

# Neue Bücher



**Olav Sehlbach: Belegungsmanagement – die Auslastung sichern.**  
 Vincenz Network,  
 Hannover 2007,  
 128 Seiten.  
 22,- Euro.

ISBN 978-3-86630-053-8.

Eine ausreichende Auslastung ist für den wirtschaftlichen Erfolg eines Altenpflegeheims unabdingbar. Gerade durch das derzeit in manchen Regionen bestehende Überangebot an Heimplätzen sind die Häuser daher gefordert, ein aktives Belegungsmanagement zu betreiben. In dem kleinen Buch »Belegungsmanagement« beschreibt der Autor anschaulich die dazu notwendigen Maßnahmen von der Positionierung am Markt über eine gezielte Öffentlichkeits- und Pressearbeit bis zum Controlling. Grundlegendes Ziel eines Heimes muss sein langfristig positives Image in der Öffentlichkeit sein, das sich letztlich in zufriedenen Bewohnern und Angehörigen manifestiert. Leider wird dies durch mangelhafte sozialpolitische Rahmenbedingungen erschwert, die in dem Buch allerdings nicht thematisiert werden. Doch dies entsprach sicherlich auch nicht der Intention des Autors, der einen praxisorientierten und empfehlenswerten Leitfadens zum Belegungsmanagement vorgelegt hat.

Michael Graber-Dünow

*Michael Graber-Dünow ist Leiter des Justina von Cronstetten Stifts in Frankfurt am Main.  
 E-Mail [altenpflegeheim@justina-von-cronstetten-stift.de](mailto:altenpflegeheim@justina-von-cronstetten-stift.de)*



**Ruth Stock-Homburg: Personalmanagement: Theorien, Konzepte, Instrumente.**  
 Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler,  
 Wiesbaden

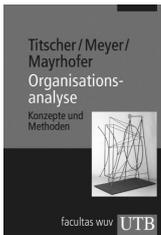
2008. 737 Seiten. 39,90 Euro.  
 ISBN 978-3-8349-0520-8.

Zugegeben, die den Personalbereich betreffende Literatur ist nur noch schwer zu überschauen. Und doch – manche Publikation hebt sich wohlthuend von der Masse ab. Dazu gehört mit Sicherheit das Werk von Prof. Dr. Ruth Stock-Homburg von der TU Darmstadt. Als Lehrbuch für Studenten konzipiert, kann der umfangreiche Band aber durchaus auch Leitungskräften und Personalverantwortlichen sozialer Einrichtungen und Organisationen als Handbuch und Nachschlagwerk nützlich sein. In erster Linie inhaltlich begründet wird dieser positive Eindruck durch eine mit rund 190 Abbildungen und über 140 Tabellen illustrierte und zudem sehr übersichtliche Gestaltung des Buches unterstrichen. So erfreulich wie die optische Aufbereitung des Textes ist die inhaltliche Gestaltung des Themenfeldes: In fünf Teilen und neunzehn Kapiteln gegliedert bringt die Autorin über die klassischen Schwerpunkte wie u. a. Personalbedarfsplanung bis Personalfreisetzung, Belohnungssysteme und Führung hinaus auch neuere Entwicklungen des Personalmanagements ins Spiel. So werden etwa der Umgang mit älteren wie auch weiblichen Mitarbeitern sowie internationale Entwicklungen thematisiert. Obwohl für die Führungsebene immer wichtiger, bleibt das im letzten Kapitel angeschnittene Health Care Management hinsichtlich Umfang und Tiefe (leider) vergleichsweise oberflächlich. Wenngleich das Buch eine Fülle nützlicher und praxisrelevanter Informationen bietet, sind die Ausführungen zu Aspekten der Führung von Mitarbeitern und Arbeitsgruppen besonders lesenswert. Nicht nur, dass die Autorin wesentliche Führungskonzepte und Führungsinstrumente vorstellt, sie geht auch auf die Herausfor-

derungen einer angemessenen Beurteilung und Vergütung von Teams ein. Angesichts einer multikulturellen Mitarbeiterschaft in vielen Sozialunternehmen bieten darüber hinaus die Ausführungen zu den interkulturellen Aspekten der Teamführung wertvolle Anregungen. Wird unter Leitung nicht nur Führung, sondern auch Fürsorge verstanden, so weisen die rund fünfzig Seiten zum Thema Health Care Management ganz zu recht auf die Bedeutung psychosozialer Belastungen am Arbeitsplatz hin. Die im Sozialbereich als besondere Führungsthemen in Erscheinung tretenden Problemfelder Stress, Arbeitsucht und die daraus resultierenden Folgen des Ausgebranntseins sowie der Ungleichgewichtigkeit von Arbeits- und Privatleben erfahren – endlich – eine besondere Beachtung. Fazit: Ein umfassendes, neuere Entwicklungen des Personalmanagements aufgreifendes und mit zahlreichen Anregungen und Beispielen versehenes Werk. Kein schneller Ratgeber – aber als Handbuch für die Praxis eine lohnenswerte Anschaffung!

Eberhard G. Fehlau

*Eberhard G. Fehlau ist Inhaber der Unternehmensberatung Fehlau & Partner. Derzeit hat er eine Vertretungsprofessur für Sozialmedizin an der Fachhochschule Düsseldorf inne.  
 E-Mail [fehlau.und.partner@web.de](mailto:fehlau.und.partner@web.de)*



Wolfgang Mayrhofer, Michael Meyer, Stefan Titscher: *Organisationsanalyse. Konzepte und Methoden.* Facultas Universitätsverlag, Wien 2008.

UTB. 360 Seiten. 24,90 Euro. ISBN 978-3-8252-2947-4.

