

**IHR ERFOLG.  
UNSER ZIEL.**



**FÜHRUNGSFORTBILDUNG**

**TAGUNGEN  
SEMINARE  
LEHRGÄNGE**

**2019**

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### INHALTSÜBERSICHT

SEITE

Der Auszug „Führungsfortbildung“ ist in folgende Themenbereiche gegliedert:

#### **Lehrgang für (Nachwuchs-)Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung** 1

Hier finden Sie unseren Führungslehrgang, der sechs - jeweils zweitägige - Module (freitags und samstags) im Zeitraum von März bis Oktober 2019 umfasst. Der Lehrgang richtet sich an Führungskräfte, die sich systematisch und kompakt auf ihre neue Aufgabe vorbereiten möchten sowie an Führungskräfte mit ersten Führungserfahrungen.

#### **Kernkompetenz Führung - Basiswissen** 3

In diesem Abschnitt finden Sie Grundlagenseminare für neue Führungskräfte, so z.B. die Reihe „Erfolgreich Führen I - IV“ mit den Themen: Das 1x1 der Führung, Mitarbeitergespräche und Motivation, Teamarbeit und Führen im Konflikt-Dschungel. Darüber hinaus ist hier ein Seminar zugeordnet, das sich speziell an weibliche Führungskräfte richtet sowie Seminare zum Thema: Vom Kollegen / von der Kollegin zur Führungskraft.

#### **Führungskompetenzen vertiefen** 12

Hier finden Sie Seminare zu den Themen: Führen in der Sandwichposition, Aus dem Team heraus führen, Systemisch Führen, Agile Führung, Gesundheitsorientierte Führung, Führen als Stellvertreter/in. Die Themen Gesundheitsorientierte Führung, Achtsamkeit und neue Seminare zum Themenkomplex Digitalisierung sind ebenfalls hier angesiedelt.

#### **Führung und Motivation** 21

Diesem Abschnitt sind Seminare rund um das Thema Führung und Motivation zugeordnet.

#### **Führung und Persönlichkeitsentwicklung** 22

Hier finden Sie Seminare zu den Themen: Psychologie für Führungskräfte, Führen mit Gefühl, Volle Kraft voraus: Keine Angst vor der Macht, Depressiv oder nur schlecht drauf, Voller Fokus auf das Ziel, Beziehungskompetenz sowie Von der Kunst sich selbst zu führen.

#### **Führung und Kommunikation** 28

Hier finden Sie Seminare zu den Themen: Arbeitskreise & Workshops gestalten, Endlich „Miteinander“ und nicht mehr „Gegeneinander“!, Red´ nicht länger um den heißen Brei, Ich bin nicht zuständig, (schwierige) Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungsgespräche, Bewertungsgespräch nach § 18 LOB, Beurteilungsgespräche, Rückkehr- und BEM-Gespräche sowie erfolgreiche Verhandlungsführung.

#### **Seminarreihe „Professionell Führen in der Verwaltung“** 33

Hier finden Sie eine modulare Seminarreihe der VWA Baden (Karlsruhe) zu verschiedenen Führungsthemen.

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### LEHRGANG FÜR (NACHWUCHS-)FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

#### Lehrgang für (Nachwuchs-)Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung

- Modul 1: Grundlagen der Mitarbeiterführung
- Modul 2: Gesprächsführung, Besprechungen als Führungsinstrument
- Modul 3: Führen von Teams, gruppendynamische Prozesse
- Modul 4: Führen in Konflikten, schwierigen Situationen
- Modul 5: Personalrecht
- Modul 6: Erfolgreiches Selbstmanagement

**Zielgruppe** Führungskräfte, die Führungsverantwortung übernehmen werden oder Führungskräfte mit (erster) Führungserfahrung, die ihre Kenntnisse erweitern wollen.

**Dozent(en)** Birgit Hornberger, Systemische Prozessberaterin, Trainerin für Sozial- und Führungskompetenz  
Evelyn Kälker, Supervisorin (DGSV), Lehrcoach (EASC), Trainerin für Kommunikations- und Führungskompetenz, Esslingen  
Professorin Dr. Gabi Meissner, Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg  
Regina Hochmuth, Syst. Therapeutin, NLP Master Coach, Trainerausbildung (ethisch), Beratung & Seminare

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40001S	Modul I: 15.-16.03.2019 Modul II: 05.-06.04.2019 Modul III: 17.-18.05.2019 Modul IV: 12.-13.06.2019 Modul V: 27.-28.09.2019 Modul VI: 18.-19.10.2019	Stuttgart	2.340,00 EUR		Württ. VWA

**Erfolgreich Führen kann man(n) oder frau nicht über Nacht. Kompetent führen heißt, mit Unterstützung von Anderen gemeinsame Ziele zu erreichen. Um Führungsaufgaben wirksam zu gestalten, ist ein hohes Maß an sozialen und kommunikativen Kompetenzen nötig. Gerade Mitarbeiter/innen, die Führungspositionen erstmalig besetzen, müssen diese Schlüsselqualifikationen vertiefen.**

**Sie benötigen zur Bewältigung dieser Herausforderung, für die Gestaltung ihrer neuen Rolle und die damit verbundenen Führungsaufgaben passende Strategien und praktische Instrumente. Einstellungen, Werte und Kompetenzen sind dabei die Schlüssel zur exzellenten Führung.**

**Das Wissen um theoretische Grundlagen, die Kenntnis vielfältiger Führungsinstrumente sind notwendige Voraussetzungen, um diese in der Praxis flexibel handhaben und einsetzen zu können. Ebenso wird in Grundzügen das Tarifrecht des öffentlichen Dienstes sowie das Beamtenrecht behandelt.**

**Dieser Lehrgang bereitet die Teilnehmer/innen gezielt auf die Übernahme von Führungsaufgaben vor bzw. ermöglicht Führungskräften mit ersten Führungserfahrungen ihre bisher erworbenen Führungskompetenzen gezielt zu reflektieren und zu aktualisieren.**

