Beruflicher Werdegang und fachliche Qualifikationen

Uwe Kowalzik | Kowalzik Institut · Freiburg im Breisgau

Zu meinem beruflichen Werdegang

Mein beruflicher Weg führte mich nach einer kaufmännischen Ausbildung in einem großen Weinvertriebsunternehmen in die Altenpflege und die geriatrische Rehabilitation. In dieser Arbeit gehörten die Nähe zu anderen, ihre Verletzlichkeit, ihre Angewiesenheit auf Hilfe und der fortschreitende Verlust ihrer körperlichen und geistigen Fähigkeiten zum Alltag. Dort wurde mir bewusst, dass dem Menschen selbst in weitreichender Abhängigkeit eine Würde und Eigenständigkeit zukommen, die sich der Verfügung anderer entziehen. Vieles von dem, was mich heute beschäftigt und leitet, hat dort seinen Anfang genommen.

Bereits in meinen frühen Berufsjahren nahm ich in einem neu zusammengesetzten Mitarbeiterteam erstmals an einem mehrtägigen, unstrukturierten gruppendynamischen Format teil. Mich beeindruckte, wie sich Beziehungen entwickelten, Rollen herausbildeten und Spannungen entstanden, ohne dass diese Vorgänge von außen vorgegeben waren. Die Gruppe entwickelte ein Eigenleben, das sich nicht allein aus dem Verhalten ihrer einzelnen Mitglieder erklären ließ. In dieser Arbeit fand ich mein bisheriges Verständnis von Gruppen bestätigt: Die Beziehungen zwischen ihren Mitgliedern prägen das gemeinsame Geschehen, und wir brauchen Raum, damit sich unsere eigenen Prozesse entfalten können.

Mit neuen Aufgaben und Funktionen in Organisationen wandelte sich mein Blick auf das, was in ihnen geschieht. Ich habe Gruppen geleitet, Menschen geführt und wurde selbst geführt. Ich musste Entscheidungen treffen, deren Folgen andere zu tragen hatten, und Entscheidungen anderer umsetzen, die ich selbst anders getroffen hätte. Dabei war mir die Eigenart jedes Einzelnen wichtig, seine Weise, die Welt wahrzunehmen, zu denken und zu handeln. Heute sehe ich deutlicher, wie unterschiedlich dieselbe berufliche Wirklichkeit wahrgenommen wird und wie sehr die jeweilige Sicht davon geprägt ist, welchen Platz jemand darin einnimmt.

Der Widerspruch anderer stellte infrage, was mir selbst lange selbstverständlich erschienen war. Ich begann, meinen eigenen Anteil an dem wahrzunehmen, was zwischen Menschen geschieht. Wer verstehen will, was sich in einer Organisation vollzieht, gehört selbst zu den Verhältnissen, die er zu verstehen versucht. Auch nach vielen Jahren der Auseinandersetzung mit mir selbst bleiben mir Seiten meines eigenen Handelns verborgen, die für andere längst wahrnehmbar sind.

Im Laufe meines Berufslebens ist mir zunehmend wichtig geworden, was Hannah Arendt als „Denken ohne Geländer“ bezeichnet hat. Es bedeutet für mich, mir ein eigenes Urteil bilden zu können, die Vorläufigkeit des eigenen Verstehens anzuerkennen und mich durch das, was mir in der Wirklichkeit entgegentritt, im eigenen Denken verändern zu lassen. Theorien gebrauche ich, um Wirklichkeit besser zu verstehen. An ihr müssen sie sich bewähren und durch sie infrage stellen lassen.

„In Beziehungen ist das letzte Wort nie gesprochen“, sagte einer meiner Beratungslehrer. Dieser Satz begleitet mich bis heute. Die Offenheit, die darin zum Ausdruck kommt, bestimmt meine Arbeit und mein Interesse an dem, was meinem Verstehen noch entzogen ist.

