

---

# Die Komplementäre Führungstheorie in Kürze

---

## Gegenstand und Anspruch des Theoriemodells (Kap. 4)

### a) Anwendungsbereich, Grundlage und Entwicklungsstand

Gegenstand der Komplementären Führungstheorie ist das Führen von Personal in Organisationen. Ihr Name leitet sich aus den drei Elementen des Kernmodells – Funktionen, Aufgaben und Akteure – ab, die alle jeweils komplementäre, also sich gegenseitig zu einer Gesamtheit ergänzende Bestandteile aufweisen. Das Modell konkretisiert Personalführung über die zu verwirklichenden Aufgabenstellungen, verstanden als Kanon von Leistungsbedingungen menschlicher Arbeit. Sie wird als Dienstleistung mit Ordnungs- und Unterstützungsfunktion beschrieben. Die Rolle von Führungskräften und HR-Spezialisten besteht darin, als komplementäre Akteure Selbstführungsdefizite der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kompensieren.

In der derzeitigen Form ist die Komplementäre Führungstheorie das Ergebnis eines jahrelangen theoretischen Konzeptionsprozesses. Im Laufe dieser Entwicklung wurde das Modell zunächst in Grundzügen skizziert, später weiter ausgebaut und modifiziert. Die bisherigen Veröffentlichungen spiegeln den jeweiligen Entwicklungsstand (Kaehler 2012, 2013, 2014a, b, 2017). Wie die meisten systematischen Theoriebildungen, so beruht auch diese auf Praxisbeobachtungen, Literaturstudien und konzeptionellen Einfällen, die zu einem konsistenten Geflecht theoretischer Annahmen verdichtet werden. Die Einzelmechanismen sind praxiserprobt und beschreiben funktionierende Personalführung so, wie sie vielerorts praktiziert wird. Das Gesamtmodell wurde in diversen Unternehmen angewendet und auf Grundlage der gesammelten Erfahrungen substanziell weiterentwickelt. Im nächsten Schritt werden empirische Studien durchgeführt, die u. a. die Umsetzung in Organisationen begleiten und ihre Wirksamkeit untersuchen.

**b) Zielstellung und Nutzen**

Wer Führung in Organisationen verstehen und gestalten will, braucht hierfür einen theoretischen Verständnisrahmen. Die Komplementäre Führungstheorie soll aufzeigen, wie Personalführung in Organisationen zu gestalten ist, um die Zielstellung – Arbeitsleistung zu erzeugen und sonstige Anforderungen zu erfüllen – optimal zu erreichen. Sie ist deskriptiv in dem Sinne, dass sie Mechanismen der Personalführung beschreibt, die in der betrieblichen Praxis tatsächlich angewendet werden und funktionieren. Zugleich ist sie normativ im Sinne der eindeutigen Empfehlung, Führung in Organisationen – mit gewissen Anpassungen – nach genau diesem Muster zu gestalten. Zwar soll sie durchaus auch von wissenschaftlichem Nutzen sein und Führenden im Alltag als Orientierung dienen. Ihr wesentlicher Zweck liegt jedoch darin, eine theoretische Grundlage für brauchbare betriebliche Führungsmodelle (= Führungsgrundsätze, Führungsprinzipien) zu bieten; dies sind formalisierte Normen, die festlegen, warum, von wem und wie eine bestimmte Organisation oder Organisationseinheit einschließlich ihres Personals geführt wird. Das Theoriemodell muss daher keineswegs alle denkbaren Aspekte des Führungsgeschehens abbilden und erklären, sondern nur solche, die sich sinnvoll generalisieren und normieren lassen.

---

**Konzeptionelle Ausgangsüberlegungen (Kap. 2)****a) Begriff der Führung**

Führung im Sinne von organisationaler Personalführung wird verstanden als Einflussnahme auf Menschen in einer Organisation und ihren Einheiten zum Zweck der Erreichung der Ziele der Einheit durch Erzeugung von Arbeitsleistungen und Erfüllung sonstiger Anforderungen. Dabei stehen zumeist die wirtschaftlichen Erfolgsbeiträge der Arbeit im Vordergrund; sinnvollerweise ist aber auch auf die Einhaltung des Ordnungsrahmens (u. a. arbeitsrechtlicher Vorschriften) und die ausgewogene Berücksichtigung von Stakeholderbelangen (z. B. Mitarbeiterinteressen) abzustellen. Personalführung ist abzugrenzen von politischem Anführertum und von der Führung reiner Sachgeschäfte. Führungseinfluss lässt sich auf zwei unterschiedliche Formen ausüben, entweder durch antizipatorische Normsetzung oder durch situative Intervention; beides wiederum kann hart oder sanft geschehen. Da umfassender interventionierender Fremdeinfluss in der Regel Widerstände auslöst oder einer passiven Haltung Vorschub leistet, empfiehlt es sich, Führung primär normbasiert und sanft auszuüben (z. B. in Form geregelter Selbstführung, instrumenteller Verhaltensverstärkung, kollektiver sozialer Normen oder impliziter Kommunikation).

