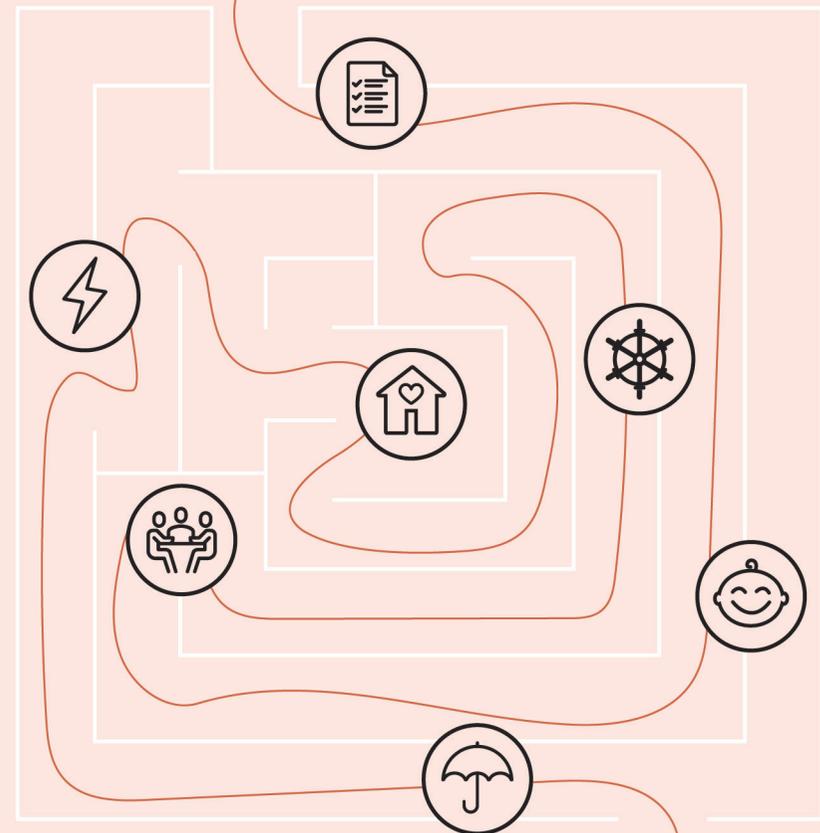


Leitfaden

Home Office in Corona Zeiten

MAG.^a BETTINA
LIBICKY-MAYERHOFER



HOME OFFICE

Arbeiten im Home Office
ist für viele neu.
Je nach Aufgabenfeld,
Situation zu Hause und
Persönlichkeit fällt die
Umstellung leichter
oder schwerer.
Ich bin Bettina Libicky,
selbständige Beraterin,
Trainerin für
Führungskräfte und
Psychologin/Psychotherapeutin
und arbeite seit 25 Jahren
im Home Office.

Dabei kenne ich unterschiedliche Szenarien:

Alleine in einer Wohnung,
als Paar zusammenlebend,
mit Kindern im gemeinsa-
men Haushalt und neuer-
dings auch Home Office im
Rahmen von Social Distan-
cing – Maßnahmen in der
Corona Krise. Hier ist die
Ausgangslage nochmals ein
wenig anders. Viele arbeiten
nicht 1-2x pro Woche im
Home Office wie vielleicht
auch in einigen Fällen schon
davor, sondern nunmehr täg-
lich. Man sieht die Kollegen
nicht oder nur „virtuell“. Die
meisten konnten sich selbst,
das technische Equipment,
den Arbeitsplatz zuhause
und die entsprechenden Füh-
rungsstools nicht oder nur

ganz kurz auf das Home
Office vorbereiten. Und
nicht zuletzt: Häufig sind
alle Personen, die im ge-
meinsamen Haushalt leben,
tatsächlich auch zuhause.
Kindergarten und Schule fal-
len weitgehend weg, Partner
arbeiten ebenfalls im Home
Office und sind daheim.
Oder aber man ist viel Zeit
alleine zuhause. Da kann
es schon mal eng oder eben
einsam werden. Für viele von
uns bedeutet das jedenfalls,
sich gänzlich neu zu organi-
sieren.

Ich gehe daher in diesem
Leitfaden auf einige unter-
schiedliche Aspekte von
Home Office in dieser spe-
ziellen Zeit ein.

*Viel Spaß beim Lesen!
Alles Gute weiterhin und viel Ausdauer
in der neuen Situation sowie kreatives
Ausprobieren und Freude am Entdecken
dessen, was Home Office auch
Positives für dich bereithalten kann.*

Liebe Grüße und bleib gesund!

L eitfaden



Grundsätzliches
zu Home Office ...



Home Office
mit **Kindern** ...



Ich vermisse meine
KollegInnen ...



Als **Führungskraft** im
Home Office ...



Zuhause mit deinem
Partner ...



Konflikte rund um Home Office
und Corona-Krise



Was **Resilienz** für uns
tun kann ...