**Die Teilnehmer/innen erhalten neben den theoretischen Grundlagen pragmatische Tipps und neue Impulse für eine erfolgreiche Führungsarbeit. Mehrere Trainingssequenzen in angemessenem zeitlichem Abstand ermöglichen die unmittelbare Umsetzung der Trainingsinhalte in die jeweilige Führungssituation. Erfahrungen können gemeinsam mit den anderen Teilnehmer/innen und den Trainerinnen reflektiert, mögliche Alternativen erarbeitet und wieder in die Praxis umgesetzt werden.**

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### Professionelles Personal- und Business-Coaching (VWA)

#### - Zertifizierter Lehrgang für Führungskräfte aus der öffentlichen Verwaltung, Unternehmen etc.

- 12 Module über einen Zeitraum von 2 Jahren (insg. 144 Stunden)
- Ca. 150 Stunden zwischen den Modulen in der praktischen Anwendung
- Umsetzung des Gelernten mit Dokumentation
- Peer-Coaching untereinander
- Projektaufgabe "Das eigene Führungsleitbild"

**Zielgruppe** Führungskräfte aller Ebenen

**Dozent(en)** Roland Geisselhart, Gedächtnis- und Mental-Trainer  
Roman Jaburek, Kommunikationstrainer, Coach, Mentor  
Uwe Janikovits, professioneller Business-Coach (ICF-anerkannt), Trainer

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40005K	28.06.2019 - 15.05.2021	Karlsruhe		keine, inkl. ME	VWA KA

**Die Württ. VWA bietet auf den folgenden Seiten eine Seminarreihe „Erfolgreich Führen I bis IV“ für Führungskräfte und angehende Führungskräfte an.**

**Die Seminarreihe umfasst vier Seminare, die nicht zwingend in der richtigen Reihenfolge absolviert werden müssen.**

**Mit dem Besuch von einem oder mehreren Seminaren der Reihe „Erfolgreich Führen I bis IV“ erhalten Sie jeweils eine Teilnahmebescheinigung.**

**Nach dem Besuch von allen vier Bausteinen besteht die Möglichkeit, ein detailliertes Teilnahmezertifikat für die gesamte Seminarreihe zu erhalten.**

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### FÜHRUNGSSEMINARE

#### Kernkompetenz Führung - Basiswissen

#### **Erfolgreich Führen I - Das 1 x 1 der Führung für Führungskräfte**

- Rolle und Selbstverständnis: Haltung und Werte, Positionierung in der Führungsrolle
- Den individuellen Führungsstil entwickeln: Hilfreiche Eigenschaften, Reflektion der Stärken
- Führung proaktiv gestalten: Effiziente Kommunikation im Führungsalltag
- Kernaufgaben Führung: u.a. Aufgaben delegieren, Ziele definieren, Feedback geben, Konflikte lösen
- Führungsinstrumente in der Praxis
- Der Umgang mit unterschiedlichen Persönlichkeits"typen"

**Zielgruppe** Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung, die Führungsverantwortung übernehmen werden oder Führungskräfte mit Führungserfahrung, die ihre Kenntnisse erweitern wollen

**Dozent(en)** Petra Rühle, Soziale Verhaltens- und Erziehungswissenschaften (M.A.), syst. Beraterin (SG), Gesundheitscoach (WISL)  
Ralf Teufel, Coach, Führungskräftetrainer, staatl. gepr. Betriebswirt  
Simon Grebe, Grebe Consciousness Training, Beratung.Training.Coaching, Leonberg

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40101S	21.01. - 22.01.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA
2019-40102S	14.03. - 15.03.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA
2019-40103S	01.04. - 02.04.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA
2019-40104S	04.06. - 05.06.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA
2019-40105S	22.07. - 23.07.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA
2019-40106S	23.09. - 24.09.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA
2019-40107S	27.11. - 28.11.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA

**Nach dem Besuch von allen vier Bausteinen der Reihe „Erfolgreich Führen I bis IV“ besteht die Möglichkeit, ein detailliertes Teilnahmezertifikat für die gesamte Seminarreihe zu erhalten.**

**Erwerben Sie Ihr ZERTIFIKAT!**

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### Erfolgreich Führen II - Mitarbeitergespräche und Motivation

- Zielorientierte Vorbereitung der unterschiedlichen Mitarbeitergespräche
- Säule 1: Das alltägliche anlassbezogene Mitarbeitergespräch
- Säule 2: Das jährliche strukturierte Mitarbeitergespräch
- Säule 3: Das Beurteilungsgespräch
- Motivationsanalyse

**Zielgruppe** Führungskräfte, die ihre Mitarbeitergespräche sicher und wertschätzend führen möchten

**Dozent(en)** Petra Rühle, Soziale Verhaltens- und Erziehungswissenschaften (M.A.), syst. Beraterin (SG), Gesundheitscoach (WISL)  
Simon Grebe, Grebe Consciousness Training, Beratung.Training.Coaching, Leonberg

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40108S	08.04. - 09.04.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA
2019-40109S	25.06. - 26.06.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA
2019-40110S	19.09. - 20.09.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA
2019-40111S	18.11. - 19.11.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA

### Erfolgreich Führen III

**1 + 1 = 5**

#### - Teamarbeit erfolgreich gestalten

- Wachsende Bedeutung von "Team" in einer komplexen und volatilen Arbeitswelt
- Teamrollen und Persönlichkeit: Vielfalt der Teammitglieder nutzen (Diversity)
- Phasen und Methoden der Teamentwicklung
- Teamführung: Konflikt, Kooperation, Verbindlichkeit
- Teamleben gestalten: Effiziente Zusammenarbeit und Information

**Zielgruppe** Führungskräfte aus Verwaltung und Wirtschaft, die Teams leiten

**Dozent(en)** Petra Rühle, Soziale Verhaltens- und Erziehungswissenschaften (M.A.), syst. Beraterin (SG), Gesundheitscoach (WISL)  
Ralf Teufel, Coach, Führungskräfte Trainer, staatl. gepr. Betriebswirt  
Simon Grebe, Grebe Consciousness Training, Beratung.Training.Coaching, Leonberg

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40112S	25.03. - 26.03.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA
2019-40113S	15.07. - 16.07.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA
2019-40114S	13.11. - 14.11.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### Erfolgreich Führen IV

