

# Uwe Kowalzik | Kowalzik Institut

Im Kowalzik Institut verdichtet sich meine über 40-jährige Erfahrung in der Begleitung von Menschen, Teams und Organisationen zu einer eigenständigen fachlichen Position. Damit rücke ich die Analyse komplexer sozialer Dynamiken sowie die Professionalisierung der Verstehenskompetenz auf psychodynamischer, gruppendynamischer und organisationssoziologischer Basis konsequent in das Zentrum meiner Arbeit.

In diesen vier Jahrzehnten habe ich Menschen und Systeme in besonders anspruchsvollen beruflichen Situationen begleitet. Mein Fokus liegt dort, wo Verantwortung getragen wird, Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen werden und soziale Dynamiken entscheidend sind.

Meine Arbeit verbindet Erfahrungen aus fachlicher Mitarbeit, Führung, Beratung, Supervision, Organisationspraxis und Lehre. Sie zielt auf Orientierung durch vertieftes Verstehen, klare Einordnung und tragfähige Handlungsperspektiven.

Neben meiner Beratungstätigkeit bringe ich in summa 15 Jahre eigene Führungs- und Leitungserfahrung ein – in operativen Funktionen und interimistischen Rollen bis auf Geschäftsführungsebene.

Führung und Beratung verlaufen über viele Jahre parallel:

## **Führung mit Beratungskompetenz – Beratung mit Führungserfahrung**

Ein wesentlicher Teil meiner Arbeit findet in sozialen Organisationen statt, in Bildungseinrichtungen, bei öffentlichen Trägern, Hochschulen und komplexen institutionellen Kontexten. Ergänzend arbeite ich mit Unternehmen, KMU, Familienbetrieben und Start-ups. Diese Vielfalt schärft den Blick für Muster, Dynamiken und Entscheidungslogiken über Branchen hinweg.

## **Theoretischer und praxisgeleiteter Bezugsrahmen**

Meine Arbeit ist praxisgeleitet und konzeptorientiert. Sie basiert auf gelebter Erfahrung mit Teams, Organisationen und Führungskräften. Ziel ist das Verständnis des Zusammenspiels von Struktur, Rolle, Person, Beziehung, Organisation und Dynamik – psychodynamisch, gruppendynamisch, organisationsdynamisch und phänomenologisch fundiert.

## **Im Mittelpunkt stehen**

- Verstehen bewusster und unbewusster Dynamiken
- Reflexion von Rollen, Erwartungen und Entscheidungsmustern
- Professioneller Umgang mit Komplexität und Ambivalenz
- Entwicklung von Handlungssouveränität und Entscheidungssicherheit

## **Adressaten**

- Gruppen
- Führungskräfte und Verantwortungsträger:innen
- Berater:innen, Coaches, Supervisor:innen
- Change Manager:innen und interne Prozessverantwortliche

## **Formate**

- Coaching & Supervision: Einzel, Gruppe, Team, Executive
- Trainings zu Kommunikation, Führung & Gruppendynamik
- Lehrsupervision und professionelle Weiterbildungsformate
- Workshops, Klausuren und Moderationen
- Balintgruppen für beratende, therapeutische, psychosoziale und helfende Berufe

## **Primäre Arbeits- und Erfahrungsfelder der letzten Jahrzehnte**

- Konzeptentwicklung und Umsetzung von Trainingsprogrammen für Führungskräfte
- Personalentwicklung: Führung, 360°-Feedback, Burn-out-Prophylaxe
- Führungskräfteentwicklung und Executive Coaching
- Seminare und Trainings zu Kommunikation, Konflikt, Gesprächsführung u.a.
- Curriculare Entwicklung von Weiterbildungen für Führung, Leitung, Beratung
- Projekt-, Change- und Interim Management, Reorganisationen
- Arbeit mit Gruppen, Team- und Gruppendynamik, Gruppensupervision
- Tagungs- und Klausurmoderationen
- Coachingprogramme zur beruflichen Neuorientierung von Akademiker:innen
- Psychodynamik der Führung – Containment als Führungsqualität
- Reflexions- und Balintgruppen für Berater:innen, Supervisor:innen und Führungskräfte
- Mitglied im Leitungsteam der Freiburger Balint Tagung der Deutschen Balintgesellschaft DBG

## **Qualifikation & Qualitätssicherung**

Meine Expertise wurde über Jahrzehnte in der Praxis durch reflektierte Erfahrung sowie spezialisierte, nicht-akademische Weiterbildungen und umfangreiche Eigenstudien erworben, die sich durch konkrete Anwendbarkeit auszeichnen.

