



Achtsamkeitsbasierte Sitzungs- eröffnung

Wie die psychologische Sicherheit und Teamachtsamkeit verbessert werden

Alexander W. Hunziker/Lorenz Affolter/Carole Steiner

Fehlende geistige Präsenz in Sitzungen behindert produktives Arbeiten und ist Teil einer schlechten Teamkultur. Wir haben eine Methode zur Sitzungseröffnung entwickelt, um es Führungskräften leicht zu machen, Sitzungen »achtsam« zu beginnen. Elf Führungskräfte haben die Methode mit ihren Teams ausprobiert und stellten spürbare positive Effekte fest, die sich auch in unseren Messresultaten zeigen.

Sitzungen sind zweifellos wichtig. Sie machen in vielen Arbeitssettings einen wesentlichen Teil der Arbeitszeit aus. Die Qualität der Sitzungen gehört zu den Faktoren, welche die Qualität der Teamleistung sowie das individuelle Erleben der Arbeit bestimmen. Sitzungsqualität ist in Managementseminaren ein Dauerthema, das auch in der wissenschaftlichen Literatur breit diskutiert wird.¹

Um Sitzungen zu verbessern, sind unterschiedliche Aspekte zu beachten. Dazu gehören organisatorische Aspekte, z.B., dass Tagesordnungspunkte frühzeitig versandt werden, die Dauer von Sitzungen abgeschätzt wird und dass sie als Informations-, Diskussions- oder Entscheidungssitzungen eingeordnet werden. Es gibt Aspekte der Partizipation, bei denen es etwa darum geht, ob Entscheide direktiv, im Konsens oder mit »Konsent« gefällt werden. Außerdem werden in Zusammenhang mit Sitzungen Aspekte des Mindsets berücksichtigt, welche Mindsets etwa zu einem »gut genug zum Ausprobieren« einladen, um bedeutungslosen Bedenken und perfektionistischen Haltungen die Bremskraft zu entziehen.

Ein weiterer zentraler Aspekt betrachtet die Rituale, mit denen Sitzungen starten und enden. Zu den agilen Methoden gehört unter anderem der Sitzungsbeginn mit einem »Check-in«. Dies bedeutet, dass alle Anwesenden kurz darüber berichten, wie es ihnen geht.² Zudem sind Unterschiede zu berücksichtigen, z.B. zwischen Routinesitzungen, bei denen Dinge von begrenzter Tragweite besprochen werden, und jährlichen oder einmaligen Sitzungen, bei denen viel auf dem Spiel steht, weil etwa finanzielle Ressourcen verteilt oder über eine Reorganisation befunden wird.

Raum für eine neuartige Intervention

Das vorliegende Experiment basiert auf der Vermutung, dass Mitarbeitende zwar physisch an Meetings teilnehmen, jedoch im Kopf oft ganz woanders sind. Manche Mitarbeitenden sind noch immer bei der vorherigen Tätigkeit, andere bereits beim nächsten Programmpunkt des Tages. Manche sind in Gedan-

Achtsamkeit

Individuelle Achtsamkeit ist eine Haltung der wohlwollen- den Präsenz im aktuellen Moment respektive die Fähigkeit, diese Haltung bewusst herbeizuführen. Teamachtsamkeit kann als eine gemeinsame Überzeugung der Teammitglie- der definiert werden, dass in diesem Team Schwierigkeiten gelassen und freundlich bearbeitet werden.

ken – oder auch ganz praktisch – bei ihren E-Mails. Andere wie- derum sind nur darauf fokussiert, was ihnen das Meeting per- sönlich bringt, und mental woanders, da sie nicht beabsichti- gen, Teil einer gemeinsamen Problemlösung zu sein. Manche sind zwar thematisch bei der aktuellen Tagesordnung, aber emotionalisiert oder gestresst und dadurch nicht im Vollbesitz ihrer mentalen Kapazität. Generell scheint Stress ein wesentli- cher Treiber für eine mentale Abwesenheit zu sein und es gibt zahlreiche Hinweise, dass die Stressbelastung von Arbeitneh- menden generell zunimmt.³