#### - Führen im Konflikt-Dschungel

- Konflikt-Navigationen zur Ursachenbestimmung eines Konfliktes
- Konflikte in der Mitarbeiterführung - vom Umgang mit „sturen Eseln“ und „beleidigten Leberwürsten“
- Phasen-Modell eines konstruktiven Konfliktgespräches
- Mobbing, Bossing, Staffing
- Konfliktlenkungstechniken für einen wertschätzenden Umgang
- Konfliktschlichtung und Mediation als Königsweg des Konfliktmanagements

**Zielgruppe** Führungskräfte, die ihr persönliches Konfliktmanagement reflektieren und erweitern möchten

**Dozent(en)** Petra Rühle, Soziale Verhaltens- und Erziehungswissenschaften (M.A.), syst. Beraterin (SG), Gesundheitscoach (WISL)  
Ralf Teufel, Coach, Führungskräftetrainer, staatl. gepr. Betriebswirt  
Simon Grebe, Grebe Consciousness Training, Beratung.Training.Coaching, Leonberg

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40115S	21.02. - 22.02.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA
2019-40116S	15.05. - 16.05.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA
2019-40117S	25.09. - 26.09.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA
2019-40118S	07.11. - 08.11.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA

### Erfolgreich Führen I

#### - Führungs-1x1 für Nachwuchsführungskräfte

- Was ist Führung? Die Ziele der Führungsarbeit
- Führungsaufgaben, Führungsmodelle, Effizienz von Führungsverhalten
- Welche Fähigkeiten benötige ich als Führungskraft?

**Zielgruppe** Führungskräfte, die sich neu mit dem Thema Mitarbeiterführung beschäftigen bzw. ihre Kenntnisse auffrischen möchten

**Dozent(en)** Dipl.-Psychologin Doris Ebner-Fiedler

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40113F	18.02. - 19.02.2019	Freiburg	428,00 EUR		VWA FR
2019-40114F	13.05. - 14.05.2019	Freiburg	428,00 EUR		VWA FR
2019-40115F	22.07. - 23.07.2019	Freiburg	428,00 EUR		VWA FR
2019-40116F	11.11. - 12.11.2019	Freiburg	428,00 EUR		VWA FR

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### Erfolgreich Führen II

#### - Führungskompetenz für Fortgeschrittene

- Welche Handlungsfelder kann ich mir noch selbst erschließen?
- Rolle und Aufgaben als Führungskraft in Veränderungsprozessen
- Wie stimme ich meinen Führungsstil auf meine Mitarbeiter ab?
- Phasen von Veränderungsprozessen, schwierige Situationen meistern

**Zielgruppe** Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung, die ihre Führungskompetenz verbessern möchten

**Dozent(en)** Dipl.-Psychologe Bernhard Kiesel

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40117F	01.07. - 02.07.2019	Freiburg	428,00 EUR		VWA FR
2019-40118F	19.11. - 20.11.2019	Freiburg	428,00 EUR		VWA FR

### Erfolgreich Führen III

#### - Teamentwicklung

- Was ist ein Team? Kriterien zur Teamanalyse
- Merkmale und Verhaltensweisen erfolgreicher Teams
- Gemeinsame Ziele eines Teams, ausgewählte Strategien zur Teamentwicklung

**Zielgruppe** Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung, die Teams verstehen und leiten wollen

**Dozent(en)** Dipl.-Psychologe Bernhard Kiesel

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40119F	21.10. - 22.10.2019	Freiburg	428,00 EUR		VWA FR

### Erfolgreich Führen IV

#### - Umgang mit schwierigen Führungssituationen

- Schwierige Führungssituationen untersuchen, Ziele entwickeln
- Die eigene Person betrachten, Lösungen entwickeln
- Praktische Fragestellungen und Führungssituationen der Teilnehmer/innen stehen im Vordergrund

**Zielgruppe** Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung, die ihre Führungskompetenz reflektieren, erweitern und weiterentwickeln möchten

**Dozent(en)** Dipl.-Psychologe Bernhard Kiesel

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40120F	09.12. - 10.12.2019	Freiburg	428,00 EUR		VWA FR

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension



## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### Das 1 x 1 der Mitarbeiterführung Teil I

#### - Grundlagen

- Vorgesetztenrolle und Grundsätze zeitgemäßer Mitarbeiterführung
- Bedeutung von Führung; das Mitarbeitergespräch, Ziele und Zielvereinbarung als Führungsinstrument
- Konfliktsituationen, Mitarbeitermotivation

**Zielgruppe** Neu eingesetzte Führungskräfte, die erstmalig Vorgesetztenaufgaben übernommen haben oder Führungsnachwuchskräfte, die sich auf die Übernahme von Führungsverantwortung vorbereiten

**Dozent(en)** Michael G. Müller, Management-Trainer

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40117K	18.03. - 19.03.2019	Karlsruhe	473,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA
2019-40118K	08.07. - 09.07.2019	Karlsruhe	473,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA
2019-40119K	04.11. - 05.11.2019	Karlsruhe	473,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA

### Das 1 x 1 der Mitarbeiterführung Teil II

#### - Aufbau

- Kooperation und Verantwortung
- Mitarbeiterpotentiale nutzen

**Zielgruppe** Neu eingesetzte Führungskräfte, die erstmalig Vorgesetztenaufgaben übernommen haben oder Führungsnachwuchskräfte, die sich auf die Übernahme von Führungsverantwortung vorbereiten

**Dozent(en)** Michael G. Müller, Management-Trainer

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40120K	18.07. - 19.07.2019	Karlsruhe	473,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA
2019-40121K	28.11. - 29.11.2019	Karlsruhe	473,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA

### Führung und Motivation Teil I: Grundlagen des Führungsverhaltens

- Grundfragen der Motivation
- Aspekte motivierender Arbeitsgestaltung
- Begriffe, Instrumente und Verhaltenstypologien zur Führung
- Einordnung des eigenen Kommunikations- und Führungsverhaltens

**Dozent(en)** Professor Dr. Helmut Meder

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40113M	16.05.2019	Mannheim	299,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA MA

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### Führung und Motivation Teil II: Gesprächsführung professionell gestalten

- Stimmige Führung
- Kompetente Gesprächsführung
- Ablauf und Arten von Mitarbeitergesprächen

**Dozent(en)** Professor Dr. Helmut Meder

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40117M	23.05.2019	Mannheim	299.00 EUR	keine, inkl. ME	VWA MA