## **Zentrale Qualifikationen**

- Supervision & Coaching DGSv: psychoanalytisch-gruppendynamisch-organisationsanalytisch Fortbildungsinstitut für Supervision, FIS Münster
- Balintgruppenleitung Fortbildungsinstitut für Supervision, FIS Wiesbaden
- Systemische Organisationsentwicklung oezpa Erfstadt
- Gruppendynamische Leitung und Beratung DGGO Arbeitskreis Gruppendynamik Münster
- Tiefgreifende Selbsterfahrungen und systematische Weiterbildungen in Psychoanalyse
- Person und Gruppe Zentrum für angewandte Psychologie ZAP Nürnberg
- Klientenzentrierte Gesprächsführung nach Rogers GwG
- Klinik- und Pflegemanagement Diplom, Caritas-Akademie Freiburg
- Betriebswirtschaft & Controlling AKAD
- Qualitätsmanagement eq-zert, TQM, KVP, EFQM
- Kaufmännische und pflegerische Ausbildung

## **Qualitätssichernde Fortbildungen, Reflektionen, Selbsterfahrungen und Coaching**

- Psychodynamische Veränderungskompetenz, Ullrich Beumer, Inscape Köln
- Sozioanalyse, Psychodynamik in Organisationen, Burkhard Sievers, Wuppertal
- Ethnopschoanalytische Perspektiven und elf Jahre Supervision bei Mario Erdheim, Zürich
- Selbsterfahrung Gruppenanalyse IGA Heidelberg, Eilard Maatz, Freiburg i.Br.
- Change und systemische Konzepte Olaf Geramanis, Basel
- Managementcoaching Wolfgang Loos, Weiterstadt
- Psychodynamik der Emotionen, Reinhard Plassmann, Tübingen
  
- Seit 1994 ununterbrochene Teilnahme an Balintgruppen
- Regelmäßige Arbeit in Interventions- und Reflexionsgruppen

---

## **Professionelle Herkunft und Haltung**

### **Ein persönlicher Rückblick und warum für mich Führung immer auch Rahmenkunst ist:**

Der Kern meiner Arbeit ist auch das Ergebnis einer über 40-jährigen Reise durch Gruppen, Organisationen, eigene Selbsterfahrung.

### **Resonanz, Irritation und Leitungskunst**

Meine erste Begegnung mit Gruppendynamik GD hatte ich 1984 in einem neu zu eröffnenden Pflegeheim im Rheingau mit besonderer Konzeption: drei Tage unstrukturierte Gruppenarbeit ohne Programm, nur wir Mitarbeitenden als Gruppe. Geleitet von einer GD-Trainerin. Diese Freiheit, Resonanz und Konfrontation mit mir selbst prägen mich bis heute. Ich begriff, wie viel man über sich selbst lernt, wenn man sich zeigt, und was entsteht, wenn man Irritation aushält. Dieses Lernen ersetzt kein Modell der Welt.

### **Mut, sich irritieren zu lassen**

Anfang der 1990er Jahre folgten Trainings und die Ausbildung in Gruppendynamik: Sensitivity-Trainings beim Arbeitskreis Gruppendynamik Münster agm, ein 10-Tage-Lab mit über 60 Teilnehmenden. Sie lehrten, Irritation nicht abzuwehren, sondern als Lernmoment zu begreifen. In Leitungssituationen heißt das: genauer hinsehen, Prozesse würdigen, statt vorschnell Lösungen überzustülpen. Ein Satz begleitet mich bis heute: „Gruppen ihr Leben lassen.“ Nicht am Gras ziehen, sondern Spannung halten. Entwicklung entsteht aus Halt, nicht aus Druck.

### **Vom Feedback zur Selbstermächtigung**

Besonders in der Fallsupervision zeigt sich die Kraft von GD: Die Dynamik geht durch das „Nadelöhr des Falls“ (Gerhard Wittenberger, 2019). Rollen, Widerstände, Einflusslinien – alles wird sichtbar und bearbeitbar. Das verlangt Frustrationstoleranz, eröffnet aber echte Handlungsoptionen. Feedback ist für mich kein Spiegel allein, sondern ein Hebel für Veränderung und Selbstermächtigung. Ich habe erlebt, wie Teilnehmende mit Widerstand kamen und mit einem innerlich klareren, freierem Blick auf sich selbst gingen.

### **Führung als Entwicklungsraum**

Führung ist für mich keine hierarchische Pose, sondern eine Kunst, Räume zu halten: Räume, in denen Menschen wachsen, Verantwortung übernehmen und ihre Grenzen erkennen können. GD hat mir gezeigt: Leitung ist Rahmenkunst. Nicht Machtgesten, sondern Haltung, präsent sein, Orientierung geben, Spannungen aushalten, Entwicklungen ermöglichen, Halt und Orientierung geben. Darin liegt für mich die Essenz von Führung: nicht Antworten vorgeben, sondern Prozesse so gestalten, dass Menschen ihre Kraft entfalten können.

