

PERSONAL FÜHRUNG

Für alle die Personalverantwortung tragen

Die neue Experimentierlust
In der Weiterbildung
**Anders lernen –
mit Kopf,
Herz und Hand**



Schwerpunkt:

Wie kann man die
Führungsaufstellung des Vorgesetzten besser
verstehen? Welche Aufgaben hat die Führungskraft?
Willingness to experiment – Welche Erfahrungen hat die Führungskraft?
Erfahrung auf der Grundlage der
Erfahrung – Welche Erfahrungen hat die Führungskraft?
Angebote auf dem Prüfstand

Weitere Themen:

Gewalt in der Arbeitswelt
Prävention in US-Firmen
Das Thema Mitarbeiterführung in Arbeitszeugnissen
Kriterien für professionelle Standards
Betriebliche Zielvereinbarungen
Höhere Motivation durch Partizipation?

• Abbau von Überstunden • Ostdeutschland in der „demografischen Falle“ •
Arbeitszeitguthaben • Personalentwicklung ab 40 •

Galli Training Center & Verlag

Kontakt: Heidrun Ohnesorge
Haslocherstr. 15
D - 79115 Freiburg
Tel: 0049-0761-401 37 53
h.ohnesorge@galli.de
www.gallitrainingcenter.com



Spielen, Lernen, Probenhandeln:

Erfahrungsbericht einer Teilnehmerin an einem „Galli Training“

Vor zwei Jahren fand im „Galli Theater Frankfurt“ unter der Leitung von Johannes Galli und Gabriele Hofmann das Training „Effektive Kommunikation“ statt. Die Veranstaltung richtete sich vorwiegend an Führungskräfte aus internationalen Wirtschaftskonzernen. Der folgende Bericht einer Teilnehmerin schildert eindringlich die Lernchancen und Herausforderungen aus subjektiver, gerade deshalb aber lehrreicher Sicht. Die (bewusst anonym gehaltene) Autorin dokumentierte ihre Erfahrungen mit den beiden Trainingsabschnitten zirka ein halbes Jahr nach der ersten Veranstaltung.¹ Zudem vermittelt ihr Bericht einen guten Einblick in das Trainingskonzept der „Galli Methode“ (sie ist als Warenzeichen geschützt), die Elemente der Theaterarbeit für Kommunikations- und Verhaltenstrainings erschlossen hat.

Im Dezember 1998 wurden alle Teilnehmer der Personalbereiche eines Führungskräfteforums befragt. Ziel war es, den Nachwuchs für die Zukunft zu erkennen, zu bewerten, gezielt zu fördern und damit auf zukünftige Managementaufgaben vorzubereiten. Zielgruppe waren Potenzialträger der verschiedenen Bereiche. Ich erhielt eine umfassende Rückmeldung nach dem Managementaudit. Mein Potenzial wurde bestätigt, und weitere Schritte zum Erreichen einer Abteilungsleiterposition wurden vorgezeichnet.

Die Diagnose ergab auch, dass ich mit meiner naturgegebenen Energie als „Jolt“ erlebt wurde, die aufpassen musste, nicht ihre „Waggons“ abzuhängen, wenn ich in Zukunft Menschen führen sollte. An dieser Stelle wurde von den Auditoren empfohlen, sich bei Weiterentwicklungsmaßnahmen darauf zu konzentrieren, die Selbstwahrnehmung zu schulen, die Wirkung auf andere bewusst steuern zu können und das Kommunikationsverhalten zu verbessern.

Zu diesem Zeitpunkt (Anfang 2000) stellte ich fest, dass ich mich oft in Gesprächssituationen wiederfand, in denen meine Gesprächspartner verhalten und skeptisch vor mir standen und ich sie nicht erreichte. Obwohl ich eine selbstbewusste, erfolgreiche Person bin, verunsicherte mich die Kunstanz, mit der solche Situationen auftraten. Es musste wohl an meinem Verhalten etwas geben, was das förderte. Ich wollte herausfinden, wie ich in Gesprächssituationen den Gesprächspartner dort abholen konnte, wo er steht.