Grundsätzliches zu Home Office ...



Gestalte dir eine Zeit-Struktur in der du arbeitest und in der du frei hast. Anfang und Ende müssen bewusst klarer definiert sein. Wenn möglich, pendle nicht laufend zwischen Arbeit & Haushalt & Kinderbetreuung & Freizeit hin und her, sondern plane deinen Tag in möglichst längeren Zeitabschnitten. Das erleichtert dir, ganz in eine Tätigkeit reinzukommen. So hast du gefühlt und auch faktisch mehr von deiner Zeit.

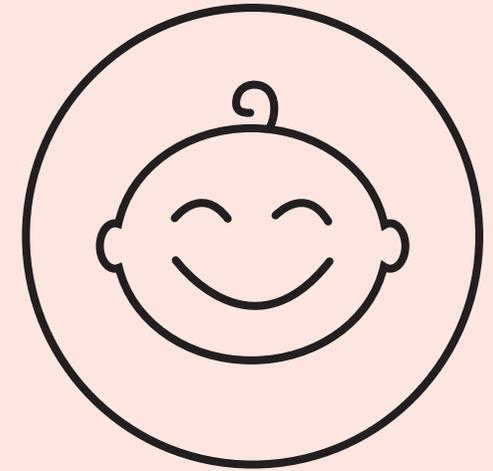
Wähle einen fixen Ort, an dem du arbeitest. Am besten natürlich einen eigenen Raum. Wenn das nicht geht, dann kannst du vielleicht einen eigenen Tisch für deine Arbeit reservieren bzw. für dich als „Büro“ definieren. Familien-Bereiche wie der Esstisch sind oft weniger geeignet: du vermischt leichter privates/berufliches und wirst viel mehr unterbrochen. Falls dennoch der Esstisch als Arbeitstisch herhalten muss: Räume deine Arbeitssachen bewusst her und auch wieder weg.

Halte Rituale ein, die du auch sonst pflegst: Frühstück, Körperpflege... . Du musst dich nicht business-like anziehen, aber wähle gepflegte Freizeitkleidung und setze dich nicht im Pyjama zur Arbeit. So bringst du dich auch innerlich in eine Arbeitshaltung und falls du eine Videokonferenz hast, bist du optisch auch dafür vorbereitet.

Für **Videokonferenzen** bedenke, was du von dir und deinem Umfeld zeigen möchtest. Beachte, dass das Licht so einfällt, dass man dich gut sehen kann und im Hintergrund nur Dinge zu sehen sind, die du zeigen möchtest.

Telefonische Erreichbarkeit: Du musst nicht immer erreichbar sein! Auch im Büro bist du mal in einer Besprechung, machst Pause oder bist beim Mittagessen. Wenn du zuhause kochst, isst oder gerade eine Pause machst, rufe zurück wenn es dir möglich ist. Besprich ev. deine Mobilbox neu mit dem Hinweis, dass man dir in sehr dringenden Fällen eine kurze Nachricht per SMS hinterlassen soll – diese siehst du sofort und kannst im Notfall gleich reagieren. Wenn möglich, lege eine klar definierte „**Kernarbeitszeit**“ fest und kommuniziere diese: eine Zeit, in der du prinzipiell erreichbar, bzw. ab wann du noch nicht oder nicht mehr erreichbar bist.

Prozessinformation: Um in dieser „isolierten“ Form der Zusammenarbeit in Kontakt zu bleiben, informiere dichter als sonst nach außen (z.B. Auftraggeber – woran wird gerade gearbeitet, wie lange wird daran noch gearbeitet, halten Zeitpläne, verschiebt sich was, was sind die nächsten Schritte...) und nach innen (Teammitglieder, Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte – wie gehen wir mit neuen/zusätzlichen Themenstellungen um, wie priorisieren wir Projekte,...).



Home Office mit Kindern ...

Erledige **Dinge, bei denen du wirklich ungestört sein solltest**, wenn dein Partner / deine Partnerin die Kinderbetreuung übernimmt, die Kinder schlafen oder gerade sehr in etwas vertieft sind. Wenn du dauernd unterbrochen wirst, ist das für die Arbeit nicht effektiv, für dich persönlich frustrierend und in Folge für die Stimmung in der Familie meist wenig förderlich.

Wenn deine Kinder schon im Schulalter sind, erkläre ihnen die Situation und vereinbare mit ihnen z.B. **eine Regel, ein Codewort oder ein Zeichen**, wenn sie kurz warten müssen oder zum Bsp. nicht in deinen Arbeitsbereich kommen sollen. Falls du ein eigenes Arbeitszimmer hast, kannst du ein Schild an die Tür hängen, wenn du nicht gestört werden darfst.

Tipp: Bitte dein Kind, eine Zeichnung zu machen, die signalisiert, dass du jetzt in Ruhe arbeiten musst und hänge bei Bedarf diese Zeichnung an die Tür.

