



KARLSRUHE

Seminarprogramm 2026

Führungsseminare



Ihr Erfolg – unser Ziel



Kaiserallee 12 e // 76133 Karlsruhe
T 0721/985 50-0 // info@vwa-baden.de
www.vwa-baden.de

FÜHRUNGSFORTBILDUNG

Am Computer? Dann klicken Sie auf den Veranstaltungstitel für mehr Infos. Programm in der Hand? Dann nutzen Sie bitte den QR-Code! Bei Präsenzveranstaltungen ist das Mittagessen (ME) inbegriffen.

Krisenkompetenz für den beruflichen Alltag erwerben und ausbauen

- Welche Faktoren beeinflussen unsere Krisenkompetenz als Führungskraft und die Krisenkompetenz unserer Mitarbeiter?
- Welche „Nützlichkeit“ haben Krisen?
- Bedürfnispyramide nach Maslow
- Positive und negative Resilienzfaktoren
- Eigene mentale Stärke trainieren
- Den eigenen Stress managen
- Was unsere Glaubenssätze mit unserer Wahrnehmung von Krisen zu tun haben
- Krisen im Team

Termin: Mo. 02.11.2026
Uhrzeit: 09:00 - 16:45 Uhr
Ort: VWA Baden in Karlsruhe
Referent:in: Janine Gnoerrlich
Gebühr: 332,00 € (inkl. ME)
Sem.-Nr.: 26-40251K



Web-Seminar: Coaching-Kompetenz für Führungskräfte

Einfache und wirkungsvolle Techniken zur nachhaltigen Förderung von Motivation und Zufriedenheit

Kommunikative Grundhaltung

- das Kommunikationsmodell und die zugehörigen Rollen nach der TA
- Retter, Opfer und Verfolger - welche Rolle ist Ihre?
- die 3 grundlegenden Kommunikationshaltungen in Konfliktsituationen
- die 4 Schritte des konstruktiven Kommunikationsansatzes

Interventionen und deren Einsatz

- Lokalisieren und formulieren von Glaubenssätzen und deren Wirkungsweisen
- Was ist Empathie und was ist keine Empathie
- die 4 zentralen Interventionen zur Konkretisierung des eigenen Leitbildes
- wie funktioniert aktives Zuhören tatsächlich (Gesprächsförderer, Gesprächsstörer)

Termine: Di. 05.05.2026 - Mi. 13.05.2026
Uhrzeit: 09:00 - 13:00 Uhr
Ort: Online
Referent:in: Uwe Janikovits
Gebühr: 655,00 €
Sem.-Nr.: 26-40272K



Web-Seminar: Mit dem Rücken an der Wand - So bleiben Sie als Führungskraft souverän und handlungsfähig!

Krisenmanagement Basics:

Verstehen Sie die Phasen einer Krise und entwickeln Sie einen klaren Fahrplan für Ihr Handeln.

Kommunikation in der Krise:

Erfahren Sie, wie Sie transparent, empathisch und überzeugend kommunizieren, um Vertrauen zu schaffen und um Gerüchten vorzubeugen.

Mitarbeiterführung unter Druck:

Lernen Sie, wie Sie Ihr Team motivieren, Ängste nehmen und Zusammenhalt stärken, auch wenn die Situation angespannt ist.

Entscheidungsfindung in Ungewissheit:

Erhalten Sie Tools und Techniken, um auch bei unvollständigen Informationen fundierte Entscheidungen zu treffen.

Termine: Di. 03.03.2026 - Do. 05.03.2026
Uhrzeit: 09:00 - 13:00 Uhr
Ort: Online
Referent:in: Uwe Janikovits
Gebühr: 289,00 €
Sem.-Nr.: 26-40280K



Umgang mit physisch/psychisch akut oder chronisch erkrankten Mitarbeiter:innen

- Erkrankungen und ihre individuellen Herausforderungen im Arbeitskontext + pragmatische Lösungseruierung
- Bewältigungsstrategien der Betroffenen und deren erfolgreiche Einbeziehung in eine Lösungsfindung
- Rolle und Aufgaben der Führungskraft eines betroffenen Mitarbeiters
- Etablierung eines betrieblichen Reintegrationsplans
- BEM Verfahren auf Prüfstand
- Netzwerk- und Kooperationspartneranalyse zum Strukturaufbau auf der Metaebene

Termine: **Mo. 22.06.2026**
Uhrzeit: 09:00 - 16:45 Uhr
Ort: VWA Baden in Karlsruhe
Referent:in: Janine Gnoerrlich
Gebühr: 332,00 € (inkl. ME)
Sem.-Nr.: 26-40521K



Das 1 x 1 der Mitarbeiterführung, Teil I Grundlagen zeitgemäßer Mitarbeiterführung

Selbstverständnis und Funktion der Führungskraft

- Erwartungen von Mitarbeitern und Vorgesetzten
- Die Rolle der Führungskraft
- Arbeitszufriedenheit und Motivation

Führungsaufgaben und Führungsinstrumente

- Mitarbeiter fördern und entwickeln, Leistung und Verhalten steuern, zutreffend beurteilen
- Aufträge, Ziele und Delegation

Führungstechnik und Führungsstil

- Leistung und Erfolg
- Das Gespräch als Handwerkszeug der Führungskraft
- Selbstständiges Arbeiten und Zusammenarbeit in der Entscheidungsfindung

Termine: **Mi. 15.04.2026 - Do. 16.04.2026**
Uhrzeit: 09:00 - 16:45 Uhr
Ort: VWA Baden in Karlsruhe
Referent:in: Michael G. Müller
Gebühr: 655,00 € (inkl. ME)
Sem.-Nr.: 26-40145K



Termine: **Mo. 20.07.2026 - Di. 21.07.2026**
Uhrzeit: 09:00 - 16:45 Uhr
Ort: VWA Baden in Karlsruhe
Referent:in: Michael G. Müller
Gebühr: 655,00 € (inkl. ME)
Sem.-Nr.: 26-40146K



Termine: **Mo. 23.11.2026 - Di. 24.11.2026**
Uhrzeit: 09:00 - 16:45 Uhr
Ort: VWA Baden in Karlsruhe
Referent:in: Michael G. Müller
Gebühr: 655,00 € (inkl. ME)
Sem.-Nr.: 26-40147K



Das 1 x 1 der Mitarbeiterführung, Teil II - Führung und Verantwortung im Team

Die Führungskraft als Coach und Moderator

- Neue Anforderungen an Führungskräfte
- Mitarbeiterpotentiale erkennen und entwickeln

Partizipation und Verantwortung

- Empowerment als Grundhaltung
- Information als Hol- und Bringschuld, Ziele gemeinsam erarbeiten und formulieren
- Aufgabenbereiche und Verantwortung delegieren

Situative Mitarbeiterführung

- Leistung und Verhalten beschreiben und bewerten
- Feedback und Kritik

Termine: **Mi. 22.07.2026 - Do. 23.07.2026**
Uhrzeit: 09:00 - 16:45 Uhr
Ort: VWA Baden in Karlsruhe
Referent:in: Michael G. Müller
Gebühr: 655,00 € (inkl. ME)
Sem.-Nr.: 26-40150K



Termine: **Mi. 25.11.2026 - Do. 26.11.2026**
Uhrzeit: 09:00 - 16:45 Uhr
Ort: VWA Baden in Karlsruhe
Referent:in: Michael G. Müller
Gebühr: 655,00 € (inkl. ME)
Sem.-Nr.: 26-40151K



... und plötzlich bin ich Führungskraft! - Kompaktseminar für (Nachwuchs-) Führungskräfte

Rolle und Funktion von Vorgesetzten

- Erwartungen von Mitarbeitenden und Führungskräften
- Führungstechnik und Führungsstile

Einflüsse auf die Zusammenarbeit im Betrieb

- Selbstständiges Arbeiten und Zusammenarbeit
- Fachverantwortung und Führungsverantwortung
- Das Gespräch als Handwerkszeug der Führungskraft

Führungsaufgaben und Führungsinstrumente

- Mitarbeitende fördern und entwickeln,
- Mitarbeitende zutreffend beurteilen
- Leistung und Verhalten steuern

Termine:	Do. 26.03.2026 - Fr. 27.03.2026	
Uhrzeit:	09:00 - 16:45 Uhr	
Ort:	VWA Baden in Karlsruhe	
Referent:in:	Eva Himmelsbach	
Gebühr:	655,00 € (inkl. ME)	
Sem.-Nr.:	26-40160K	

Termine:	Mo. 08.06.2026 - Di. 09.06.2026	
Uhrzeit:	09:00 - 16:45 Uhr	
Ort:	VWA Baden in Karlsruhe	
Referent:in:	Eva Himmelsbach	
Gebühr:	655,00 € (inkl. ME)	
Sem.-Nr.:	26-40161K	

Termine:	Mi. 04.11.2026 - Do. 05.11.2026	
Uhrzeit:	09:00 - 16:45 Uhr	
Ort:	VWA Baden in Karlsruhe	
Referent:in:	Eva Himmelsbach	
Gebühr:	655,00 € (inkl. ME)	
Sem.-Nr.:	26-40162K	

NEU

**Forum für erfahrene Führungskräfte:
Sinnstiftend führen - Führungsstrategien in
der öffentlichen Verwaltung neu denken**

Verantwortung für die Kommune

- Entscheidungsfindung, Prioritäten und Zusammenarbeit
- Stolz, Qualität und Wirkung sichtbar machen

Teams stärken

- Klärung von Verantwortlichkeiten im Führungsdialog
- Regeln, Routinen und psychologische Sicherheit
- Resiliente Teams aufbauen und erhalten

Selbstführung in der Verwaltungspraxis

Termin:	Do. 16.07.2026	
Uhrzeit:	09:00 - 16:45 Uhr	
Ort:	VWA Baden in Karlsruhe	
Referent:in:	Dr. Annette Feuchter	
Gebühr:	332,00 € (inkl. ME)	
Sem.-Nr.:	26-40221K	



**Führen aus der 2. Reihe: Die Rolle der
Stellvertretung**

- Erwartungen, die an Ihre Funktion gestellt werden
- Die Zusammenarbeit mit dem direkten Vorgesetzten
- Einen transparenten Führungsstil leben
- Missverständnisse vermeiden durch eine gute Gesprächskultur
- Konfliktfelder in der Rolle der Stellvertretung und Handlungsoptionen
- Loyalität und ihre Facetten
- Entscheiden oder abwarten - Ihre Befugnisse und Ihre Verantwortung
- Gesprächsführungskompetenzen erweitern

Termine: **Mi. 29.04.2026 - Do. 30.04.2026**

Uhrzeit: 09:00 - 16:45 Uhr
Ort: VWA Baden in Karlsruhe
Referent:in: Eva Himmelsbach
Gebühr: 655,00 € (inkl. ME)
Sem.-Nr.: 26-40228K



**Umgang mit Low Performern -
Mitarbeiter:innen im Widerstand befähigen
und motivieren**

- Ursachen von low performing
- Umgang mit Unlust und Widerstand bei Mitarbeitern
- Führungsstilanpassung bei low performern
- Kommunikationsstrategien im Umgang mit low performern
- Motivation von Mitarbeitern gezielt steigern

Termin: **Mo. 27.04.2026**
Uhrzeit: 09:00 - 16:45 Uhr
Ort: VWA Baden in Karlsruhe
Referent:in: Janine Gnoerrlich
Gebühr: 332,00 € (inkl. ME)
Sem.-Nr.: 26-40261K



**Modulare Seminarreihe: Professionell
Führen in der Verwaltung (5 Module)**

Wenn auch Sie...

- Ihre eigene Führungskompetenz und Haltung erweitern möchten, um den stets wachsenden komplexen Anforderungen an Führung (selbst-) wirksamer und resilienter begegnen zu können und
- Ihre Führungsrolle in der Selbst-, in der Mitarbeiter-, in der Team- und in der Organisationsführung sowie als Change-Leader reflektieren und noch besser ausfüllen möchten,

dann sind Sie in dieser Seminarreihe richtig.

Termine:	Mo. 18.05.2026 - Di. 01.12.2026	
Uhrzeit:	09:00 - 16:45 Uhr	
Ort:	VWA Baden in Karlsruhe	
Referent:in:	Dr. Annette Feuchter	
Gebühr:	3.075,00 € (inkl. ME)	
Sem.-Nr.:	26-40700K	



Termine:	Mo. 06.07.2026 - Di. 07.07.2026	
Uhrzeit:	09:00 - 16:45 Uhr	
Ort:	VWA Baden in Karlsruhe	
Referent:in:	Dr. Annette Feuchter	
Gebühr:	655,00 € (inkl. ME)	
Sem.-Nr.:	26-40720K	

Professionell führen in der Verwaltung

Teil 1: Individuelle Standortbestimmung

- Werteorientierte Selbstführung als Voraussetzung für gelungene Führung
- Wechselwirkung von Selbst- und Fremdführung
- Potenziale und Stärken erkennen und weiterentwickeln
- Selbstwirksamkeit für eine kongruente Haltung stärken
- Selbstempathie und Empathie als Voraussetzung für gelingende Kommunikation
- Wirksamkeit hirngerechter Führung, Wirksamkeit einer resilienteren Haltung
- Kurzanalyse der Interaktionen in Ihrem Team
- Regeln und Routinen für einen wertschätzenden Umgang

Lernen Sie sich selbst, Ihre Selbstwirksamkeit und Ihre Potenziale kennen und schätzen. Gehen Sie in kraftvolle „Selbst-Führung“. Das wirkt.