**b) Balance von Regelungen und Freiräumen**

Normative Führungsempfehlungen sind nur wirksam, wenn sie eine sinnvolle Balance von Regelungen und Regelungsfreiräumen beinhalten. Damit Personalführung im Betrieb flächendeckend funktionieren kann, müssen Strukturen und Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Zugleich bedarf es individueller und situativer Freiheitsgrade,

und zwar an den richtigen Stellen. Organisationen haben hier Gestaltungsspielräume. Bestimmte Führungsaspekte aber müssen geregelt werden, andere sollten es gerade nicht. Ob formale Führungsregelungen tatsächlich in informelle Strukturen und alltägliche Verhaltensweisen umgesetzt werden, hängt davon ab, ob sie a) zweckmäßig sind sowie b) konsequent kommuniziert und eingefordert werden.

### **c) Komplexität von theoretischen Führungsmodellen**

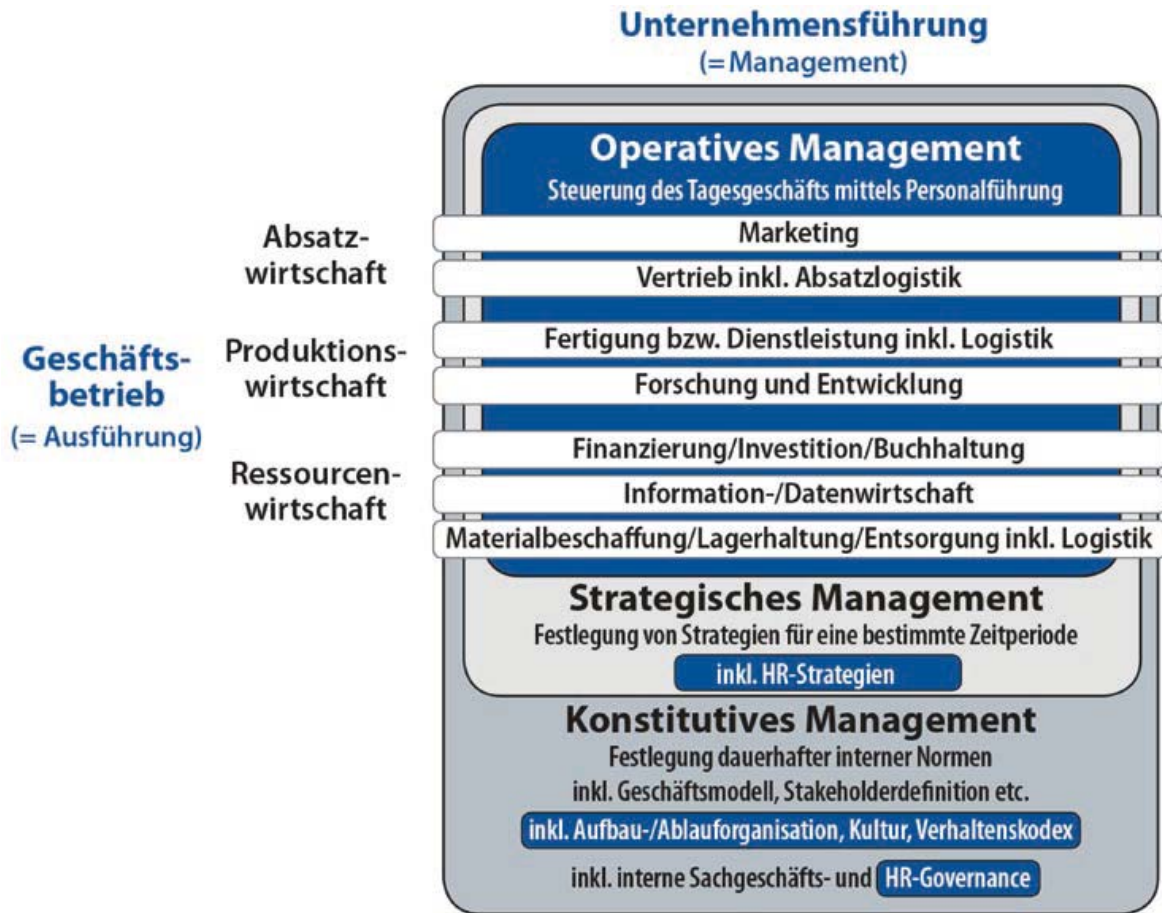
Die Komplementäre Führungstheorie umfasst sieben Modellelemente mit jeweils diversen Einzelementen und ist damit durchaus komplex. Wer dies als überzogen ansieht, vergegenwärtige sich die theoretische Vielschichtigkeit des Kaffeekochens oder Autofahrens: In wie vielen Elementen wären diese zu beschreiben? Die Erwartungshaltung, ein brauchbares theoretisches oder betriebliches Führungsmodell in wenigen Sätzen abzuhandeln und auf den ersten Blick nachvollziehbar zu machen, ist ebenso unrealistisch wie eine Erläuterung des Autofahrens in ähnlichem Format.