Telefonieren neben Kindern:

- Bei kleinen Kindern: **Vereinbare mit deinem Partner, dass er dir den Rücken freihält**, wenn die Kinder für eine bestimmte Zeit (z.B. während eines wichtigen Telefonats) zumindest halbwegs leise sein sollten.
- Wenn du gerade nicht telefonieren kannst** (weil z.B. dein Kind weint, ...) dann lass es läuten oder schreibe eine SMS, z.B. mit der Voreinstellung „ich kann gerade nicht sprechen und rufe zurück“ – und rufe zurück, wenn es dir möglich ist. Alles andere bringt dich in einen inneren Konflikt.
- Wenn du niemanden für die Aufsicht deiner (kleinen) Kinder hast und dennoch telefonieren musst, **warne zu Beginn des Gesprächs deinen Gesprächspartner** vor, dass es sein könnte, dass ihr unterbrochen werdet. Gerade in der aktuellen Situation hat hier jeder Verständnis und du selbst kannst entspannter in das Telefonat hineingehen.

Home Office, Kinderbetreuung, Kochen und Haushalt:

- Oft bleibt gerade an Frauen im Home Office noch mehr Arbeit hängen als sonst. Hilfe beim „Home Schooling“, mehr und häufigeres Kochen, mehr Unordnung durch die Anwesenheit aller Familienmitglieder →
- Besprich mit den Kindern, dem jeweiligen Alter entsprechend, die aktuelle Situation und **wie alle Familienmitglieder einen Beitrag leisten können**, dass das Zusammenleben gut funktioniert.
- Vereinbart in der Familie, **wer welche Aufgaben übernimmt**: Kinder können einfache Aufgaben wie Wäsche aufhängen oder –zusammenlegen, Abwaschen, Staubsaugen etc. übernehmen. Gib deinen Kindern das Gefühl, dass ihre Mithilfe jetzt wichtig ist und geschätzt wird!
- Bitte um Hilfe, bevor es dir zu viel wird.** Bevor du dich überfordert fühlst, frage deinen Partner, ob er er/sie eine bestimmte Tätigkeit für dich übernehmen kann. Oft kommt der andere – aus Gewohnheit – gar nicht auf die Idee, etwas zu übernehmen, was normalerweise du machst.

Schwierigkeiten oder Unmöglichkeit von Home Office:

- Wenn die häusliche Situation eine vernünftige Form von Home Office im Moment nicht ermöglicht: z.B: wenn du **Alleinerzieherin** oder Alleinerzieher mit kleinen Kindern bist, wenn deine Kinder besonderen Betreuungsbedarf haben, du kleine Kindern mit einem Partner hast, der aufgrund seines Berufs als Arzt/Ärztin im Krankenhaus gerade im Ausnahmezustand ist und selbst rund um die Uhr arbeitet, wenn du eine **Patchwork-Familiensituation** hast und dadurch nur dann arbeiten kannst, wenn deine Kinder gerade beim Partner sind, ... dann **besprich das mit deinem Vorgesetzten**. Gerade jetzt sollte hier Verständnis da sein. In der aktuellen Situation sind wir alle aufgefordert, gemeinsam zu schauen, was möglich ist und wo eben etwas nur sehr eingeschränkt oder nicht möglich ist.
- Wenn Home Office trotz aller Bemühungen gerade nicht so klappt** wie du es dir wünschen würdest, dann bedenke, dass in der aktuellen Zeit rund um Corona auch spezielle Themen und Sorgen (Gesundheit; Familienmitglieder, die zu einer Risikogruppe gehören; finanzielle Themen etc.) dein Befinden und deine Aufmerksamkeit beeinflussen können. Nimm es wahr und betrachte auch das als einen Teil der aktuellen Realität. Wenn du das anerkennen kannst, kann es sich auch wieder etwas lösen und leichter werden.
- Sei also nicht zu streng mit dir** selbst und stelle nicht zu hohe Ansprüche an dich! Home Office in einem Umfeld, das eigentlich nicht dafür eingerichtet ist, darf auch mal „schlecht“ funktionieren. Wenn du unzufrieden bist, dir „nicht genug weitergeht“, du grantig und überfordert bist, dann geh innerlich einen Schritt zurück, sei dir bewusst, dass dies gerade eine Riesenumstellung ist und nimm dir etwas Zeit, dich auch in dieser neuen Arbeitsweise einzufinden.

