

# Jahresbericht 2022



**Christine H. Seemann, MTD**  
Master in Training and Development

**UNTERNEHMENSBERATUNG | PERSONALENTWICKLUNG**

**SUPERVISION | COACHING | MEDIATION**

**SEMINARE | WEITERBILDUNG | MODERATIONEN**

Ein Rückblick auf 2022 .....	3
Informationen über TBWthebetterway .....	4
Die Entstehungsgeschichte .....	4
Inhaltliche Entwicklung .....	4
Aktuelles .....	7
Dienstleistungen .....	8
Supervision und Coaching .....	8
Lehrtätigkeit SUPERVISION, MEDIATION UND UNIVERSITÄT .....	9
Fort- und Weiterbildung .....	10
Teambuilding .....	10
Mediation .....	11
Organisations- und Personalentwicklung .....	11
Statistiken .....	12
Die Dienstleistungen .....	12
Kund:innenstruktur .....	14
Geschlechterverteilung .....	14
Mobilitätsverhalten .....	15
Unternehmensstruktur der Auftraggeber:innen .....	17
Umsatzentwicklung .....	18
Overhead .....	21
Arbeitsstunden 2022 .....	22
Lebensmotto .....	23
Abschluss und Ausblick auf 2023 .....	24
Kontakt .....	25

## Ein Rückblick auf 2022

Das Jahr begann, wie das Vorjahr endete. Mit viel Unsicherheit und unklaren Auswirkungen der Pandemie auf die Wirtschaft und die Gesellschaft.

Die FFP2-Maske wurde einmal mehr zur Begleiterin im Arbeitsalltag, es hieß Abstand halten beruflich wie privat und die in der Öffentlichkeit unschön ausgetragenen Meinungen zur Impfung prägten den Winter und hielten bis zum Frühjahr nicht nur Politiker:innen auf Trab. Polarisierende Standpunkte zur Impfung und zum Tragen der Masken wirkten in Arbeitsteams hinein und führten nachhaltig zu vielen Konflikten, die es nun aufzuarbeiten gilt.

---

### *POLARISIERENDE STANDPUNKTE*

---

Ab Mitte des Jahre begannen langsam Zuversicht und Optimismus in der Bevölkerung und bei Virolog:innen zu wachsen. Jede Pandemie hat ein Ende offenbar auch die Corona-Pandemie. Staatliche Wirtschaftshilfen liefen aus und es stellte sich nicht nur mir die Frage, ob es denn nun tatsächlich wieder „richtig“ losgehen würde. - Mit neuen Aufträgen, mit Seminaren und Fortbildungen ohne Tests und Masken? Die Spannung wurde bis zum Herbst zur Gewissheit. Ja, es geht weiter!

---

### *Ja, es geht weiter!*

---

Nach dem Sommer spürte man den Aufschwung und steigende Anfragen bestätigten dies. Planungen für das Jahr 2023 begannen. Organisationen, Institutionen und Unternehmen begannen wieder ohne weitere Einschränkungen Personalentwicklungsmaßnahmen zu planen.

Viele der Pandemie geschuldeten schwelenden Konflikte explodierten ab dem Herbst. Das durch erschwerte Kommunikationsmöglichkeiten im Home-Office und durch Office-Splitting (immer nur ein Teil der Belegschaft ist anwesend, um Cluster zu verhindern) entstandene Konfliktpotential explodierte zum Teil heftig. Teamkonflikte, die dadurch ausgelöst wurden, führten zu einer stark gesunkene Arbeitszufriedenheit und verschlechtertes Betriebsklima. Neben mangelnder Möglichkeiten zur ausreichenden Kommunikation kam es vor allem zu vielen Missverständnissen zwischen den Angestellten. Die Auswirkungen dieser Störungen wir Arbeitgeber:innen in der kommenden Zeit stark beschäftigen.

Neben dem Wiederaufbau der wirtschaftlicher Leistung braucht es auch einen sensiblen Neustart für viele Teams. Neu entwickelte Arbeitszeitmodelle haben bereits in den letzten Jahren zwischenmenschliche Arbeitsbeziehungen verändert. Die Pandemie hat diese Situation noch verschärft. Um hier gut durch die Krise zu kommen, braucht es professionelle Begleitung und Beratung.

Für 2023 gibt es also viel zu tun. Packen wir es an!

Christine H. Seemann

## Informationen über TBWthebetterway

### Die Entstehungsgeschichte

Mitte der 90ziger Jahre startete ich nach dem Abschluss meiner Supervisionsausbildung an der Universität Salzburg neben meiner Vollzeitbeschäftigung als Diplomierte Sozialarbeiterin beim Verein Neustart meine supervisorische Tätigkeit. Ende der 90ziger Jahre reifte aus dieser Leidenschaft die Idee, mich mit Supervision und Mediation selbstständig zu machen. Mein damaliger Arbeitgeber ermöglichte mir 2003 eine 1jährigen Berufspause, in der ich den Sprung in die Selbstständigkeit wagte. Die Gelegenheit am Schopf gepackt ergriff ich diese Chance und nutzte sie.

Mit dem Projekt KAD:DA einem (Sport-)Projekt das als Beratungs- und Betreuungseinrichtung des AMS eingerichtet wurde, startete ich in ein neues Berufsleben.

Die Namensgebung „TBWthebetterway“ entstand bereits vor dieser Zeit. Als Initiatorin internationaler Sport- und Sozialprojekte und der damit verbundenen Einreichungen von EU-Projekten war Englisch damals gängige Arbeitssprache.

Der Name symbolisiert den Sinn hinter meinen Arbeitsfeldern. Einen besseren Weg zu suchen, ohne nach dem Superlativ des besten Weges zu streben erleichtert es Betroffenen nach individuellen Lösungen zu suchen. Sie lernen dabei, die für ihre Herausforderungen notwendigen Schritte selbst in die Hand zu nehmen. Der psychischer Druck verringert sich und Gelassenheit setzt ein.

---

### *„thebetterway“ als Metapher für Handlungsoptionen*

---

Am Beginn standen die Arbeitsbereiche Supervision und Mediation sowie das Projektmanagement (von KA:DA) im Vordergrund. Mit den Jahren der beruflichen Erfahrung und der Qualifikation als Wirtschaftstrainerin durch den Lehrgang „MTD“ Master of Training and Development an der SMBS folgten ab dem Jahr 2010 Angebote im Bereich der Fort- und Weiterbildung von Mitarbeiter:innen. Es handelt sich hier um Maßnahmen der Personalentwicklung. Ich baute mir ein Netzwerk auf, um diese Art von Fortbildungsmaßnahmen im Rahmen von Inhouse-Seminaren für Unternehmen anzubieten. Aktuell sind gerade Workshops, die sich mit Teambuilding, betrieblicher Gesundheitsförderung oder Teamkonflikten beschäftigen, stark nachgefragt. Moderationen von konfliktbeladenen Veranstaltungen und interdisziplinären Podiumsdiskussionen ergänzen diese Entwicklungen.

### Inhaltliche Entwicklung

Von der nebenberuflich tätigen Supervisorin, die sich mit der Namensgebung und den ersten Projekten beschäftigte, entwickelte sich TBWthebetterway weiter. Schritt für Schritt kamen neue Aufgaben und Arbeitsfelder hinzu ergaben sich Aufträge die neue Herausforderungen darstellten und das Portfolio wurde vielfältiger und breiter.

Jedes Unternehmen muss zu einem bestimmten Zeitpunkt die Entscheidung treffen, welchen Weg es gehen möchte. Entweder man positioniert sich mit einem Spezialgebiet am Markt oder man stellt das Unternehmen auf eine breitere Basis auf.

Anfang der 2000er Jahre traf ich diese Entscheidung dar und bekannte mich **zu einem breiten Dienstleistungsangebot**. Diese Entscheidung habe ich bis heute nicht bereut.

---

### *Diverse Dienstleistungsangebot als Geschäftsmodell*

---

Der in seinen Anfängen mit viel Anstrengung und Zeitressourcen verbundene Internetauftritt von [www.thebetterway.at](http://www.thebetterway.at) unterstützte mich bei der inhaltlichen Weiterentwicklung und Standortbestimmung.

Um Gedanken, Ideen und Ziele auf eine Homepage zu bringen, braucht es die Kunst der Vereinfachung. Durch diese entsteht Klarheit über Schwerpunktsetzungen und Klarheit für die dafür notwendigen Dienstleistungen.

In kleinen Schritten „step by step“ entstand so mein persönliches berufliches Portfolio als Generalistin in der Personalentwicklung und im Wirtschaftstraining mit den **Schwerpunkten** Coaching, Supervision, Mediation, Konflikt- und Zeitmanagement, Zielorientierung und Kommunikation.

---

### *Unternehmensberatung & Organisationsentwicklung*

---

Die langjährige berufliche Erfahrung ergänzt durch Qualifizierungsmaßnahmen stellen die Basis von Feld- und Fachkompetenz dar. Da die **österreichische Beratungslandschaft** diesbezüglich sehr vielfältig und oftmals undurchschaubar ist, braucht es transparente wissenschaftlich unterstützte **Qualitätsstandards**. Es gibt kaum festgelegte Qualitätskriterien, an denen sich ein Unternehmen orientieren kann, um gut qualifizierte und ethisch korrekt handelnde externe Trainer:innen und Berater:innen zu finden. Meiner Meinung nach ist in den kommenden Jahren politischer Wille gefragt, um diese psychosozialen Arbeitsfelder auf eine gut fundierte rechtliche Basis zu stellen.