Ich recherchierte die Möglichkeiten der Weiterbildungen. Es gab (zu) viele Angebote. Meine Chefin und ich waren uns schnell einig, dass es hier um das Bewusstmachen von Verhaltensweisen ging. Das könnte aber nicht auf einem „rational“ angesprochenen Kanal herbeigeführt werden. Die meisten Kommunikationstrainings waren jedoch so angelegt: Frontalvorträge über Methoden und Mittel eines besseren Kommunikationsverhaltens, abgerundet mit Gruppenarbeiten oder Rollenspielen zum Üben der Methoden und Instrumente.

„Kopflastig und emotional“

Ich beschreibe mich als intellektuell stark und „kopflastig“, obwohl ich ein emotionaler Charakter bin. Ein gruppendynamisches Training, in dem ich auch mein Kommunikationsverhalten thematisierte, ergab, dass es darum ging, Nähe zu schaffen, also Kontakt zum anderen herzustellen. Ich war sehr überrascht, was ich doch immer längstjeweils gewissen, die als kontaktlos und offen galt ich begann, mir darüber Gedanken zu machen, wie ich mir offene Handlungsgebieten schaffen konnte. Es ging darum, die Beziehungskontrolle, die ich aus Angst vor Nähe dem anderen aufzwang, aufzugeben und das Betätigungsfeld zu mir zu einem mit mir neu zu definieren.

Rückblickend würde ich heute mein Verhalten zu jenem Zeitpunkt so beschreiben: Ich bin der Bezugrahmen und die einzige Möglichkeit der Auseinandersetzung mit mir. Die Rolle des anderen war es, diesen Bezugrahmen zu akzeptieren und im Rahmen dieser Dominanz und Kontrolle zu agieren beziehungsweise bei Bedarf in Deckung zu gehen. Doch wie viele Menschen wollen das wirklich? Ich erregte mich durch mein eigenes Verhaltensrepertoire ein und bezauberte mich der Möglichkeit, in Kontakt mit denen zu treten, die sich auf dieses System einließen. Heute denke ich, dass meine Verhaltensklaviatur damals der eines Klavierschülers entsprach, der einhändig „Alle meine Entchen“ spielen konnte. Doch mein Ziel sollte es sein, gerade als jemand, der Menschen führen möchte, Verhaltensmöglichkeiten so auszubilden, dass ich zweihändig und virtuos Chopin spielen kann, also höchst anspruchsvolle Klaviaturen.

Das emotionale Risiko, das man eingeht, wenn man mit einem anderen Menschen in Kontakt tritt, lässt sich doch immer wieder auf die simple Frage reduzieren: Akzeptiert der andere, dass ich genauso okay bin wie er? Aus meiner Sicht schafft ein großes Verhaltensrepertoire Verhaltenssicherheit, denn ich erwerbe gerade für schwierige, konflikthafte Situationen Verhaltensoptionen. Mit der Sicherheit, die ich habe, mit solchen Situationen umgehen zu können, kann ich das emotionale Risiko gelassen eingehen, gebe meine Kontrolle gegenüber dem anderen auf und lasse den Bezugrahmen. Der andere kann ihn jetzt mitgestalten, dadurch entstehen Kontakt und Nähe. Die Angst, die Handlungsblockaden erzeugt, wird durch kreatives, lösungsorientiertes Verhalten ersetzt, das der Situation gerecht werden kann. Ich muss dann auch keine Plöcke mehr einrammen, aus Selbstschutz oder Angst, der andere würde mir so nahe kommen, dass ich mit ihm nicht mehr umgehen könnte.

Training auf der Theaterbühne

zu den Lernchancen in einem ungewöhnlichen Kommunikationstraining

Es ist nicht einfach, bei der Vielfalt und Anzahl angebotener Seminare zur Kommunikation und Führung welche zu finden, die den oben beschriebenen Anforderungen – die Gefühle anderer aufnehmen, Resonanzboden zu sein und unter Berücksichtigung dieser ersten Schritte den nächsten Verhaltensschritt zu tun – gerecht werden. Diese Beschreibung kommt dem nahe, was ich dann bei Gullü auf der Bühne durch Spielen emotional nachempfinden konnte.