### Theorie und Praxis erfolgreicher Führung

- Kennzeichen modernen Führungshandelns
- Neue Erkenntnisse psychologischer Führungsforschung
- Reflexion des eigenen „Führungsstils“ vor den Anforderungen von heute und den Werten meiner Organisation
- Transformationale Führung
- Führung im Kontext Generation „Y“ und „Z“
- 3-K Modell der Motivation

**Dozent(en)** Andreas Ploch

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40120M	25.09. - 26.09.2019	Mannheim	599,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA MA

### Premiumseminar

#### "Böse Mädchen" kommen in die Führungsebene - Durchsetzungsstrategien für Frauen

- Die ungeschriebenen Regeln der Machtverteilung
- Vom Wesen der Aggression - Kraftquelle statt Schuldgefühle
- Die Unterdruckmethode - eine Anleitung zu kontrolliertem Wachstum
- Anderen Grenzen setzen - ganz entspannt
- Die Biss-Bremse: Warum Sie manchmal zu höflich sind
- Abschied von der Mausefalle: Worauf Sie zukünftig nicht mehr reinfallen

**Zielgruppe** Weibliche Führungskräfte, die bereits über Führungserfahrung verfügen oder sich in einer Nachwuchsführungsposition befinden

**Dozent(en)** Lutz Herkenrath, Schauspieler (u. a. Ritas Welt), Coach und Trainer, Hamburg  
Lutz Herkenrath wurde ausgezeichnet mit dem deutschen Comedy-Preis

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40120S	07.11. - 08.11.2019	Stuttgart	748.00 EUR	64.00 EUR ME	Württ. VWA

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### NEU **Frauen in Führung**

#### **- Erkenntnisse, die nicht nur Frauen weiterbringen!**

- Als Frau im Führungskontext professionell, souverän und selbstsicher auftreten
- Den individuellen Führungsstil finden und konsequent etablieren
- Mit Widerständen und Vorurteilen diplomatisch, gelassen und wirkungsvoll umgehen und
- Wie Sie in Ihrem individuellen beruflichen Umfeld Ihre Führung gezielt stärken

**Zielgruppe** Frauen, die sich mit der Rolle als (Nachwuchs-)Führungskraft intensiver auseinandersetzen möchten

**Dozent(en)** Eva Himmelsbach, Dipl. Psychologin, Gesundheits- und Krankenpflegerin, Beraterin und Coach

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40125K	18.09. - 19.09.2019	Karlsruhe	473.00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA

### **Gestern Kollege - heute Vorgesetzter - Kompaktseminar für (Nachwuchs-)Führungskräfte**

- Rolle und Funktion der Führungskraft, Einflüsse auf die Zusammenarbeit im Betrieb
- Führungsaufgaben und -instrumente, Führungsstil, Steigerung der persönlichen Souveränität

**Zielgruppe** Neu eingesetzte Führungskräfte, die erstmalig Vorgesetztenaufgaben übernommen haben oder Führungsnachwuchskräfte, die sich auf die Übernahme von Führungsverantwortung vorbereiten

**Dozent(en)** Michael G. Müller, Management-Trainer

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40131K	20.03. - 21.03.2019	Karlsruhe	473.00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA
2019-40132K	16.07. - 17.07.2019	Karlsruhe	473.00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA
2019-40133K	06.11. - 07.11.2019	Karlsruhe	473.00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA

**Unsere Seminare können Sie auch als Inhouse-Veranstaltung buchen.**

**Gerne erstellen wir Ihnen ein individuelles Angebot zu Ihrer Anfrage.**

**Sprechen Sie uns an: Udo Kressler 0711 21041-21**

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### **Erst Kollege/Kollegin - dann Führungskraft - Neue Herausforderungen erfolgreich meistern**

- Persönliche Standort- und Rollenbestimmung
- Erwartungen an die "neue" Führungskraft
- Akzeptanz in der neuen Führungsrolle erzielen, das eigene Führungsverständnis definieren
- Autorität gewinnen ohne autoritär zu sein, sicherer Umgang mit schwierigen Alltagssituationen
- Gute Kommunikation und Kooperation mit den Mitarbeiter/innen aufbauen
- Die Balance zwischen Nähe und Distanz

**Zielgruppe** Das Seminar eignet sich insbesondere für Personen, die

- vor kurzer Zeit Führungsaufgaben übernommen haben
- in naher Zukunft Führungsaufgaben übernehmen sollen
- von „Teammitglied“ zur Führungskraft des Teams werden sollen oder schon geworden sind und diesen Rollenwechsel erfolgreich meistern wollen

**Dozent(en)** Birgit Hornberger, Systemische Prozessberaterin, Trainerin für Sozial- und Führungskompetenz

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40134S	28.01. - 29.01.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA
2019-40135S	25.03. - 26.03.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA
2019-40136S	08.07. - 09.07.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA
2019-40137S	07.10. - 08.10.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA

### **Aufbauseminar - Update Erst Kollege/Kollegin - dann Führungskraft**

- Herausfordernde Führungssituationen erfolgreich bewältigen
- „Schwierige“ Mitarbeiter/innen führen
- Den Einfluss Einzelner auf das gesamte Team erkennen
- Umgang mit Widerstand
- Hilfreiche Spielregeln vereinbaren und etablieren
- Reflektion Ihrer Praxisfälle

**Zielgruppe** Das Seminar eignet sich insbesondere für Personen, die

- vor kurzer Zeit Führungsaufgaben übernommen haben
- in naher Zukunft Führungsaufgaben übernehmen sollen
- von „Teammitglied“ zur Führungskraft des Teams werden sollen oder schon geworden sind und diesen Rollenwechsel erfolgreich meistern wollen
- schon unser Seminar „Erst Kollege/Kollegin - dann Führungskraft“ besucht haben

**Dozent(en)** Birgit Hornberger, Systemische Prozessberaterin, Trainerin für Sozial- und Führungskompetenz

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40138S	17.09.2019	Stuttgart	225,00 EUR		Württ. VWA

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### Vom Kollegen zur Führungskraft

#### - Die neuen Herausforderungen erfolgreich meistern!

- Weshalb möchten Sie Führungskraft sein?
- Einstiegsphase mit dem Übergang gut gestalten
- Balance zwischen Nähe und Distanz
- Kommunikation mit den Mitarbeitern/innen