---

### *Rechtliche Basis für Qualitätssicherung notwendig!*

---

Bei diesen berufspolitischen Themen geht es stark das Einhalten von Grenzen zu anderen Berufe. Darunter verstehe ich gewerbe- und haftungsrechtliche Aspekte sowie gesetzliche Grundlagen, die es zu berücksichtigen gibt. Hervorzuheben sind z.B. das Psychotherapie- und Mediationsgesetz. Beide geschützte Berufe haben Überschneidungspunkte mit der Supervision und dem Coaching.

Auch in anderen Bereichen können sich Haftungsfragen – vor allem im Outdoorbereich - stellen. Um hier „sauber“ zu arbeiten, habe ich schon seit mehr als einem Jahrzehnt Kooperationspartnerschaften eingegangen. Ich arbeite mit Menschen aus anderen Berufen zusammen, die ihre Expertise einbringen.

Hier bedanke ich mich in diesem Zusammenhang für die hervorragende Zusammenarbeit seit vielen Jahren besonders bei



**Mag.<sup>a</sup> Lucie Rothauer**

und

**Mag. Heinrich Lechner**

sowie für die gute Zusammenarbeit in den vergangenen Jahren bei



**Dr.<sup>in</sup> Ines Lubich-Dobrovits**

und

**Gabriele Kammerhuber**

In der erfolgreichen und konstruktiven Zusammenarbeit mit den oben genannten Personen entstehen neue Ideen, die wir mit viel Optimismus und Engagement umsetzen. Das Arbeiten zu zweit wird vor allem im Bereich von Seminaren, Workshops, Fortbildungen und dem Teambuilding eingesetzt.

Lucie Rothauer deckt den Bereich des Orientierungslaufes als ehemalige Weltmeisterin ab. Heinrich Lechner ist Sportwissenschaftler und Outdoorexperte sowie staatlicher Berg- und Skiführer.

Ines Lubich-Dobrovits ist Ärztin und Gabi Kammerhuber Seminarköchin.



## **Aktuelles**

Das Jahr 2022 war ein durch einen gedämpften Optimismus getragenes Arbeitsjahr. Die große Unsicherheit, wie sich das Arbeitsumfeld und damit verbunden die Arbeitsaufträge entwickeln, prägte vor allem die erste Jahreshälfte. Danach stabilisierte sich die postpandemische Gesundheitslage und Planungen waren wieder möglich.

Im Herbst kehrte langsam die oft zitierte Normalität ein. Termine - auch in Gruppengrößen von bis zu 25 Personen - konnten in Präsenz und ohne Maske stattfinden. Anfrage von langjährigen Auftraggeber:innen aber auch von neuen Kund:innen und endlich wieder Veranstaltungen belebten das unternehmerische Handeln.

---

### *Ohne staatliche Hilfen durch das Jahr 2022*

---

Da die staatlichen Hilfen in Laufe des Jahres ausliefen stellte sich für mich die Frage, ob mein Ein-Personen-Unternehmen die Pandemie überstehen wird. Durch viele Absagen auf etwas wackeligen Beinen stehend und von der seit Herbst eingetretenen Teuerungsspirale beeinträchtigt traue ich mich am Jahresende ein nicht ganz Deutliches, aber optimistisches „Ja“ sagen.

Nun ist Durchhaltevermögen angesagt, denn sämtliche Fixkosten wie Büromiete, Strom und Energie wurden im Durchschnitt um 32% erhöht. Diese zusätzlichen Kosten können nur durch Preisanpassungen kompensiert werden.

---

### *Preisanpassungen sind notwendig*

---

Der Blick hin zu vielen meiner Kolleginnen und Kollegen zeigt, dass es anderen kleinen Unternehmen ähnlich geht. All jene, die ein eigenes Büro beziehungsweise eine eigene Praxis angemietet haben, sind von der Teuerungswelle besonders stark betroffen.

Wahrscheinlich wird als Konsequenz der Teuerung ein Anstieg an Bürogemeinschaften in der Beratungsbranche im Jahr 2023 einsetzen. Die Fixkosten zu teilen, senkt die Ausgaben und ermöglicht es leichter, auch 2023 wieder am Markt zu bestehen. Ich gebe zu, auch ich denke ernsthaft darüber nach mein Büro im nächsten Jahr zu teilen, um so die Fixkosten geringer zu halten.

## Dienstleistungen

Meine Angebote richten sich an Einzelpersonen mit privaten und beruflichen Themen, an ehrenamtliche und hauptamtliche Teams, an berufliche Arbeitsgruppen sowie an private und berufliche Konfliktparteien. Angepasst an gesellschaftliche Entwicklungen verändern sich die Arbeitsschwerpunkte in meiner Branche.

Vielfältige berufliche und ehrenamtliche Erfahrung sowie qualifizierte Ausbildungen ermöglichen es mir ein breites Spektrum an Angeboten anzunehmen. Neben dem Schwerpunkt der **Supervision** und des **Coaching** arbeite ich regelmäßig als **Seminarleiterin** und begleite Teams in deren **Entwicklungsprozessen**. **Streitschlichtung** und **Konfliktmanagement** im beruflichen Umfeld (Wirtschaftsmediation, Konflikte in Teams) und auch bei privaten Angelegenheiten (Beziehungen, Erbschaft, Nachbarschaft) runden mein Tätigkeitsfeld ab. Aufgrund meines Lebensalter entwickelte sich in den letzten Jahren mit der **Lehre** ein weiterer beruflicher Schwerpunkt, nämlich jener der **Wissensvermittlung**.

---

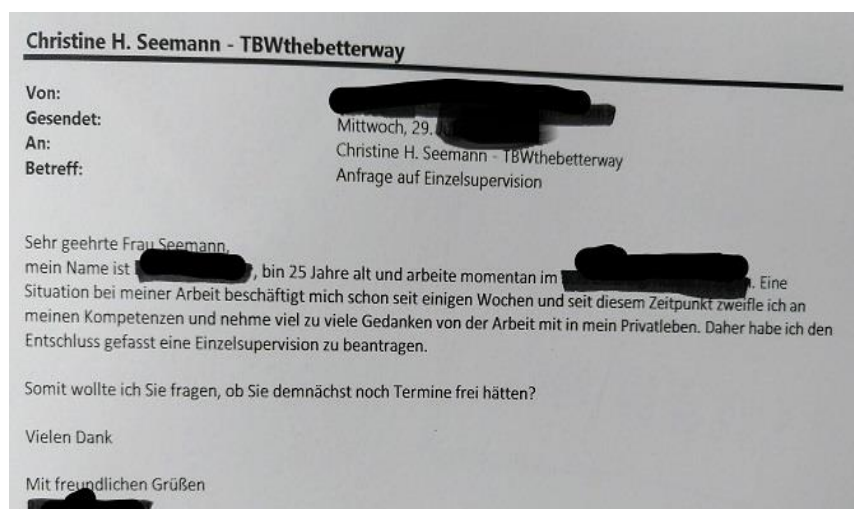
*Supervision | Coaching | Mediation | Lehrtätigkeit  
Teammaßnahmen | Weiterbildung | Personalentwicklung*

---

Um den Lesenden des Jahresberichtes einen Überblick der Ziele und Inhalte meiner Arbeitsleistungen zu geben, liste ich diese anschließend in einer Art Kurzbeschreibung auf. Manche Arbeitsfelder überschneiden sich, sie können parallel bzw. nachfolgende eingesetzt werden. Organisationsentwicklungsprozesse benötigen in der zeitlichen Abfolge ebenfalls verschiedene methodische Herangehensweisen.

### *Supervision und Coaching*

**Supervision** ist ein Instrument der Reflexion und wird aus der Historie heraus oft bei Mitarbeitenden in sozialen Organisationen eingesetzt. Neben dem klassischen Setting der Einzel-supervision, welches besonders bei Berufsanfänger:innen zum Zug kommt, hat sich das Format der Teamsupervision als ein Instrument der Qualitätssicherung der beruflichen Tätigkeit im Sozialbereich seit über drei Jahrzehnten bewährt.



Supervision unterstützt Menschen in ihrem beruflichen Handeln vor allem in psychisch belastenden Berufen. Im Mittelpunkt stehen die Bewältigung des Berufsalltags inklusive der Psychohygiene sowie Fallsupervisionen. Problemstellungen der Klient:innen stehen dabei im Mittelpunkt, die eigene Betroffenheit wird unter professioneller

Anleitung reflektiert und Optionen zur Verbesserung der Situation erarbeitet.

### **Abbildung: Anfrage für eine Einzel-supervision**



Ebenso beschäftigt sich die Teamsupervision mit **Kommunikationsabläufen** in Arbeitsprozessen und dem Arbeitsklima innerhalb der berufsbezogenen Einheit. Die Supervision bietet Zeit und Raum über Verbesserungen von **Arbeitsabläufen** nachzudenken sowie an den vielfältigen Herausforderungen in der Teamarbeit konstruktiv zu arbeiten.