Wenn diese Vermutung zutrifft, dann müsste es hilfreich sein, wenn die Sitzungsteilnehmenden achtsamer wären. In einer Me- taanalyse hat sich gezeigt, dass Menschen, die **Achtsamkeit** üben, gesünder und weniger gestresst sind und dass sie mehr leisten.⁴ Diese positiven Effekte halten über Monate an, manche verstärken sich sogar noch Monate nach einem Training.⁵

Während *individuelle Achtsamkeit* heute sehr breit und in mehreren Metastudien erforscht ist,⁶ ist *Teamachtsamkeit* ein relativ neues Konzept. In Vergleichsstudien wurde festgestellt, dass es in Teams mit einer höheren Teamachtsamkeit zu weni- ger Konflikten kommt⁷ und dass diese Teams innovativer sind⁸. Die vorliegende Arbeit scheint eine der ersten Interventionsstu- dien zur Erhöhung der Teamachtsamkeit zu sein.

Teams mit einer höheren Teamachtsamkeit weisen weniger Konflikte und mehr Innovativität auf.

Nun wäre es naheliegend, alle Sitzungsteilnehmenden ein wis- senschaftlich erforschtes, zweimonatiges Achtsamkeitstraining durchlaufen zu lassen. Trifft die Vermutung der geistigen Abwe- senheit zu, so wäre es höchst plausibel, dass sich die Sitzungs- qualität dadurch verbessern würde. Aufgrund des zeitlichen und finanziellen Aufwandes und auch, weil nicht unbedingt alle Mitarbeitenden ein entsprechendes Training absolvieren wol- len, sind dieser Idee in der Praxis enge Grenzen gesteckt.

Basierend auf der Ausbildung einer der Autoren als Ach- samkeitstrainer und -supervisor wurde nun eine Intervention geschaffen, welche Teamachtsamkeit fördern soll, und zwar auf eine praxistaugliche Art. Diese Intervention soll auf einfache Weise von interessierten Führungskräften durchgeführt wer- den können, sie soll möglichst wenig Zeit beanspruchen – kon- kret rund vier Minuten pro Sitzung – und sie soll für die Sit- zungsteilnehmenden keine besondere Vorbereitung oder Schulung erfordern.

Beschreibung der Intervention und deren Phasen optimieren

Der Ablauf der Intervention war in vier Phasen gegliedert.

Schulung der Führungskräfte und Information der Teams Um die Führungskräfte in die Lage zu versetzen, die nachfolgend beschriebene Intervention bei ihren Routinesitzungen durch- zuführen, haben sie an einem halbtägigen Online-Training teil- genommen. Dies bestand im Wesentlichen darin, die eigene Rolle zu verstehen, das mündliche Anleiten von Phase 2 zu üben (mehr dazu im Folgenden) und Sicherheit darin zu erlangen, wie sie mit ihren Mitarbeitenden über das Experiment kommu- nizieren wollen.

Um die Methode der achtsamen Sitzungs- eröffnung zu erlernen, nahmen die Führungs- kräfte an einem halbtägigen Online-Training teil.

Die Intervention, die sie bei ihren Mitarbeitenden anschließend durchgeführt haben, beinhaltet die Information der Mitarbei- tenden sowie die drei darauffolgenden Phasen.

Die meisten Führungskräfte hatten vor ihrer Teilnahme am Pro- jekt ihre Mitarbeitenden grob informiert, dass sie an einer Stu- die teilnehmen und Sitzungen künftig anders eröffnen werden als üblich. Sie wurden angeleitet, ihre Mitarbeitenden nun kon- kreter und verbindlich zu informieren und das Einverständnis der Teilnehmenden zu diesem Experiment einzuholen.

