, der die entstehenden Gestaltungsspielräume und Autonomie in der Arbeitsorganisation hervorhebt.

Der Band ist klar strukturiert: Es beginnt mit zehn Interviews so genannter Vorreiterunternehmen, also Beispielen direkt aus der Praxis. Darauf folgen in einem analytischen Kapitel drei wissenschaftliche Einschätzungen der Cloud, um deren Rolle für die Digitalisierung einzuordnen. Die Beiträge teilen sich auf in aktuelle Forschung und Berichte aus der Praxis. Dies ist eine grundsätzlich ansprechende Lösung, bietet aber auch Raum dafür, dass manche Beiträge für den Leser weniger relevant sein mögen als andere.

Die Autoren legen schlüssig dar, wie *Cloud Computing* nicht mehr nur ein technisches Konzept zur Bereitstellung von Informationsinfrastruktur ist, sondern eine *neue Organisationsform*. Das Buch liefert mithin Beispiele für erfolgreiches Gestalten von digitalen Transformationsprojekten in Unternehmen und ist hierdurch eine gute Stütze und Vorbereitung auf Projekte dieser Art.

Der Fokus auf konkrete Gestaltungsideen setzt am disruptiven Potenzial der Cloud-Technologie an und wird von besonderem Interesse sein. Nicht nur um aufzuzeigen wie die Cloud Wirtschaft und Arbeit verändert, sondern um zu zeigen

wie man den Wandel im Sinne einer normativen Entwicklung gestalten muss. Dahingehend erfüllt der Sammelband sein Versprechen voll und ganz. (MB)



Michael Groß

Digital Leader Gamebook

Erfolgreich führen im digitalen Zeitalter
Haufe 2019, 367 Seiten, Euro 39.95,
E-Book: Euro 35.99

«Die Digital Leader Canvas führt in jedem der vier Spielgebiete – die Vernetzung und Offenheit im Mindset, die Partizipation und Agilität im Skillset – jeweils entscheidende Spielfelder zusammen. Aus dieser 4x4-Struktur können Sie die Spielzüge auswählen und Spielkombinationen bestimmen, die für Ihren Bedarf und Ihre Ziele als Digital Leader am besten geeignet sind.»



Elke Berninger-Schäfer

Digital Leadership

Die Digitalisierung der Führung
managerSeminare 2019, 168 Seiten,
Euro 24.90, E-Book: Euro 22.40

«(Es braucht) neue, digitale Kompetenzfelder, welche entwickelt und qualifiziert werden müssen, damit professionelle Vorgehensweisen auch im digitalen Führungsalltag entstehen können. (...) Erste Online-Prozesse und -Tools, die speziell für die Bedarfe von Digital Leadership entwickelt wurden, unterstützen Führungskräfte in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben (...).»

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt. Da sie dabei nicht vor Führungsaufgaben und -rollen Halt macht, ist es nicht verwunderlich, dass inzwischen auch Fachbücher auf dem Markt sind, die sich spezifisch mit diesem Thema befassen. Zwei aktuelle Neuerscheinungen zeigen, dass die Materie noch nicht abschließend geordnet ist und sich hinter den Titeln sehr unterschiedliche Inhalte und Schwerpunktsetzungen finden lassen.

Michael Groß wählt in seinem «Digital Leader Gamebook» einen breiten Ansatz. Als Digital Leader begreift er Führungskräfte, die Teams, Bereiche und ganze Unternehmen erfolgreich durch die digitale Transformation begleiten. Das Buch ist optisch schön aufbereitet, wiegt schwer in der Hand und soll auf fast 400 Seiten die gesamte Bandbreite der digitalen Führungsarbeit entdeckbar machen. Den Herausforderungen der VUKA-Welt stellt Groß dafür eine Digital Leader Canvas mit «VOPA» gegenüber: den Stichworten Vernetzung und Offenheit, Partizipation und Agilität, die in seinem Schema das «Mindset» und das «Skillset» digitaler Führungskräfte beschreiben.

Die Darstellung der Canvas nimmt den weitaus größten Teil des Buches ein. Jedes der Felder unterteilt Groß dabei noch einmal in vier Überschriften – Offenheit etwa in Information, Resonanz, Widerstand und Fehler. Ein weiterer Teil sammelt Themen, die sich nicht klar einem der Felder zuordnen lassen, wie «Virtuelle Teams führen» oder «Digitale Geschäftsstrategie». In den Kapiteln beschreibt er sinnvolle Verhaltens- und

Handlungsweisen digitaler Führung («Spielzüge»), kontrastiert sie mit einem «traditionellen Führungsmodus», argumentiert für ihren Einsatz und unterlegt sie mit Beispielen, Tipps und Methoden. Seine Sprache ist dabei werbend, pep-pig, meist näher an einem Vortrag oder einem Coaching-Gespräch als an einem Fachbuch. Nicht immer wird klar, wie die Praxis konkret aussieht oder entwickelt werden kann, und mancher Merksatz in der Form «Digital Leader sind...» erinnert mehr an ein Pfadfindermotto als dass er bei der Umsetzung unterstützt. Der titelgebende Spielplan selbst («Gamebook») spielt im Buch tatsächlich nur eine untergeordnete Rolle. Hier können LeserInnen für sich festhalten, welche Themen Sie als Lernfelder interessant finden und entwickeln wollen. Auch hier wird die konkrete Verwendung allerdings nicht sehr deutlich.

Elke Berninger-Schäfer wählt in «Digital Leadership» dagegen einen engen Fokus: Sie versteht darunter Führen auf Distanz bzw. über Medien. Führungskräfte müssten aktuell bereits in teilweise digitalisierten Umgebungen agieren, hätten allerdings noch kaum Möglichkeiten gehabt, entsprechende Kompetenzen zu erwerben. Im Führungsalltag würden daher die technischen Möglichkeiten genutzt, vorhandenes Wissen zu den Besonderheiten von medial vermittelter Kommunikation und Beziehungsgestaltung würde aber noch wenig umgesetzt. Den Kern des Buchs bildet dann die Aussage, dass Digital Leadership den Erwerb von Online- und insbesondere Online-Coaching-Kompetenzen für Führungsrollen relevant mache. Hierfür bietet die Firma der Autorin entsprechende Ausbildungen und ein Online-Tool an. Wie sich unterschiedliche Arbeits- und Coaching-Prozesse mit dem betreffenden Produkt umsetzen lassen, wird ausführlich dargestellt und nimmt den größeren Teil des Buchs ein.

Daneben vermittelt die Autorin, entsprechend der Grundidee der «Leadership kompakt»-Buchreihe des Verlags,