### **d) Einheit von Mitarbeiterführung und Personalmanagement**

Führung ist ein kollektives Phänomen, an dem mehrere Akteure – u. a. Führungskräfte und Personalspezialisten – beteiligt sind. Das impliziert: Mitarbeiterführung und Personalmanagement sind ein und dasselbe. Zwar spricht nichts dagegen, bestimmte Führungsaufgaben und -aktivitäten der Personalabteilung und andere den Führungskräften zu übertragen. Es handelt sich jedoch nicht um getrennte Sphären, sondern um eine arbeitsteilige Bewältigung eines einzigen Mandats, nämlich der steuernden Einflussnahme auf das Personal einer Organisationseinheit. Dieser Einfluss muss im Übrigen nicht einmal ein Fremdeinfluss sein, sondern kann und sollte Selbstführung sein. Dementsprechend thematisiert die Komplementäre Führungstheorie gleichermaßen den Handlungsrahmen von Führungskräften und Mitarbeitern wie auch jenen von Personalabteilungen.

### **e) Personalführung als Teil der Unternehmensführung**

Die Personalführung ist ein Teil der Unternehmensführung (engl. „corporate management“, kurz „management“). Diese wiederum ist eine Querschnittsfunktion, die die übergeordnete Steuerung des eigentlichen Geschäftsbetriebs – ausführende Markt-, Produktions- und Ressourcenaktivitäten – zum Gegenstand hat. Sie lässt sich in drei Aufgabenfelder untergliedern: Das konstitutive Management beinhaltet die grundlegende Ausrichtung und Aufstellung der Einheit, das strategische Management die periodenbezogene Steuerung des Geschäfts und das operative Management die laufende Umsetzung der strategischen Vorgaben (Abb. 2.3). Alle drei Aufgabenfelder sind auf Ebene der Gesamtorganisation, aber auch auf Ebene jeder einzelnen Organisationseinheit erforderlich. Vor diesem Hintergrund werden die herausgehobene Stellung und besondere Erfolgsrelevanz der Personalführung deutlich: Sie ist zwar auch eine spezifische Ressourcenwirtschaft („Human Resources“) und als solche nicht wichtiger oder unwichtiger als z. B. die betriebliche Finanz- oder Materialwirtschaft. Zugleich aber beinhaltet sie das gesamte operative Management, denn alle Aktivitäten in allen