Das Buch wendet sich einerseits an Studierende, andererseits an Fachkräfte zum Reflektieren ihrer Arbeit. Das Buch kann darüber hinaus ganz allgemein als eine grundlegende Einführung in das Analysieren von Organisationen gesehen werden. Anders gesagt: Spezifischere Fragestellungen bleiben weitgehend unberücksichtigt. Im ersten Kapitel starten die Autoren mit einem Konzentrat von organisationstheoretischem Denken und wollen damit auf die vielen Eigenheiten und Facetten von Organisationseinheiten aufmerksam machen. Die Definition von Organisation ist dort ebenso zu finden wie der Zusammenhang mit der Umwelt, die Interaktion in Organisationen, die Entscheidungsstrukturen, Funktionen und Aufgaben etc. Das zweite Kapitel ist der Organisationsanalyse gewidmet, wobei diese als systematische Untersuchung und Beschreibung von Merkmalen, Bedingungen, Strukturen und Prozessen von Organisationen verstanden wird. Ein weiterer Schwerpunkt des Buches ist der umfangreiche Anhang mit einer Checkliste zur Analyse wissenschaftlicher Studien, zum Literaturstudium, zur Präzisierung von Fragestellungen, dem Erstgespräch und zu den Kriterien für die Beurteilung von Konzeptionen im Bereich der Organisationsanalyse. Das Buch ist eine hervorragende Grundlage für alle, die eine grundlegende Einführung in Organisationsanalysen suchen. Von diesem Buch ausgehend kann sich der Leser in weitere Themenbereiche vorarbeiten, wobei immer wieder auf die oben erwähnte Strukturierung der Untersuchung zurückgegriffen werden kann. Diese »wissenschaftliche« Herangehensweise des Beschreibens bringt den Vorteil, über mögliche Verengungen der Sichtweisen von Praktikern hinwegzukommen und über den Tellerrand hinausschauen zu können. Standardthemen für Organisationsanalysen würde ich mir aus der Sicht eines praktischen Theoretikers für Organisations- und Personalentwickler in ei-

nem weiteren Band wünschen. Dabei könnte die Denkfigur der Balanced Scorecard zu den Themen Finanzen, Kunden, Personal und Prozesse sowie das jeweilige Produkt eine brauchbare Struktur abgeben.

Paul Brandl

Prof. (FH) Dr. Paul Brandl lehrt an der Fachhochschule Oberösterreich am Campus Linz im Studiengang Sozialmanagement.

E-Mail [paul.brandl@fh-linz.at](mailto:paul.brandl@fh-linz.at)



Martin Salzwedel, Ulf Tödter: *Führen ist Charaktersache. Überzeugen durch Authentizität und soziale Kompetenz.* Cornelsen Verlag, Berlin. 192 Seiten.

14,95 Euro. ISBN 978-3-589-23588-9.

Der Titel »Führen ist Charaktersache« lässt erahnen, dass die Verfasser sich mit ihrem Gegenstand anders auseinandersetzen als dies heute oft der Fall ist. Der Titel ist im Grunde eine Provokation im Vergleich zum veröffentlichten und gelehrten Mainstream an Führungstechniken und Managementregeln: Nicht um »Tipps und Tricks« erfolgreicher Mitarbeiterführung geht es, sondern ums »Überzeugen durch Authentizität und soziale Kompetenz«. Was soziale Kompetenz ausmacht, worin sich ihre Bedeutung im Führungsalltag einer Organisation manifestiert und was Authentizität bedeutet und was sie mit dem altmodisch anmutenden Begriff »Charakter« zu tun hat, ist Gegenstand dieses Buchs. Der Kategorie Vertrauen räumen die Autoren einen hohen Stellenwert ein. Selbstreflexion sei wichtiger, als andere verändern zu wollen. Als adäquate Folie der Selbstreflexion betrachten die Autoren das Enneagramm. In dem Enneagramm, einem alten Modell der Persönlichkeitstypologie und des persönlichen Wachstums, sehen sie drei Leistungen miteinander kombiniert, die sie vor dem Hintergrund langjähriger beruflicher Erfahrung als Trainer und Fortbildner für wesentlich erachten: Erstens erfasse es auf eindruckliche Art neben Verhalten-

sphänomenen auch die tiefer liegenden Grundmotivationen, die Verhalten steuern; es erklärt also, warum wir in vielen Situationen so und nicht anders handeln. Zweitens beantworte das Enneagramm nicht nur die Frage nach dem Persönlichkeitstyp, sondern beinhalte eine dynamische Komponente, die für jedes Persönlichkeitsprofil deutlich die Potenziale für eine gesunde Persönlichkeitsentwicklung, aber auch die Risiken in Form von Stressspiralen aufzeige. Drittens erweitere das Enneagramm die bipolare Stärken-Schwächen-Sichtweise auf den Dreiklang Stärken, Nicht-Stärken und Schwächen. Das Enneagramm bezeichnen die Verfasser als eine Reflexionshilfe, Licht in das Dunkel von Gewohnheiten, Abwehrreflexen und blinden Flecken zu bringen und sich des persönlichen »Autopiloten« bewusst zu werden. Wie sind die Zusammenhänge zwischen meinem Persönlichkeitsmuster und meiner Art die Führungsrolle wahrzunehmen, mich Konflikten zu stellen oder ihnen aus dem Weg zu gehen?

Gerhard Kronenberger

Gerhard Kronenberger ist Leiter des Fachbereichs »Menschen mit seelischen Behinderungen und Menschen mit Abhängigkeitserkrankungen« beim Landeswohlfahrtsverband Hessen. E-Mail [gerhard.kronenberger@lhw-hessen.de](mailto:gerhard.kronenberger@lhw-hessen.de)