**Dozent(en)** Dipl.-Psychologe Bernhard Kiesel

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40137F	02.04. - 03.04.2019	Freiburg	428.00 EUR		VWA FR
2019-40138F	26.11. - 27.11.2019	Freiburg	428.00 EUR		VWA FR

### NEU Führungswerkstatt für zukünftige, neue Führungskräfte

#### - Sozialkompetenz und werteorientierte (Unternehmens-)Führung

- Führungsrolle, Werte, Motive, Soziale Kompetenzen
- Führungsstile, Führungsaufgaben, -qualifikationen
- Teamentwicklung, Motivation
- Kommunikation
- Feedback

**Zielgruppe** Zukünftige, neue (Nachwuchs-)Führungskräfte

**Dozent(en)** Annamaria Sisignano, Trainerin für Management und Kommunikation

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40140K	19.02. - 21.02.2019	Karlsruhe	695.00 EUR	keine. inkl. ME	VWA KA

**Möchten Sie sich online anmelden? .... oder den detaillierten Programmflyer herunterladen?**

**Weitere Details zu den Seminaren unter: [www.w-vwa.de](http://www.w-vwa.de).**

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### Führungskompetenzen vertiefen

#### **Führen und geführt werden - Souverän führen in der Sandwichposition**

- Mit jeder Hierarchieebene empathisch kommunizieren
- Implizite und explizite Erwartungen klären
- Die innere Balance zwischen beiden Rollen herstellen
- Unpopuläre Entscheidungen "von oben" authentisch weitergeben
- Zielorientierter Umgang mit Macht und Autorität

**Zielgruppe** Führungskräfte in einer Sandwichposition

**Dozent(en)** Birgit Hornberger, Systemische Prozessberaterin, Trainerin für Sozial- und Führungskompetenz

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40209S	11.02. - 12.02.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA
2019-40210S	03.06. - 04.06.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA
2019-40211S	11.11. - 12.11.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA

#### **Aus dem Team heraus führen - wenn Führungskräfte voll mitarbeiten!**

- Wie erhalte ich meine Motivation, wenn die Rahmenbedingungen schwieriger werden?
- Wie organisiere ich meinen Alltag zwischen Führungsaufgaben und praktischer Mitarbeit am besten?
- Nach welchen Prinzipien führe ich mich selbst?
- Von welchen Prinzipien der Mitarbeiterführung lasse ich mich leiten?
- Was macht Teams erfolgreich?
- Welche Kommunikation brauchen das Team und die Mitarbeiter/innen?

**Zielgruppe** Führungskräfte aus allen Bereichen, die neben ihren Führungsaufgaben noch voll mitarbeiten

**Dozent(en)** Ulf Tödter, Kommunikationstrainer, Coach und Fachbuchautor, Seminare & Coaching, Freiburg

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40213S	17.10. - 18.10.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA

**Unsere Seminare können Sie auch als Inhouse-Veranstaltung buchen.**

**Gerne erstellen wir Ihnen ein individuelles Angebot zu Ihrer Anfrage.**

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### Systemisch Führen: Führen mit System

#### - Berufliche Beziehungen verstehen und gestalten

- Systemische Grundlagen und deren Auswirkung auf die Mitarbeiterführung
- Systemische Aspekte verstehen und für konstruktive Kommunikation und Zusammenarbeit nutzen
- Was beeinflusst Ihre Mitarbeiterführung? Das Zusammenspiel der unterschiedlichen Führungsdimensionen
- Wenn die Mitarbeiter/innen nicht miteinander können: Störungen erkennen und intervenieren
- Verbale Strategien und lösungsorientierte Interventionen

**Zielgruppe** Alle Führungskräfte, die Ansätze der systemischen Führung kennenlernen wollen

**Dozent(en)** Birgit Hornberger, Systemische Prozessberaterin, Trainerin für Sozial- und Führungskompetenz

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40214S	14.05.2019	Stuttgart	225.00 EUR		Württ. VWA
2019-40215S	01.10.2019	Stuttgart	225.00 EUR		Württ. VWA

### Erfolgreich Delegieren

- Der Stellenwert des Delegierens innerhalb der Führungsarbeit
- Delegation und Verantwortung
- Qualität der Delegation
- Vor- und Nachteile von Delegation
- Leitfaden des Delegierens
- Fallstricke beim Delegieren erkennen und vermeiden

**Dozent(en)** Dipl.-Psychologe Bernhard Kiesel

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40217F	18.09. - 19.09.2019	Freiburg	428.00 EUR		VWA FR

### Klar und strukturiert Führen

#### - Den Führungsalltag meistern

- Wie plane und organisiere ich meine praktische Führungsarbeit pro-aktiv?
- Welche Führungsinstrumente unterstützen mich dabei zielorientiert?
- Wie bringe ich meine Führungsarbeit mit meinen sonstigen Aufgaben in Einklang?
- Wie schärfe ich meinen persönlichen Führungsstil?

**Zielgruppe** Erfahrene Führungskräfte aus allen Fachgebieten

**Dozent(en)** Melina Savvidis, Personalentwicklerin, freie Trainerin, systemischer Coach, Erwachsenenbildung (M.A.)

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40217S	10.07.2019	Stuttgart	225.00 EUR		Württ. VWA

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### NEU Agile Führung und Handlungskraft

- Grundlegende Prinzipien für agiles Führen und tatkräftiges Handeln
- Komfortzone - wofür Sie diese brauchen, woran diese Sie hindert UND wie Sie Neues lernen
- Erfolgsbehindernde Denkmuster erkennen und erweiternde Alternativen entwickeln
- Notwendigkeit von Commitment und Spielregeln im Berufsalltag
- Probleme in hirngerechte Ziele verwandeln
- Persönliche Ressourcen gezielt aktivieren und Selbstkompetenzen gewinnen
- Neue Perspektiven und konkrete Maßnahmen zur Umsetzung

**Zielgruppe** Führungskräfte aller Hierarchieebenen

**Dozent(en)** Dr. Gabi Pörner, Trainerin und Business-Coach, Studium der Psychologie, Pädagogik und Kommunikationswissenschaften, Geschäftsführerin TIM-Training GmbH, Grünwald

