Unternehmens- und Organisationsberatung

Jahresbericht 2025

Christine H. Seemann, MTD

Master in Training and Development

UNTERNEHMENS- UND ORGANISATIONSBERATUNG

SUPERVISION I COACHING I MEDIATION

Inhaltsverzeichnis

Rückblick auf das Jahr 2025 ... 3
Die Geschichte des Unternehmens ... 4
Inhaltliche Entwicklung ... 5
Aktuelles ... 6
Dienstleistungen ... 7
Supervision und Coaching ... 7
Lehrtätigkeit ... 8
Fort- und Weiterbildung ... 8
Teambuilding ... 9
Mediation ... 9
Personalentwicklung und Wirtschaftstraining ... 9
Statistiken ... 10
Die Tätigkeitsfelder ... 10
Die Branchen ... 11
Kund:innenstruktur ... 12
Geschlechterverteilung ... 12
Mobilitätsverhalten ... 13
Umsatzzahlen und Auftraggeber:innen ... 14
Gewinnentwicklung ... 15
Umsatzzahlen aufgelistet ... 16
Nicht verrechenbare Kosten (Overhead) ... 18
Verteilung der Arbeitsstunden ... 19
Ausblick auf 2026 ... 20
Kontakt ... 21

RÜCKBLICK AUF DAS JAHR 2025

Das Kalenderjahr 2025 war ein sehr forderndes und stark geprägt von den Sparmaßnahmen der Bundesregierung. Seit vielen Jahren liegt mein Arbeitsschwerpunkt im Öffentlichen Sektor und hier trafen Kürzungen und Einsparungen des Bundes und der Länder mein Unternehmen besonders hart.

Die Kürzungen betrafen vor allem die Bereiche der Fortbildung von Angestellten im Öffentlichen Dienst. Supervision und Mediation waren weniger betroffen.

Die Sparmaßnahmen der Regierung treffen hart!

Der Bruttoumsatz ging um mehr als 15% im Vergleich zum Vorjahr zurück und Rückzahlungen an das Finanzamt und den Sozialversicherungsträger für die vergangenen zwei Jahre belasteten das Wirtschaftsjahr finanziell stark. Das Kalenderjahr 2025 wurde zum finanziell schwierigsten Firmenjahr seit dem Bestehen.

Hohe Rückzahlungen an Finanz und Versicherungen

Bei der inhaltlichen Ausrichtung meiner Arbeit gab es im letzten Jahren kaum Veränderungen. Viele meiner Auftraggeber:innen nahmen dieselben Dienstleistungen weiterhin in Anspruch und verlängerten ihre Verträge. Einige neue Kund:innen aus den Bereichen der Migrationsarbeit und des Öffentlichen Dienstes kamen hinzu.

Die Bandbreite meiner Angebote pendelt sich seit Jahren gut ein. Rund die Hälfte der Tätigkeit betreffen die Bereiche Supervision und Coaching. Die andere Hälfte betreffen andere Arbeitsbereiche wie Moderation, Mediation, Organisations- und Teamentwicklung sowie Lehrtätigkeiten.

Der Schwerpunkt liegt weiterhin auf der Arbeit mit Einzelpersonen, hier besonders im Führungskräfte Coaching und in der Teamarbeit hier vor allem in der Teamsupervision und im Teambuilding.

Christine H. Seemann, MTD

DIE GESCHICHTE DES UNTERNEHMENS

Als **Diplomierte Sozialarbeiterin** startete ich 1992 meine berufliche Tätigkeit in der Kinder- und Jugendhilfe als Angestellte der Salzburger Landesregierung. Mitte der 90ziger Jahre und nach dem Abschluss meiner **Supervisionsausbildung** an der Universität Salzburg begann ich nebenberuflich – hauptberuflich war ich damals beim *Verein Neustart* tätig - mit meiner Arbeit als Supervisorin. Ende der 90ziger Jahre reifte aus dieser Leidenschaft die Idee mich gänzlich selbstständig zu machen.

Der Firmenname „TBWthebetterway" entwickelte sich bereits vor dieser Zeit, als ich internationale Sport- und Sozialprojekte im EU-Bereich initiierte und durchführte.

Einen besseren Weg – the better way - zu suchen ist das Ziel, welches ich in meinen Beratungstätigkeiten verfolge. Ich ermögliche in meiner Arbeit Betroffenen sich ihren individuellen Lösungen für ihre Fragestellungen genauer zu widmen und selbstständig Lösungen oder einen „besseren Weg" zu finden. Sie brauchen dabei nicht nach dem besten Weg suchen, sondern sie lernen die für ihre Herausforderungen notwendigen Schritte selbst in die Hand zu nehmen.

FINDEN VON OPTIONEN

Mit ausreichender Berufserfahrung und einer Zusatzqualifikation als **Wirtschaftstrainerin** und **Personalentwicklerin** durch den Abschluss *„Master in Training and Development"* entwickelte ich mich ab dem Jahr 2010 auch stärker in Richtung der Erwachsenbildung in Form von Fort- und Weiterbildung.

Gemeinsam mit Kooperationspartner:innen oder allein (abhängig von der Größe der Gruppe) können Teambuildings und Seminare bei mir gebucht werden.

PERSONALENTWICKLUNG UND WIRTSCHAFTSTRAINING

Workshops und Teambuildings sowie Mediationen bei Teamkonflikten beschäftigen mich beruflich seit vielen Jahren. Als Expertin für Moderationen bei konfliktbeladenen Veranstaltungen und bei interdisziplinären Podiumsdiskussionen übernehme ich immer wieder heikle und damit sehr anspruchsvolle und interessante Aufträge.

Die Begleitung von Teams oder Organisationseinheiten in Form einer Organisationsentwicklung runden meine vielfältigen Angebote ab.

INHALTLICHE ENTWICKLUNG

Von einer nebenberuflich ausgeübten Supervisionstätigkeit und den ersten Projekten entwickelte ich mich mit meinem Unternehmen kontinuierlich weiter. Schritt für Schritt kamen neue Aufgaben und Arbeitsfelder hinzu. Es stellten sich auch immer wieder neue Herausforderungen und das Portfolio wurde dahingehend erweitert. Die zusätzliche Teilnahme an Fortbildungen ermöglicht es mir weiterhin neue und aktuelle Methoden in der Beratung einzusetzen.

Breites Dienstleistungsangebot ist das Geschäftsmodell

Der in seinen Anfängen mit viel Anstrengung entstandene Internetauftritt von www.thebetterway.at unterstützte mich bei der inhaltlichen Ausrichtung, Weiterentwicklung und Standortbestimmung. Obwohl ich einen Relaunch noch immer nicht geschafft habe, wird die Homepage viel gelesen und dient vor allem neuen Kundinnen und Kunden zur Orientierung meiner Dienstleistungsangebote.

Einige statistische Daten zur Darstellung der Reichweite der Homepage aus dem Jahr 2025.

- Zugriffe auf die Homepage: 12.236
- Top 3 Länder, die zugegriffen haben: Deutschland, USA, Österreich
- 122 Personen haben sich mehr als 30min auf der Homepage aufgehalten
- Seiten, die am öftesten angesehen wurden: Der Jahresbericht 2024, die Endfassung meiner Masterthesis und mein aktuelles Kompetenzenprofil

Die Homepage dient trotz „Konkurrenz“ von Social Media Kanälen, die ich kaum bespiele, für viele Menschen der Klarheit und Nachvollziehbarkeit eines Unternehmens.