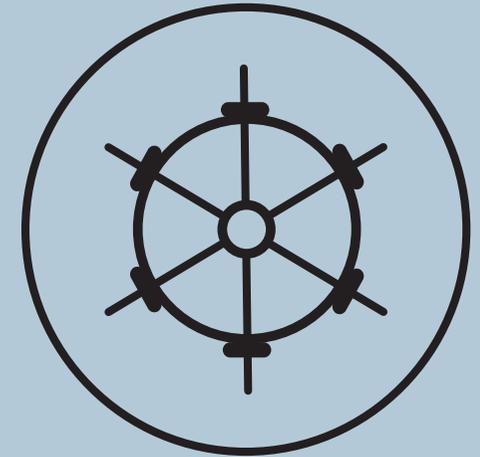
Beim **virtuellen Führen „von Home Office zu Home Office“** sind vor allem folgende Aspekte wichtig:

- Gemeinschaftsgefühl und Zusammengehörigkeit fördern:** Wir sind alle Menschen und streben nach Zugehörigkeit. Im Home Office ist es besonders wichtig, die Distanz und soziale Isolation zu überwinden. Das fördert den Teamspirit. Daher →
- Triff klare Vereinbarungen mit deinem Team:** Welche Kommunikationskanäle benutzen wir wofür? Wer trifft welche Entscheidungen? ...
- Kläre noch genauer als sonst eure Rollen und Aufgaben:** Wer ist wofür zuständig? Maßnahmenpläne am Ende eines Telefonats, eines Webmeetings oder eines schriftlichen Austausches helfen: wer macht was bis wann?
- Anerkennung und Wertschätzung:** Gerade in krisenhaften Zeiten brauchen wir das alle! Schick mal ein „Daumen hoch Emoji“ mit und sprich deinen Mitarbeitern deine Anerkennung aus, für das, was sie gerade leisten! Wenn ihr etwas geschafft habt, feiert das oder gratuliere deinem Team zu Erfolgen, auch wenn ihr nicht physisch beisammen seid. Man kann auch virtuell Geburtstage feiern und telefonisch gratulieren!
- Die Kultur des gegenseitigen Vertrauens stärken:** Beim Führen „von Home Office zu Home Office“ braucht es eine vertrauensvolle Einstellung. Nicht die Anzahl der geleisteten Stunden, sondern das Ergebnis am Ende des Tages zählt. Halte dich selbst immer an getroffene Vereinbarungen, das gibt Sicherheit und Halt. Gib Verantwortung, wo möglich, ab und lass dich lediglich über das Ergebnis informieren, damit hast du mehr Ressourcen für Koordination und Beziehungspflege.

Stelle sicher, dass du mit deinen direkten Mitarbeitern einzeln in regelmäßigen Abständen telefonierst, interessiere dich dafür, wie es deinen Mitarbeitern geht, frag wie sie mit der aktuellen Situation zurecht kommen.

Ein Web-Meeting ist zwar nicht dasselbe wie ein persönliches Treffen, dennoch kann es das Gefühl der Gemeinschaft und des Zusammenhalts sehr fördern. **HINWEIS:** Nimm dir für das Webmeeting nicht zu viele inhaltliche Punkte vor. Gib dem

Team dafür etwas Zeit für eine persönliche Eingangsrunde, die du mit einer gezielten Frage einleitest. („Bevor wir die Inhalte besprechen, sagt doch jeder kurz, wie es ihm/ihr gerade geht.“). Web-Meetings sollen nicht zu lange dauern, damit alle mit der Aufmerksamkeit voll dabei bleiben. Wenn du die Agenda vorab ausschickst oder einholst, hilft das bei der Fokussierung und inneren Vorbereitung.

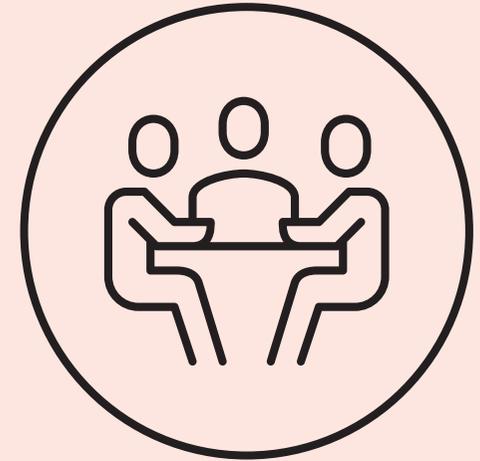


Als Führungskraft im Home Office ...

Informiere regelmäßig, klar und engmaschig über die aktuellen **Fakten**. Das gibt Sicherheit.

Gemeinsam lernen: Für viele Teams ist Home Office Neuland, für viele Führungskräfte virtuelles Führen ebenso. Du musst nicht die Lösung für alles haben! Gleichzeitig habt ihr jetzt schon erste Erfahrungen mit der neuen Situation. Mach dich gemeinsam mit deinem Team auf den Weg und frage deine direkten Mitarbeiter, was sie jetzt besonders von dir brauchen, was ihnen hilft, wie ihr gemeinsam die Kommunikation und Zusammenarbeit in der neuen Situation gestalten könnt. Das fördert eine Kultur des Vertrauens und der Transparenz.

Ich vermisse meine KollegInnen ...