**Coaching** hat sich in den letzten 15-20 Jahren entwickelt. Ursprünglich aus dem Sport kommend und in der Wirtschaft eingesetzt spezialisiert sich diese Beratungsmethode auf die Arbeit mit Führungskräften. In den letzten Jahren hat sich Coaching zunehmend auch für den individuellen Lebensbereich etabliert. Transparente und nachvollziehbare Qualitätskriterien in der Verwendung der Berufsbezeichnung „Coach“ fehlen in Österreich allerdings noch immer. Das „psychosoziale Coaching“ ergänzt mittlerweile das Angebot der betrieblichen Gesundheitsförderung abseits von sportlichen bewegungsorientierten sowie ernährungswissenschaftlichen Aspekten.

Inhaltlich ist die Methode ein lösungsorientiertes und auf konkrete Fragestellungen sowie aktuelle Herausforderungen ausgerichtetes Beratungsformat. Im Coaching werden rasch umsetzbare Lösungen erarbeitet und erprobt. Die Fragestellungen reichen von erfolgreicher Mitarbeiter:innenführung über gelingendes Projekt- und Teammanagement bis hin zur individuellen **Life Balance**.

In der Gesundheitsförderung wird das Coaching zusätzlich bei Themen der Lebensgestaltung eingesetzt. Fragen der Kindererziehung, der Kinderbetreuung, Fragen zur Pflege von Angehörigen, Unterstützung bei einer Trennung sowie persönliche Krisen ausgelöst durch Krankheiten oder Krisen werden in diesem Setting professionell bearbeitet. Coaching wird auch in viele Unternehmen und Organisationen als Präventionsinstrument gegen Burn-Out Erkrankungen eingesetzt.

## Lehrtätigkeit

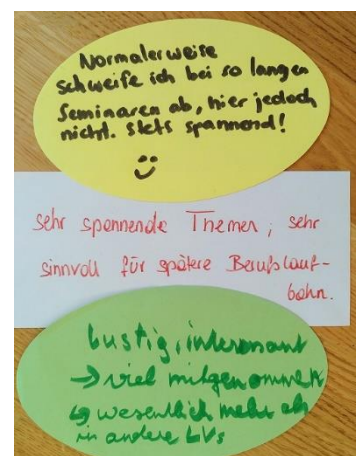
### *SUPERVISION, MEDIATION UND UNIVERSITÄT*

Lehr-Supervision und Lehr-Mediation sind Teil verschiedener postgradualen Ausbildungen. Studierende brauchen zur Absolvierung ihrer Ausbildung eine gewisse Anzahl an begleitenden Lerneinheiten, um ihre ersten beruflichen Erfahrungen bei erfahrenen Kolleg:innen zu reflektieren.

Als Lehr-Supervisorin bin ich aktuell für Ausbildungslehrgänge an der **Universität Salzburg, der Universität Krams, am BFI Salzburg** und an der **ARGE Bildungsmanagement** tätig. Lehr-Mediation (für Gruppen und Einzel) biete ich für die Universität Salzburg an.

Seit dem Wintersemester 2021/22 freue ich mich über **Lehraufträge** an der Universität Salzburg im Fachbereich Sport- und Bewegungswissenschaften. Praxisorientierte Wissensvermittlung an Studierende für die **Kompetenzbereiche** Führung und Präsentation sowie dem Leiten von Teams stehen im Mittelpunkt meiner Lehrveranstaltungen.

Beiliegend abgebildet ist eine Auswahl von Feedbacks der Studierenden. Die Praxisorientierung kommt gut bei den meisten angehenden Sportwissenschaftler:innen gut an.



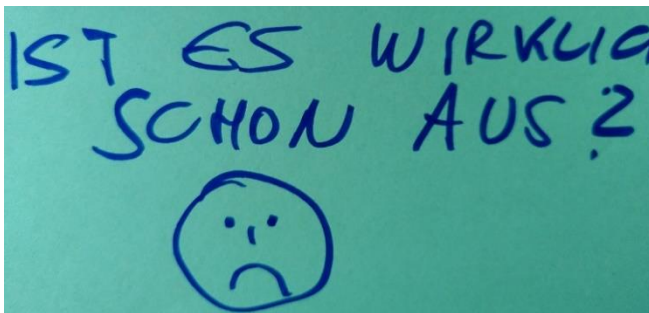
### Fort- und Weiterbildung

Die Fort- und Weiterbildung wird dem Begriff des Lebenslangen Lernen (LLL) zugeordnet. Als Arbeitsschwerpunkte haben sich in den letzten Jahren Angebote zur Stärkung der **Selbstreflexion** und des **Selbstmanagements**, der **Zielorientierung** und des **Konfliktmanagements** entwickelt.

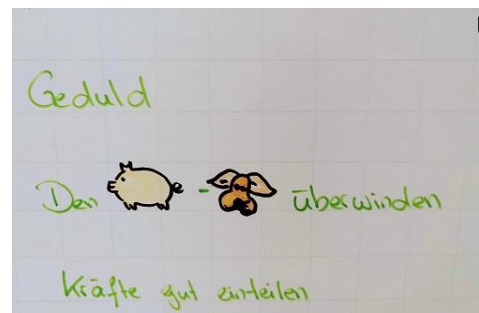
Methodisch greife ich dabei immer öfter auf den Einsatz der Natur und den Outdoor-Bereich zurück. Aktive körperliche Erlebnisse (=Erlebnislernen) werden vom Bewusstsein nachhaltig aufgenommen und ermöglichen einen besseren Lerneffekt und Transfer sowie Nachhaltigkeit in der Umsetzung des Erlernten. Die Reflexionsfähigkeit der Teilnehmenden wird trainiert und gefördert.

Maßgeschneiderte Angebote mit den Schwerpunktthemen Konfliktmanagement oder der Umgang mit Veränderungsprozessen (Change-Management) prägen die von mir angebotenen Fort- und Weiterbildungen.

Eine weitere und zusätzliche „Marktnische“ hat sich in den vergangenen Jahren durch die Zusammenarbeit mit einer Ärztin entwickelt, mit der ich frauenspezifische Seminare für den Bereich „**Frauen 40plus**“ anbiete. Unter dem Motto „Gemeinsam geht's leichter!“ wird dieses **Empowerment** von Frauen gut angenommen. Medizinische Vorträge, Einzelgespräche mit der Ärztin zu individuellen Fragen, aktive Bewegungseinheiten (Walking/Jogging) und Kleingruppenarbeit zur wechselseitigen Unterstützung beinhaltet unser 2-tägiges Angebot.



Feedback Teilnehmende



Erkenntnis aus dem Seminar

### Teambuilding

Ein zusätzliches Arbeitsfeld entwickelte sich durch die Veränderungen im Arbeitsalltag – Stichwort Home-Office – in den vergangenen Jahren. Teambuilding und Teamentwicklung stellen für viele Unternehmen und Organisationen ein wichtiges Instrument zur Förderung der Identifikation mit dem Arbeitgeber dar. Je besser die Teamarbeit funktioniert, desto höher ist **Arbeitszufriedenheit** und die **Bindung der Mitarbeiter:innen**.

An der Arbeitszufriedenheit setzt meine Tätigkeit auch an. Anhand einer anonymisierten Abfrage dient eine Skalierungsfrage „Wie zufrieden sind Sie an Ihrem Arbeitsplatz auf einer Skala von 1-10“ als Basis für teambildende Maßnahmen. Diese werden mit der Führungskraft besprochen und dann meist in einem 1-tägigen Work-Shop umgesetzt. Abhängig von der Gruppengröße arbeite ich entweder allein oder ich lasse mich von einer oder einem meiner Kooperationspartner:innen begleiten.

Ziel des Teambuilding ist die Umsetzung von **2-3 Maßnahmen**, die an diesem Tag von den Mitarbeitenden gemeinsam erarbeitet werden. Sie werden schriftlich definiert und im Rahmen einer Nachbesprechung zwei bis vier Monate nach dem Teamtag überprüft.



**Ausgangslage** für jedes Teambuilding stellt eine anonymisierte Abfrage der Anwesenden in Hinblick auf ihre aktuelle Arbeitszufriedenheit dar.

Die vorbereitete Moderationskarten mit der **Skalierungsfrage** 1-10 über die Zufriedenheit (Sehr zufrieden = 10, gar nicht zufrieden = 1) mit dem Arbeitsplatz werden von jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter mit einem Bewertungspunkt versehen und verdeckt abgesammelt.

Die Kärtchen werden in Anwesenheit der **Führungskraft** aufgedeckt und bilden die Grundlage für das Teambuilding. Eine Analyse der Stärken und Schwächen erfolgt und darauf aufbauend definieren sich die Maßnahmen zur Umsetzung.

### Mediation

Die Mediation ist eine Beratungsmethode der Konfliktregelung. Die von einem Konflikt betroffenen Personen lösen mit Unterstützung eines Mediators oder einer Mediatorin gemeinsam ihre Herausforderungen. Verschiedene methodische Ansätze, jeweils abhängig von der **Dauer**, der **Komplexität** und der **Intensität** des Konfliktes, fließen in diesen Prozess ein. Die durchschnittliche Dauer eines Mediationsprozesses beträgt 6-9 Monate und benötigt circa 10 Termine bzw. Treffen.

Mediation wird bei Konflikten am Arbeitsplatz, in der Familie, im Freizeitverein und Ehrenamt aber auch bei Betriebsübergaben und in der Wirtschaft eingesetzt. Sie hat sich als Instrument des konstruktiven Umgangs mit Meinungsverschiedenheiten etabliert.

Als geeignetes Mittel zur Verhinderung langwieriger Rechtsstreitereien bei Gericht und mit dem Ziel, Menschen ein friedlicheres Zusammenleben und -arbeiten zu ermöglichen, leistet die Mediation einen wichtigen Beitrag in der Gesellschaft.