In kleinen Schritten entstand ein berufliches Portfolio als Generalistin, die sich bei Bedarf andere Expertinnen und Experten ins „Boot“ holt.

Unternehmensberatung & Organisationsentwicklung

Die **österreichische Beratungslandschaft** mit ihren Angeboten ist sehr divers. Verschiedene berufsnahe Dienstleistungen wie Psychotherapie, Psychologie, Mediation, Coaching, Supervision, Sozialarbeit, Unternehmensberatung sowie Lebens- und Sozialberatung überschneiden sich methodisch in der Praxis häufig.

Ein Beratungsunternehmen mit hohem fachlichen Qualitätsstandard hat klare professionelle Standards und lebt diese auch. Ich **garantiere** in meinem Verantwortungsbereich für die Einhaltung qualitativ hochwertiger Standards.

Kooperationen mit Profis aus anderen beruflichen Feldern

Arbeiten zu zweit: das Arbeiten zu zweit wird vor allem bei Seminaren, Workshops, Fortbildungen und dem Teambuilding eingesetzt. Dabei greife ich sehr gerne auf langjährige Kooperationspartnerschaften zurück.

Mit **Mag.ª Lucie Rothauer** decke ich optimal den Bereich der Zielorientierung von Teams und Gruppen mittels der Sportart Orientierungslaufes ab. Dieser eignet sich sehr gut für Angebote rund um *Change-Management* Prozesse. Die ehemalige Weltmeisterin weiß nicht nur wie man Menschen diese Sportart beibringt, sondern kann ihr Wissen und ihre Erfahrungen aus dem Spitzensport einbringen.

Mag. Heinrich Lechner ist gelernter Sportwissenschaftler, Outdoorpädagoge sowie staatlich geprüfter Berg- und Skiführer. Mit ihm gelingen Teamtagen mit erlebnisorientiertem Lernen nachhaltig und wir erreichen gemeinsam gute Ergebnisse mit den beteiligten *Mitarbeitenden*. Diese Methode wird von uns auch bei den Fortbildungsangeboten mit *Führungskräften* eingesetzt.

Gemeinsam mit der Gynäkologin **Dr.in Ines Lubich-Dobrovits** biete ich frauenspezifischen Seminare an. Für Frauen stellen die Jahre rund um den Wechsel oft große Herausforderungen für den Körper aber auch für die Psyche dar. In dem von uns entworfenem Seminare betrachten wir vor diese Jahre rund um die Menopause sowohl medizinisch als auch psychosozial. Dem Thema *Life Balance* wird viel Raum gegeben, da diese Lebensphase oft mit Krisen einher geht.

AKTUELLES

Das Jahr 2025 war finanziell sehr herausfordernd und durchwachsen. Im Jänner erhielt ich mein neues Dienstauto, die allgemeinen Kosten sind durch die hohe Inflation stark gestiegen und sowohl das Finanzamt als auch die Sozialversicherung forderten Nachzahlungen für die letzten beiden Jahre ein. Außerdem wurde ein bereits geplantes 3-Tages Seminar im Herbst aufgrund von Sparmaßnahmen abgesagt. Alles in allem das seit langem schwierigste Jahr meiner Selbstständigkeit.

Die Nachfrage nach Veranstaltungen und Angeboten sind spürbar gesunken. Mediationsanfragen wurden nach Zusendungen von Kostenvoranschläge auch eher sporadisch in Auftrag gegeben. Die laufenden Supervisions- und Coachingprozesse hielten in diesem Jahr den wirtschaftlichen Betrieb aufrecht.

Supervision – Coaching als stabilisierende Faktoren!

Im letzten Jahr schrieb ich hier noch voller Optimismus von der Stabilität meines kleinen Unternehmens. Das Jahr 2025 gestaltete sich mühsamer als die vielen Jahre zuvor und ich blicke mit etwas Unsicherheit in die Zukunft. Gerade die Bundeseinrichtungen sparen stark bei ihren Angeboten im Bereich der Fortbildung. Hier hatte ich ein wichtiges Standbein, welche nun ins Schwanken gerät.

Es ist weiterhin mein Ziel, selbstständig tätig zu bleiben. Im Laufe des kommenden Jahres werde ich erkennen können, ob mir das auch wirklich gelingt. Alternativ müsste ich mich um eine Teilzeitstelle als Angestellte umsehen. Die Zukunft ist deshalb etwas ungewiss und um die wirtschaftlichen Aussichten stand es auch schon einmal besser. Möge der Umschwung gelingen!

DIENSTLEISTUNGEN

Mein Dienstleistungsangebot richtet sich an Organisationen und Unternehmen und hier insbesondere an Teams, Einzelpersonen und Gruppen. Die Inhalte der Beratungen behandeln private und/oder berufliche Themenstellungen und Herausforderungen.

Ich arbeite bei meinen Angeboten mit ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitenden aus Organisationen und Unternehmen, welche sozialwirtschaftliche oder wirtschaftlich ausgerichtet sind.

Konfliktbearbeitungen, *Selbstreflexion* und *Persönlichkeitsentwicklung* stellen einen wichtigen Teil meiner Arbeit mit Menschen dar. Angepasst an die gesellschaftlichen Entwicklungen verändern sich auch meine Arbeitsschwerpunkte und die Anfragen.

Neben den Beratungsmethoden der **Supervision** und des **Coaching** stellt die Durchführung von **Seminaren** und die Begleitung von Teams bei deren **Entwicklungsprozessen** einen wichtigen Teil der Tätigkeit dar.

Streitschlichtung und **Konfliktmanagement** im beruflichen Umfeld (Wirtschaftsmediation, Konflikte in Teams) sowie bei privaten Angelegenheiten (Trennungen, Erbschaft, Nachbarschaft) runden mein Tätigkeitsfeld ab.

Aufgrund meines Lebensalter entwickelte sich in den letzten Jahren mit der **Lehre** an der Universität Salzburg und an Ausbildungsstellen für Supervision und Mediation ein weiteres Standbein, nämlich jenes der **Wissensvermittlung**.

Es folgen hier die wesentlichen Merkmale und Zielsetzungen meiner Angebote.

SUPERVISION UND COACHING

Supervision ist ein Instrument der beruflichen Reflexion und wird traditionell oft bei Mitarbeitenden aus sozialen Organisationen eingesetzt. Neben dem klassischen Setting der Einzelsupervision, welches besonders bei Berufsanfänger:innen zum Zug kommt, hat sich das Format der Teamsupervision als ein Instrument der Qualitätssicherung der beruflichen Tätigkeit bewährt.

Supervision unterstützt Menschen in ihrem beruflichen Handeln. Im Mittelpunkt stehen die Bewältigung des Berufsalltags inklusive der Psychohygiene sowie Fallsupervisionen. Problemstellungen in Bezug auf Klient:innen stehen dabei im Mittelpunkt. Die eigene Wahrnehmung wird unter professioneller Anleitung reflektiert, Optionen zur Verbesserung der Situation erarbeitet.

Führungskräfte bringen Themen in die Supervision ein, die sich aus der Zusammenarbeit zwischen ihnen und den Mitarbeitenden stellen. Sich als „Sandwich“ zwischen den Forderungen und Ansprüchen einer Geschäftsführung und den Wünschen der Mitarbeitenden zu fühlen, ist quasi Alltag für Führungspersonen. Der Umgang mit schwierigen Mitarbeiter:innen sowie die Motivationssteigerung der Mitarbeitenden sind klassische Fragestellungen, die im Einzelsetting gut bearbeitbar sind.