Intervention Teil 1 – schriftliche Instruktion: In den ersten vier Wochen sollten die Führungskräfte beim Sitzungsstart die An- wesenden begrüßen, um Ruhe bitten und danach Folien zei- gen, die sowohl zur Körperwahrnehmung anleiten als auch die Absicht der aktuellen Sitzungsteilnahme klären sollten. Die He- rausforderung war relativ gering: Sie bestand darin, dass die Anleitungssätze einzeln auf Knopfdruck auf dem Display er- scheinen und dass die Führungskraft dem Impuls widerstehen musste, die Folien einfach durchzuklicken, sondern selbst drei Atemzüge zwischen jedem Klick zu machen hatte.

Impulse für die Praxis

- Verstehen Sie Achtsamkeit als ein wichtiges Element erfolgreicher Führung.
- Fokussieren Sie nicht allein auf technische Aspekte, um die Team- kultur in Sitzungen zu verbessern.
- Vier Minuten Achtsamkeit zu Beginn jeder Sitzung können die psy- chologische Sicherheit und Teamachtsamkeit signifikant erhöhen und damit auch die Leistung und Innovativität.
- Führungskräfte, die Achtsamkeit im Geschäftsalltag einsetzen wollen, gehen dabei psychologische Risiken ein. Schaffen Sie ein Klima, in dem Achtsamkeit möglich ist, und Experimentierräume, in denen achtsamkeitsbasierte Interventionen ausprobiert werden können.

Sample und Forschungsdesign

Für die Beschreibung des Samples wurden allgemeine Informationen erhoben. Spezifisch haben wir die Selbsteinschätzungen hinsichtlich der Erfahrung mit und dem Interesse an Achtsamkeit jeweils auf einer Skala von 1 bis 5 abgefragt.

- Anzahl Teams/Teamleitende: 11 (zu allen drei Zeitpunkten)
- Anzahl Teammitglieder: 57 (zum Zeitpunkt 0), 40 (Zeitpunkt 1), 35 (Zeitpunkt 2)
- Teamgröße: 4–9, durchschnittlich 6
- Alter der Teammitglieder: durchschnittlich 43
- Dienstalster: durchschnittlich 23 Monate
- Unternehmen/Branche: divers (Bildung, Transport, Energie, Verwaltung)
- Erfahrung der Teamleader mit Achtsamkeit: 3,4 (Skala von 1–5)
- Interesse der Teamleader an Achtsamkeit: 4,1 (Skala von 1–5)

Die Teamleitenden und Mitarbeitenden wurden zu drei Zeitpunkten mit Skalen aus der Literatur zu Teamachtsamkeit,⁹ psychologischer Sicherheit¹⁰ und Sitzungswirksamkeit¹¹ schriftlich befragt.

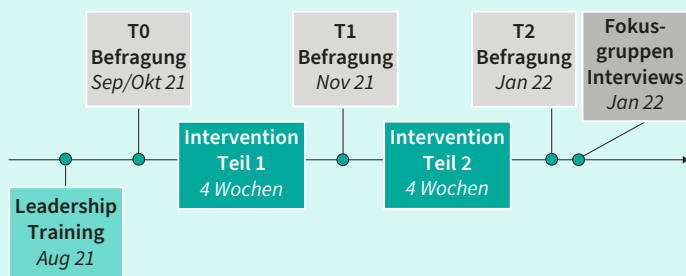


Abb. 1 Mixed-Method-Forschungsdesign

Nach der letzten schriftlichen Befragung wurden die Führungskräfte interviewt. Für diese Fokusgruppen-Interviews wurden sie zu zwei Terminen eingeladen; je nach der eigenen Verfügbarkeit konnten sie sich einen der Termine aussuchen. Es haben zweimal fünf der insgesamt elf Führungskräfte teilgenommen. Die Interviews dauerten rund zweieinhalb Stunden und wurden von jeweils zwei der Autoren online durchgeführt. Die Moderation stellte immer wieder sicher, dass geklärt wurde, welche Aussagen Einzelmeinungen waren und welche von anderen geteilt wurden. Direkt im Nachgang wurde gemeinsam das Protokoll erstellt bzw. wurden die Protokolle zusammengeführt. Der Ablauf folgte folgenden Phasen:

- achtsamkeitsbasiertes Begrüßen und Kennenlernen
- Austausch zu drei Fragen:
 - Welche Erfahrungen hast du mit der achtsamen Sitzungseröffnung gesammelt?
 - Was wurde dir durch die achtsamen Sitzungseröffnungen bewusst(er)?
 - Wo stehst du jetzt gerade mit deinem Team bezüglich der achtsamen Sitzungseröffnung?
- Präsentation der Gesamtergebnisse (vorherige Zustellung der individuellen Berichte mit einem Vergleich des eigenen Team vs. dem Durchschnitt der übrigen Teams) durch jemanden aus dem Autorenteam
- Ideenkorb mit sechs Minuten Zeit:
 - Überlege, was du weiter erreichen möchtest.
 - Formuliere dann eine Frage, zu der du von den anderen Führungskräften gerne Ideen, mögliche Lösungsansätze oder Feedbacks erhalten möchtest.
- Ausblick und achtsamer Abschluss

Intervention Teil 2 – mündliche Instruktion: In den darauffolgenden vier Wochen sollten die Führungskräfte die Anwesenden begrüßen, um Ruhe bitten und danach mündlich, in ihren eigenen Worten, eine vergleichbare Achtsamkeitsanleitung für die Teilnehmenden durchführen. Die Herausforderung in diesem Fall war größer: Die Führungskräfte waren keine Achtsamkeitstrainer und hatten keine Erfahrung damit, Achtsamkeitsanleitungen mündlich zu übermitteln. Sie mussten sich ihrer Sache sicher werden.

Offene Weiterführung: Die Führungskräfte wurden instruiert, nach Ablauf der acht Wochen mit den Mitarbeitenden zu besprechen, wie sie die Sitzungen in Zukunft starten wollen. Dabei sollte das Feld der Möglichkeiten völlig offen sein: wieder wie früher, weiter wie in Phase 1 oder 2 oder ganz anders. Die Führungskräfte erhielten für die Version »ganz anders« verschiedene Vorschläge. Sie sollten nur die Varianten, die sie selbst gut fanden, den Mitarbeitenden zur Wahl stellen.

Resultate

Nach vier Wochen zeigte sich eine signifikante Verbesserung der psychologischen Sicherheit. Nach acht Wochen blieb dieser Effekt bestehen, zusätzlich zeigte sich eine hochsignifikante Verbesserung der Teamachtsamkeit. Eine Verbesserung der Sitzungswirksamkeit wurde nicht festgestellt.

Die gemessenen Effekte halten wir für beachtlich in Anbetracht des geringen Aufwandes. Wir stufen sie zudem als praxisrelevant ein, weil andere Studien gezeigt haben, dass psychologische Sicherheit und Teamachtsamkeit wesentlich mit Innovationsfähigkeit¹² und geringen Konflikten korrelieren¹³.

Bereits nach vier Wochen zeigte sich eine signifikante Verbesserung der psychologischen Sicherheit.

Die Frage, warum sich die Sitzungswirksamkeit nicht ebenfalls verbessert hat, lässt sich nicht datenbasiert beantworten. Offensichtlich ist, dass allfällige Schwächen in der Sitzungsleitung durch die Intervention nicht beeinflusst werden. Es ist da-

		Team- achtsamkeit	Psycho- logische Sicherheit	Sitzungs- wirksamkeit
$T_0 - T_1$	Z-Wert	1.552	2.095	0.947
	Sig. Level	0.121	0.036 *	0.34
$T_0 - T_2$	Z-Wert	3.919	2.978	1.245
	Sig. Level	<0.001***	0.003**	0.213

Abb. 2 Wilcox-Rangsum-Test nach vier respektive acht Wochen

her zu vermuten, dass Vorteile für die Sitzungsqualität nur unter bestimmten Umständen erzielt werden.