Berufliche Grundlagen und Managementqualifikationen

- Ausbildung zum Industriekaufmann (IHK)
- Bewusste Entscheidung für den Zivildienst in einem Altenpflegeheim
- Ausbildung zum staatlich anerkannten Altenpfleger
- Berufspraxis in der geriatrischen Rehabilitation und stationären Altenhilfe
- Erste Leitungsfunktionen als Gruppenleiter, Praxisanleiter, Wohnbereichsleiter, PDL
- Weiterbildung zur Leitung einer Station oder Funktionseinheit
- Zweijährige Vollzeitweiterbildung für Pflegedienstleitung und Krankenhausbetriebsleitung mit Diplomabschluss (Abschlussnote 1,0)
- Betriebswirtschaft und Controlling (AKAD)
- Arbeitsstudien und Betriebsorganisation nach REFA
- Projektmanagement nach Peter Heintel
- Klientenzentrierte Gesprächsführung nach Carl Rogers (GwG)
- Weiterbildungen in Qualitätsmanagement, Moderation und Rhetorische Kommunikation

Lehre und Weiterbildung

- Langjährige Tätigkeit als Dozent für Führung und Organisation an der Caritas-Akademie für Gesundheits- und Sozialberufe, Freiburg im Breisgau
- Curriculare Konzeption, Weiterentwicklung und Leitung von Fort- und Weiterbildungen für Führungsfunktionen, Gruppenleitung, Praxisanleitung, Gerontopsychiatrie
- Lehre in Führung, Organisation, Personalentwicklung, Konfliktbearbeitung, Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung, Projektmanagement sowie Präsentations- und Moderationstechniken
- Entwicklung von Weiterbildungskonzepten für Führung und Management in sozialen Organisationen in Kooperation mit externen Institutionen
- Parallel dazu ein Jahr Tätigkeit als Pflegedienstleiter und Mitglied einer Heimleitung
- Später erneute freiberufliche Leitung und Weiterentwicklung von Qualifizierungsangeboten für Führungskräfte an der Caritas-Akademie Freiburg

Gruppendynamik, Supervision und Psychodynamik

- Gruppendynamische Zusatzausbildung beim Arbeitskreis Gruppendynamik Münster (agm)
- Weiterbildung zum Supervisor am Fortbildungsinstitut für Supervision (FIS), Münster, mit psychoanalytischer, gruppendynamischer und institutionsanalytischer Ausrichtung
- Weiterbildung in Organisationsentwicklung bei oezpa
- Grundlagen systemischer Beratung
- „Person und Gruppe“ am Zentrum für angewandte Psychologie (ZAP), Nürnberg
- Gruppenanalytische Selbsterfahrung am Institut für Gruppenanalyse Heidelberg (IGA)
- Langjährige psychoanalytische Selbsterfahrung
- Elfjährige Supervision bei Mario Erdheim
- Psychodynamische und sozioanalytische Organisationsperspektiven bei Burkard Sievers
- Weitere Arbeits- und Lernzusammenhänge: Eilard Maatz – Gruppenanalyse; Ullrich Beumer (inscape Köln) – Psychodynamik von Organisationen; Olaf Geramanis – systemische Perspektiven; Wolfgang Loos – Managementcoaching; Reinhard Plassmann – Psychodynamik der Emotionen
- Kontinuierliche eigene Supervision, Intervision sowie Arbeit in Balint- und Reflexionsgruppen

Selbstständige Beratung

- Selbstständige Tätigkeit in Supervision und Coaching mit Einzelpersonen, Gruppen und Teams sowie in Organisationsberatung, Führungskräfteentwicklung und Teamentwicklung
- Beratung von Führungskräften, Teams, Einrichtungen und Trägern im Sozial- und Gesundheitswesen, in der Hospiz- und Bildungsarbeit sowie in Wirtschaftsunternehmen
- Konzeption und Leitung längerfristiger Coaching- und Weiterbildungsprogramme
- Durchführung von drei einjährigen Coachingprogrammen zur beruflichen Neuorientierung von Akademikern