In Teamsupervisionen geht es häufig um **Kommunikationsabläufen** bei Arbeitsprozessen. Das Arbeitsklima innerhalb der berufsbezogenen Einheit sowie Fallsupervisionen von Klient:innen sind ebenso wichtige Punkte, die in

der Teamsupervision besprochen werden. Die Supervision bietet hier einen neutralen Raum, um 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 in Österreich etabliert. Ursprünglich aus dem Sport kommend und in der Wirtschaft eingesetzt spezialisiert sich diese Beratungsmethode unter anderem auf die Arbeit mit Führungskräften. In den letzten Jahren hat sich Coaching zunehmend auch für persönlichen Weiterentwicklung in Bereich den individuellen Life Balance etabliert.

Leider fehlen in Österreich noch immer transparente und nachvollziehbare Qualitätskriterien für die Verwendung der Berufsbezeichnung „Coach". Suchen Sie deshalb immer auf der Homepage Ihrer/s Anbieter/in nach qualitätsvollen absolvierten Ausbildungen. Im Bereich des Supervision und des Coachings ist dies z.B. die Österreichische Vereinigung für Supervision/Coaching. www.oevs.or.at

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 z.B. durch Krankheiten werden hier professionell bearbeitet. Coaching wird auch in viele Unternehmen und Organisationen als Präventionsinstrument gegen Burn-Out Erkrankungen eingesetzt.

LEHRTÄTIGKEIT

Lehr-Supervision und Lehr-Mediation sind Teil postgradualer Ausbildungen. Als Lehr-Supervisorin bin ich aktuell für die **Universität Salzburg** und für die **ARGE Bildungsmanagement** tätig. Lehr-Mediation (für Gruppen und Einzel) biete ich Studierenden an der Universität Salzburg an.

Seit dem Jahr 2021 arbeite ich außerdem als **Lehrbeauftragte** an der Universität Salzburg im Fachbereich Sport- und Bewegungswissenschaften. Ich bemühe mich durch die Abhaltung einer sehr praxisorientierter Lehrveranstaltung mein fachliches Wissen an Studierende des Masterstudiums Sport-Medien-Management im Bereich **Führung** und Personalmanagement weiterzugeben.

FORT- UND WEITERBILDUNG

Fort- und Weiterbildung wird dem Begriff des Lebenslangen Lernens (LLL) zugeordnet. Meine Arbeitsschwerpunkte haben sich in den letzten Jahren in Richtung Stärkung der **Selbstreflexion** und **Selbstmanagements**, der **Zielorientierung** und des **Konfliktmanagements** entwickelt.

Seit mehreren Jahren werden vermehrt **Führungskräfte-Seminare** angefragt. Es ist immer sehr spannend bis zu 20 Führungspersonen mehrere Tage gemeinsam zu begleiten und an ihren Herausforderungen zu arbeiten. Das

Miteinander von Führungspersonen, die im Büro meist einsam ihren Arbeitsalltag verbringen unterstützt viele und die Feedbacks zu den Seminaren sind durchaus positiv.

TEAMBUILDING

Teambuildingangebote werden in verschiedenen Formen angeboten. In einem Vorgespräch mit der Führungskraft besprechen wir die Rahmenbedingungen wie Ort, Zeit, Kosten und Inhalte bzw. Zielsetzung. Im Anschluss daran beginnen die Vorarbeiten. Diese setzen sich aus der Auswahl des Seminarhauses und/oder meiner Kooperationspartner:innen zusammen. Danach wird von ein Kostenvoranschlag erstellt.

Das Teambuilding als Tagesveranstaltung besteht aus vor Ort aus mehreren Themenblöcken. **Ausgangslage** ist eine anonymisierte Abfrage der Anwesenden in Hinblick auf ihre aktuelle **Arbeitszufriedenheit**. Vorbereitete Moderationskarten mit der **Skalierungsfrage** 1-10 spiegeln die aktuelle Zufriedenheit (Sehr zufrieden = 10, gar nicht zufrieden = 1) am Arbeitsplatz wider. Sie werden von jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter mit einem Bewertungspunkt versehen und verdeckt abgesammelt. Anschließend decke ich die Kärtchen in Anwesenheit aller Mitarbeitenden und der **Führungskraft** auf. 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 betroffenen Personen lösen mit Unterstützung eines Mediators/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.

Mediation wird bei Konflikten am Arbeitsplatz, in der Familie, im Verein und Ehrenamt aber auch bei Betriebsübergaben und in der Wirtschaft eingesetzt.

Als geeignetes Mittel zur Verhinderung langwieriger Rechtsstreitereien vor 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 mittlerweile gelernt, mittels Mediationsverfahren einen **nachhaltigen konstruktiven Umgang** mit Konflikten als Teil der Unternehmenskultur einzuführen. Denn wenn Menschen einmal gelernt und erlebt haben selbstständig Lösungen in schwierigen Situationen zu finden, gelingt ein gutes Miteinander wesentlich leichter.

PERSONALENTWICKLUNG UND WIRTSCHAFTSTRAINING

Die Personalentwicklung und das Wirtschaftstraining zielen darauf ab, Menschen bei Veränderungsprozessen zu begleiten. Anforderungen an die Wirtschaft und an die Gesellschaft sowie an Unternehmen ändern sich ständig und bedürfen regelmäßiger Adaptierungen.

Unternehmen, die Externe für Personalentwicklungsmaßnahmen einsetzen, haben höhere Chance langfristig wirtschaftlich gut zu überleben.

STATISTIKEN

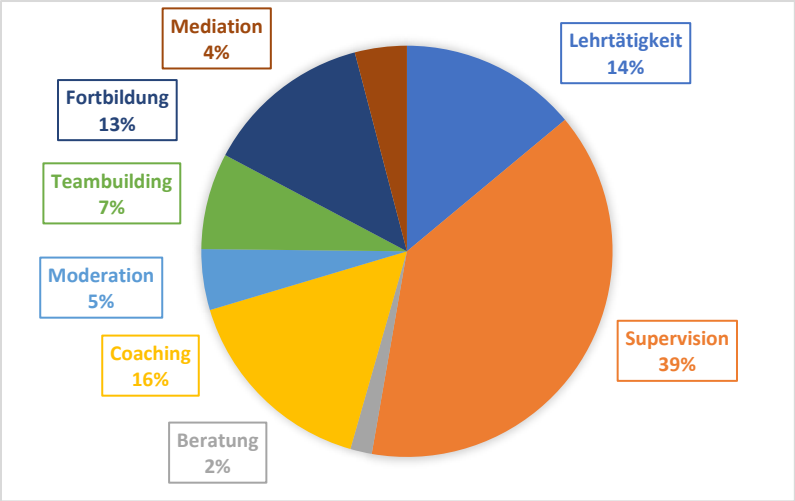
Statistiken dienen der Transparenz der angebotenen Leistungen. Die dazugehörigen Interpretationen betreffen die Erklärungen zu den Hintergründen bzw. Vermutungen zu Veränderungen und beschreiben Trends und Entwicklungen. Einschneidenden bzw. auffällige Veränderungen sind mittels Vergleichsdaten zu Vorjahren gut darstellbar.

Es folgen nun verschiedene statistische Auswertungen und Erklärungen zu meinen Tätigkeiten im Jahr 2025.

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

DIE TÄTIGKEITSFELDER

Die insgesamt **501,5 Einheiten** meiner Tätigkeiten (2024: 519,5 Einheiten) haben sich wie folgt aufgeteilt:



Die beiden Beratungsmethoden **Supervision** 39% (Vorjahr 34%) und **Coaching** 16% (Vorjahr 19%) stellten über 50% meiner Arbeit im Jahr 2024 dar. In Arbeitsstunden sind dies 194,5 für Supervision bzw. 80 für Coaching. Diese Werte sind annähernd gleich wie im Vorjahr und belegen damit schon über mehrere Jahre die Dominanz und den Schwerpunkt in diesem Arbeitsbereich.