Wenn du es gewohnt bist, viel unter Menschen zu sein, wenn du gerne mit Menschen zusammenarbeitest und das Team dich in der Arbeit stärkt, dann kann sich Home Office mitunter auch einsam anfühlen. Was sonst so zwischendurch passiert, am Gang, beim gemeinsamen Mittagessen, am Rande einer Besprechung – der informelle Austausch kann ganz schön fehlen →

In diesem Fall „**verabrede**“ dich mit einem **guten Kollegen** / einer guten Kollegin zur gemeinsamen „**Web-Kaffeepause**“ oder ruf einfach mal an und frag, wie es dem anderen geht. (Das kannst du übrigens auch mal mit guten Freunden machen – am Abend, bei einem Tee oder einem Glas Wein auf der Couch.)

Wenn du dich fachlich austauschen möchtest, schreib deinem Kollegen eine kurze Nachricht und frag ihn, ob er kurz als **Sparring** Partner zur Verfügung stehen würde. Das kann kurz/informell/zwischen-durch sein. So wie man auch im Büro mal kurz fragt „**was meinst du dazu?**“

Bei Besprechungen in der Firma gibt es meist zu Beginn oder am Ende die Möglichkeit, sich informell auszutauschen. Das fällt bei Telefon- und Videokonferenzen oft flach. **Beginne eine Videokonferenz ebenso mit einer kurzen „Verschnaufpause“** oder Eingangsrunde, sodass neben dem Inhalt auch die Menschen ein wenig Platz haben.

Digitale „Chat-Gruppen“ können dazu eine gute Ergänzung sein. Hier sind, entgegen dem sonstigen Leben, Essensfotos, Eindrücke vom Arbeitsplatz, der Blick ins Freie, Feierabendbier... absolut erlaubt und unterstützen die informelle Ebene. Dies kann aber auch zu nerven beginnen, wenn es zu intensiv wird. Grundregel: je mehr Menschen in der Gruppe, desto weniger Nachrichten kann jeder schicken, ohne dass es lästig wird.

In einer digitalen „Chat-Gruppe“ können auch – einfach so – **Fragen in die Runde gestellt** werden, die man sonst in den Büroraum stellt. Das wird oft sogar als angenehmer erlebt: Man muss nicht sofort antworten sondern kann z.B. noch einen Satz fertig schreiben und antwortet dann, wenn man Zeit und Lust dazu hat.

Digitale Kommunikation wird von vielen insgesamt als **anstrengender** erlebt als Kommunikation im direkten Kontakt. Um die Dinge ganz zu erfassen, schnappen wir im direkten Kontakt vieles intuitiv auf. Auf diese Zwischentöne müssen wir uns in der digitalen Welt viel bewusster konzentrieren. Plane also längere Erholungs-Pausen zwischen 2 (Video-)Telefonaten ein. Und denk dran, zwischendurch immer wieder auch deinen Körper miteinzubeziehen: Bewege dich, geh wenn möglich Spazieren in der Natur, genieße das Essen und lenk dich zwischendurch auch mal mit was Lustigem ab.

Zuhause mit dem Partner ...

Wenn beide zuhause arbeiten: Wie könnt ihr eure Arbeitszeiten bestmöglich koordinieren? Wie können Ressourcen (Platz, Internet, Ruhe,...) gut aufgeteilt werden? Hier kann das Gespräch beim gemeinsamen Frühstück helfen: Wie schaut dein Tag aus? Wie ist dein Plan für heute? Wann brauche ich heute Ruhe wegen einer Videokonferenz...

Es kann ungewohnt sein, **so viel Zeit gemeinsam zuhause** zu verbringen. Das kann schön sein, aber auch manchmal ein bisschen viel. Das Bedürfnis, auch mal allein zu sein, ist ganz normal. Es ist nicht nur legitim, Zeit für sich alleine zu beanspruchen, es hilft auch dabei, entstehende Spannungen wieder abzubauen oder Konflikte zu deeskalieren. Wie kannst du dir Zeit für dich allein organisieren, auch wenn dein Partner da ist? Welche „Regeln“ könnt ihr hier miteinander ausmachen?

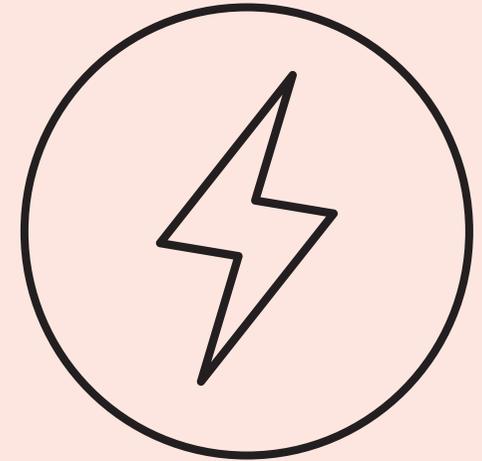
Wenn du zuhause, dein Partner aber im Büro / der Firma / der Institution arbeitet: Bedenke, dass dein Partner aus einem ganz anderen Umfeld kommt. Dadurch können auch die Bedürfnisse unterschiedlich sein – zum Beispiel: Der eine will reden, der andere braucht Rückzug. Beides ist verständlich. Sprecht darüber, wie es für euch ist und wie beide Bedürfnisse berücksichtigt werden können.