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40218S	21.03. - 22.03.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA

### NEU Agile Techniken für Führungskräfte aus der Verwaltung

#### - Projekte mit allen Beteiligten flexibler, innovativer und schneller umsetzen!

- Die Effektivität und Achtsamkeit im Arbeitsumfeld Schritt für Schritt steigern
- Das Betriebsklima nachhaltig positiv beeinflussen
- Die Reaktionsfähigkeit optimieren und Selbstführungskompetenz der Mitarbeiter/innen fördern
- Die Organisation zum professionellen Dienstleister entwickeln

**Zielgruppe** Führungskräfte, die ihre Führungskompetenz verbessern möchten und offen sind für neue Ideen in der Führung

**Dozent(en)** Uwe Janikovits, professioneller Business-Coach (ICF-anerkannt), Trainer

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40218K	13.05. - 14.05.2019	Karlsruhe	473,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA

### Agile Führung

- Was bedeutet agile Führung?
- Unterschied zu traditionellen Arten der Führung
- Agile Werte und Prinzipien
- Voraussetzungen und Wirkung agiler Führung

**Dozent(en)** Dipl.-Psychologe Bernhard Kiesel

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40218F	04.06. - 05.06.2019	Freiburg	428,00 EUR		VWA FR

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension



## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### Agile Techniken für Führungskräfte aus der Verwaltung

- Was heißt Agilität?
- Agile Grundwerte, Prinzipien und Techniken
- Umgangsformen im agilen Team
- Wertschätzende Kommunikation als Basis einer agilen Zusammenarbeit
- Überblick verschiedener agiler Methoden
- OpenSpace als Beispiel einer agilen Großgruppenmethode

**Dozent(en)** Uwe Janikovits, professioneller Business-Coach (ICF-anerkannt), Trainer

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
<b>2019-40218M</b>	11.02. - 12.02.2019	Mannheim	599,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA MA

### NEU Führen als Stellvertreter/in

- Rolle und Zusammenarbeit
- Kommunikation und Delegation

- Erwartungsmanagement - Wer hat hier was zu tun und in welchem Zeitraum?
- Missverständnisse vermeiden durch eine strukturierte Übergabe- und Gesprächskultur
- Entscheiden oder liegen lassen - Loyal gegenüber der/m Vorgesetzten und dem Team
- Chancen/Grenzen kennen und kommunizieren
- Vertrauen in eine individuelle und situative Führung aufbauen
- Für Klarheit sorgen - mit allen Beteiligten im Gespräch sein
- Delegation als Stellvertreter - nur nachmachen oder der eigenen Philosophie folgen?
- Gesprächsführungskompetenzen: Gesprächsatmosphäre schaffen, Zuhören, Strukturieren, Fragen stellen, konstruktives Feedback geben

**Zielgruppe** Stellvertreter/innen bzw. Mitarbeiter/innen, die in absehbarer Zeit eine Stellvertreter-Funktion übernehmen werden oder bereits übernommen haben

**Dozent(en)** Melina Savvidis, Personalentwicklerin, freie Trainerin, systemischer Coach, Erwachsenenbildung (M.A.)

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
<b>2019-40220S</b>	Teil 1: Rolle und Zusammenarbeit, 08.05.2019 Teil 2: Kommunikation und Delegation, 06.11.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA

**Unser aktuelles Gesamtangebot finden Sie im Internet unter: [www.w-vwa.de](http://www.w-vwa.de)**

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### NEU Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung

Das Wort „Digitalisierung“ ist in aller Munde. Doch wie konkret haben Sie sich mit den Auswirkungen auf Ihr Unternehmen bereits befasst. Müssen Sie da überhaupt mitmachen? Wo liegt Ihr Nutzen? Auch in der öffentlichen Verwaltung schreitet die Digitalisierung zunehmend voran.

In diesem Workshop erhalten Sie einen ersten Einblick, welche Möglichkeiten sich für Sie ergeben und erfahren, was die nächsten Schritte sein könnten. Erarbeiten Sie heute, was zu tun ist, um für die Herausforderungen von morgen gewappnet zu sein.

- Status Quo (Technologie, Trends & Megatrends, Geschäftsmodelle)
- Strategische Ausrichtung (Analyse, Business, Prozesse, Mensch, Technologie, Geschäftsmodelle, Prinzipien: Once only, Digital first, Mobile first, Voraussetzungen für den digitalen Wandel, Erarbeitung einer Strategie)
- Nutzerzentrierung (Kundenbedürfnisse und -wünsche, Umfeld der Nutzer)

**Zielgruppe** Führungskräfte aus allen Fachgebieten und Hierarchieebenen

**Dozent(en)** Andreas Bachmann, Techn. Betriebswirt (IHK), Trainer und Berater, Spirit Training & Consulting GmbH, Gladbeck

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40221S	18.03.2019	Stuttgart	249.00 EUR		Württ. VWA

**Möchten Sie Informationen zu neuen und aktuellen Seminaren per E-Mail erhalten?**

**Abonnieren Sie unseren kostenlosen Newsletter unter: [www.w-vwa.de](http://www.w-vwa.de)**

**oder**

**möchten Sie sich online anmelden? .... oder den detaillierten Programmflyer herunterladen?**

**Weitere Details zu den Seminaren unter: [www.w-vwa.de](http://www.w-vwa.de)**

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### NEU **Digitale Führungskompetenz** **- Agile Führung und Kompetenzen**

Alles, was sich digitalisieren lässt, wird digitalisiert. Diese Tatsache verändert den Führungsalltag radikal. Sind Sie darauf vorbereitet? Erweitern Sie Ihre Medien- und interkulturellen Kompetenzen und machen Sie ein Update für Ihre Führungsfertigkeiten. Verschaffen Sie sich einen Überblick über den Stand der Technologie und die Auswirkungen auf zentrale Management- und Führungsthemen. Lernen Sie heute digital zu führen, um für die Herausforderungen von morgen gewappnet zu sein.