Die Tätigkeit in der **Fortbildung** ist mit 13% und 66 (im Vorjahr 90) Einheiten leicht gesunken. Dies ist vor allem auf die Sparmaßnahmen im Öffentlichen Sektor und hier im Besonderen im Bereich der Bundeseinrichtungen zurückzuführen.

Auch 2025 war ich als Lehr-Supervisorin tätig und hatte wie in den vergangenen Jahren einen Lehrauftrag im Wintersemester an der Universität Salzburg (PLUS). Der Anteil der **Lehrtätigkeit** ist von 9% (2023) auf 12%(2024) und 14% im Jahr 2025 kontinuierlich angestiegen. Die Arbeitseinheiten betrugen nach 63 Stunden im Jahr 2024 nun im Jahr 2025 insgesamt 70 Stunden.

Dem Bereich der **Organisationsentwicklung** (OE) wurde im vergangenen Jahr keine Tätigkeit zugeordnet. Der Bereich **Teambuilding** ist mit 7% im Jahr 2025 im Vergleich zu 8% im Jahr 2024 leicht gesunken. Auch hier führe ich die Sparmaßnahmen des Bundes als mögliche Ursache an.

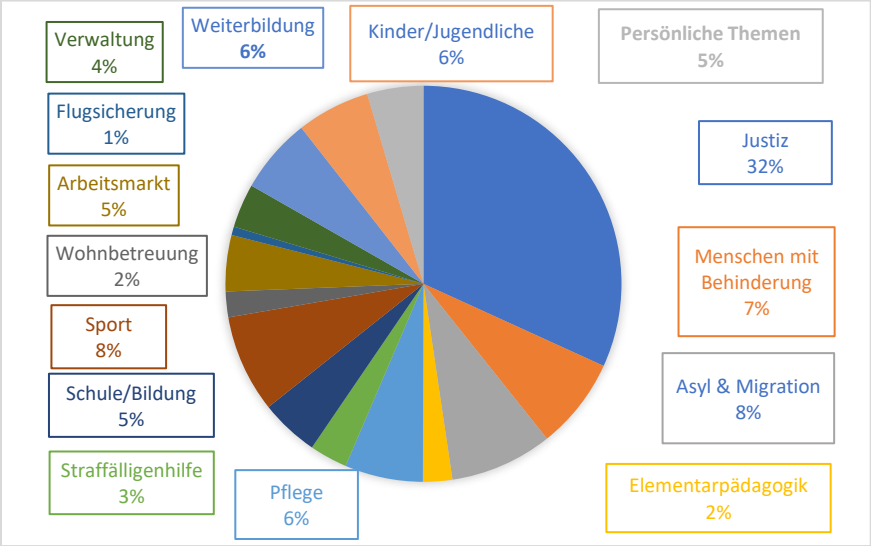
Der Anteil an **Mediation** sank wieder im Vergleich zum Vorjahr und stagniert schon seit vielen Jahren bei circa 5-8% meiner Arbeitsleistung. Ich sehe hier mehr Potential erlebe aber Zurückhaltung bei der Auftragsvergabe.

Auch in diesem Jahr hatte ich zwei Anfragen, die nach Zusendung meines Kostenvoranschlages nicht weiterverfolgt wurden.

Auch im Bereich der **Moderation** bin ich 2025 wieder angefragt worden. Meist betrifft dies Treffen von Führungskräften und die Moderation von Klausuren. Die 5% sind in Summe 24 Arbeitseinheiten und betragen somit ca. 3 Arbeitstage.

DIE BRANCHEN

Mein Arbeitsfeld ist sehr breit gestreut und es ist mir ein Anliegen, den Lesenden diese Bandbreite anhand von statistischen Auswertungen für die jeweilige Branche darzustellen.



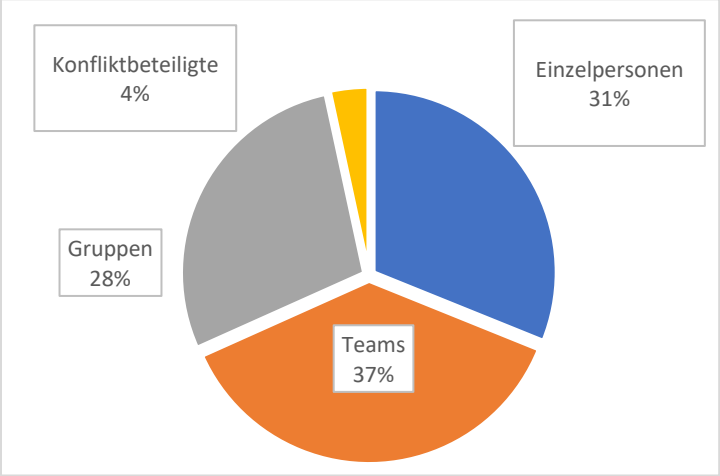
Die Darstellung ist komplex und bildet gut meine sehr spannende und abwechslungsreiche Arbeit ab.

Der Schwerpunkt liegt seit vielen Jahren im Öffentlichen Sektor. Hier sind es vor allem die Bereiche **Justiz** und der **Strafvollzug**, **Bildungsinstitute**, **Kranken- und Pflegeeinrichtungen**, **Universitäten** und die **Verwaltung**, die meine Dienste in Anspruch nehmen. Angefragt werden vor allem Coachings, Supervisionen, Teambuildings sowie Fortbildungen und die Moderation von Klausuren.

Der zweite Schwerpunkt ist die Sozialwirtschaft. Ihr ordne ich unter anderem die Felder **Familien, Kinder und Jugendliche**, **Frauen, Wohnen, Asyl und Migration** zu.

Die **Flugverkehrssicherheit** ist eine Branche, die ich durch Coachings und Traineebegleitung mit angehenden Fluglots:innen unterstütze. Seit dem letzten Jahr ist dieser Bereich stark rückläufig. Laut Mitteilung des Auftraggebers wurden die von mir angebotenen Dienstleistungen nun intern übernommen.

KUND:INNENSTRUKTUR

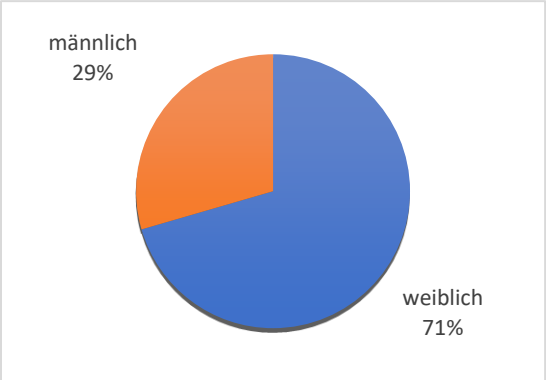


Der Anteil an **Einzelberatungen** (Supervision und Coaching) hat sich im letzten Jahr zugunsten der Arbeit mit Teams verschoben.

Waren es im Jahr 2024 noch 37% , sank die Arbeit mit Einzelpersonen im Jahr 2025 auf 31%. Ich führe diese Veränderung vor allem auf den Rückgang der Coachingleistungen in der Flugverkehrssicherheit zurück.

Der leichte Anstieg an der Arbeit mit Teams ist durch die Steigerung an Teamsupervisionen erklärbar.