Termine:	Mo. 18.05.2026 - Di. 19.05.2026	
Uhrzeit:	09:00 - 16:45 Uhr	
Ort:	VWA Baden in Karlsruhe	
Referent:in:	Dr. Annette Feuchter	
Gebühr:	655,00 € (inkl. ME)	
Sem.-Nr.:	26-40710K	



Professionell Führen in der Verwaltung

Teil 2: Wirksam Führen

- auf die Haltung kommt es an

Selbstführung und Selbstentwicklung

- Was stärkt mein Selbstbewusstsein und meine Selbstwirksamkeit?
- Welche innere und äußere Haltung und Wirkung habe ich als Führungskraft?

Mitarbeitende führen

- Wie lassen sich Mitarbeitende wertschätzend für die Sache und für die Ziele des Fachbereiches bzw. der Organisation begeistern und gewinnen?
- Wie lassen sich die jeweiligen Bedürfnisse und Talente der Mitarbeitenden optimal und ziieldienlich im Unternehmen einsetzen?

Organisationen führen

- Organisationen sind häufig Kompromisse: Führung ist daher ein Aushandlungsprozess von unterschiedlichen Interessen. Was tun?

Professionell Führen in der Verwaltung

Teil 3: Erfolgreich im Team arbeiten

- Wie Teamarbeit gelingt

- Standortbestimmung im Team
- Regeln, Routinen und Rituale im Team
- Teamentwicklung
- Ergebnisorientierung in der Teamarbeit erfordert
- Klare Entscheidungen voranbringen, die akzeptiert und (mit-) getragen werden
- Toolbox für zielorientiertes Arbeiten im Team
 - Teamsitzungen erfolgreich vorbereiten und leiten, Moderation von Entscheidungsprozessen

Termine:	Mo. 21.09.2026 - Di. 22.09.2026	
Uhrzeit:	09:00 - 16:45 Uhr	
Ort:	VWA Baden in Karlsruhe	
Referent:in:	Dr. Annette Feuchter	
Gebühr:	655,00 € (inkl. ME)	
Sem.-Nr.:	26-40730K	



Professionell Führen in der Verwaltung

Teil 4: Change Management

- Veränderungen initiieren, gestalten und begleiten

- Blick auf den organisatorischen Kontext und die Rahmenbedingungen der Veränderung
- Förderliche Beziehungsgestaltung und Kommunikation in Veränderungsprozessen
- Strategische Zusammensetzung eines Change-Teams
- Widerstand bei Veränderungen (pro-) aktiv begegnen und die Energie transformieren
- Motivlagen für die Haltung der Beteiligten und Betroffenen identifizieren und einen adäquaten Umgang damit
- Veränderungsprozesse energetisieren und die eigene Selbststeuerung im Blick behalten
- Umgang mit eindeutiger Uneindeutigkeit
- Wirksame agile Methoden und Ansätze kennenlernen, um die Steuerfähigkeit bei Veränderungen zu bewahren
- Gezielt Phasen der Regeneration nach einem anstrengenden Veränderungsprozess einplanen, um Kraft für Neues zu tanken

Termine: **Mo. 19.10.2026 - Di. 20.10.2026** 
Uhrzeit: 09:00 - 16:45 Uhr
Ort: VWA Baden in Karlsruhe
Referent:in: Dr. Annette Feuchter
Gebühr: 655,00 € (inkl. ME)
Sem.-Nr.: 26-40740K

Professionell Führen in der Verwaltung Teil 5: Sand im Getriebe

- Professioneller Umgang mit Konflikten in der Führung

- Definition und Bewertung von Konflikten
- Die eigene Haltung gegenüber Konflikten analysieren und mögliche Auswirkungen für den Umgang mit Konflikten deduzieren
- Konfliktdynamiken verstehen um zu entscheiden, wann und in welchem Maße eine Intervention als Führungskraft erforderlich ist
- Verlaufsformen von Konflikten: Eskalationsstufen
- Konfliktgespräche vorbereiten und erfolgreich führen:
- Chancen der Mediation
- Bei Konflikten eine souveräne und selbstbewusste Haltung einnehmen
- Unterscheidung und Abgrenzung von Konflikt und Mobbing
- Praktische Tipps für etwas Leichtigkeit im Führungsauftrag

Termine: **Mo. 30.11.2026 - Di. 01.12.2026** 
Uhrzeit: 09:00 - 16:45 Uhr
Ort: VWA Baden in Karlsruhe
Referent:in: Dr. Annette Feuchter
Gebühr: 655,00 € (inkl. ME)
Sem.-Nr.: 26-40750K