Die Ergebnisse der Fokusgruppeninterviews können wie folgt zusammengefasst werden:

- Alle teilnehmenden Führungskräfte fanden das Training angenehm und wirksam. Ohne Training hätten sie es sich nicht zugetraut, die Intervention tatsächlich mit ihrem Team zu veranstalten. Dies wurde generell so gesehen, aber besonders von einem Teilnehmer *ohne* jegliches vorheriges Achtsamkeitstraining betont.
- Die Phase 1 wurde als guter Einstieg für die Führungskräfte erlebt, um Selbstvertrauen zu schaffen, bevor sie mit Phase 2 gestartet sind.
- Manche Führungskräfte haben sich nicht genau an das Protokoll gehalten und sind bereits vor dem Ablauf der vier Wochen zu Phase 2 übergegangen, weil Mitarbeitende dies gewünscht hatten.
- Ein positiver Effekt auf die Stimmung in der Sitzung war für einige Führungskräfte vor allem in der ersten Sitzungshälfte wahrnehmbar. Dieser Effekt hat sich im Lauf der Sitzung verringert.
- Die Gruppendynamik aller Teams hat sich in der Wahrnehmung der Führungskräfte generell verändert. Wie genau,

konnte allerdings nicht mit objektiven Beobachtungen beschrieben werden.

Diese Resultate bestätigen somit den eingeschlagenen Weg und geben Hinweise für die weitere Entwicklung der Methode.

Einschränkend müssen einige Punkte in Erwägung gezogen werden. Hierzu gehört zunächst, dass die Vorkenntnisse und das Interesse der Führungskräfte an Achtsamkeit hoch waren. Ob sich vergleichbare Effekte bei Führungskräften mit geringerem Interesse erzielen lassen, ist damit nicht geklärt. Zudem wurden die Antworten der Teammitglieder nicht auf die Teamebene aggregiert, womit unterschiedliche Effekte zwischen den Teams nicht berücksichtigt werden. Dieses Verfahren wäre aber nur mit einer größeren Datenbasis sinnvoll durchführbar. Aufgrund der Drop-outs ist es zudem möglich, dass die festgestellten Signifikanzwerte die Realität überhöht wiedergeben. Es wäre wünschenswert, die Studie mit einem größeren Sample und mit Kontrollgruppen zu wiederholen.

Anmerkung zum Begriffskasten

Achtsamkeit – Kabat-Zinn, J. et al.: Influence of a mindfulness meditation-based stress reduction intervention on rates of skin clearing in patients with moderate to severe psoriasis undergoing photo therapy (UVB) and photochemotherapy (PUVA). In: Psychosomatic medicine, 60. Jg., 1998, H. 5, S. 625–632; Yu, L./Zellmer-Bruhn, M.: Introducing team mindfulness and considering its safeguard role against conflict transformation and social undermining, In: Academy of Management Journal, 61. Jg., 2018, H. 1, S. 324–347.

Anmerkungen

- 1 Kauffeld, S./Lehmann-Willenbrock, N.: Meetings matter – Effects of team meetings on team and organizational success. In: Small group research, 43. Jg., 2012, H. 2, S. 130–158; Luong, A./Rogelberg, S. G.: Meetings and more meetings – The relationship between meeting load and the daily well-being of employees. In: Group Dynamics – Theory, Research, and Practice, 9. Jg., 2005, H. 1, S. 58; Leach, D. J. et al.: Perceived meeting effectiveness – The role of design characteristics. In: Journal of Business and Psychology, 24. Jg., 2009, H. 1, S. 65–76.

Zusammenfassung

Die Studie hat untersucht, ob es möglich ist, Führungskräfte an einem halben Tag online so zu schulen, dass sie einen »achtsamkeitsbasierten Sitzungsstart« durchführen können, und ob dies in der Folge die Sitzungen und die Teamkultur verbessert. Das Training war erfolgreich und die Teamkultur wurde verbessert. Die Wahrnehmung der Sitzungsqualität hat sich zwar nicht verbessert, aber es wurden signifikante Verbesserungen der Teamachtsamkeit und der psychologischen Sicherheit festgestellt. Beide Faktoren gehen mit einer hohen Leistung und Innovation und mit geringen Teamkonflikten einher. Das dürfte für Unternehmen unter hoher Unsicherheit, hoher Stressbelastung und dem Fachkräftemangel erheblich sein. Der Aufwand für die Erzielung des Effekts war vergleichsweise bescheiden. Allerdings haben die Führungskräfte zuvor bereits ein erhebliches Interesse an Achtsamkeit mitgebracht. Die Studie ist ein Schritt auf dem Weg zu klären, inwiefern Achtsamkeit in Unternehmen Teil einer Arbeitskultur sein kann, die wesentlich zum strategischen Unternehmenserfolg beiträgt.

Abstract

The study investigated whether it is possible to train managers online in half a day so that they can conduct a »mindfulness-based meeting start«, and whether this subsequently improves meetings and team culture. The training was successful, and the team culture was improved. Although the perception of the meeting quality had not improved, significant improvements in team mindfulness and in psychological safety were measured. Both factors go hand in hand with a high performance and innovation and low team conflicts. This is likely to be relevant for companies under high uncertainty, high stress levels and skills shortage. The effort to achieve the effect was comparatively modest. However, only leaders with interest in mindfulness have participated. The study is a step on the way to clarify to what extent »mindfulness in organizations« can be part of a working culture that contributes significantly to the strategic success of a company.

- 2 Garr, S.: Why your team members need daily check-ins. In: Harvard Business Review, 19.09.2022, verfügbar unter: (<https://hbr.org>), <http://tinyurl.com/4zjbuh4c> (letzter Zugriff: 12.12.2023).
- 3 Galliker, S. et al.: Job-Stress-Index 2022 – Monitoring von Kennzahlen zu psychischer Gesundheit und Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz. In: Gesundheitsförderung Schweiz, Faktenblatt 72, 2022, S. 1–10.
- 4 Lomas, T. et al.: The impact of mindfulness on the wellbeing and performance of educators – A systematic review of the empirical literature. In: Teaching and Teacher Education, 61. Jg., 2017, S. 132–141.
- 5 Jayawardene, W. P. et al.: Effects of preventive online mindfulness interventions on stress and mindfulness – A meta-analysis of randomized controlled trials. In: Preventive Medicine Reports, 2017, H. 5, S. 150–159.
- 6 Bartlett, L. et al.: A systematic review and meta-analysis of workplace mindfulness training randomized controlled trials. In: Journal of occupational health psychology, 24. Jg., 2019, H. 1, S. 108–126.
- 7 Yu, L./Zellmer-Bruhn, M.: Introducing team mindfulness and considering its safeguard role against conflict transformation and social undermining. In: Academy of Management Journal, 61. Jg., 2018, H. 1, S. 324–347.
- 8 Niedermair, J./Hack, A./de Groote, J.: Mit Yoga zum Erfolg? Was wirklich hinter Achtsamkeit in Unternehmen steckt. In: Arbeitsberichte des Instituts für Organisation und Personal, 2019, H. 1.
- 9 Yu, L./Zellmer-Bruhn, M., a. a. O.
- 10 Edmondson, A.: Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. In: Administrative Science Quarterly, 44. Jg., 1999, H. 2, S. 350–383.
- 11 Rogelberg, S. G. et al.: »Not another meeting!« – Are meeting time demands related to employee well-being? In: Journal of Applied Psychology, 91. Jg., 2006, H. 1, S. 83–96.
- 12 Niedermair, J./Hack, A./de Groote, J., a. a. O.
- 13 Yu, L./Zellmer-Bruhn, M., a. a. O.