GESCHLECHTERVERTEILUNG



Kontinuierlich gleichbleibend gestaltet sich seit Jahren die Geschlechterverteilung meiner Kundinnen und Kunden.

Über 2/3 Anteil meiner Angebote werden von Kundinnen angenommen und im vergangenen Jahr betrug der Anteil der Männer lediglich 29% und ist damit zum Vergleichsjahr zuvor leicht gesunken.

Erklärbar ist das einerseits durch den höheren Beschäftigungsanteil von Frauen in der **Sozialwirtschaft** sowie im **Öffentlichen Dienst**. Andererseits ist in Österreich die Bereitschaft von Männern ihr eigenes berufliches und privates Verhalten zu reflektieren im Vergleich zu nordischen Ländern immer noch verhalten. Hier gibt es meiner Meinung nach noch großes Potential im Beratungssektor.

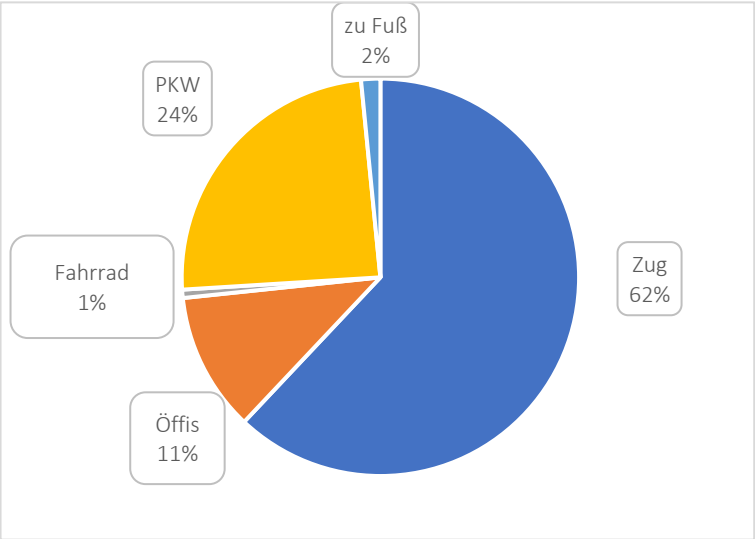
Coaching/Supervision bleibt „Frauensache“

Dies zeigt sich bei mir auch auffallend im Bereich des Führungskräfte-Coachings. Hier werde ich selten bis gar nicht von Männern als Coach angefragt.

MOBILITÄTSVERHALTEN

Wie bereits seit vielen Jahren üblich absolviere ich ca. **75% meiner Dienstreisen umweltfreundlich** zu Fuß, mit dem Fahrrad, den Öffentlichen Verkehrsmittel und dem Zug.

Der Anteil an gefahrenen PKW-Kilometer ist nach einem Anstieg 2024 wieder nahezu ident auf den Wert von 2023 zurückgegangen (2024: 7.774km – 2025: 7.443km) . Wie bereits 2024 habe ich auch im vergangenen Jahr keine beruflichen Flugreisen unternommen. Seit dem Start des Klimatickets in Österreich fahre ich nun auch viel öfter mit dem Postbus und den städtischen Buslinien. Der Anstieg ist hier auch deutlich in der Statistik ersichtlich.



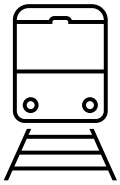
Die Gesamtreisetätigkeit ist im Vergleich zum Vorjahr wieder um ungefähr 3.000km angestiegen. Ich führe das u.a. auf eine Fortbildungsreise nach Padua zum Meta-Forum 2025 zurück, aber auch auf mehrere Auftragsreisen nach Niederösterreich.

In Summe betrug die **Gesamtreisezeit** für das letzte Jahr **197 Stunden**, die um jene Zeit bereinigt wurde, die ich im Zug arbeitend verbrachte. Diese verbuche ich in meiner Statistik als Büroarbeit und nicht als Reisezeit.

Im Anschluss beschreibe ich noch detailliert die einzelnen gefahrenen Kilometer bezogen auf die Art des Reisens.

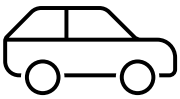
18.901km

(2024: 15.802km 2023: 24.846km) **Zug**



7.443km

(2024: 7.774km 2023: 7.460km) **Auto**

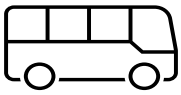


206km

(2024: 298 2023: 132km) **Fahrrad**

3.445km

(2024: 2.936km 2023: 2.680km) Bus



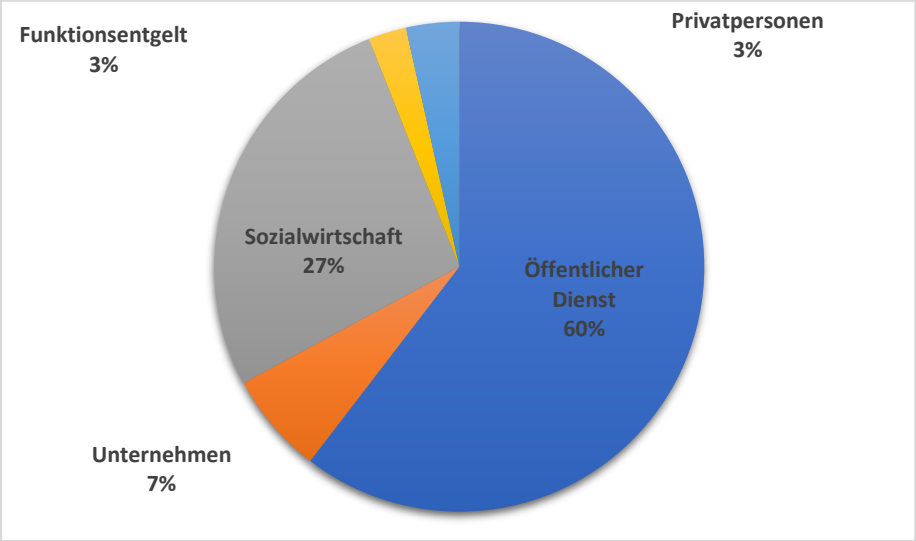
476km

(2024: 350km 2023:388km) zu Fuß

UMSATZZAHLEN UND AUFTRAGGEBER:INNEN

Öffentlicher Dienst, Privatpersonen, Unternehmen und Sozialwirtschaft

Das Verhältnis zwischen den Bereichen hat sich im Jahr 2025 im Vergleich zum Vorjahr verändert.



Obwohl Sparmaßnahmen sogar zur Stornierungen bereits fixierter Fortbildungen führten, stieg der Umsatz mit Einrichtungen aus dem Öffentlichen Sektor von 53% auf nunmehr 60% an.

Ich führe dies auf Aufträge von neuen Einrichtungen in diesem Bereich zurück.

Obwohl der Öffentliche Diest wie Ministerien im vergangenen Jahr stark Leistungen einsparten, nahm jener im den Bereichen Krankenhaus- und Pflege sowie in der Bildung (Städte, Länder) zu.

Der Umsatz mit Privatpersonen ist von 10% auf 3% gesunken. Da ich als Lehr-Supervisorin und Lehr-Mediatorin tätig bin und die meisten Umsätze in diesem Wirkungsbereich erzielt werden, ist dies durch unterschiedlich starke Nachfrage der Ausbildungskandidat:innen zu erklären.