Nicht das Übliche versprochen

Nach langem Suchen und Vergleichen entschied ich mich also für ein zweitägiges Gullü Training. Es versprach nicht das Übliche, was Kommunikationstrainings sonst vereinen, sondern „weitere Ressourcen meiner Persönlichkeit gewinnbringend einzusetzen“, „meine Art des Auftretens, mich zu präsentieren, darzustellen und zu kommunizieren zu verbessern“, „das Verhalten offensichtlich zu machen und dann eine bewusste, andere Verhaltensweise einzulernen“. Die Ankündigung versprach ein Training, das frei von intellektuellen Ausschweifungen über Kommunikation zu sein schien. Es versprach Ganzheitlichkeit. Vor allem war ich allerdings auch deshalb gespannt, weil ich zwei Tage als sehr kurz empfand und den Anspruch, in dieser Zeit neues Verhalten einzulernen, als sehr hoch einschätzte.

Das Seminar begann mit einem üblichen Szenario für einen erfahrenen Seminargänger: Man kommt an, die letzten Aufgaben, um sich zwei Tage Auszeit im Seminar gönnen zu können, sind erledigt; ich erkläre mich für verrückt, es gerade jetzt zu tun, denke frustriert an die Aufgaben, die mich auch dem Training erwarten, hoffe, dass das Seminar mir etwas bringt. Es gibt Kaffee und Tee zur Begrüßung, ich bin schlecht gelaunt, die sechs Nachrichten auf dem Handy brauchen eine Antwort. Jetzt kommt auch

noch ein Seminarteilnehmer auf mich zu und will Konversation. Ich kann nicht abwarten und habe den Eindruck, dass es auch anderen ähnlich ergoht. Vor dem Theater sind einige Teilnehmer auch mit dem Handy beschäftigt. Ich frage mich, wie wir hier schnell Nähe und Vertrautheit schaffen wollen, denn zwei Tage sind kurz, und immerhin soll morgen etwas anders sein als heute.

Dann geht es los, erstaunlicherweise ohne viele Worte – kurzes Vorstellen, und dann tanzen wir nach Musik von einer CD („Die lieben Kollorkinder“). Wir werden „abgeholt“. Die Trainerin stellt Bezug zu „unserm Leben“ her, wir kommen fast alle aus der Wirtschaft. „Verstimmliche die Musik! Wie grüßt Du einen Kollegen morgens, wenn Dir schon viele Sachen schief gegangen sind an dem Tag? Wie begrüßt Du einen Kollegen, nachdem Du am Vortag eine Gehaltserhöhung gekriegt hast?“ Es ist lustig, sich in die Rollen zu versetzen, und auch den anderen Seminarteilnehmern scheint es Spaß zu machen. Wir spazieren, rennen, lätschen, schlafen und springen durch den Raum, je nach Musik. Ich drücke an meine Chefin und an meine Aufgaben, am Ende der Musik fühle ich mich entspannter, und meine Bereitschaft, mich auf das Training einzulassen, steigt.

Wir setzen uns. Es geht weiter, zum Glück immer noch keine Theorie. Wir sollen uns auf der Bühne vorstellen. Die Trainerin macht es vor. Unsere Blicke werden bei der Präsentation der Kollegen auf die Körpersprache, die Stimme, die Dynamik geschärft.

Welt der Körpersprache

Die Vielfalt der verschiedenen Verhaltensweisen, Stimmen, Geschwindigkeiten und Gesten ist gewaltig. Die Chefin habe ich vergessen, ich tauche ganz in die Welt der Körpersprache ein. Ich selbst präsentiere mich. Feedback des Publikums: zu schnell, sehr geballt, standfest, lebendige

gestimmte, kraftvolle Stimme, authentisch. Ich soll weibliche Erregungen zulassen (was meint sie?), ich soll von mir und nicht wie von einer anderen Person sprechen. Ich soll Pausen zulassen, auf meinen Atem achten, Luft holen, Druck aus der Stimme nehmen.

Ich denke: Das war sie wieder, meine Energie, einige im Raum sind bereits verschreckt. Dass ich „Druck im Kessel habe“, weiß ich, das drückt auf die Stimme. Ich bin etwas frustriert: Schon seitdem ich bewusst denken kann, will die Umwelt, dass ich mich „weiblicher“ verhalte; ich stelle fest, dass ich nicht weiß, was das ist. Das süß lächelnde Mädchen in Lack-schulchen und rosa Schleife im Haar war für mich niemals attraktiv; aber darum geht es ja im Beruf wohl auch nicht! Die Trainerin macht uns körpersprachlich einiges vor, sie geht den Körper durch: Arme, Hände, Kopf, Augen, Gesicht, Haltung, Gang. Wir hören etwas Theoretisches über Energien, elektrische männliche und magnetische weibliche Energien.

Nachdem wir alle auf der Bühne „wohldabei“ waren, gibt es Theorie zur Kommunikation. Körperabstand: wie weit? Körperkontakt: wie lange? Hierarchie im Gespräch: Wer gibt Raum, wer gibt Zeit, was bewirkt das? Ruhige Gestaltung, auf Timing achten, das heißt, behutsam vorzugehen, Stille auszuhalten. Wir üben wieder – wahrnehmen und sich Zeit lassen, es ist schwer. Was bewirkt seitliches Stehen, was bewirkt frontal vor dem anderen zu stehen? Wir üben den Klang der Stimme bei einem Trifoniat.

Wir reden über den Zusammenhang von Macht und Körper. Inhibition einsetzen: Was braucht der andere? Wachheit schulen, spüren und dann flexibel reagieren können, eventuell Raum und Zeit geben. (Bis heute übe ich das, es ist saarschwer!)

Wir lernen: Der Atem ist ganz wichtig! „Er hält mich in Atem, ich bin außer Atem, sie ist atemberaubend...“ (Energieverlustrisituationen entstehen dann, wenn

Erfahrungsbericht einer Teilnehmerin an einem „Galli Training“

Atem, Stimme, Timing nicht stimmen und wir die körpersprachlichen Äußerungen des anderen nicht aufgreifen. Alle Teilnehmer haben einen Fall aus der Praxis mitgebracht, bei dem sie nicht weiterkommen und das Gefühl hatten, etwas an der Situation müsste sich verbessern.

Mein Fall: Seit anderthalb Jahren weiche ich einem Kollegen aus. Im Rahmen der Vorbereitung einer bedeutungsvollen Großveranstaltung war ich von Informationen abhängig, die er mir geben musste. Diese Situation nutzte er aus und ließ es mich fühlen. Ich wusste, dass ich von seinen Informationen abhängig war, und biederte mich bei ihm an, fühlte mich dabei allerdings ziemlich schlecht, weil unterlegen und gedemütigt. Er hetzte sein Herrschaftswissen voll aus und trieb mich mit diesem Verhalten auf die Palme. Die Situation eskalierte, und seitdem konnten wir keinen normalen Kontakt mehr finden. Das Schlimmste wollte es nun, dass er in einem Seminar saß, das ich leiten sollte. Ich hatte Angst, weil ich nicht wusste, wie ich mich verhalten sollte, wenn er wieder so abstoßend auftreten würde.

Konflikt auf der Bühne inszeniert

Meinen Fall betreute Johannes Galli selbst. Wir spielten die Szene auf der Bühne. Ich traf „Michael“ in der Kantine und begann ein Gespräch. Ein Kursteilnehmer meiner Wahl spielte Michael. Er verhielt sich arrogant und überlegen. Auch diese Situation drohte zu eskalieren. Doch Johannes Galli griff ein und erklärte mir, dass ich mich auch jetzt körpersprachlich unterwürfig verhalten würde: Schultern nach vorne, Stimme nicht klar und gedehnt, Wortwahl unsicher. Ich sollte aber souverän die Situation meistern.

Wir spielten die Szene noch einmal mit Korrekturen: selbstbewusstes Lächeln, gerade Haltung, Körper ihm zugewandt, offene Arm- und Beinhaltung. Vor allem sollte ich Michael beobachten und spüren,

wann ich die Situation in dem Selbstbewusstsein abbrechen musste, sie auch anders lösen zu können. Ich spürte den Unterschied innerlich. Ich entwickelte in dieser Situation ein nachhaltiges Bewusstsein, dass kleine Unterschiede in der Körpersprache ein Gespür für den richtigen Zeitpunkt des Gesprächsabbruches sehr entscheidend für mein Gefühl für einen positiven Gesprächsverlauf waren. Ich hatte vorher weder ein Gespür für den richtigen Zeitpunkt noch die Hoffnung, Situationen wie diese steuern zu können.

Johannes Galli installierte mit seiner Intervention in mir ein Gesprächsabbruchgefühl. Dieses gibt es seitdem. Und das hat mich tief beeindruckt. Die Geschichte mit Michael ging gut aus. Er war in meinem Seminar, und ich hatte keine Angst, weil ich eine Verhaltensoption gelernt hatte, die mir Sicherheit gab, die Situation zu meistern. Ich hatte nicht die Unsicherheit und das Unbehagen im Kopf. Was mache ich, wenn... sondern Lösungsstrategien (wenn er das macht, mache ich...). Dies gab mir Verhaltenssicherheit. Ich hatte die Rolle schon einmal auf der Bühne gespielt, insofern war die Situation „vorgedreht“. Ich war vorbereitet.

Ich kann mit meiner eigenen Erfahrung bestätigen, dass das Spiel auf der Bühne eine präzisere Vorbereitung war. Praxisnäher ging es nicht. Am zweiten Tag des Trainings hatte jeder seinen Fall auf der Bühne nachgespielt, und das Publikum konnte immer mitlernen, bei jedem Fall.

So hatten wir sogar noch Zeit, gemeinsam ein Theaterstück (in diesem Fall eine Pro-contra-Podiumdiskussion) zu entwickeln und zu spielen. Natürlich fehlten auch hier die körpersprachliche Unterstützung und das Feedback nicht.

Wann ist Kommunikation effektiv?

In einem weiteren Teil des Galli Trainings zu einem etwas späteren Zeitpunkt ging es um das spielerische Erarbeiten einer

effektiven Kommunikation. Wann ist eine Kommunikation effektiv? Die Situation beobachten, wahrnehmen, was der andere braucht, ahnen, körpersprachlich das Gesagte unterstreichen, dem anderen das geben, was er braucht, vom inneren Dialog zum Dialog mit dem anderen, Paare machen, entspannen. Nachdem ich gute Erfahrungen im ersten Training gemacht hatte, brachte ich auch diesmal einen Fall mit, den ich auf der Bühne vorspielen wollte, um ihn dann im realen Leben zu verbessern.

Das Seminar begann mit einer Präsentation der Trainerin über die Außenwirkung der verschiedenen körpersprachlichen Bewegungen. Breite oder schmale Bewegungen, Mimik offen, geschlossen, Augen groß, klein, statisch, dynamisch, gestikulierend, ruhig. Bewegungen in Kopfhöhe erreichen die Wirkung der Begeisterung, emotionalisierende Wirkungen entstehen in der Körpermitte, im unteren Körperbereich werden beruhigende Bewegungen erzeugt. Ich bin mir über meine körpersprachliche Wirkung nicht so bewusst und nehme mir vor, darauf mehr zu achten.

Die Trainerin stellt die Frage nach dem körperlichen Standpunkt: nach vorne – eher Stress, nach hinten – mehr Zeit. Was bewirkt die Melodie der Stimme? Wichtig bei der Kommunikation ist, dass um der Atem verbindet.

Auch das habe ich aus dem Training mitgenommen, und es funktioniert: Wenn ich mit meinem Chef in der Rücksprache Harmonie erzeugen will, folge ich dem Rhythmus seines Atems. Ich habe in diesem zweiten Seminarteil weitere Möglichkeiten gelernt, gestaltend in Gespräche einzugreifen, indem ich mich mehr auf den Atemrhythmus konzentriere. Wenn ich meinen eigenen wähle, losgelöst von dem anderen, fühle ich, dass ich teilweise den Kontakt zum anderen schwer erreiche, aber ganz bei mir bin. Eine andere Lernerfahrung aus dem Se-

Training auf der Theaterbühne

zu den Lernchancen in einem ungewöhnlichen Kommunikationstraining

minar ist, dass ich es bisher schwer schaffte, die Antwort des anderen mit meinem Atem aufzunehmen. Das ist leichter geschrieben als umgesetzt!

Zwischen Rollen wechseln können

Mir ist aufgefallen, dass ich keine Vorstellung eines weiblichen Frauenbildes von mir habe. Im ersten Trainingsstil wurde ich schon damit konfrontiert. Für die Lösung meines mitgebrachten Falles war es jetzt entscheidend: Johannes Galli schlug vor, die Rollen meines Chefs, seiner Sekretärin und mir als Assistentin auf die Beziehung zwischen einer Ehefrau, dem Ehemann und mir als seiner Geliebten zu übertragen. Mir wurde gespiegelt, dass mein Gang als eher schworfüßig erlebt wird, als wäre mein Körper eine Belustigung und ich eine Person, die zum Beispiel eher schlurft, als sich weiblich zu bewegen. Vorteilhaft für die berufliche Situation wäre ein Rollenwechsel, mit dem ich in der Lage wäre, auf mein weibliches und gewohntes Repertoire zugreifen zu können.

So spielten wir auf der Bühne die Ehepaar und die Geliebte. Es ging darum, dem Mann seine Wünsche gleichsam von den Augen abzulesen und so das ursprüngliche Handlungsfeld der Ehefrau zu gewinnen. In Hose und weitem Pullover war der Ausdruck von Weiblichkeit nicht einfach. Jedenfalls übte ich die Körpersprache: Einerseits selbstbewusst und locker, andererseits mit nicht zu großen Bewegungen und Gesten, nicht zu cool (und damit barschlos). Ich übe heute noch immer. Es ist ungewohnt für mich, und ich wünsche mir, noch ein paar Mal auf der Bühne üben zu können.

Ich spüre, dass die Gesten und Bewegungen „einer Frau“ in mir drin sind, aber ich lange nicht darauf zugreifen habe. Mein Körper erinnert sich, aber es ist nicht ohne weiteres abrufbar. Angeregt durch das Training im Oktober veränderte ich

bewusst Dinge und bewege mich in Richtung auf mehr Weiblichkeit. Ich habe mir einen Boa-Schal gekauft. Diese „verrückte“ Idee gab es schon im ersten Training im Juli. Das Berühren der Boa verändert meine Stimme, sie wird weicher, und der Druck geht raus.

Die Wahrnehmung schulen

Fazit der Galli-Arbeit: Das Training setzte bei mir genau da an, wo es nötig war, nämlich nicht kognitiv – bei der Wissensvermittlung –, sondern beim eigenen Erleben im eigenen Körper. Ich erlebe das Seminar mit sehr nachhaltiger Wirkung. Ich habe seit dem Training Ideen, was ich überhaupt bei den anderen wahrnehmen kann, um die Kommunikation mitzugestalten und zu verbessern. Auf dieser Basis schule ich jetzt meine Wahrnehmung, um auf den anderen empfindsamer reagieren zu können. Bei der Auswahl meines Kommunikationstrainings war es mein Wunsch, Möglichkeiten zu schaffen, den anderen da abzuholen, wo er steht. Durch die Galli-Methode scheint mir ein Weg eröffnet. Er ist mühsam und lang im Alltag, aber ich bin von der Wirkung begeistert.

Ich mache mir bewusst, dass es Rollen gibt, die ich spielen und damit auch wechseln kann. Dadurch gewinne ich Verhaltensoptionen; zum Beispiel auch mal der „Depp“ zu sein, erscheint mir zu großem Anlass eine sehr unterstützende Rolle. Ich lerne, dass zum Beispiel eine wartende, demütige oder zurückhaltende Rolle (Rollen, die ich für mich im Alltag nicht sehr attraktiv finde) nichts damit zu tun haben, dass „der Zug für mich abgefahren“ ist und ich mich nicht durchsetzen werde, sondern es kann eine clevere Entscheidung für diese Rolle sein, wenn es die Situation und das Energiefeld erfordert.

Ich weiß, dass ich noch mehr über meine Körpersprache lernen werde, um

mir meiner Wirkung in der Kommunikation und der ganzheitlichen Übermittlung von Worten, Stimme und Körper noch bewusster zu sein. Außerdem gewinne ich Gefallen daran, mich als Frau mitzuteilen.

Summary

Two years ago Johannes Galli and Gabriele Hofmann conducted the training "effective communication" in the Galli Theater in Frankfurt. The event was primarily geared to executives of international companies. The following report of a participant describes the learning opportunities and challenges from a subjective, but therefore instructive viewpoint. The (intentionally anonymous) author documented her experiences in the two training sessions about six months after the first event. Additionally her report provides good insight into the training concept of the "Galli method", the elements of theater work for communication and behavioral work in training. We publish this report in slightly abbreviated form and with only minor adjustments to the framework layout of PERSONALFÜHRUNG.

Anmerkung

1. Wir verständlichen diesen Erfahrungsbericht geringfügig gekürzt und mit kleinen Anpassungen an das Rahmenlayout der PERSONALFÜHRUNG. Der ungekürzte Bericht erschien zunächst in Johannes Galli: GALLE, Die Galli Methode – um selbst schülerhaft zu werden, ISBN 3-924812-79-0. Mir danken dem Herausgeber und Verlag für die freundliche Genehmigung zum Abdruck dieses Textes.