### **Gruppen als Resonanz- und Kraftquelle**

Wer in Pflege und Sozialwirtschaft arbeitet, begegnet täglich existentiell: Bedürftigkeit, Scham, Trauer und Tod. Dort braucht es weniger Härte als Haltung: schützen, führen, Sprache finden für das Unsagbare. GD ist für mich mehr als Methode, sie ist Resonanzraum, der spürbar macht, dass man nicht allein ist und dass Vielfalt die eigentliche Ressource ist. Unterschiedlichkeit erweitert den Blick, macht neue Wege sichtbar und stiftet Halt im Miteinander. In solchen Räumen habe ich gelernt: Radikale Wertschätzung und Klarheit sind die Kraftquelle.

## **Berufserfahrung**

- I. Gruppen- und Bereichsleiter in sozialen Organisationen und Pflege
- II. Dozent für Führung & Organisation in einer überregionalen Bildungsakademie
- III. Führungserfahrung auf B- und C-Level Sozialmanagement
- IV. Berater, Supervisor, Coach, Trainer, Balintgruppenleiter

## **Mitgliedschaften**

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

## **Ehrenamtliches Engagement**

Jugendarbeit, Ehrenamtlicher Arbeitsrichter, Landesvorstandsmitglied Parität B-W, Gründungsvorstand Demenzwohnprojekt, Begleitung Hospizhelfergruppen, Coaches for Future.

## **Persönliches**

Verheiratet, zwei erwachsene Söhne. Vorlieben für Kunst, Philosophie, Literatur, und seit über 50 Jahren kenntnisreich für modernen und avantgardistischen Jazz sowie Neue Musik. Gerne im Dreiländereck und weiter unterwegs auf Wolfgang Abels Spuren.

## **Autorenschaft und Veröffentlichungen**

- Autor zahlreicher Beiträge zu Führung, Management, Psychodynamik der Führung, Change, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Coaching, Projektmanagement.
- Ständiger Autor Sozialwirtschaft & Sozialwirtschaft aktuell, Nomos Verlag
- Ständiger Autor der Care Invest, Vincentz-Verlag
- Ständiger Fachautor für die Deutsche Gesellschaft für Supervision & Coaching, DGSv
- Buchautor zu Themen der Personalentwicklung und Organisationsdynamik, Schlütersche und Psychosozialverlag
- Mitglied des LinkedIn-Redaktionsteams der Deutschen Balintgesellschaft DBG

## **Herausgeber und Autor der LinkedIn-Reihen**

- **Balint Letters** Unbewusste Beziehungsdynamik verstehen: Monatliche Impulse zur Fallanalyse in multiprofessionellen Balintgruppen
- **Freiburger Texte** Über Gruppen, Führung und Organisation
- **Dialektik der Führung** Perspektiven aus dem Spannungsfeld von Rolle, Dynamik, Macht und Beziehungen.
- **In Situ - Gruppendynamische Fragmente** – Notate aus Gruppenprozessen
- **Das Unbehagen in Organisationen** Über das stille, unsichtbare Leiden in Organisationen - zwischen Funktion, Anpassung und innerer Unstimmigkeit,

**Zwei Buchprojekte in Vorbereitung.**

## **Fachbeiträge/Bücher:**

- Containment und Halten – Orientierung und Stabilität für Mitarbeitende und Teams, Veröffentlichung August 2026
- Halten vor Handeln Dynamische Abstinenz als Leitungskompetenz in Balint-Gruppen, 10/2026
- Die Erosion der Entscheidungsfähigkeit - Warum Entscheidungen ihren Ort verändern – Eine Analyse – Freiburger Texte Uwe Kowalzik, Juli 2026
- Die Präzision des Unbewussten: Dynamische Abstinenz als Leitungskompetenz in Balintgruppen, FIS-Newsletter Fortbildungsinstitut für Supervision Wiesbaden, Juli 2026
- Handwerkskunst Führung: Gut genug führen, Sozialwirtschaft aktuell 3/2026
- Wenn immer mehr Entscheidungen „nach oben“ delegiert werden Die Geschäftsführung als Verdichtungsraum Nr. 11/2026
- Pflegewirtschaft steckt in der Delegationsfalle: Entscheidungen immer mehr auf höchster Ebene Nr. 10/2026
- Organisationsentwicklung - Erfolg entsteht nicht auf Papier, sondern in der Umsetzung, Teil 2, in: Care Invest, Februar 2026
- Organisationsentwicklung - Die Zukunft sichern, bevor sie verloren geht, Teil 1, in: Care Invest, Januar 2026
- Wenn Führungskräfte an ihre Grenzen kommen – und wir darüber schweigen, in: Sozialwirtschaft aktuell, Dezember 2025
- Containment als zentrale Leadership-Aufgabe in Organisationen, in: Sozialwirtschaft, 02/2025
- Führungskräfte in betrieblichen Veränderungsprozessen - Wie sich Widerstand im Changemanagement nutzen lässt, in: Care Invest, Oktober 2024
- Die Führungskraft als Zentrum der Unternehmenskultur - Gute Führung: Was das ist, was sie ausmacht und woran man sie erkennt, in: Care Invest, April 2024
- Wie Führungskräfte Ansprüchen besser gerecht werden - in: Care-Invest, Juli 2024
- Rezension socialnet.de M. Lüdemann, M.G. Feil, C. Rodriguez-Drescher Hg.: Systemisch-psycho-dynamische Organisationsberatung-Konzepte und Anwendungen, Psychosozial-Verlag `24
- Das Altenheim – Lebensabschlussprozesse im Kontext einer überforderten Organisation, in: Annemarie Bauer, Marlies W. Fröse, Jörg Seigies Hg.: Verborgene und unbewusste Dynamiken in Organisationen - Systeme psychoanalytisch verstehen in Beratung, Coaching und Supervision, Psychosozial-Verlag Gießen, 2023
- Executive Coaching für Top-Manager der Sozialwirtschaft – Stärkung und Weiterentwicklung im komplexen Führungsalltag, in: Sozialwirtschaft, Nomos-Verlag, März 2023
- Executive Coaching - Komplexe Führungsaufgaben besser bewältigen, in: Care Invest, Jan. 2023
- Rezension Michael Wipp, Margarete Stöcker, Peter Sausen: Praxishandbuch. Die neue Personalbemessung: Auf Grundlage der PeBeM-Studie/§ 113c SGB XI. Vincentz Network GmbH & Co `23
- Gute Vorbilder befördern positive Veränderungen - Führung in sozialen Organisationen, in: Care Invest, Oktober 2022
- Schritt für Schritt aus der Überlastung – Wie ein Coaching von Führungskräften bei Burnout gelingen kann, in: Care Invest, August 2022
- Mit gezieltem Coaching dem Stress entgegenwirken – Gründe für berufliche Überlastung, in: Care Invest, Juli 2022
- Interim Management - Veränderung und Stabilisierung, in: Care-Invest, Februar 2022
- Interim Management - Impulsgeber für Innovationen, in: Care-Invest, November 2021
- Transformationale Führung - Wirksame Entwicklung von Leitung, in: Health & Care Management, 12/2020
- Über das Recht, gut geführt zu werden, in: CNE-Magazin Interview, 3/2010, Thieme-Verlag

- Personalentwicklung, Buch bei Schlütersche-Verlag Hannover, Juni 2005
- Motivieren, fortbilden, anleiten – zentrale Aufgaben von Führungskräften in Pflegediensten, in: Häusliche Pflege, 09/2005, Vinzentz-Verlag, Hannover
- Führungsinstrument Mitarbeitergespräch - Die wichtigsten Regeln zur Vorbereitung und Durchführung, in: Heim und Pflege 03/2004
- Organisationsentwicklung in Sozialunternehmen erfolgreich umsetzen 03/2003
- Von der Teamarbeit zur Teamentwicklung 11/2002
- Coaching für Führungskräfte - Entwicklung der Führungsarbeit 07/2002 in: Handbuch Sozialmanagement, Raabe Fachverlag Berlin
- Begleitung Sterbender in der Pflege, mit Gisela Sträter, in: Müller, Josef.: Von Hoffnung getragen, Begleitung von Sterbenden und Trauernden, Echter 1996 und weitere

### **Auswahl Kundenstimmen:**

- Herr Kowalzik ist ein sehr engagierter und hoch kompetenter Seminar-Referent für Teamentwicklung, Moderation und Kommunikation. Das Feedback der Seminarteilnehmer ist immer durchgehend positiv, hervorgehoben wird sein sehr empathischer und wertschätzender Umgang. *Franz Rinck, Personalentwicklung, Caritasverband Speyer, 2024*
- Uneingeschränkt empfehlenswertes Portfolio.  
*Michael Wipp, Geschäftsführer WippCARE, Karlsruhe, 2024*
- In seinem Führungshandeln wurden seine breite Expertise und sein umfassendes Erfahrungswissen durchgehend deutlich. Die ausgesprochene Kommunikations- und Moderationskompetenz erwies sich in verschiedenen Zusammenhängen von sehr hohem Nutzen.  
*Hans-Georg Liegener, Vorstandsvorsitzender Caritasverband Breisgau Hochschwarzwald, 2024*
- Ich kann Herrn Kowalzik uneingeschränkt empfehlen. Er hat mir geholfen, Struktur in meine Arbeit zu bringen und das Miteinander im Team zu fördern und zu fordern.  
*Daniel Schnitzler, Geschäftsführer Netzwerk Südbaden und Rombach Verlag Freiburg, 2023*
- Die kommunikative und moderierende Kompetenz von Herrn Kowalzik erwies sich als sehr hilfreich, lösungsorientiert und Spannungsfelder einebnend. Ich kann Herrn Kowalzik aus voller Überzeugung empfehlen. *Jochen Hilpert, Vorstand DRK Kreisverband Freiburg, 2022*
- Wegen seiner freundlichen, dienstleistungsorientierten Haltung, seines enormen Engagements gepaart mit seiner herausragenden systemischen Kompetenz sowie seines kommunikationsstarken und überzeugenden Auftretens habe ich ihn außerordentlich schätzen gelernt. Kompetent und zuverlässig wurden jederzeit sehr gute, praxistaugliche Entwicklungsempfehlungen gegeben. *Achim Uhl, Leiter Bayerisches Landesamt für Pflege, Amberg, 2020*
- Herr Kowalzik arbeitet konsequent verlässlich und praxisorientiert. Er findet Lösungen, die die Menschen mit einbeziehen und dadurch Vertrauen schaffen.  
*Gerd Brückmann, Geschäftsführer Mission Leben gGmbH, Darmstadt, 2021*
- Für mich ist Uwe Kowalzik sehr kompetent, flexibel, klar und unkonventionell, was ich sehr an ihm schätze. Für das Leitung coaching ist er für mich die erste Wahl.  
*Margit Kazda, Einrichtungsleiterin Emmi-Seeh-Pflegeheim Freiburg, 2018*
- Wenn es um die Konzipierung und Umsetzung von Bildungsangeboten für die Führungsebenen geht, gehört Herr Kowalzik für uns zur ersten Wahl. In der jahrzehntelangen Verbundenheit mit uns bewies er immer wieder seine hohe Professionalität, Erfahrung und sein Engagement für die

Weiterentwicklung von Bildungskonzepten.

*Ira Aupperle, Leiterin Caritas-Akademie für Gesundheits- und Sozialberufe im Diözesan-Caritas-Verband Freiburg 2017*

- Ich habe insbesondere seine persönliche Integrität und Authentizität, seine Professionalität in der Arbeit mit Gruppen sowie seine exzellente Fach- und Managementexpertise geschätzt.

*Thomas Schneider, früherer Leiter der Caritas-Akademie für Gesundheits- und Sozialberufe Freiburg, 2016*

- Von seinen tiefreichenden Fähigkeiten, mit Gruppen konstruktiv zu arbeiten, die Prozesse darin zu analysieren, zu strukturieren und sie voran zu bringen, habe ich sehr viel gelernt. Dabei geht ihm der Blick auf das Individuum niemals verloren.

*Prof. Dr. Ursula Immenschuh, Katholische Hochschule Freiburg, 2016*

- Die Art, Probleme gleich anzupacken, sein Umgang mit Menschen und seine klare Art, auch Kritisches deutlich und doch wohlwollend anzubringen, so dass man es gut annehmen kann.

*Ileana Rupp, Stiftsdirektorin KWA-Kurstift Bad Dürkheim, 2015*

- Herr Kowalzik verfügt über ein hervorragendes Fach- und Managementwissen. Er meistert auch komplexe Situationen mit sicherem und zielgerichtetem Auftreten und Führungshandeln. ... verfügt über eine kooperative, offene und verlässliche Art, hat eine hohe fachliche und persönliche Autorität und ist zuverlässig und vertrauensvoll.

*Winfried Busche, früherer Vorstandsvorsitzender Saarländischer Schwesternverband, Ottweiler, 2010*

- Mit der Reorganisation der Organisationsbereiche hat Herr Kowalzik hervorragende Arbeit geleistet. Er verfügt über ein hervorragendes Fach- und Führungswissen, was er jederzeit gezielt eingesetzt hat.

*Christoph Piderit, früherer Vorstandsvorsitzender Paul-Gerhardt-Werk Offenburg, 2007.*

*Stand Sommer 2026*

*Uwe Kowalzik*