BANDBREITE AN AUFTRAGGEBER:INNEN

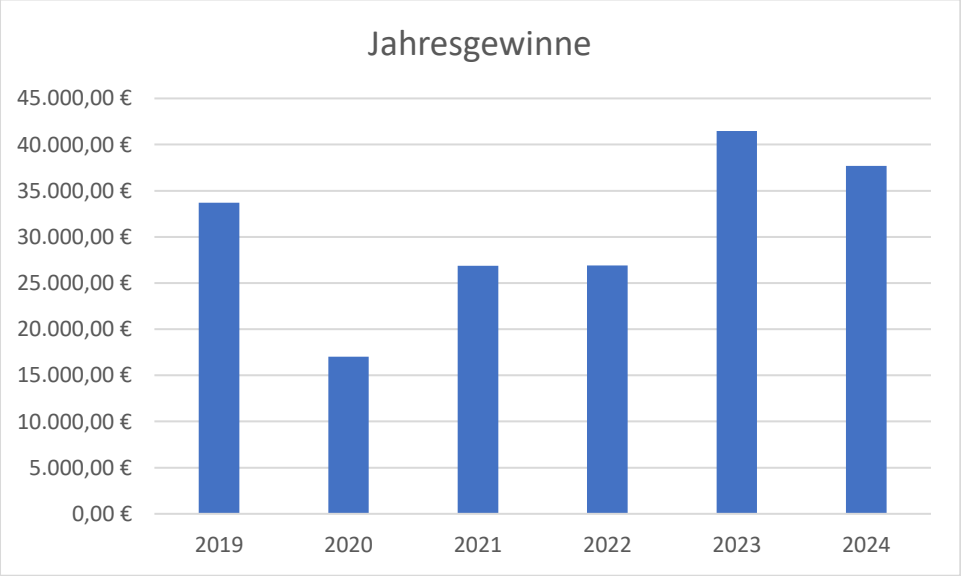
Die Anzahl der Auftraggeber:innen ist in den vergangenen Jahren stabil und variiert zwischen 20-25 pro Kalenderjahr. Der größte Teil sind Institutionen, Vereine oder Einrichtungen bzw. Unternehmen, die schon seit einem längeren Zeitraum auf meine Dienstleitungen vertrauen. Es ist erfreulich, dass auch immer wieder neue Auftraggeber:innen zu mir finden und manche nach mehrere Jahren der Abwesenheit auch wieder zurückkommen.

GEWINNENTWICKLUNG

Ich sehe es als Zeichen der Transparenz meine Einkünfte aus selbstständiger Tätigkeit aufzulisten. Auch um dem Mythos entgegenzuwirken, alle Selbstständigen schwimmen in Geld. Nein, so ist es nicht. Viele Ein-Personen-Unternehmer:innen haben den Mut bewiesen sich aus Angestelltenverhältnissen zu lösen und ihre Dienste am freien Markt anzubieten. Viele sind gescheitert, andere wiederum kommen ganz gut über die Runden. Zu zweiteren zähle ich mich, wie wohl mich gerade das Jahr 2025 etwas zweifelnd zurücklässt.

Bereits im letzten Jahresbericht habe ich zur Darstellung der Entwicklung meiner **Gewinne** der letzten Jahre entschieden. Naturgemäß ist 2025 noch nicht abgebildet, da meine Steuererklärung erst erstellt wird. Der Gewinn 2025 wird wohl im niedrigen fünfstelligen Bereich liegen, ähnlich 2020 dem 1. Coronajahr.

Die abgebildeten Zahlen beziehen sich auf die Jahre 2019 – 2024.



Das Kalenderjahr 2020 mit der Pandemie war eines der schwierigsten seit Bestehen des Unternehmen. In den Jahren 2021 und 2022 stabilisierte sich das Einkommen wieder auf dem durchschnittlichen Niveau der vergangenen Jahre. 2023 und 2024 waren durchschnittlich gute Jahre und 2025 erfolgte nun wieder ein Negativeinbruch.

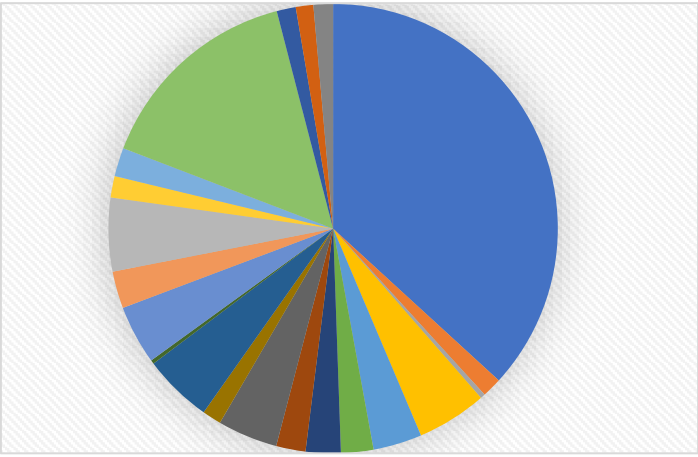
UMSATZZAHLEN AUFGELISTET

Die folgenden Grafiken wurden von mir immer auf Basis der **Umsatzzahlen** erstellt. Eine gewisse Unschärfe ist gegeben, da ich bei manchen Dienstleistungen (Teambuildings, Seminare) mit Kooperationspartner:innen arbeite. Damit erhöht sich aufgrund der Fremdleistungen der Umsatz, den ich an die Auftraggebenden verrechne. Aus diesem Umsatz zahle ich jedoch meine Partner:innen, die Raummieten sowie zum Teil das Mittagessen für die Teilnehmenden.

- ✓ **Anzahl der Auftraggeberinnen und Auftraggeber**

Die erste Abbildung stellt die Umsatzzahlen für das Jahr 2025 (100% Torte – prozentuelle Aufteilung auf die diversen Kundschaften) dar. Jede Farbe repräsentiert dabei ein Unternehmen, eine Firma oder einen Institution.

Insgesamt konnte ich 21 verschiedene Auftraggeber:innen im vergangenen Arbeitsjahr zu meinem Kundenkreis zählen.



Für kleine Unternehmen bewährt sich diese Streuung der Kund:innen. Sie erleichtert bei Ausfällen – gerade wie in diesem Jahr relevant - leichter zu kompensieren.

Die Abhängigkeit von nur einem oder zwei Geschäftspartner:innen beeinträchtigt ein rasches flexibles Agieren bei Veränderungen der Auftragslage.

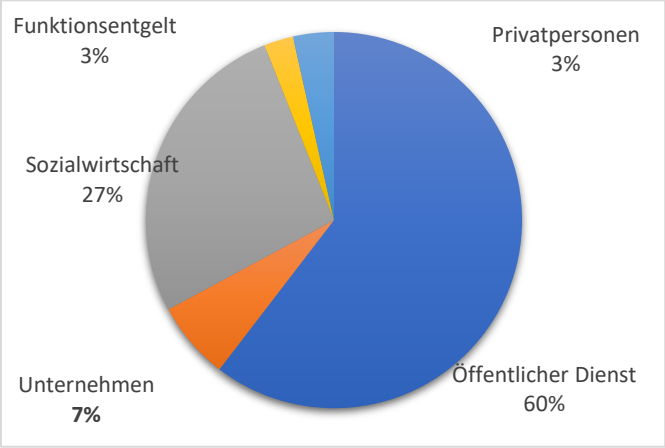
Diese Art von Abhängigkeit trifft in der Wirtschaft unter anderem auf technische Zulieferbetriebe (zum Beispiel hat die KTM-Pleite im vergangenen Jahr viele kleine Unternehmen „mitgenommen“)zu. Aber auch in meiner Branche der Unternehmensberatung übernehmen Kolleg:innen Entwicklungsprozesse von großen Unternehmen (Dauer 12-24 Monate) und ermöglichen damit diesem Kunden eine Monopolstellung. Läuft der Prozess aus ist es schwierig neue Aufträge zu erhalten. Ich halte es lieber mit vielen kleineren Aufträgen und einigen verlässlichen Geschäftsparnter:innen.