Viele Institutionen und Unternehmen haben gelernt Mediationsprozesse als einen Beitrag zum Finden von **nachhaltigen Lösungen** zu sehen. Wenn Konfliktbeteiligte selbstständig Lösungen finden, werden sie sich eher an die Ergebnisse halten, als wenn diese von Dritten (Vorgesetzte, Richter: in) vorgegeben werden. Mediation wird deshalb auch als Empowerment zur konstruktiven Konfliktregelung unter Menschen gesehen.

### Organisations- und Personalentwicklung

Entwicklungsprozesse sind für Individuen ebenso wichtig wie für Organisationen. Die Alternative zur Entwicklung ist der Stillstand. Dieser bietet kurzfristig Sicherheit bekommt jedoch Probleme, wenn sich das Umfeld oder der „Rahmen“ ändert. Da wir dieses Umfeld weder privat noch beruflich in der Hand haben kommt es im Laufe des Lebens immer wieder

zu Veränderungen, die nicht von uns gesteuert oder initiiert wurden. Diese Veränderungen betreffen Privates und Berufliches gleichermaßen.

Es liegt jedoch in unseren Händen wie wir mit den sich veränderten Rahmenbedingungen umgehen. Und hier setzen Organisations- und Personalentwicklung ein. Es gilt den Veränderungen positiv zu begegnen, neue Wege und Optionen zu entwickeln und diese dann konstruktiv und erfolgreich umzusetzen.

Die Organisations- und Personalentwicklung zielt in ihrem Tätigkeitsfeld darauf ab Organisationseinheiten bei Veränderungsprozessen zu begleiten. Strukturelle und personelle **Maßnahmen** haben für den Erfolg eines Unternehmens einen wichtigen Stellenwert. Die Maßnahmen transparent darzustellen und sie im Einvernehmen mit den **Stakeholdern** umzusetzen ist das Ziel von Personalentwicklung.

## Statistiken

Statistiken dienen der transparenten und nachvollziehbaren Darstellung von Zahlen. Interpretationen dieser Daten geben Erklärungen über Hintergründe ab und lassen Trends und Entwicklungen erkennen. Einschneidenden bzw. auffällige Veränderungen sind mittels Vergleichsdaten zu Vorjahren darstellbar.

Es folgen nun verschiedene statistische Auswertungen und Erklärungen zu meinen Tätigkeiten im Jahr 2021.

---

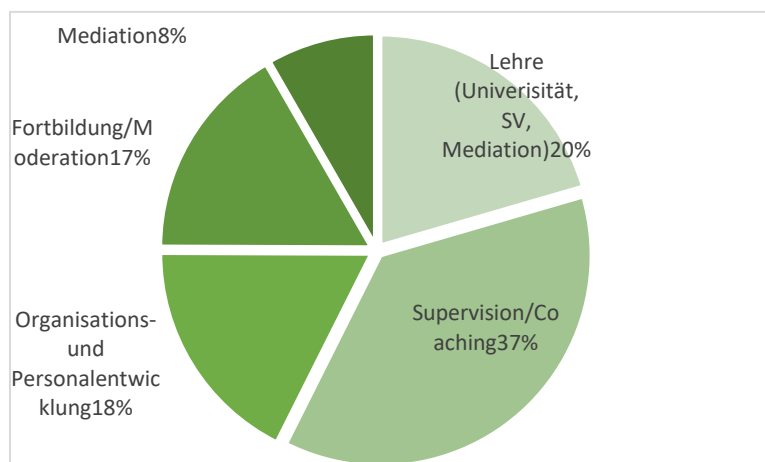
*Dass sie nicht lügen, ist ja das Schrecklichste an den Statistiken*  
Martin Gerhard Reisenberg (\*1949), Diplom-Bibliothekar und Autor

---

## Die Dienstleistungen

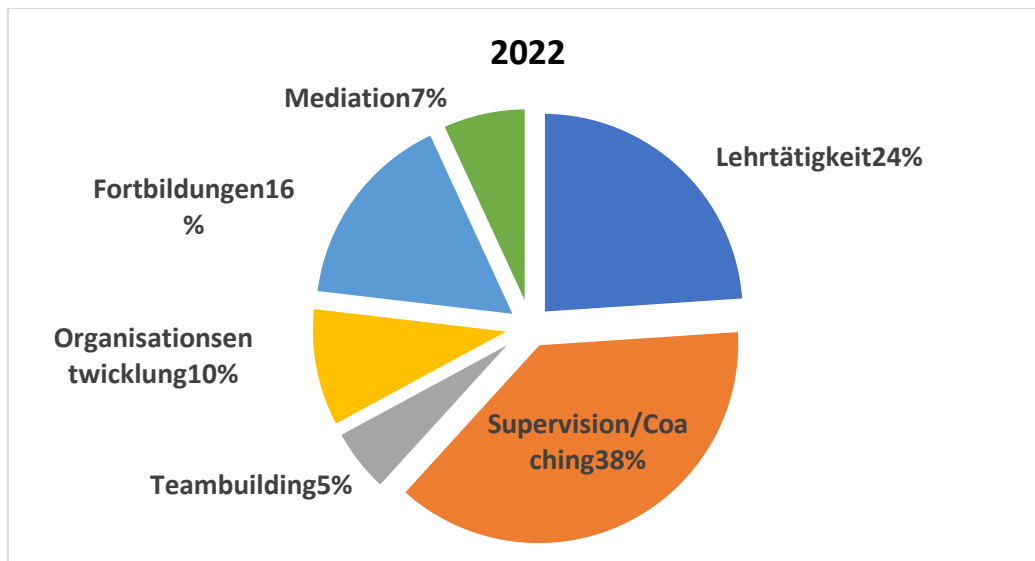
Beginnend mit den vielleicht wichtigsten **Unternehmensdaten** zeigt die folgende Tabelle die Verteilung meiner Angebote bezogen auf das Kalenderjahr 2022 und im Vergleich zum Jahr 2021.

Diese Form der Darstellung erscheint mir gut geeignet, um Außenstehenden ein Bild über mein breites Arbeitsfeld vermitteln zu können.



Die Abbildung 1 stellt die Zahlen für das Jahr 2021 dar.

Auffallend: durch die Pandemie wurden **keine Teambuilding** Maßnahmen gesetzt, da durch diverse Lockdown- und Quarantäneverordnungen keine gemeinsame Präsenz von Mitarbeiter:innen erlaubt war.



**Gesamtstunden im Jahr 2022: 559,5 Stunden**

Gut erkennbar in der Tabelle aus dem Jahr 2022 dargestellt, ist eine leichte Verschiebung in Richtung **Teambuilding** erkennbar. 5% der gesamten Arbeitsleistung arbeitete ich 2022 mit mehreren Teams. Dies jedoch erst ab September 22, da vorher die Pandemie das Arbeiten mit Teams nicht zuließ. Die Tendenz war auch bis zum Jahresende steigend, für 2023 sind bereits mehrere Termine mit verschiedenen Teams fixiert.

Die weiteren Arbeitsfelder haben sich im Jahr 2022 wenig verändert. Gut ein Drittel der Beratungen betreffen die **Supervision** von Einzelpersonen und Teams sowie das **Coaching** hauptsächlich von Führungskräften.

Stabil blieb mit ca. 8% der Anteil an **Mediationsverfahren**. Diese hat sich im Jahr 2022 auf den Schwerpunkt „Arbeitsbereich“ verlagert. Private Mediationen wie Nachbarschafts- oder Erbschaftskonflikte spielten eine untergeordnete Rolle.

Die **Lehraufträge** an der Universität Salzburg sowie weitere Lehrtätigkeiten pendelten sich bei ca. einem Fünftel meiner Tätigkeit ein.

Die klassische **Fortbildung** litt 2022 noch immer unter den Nebenwirkungen der Pandemie. Wie schon im Jahr 2021 fielen mehrtägige Seminare dem Storno zum Opfer oder wurden im günstigsten Fall nur verschoben. Diese Verschiebungen und Ausfälle sollten jedoch im Jahr 2023 ein Ende haben.

Im Vergleich zum Jahr 2021 stieg das absolvierte Stundenausmaß von 439 auf insgesamt **559,5 Beratungsstunden** und war somit höher als vor der Pandemie (Vergleichsjahr 2019: 478 Stunden).

---

Lehrtätigkeit mit 20 % stabil!

---

Die abwechslungsreichen Felder und Tätigkeiten, in denen ich arbeite, ermöglichen mir Einblick in viele Arbeitsbereiche. Ich schätze meine Arbeit sehr und freue mich auf weitere neue Bereiche. Denn was für meine Teilnehmenden in den Seminaren gilt, gilt auch für mich. Raus aus der Komfortzone!

### Kund:innenstruktur

Verschiedene Tätigkeitsfelder verlangen verschiedene Methoden und ein dazugehöriges Setting.

Die meisten Theorien sind dabei durch ihre Themenstellung klar definiert. So arbeiten wir in der Mediation mit den vom Konflikt betroffenen Personen. In der **Teamarbeit** sind es jene Menschen, die als Team seitens der Organisation definiert sind.