**Abb. 2.3** Personalführungsanteile der Unternehmensführung. (© Boris Kaehler/Jens Grundei)

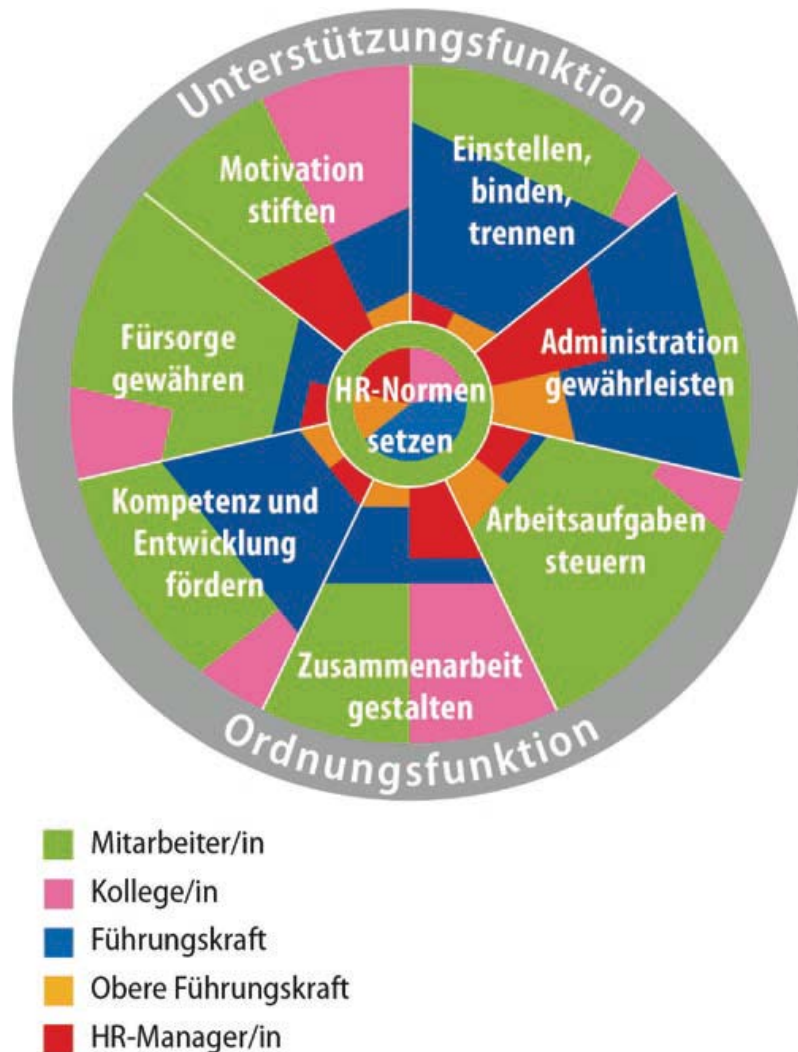
Bereichen des Geschäftsbetriebs werden von Menschen ausgeübt, die es zu führen gilt. Demgegenüber weisen die Aufgabenfelder des strategischen und konstitutiven Managements nur Einsprengsel von Personalführung auf.

## Die drei Elemente des Kernmodells (Kap. 4)

Das Kernmodell der Komplementären Führung thematisiert die grundlegenden Aspekte und Mechanismen der Personalführung in Organisationen. Es beschreibt sie als Bündel bestimmter Aufgaben, in denen sich bestimmte Funktionen konkretisieren und die von bestimmten Akteuren übernommen werden (Abb. 4.1).

### 1. Komplementäre Führungsfunktionen: Führen als Dienstleistung

Organisationale Personalführung ist eine interne Dienstleistung. In Bezug auf den Geschäftsbetrieb hat sie zwei komplementäre (d. h. sich ergänzende) Funktionen. Die Unterstützungsfunktion besteht darin, den Mitarbeitenden zu helfen, ihre Arbeitsleistung zu erbringen. Die Schlagwörter „Fördern“ und „Mitarbeiterorientierung“ mögen dies



**Abb. 4.1** Kernmodell der Komplementären Führung mit beispielhafter Akteursaufteilung je Aufgabenkategorie. (© Boris Kaehler)

verdeutlichen. Die Ordnungsfunktion besteht darin, die Leistungserbringung der Mitarbeitenden zu disziplinieren und zu beaufsichtigen. Die Schlagwörter hier lauten „Fordern“ und „Produktionsorientierung“. Beide Funktionen konkretisieren sich in den Führungsaufgaben (s. unten), wobei jede Führungsaufgabe sowohl unter Ordnungs- als auch unter Unterstützungsgesichtspunkten zu sehen ist. Führungstheoretisch knüpft das Modellelement damit an den Ansatz des „Führens als Dienstleistung“ sowie an die klassische Dualität „Mitarbeiter- vs. Produktionsorientierung“ an. Es hat den Stellenwert eines Grundsatzprinzips und ist v. a. von praktischem Wert: Die Idee des Führens als doppelter Dienstleistung gibt Führenden Orientierung und beugt destruktiver Führung vor.