Besprich mit deinem Partner, **wie ihr die neue Situation gut gemeinsam gestalten könnt.** Welche Vereinbarungen braucht ihr, damit es euch damit gut geht? Wie könnt ihr die Situation für euch positiv nutzen? Wie teilt ihr euch Hausarbeit, Einkaufen etc. jetzt auf? Es muss nicht so laufen wie immer, neue Rahmenbedingungen verlangen oft auch neues Verhalten. Das kann sogar eine Chance sein, eingefahrene Verhaltensmuster zu überdenken und durch andere, bessere zu ersetzen!

Erlaube dir und deinem Partner, dass **nicht immer alles perfekt laufen muss** – dies ist schließlich eine Ausnahmesituation, die auch wieder vorübergehen wird.

Und erlaube dir auch, **DEINEN Rhythmus** und DEINE Arbeitsweise noch besser kennen zu lernen und umzusetzen. Vielleicht sind hier ja auch Chancen und neue Möglichkeiten für dich und für euch zu finden?

Konflikte rund um Home Office und Corona-Krise



Normalerweise ist der Weg in die Arbeit so etwas wie ein Puffer oder Übergang zwischen Arbeit und Freizeit. Dieser Puffer fällt im Home Office weg. Um also nicht Themen aus dem Bürobereich ungebremst in den Familienbereich mitzunehmen oder auch umgekehrt, gönne dir **10-15 Minuten Pufferzeit** zwischen Arbeit und Familie. Nütze diese Zeit, um den Arbeitstag abzuschließen und innerlich wie äußerlich „zusammen zu räumen“.

Wenn dennoch Konflikte auftreten: **Sei nachsichtig mit dir selbst und dem / den anderen, zuhause wie mit Kollegen.**

Viele Emotionen und Konflikte, die aktuell aufkommen, haben ihre Ursache im „Krisenmodus“ und in der Unsicherheit, in der wir uns aktuell befinden. Dieser Krisenmodus lässt bei uns allen uralte „Überlebensmuster“ anklingen, die sich auch in der Zusammenarbeit oder in der Partnerschaft auswirken.

Auslöser in Konfliktsituationen sind vielleicht der Partner, der Kollege oder das Kind. Bei genauerer Betrachtung kann man aber bisweilen feststellen, dass dieser Auslöser in einer entspannten Situation oft nicht mal der Rede wert wäre.

Wenn sich also ein Thema zuspitzt, dann betrachte es zuerst einmal mit einer Portion **Nachsicht und Gelassenheit** und hinterfrage, ob du nicht auch selbst die Dinge gerade sensibler wahrnimmst als sonst.

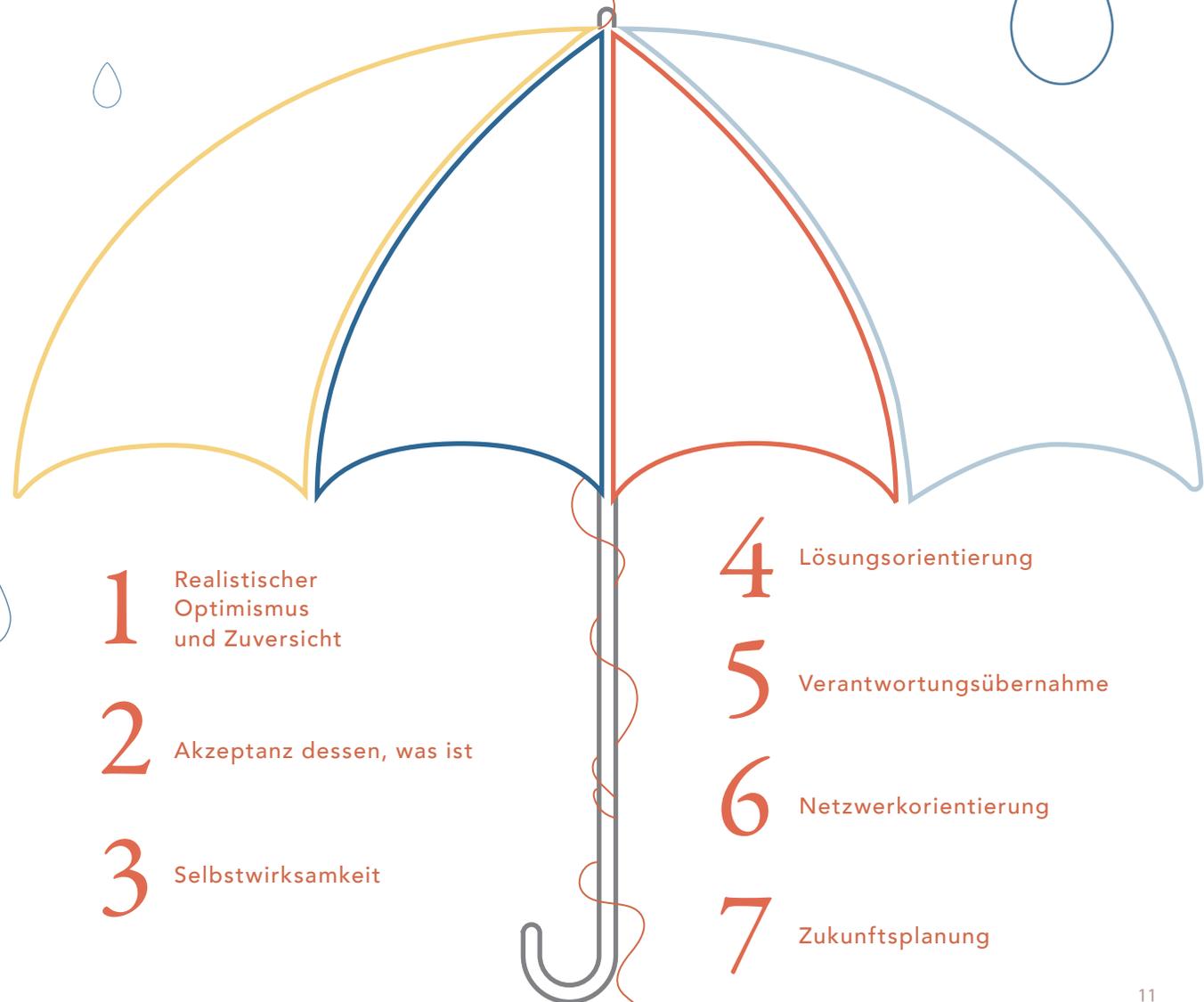
Wenn du dich emotional beruhigt hast und das Thema immer noch wichtig ist, **sprich es an**. Hier kann die spezielle Situation auch eine Hilfe sein, ohnehin latent vorhanden Themen zu klären und anzugehen. Vermeide dabei Sätze, die auf die Vergangenheit verweisen wie „Du bist schon immer so....“ sondern beschreibe, was du dir jetzt, in der aktuellen Situation, wünschst oder welche Idee du hast, wie ihr jetzt bestmöglich miteinander umgehen könnt. Das **JETZT** ist weniger mit (impliziten) Vorwürfen belastet als die Vergangenheit und daher auch eine Chance, Dinge offener und **zukunftsorientierter** anzugehen.

Ansonsten **konzentriere dich auf das Stärkende**, und darauf, was im Moment möglich und was wirklich wichtig ist.

Was Resilienz für uns tun kann ...

EINE HALTUNG DER RESILIENZ STÄRKT UNSERE KRAFT & WIDERSTANDSFÄHIGKEIT, BESONDERS IN HERAUSFORDERNDEN SITUATIONEN ODER KRISEN.

RESILIENZ IST DAS IMMUNSYSTEM DER SEELE UND BESTEHT AUS 7 SCHLÜSSELFAKTOREN.



SO KANNST DU DIESE
SCHLÜSSELFAKTOREN BEI
DIR SELBST UND IN DEINEM
TEAM STÄRKEN:

2

Akzeptanz dessen, was ist

„Ich kann / wir können die Situation und die Rahmenbedingungen nicht ändern – aber meinen / unseren Umgang damit habe ich / haben wir in der Hand“

3

Selbstwirksamkeit

„Was sind meine / unsere Stärken, worauf können wir uns verlassen? Wie habe ich / haben wir in der Vergangenheit Probleme, große Herausforderungen und Krisen bewältigt?“ Und, daraus abgeleitet: „Was davon kann ich jetzt wieder anwenden? Was können wir besonders gut und wie können wir unsere Kompetenzen jetzt bestmöglich einsetzen?“

1

Realistischer Optimismus und Zuversicht

„Auch wenn es gerade nicht leicht ist, ich werde / wir werden das schon schaffen!“

4

Lösungsorientierung

Es ist niemand schuld! Hinweis: Das ist vor allem dann wichtig, wenn es zu Erkrankungen an Covid-19 und damit einhergehend zu Ausgrenzung und (verdeckten) Schuldzuweisung im Team kommt. Statt dessen: „Was kann ich jetzt tun / was können wir jetzt tun, damit wir mit der Situation bestmöglich umgehen? Was sind die nächsten konkreten Schritte? Schmiede keine zu langfristigen, detaillierten Pläne → „Fahre auf Sicht!“

Verantwortungsübernahme

„Wie können wir uns schützen, was kann und muss jeder einzelne dazu beitragen“ und „wer übernimmt bei zusätzlichen und aktuell nötigen Themen die Verantwortung?“