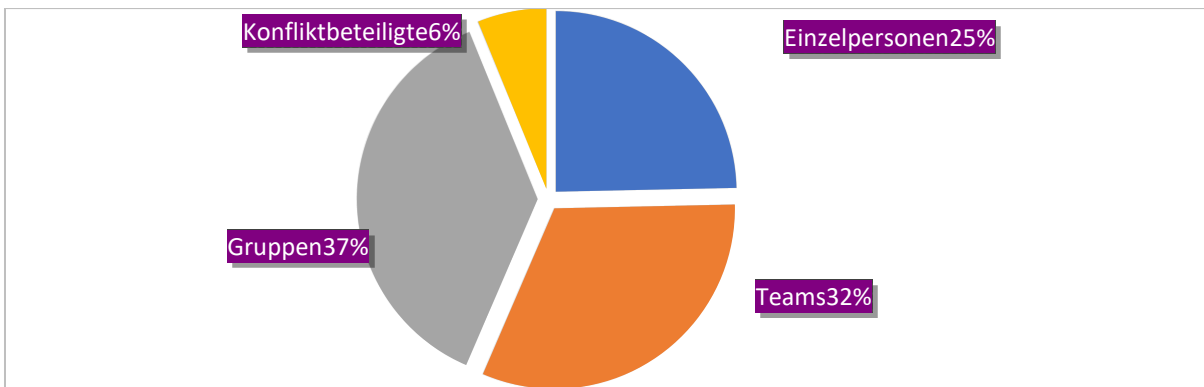
Die Beratung von **Einzelpersonen** konzentriert sich einerseits auf Führungskräfte im Coaching und andererseits auf Menschen in Ausbildung oder beim Berufseinstieg (Trainees, Lehr-SV oder Lehr-Mediation).

---

*Gruppendynamik bei Teams und Seminargruppen stärker als im Einzelsetting*

---

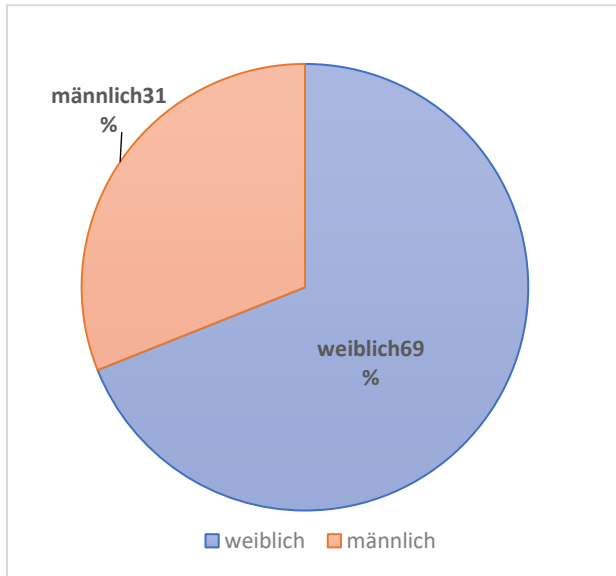
Die Dynamik von Gruppen wirkt stärker in den Beratungsprozess ein und braucht viel Erfahrung und Wissen. Im Jahr 2022 hat sich eine **leichte Verschiebung in Richtung Teamarbeit** ergeben. Dies sehe ich auch als Konsequenz der Veränderungen in der Arbeit durch die Pandemie und deren postpandemischen Entwicklungen.



### Geschlechterverteilung

Im Jahr 2022 veränderte sich das Geschlechterverhältnis noch einmal zugunsten der Frauen. Der Trend aus den letzten Jahren setzt sich somit fort und der Anteil an Frauen, die meine Dienstleistungen in Anspruch nehmen, steigt weiter leicht an. Er liegt somit schon längere Zeit bei circa 2/3 meiner Kundinnen und Kunden.



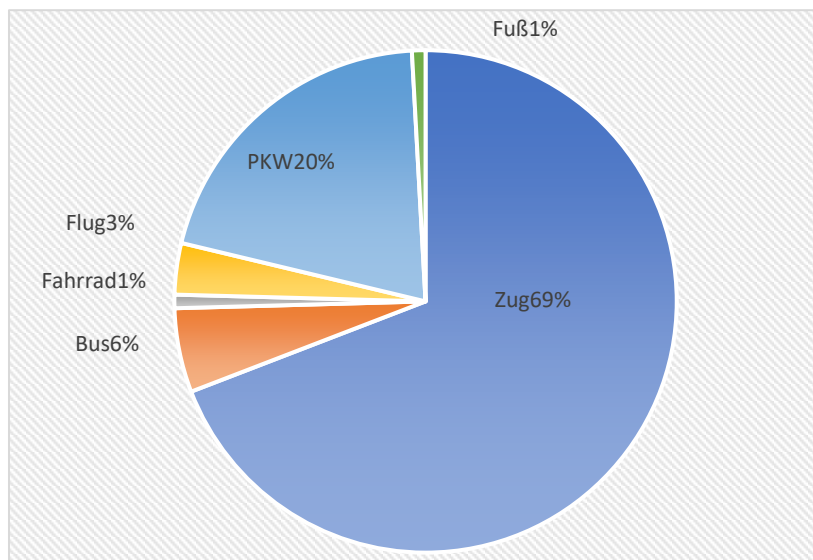


Ich interpretiere diese Zahlen durch zwei Entwicklungen, die mir auffallen. Einerseits werde ich durch Netzwerke von Frauen bei anderen Frauen weiterempfohlen und zum anderen sind es im öffentlichen Sektor zunehmend die Frauen, die an Seminaren und Coachings teilnehmen.

Durch meine frühere Tätigkeiten als Diplomierte Sozialarbeiterin wird mir auch Fachkompetenz bei Themen des Gewaltschutzes und der Opferarbeit zugeschrieben. Das führt unter anderem auch zu Aufträgen von Frauenschutz-Organisationen.

### Mobilitätsverhalten

Sehr kontinuierlich klimafreundlich gestaltet sich weiterhin mein berufliches Mobilitätsverhalten. Seit vielen Jahren liegt der Anteil an absolvierten Kilometern, die ich mit dem Firmen-PKW absolviere, bei ungefähr 20 Prozent und damit weit unter der Norm von vielen anderen Unternehmer:innen.

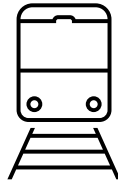


Durch das **Klimaticket** hat sich eine Verschiebung meiner Mobilität vom Fahrrad hin zum (Post-)Bus ergeben. Früher konnte ich mit der ÖBB-ÖsterreichCard nur Züge und S-Bahnen benutzen.

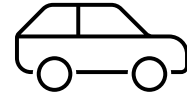
Aus diesem Grund habe ich am Salzburger Hauptbahnhof eine Fahrradbox gemietet, in der mein Dienstrad parkt. Nun ist es mir durch das Klimaticket endlich auch möglich, mit einem Ticket

Postbus und andere öffentliche Verkehrsmittel wie Stadtbusse zu nutzen. Mein dienstliches Fahrrad verwende ich derzeit für dienstliche Fahrten in der Stadt Salzburg. Die vielen Auswahlmöglichkeiten und das Benutzen aller städtischen Verkehrsmittel erleichtern meine Mobilität um vieles. An dieser Stelle bedanke ich mich herzlich für die politische Umsetzung bei der österreichischen Klimaschutz-Ministerin. Im Detail bedeuten die Zahlen der Tabelle, dass ich im Jahr 2022

**20.909km** mit dem **Zug**



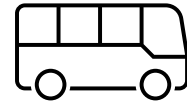
**6.165km** mit dem **Auto**



**262km** mit dem **Fahrrad**



**1.638km** mit dem **Bus**



**1.000km** mit dem **Flugzeug**



**262km** zu **Fuß**



absolviert habe. Ein nächster Schritt in noch mehr Nachhaltigkeit werde ich mit dem Neukauf eines Firmen-PKW setzen. Entweder steige ich auf ein Carsharing Modell um oder ich entscheide mich für ein Elektroauto. Ziel ist jedenfalls eine weitere Reduktion der klimaschädlichen Fahrten auf ein Minimum.

---

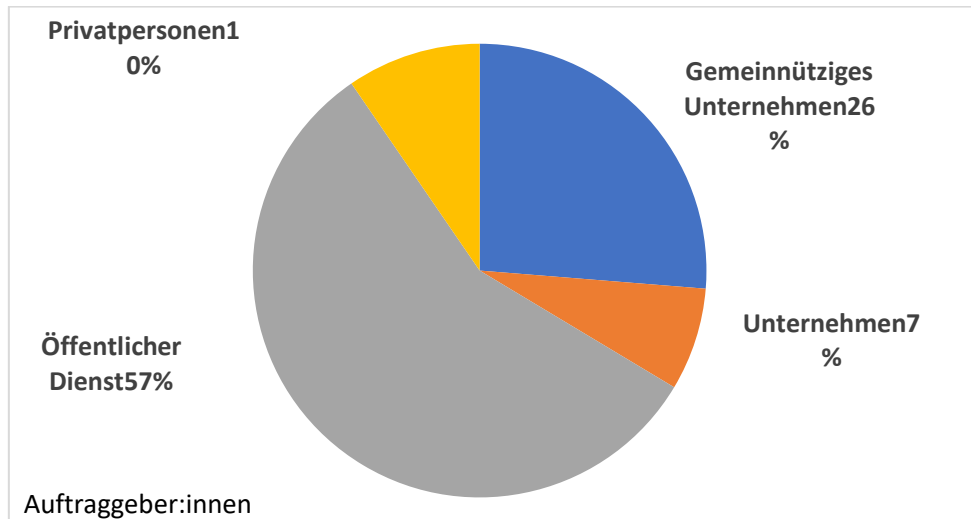
***NOCH MEHR MOBILITÄT DURCH DAS KLIMATICKET***

---

Ich komme im Jahr 2022 auf 77% klimafreundliche Fortbewegungskilometer. Den Flug Wien-Berlin (retour fuhr ich mit dem Zug nach Salzburg) konnte ich aus beruflichen Gründen nicht verhindern.