## 2. Komplementäre Führungsaufgaben: Führen als Aufgabenbündel

Dem Komplementären Führungsmodell nach besteht Personalführung aus 24 Aufgaben, die sich in 8 Kategorien zusammenfassen lassen (Tab. 4.3). Dem liegt die Prämisse



**Tab. 4.3** Die Aufgaben der Personalführung in Organisationen. (© Boris Kaehler)

HR-Normen setzen	HR-Governance und HR-Strategien festlegen
	Ablauf- und Aufbauorganisation optimieren
	Kultur und Vielfalt prägen
Einstellen, binden, trennen	Rekrutieren und binden
	Auswählen und eingliedern
	Entlassen und freisetzen
Administration gewährleisten	HR-Verwaltung abwickeln
	Daten erheben und auswerten
	Interessenvertretungen betreuen
Arbeitsaufgaben steuern	Arbeitsaufträge/-vorgaben definieren
	Arbeitszeit und Arbeitsmittel bereitstellen
	Leistung beurteilen und Feedback geben
Zusammenarbeit gestalten	Abstimmungskommunikation gewährleisten
	Einzelbeziehungen pflegen und Konflikte lösen
	Gruppenzusammenhalt und Identifikation schaffen
Kompetenz und Entwicklung fördern	Qualifizieren
	Heran- und weiterentwickeln
	Wissen und Innovation kultivieren
Fürsorge gewähren	Gesundheit und Lebensbalance schützen
	Flowbedingungen schaffen
	Veränderungen erklären und begleiten
Motivation stiften	Bedürfnisse berücksichtigen
	Anreizfeld abrunden
	Erwartungen/Ziele beeinflussen und Impulse geben

zugrunde, dass genau diese Einflüsse erforderlich sind, um nachhaltig menschliche Arbeitsleistung zu erzeugen. Das Modell steht damit in der führungstheoretischen Tradition normativer Aufgabenmodelle der Führung. Die Führungsaufgaben werden allerdings nicht als Tätigkeiten, sondern als abstrakte Aufgabenstellungen verstanden, die über das Umsetzungselement der Führungsroutinen (s. unten) zu verwirklichen sind. Alle 24 Führungsaufgaben zusammen ergänzen sich zur Gesamtaufgabe der Personalführung. Dabei umfasst die Kategorie „HR-Normen setzen“ die Aufgaben der konstitutiven und strategischen Personalführung; die anderen sieben Kategorien sind operativer Natur und werden durch diese Normen vorstrukturiert.

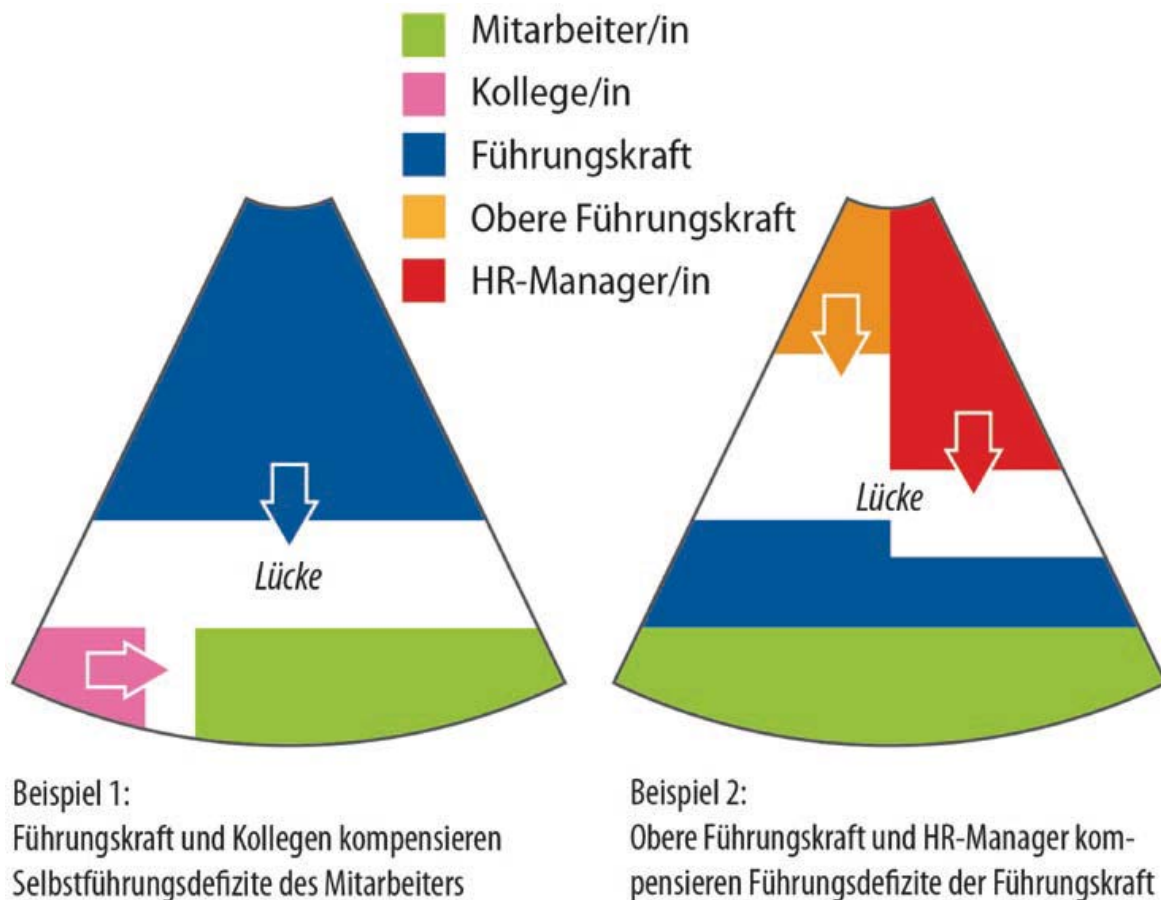
### 3. Komplementäre Führungsakteure: Führen als geteilte Führung