Prof. Dr. oec. publ. Alexander W. Hunziker
Professor für Achtsamkeit und Positive Psychologie, Departement Wirtschaft, Institut New Work, Berner Fachhochschule
alexander.hunziker@bfh.ch



Lorenz Affolter
wissenschaftlicher Mitarbeiter,
Institut New Work, Berner Fachhochschule; Doktorand an der Universität Bern
lorenz.affolter@bfh.ch



Carole Steiner, M. Sc. Business Administration/Corporate Development
wissenschaftliche Mitarbeiterin,
Institut New Work, Berner Fachhochschule; Organisationsentwicklerin bei der Stadtverwaltung Langenthal
carole_steiner@outlook.com

IMPRESSUM

Herausgeber

zfo-Herausgebergesellschaft GbR, c/o Schäffer-Poeschel Verlag, Postfach 15 03 55, 70076 Stuttgart.

Die zfo-Herausgebergesellschaft GbR ist eine Kooperation der Gesellschaft für Organisation e. V. (gfo), der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) und der Österreichischen Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO).

Herausgeberbeirat

Prof. Dr. Anja Habegger, Berner Fachhochschule (Vorsitzende des Herausgeberbeirats); Martin Bergmann, Schäffer-Poeschel Verlag; Prof. Dr. Jetta Frost, Universität Hamburg; Prof. Dr. Sarah Hatfield, Technische Universität Augsburg; Prof. Dr. Martin Högl, Ludwig-Maximilians-Universität München; Jens Jahn, The Boston Consulting Group; Prof. Dr. Stephan Kaiser, Universität der Bundeswehr München; Dr. Stephan Leixnering, Vizepräsident der ÖVO, Wirtschaftsuniversität Wien; Dr. Rudolf Lütke Schwienhorst, Präsident der gfo, Partner im Dialog – Unternehmensberater GmbH; Dr. Gerd Nanz, covalgo consulting GmbH, Wien; Dr. Wasko Rothmann, Egon Zehnder International GmbH; Prof. Dr. Thomas Russack, Vizepräsident der gfo, FOM Hochschule für Oekonomie & Management; Dr. Michael Schäffer, Siemens AG; Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster.

Schriftleitung

Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal & Innovation, E-Mail: zfo@wiwi.uni-muenster.de

Verlag

© Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH, www.schaeffer-poeschel.de

Objektleitung

Dr. Frank Baumgärtner, E-Mail: zfo@schaeffer-poeschel.de

Redaktion

Corina Alt (www.publicate.eu), Traudl Kupfer (www.traudl-kupfer.de)

Umschlaggestaltung

Sandra Schönthaler

Bildnachweis

Getty Images, AdobeStock

Satz

Claudia Wild, Konstanz

Druck und Auslieferung

Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, Calbe (Saale)

Erscheinungsweise

6-mal jährlich (Februar, April, Juni, August, Oktober, Dezember)

Abonnementservice

Haufe Service Center GmbH, Telefon: 08 00/72 34 250
E-Mail: service@schaeffer-poeschel.de

Bezugsbedingungen

Jahresabonnement 169,00 € (Vollabo) bzw. 129,00 € (Digitalabo), Einzelheft 35,00 € (jeweils einschließl. Mehrwertsteuer und Versandkosten). Berechnung jährlich im Voraus. Bestellungen sind unter www.zfo.de oder über die Haufe Service Center GmbH möglich. Abbestellungen sind bei der Haufe Service Center GmbH schriftlich einzureichen und jederzeit zur nächsten erreichbaren Ausgabe möglich. Keine Ersatz- oder Rückzahlungsansprüche bei Störung oder Ausbleiben durch höhere Gewalt oder Streik.

Anzeigen

Bernd Junker, Haufe Lexware Services GmbH & Co. KG,
E-Mail: bernd.junker@haufe-lexware.com,
Anlieferadresse für Anzeigen: daten@haufe.de

Urheber- und Verlagsrechte

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden.

Informationen für Autoren und Autorinnen

www.zfo.de

Die Mitglieder der gfo, SGO und ÖVO erhalten diese Zeitschrift im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.

ISSN 0722-7485
www.zfo.de