Durchschnittlich erwirtschafte ich mit den Unternehmen/Organisationen, die hier durch kleinere Tortenecken dargestellt sind, zwischen € 1.500 - € 3.500 pro Jahr. Eine Teamsupervision für eine Sozialeinrichtung schlägt zum Beispiel mit ca. € 2.000 zu Buche. Eine Tagesveranstaltung (Moderation, Teamtag) zwischen € 2.000 - € 5.500 (wenn wir zu zweit arbeiten und Bewirtschaftung und Raummiete zu zahlen sind).

- ✓ **Branchenmix der Auftraggeberinnen und Auftraggeber**

Die folgende Grafik zeigt die **Umsätze** gemessen an der **Unternehmensstruktur** der Auftraggeber:innen dar.

Zur Erklärung: Funktionsentgelt bezog ich 2025 für meine ehrenamtliche Tätigkeit in einer wirtschaftspolitischen Organisation.



Der Umsatz mit Privatpersonen ist bei mir traditionell sehr gering. Zwar besitze ich den Gewerbeschein der **Lebens- und Sozialberatung**, ordne dieser Tätigkeit aber ausschließlich Beratungen zu, die von **privaten Personen in Auftrag** gegeben werden. Hier beläuft sich mein Umsatz auf nahezu 0%. Bei den hier dargestellten 3% handelt es sich um Privatzahler:innen, die im Rahmen ihrer postgradualen Ausbildung zum/r Supervisor:in oder Mediator:in sind. Sie benötigen Lehrstunden während ihrer Ausbildung, die ich anbiete.

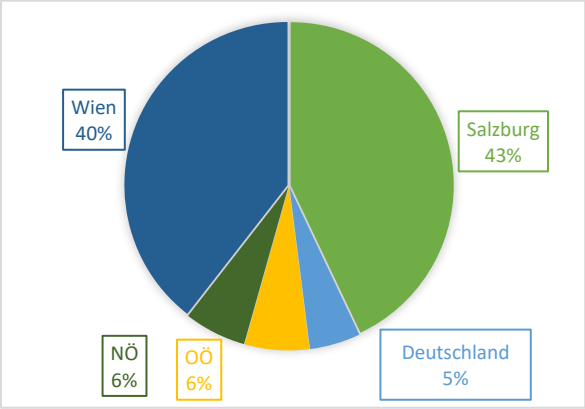
Der **Öffentliche Sektor** ist bekanntlich mein beruflicher Schwerpunkt. Im vergangenen Jahr habe ich insgesamt mit 11 verschiedenen öffentlichen Einrichtungen gearbeitet. Es handelten sich dabei um Institutionen wie eine Stadtgemeinde, Landes- und Bezirksgerichte, ein Oberlandesgericht, eine Justizanstalt, eine Universität, ein Bildungsinstitut, ein Ministerium und Landeseinrichtungen für psychosoziale Betreuung, Pflege und Medizin

Der **Sozialwirtschaft** ordne ich alle Einrichtungen zu, die für die Bevölkerung in den Bereichen der Arbeit mit Menschen mit Behinderung, der Straffälligenhilfe, der Kinder- und Jugendwohlfahrt, der arbeitsmarktpolitischen Projekten oder der Wohnbetreuung von Obdachlosen arbeiten und zuständig sind. Sie erhalten meist Förderungen von Bund, Land und Gemeinde und erhalten Spenden, die sie zum Wohl ihrer Klienten einsetzen.

Als **Unternehmen** führe ich in meiner Statistik Organisationen auf, die dem klassischen Begriff der monetären Wertschöpfung entsprechen. Hier bin ich mit meinen Dienstleistungen weniger gefragt.

- **Länderstruktur: wo wird meine Dienstleistungen erbracht**

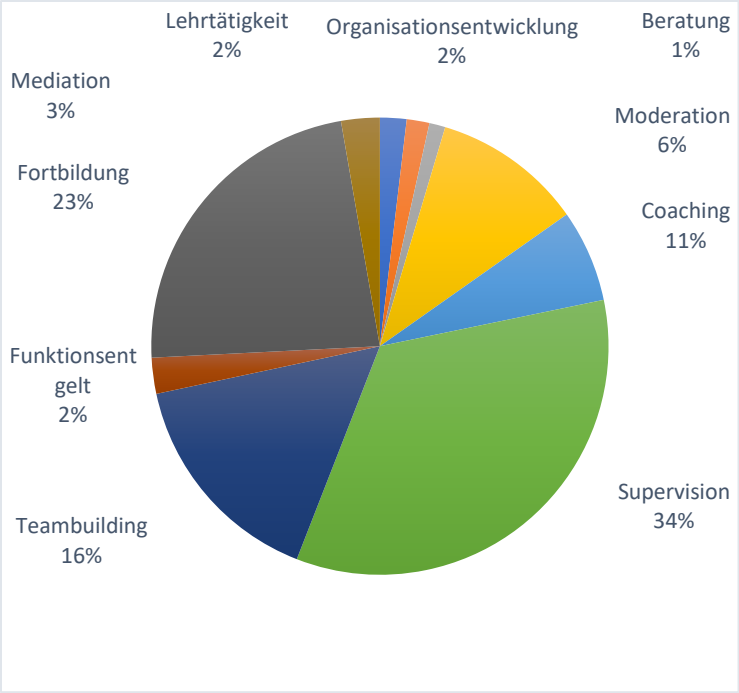
Die folgende Grafik stellt die Umsatzzahlen gemessen an der Länderstruktur meiner Dienstleistungsangebote dar.



Der **Export** meiner Dienstleistungen – meist nach Deutschland - ist seit Jahren mit ca. 5% gleichbleibend. Ich arbeite seit vielen Jahren als Supervisorin und Mediatorin für eine große soziale Einrichtung im benachbarten Bayrisch Gmain. Im Gegensatz zu den letzten Jahren (2024 waren es 32%) leistete ich im Jahr 2025 43% meiner Dienstleistungen im Bundesland Salzburg. Ich führe das auf vermehrte Tätigkeiten in den Justizbehörden in Salzburg im vergangenen Jahr zurück. Außerdem hat sich meine Tätigkeit in Wien für die Flugverkehrssicherheit im vergangenen Jahr auf beinahe 0% reduziert.

- Nach Tätigkeitsfeldern

Die meisten Tätigkeiten werden formal den beiden **Gewerben** zugeordnet, die ich ausübe. Es ist dies die Unternehmensberatung sowie die Lebens- und Sozialberatung.



Wie schon weiter oben beschrieben erwirtschafte ich de facto *keine Umsätze aus dem Gewerbe der Lebens- und Sozialberatung*. Die Ausübung dieses Gewerbes ist wirtschaftspolitisch gesehen meiner Meinung nach reformbedürftig, da der Fokus auf Beratungsleistungen für Private gelegt wird. Diese Bedarf wird jedoch von diversen öffentlichen Familien-, Partnerschafts-, Frauen- und Sozialberatungsstellen kostenlos für Menschen abgedeckt.