Personalführung obliegt mehreren Hauptakteuren, die komplementär zusammenwirken: dem Mitarbeiter, seinen Kollegen, der Führungskraft, der oberen Führungskraft und dem Personalbetreuer. Das vorrangige Führungsprinzip sollte Selbstführung sein, d. h. der Mitarbeiter sollte möglichst alle Führungsaufgaben selbst übernehmen. Da nicht alle

Mitarbeiter dies immer vollumfänglich tun, muss die Führungskraft bei Bedarf kompensatorisch intervenieren. Tut sie dies nicht, obliegt es wiederum der oberen Führungskraft und dem als „HR-Co-Manager“ agierenden Personalbetreuer, kompensatorisch einzugreifen (Abb. 4.3). Die Interventionen können jeweils korrigierend, gemeinsam, delegativ oder substituierend erfolgen. Die komplementären Akteure ergänzen sich also und erfüllen kollektiv die 24 Aufgaben der Personalführung.

Der kompensatorische Mechanismus gewährleistet dabei zum einen, dass sämtliche auf die Mitarbeiter bezogene Führungsaufgaben auch bei Untätigkeit der Führungskraft tatsächlich wahrgenommen werden, und sichert so eine wirksame Personalführung. Zum anderen ist dieses mehrinstanzliche System geeignet, einem Machtmissbrauch der Führungskraft vorzubeugen. Das Modellelement der komplementären Führungsakteure greift führungstheoretisch den Ansatz der Geteilten Führung auf, der mit dem Konzept der Selbstführung und mit vertikal-hierarchischer Autoritätsausübung nach dem Ausnahmeprinzip kombiniert wird.

Das Kernmodell der Komplementären Führung beschreibt Führung also als Bündel spezifischer Aufgaben, in denen sich zwei Dienstleistungsfunktionen konkretisieren und die von multiplen Akteuren übernommen werden. Mit diesen drei Kernelementen bildet



