

**Zeitschrift:** Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 83 (1976)

**Heft:** 9

### **Buchbesprechung:** Literatur

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 16.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Literatur

**Vliesstoffe** — Peter Böttcher, Günter Schröder und Wolfgang Möschler — 128 Seiten mit 64 Bildern und 33 Tabellen, 14,7×21,5 cm, Broschur, 8,50 Mark — VEB Fachbuchverlag, Leipzig, 1976 — Kurzwort: Böttcher, Vliesstoff, Bestellnummer 546 105 4.

Die Broschüre soll einen allgemeinen, aktuellen Überblick über die Herstellung der Vliesstoffe geben, wobei speziell die in der DDR angewendeten Produktionsverfahren ausführlich beschrieben werden. Weitere Kapitel befassen sich mit den Verfestigungsprinzipien, mit Angaben zur Theorie der Verfestigung, Technologie, Eigenschaften und den Einsatzgebieten. Abhandlungen über die Veredlung und Prüfung, Angaben über Vliestofferzeugnisse der DDR sowie verbindliche TGL vervollständigen das unbedingt Wissenswerte dieser Technik.

**Das Harzburger Modell** — Idee und Wirklichkeit und Alternative zum Harzburger Modell — Zweite Auflage — Richard Guserl und Michael Hofmann — Schriftenreihe «Führung — Strategie — Organisation» des interdisziplinären Instituts für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien, herausgegeben von Prof. Dr. Michael Hofmann unter Mitwirkung von Prof. Roland C. Christensen, Harvard Business School, Prof. Abriham Zaleznik, Harvard Business School, Prof. Dr. Suhir Kasar, Jawaharlal Nehru University, New Delhi, Prof. Manfred Kets de Vries, McGill University, Montreal, Serie 3, Band 1 — 328 Seiten, broschiert, DM 36,80 — Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1976.

Seit einiger Zeit mehren sich die Stimmen, die sich kritisch mit Führungsmodellen auseinandersetzen. Guserl und Hofmann wollen mit ihrem Buch eine konstruktiven Beitrag zu dieser Diskussion liefern, indem sie die Auseinandersetzung auf eine theoretische und zugleich empirische Grundlage stellen, und zwar anhand des Harzburger Modells, eines der bekanntesten Modelle. Die empirische Untersuchung stützt sich auf eine Befragung von 13 Unternehmen in der BRD und der Schweiz. Die so gewonnenen Stellungnahmen der Praxis werden der Kritik aus der Sicht der Theorie gegenübergestellt. Das Buch bezieht nicht eine Kritik um ihrer selbst willen, sondern will dazu beitragen, dass durch Verbesserung und Veränderung des Modellinstrumentarismus Führungsmodelle effizienter gestaltet werden können. Zu diesem Zweck entwickeln die Autoren ein eigenes Modell. Es ist kein Gegensatz zum Harzburger Modell, sondern ein Verfahren, das aus der Praxis betrieblicher Organisations- und Führungsprobleme heraus konzipiert ist, die belegen, dass nur betriebsindividuelle («massgeschneiderter») und nicht modellhafte Lösungen zum Ziel führen. Die Konzeption der «dynamischen Organisationsentwicklung» soll ein Denkanstoss zur Lösung des zentralen Problems jeder Organisation bringen: «Wie kann man Situationen schaffen, in denen Menschen und Gruppen

selbständig und intelligent im Sinne des grösseren Ganzen handeln können?» Ausgangspunkt der Überlegungen ist dabei die Ablehnung radikal hierarchischer Prinzipien mit absolutistischer Prägung.

*Aus dem Inhalt:* Die Ziele des Harzburger Modells — Die Kritik am Harzburger Modell aus der Sicht der Theorie — Vergleich des Harzburger Modells mit der bürokratischen und der assoziativen Organisation — Gegenüberstellung des Harzburger Modells mit den drei Entwicklungsphasen von Organisationen — Inflexibilität der sachbezogenen Organisation bei Höhn — Die Vernachlässigung der Mehrdimensionalität der Aufgabe im Höhn-Modell — Die Abhängigkeit zwischen Unternehmenspolitik und Organisationsstruktur — Was dem Harzburger Modell heute noch fehlt — Die Erfahrungen der Praxis mit dem Harzburger Modell — Die positiven Aspekte am Harzburger Modell — Dynamische Organisationsentwicklung, eine Alternative zum Einsatz von Führungsmodellen: Erläuterung und praktisches Beispiel.

**Die Ausbilderpraxis** — Mitarbeiter erfolgreich führen und ausbilden — Peter Treichel — 200 Seiten, broschiert, DM 29,40 — Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 1976.

Immer mehr setzt sich die Erkenntnis durch, dass in der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern dem Vorgesetzten eine wichtige Aufgabe zufällt. Der Autor legt die Rolle des Vorgesetzten in der beruflichen Bildungsarbeit überzeugend dar und vermittelt Erkenntnisse, die sowohl dem hauptamtlichen Ausbilder wie dem Vorgesetzten helfen, ihre verantwortungsvolle Tätigkeit gut auszufüllen.

Im ersten Teil behandelt der Autor die Frage nach den Bestimmungskräften für menschliches Verhalten schlechthin, für Lern- und Ausbildungsverhalten speziell. Er gibt Antworten auf die Fragen nach Einstellung und Motivation, nach Gruppenbeziehungen und Persönlichkeit. Er zeigt, wie wichtig Rückmeldungen für die Entwicklung von Verhaltensweisen sind und bespricht die Techniken zum Aufbau und zur Korrektur von Verhaltensweisen.

Im zweiten Teil folgen Aussagen über den Führungsstil und richtiges Führungsverhalten.

Im dritten Teil schreibt der Autor über die Praxis der Unterweisung und der Information. Der Leser erfährt, wie Gruppenunterricht und Einzelunterweisung vorbereitet und durchgeführt werden und welche Anwendungstechniken er praktizieren soll.

Im vierten Teil werden Grundlagen der seminarischen Weiterbildung behandelt. Es wird deutlich gemacht, dass seminarmässige Bildungsarbeit auch den Vorgesetzten einbeziehen muss, der deshalb mit den Grundlagen der Seminarplanung und -durchführung vertraut gemacht wird.

Im letzten Teil werden zwei Beurteilungssysteme für Auszubildende und Trainees vorgestellt und ausführlich erläutert.

Ein sehr praxisorientiertes Buch. Aufbau und Gliederung sind logisch und verständnisfördernd. Beispiele verdeutlichen die Aussagen. Ausbilder und Vorgesetzte werden das Buch mit grossem Gewinn lesen.