5

6

Netzwerkorientierung

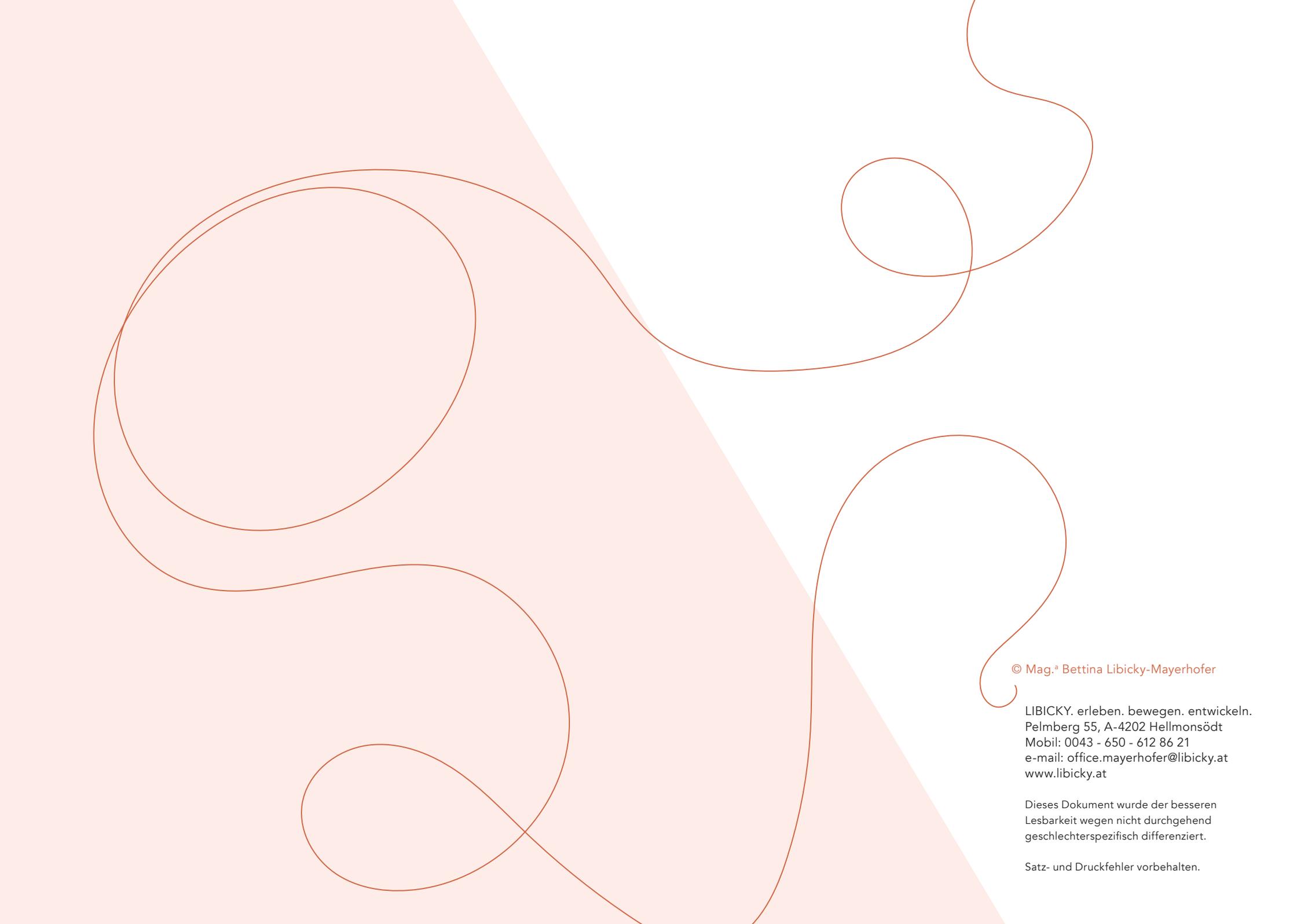
„Wie können wir uns gegenseitig unterstützen und uns bestmöglich koordinieren?“ „Wie können wir informell miteinander in Kontakt bleiben und uns gegenseitig stärken?“

7

Zukunftsplanung

„Wie stellen wir uns für die nächste Zeit auf? Und als grobe Ausrichtung: Was ist mittelfristig und langfristig im Auge zu behalten?“





© Mag.^a Bettina Libicky-Mayerhofer

LIBICKY. erleben. bewegen. entwickeln.
Pelmborg 55, A-4202 Hellmonsödt
Mobil: 0043 - 650 - 612 86 21
e-mail: office.mayerhofer@libicky.at
www.libicky.at

Dieses Dokument wurde der besseren
Lesbarkeit wegen nicht durchgehend
geschlechterspezifisch differenziert.

Satz- und Druckfehler vorbehalten.