**Abb. 4.3** Kompensatorisch-situatives Zusammenwirken der Akteure. (© Boris Kaehler)

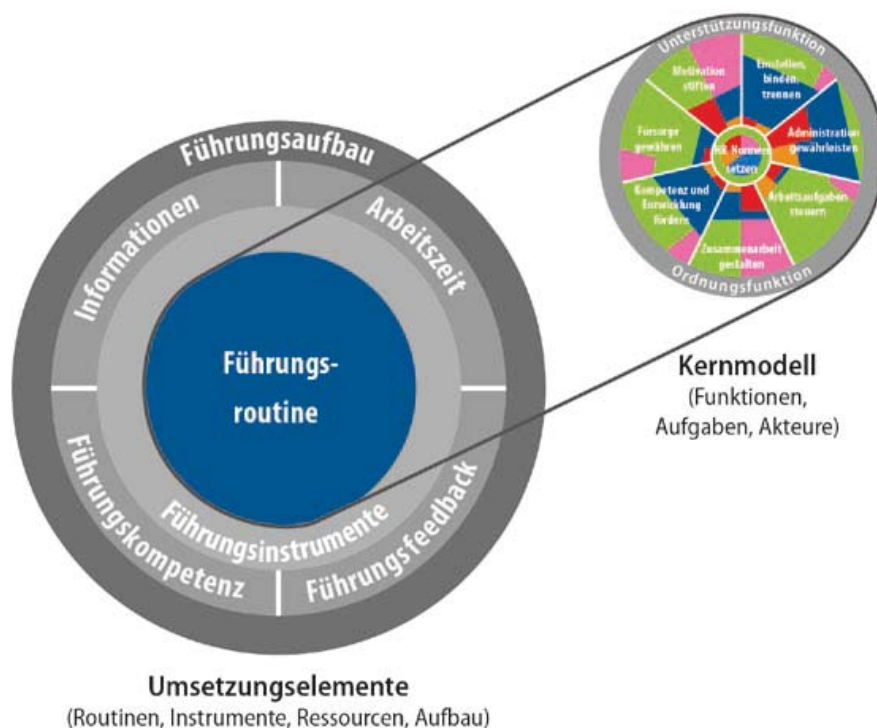
sie sozusagen den Gegenentwurf zur verbreiteten Vorstellung vom Führen als einem persönlichkeitsbasierten oder systemischen Beziehungsphänomen (= hier fehlen klar definierte Führungsaufgaben), das durch Führungskräfte bewirkt wird (= hier fehlen die übrigen Akteure) und diesen ein herrschaftsartiges Selbstverständnis zugesteht (= hier fehlt der Dienstleistungsgedanke).

## Die vier Umsetzungselemente (Kap. 5)

Um das Kernmodell der Komplementären Führung konkret umzusetzen, sind weitere Modellelemente erforderlich. Es sind dies die vier Umsetzungselemente Führungsroutinen, Führungsinstrumente, Führungsressourcen und Führungsaufbau (Abb. 5.1).

### 1. Führungsroutinen

Das erste Umsetzungselement bilden die Führungsroutinen, verstanden als konkrete Aktivitäten, die der Umsetzung der Führungsaufgaben dienen. So ist z. B. Leistungsfeedback zunächst nur eine abstrakte Führungsaufgabe, die es – u. a. in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen – umzusetzen gilt. Zu unterscheiden sind Jahresroutinen (z. B.



**Abb. 5.1** Kernmodell und Umsetzungselemente der Komplementären Führung. (© Boris Kaehler)



Mitarbeiter-Jahresgespräche), Dauerrouninen (z. B. wöchentliche Arbeitsbesprechungen/Sitzungen) und Bedarfsrouninen (z. B. Kriseninterventionen). Führungstheoretische Grundlage dieses Elements ist das etablierte Konstrukt der „Organisationsrouninen“. Wer den Begriff negativ versteht, im Sinne eines gelangweilten Trotts, mag ihn durch „Führungsaktivitäten“ ersetzen. Organisationen sollten klar definieren, welche Führungsrouninen durchzuführen sind, welche Führungsakteure daran beteiligt sind und welche Rahmenvorgaben dabei gelten. Die Anteile eines jeden Akteurs an den Rouninen ergeben zusammengenommen die Gesamtheit seiner Personalführungstätigkeit. Auf diese Weise wird Führungsverantwortung sehr konkret: Hat ein Akteur die ihm obliegenden Rouninen tatsächlich wahrgenommen und dabei die definierten Führungsaufgaben verwirklicht? Wenn eine Führungskraft z. B. keine regelmäßigen Arbeitsbesprechungen durchführt, so vernachlässigt sie schlicht ihre beruflichen Pflichten.

## **2. Führungsinstrumente**

Im Rahmen der Führungsrouninen wenden Führende die im jeweiligen Unternehmen vorhandenen Führungsinstrumente an. Darunter werden hier formalisierte Hilfsmittel verstanden, die die Mitarbeiterführung unterstützen, v. a. Regelwerke, Systeme, Programme und Formulare. Die konzeptionelle Differenzierung zwischen Rouninen und Instrumenten hat bedeutsame Implikationen. Führung wird nämlich nicht etwa durch das Instrument selbst (z. B. ein Gehaltssystem oder Beurteilungsverfahren) ausgeübt, sondern immer durch dessen konkrete Anwendung. Gute Instrumente werden mitunter durch ihren mangelhaften Einsatz im Führungsalltag entwertet. Umgekehrt lassen sich dysfunktionale und schlecht konzipierte HR-Instrumente im Zuge ihrer Anwendung relativieren und Fehlsteuerungen vermeiden – eine Frage der Führungsqualität, aber durchaus auch eine Frage der innerbetrieblichen Rollenverteilung. Vor allem jedoch wird deutlich, dass Personalinstrumente so konzipiert werden müssen, dass sie die alltägliche Personalführung wirksam unterstützen.