## Unternehmensstruktur der Auftraggeber:innen

### Privatpersonen, Öffentlicher Dienst, Unternehmen und Social Profit Unternehmen



Die Tendenz blieb wie in den letzten vier Jahren gleichbleibend. Eine Zunahme von Aufträgen durch den **Öffentlichen Sektor** und die Abnahme von Aufträgen bei wirtschaftlich geführten Unternehmen.

Ich sehe diese Entwicklung mit einem lachenden und einem weinenden Auge. Und es stellt sich für mich die Frage, ob die Unternehmen grundsätzlich weniger externe Dienstleistungen zukaufen oder ob es mir nicht gelingt, dort weiterhin Aufträge zu akquirieren. Mein Selbstmarketing, wie auch weiter unten nochmals dargestellt, ist eher eine Schwäche und hier sehe ich bei mir noch Entwicklungsbedarf für die kommenden Jahre.

Im Öffentlichen Sektor führte ich im Jahr 2022 mehrere Diskussionen betreffend die Kosten von Tagsätzen, Mieten und Ausgaben für Seminare und Work-Shops. Als umsatzsteuerpflichtiges Unternehmen bin ich für Institutionen, die nicht der Umsatzsteuerpflicht unterliegen, teurer als andere kleine Anbieter:innen. Manche arbeiten mit der Kleinunternehmerregelung nebenberuflich und können somit anders die Preise kalkulieren. Dieses Spannungsfeld wird auch im nächsten Jahr weiter bestehen, da auch ich durch die **Teuerung** meine Preise leicht erhöhen muss, um die zusätzlichen Ausgaben finanzieren zu können.

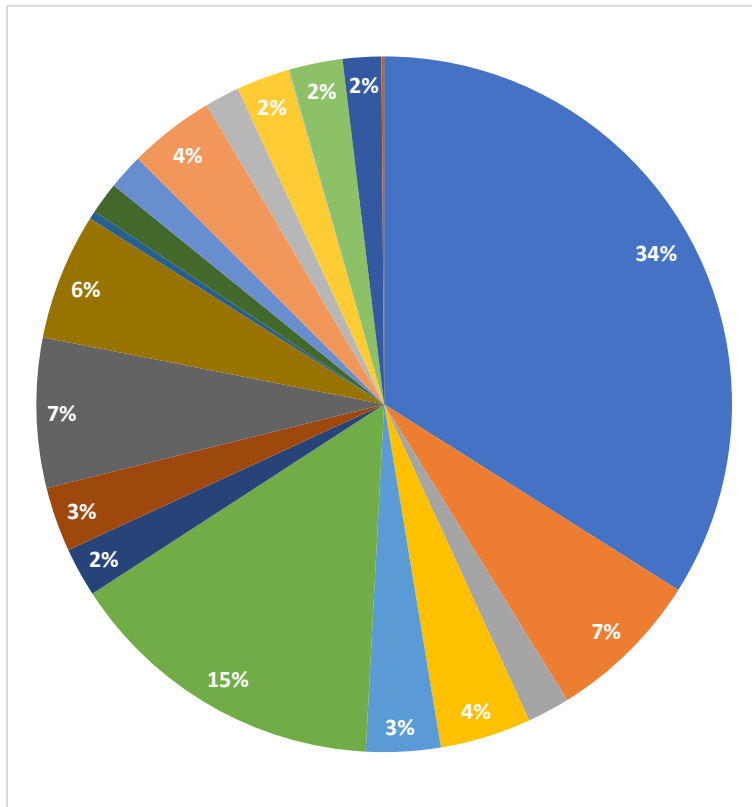
---

### Eine große Bandbreite an Auftraggeber:innen

---

Gerade kleine Unternehmen sollen nicht den Fehler machen und sich von einem oder zwei Auftraggeber:innen abhängig machen. Fallen diese weg, z.B. weil sich die Ansprechpersonen im Unternehmen verändert haben, folgt mitunter ein wirtschaftliches Dilemma.

Ich habe in den letzten Jahren viel Zeit und Energie in die Beziehungsarbeit zu den Kundinnen und Kunden gesetzt. Ein guter persönlicher Kontakt zu den Verantwortlichen ist mir wichtig, um eine gute und kontinuierliche Zusammenarbeit zu gewährleisten.



Viele Auftraggeber:innen nehmen verschiedene Dienstleistungen bei mir in Anspruch.

Ein FK-Coaching, die Moderation von Klausuren, bei Bedarf Mediation und manchmal auch Organisations- bzw. Teamentwicklungsprozesse.

Am Tortendiagramm ist die Verteilung betreffend die Umsatzzahlen der 20 verschiedenen Auftraggeber:innen (jede Farbe steht für ein Unternehmen bzw. eine Organisation) von diesem Jahre abgebildet.

Privatpersonen sind in einem Prozentsatz zu 7% zusammengeführt. Hier ist ein

leichter Anstieg spürbar. Es nahmen im Jahr 2022 vier Privatpersonen mehr meine Dienste in Anspruch als im Jahr zuvor.

## Umsatzentwicklung

### Umsatzentwicklung 2011-2022

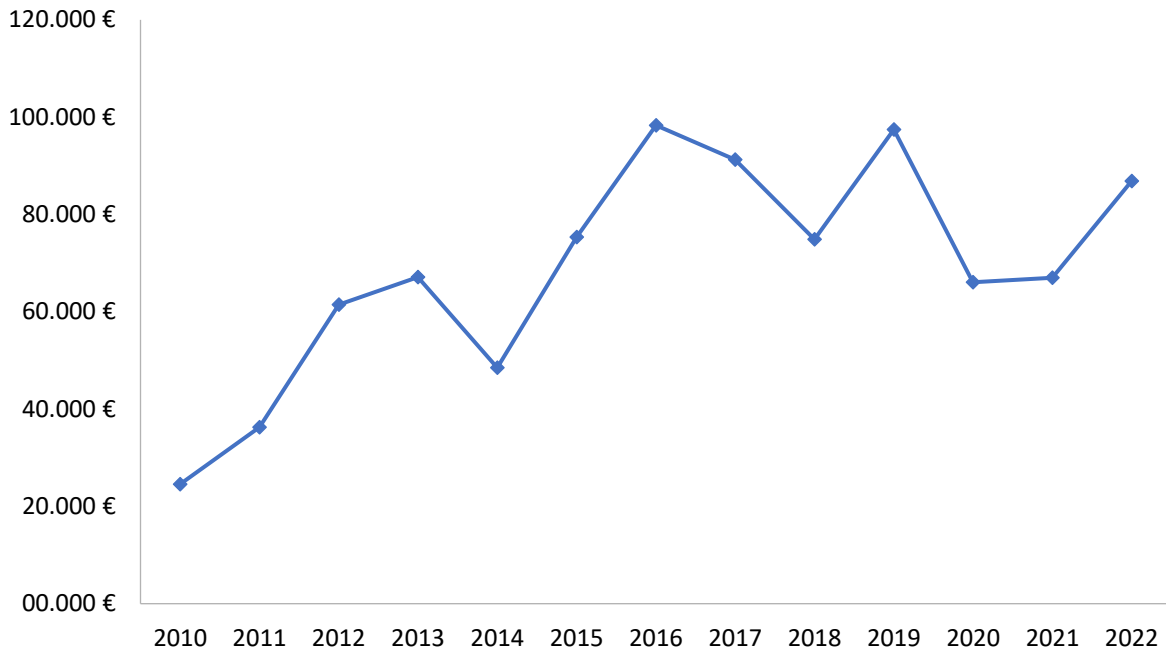
Auch in diesem Jahresbericht habe ich mich entschieden meine Umsatzzahlen **transparent** darzustellen. In Österreich ist es unüblich offen über Geld zu sprechen. Was in anderen Ländern dieser Welt selbstverständlich ist, wird bei uns hinter vorgehaltener Hand vermutet. Denn darüber zu sprechen, wäre ein Tabubruch.

Große Unternehmen jedoch sind in Österreich verpflichtet ihre Bilanzen offen zu legen, die Kleinen scheuen sich – vielleicht aus Konkurrenzgründen? – davor, dies zu tun.

Mir ist die Darstellung meiner Zahlen wichtig, denn wie soll Wirtschaftspolitik auch für kleine und mittlere Unternehmen funktionieren, wenn niemand über deren Finanzierungsabläufe Bescheid weiß? Ich übernehme hier gerne ein Vorbildfunktion und lade andere Unternehmer:innen ein, es mir nachzumachen. Lassen wir die Zahlen sprechen!

Als Selbstständige trage ich ein hohes wirtschaftliches Risiko und muss für krankheitsbedingte Ausfälle vorsorgen. Obwohl sich in den letzten Jahren die finanziellen Rahmenbedingungen für kleinere und mittlere Unternehmen leicht verbessert haben, brauchen Unternehmer:innen eine hohe Resilienz, um die Schwankungen gut verkraften zu

können.



**Daten: Bruttobeträge inkl. 20% Ust**

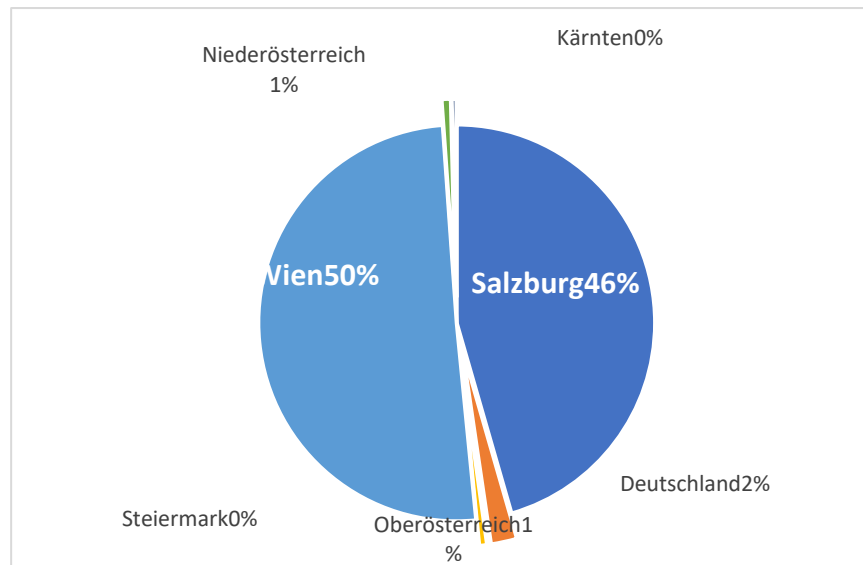
Die Entwicklung der letzten 10 Jahre ist durchaus erfreulich, auch wenn die beiden Pandemiejahre als Streichresultate zu sehen sind. Die Auftragsituation hat sich 2022 wieder stabilisiert und ich rechne mit einer gleichbleibenden Entwicklung für das kommende Jahr.

Die Umsatzzahlen stellen nur die eine Seite des unternehmerischen Handelns dar. Relevanter sind die Zahlen nach Abzug von Steuern und Sozial- und Pensionsversicherungsbeiträgen. Der **Gewinn**. Hier bewege ich mich in den vergangenen Jahren zwischen € 15.000 und € 22.000 pro Jahr.

UMSATZVERTEILUNG - REGIONEN

Die Exportleistung nach *Deutschland* hat im vergangenen Jahr stark abgenommen.

Waren es 2021 noch 10% so sind es 2022 nur mehr 2%. Ich führe diese Entwicklung auf die Corona-Pandemie zurück. Mein größter Auftraggeber in **Deutschland** ist eine große Behinderteneinrichtung in Bayern.



Externe durften bis Ende des Jahres die Wohnanlagen nicht betreten. Die teils schwer körperlich und geistig beeinträchtigten Bewohner:innen in dieser Einrichtung gehören zur Gruppe, die unter besonderen medizinischen Schutz stehen.

Sehr gleichmäßig verteilt sind auch 2022 die Einnahmen zwischen Wien und Salzburg. In diesen beiden Städten haben die meisten meiner Kund:innen ihren Hauptstandort.

Sporadisch nehmen auch Unternehmen aus anderen Bundesländern meine Leistungen in Anspruch. In Wien sind zwei Ministerien „beheimatet“, für die ich tätig bin. Meine tatsächliche Arbeitsorte liegen jedoch gerade im Seminarbereich in den Bundesländern Salzburg, OÖ oder NÖ.

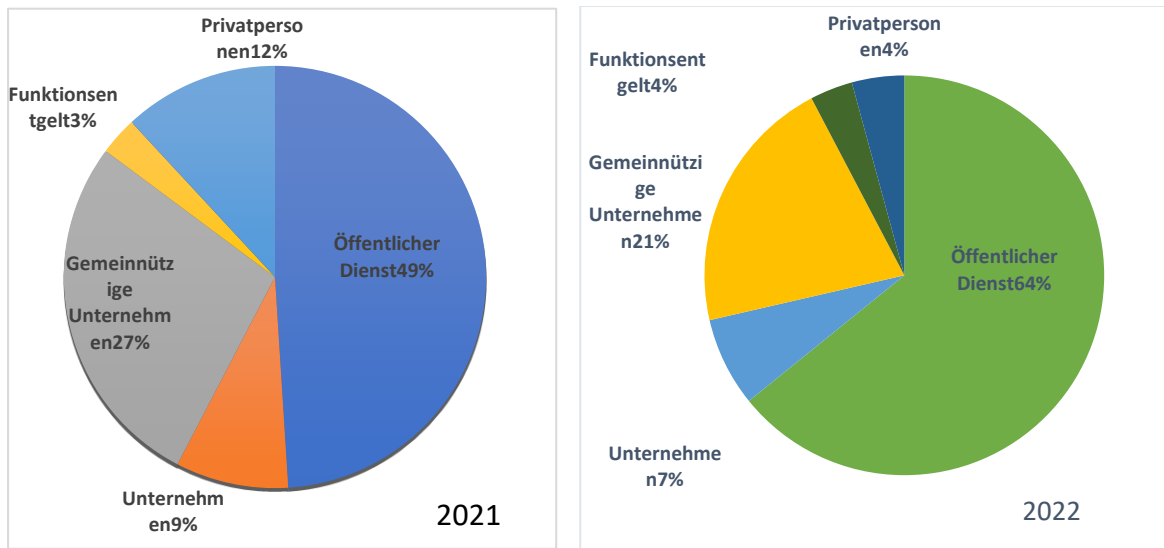
#### UMSATZVERTEILUNG – KUND:INNEN

In dieser Vergleichsgrafik sind die Umsatzzahlen der beiden letzten Jahre abgebildet. Auch hier ist der Trend zum öffentlichen Sektor erkennbar. Einrichtungen auf **Bundes-, Landes- und Gemeindeebene** nehmen für ihre Führungskräfte, Mitarbeiter:innen und Teams verschiedene Angebote wahr.

Teambuildings, Konfliktmoderationen und Coachings standen dabei im Jahr 2022 im Vordergrund. Der Fortbildungsbereich hinkte 2022 noch immer coronabedingt den Jahren vor der Pandemie nach. Hier erwarte ich für 2023 eine Umsatzsteigerung.

Der Umsatz bei **Privatpersonen** ist stark eingebrochen. Dies führe ich auf die Umstände der Lockdowns zurück. Seit dem Spätherbst 2022 verändert sich der Trend wieder in Richtung Erholung.





Mein Umsatz mit **Profitunternehmen** ist im Jahr 2022 nochmals zurückgegangen. Hier sehe ich, wie schon weiter oben beschrieben, vor allem Entwicklungsbedarf im Marketing für das kommende Jahr.

### Overhead

Wir sprechen dann von Overheadkosten, wenn wir über Arbeitsstunden von Selbstständigen sprechen, die nicht abgegolten werden. Bei unselbstständig Erwerbstätigen sind diese im Rahmen ihrer Stundenauslastung berücksichtigt. Diese Arbeitsstunden sind zu absolvieren, damit die Geschäfte laufen und können nur teilweise in die Stundensätze eingerechnet werden.

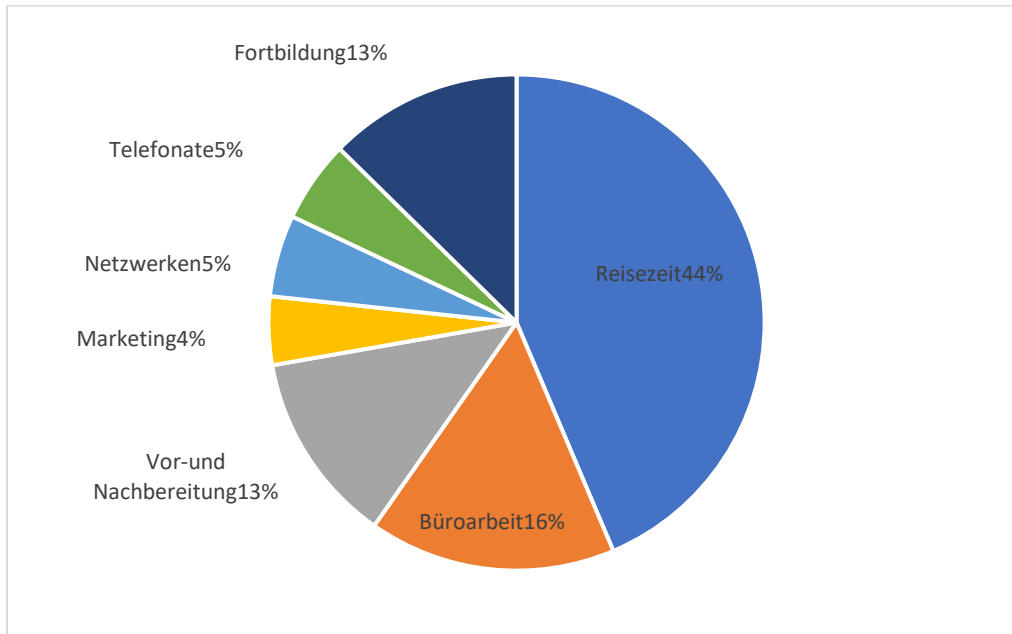
Das beste Beispiel sind die Fahrtzeiten. Beantragen Angestellte eine Dienstreise, so ist die Reisezeit von und zum Dienstreiseort in der Arbeitszeit geregelt.

