

Lernen an der Grenze – Time, Task & Territory¹

Willem Lammers²

Beratung und Führung arbeiten immer in der Nähe von Grenzen. Wenn ein Mitarbeiter in einem Unternehmen macht, was von ihm erwartet wird, und wenn er dies gerne macht, gibt es kaum Probleme – ungeachtet seiner Aufgabe. Wenn er aber auf Grenzen stösst, wird es anders. Es entstehen Themen für das Management, in erster Instanz, und für Beratung, in zweiter Instanz. Die wichtigsten Grenzbereiche sind, wie im englischen *Group Relations* Modell beschrieben, die Zeit, der Raum und die Aufgabe – Time, Task & Territory. Ähnlich verhält es sich für die Organisation in ihrer Ganzheit, oder für einzelne Abteilungen. Entwicklungen in der Gesellschaft können dazu führen, dass Grenzen verlegt werden müssen. Eine Organisation, welche schrumpft oder expandiert, wird an den Grenzen die grössten Probleme haben und für den Umgang mit den neuen Grenzen Beratung beiziehen, besonders wenn bestehende korrigierende Massnahmen nicht mehr greifen.

Time

Zeitgrenzen sind seit der ersten industriellen Revolution, im 19. Jahrhundert, fest in unsere Organisationen und in unser Bewusstsein installiert, und mit ihr die Uhrwerkmetapher für Unternehmen. Zeitgrenzen entscheiden über Bezahlung oder Nicht-Bezahlung von Aktivitäten, sie definieren, wann Aktivitäten anfangen und wann sie aufhören, und sie bestimmen, wann und wie lange Menschen sich treffen. Am ias sind die Arbeitszeiten während der Seminare und der Arbeitskonferenz genau definiert, um den Lernenden die Bedeutung dieser Grenzen zu vermitteln.

Zeitgrenzen ermöglichen auch die Abstimmung der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen einer Organisation, sowie die Klärung von Abläufen und Lieferfristen. Das Nicht-Einhalten von Zeitgrenzen kann sowohl zu bewusster oder unbewusster Irritation als auch zu handfesten materiellen Schäden führen: Ein Sitzungsteilnehmer, der zu spät kommt, verhindert oder verzögert die Arbeit der anderen. Wenn zwei Züge die gleichen Gleise be-

nutzen müssen, ist eine Verspätung unter Umständen katastrophal.

Territory

Das Prinzip Territory ist überall anwesend. Der Zugang zum eigenen Haus und Auto, zu öffentlichen Verkehrsmitteln, zu Hotelzimmern und Touristenattraktionen ist in unserer Gesellschaft überall begrenzt. Territoriale Grenzen definieren den äusseren und inneren Raum einer Organisation. Um das Gelände einer Fabrik befinden sich Zugangssperren, vor denen Wärter oder Automaten über den Eintritt entscheiden. Innerhalb des Zaunes gibt es wieder andere Abgrenzungen: Gebäude, Hallen, Stockwerke, Zimmer. Sie sind innerhalb des Zaunes mehr oder weniger frei zugänglich.

Welche Räume für welche Personen zugänglich sind, entscheidet die Aufgabe. Das Gleiche gilt für virtuelle Organisationen und für den Umgang mit Informationen auf dem Server des Betriebes. Hier erfüllt ein Passwortfenster auf dem Monitor die Funktion des Portiers oder des richtigen Badge auf dem Fabrikgelände. Der Zugang zu bestimmten Territorien ist direkt mit der Rolle der Beteiligten in der Organisation verbunden. Wenn die Zuschauer zur richtigen Zeit da sind und die Türen geschlossen, kann die Vorstellung anfangen. Der später Eintreffende stört. Trainees am ias können die Bibliothek und das Internet benutzen, haben aber keinen Zugang zu vertraulichen Daten. Umgekehrt darf eine Sekretärin während der Kurszeiten die Seminarräume nicht betreten. Wenn dies Bewohner des Hauses Bristol machen, kann dies sogar zu einer handfesten Krise führen – wie schon geschehen.

Task

Zeit und Raum schaffen zusammen Gefässe für die Erfüllung der Aufgaben. Diese bilden die eigentliche Existenzberechtigung einer Organisation, Aufgaben für ihre Kundschaft, ihre Belegschaft, ihre Besitzer, respektive ihre Trägerschaft und für die Mitwelt. Zwischen diesen Bereichen existiert grundsätzlich eine Spannung: Die Zuweisung von mehr Ressour-

cen für die einen bedeutet meistens, dass die anderen weniger erhalten.

Die Aufgabengrenze ist genau so wichtig wie die anderen zwei, wenn nicht die wichtigste. Zeit und Raum schaffen die strukturellen Bedingungen für die Arbeit an der Aufgabe. Die Hauptaufgabe einer Organisation ist die Erstellung von Produkten oder das Angebot von Dienstleistungen für eine Kundenschaft, respektive eine Zielgruppe. Diese Aufgabe wird über verschiedene Abteilungen verteilt, wie Finanzen, Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Service. In jeder Abteilung übernehmen Menschen eine Rolle in der Aufgabe der Abteilung, als Sekretärin, Entwicklungsingenieur, Aussendienstmitarbeiterin oder Servicemonteur.

So lange alle Mitarbeitenden den für sie persönlich definierten Bereich der Aufgabe der Gesamtorganisation in der bestimmten Zeit an den angewiesenen Orten erfüllen, gibt es kaum Probleme. Der Betrieb läuft, wie ein Uhrwerk.

Anders wird es, wenn Grenzen verwischt werden oder erstarren. Dann braucht die Organisation eine übergeordnete Instanz, welche die Grenzen klärt oder neu definiert. Dies ist die Aufgabe des Managements auf verschiedenen Hierarchiestufen. Wenn das untere Management keine Klärung erreicht, ist die nächste Stufe gefragt, und wenn dann immer noch keine Lösungen gefunden werden, empfiehlt es sich, Beratung in Anspruch zu nehmen. Die Beratung kann auf Personen ausgerichtet sein, die ihre Aufgabe nicht erfüllen, und heisst dann Coaching. Sie kann aber auch auf Zweige der Organisation oder auf die Organisation in ihrer Ganzheit ausgerichtet sein und heisst dann Organisationsentwicklung.

Die Gründe, weshalb eine Person eine Aufgabe nicht erfüllen kann, können vielerlei sein:

- Sie kennt oder versteht ihre Aufgabe nicht.
- Sie verfügt nicht über die technischen oder methodischen Fähigkeiten, die Aufgabe zu erfüllen.
- Sie hat zu wenig Erfahrung, Flexibilität oder Kompetenz im Umgang mit anderen, um die Aufgabe erfüllen zu können.
- Die Aufgabe passt nicht zu ihr als Person.

Diese Gründe zeigen sich in allen möglichen Formen – auf allen Hierarchiestufen. Es ist die Aufgabe des Managements, diese Gründe zu identifizieren und Massnahmen einzuleiten, die es allen Beteiligten ermöglichen, ihre Aufgabe wieder wahrzunehmen. Wenn der verantwortliche Chef dies nicht schafft, ist er seiner Aufgabe nicht gewachsen, und die Zuständigkeit fällt der nächsten Hierarchiestufe zu, bis ganz oben beim CEO oder Verwaltungsrat. Auf jeder Stufe besteht die Gelegenheit, kompetente Hilfe von aussen bei zu ziehen in der Form von

inhaltlicher Expertise, Coaching oder OE, abhängig von der Natur der entstandenen Schwierigkeiten.

Konsequenzen für Beratung von Menschen und Organisationen

Auch wenn das Prinzip *Time, Task & Territory* auf den ersten Blick sehr einfach und sogar selbstverständlich erscheint, stösst die Einführung klarer und flexibler Grenzen in der Praxis auf enorme Schwierigkeiten, Menschen sind Wesen mit persönlichen Bedürfnissen – nach Einfluss, nach Kontakt, nach Distanz, nach materiellen Gewinn oder nach *Action* und Spiel. Alle diese persönlichen Bedürfnisse können dazu führen, dass Grenzen verwischt werden oder erstarren, und dass die anstehenden Aufgaben nicht erfüllt werden.

Die Verwischung von Grenzen passiert vielfach unbewusst und wird im Laufe der Zeit zur Organisationskultur. Sitzungen fangen später an oder hören früher auf, oder es fehlen wichtige Teilnehmende. Rollen in der Organisation werden unklar definiert. Dadurch werden Aufgaben nicht erfüllt – wenn sie unpopulär sind – oder es entsteht Konkurrenz – wenn sie populär sind. Auch Grenzen zwischen Hierarchiestufen können verwischen: Mitarbeitende treffen plötzlich Entscheidungen, welche der Person auf dem Chefsessel vorbehalten wären.

Eine Fachperson, die in diesen Umständen zur Beratung herbeigezogen wird, muss sich der Wichtigkeit der Grenzen bewusst sein, damit die Prozesse in der Organisation wieder einen konstruktiven Lauf nehmen können. Es erstaunt immer wieder, wie im Beratungsalltag eine Rückbesinnung auf die einfache Prinzipien *Time, Task & Territory* zu einer Lösung führen kann.

In den Ausbildungen in arbeitsfeldbezogener Beratung an unserem Institut spielen die Wahrnehmung von und der Umgang mit diesen Prinzipien eine wichtige Rolle – nebst der Vermittlung von Theoriemodellen, Beratungsmethoden und Kontaktfähigkeiten und der Klärung des persönlichen Weges im Beruf. Die Prinzipien werden in der Gestaltung der Ausbildung an vielen Stellen sichtbar. Hierunter illustrieren wir dies an einigen Beispielen.

Die Primäraufgabe der Ausbildungen am ias ist das Lernen über Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung. Die Organisation ias muss ihre Aktivitäten auf die Erfüllung dieser Aufgabe ausrichten. Das Lernen findet nicht nur über Theorievermittlung und Methodentraining statt, sondern auch durch die Findung der eigenen Rolle innerhalb der lernenden Organisation ias, mit der entsprechenden Verantwortung. Es gibt dabei verschiedene Ebenen:

1. Einzelteilnehmende
2. Intervisions- und Projektgruppen

3. Ausbildungsgruppen
4. das Teilnehmersystems des Instituts in seiner Ganzheit
5. das Institut als lernende Organisation mit seinen Rollenträgern.

Diese Ebenen befinden sich in einer ständigen Auseinandersetzung – miteinander und mit dem gesellschaftlichen Kontext. In dieser Auseinandersetzung ist die Primäraufgabe des Instituts das wichtigste gestaltende Prinzip: das Lernen über arbeitsfeldbezogene Beratung. Hierunter geben wir einige Beispiele, wie eine solche Gestaltung konkret aussieht.

1. Die Ebene der einzelnen Teilnehmenden. Einzelne Teilnehmende lernen theoretisch und methodisch an den Seminartagen während der Ausbildung. Zu diesen Aspekten des Lernens kommt an den Prozesstagen und während der Arbeitskonferenzen die Auseinandersetzung mit der eigenen Ausbildungsgruppe und mit anderen Gruppen im Institut. Besonders dieser letzte Teil unterscheidet das prozessorientierte Lernen am IAS von anderen Institutionen im Bereich von Bildung und Unterricht. Wir sehen immer wieder, dass Teilnehmende Vorstellungen über Lernen haben, die von üblichen Schulen geprägt sind. Trainees hegen z.B. Vorstellungen, dass Unterricht und Lernen unabhängig von der eigenen Person stattfinden, oder dass für das Lernen immer eine spezifisch darauf ausgerichtete Umgebung nötig wäre; Vorstellungen, dass Lernen am besten an Tischen stattfindet, und dass ein Referent Informationen vermittelt; Vorstellungen, dass Referenten dafür sorgen sollten, dass das Lernen Freude bereitet, während es sehr wohl möglich ist, dass ein Teilnehmende/r zu schmerzhaften Einsichten über die eigene Person und ihre Möglichkeiten kommt. Besonders die Konfrontation mit den eigenen Grenzen und mit den Grenzen des Angebots des Instituts führt immer wieder zu intensiven Auseinandersetzungen.
2. Die Ebene der Intervisions- und Projektgruppen. Diese Gruppen werden von den Teilnehmenden an einem Prozesstag der Ausbildungsgruppe selbst zusammengestellt, auf Grund ihrer persönlichen Präferenzen. Hier ist die Verantwortung für das Lernen den Trainees delegiert. In den dreijährigen Ausbildungen erhalten diese Gruppen eine Verantwortung im Prozess der Zwischenqualifikation. In der OE-Ausbildung gehört ausserdem die Akquisition, Durchführung und Auswertung eines Projektes zur Aufgabe der Kleingruppen. Die einen Gruppen gestalten das Lernen über gemeinsames Lite-

raturstudium oder das Üben von in den Seminaren vorgestellten Methoden und Techniken. Die Definition der Aufgabe, Zeit und Raum ist hier den Trainees überlassen.

3. Die Ebene der Ausbildungsgruppe. Ausbildungsgruppen umfassen normalerweise 12 bis 18 Teilnehmenden und existieren über eine Periode von einem bis drei Jahren. In dieser Zeit macht die Gruppe eine Entwicklung durch, welche von den Teilnehmenden beobachtet und an den Prozesstagen untersucht wird. Die mit dem prozessorientierten Lernen verbundenen Aufgaben entwickeln sich entsprechend: Im Laufe des ersten Jahres wird die Moderation der Prozesstage von der Prozessbegleitung der Ausbildungsgruppe übertragen. Im zweiten Jahr findet eine Zwischenqualifikation statt mit Unterstützung der Intervisionsgruppen. Eine spezielle Aufgabe erhalten die Gruppen im letzten Jahr der dreijährigen Ausbildungen, indem sie die Teilnehmenden der anderen Gruppen während den Arbeitskonferenzen in ihren Intervisionsgruppen oder einzeln begleiten. In der Gestaltung der Ausbildungen wird Wert auf höchstmögliche Autonomie der einzelnen Gruppen gelegt. Die Abhängigkeit vom Institut und seinen Dienstleistungen wird so weit wie möglich reduziert. Gruppen bilden ihre eigenen Intervisions- und Projektgruppen und gestalten eigene Websites. Eine besondere Herausforderung ist das Lernen innerhalb den vorhandenen räumlichen Strukturen: Die Seminarräume im Bristol sind für bestimmte Übungen eng bemessen, während der Raum ausserhalb im Haus und im Garten mit anderen Interessenten geteilt werden muss. An den Grenzen gibt es viel Lernpotenzial, und wir stellen fest, dass die verschiedenen Gruppen im Institut sehr verschieden mit den vorhandenen Grenzen umgehen: Die einen arbeiten seelenruhig mit sechs Kleingruppen im gleichen Raum, während andere sich gestört fühlen und sich bevorzugt in entfernte Ecken zurückziehen. Diese Unterschiede haben zum Teil mit Phasen in der Gruppenentwicklung und mit der Zusammensetzung des Teilnehmerfeldes zu tun.
4. Die Ebene des Teilnehmersystems in seiner Ganzheit. Das Teilnehmersystem trifft sich in zwei jährlichen Arbeitskonferenzen. Für diese Konferenzen werden Lernsituationen entworfen, die den Teilnehmenden die Gelegenheit bieten, sich selbst als Teil komplexer gruppen- und organisationsdynamischer Prozesse wahrzu-

nehmen und die Wirkung solcher Prozesse an sich selbst zu untersuchen. Dabei gibt es Lernveranstaltungen, die eine inhaltliche Struktur aufweisen (Planspiel, Open Space und massgeschneiderte Programm) und Plenumsitzungen, welche ausser Zeitgrenzen, eine Sitzordnung in einem bestimmten Raum und eine allgemein formulierte Aufgabe keine Struktur bieten.

Die Arbeitskonferenz umfasst eine Vielzahl von Aufgaben, die je in einem bestimmten Gefäss in Zeit und Raum untergebracht sind. Ein spannender Aspekt ist dabei der Wechsel zwischen Gefässen. Ein Raum, die von einer Person in einer Aufgabe benutzt wird, dient in einer Stunde einer anderen Gruppe mit einer neuen Aufgabe, und die Teilnehmenden müssen den Raum so hinterlassen, dass die Neuen sofort anfangen können. Die grosse Herausforderung der Konferenz ist, dass nebst der Struktur in Zeit, Raum und Aufgabe keine weiteren Aspekte des Lernens definiert sind. Das Lernen erhält so einen individuellen Charakter, weil der entstehende Freiraum von jedem anders interpretiert und benutzt wird. Einige Teilnehmende müssen lernen, sich zurückzuhalten, während andere gerade lernen müssen, sich in den verschiedenen Gefässen mit ihren Anliegen zu melden.

Die grosse Aufgabe ist das Untersuchen bestehender Muster im Umgang mit kleineren und grösseren Gruppen, sowie das Prüfen der Brauchbarkeit dieser Muster für die Erfüllung der momentanen Aufgabe. Auch die Konferenz als Ganzes ist eine lernende Organisation. Jedes Jahr werden einzelne Aspekte der bestehenden Struktur verändert oder neu hinzugefügt: So entstand die Idee Einzelcoaching in Führenden, als es zu wenig Intervisionsgruppen für alle Coaches im dritten Jahr gab. 2007 wird es als separates Angebot in die Struktur des bestehenden Programms eingebaut.

5. Die Ebene des Instituts.
Prozesshaftes Lernen von Einzeltrainees und Gruppen ist nur möglich, wenn das Institut sich selbst einem permanenten Entwicklungsprozess unterwirft. Inhalte und Strukturen können über längere Zeit stabil sein. Die Menschen, die das Institut bilden, kommen neu, machen eine Entwicklung durch und verlassen das Institut, sowohl Trainees als Lehrende. Das Institut bewegt sich in einem dynamischen, gesellschaftlichen Umfeld mit vielen anerkannten und nicht anerkannten Mitbewerbern. Im Institut sind eine Vielzahl von Lehrenden und Lehrsupervisoren tätig, die alle mit dem Modell vertraut sein müssen. Dafür gibt es verschiedene Mittel: Verträge, worin Zeit, Raum und Aufgabe präzisiert werden, Konferenzen, Lehrendentagungen,

Evaluationssysteme und viele, sehr viele, persönliche Gespräche mit Beteiligten. Das Institut definiert sich selbst als lernende Organisation. Das bedeutet, dass wir permanent aus einer Vielzahl von Signalen operative und strategische Konsequenzen ziehen müssen. Der Umzug von Maienfeld nach Bad Ragaz, in neue Räumlichkeiten hatte nicht nur eine Vergrösserung des möglichen Angebots zur Folge, aber auch einen Personalengpass und heftige Auseinandersetzungen mit dem System «Haus Bristol», das vorher eher als Wohnhaus definiert war. So gab es heftige Diskussionen über die physikalischen Grenzen des Instituts. Das Café wurde zum Pausenraum, die Halle und die Gänge mussten geteilt werden mit unseren Trainees. Die personelle Besetzung des Office musste neu kalkuliert werden, die Räumlichkeiten den neuen Aufgaben angepasst, oft auf Kosten lieb gewonnener Vorstellungen anderer Stockwerkeigentümer.

Transparenz

Unser Kollege Josef Grün hat auf Transparenz als zentrale Eigenschaft von Grenzen aufmerksam gemacht, im Sinne von Durchlässigkeit für Informationen. Für ein optimales Lernen der Teilnehmenden muss ein struktureller und dynamischer Informationsaustausch stattfinden – zwischen Institutsleitung, Lehrenden und den verschiedenen Traineesystemen – Individuen, Intervisionsgruppen, Projektgruppen, Ausbildungsgruppen.

Das Mass an Transparenz wird von der Aufgabe vorgegeben: In ihrem Lernprozess können Teilnehmende das Bewusstsein entwickeln, dass im Staff der Arbeitskonferenz ähnliche Prozesse wie im Teilnehmendensystem ablaufen, aber dafür sind individuelle Äusserungen von Staffmitgliedern während ihrer Sitzung kaum relevant. Im Allgemeinen muss der Grad der Offenheit in der lernenden Organisation ias grösser sein als ausserhalb. Dieser Grad kann auch verschieden sein je nach Teilaufgabe: Die finanziellen Verhältnisse des Instituts sind nicht Gegenstand des Lernens – auch wenn diese die Trainees interessieren könnten – während über die Interaktion des Instituts mit der Aussenwelt in Bezug auf Anerkennungen für die Teilnehmenden berichtet wird, weil es ihr zukünftiges Arbeitsfeld und ihren Status auf dem Markt tangiert.

Ähnliches gilt für die Transparenz der anderen Systemteilnehmenden gegenüber einander. Ein Lehrender kann im Rahmen seiner Aufgabe Anekdoten aus seiner persönlichen Geschichte erzählen, um eine Arbeitsbeziehung aufzubauen oder um Details der beruflichen Identität der Trainees an seinem eigenen Beispiel zu klären. Sobald er jedoch anfängt, seine Präferenzen für eine bestimmte Automarke aufzulisten, ist dies eine für das Lernen irrelevante Transparenz. Der Grad der Transparenz

wird also von der Aufgabe gesteuert, im Kontext der Ethik und der aktuellen gesellschaftlichen Umstände.

Toleranz

Grenzen sind nicht starr. In einer lebendigen Organisation kennt jede Grenze einen Toleranzbereich. Die Kultur der Organisation bestimmt die Grösse dieses Bereichs. Autoritär geführte Organisationen kennen im Allgemeinen wenig Toleranz, flache Hierarchien führen meist zu grösseren Spielräumen. Mehr oder weniger grosse Abweichungen von der Grenze führen – je nach Kultur – zu korrigierenden Massnahmen in verschiedenen Formen:

- Korrektur 1. Ordnung: Anwendung bestehender Regeln in Bezug auf Zeit, Raum und Aufgabe
- Korrektur 2. Ordnung: Die bestehenden Regeln werden überprüft und die Grenze wird unter Umständen neu definiert.

Korrekturen 2. Ordnung werden auch revolutionäre Veränderungen genannt. Bei ihnen finden meistens auch Anpassungen der Aufgaben Einzelner oder der Organisation in ihrer Ganzheit statt. Weil das Lernen über Organisationen am ias auf die Begriffe Time, Task & Territory fokussiert ist, spielt das Thema Toleranz jederzeit eine zentrale Rolle. Die Eigenverantwortung der Teilnehmenden für das Lernen wird möglichst genau von der Verantwortung der Lehrenden und des Instituts abgegrenzt. Dies ist notwendig, weil in der Praxis der Beratung für Menschen in Organisationen genau diese Themen immer wieder aktuell sind: Zeitgrenzen sind immer eine Quelle von Reibungen, Coaches und Organisationsentwickler werden immer wieder implizit zur Übernahme von Führungsaufgaben eingeladen, und die Bedeutung von verschiedenen Räumen für verschiedene Aufgaben wird meistens überhaupt nicht wahrgenommen.

Im Rahmen der Ausbildungen am ias ist es eine wichtige Aufgabe des Managements, das Bewusstsein der Trainees für die enorme Tragweite der Prinzipien Time, Task & Territory zu fördern – über die Gestaltung der Ausbildungsgefässe und über die Auseinandersetzung mit deren Wirkung. Diese Wirkung ist nicht auf Individuen begrenzt: Die ganze Kultur der Organisation ist davon betroffen, besonders diejenige der jährlichen Arbeitskonferenzen am ias. Das bedeutet zwangsläufig, dass die Toleranzgrenzen in Bezug auf Zeit, Raum und Aufgaben innerhalb der Organisation ias enger und klarer definiert werden müssen als in üblichen Organisationen ausserhalb, ohne die lebendige Auseinandersetzung mit diesen Grenzen zu verunmöglichen. Dass eine solche Gestaltung des Unterrichts manchmal Widerstände generiert, geht aus der Natur prozessorientierten Lernens hervor.

¹ © 2007, ias Institut für angewandte Sozialwissenschaften, CH-7304 Bad Ragaz.

Sie dürfen diesen Artikel in dieser Form, als gedruckte Version oder .pdf Datei, weiterleiten. Wenn Sie den Artikel oder Teile daraus zitieren, benutzen Sie bitte die Referenz www.iasag.ch/docs/artikel.lammers.timetaskterritory.pdf. Wir nehmen auch gerne Ihre Reaktion entgegen: lammers@iasag.ch. Falls Sie einen Vortrag oder ein Seminar zu diesem Thema wünschen, schreiben Sie bitte an info@iasag.ch.

² Willem Lammers, MSc., berät Menschen und Organisationen. Er ist Psychologe und Psychotherapeut der FSP und SVKP, Supervisor/Coach BSO/EAS, und Lehrender Transaktionsanalytiker (TSTA). Willem leitet zusammen mit Luzia Graf Lammers das Institut für angewandte Sozialwissenschaften **ias** AG in Maienfeld. Das Institut ist in der Schweiz ein führender Anbieter anerkannter Aus- und Weiterbildungen in Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung. Adresse: Bristol, Bahnhofstrasse 38, 7304 Maienfeld, info@iasag.ch, <http://www.iasag.ch>.