- Märkte, Kunden, Mitarbeiter heute (digitales Verhalten, die neuen Arbeitnehmer/Arbeitswelten, Wissen/Lernen im digitalen Zeitalter, Führungskompetenz neu definiert)
- Digitale Zusammenarbeit mit Chancen und Risiken (Vernetzte Strukturen aufbauen, untersch. Organisationsformen bedienen, Anbindung von Vertrieb, Home-Office, Demokratisierung, Partizipation, Zusammenarbeit über Generationen, Grenzen, Kulturen)
- Digitale Kommunikationserwartung und -verhalten (Tagesrhythmus, Erreichbarkeit, Antwortzeiten, Verwendung bekannter Kanäle, Einzel- und Gruppenkommunikation, Einsatz von Anwendungen für die Team- & Projektarbeit, Tools für Dokumenten- und Wissensmanagement, Tablet, Apps & Co.,
- Führung 4.0 (Zusammenarbeit im Team neu definiert, Neue Wege der Kompetenzentwicklung, Neugestaltung der Kundenbeziehungen, Impulse für Ihre persönliche und strategische digitale Ausrichtung, Datenschutz und gesetzliche Regelungen)
- Individuelle Praxisbeispiele der Teilnehmer/innen (Bearbeitung von Praxisfällen, Erarbeitungen von Lösungsansätzen in der Gruppe, Festlegung weiterer Schritte für die Teilnehmer/innen, Kommunikation nach dem Training)

**Zielgruppe** Führungskräfte aus allen Fachgebieten, Hierarchieebenen, Organisationen, die einen hohen Ressourceneinsatz in der Kommunikation haben, über Standorte hinweg zusammenarbeiten, deren Mitarbeiter viel unterwegs sind, zahlreiche digitale Kommunikationskanäle nutzen, nachhaltig Digitalisierungsprojekte umsetzen wollen, neue Arbeitswelten oder vernetzte Strukturen planen/einsetzen, die digitale Zusammenarbeit in Teams optimieren wollen

**Dozent(en)** Andreas Bachmann, Techn. Betriebswirt (IHK), Trainer und Berater, Spirit Training & Consulting GmbH, Gladbeck

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40222S	21.02. - 22.02.2019	Stuttgart	498.00 EUR		Württ. VWA

### NEU **NLP in der Mitarbeiterführung**

- Die zehn wichtigsten NLP-Vorannahmen
- „Selbst“-Erfahrung: „Wie ticke ich, wie ticken die anderen?“
- Zielführende Kommunikation
- Meta-Anforderungen an Kandidaten/Mitarbeiter
- LAB-Profile in der Praxis
- Anwendung bei der Erstellung von Profilen, Zusammensetzung von Teams

**Dozent(en)** Barbara Hölscher-Busam, Businesscoach, Kommunikations- und NLP-Trainerin

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40223F	09.07. - 10.07.2019	Freiburg	428,00 EUR		VWA FR

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### Umgang mit schwierigen Mitarbeiter/innen

- Welche Informationen empfinden Sie als schwierig?
- Die vier psychischen Grundbedürfnisse
- Grundelemente der Kommunikation und Gesprächsführung
- Abwehr von unfairen Attacken

**Dozent(en)** Dipl.-Psychologe Bernhard Kiesel

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40225F	09.04. - 10.04.2019	Freiburg	428,00 EUR		VWA FR

### Respekt und Toleranz sind mehr als nur Worte

#### - Wie es Ihnen als Führungskraft gelingt mit den vielfältigen "Unterschiedlichkeiten" Ihrer Mitarbeiter/innen konstruktiv umzugehen

- 4 Kompetenzen eines an Vielfalt orientierten Führungsverständnisses
- Stereotypen zu den unterschiedlichen Generationen in heterogenen Teams
- Praxiserprobte Führungswerkzeuge zur Förderung eines respektvollen Miteinanders im eigenen Team
- Respekt und Toleranz als innere Haltung und Sichtweise fördern
- Initiieren eines respektvollen Umgangs mit der Vielfalt im eigenen Team
- Werteorientierte Konfliktlösungsstrategien

**Zielgruppe** Führungskräfte, die erfahren möchten, wie Sie mit der Vielfalt Ihrer Mitarbeiter konstruktiv umgehen und diese ermutigen möchten, Unterschiedlichkeit im Team als Chance für eine gute Zusammenarbeit zu nutzen

**Dozent(en)** Sabine Alexandra Grebe, Trainerin und Speaker im Bereich Führung, Team und Gesundheitsmanagement, Leonberg

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40225K	20.05.2019	Karlsruhe	254,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA

### Laterale Führung

#### - Führung ohne Weisungsbefugnis

- Überzeugen, gewinnen, begeistern und Verbindlichkeit der Mit- und Zusammenarbeit sichern
- Mitspieler und Gegenspieler erkennen und stimmig miteinbeziehen
- Konstruktive Gestaltungsmacht

**Dozent(en)** Maria Schellhorn, Coach, Supervisorin und systemische Organisations- und Unternehmensentwicklerin

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40226F	06.05. - 07.05.2019	Freiburg	428,00 EUR		VWA FR

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### Gesundheitsorientierte Führung

- Aspekte von Gesundheit - Salutogenese und Resilienz
- Zusammenhang Gesundheit, Stress und Leistungsfähigkeit
- Burnout: Definitionen, Symptome, Phasen und Verlauf
- Gesundheitsförderliche Haltung und Verhalten in der Führung
- 6 Dimensionen gesunder Führung

**Zielgruppe** Führungskräfte aller Hierarchieebenen, die mehr zum Thema "gesundheitsorientierte Führung" erfahren möchten

**Dozent(en)** Petra Rühle, Soziale Verhaltens- und Erziehungswissenschaften (M.A.), syst. Beraterin (SG), Gesundheitscoach (WISL)

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40226S	16.05. - 17.05.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA

### Gesunde Führung

- Was ist gesunde Führung?
- 6 Hauptanforderungen an einen gesundheitsorientierten Führungsstil
- Kommunikation als zentrales Instrument einer gesunden Führung
- Grundlagen der Kommunikation
- Die 4 Schritte einer wertschätzenden Kommunikationshaltung
- Gesprächsführung durch Zuhören

**Dozent(en)** Uwe Janikovits, professioneller Business-Coach (ICF-anerkannt), Trainer

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40226M	15.04. - 16.04.2019	Mannheim	599,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA MA