Ich bin im Jahr 2022 insgesamt **176 Stunden** im Bus, Zug oder Auto gesessen, um zu den Menschen zu kommen. Im Zug gelingt es mir oft die Zeit für Büroaufgaben zu nutzen.

Die Gesamtanzahl der unten aufgelisteten Stunden sank im Verhältnis zu 2021 beträchtlich. Dies ist insofern erfreulich, als somit das Verhältnis zwischen tatsächlich verdientem Geld und den nicht verrechenbaren Kosten kleiner wurde. Ich führe diese Entwicklung jedoch primär auf weniger von mir konsumierte Fortbildungen zurück.

Der Anteil bei den Vor- und Nachbereitungen von Seminaren, Terminen, Lehrveranstaltungen und Work-Shops ist im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Dies deshalb, da ich 2022 mehrere Teambuildingangebote und neue Seminare durchführte. Hier braucht es eine akribische Vorbereitung, um das neue Angebot professionell durchzuführen. Seminare, die ich seit mehreren Jahren anbiete, brauchen hingegen weniger Vorbereitung.

Marketingexpert:innen würde mir vielleicht zu etwas mehr Engagement in diesem Bereich raten. Mich selbst zu verkaufen, liegt mir nicht besonders. Hier verlasse ich mich mehr auf Netzwerke und Mundpropaganda. Im Jahr 2022 habe ich „nur“ 18 Stunden Selbstmarketing betrieben. Dies ist vor allem die regelmäßige Betreuung meiner Homepage und mein Auftritt in Social-Media-Kanälen.



### Arbeitsstunden 2022

Neben der erwerbsmäßigen Arbeit nimmt die **ehrenamtliche Tätigkeit** in meiner Berufstätigkeit und in meinem Leben eine wichtigen Stellenwert ein.

---

#### ARBEITEN FÜR DAS GEMEINWOHL - EHRENAMT

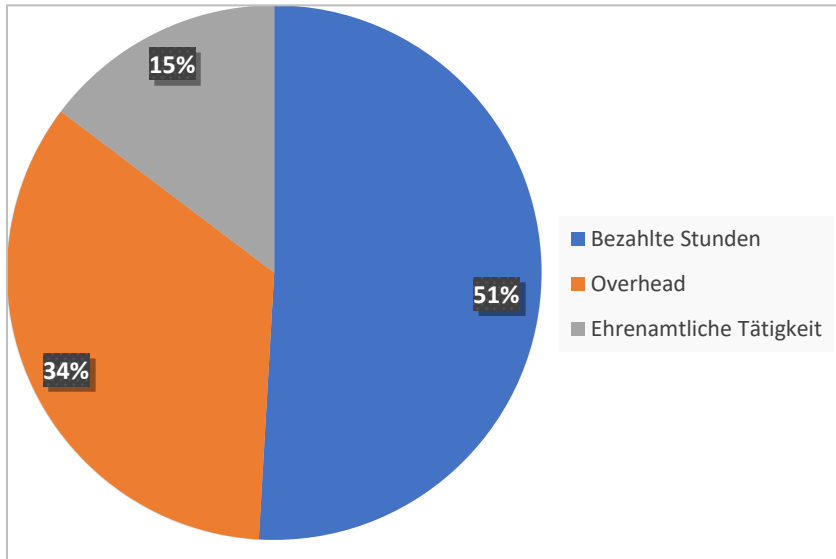
---

Als klassische Vertreterin der österreichischen Vereinsmentalität arbeite ich seit über drei Jahrzehnten in verschiedensten ehrenamtlichen Funktionen. In den frühen Jahren vor allem im Sportbereich, nun seit längerem vor allem in berufspolitischen Funktionen. Ein besonderes Anliegen sind mir hohe **Qualitätsstandards** in der Beratungsbranche und wirtschaftspolitische Diskurse, die ein **nachhaltiges** und **umweltfreundliches Wirtschaften** fördern.

Im Jahr 2022 waren dies folgende Tätigkeiten bei nachstehenden Organisationen:

- **Botschafterin** für **MiKK** (ab Oktober) [www.mikke-ev.de](http://www.mikke-ev.de)
- **Präsidentin** von **Mamanet Austria** (bis November) [www.mamanet-austria.at](http://www.mamanet-austria.at)
- Mitglied im **Ethikrat** der **Grünen Wirtschaft** (bis November) [www.gruene-wirtschaft.at](http://www.gruene-wirtschaft.at)
- Mitglied im **Aufsichtsrat** des **Flughafen Salzburg** [www.salzburg-airport.com](http://www.salzburg-airport.com)
- Mitglied in mehreren **Gremien** der **Wirtschaftskammer Österreich** (Bundes-Wirtschaftsparlament, Fachverband für Unternehmensberatung, Experts-Groups für Wirtschaftsmediation und HR-Management) [www.wko.at](http://www.wko.at)

- *Regionalsprecherin* und *Vorstandsmitglied* der **ÖVS** (Österreichische Vereinigung für Supervision) [www.oevs.or.at](http://www.oevs.or.at)
- *Landessprecherin* der ÖVS Salzburg (ab September)
- Mitglied in der *Bundesleitung* der Grünen Wirtschaft (ab November)



Von **insgesamt 1.173,5 Stunden**, die ich im Jahr 2022 gearbeitet habe, fielen 51% auf entgeltliche Tätigkeiten.

34% nicht verrechenbare Stunden standen 51%, das waren im Jahr 2022 genau 597,5 Stunden, gegenüber. Dieses Verhältnis ist zufriedenstellend und sollte auch im Jahr 2022 gehalten werden. 15% ehrenamtliche Tätigkeit in den oben

skizzierten Arbeitsfeldern entsprechen auch dem langjährigen Schnitt. 2022 habe ich insgesamt **172,5 Stunden ehrenamtlich** in Gremienarbeit, Vorstandssitzungen und Tätigkeiten für die Organisationen geleistet.

Ich bemühe mich zugunsten meiner eigenen Life-Balance den Anteil an ehrenamtlicher Arbeit unter 20% zu halten. Überschreite ich 20%, lege ich jedenfalls ein Ehrenamt zurück.

## Lebensmotto

Um den eigenen gesetzten Aufgaben und Ansprüche gerecht zu werden braucht es ein Lebensmotto, das mich durch meiner individuelle **Life Balance** begleitet und führt.

---

In Bewegung bleiben!

---

Das **Motto „In Bewegung bleiben“** ist nicht nur der Seminartitel für eine 3tägige Fortbildung, sondern eine Haltung. Geistige und körperlich Fitness schaffen die Basis für ein zufriedenes Leben bis ins hohe Alter.

Der jährliche Check durch die Gesundenuntersuchung liefert die persönlichen Gesundheitsdaten. Darauf aufbauend liefern wir dem individuellen Wohlbefinden durch verschiedene Bewegungsangebote für das Gehirn, die Seele und den Körper (Lebens-)Nahrung.

Sich in die Natur zu begeben sei es durch Spaziergänge, Joggen, Wandern, Fahrrad fahren oder im Winter durch Ski- und Eislaufen oder Schneeschuhwandern ist die beste **Vorsorgemedizin** überhaupt.

Lassen Sie sich auf kleinere und größere Abenteuer in der Natur ein und Sie bleiben so körperliche und geistig fit!

## **Abschluss und Ausblick auf 2023**

Das Schreiben eines Jahresberichtes ermöglicht eine rückwirkende Betrachtung des abgelaufenen Jahres. Es ist somit Teil einer schriftlich verfassten **Selbstreflexion**.

Mit den Jahren meiner Berufstätigkeit und den damit verbundenen Erfahrungen habe ich gelernt, mit widrigen Umständen umzugehen. Hohe **Resilienz** zu haben, ist der aktuell angewandte Begriff für diese Widerstandsfähigkeit. Die Jahre 2021/22 haben neben fachlichen Herausforderungen auch finanzielle mit sich gebracht. Das war neu und hat auch mich gefordert. Das Erlernen und Anwenden **digitaler Beratungsmethoden**, ist mir relativ leichtgefallen. Online-Supervision und Mediation via Zoom habe ich nachhaltig in mein berufliches Repertoire aufgenommen. Die **finanziellen Covid-Förderungen** waren eine größere Herausforderung für mich. Mit kräftiger Unterstützung meines Steuerberaters habe ich diese Hürde aber auch genommen.

Ich gehe **optimistisch** in das neue Jahr hinein. Die Neugierde auf neue Arbeitsaufträge ist ungebrochen. Die Wellen der gesellschaftlichen Veränderungen wirken sich auf die Inhalte meiner Arbeit aus und ich lasse mich überraschen, was sie mit sich bringen.

# Kontakt

## TBW-thebetterway

---

*Organisations- und Unternehmensberatung*

*Mediation | Supervision | Coaching | Fortbildung*

---

Inhaberin: Christine H. Seemann, MTD  
Adresse: Dreifaltigkeitsgasse 3, 5020 Salzburg  
Telefon: 0664/5207909  
E-Mail: [christine.seemann@thebetterway.at](mailto:christine.seemann@thebetterway.at)  
Homepage: [www.thebetterway.at](http://www.thebetterway.at)



Die im Jahresbericht verwendeten Bilder stammen entweder von Fotolia oder aus privaten Dateien.