Im Bereich der *Unternehmensberatung* konzentriere ich mich im Besonderen auf die **Personalentwicklung** und **Teamarbeit**. In der Persönlichkeitsentwicklung von Mitarbeitenden können Beratungsleistungen wie Supervision und Coaching gut eingesetzt werden. Mitarbeitenden wird dabei die Möglichkeit des **Selbstreflexion** in Bezug auf Konflikte, Arbeitsbelastung, Kommunikation, der Life-Balance und beruflichen Veränderungen gegeben.

Der Fortbildungsbereich (umgangssprachlich gerne Training genannt) und die Lehre sind eigentlich Tätigkeiten, die ohne Gewerbeschein erbracht werden.

NICHT VERRECHENBARE KOSTEN (OVERHEAD)

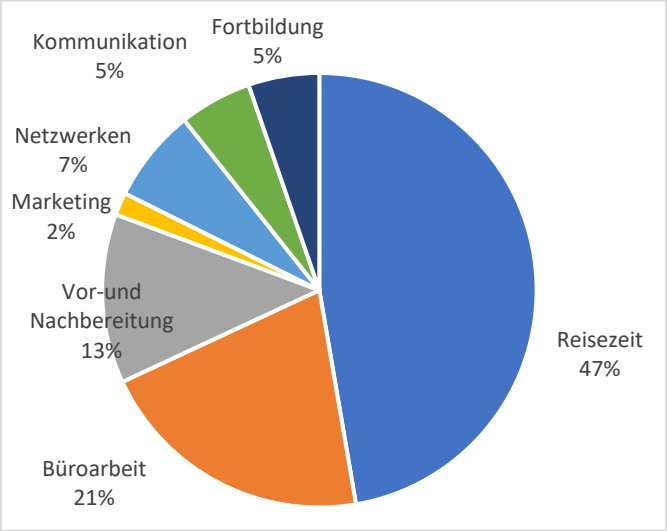
Overheadkosten sind Arbeitsstunden, die nicht durch den oder die Auftraggeber:in direkt abgerechnet werden können. Diese Arbeitsstunden sind jedoch notwendig, um die Geschäfte am Laufen zu halten. Sie können nur vereinzelt in die Honorarnoten eingerechnet werden.

In der Darstellung ist gut ersichtlich, um welche Tätigkeiten es sich hier handelt. Es sind dies zum Beispiel Fahrtzeiten, Büroarbeiten, Telefonate, die eigene Fortbildung, die Betreuung der Homepage und vieles mehr.

Die Anzahl der Stunden erhöhte sich in diesem Jahr nach einer erfolgreichen Reduktion im Jahr 2024 leider wieder etwas.

Waren es im Jahr 2023 noch 450 Stunden, so verzeichnete ich im Jahr 2024 insgesamt 389 Stunden. Im Jahr 2025 waren es nunmehr wieder über 400 Arbeitsstunden, nämlich exakt 416,5.

Es stieg der Anteil an Fahrtzeiten, was ich mit vermehrter Reisetätigkeit in die Bundesländer NÖ und OÖ erklären kann.

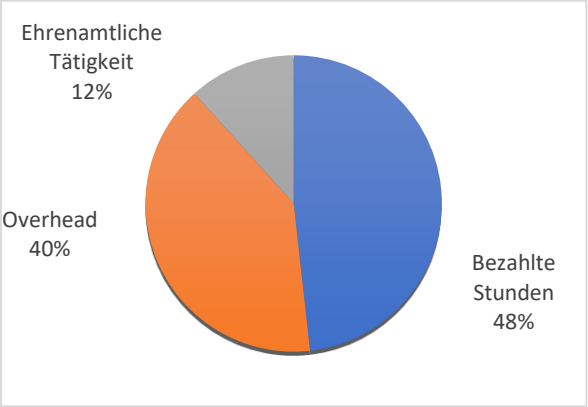


VERTEILUNG DER ARBEITSSTUNDEN

Neben der erwerbsmäßigen Arbeit nimmt die **ehrenamtliche Tätigkeit** in meinem Leben einen wichtigen Stellenwert ein. Als klassische Vertreterin der österreichischen Vereinsmentalität arbeite ich seit über vier Jahrzehnten in verschiedensten ehrenamtlichen Funktionen. In den frühen Jahren vor allem im Sportbereich nun seit längerem vor allem in berufspolitischen Funktionen.

Im vergangenen Jahr war ich für folgende Organisationen ehrenamtlich tätig:

- *Botschafterin* für **MiKK** www.mikke-ev.de (Eine NGO mit Sitz in Berlin für Mediationen bei internationalen Kindesentführungen nach dem Haager Kinderschutzübereinkommen)
- Mitglied in der Bundesleitung der **Grünen Wirtschaft** www.gruenewirtschaft.at
- Mitglied in mehreren *Gremien* der **Wirtschaftskammer Österreich** (Wirtschaftsparlament der Bundeswirtschaftskammer, Fachverband für Unternehmensberatung, Experts-Groups für Wirtschaftsmediation und HR-Management) www.wko.at
- Seit April 23: *Gemeindevertreterin* in Puch bei Hallein (GRÜNE)



Mein Stundenvolumen vom Jahr 2024 betrug **1.083,5** Arbeitseinheiten und ist im Vergleich zum Jahr davor leicht gesunken.

Schön ersichtlich ist im Vergleich zum Vorjahr der Rückgang meiner ehrenamtlichen Arbeit von 16% auf 12%. Das bedeutet für das Kalenderjahr 121,5 Stunden Zeit für die oben beschriebenen ehrenamtlichen Funktionen, die ich aktuell ausübe. Geplant ist ein Auslaufen der Tätigkeiten bis zu meinem Pensionsantritt 2030 oder 2031.

AUSBLICK AUF 2026

Die Seminarplanungen für das Kalenderjahr 2026 sind abgeschlossen und bedeuten einen finanziellen Einschnitt. Waren es in den vergangenen 10 Jahren immer mindestens 3 bis maximal 6 mehrtägige Fortbildungen, so ist es im Jahr 2026 lediglich ein (!) Seminar. Die Sparmaßnahmen des Bundes gehen also in die Verlängerung und treffen mich stark.

Mit Jahresbeginn starten einige neue Supervisionsprozesse. Bei mehreren Teams wurde der Vertrag um ein weiteres Jahre verlängert. Aktuell arbeite ich mit vier Führungskräften und begleite sie zum Teil in neuen Rollen bzw. Funktionen.

Ein Mediationsprozess startet Ende Jänner und einige Anfragen für Teambuildings sind noch im Vorbereitungsstadium. Als Coach arbeite ich für zwei Einrichtungen im öffentlichen Dienst und bin auf Abruf buchbar. Ähnliches gilt für zwei große Einrichtungen im Bereich der Integration. Auch hier bin ich als Supervisorin gelistet und erhalte regelmäßig Anfragen.

Das neue Jahr wird mit Sicherheit spannend, was die Auftragslage betrifft. Es wird sich herausstellen, wie nachhaltig der Öffentliche Sektor seine Budgetlage so streng einschränkt.

Trotz alle Widrigkeiten freue ich mich auf die vielen Menschen, mit denen ich im kommende Jahr arbeiten werde und mein Optimismus trägt mich schon seit über 35 Berufsjahren gut durchs Leben.

KONTAKT

TBW-thebetterway

Organisations- und Unternehmensberatung

Mediation I Supervision I Coaching I Fortbildung

Inhaberin:	Christine H. Seemann, MTD
Adresse:	Dreifaltigkeitsgasse 3, 5020 Salzburg
Telefon:	0043/664/5207909
E-Mail:	christine.seemann@thebetterway.at
Homepage:	www.thebetterway.at

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