Führung und Geschäftsführung

- Leitung und Gesamtverantwortung für eine Einrichtung der Schwerstpflege mit spezialisierten Bereichen für Menschen im Wachkoma und außerklinische Beatmung sowie einem geschlossenen psychiatrischen Wohnbereich
- Verantwortung für Personalführung, wirtschaftliche Steuerung, Reorganisation und fachliche Weiterentwicklung; Mitberatung bei Bau-, Sanierungs- und Gestaltungsmaßnahmen einschließlich Brandschutz
- Leitung und Gesamtverantwortung für eine Pflegeeinrichtung mit angeschlossenen Seniorenwohnungen
- Personal-, Budget- und Führungsverantwortung; Organisationsentwicklung, Weiterentwicklung der Palliativ- und Demenzversorgung, Gemeinwesenarbeit sowie Mitberatung bei Bau- und Sanierungsmaßnahmen einschließlich Brandschutz
- Geschäftsführender Alleinvorstand eines gemeinnützigen Altenhilfeträgers mit zwei Pflegeeinrichtungen und betreuten Seniorenwohnungen; zugleich Leitung einer der Einrichtungen
- Unternehmensführung, Personal- und Finanzverantwortung, Mitwirkung an der Erstellung von Jahresabschlüssen, Risiko- und Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung, Gemeinwesenarbeit sowie Zusammenarbeit mit Aufsichtsrat und weiteren Gremien

Interim-Management und erneute Selbstständigkeit

- Erneute Aufnahme der selbstständigen Beratungstätigkeit
- Zahlreiche Interim-Mandate in Leitungs- und Managementfunktionen der Altenhilfe
- Übernahme operativer Führungs-, Personal- und Ergebnisverantwortung
- Reorganisation und Krisenmanagement
- Stabilisierung von Leitungsstrukturen und Teams
- Zusammenarbeit mit Aufsichtsbehörden
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Qualitätsentwicklung
- Begleitung baulicher und organisatorischer Veränderungsprozesse

Balintgruppenarbeit

- Seit Mitte der 1990er Jahre kontinuierliche Teilnahme an Balintgruppen
- Weiterbildung zum Balintgruppenleiter am Fortbildungsinstitut für Supervision (FIS)
- Leitung berufsübergreifender Balintgruppen
- Mitglied des Leitungsteams der Freiburger Balint-Tagung der Deutschen Balint-Gesellschaft in Kooperation mit dem Arbeitskreis Psychosomatische Medizin und Psychotherapie Südbaden e. V.

Kowalzik Institut

- Inhaber und Leiter des Kowalzik Instituts in Freiburg im Breisgau

Fachliche Arbeit und Publikationen

- Publikationen zu Führung, Organisation, Supervision, Gruppendynamik, Psychodynamik, beruflichen Beziehungen und Balintarbeit
- Verbindung berufspraktischer Fragestellungen mit psychodynamischen, gruppendynamischen und organisationsanalytischen Perspektiven in Fachbeiträgen, Buchbeiträgen und Büchern

Mitgliedschaft in Fachgesellschaften

- Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv)
- Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO)
- Sektion III multiprofessionell in der Deutschen Balint-Gesellschaft (DBG)
- Freiburger Vereinigung von Supervisor:innen (FVS)
- Coaches for Future

Ehrenamtliches Engagement

- Jugendarbeit und Gründung eines Jugendvereins
- Fachgruppen- und Landesvorstandsarbeit beim Paritätischen Baden-Württemberg
- Vorsitz eines Betreuungsvereins zur Entwicklung einer ambulant betreuten Wohnform für Menschen mit Demenz
- Ehemaliger ehrenamtlicher Arbeitsrichter
- Leitung und Begleitung von Hospizhelfer:innengruppen

Persönliches

Verheiratet, zwei erwachsene Söhne, Freiburger seit 1987. Kunst, Philosophie, Literatur, Theater und SC Freiburg gehören zu meinem Leben, ebenso Sport, Wandern und seit mehr als fünfzig Jahren moderner und freier Jazz sowie Neue Musik. Gerne bin ich im Dreiländereck unterwegs – auf Wolfgang Abels Spuren und weiter.