## **3. Führungsressourcen**

Das Umsetzungselement der Führungsressourcen steht im Komplementären Führungsmodell für eine rein pragmatisch begründete Auswahl von erfolgskritischen Führungsvoraussetzungen. In der Praxis scheitert Führung so häufig an vier wesentlichen Problemressourcen, dass es sich lohnt, sie durch ein eigenes Element prominent herauszustellen. Dies ist erstens die Arbeitszeit, welche zur Wahrnehmung der Führungsrouninen erforderlich ist und die viele Führende nicht haben oder sich nicht nehmen. Zweitens sind Führungskompetenzen erforderlich. Sie bestehen aus Handlungskompetenzen (d. h. Fähigkeiten zur erfolgreichen Wahrnehmung von Führungsrouninen), die ihrerseits auf nicht-führungsspezifischen Elementarkompetenzen basieren (z. B. Kommunikations-, Analyse-, Beurteilungs- und Entscheidungskompetenz). Drittens benötigen Führende umfassende Richtungs- und Lageinformationen sowie viertens ganzheitliches Führungsfeedback. Alle 4 Ressourcen sind notwendig, um wirksames Führen überhaupt zu ermöglichen.

#### 4. Führungsaufbau

Unter dem Führungsaufbau werden hier die aufbauorganisatorischen Strukturen verstanden, in welche die unterschiedlichen Führungsakteure eingebunden sind. Dies betrifft den Zuschnitt und die hierarchische Einbindung der an der Personalführung beteiligten Organisationseinheiten (Stellen, Gruppen, Abteilungen, Bereiche etc.). Damit verbunden sind aber auch die Aufgabenverteilung unter den Akteuren und ihre jeweiligen Befugnisse. Theoretische Grundlage sind hier die allgemeinen Grundsätze der Organisationswissenschaft. Der Führungsaufbau stellt, ebenso wie die anderen Elemente des Modells, keinen Teilbereich der Führung, sondern eine besondere Perspektive auf Führung dar. Damit lässt er sich nicht getrennt vom Gesamtmodell betrachten. Ohne dauerhafte Aufbaustrukturen finden zwar sicherlich auch Beeinflussungsprozesse statt, mit systematischer organisationaler Führung aber hat dies wenig zu tun. Das Komplementäre Führungsmodell lässt Spielräume für unterschiedliche Aufgabenverteilungen unter den Akteuren, gibt jedoch mit seinen Elementen einen groben strukturellen Rahmen vor. So wäre z. B. eine Personalabteilung, die sich dem kompensatorischen „HR-Co-Management“ verweigert, inkompatibel mit dem Modell. Gleiches gilt für Führungspositionen ohne disziplinarische Befugnisse oder mit überdehnter Führungsspanne. Funktionierende Personalführung setzt einen funktionalen Führungsaufbau voraus.

---

#### Literatur

- Kaehler, Boris (2012): „Komplementäre Führung – Ein Beitrag zur Theorie und konzeptionellen Praxis der organisationalen Führung“; epubli Verlag/Holtzbrinck 2012.
- Kaehler, Boris (2013): „Aufgabenorientierte und komplementäre Führung – Grundzüge eines integrativen Modells“ (Boris Kaehler); Personalführung Heft Juli 2013, S. 30–37.
- Kaehler, Boris (2014a): „Komplementäre Führung – Ein praxiserprobtes Modell der organisationalen Führung“; 1. Auflage Springer Gabler 2014.
- Kaehler, Boris (2014b): „Komplementäre Führung – Ein neues Führungsmodell“; Arbeit und Arbeitsrecht Heft 8/2014 (Jahrgang 68); S. 459–461.
- Kaehler, Boris (2017): „Komplementäre Führung – Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen“; 2. Auflage Springer Gabler 2017.
- Kaehler, Boris (2019): „Führen als Beruf“; 1. Auflage Tredition 2019.
- Kaehler, Boris (2020): [www.komplementaerefuehrung.de](http://www.komplementaerefuehrung.de).

---

Boris Kaehler

# Komplementäre Führung

Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen

3., vollständig überarbeitete Auflage

Boris Kaehler  
Merseburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-25381-3      ISBN 978-3-658-25382-0 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-25382-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2014, 2017, 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany