

Uwe Kowalzik

Veröffentlichungen

Meine Veröffentlichungen begleiten meine fachliche Arbeit seit 1988. Ihre Gegenstände reichen von Pflege, Leitung und Personalentwicklung über Supervision und Organisationsberatung bis zu meinen heutigen Arbeiten über Führung, Gruppendynamik, Psychodynamik und Organisation.

Fortlaufende Textreihen

Die fortlaufenden Textreihen erscheinen auf **LinkedIn** und sind über die Website des Kowalzik Instituts zugänglich.

Freiburger Texte

Über Gruppen, Führung und Organisation.

Dialektik der Führung

Über Führung, Entscheidung, Verantwortung, Autorität und Abhängigkeit.

Das Unbehagen in Organisationen

Über institutionelle Spannungen und die weniger sichtbaren Seiten organisationaler Wirklichkeit.

In Situ – Gruppendynamische Fragmente

Beobachtungen aus dem unmittelbaren Geschehen von Gruppen.

Balint Letters

Über professionelle Beziehungen und den Erkenntnisprozess der Balintgruppe.

Fachbeiträge

2026

Aufsichtsgremien: Arbeitsteilung verteilt Wissen. Verantwortung bleibt gemeinsam.

Sozialwirtschaft aktuell, 18/2026

Containment und Halten – Orientierung und Stabilität für Mitarbeitende und Teams.

KVI im Dialog, August 2026.

Halten vor Handeln. Dynamische Abstinenz als Leitungskompetenz in Balint-Gruppen.

Balint-Journal, 2/2026.

Die Erosion der Entscheidungsfähigkeit – Warum Entscheidungen ihren Ort verändern. Eine Analyse.

Freiburger Texte, 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.

Care Invest, Nr. 11/2026.

Pflegewirtschaft steckt in der Delegationsfalle: Entscheidungen immer mehr auf höchster Ebene.

Care Invest, Nr. 10/2026.

Organisationsentwicklung – Erfolg entsteht nicht auf Papier, sondern in der Umsetzung. Teil 2.

Care Invest, Februar 2026.

Organisationsentwicklung – Die Zukunft sichern, bevor sie verloren geht. Teil 1.

Care Invest, Januar 2026.

2025

Wenn Führungskräfte an ihre Grenzen kommen – und wir darüber schweigen.

Sozialwirtschaft aktuell, Dezember 2025.

Containment als zentrale Leadership-Aufgabe in Organisationen.

Sozialwirtschaft, Februar 2025.

2024

Führungskräfte in betrieblichen Veränderungsprozessen – Wie sich Widerstand im Changemanagement nutzen lässt.

Care Invest, Oktober 2024.

Wie Führungskräfte Ansprüchen besser gerecht werden – Was der Regisseur beim Film leistet, ist der Manager im Unternehmen.

Care Invest, Juli 2024.

Die Führungskraft als Zentrum der Unternehmenskultur – Gute Führung: Was das ist, was sie ausmacht und woran man sie erkennt.

Care Invest, Juni 2024.

2023

Executive Coaching für Top-Manager der Sozialwirtschaft – Stärkung und Weiterentwicklung im komplexen Führungsalltag.

Sozialwirtschaft aktuell, März 2023.

Executive Coaching – Komplexe Führungsaufgaben besser bewältigen.

Care Invest, Januar 2023.

2022

Gute Vorbilder befördern positive Veränderungen – Führung in sozialen Organisationen.

Care Invest, Nr. 20, Oktober 2022.

Schritt für Schritt aus der Überlastung – Wie ein Coaching von Führungskräften bei Burnout gelingen kann.

Care Invest, Nr. 15–16, August 2022.

Mit gezieltem Coaching dem Stress entgegenwirken – Gründe für berufliche Überlastung.

Care Invest, Nr. 14, Juli 2022.

Interim Management – Veränderung und Stabilisierung.

Care Invest, Nr. 3, Februar 2022.

2021

Interim Management – Impulsgeber für Innovationen.

Care Invest, Nr. 23, November 2021.

2020

Transformationale Führung – Wirksame Entwicklung von Leitung.

Health & Care Management, 12/2020.

2014

Länderheimrecht, Wohn- und Betreuungsvertragsgesetz (WBVG), TQM, Qualitätssicherung nach SGB XI, Transparenzvereinbarung stationär PTV-S 2014.

Lehrbrief *Der Heimleiter als Unternehmer*, Vincentz-Verlag, Hannover, 2014.

Aktualisierung Heimrecht und PSG II + III, Januar 2017.

2013

Veränderungsmanagement – Wie Sie Veränderungen erfolgreich umsetzen.

Praxishandbuch *Pflege & Management*, RAABE-Verlag, Berlin, September 2013.

2010

Über das Recht, gut geführt zu werden.

Interview, *CNE-Magazin*, 3/2010, Thieme-Verlag, Stuttgart.

2005

Geben Sie ab und gewinnen Sie hinzu – Führen durch Delegation.

In: *Handbuch Sozialmanagement*, RAABE Fachverlag, Berlin, April 2005.

Motivieren, fortbilden, anleiten – zentrale Aufgaben von Führungskräften in Pflegediensten.

Häusliche Pflege, 14. Jg., 09/2005, Vincentz-Verlag, Hannover.

2004

Führen durch Zielvereinbarung.

In: *Handbuch Sozialmanagement*, RAABE Fachverlag, Berlin, Dezember 2004.

Führungsinstrument Mitarbeitergespräch – Die wichtigsten Regeln zur Vorbereitung und Durchführung.

Heim und Pflege, 37:2, S. 62–64.

2003

Das Mitarbeitergespräch als effektives Führungsinstrument.

In: *Handbuch Sozialmanagement*, RAABE Fachverlag, Berlin, November 2003.

Organisationsentwicklung in Sozialunternehmen erfolgreich umsetzen.

In: *Handbuch Sozialmanagement*, RAABE Fachverlag, Berlin, März 2003.

Das Wesentliche erkennen: Leistungs- und Qualitätsvereinbarungen.

Mit Thomas Enders und Benno Rehn.

In: *Pflege Bulletin*, Supplement zur Zeitschrift *PflegeRecht*, 4. Jg., 5/2003.

2002

Von der Teamarbeit zur Teamentwicklung.

In: *Handbuch Sozialmanagement*, RAABE Fachverlag, Berlin, November 2002.

Supervision – Eine Methode zur Qualifizierung beruflicher Arbeit.

In: *Handbuch Sozialmanagement*, RAABE Fachverlag, Berlin, September 2002.

Coaching für Führungskräfte – Entwicklung der Führungsarbeit durch Beratung und Begleitung.

In: *Handbuch Sozialmanagement*, RAABE Fachverlag, Berlin, Juli 2002.

1997

Mehr Professionalität ist gefragt – Ausbildungskonzepte für Pflegedienstleitungen müssen sich anpassen.

Altenheim, 36. Jg., 2/1997.

1995

Dienstplanorganisation.

In: *Leitungshandbuch für Altenhilfeeinrichtungen Heim aktuell*, Vincentz-Verlag, 1995.

1994

Praktische Dienstplanprobleme im Stationsalltag.

Altenheim, 33. Jg., 2/1994.

1993

Gute Pflege – Ergebnis eines Diskurses.

Altenheim, 32. Jg., 1/1993.

Mitarbeiter brauchen Förderung und Begleitung.

Mit H. W. Gärtner und H. W. Linster.

Pflegen ambulant, 1/1993.

1992

Auch der alte Mensch hat noch eine Zukunft – Bedingungen und Leitlinien für eine etwas andere Pflege.

Caritas-Gemeinschaft für Pflege- und Sozialberufe, 44. Jg., 3/1992.

1990

Altenpflege – ein entwicklungsfähiger Beruf. Start eines berufsbegleitenden Weiterbildungsseminars zur Pflegedienstleitung. Mit Heribert W. Gärtner.

Mitteilungen zur Altenhilfe, Verband katholischer Einrichtungen der Altenhilfe in Deutschland, 3/1990.

Pflegedienstleitungen brauchen ein eigenes Berufsprofil.

Mit Heribert Gärtner.

Altenpflege, 9/1990.

1988

Neue Wege in der Geriatrie – Möglichkeiten und Grenzen.

Die Schwester/der Pfleger, 27. Jg., 8/1988.

Bücher und Buchbeiträge

2023

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.

2006

Personalentwicklung und Personalmanagement.

In: Harald Blonski (Hrsg.): *Strategisches Management in Pflegeorganisationen. Konzepte, Instrumente und Anregungen*. Schlütersche Verlagsgesellschaft, Hannover, 2006.

2005

Erfolgreiche Personalentwicklung – Was Pflegeeinrichtungen und -dienste dafür tun können.

Schlütersche Verlagsgesellschaft, Hannover, Juni 2005.

2004

Die Leistungs- und Qualitätsvereinbarung in der stationären Altenpflege (LQV): Das Wesentliche erkennen und umsetzen.

Mit Thomas Enders, Gerhardt Iser und Benno Rehn.

Schlütersche Verlagsgesellschaft, Hannover, August 2004.

1996

Die pflegende Begleitung Sterbender im Alten- und Pflegeheim.

In: Josef Müller (Hg.): *Von Hoffnung getragen. Begleitung von Sterbenden und Trauernden.* Echter-Verlag, Würzburg, 1996.

Handbuchbeiträge und Schulungsmaterialien

WEKA-Verlag

Qualitätsmanagement in der stationären Altenhilfe erfolgreich umsetzen.

Handbuchbeiträge:

- **Personalentwicklung im Pflegebereich**
- **Einführung neuer Mitarbeiter**
- **Zielorientiertes Arbeiten**
- **Kundenorientierung in der Pflege**

Schulungsbausteine:

- **Sturzprophylaxe**
- **Pflege bei apallischem Syndrom**

Rezensionen

2024

Martin Lüdemann, Markus G. Feil, Celina Rodriguez Drescher (Hrsg.): Systemisch-psychodynamische Organisationsberatung – Konzepte und Anwendungen.

Psychosozial-Verlag. Rezension auf socialnet.de, 2024.

Michael Wipp, Margarete Stöcker, Peter Sausen: Praxishandbuch. Die neue Personalbemessung. Auf Grundlage der PeBeM-Studie und § 113c SGB XI.

Vincentz Network. Rezension auf socialnet.de, 2024.

2004

Beate West-Leuer, Claudia Sies: Coaching – Ein Kursbuch für die psychodynamische Beratung. Zur Bedeutung zentraler Beziehungswünsche.
Rezension auf socialnet.de, 2004.

1998

Ursula Koch-Straube: Fremde Welt Pflegeheim. Eine ethnologische Studie.
Hans Huber Verlag, Bern. Rezension in *Forum Supervision*, 6. Jg., Heft 12, Oktober 1998.

Uwe Kowalzik

Kowalzik Institut
Freiburg im Breisgau

Stand: August 2026