### Achtsamkeit für Führungskräfte

#### - Gesunde Selbstführung als Burnout-Prophylaxe

- Wissenschaftliche Erkenntnisse der aktuellen Achtsamkeitsforschung im Führungsalltag
- Selbstempathie als Schlüssel einer guten Gesundheit
- Fremdempathie als wichtige Führungskompetenz
- Besprechungen und Mitarbeitergespräche in achtsamer Art gestalten

**Zielgruppe** Führungskräfte, die Ihr Bewusstsein für die eigene Gesundheit mit praxisnahen Tipps und Empfehlungen ausbauen wollen

**Dozent(en)** Sabine Alexandra Grebe, Trainerin und Speaker im Bereich Führung, Team und Gesundheitsmanagement, Leonberg

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40227K	01.04.2019	Karlsruhe	254,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### Die Führungskraft als Coach

- Möglichkeiten und Grenzen des Coachings durch eine Führungskraft
- Coaching Aufbau und Ablauf
- Gesprächsablaufmöglichkeiten in einem Coachingprozess
- Fragen als Schlüssel zur Antwort
- Unterstützende Instrumente für den Coachingprozess

**Dozent(en)** Rolf Breunig, Coach, Trainer und Supervisor

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40228F	03.12. - 04.12.2019	Freiburg	428.00 EUR		VWA FR

### NEU Coaching-Kompetenz für Führungskräfte

#### - Einfache und wirkungsvolle Techniken zur nachhaltigen Förderung von Motivation und Zufriedenheit

- Motivierende und wertschätzende Kommunikationshaltung
- Stimmungen/Unstimmigkeiten erkennen und positiv Einfluss nehmen
- Empathische Fähigkeiten vertiefen und trainieren
- Mitarbeiter/innen aus individuellen, emotionalen Denkfallen und extremen Sichtweisen heraushelfen

**Zielgruppe** Führungskräfte aller Ebenen

**Dozent(en)** Uwe Janikovits, professioneller Business-Coach (ICF-anerkannt), Trainer

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40228K	08.04. - 09.04.2019	Karlsruhe	473,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA

### Notfallkoffer für die Führungskraft

- Kunst der Motivation
- Prinzip des Forderns und Förderns
- Die Selbstverantwortung der Mitarbeiter/innen
- Überzeugungskraft und -geschick
- Die Kunst des Fragens

**Zielgruppe** Führungskräfte und Teamleiter aller Ebenen

**Dozent(en)** Rolf Breunig, Coach, Trainer und Supervisor

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40229F	13.11. - 14.11.2019	Freiburg	428.00 EUR		VWA FR

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### Supervision für Führungskräfte (als Inhouseseminar buchbar)

#### - Prozessbegleitung in der Kleingruppe

- Drei Vormittagssitzungen im Zeitraum Herbst 2019
- Themenschwerpunkte: Reflexion der beruflichen Rolle und Position im Unternehmen, Lösungsansätze bei herausfordernden Situationen, Initiierung von Change-Prozessen, gesundes Führen

**Zielgruppe** Führungskräfte aller Hierarchieebenen

**Dozent(en)** Evelyn Kälker, Supervisorin (DGSV), Lehrcoach (EASC), Trainerin für Kommunikations- und Führungskompetenz, Esslingen

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40229S	Nach Vereinbarung	Stuttgart	672,00 EUR		Württ. VWA

### Führung und Motivation

#### Gute Mitarbeiter/innen binden und fördern

- Was hält gute Mitarbeiter/innen?
- Was brauchen Mitarbeiter/innen, um sich weiterzuentwickeln?
- Was nützt und was nicht nützt
- Was gute Führungskräfte tun
- Die Schlüssel zum Fördern und Halten von Mitarbeiter/innen

**Zielgruppe** Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung, die ihre Führungskompetenz verbessern möchten

**Dozent(en)** Dipl.-Psychologe Bernhard Kiesel

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40231F	14.05. - 15.05.2019	Freiburg	428,00 EUR		VWA FR

### **NEU** Mit Energie und Engagement am Ball

#### - Motivierend führen!

- Motivation: Menschen gewinnen und in Bewegung bringen
- Was uns im Innersten bewegt
- Motivierend agieren auf verschiedenen Ebenen
- Motivationsbremsen - Motivationskatalysatoren
- Selbstmotivation: Den inneren Schweinehund überlisten

**Zielgruppe** Führungskräfte aller Ebenen und Mitarbeiter mit Personalverantwortung

**Dozent(en)** Eva Himmelsbach, Dipl. Psychologin, Gesundheits- und Krankenpflegerin, Beraterin und Coach

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40231K	29.04. - 30.04.2019	Karlsruhe	473,00 EUR	keine. inkl. ME	VWA KA

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### NEU **Employer Branding - Mitarbeiter/innen gewinnen und binden**

- Was ist Employer Branding?
- Internes und externes Employer Branding
- Aktuelle Arbeitsmarktsituation
- Zielgruppendefinition
- Best practices
- Was macht der Wettbewerb?

**Zielgruppe** Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung, die ihre Führungskompetenz verbessern möchten

**Dozent(en)** Sabrina Rest, Dipl.-Betriebswirtin, Master in Personalentwicklung, systemischer Coach

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40232F	19.03.2019	Freiburg	250,00 EUR		VWA FR

### Führung und Persönlichkeitsentwicklung

#### **Psychologie für Führungskräfte I - Schwerpunkt: Einfluss und Durchsetzungsstärke**

- Alltägliche Machtspiele: Wer behält die Oberhand?
- Die Körpersprache der Macht: Signale von Dominanz und Unterordnung
- Die Sprache der Macht: Welche Sprachmuster Kompetenz und Autorität vermitteln
- Praktische Menschenkenntnis: Wie Sie andere Menschen für Ihre Sichtweise gewinnen können
- Kooperation oder Konfrontation: Wann führt welches Verhalten zum Ziel?

**Zielgruppe** Führungskräfte aller Hierarchieebenen, die mehr zu Hintergründen menschlichen Verhaltens erfahren möchten

**Dozent(en)** Jürgen Werner, Jurist und Sozialwissenschaftler, Kommunikationstrainer für Fach- und Führungskräfte, Freiburg

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40233S	23.05. - 24.05.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA

#### **Psychologie für Führungskräfte II - Schwerpunkt: Umgang mit Herausforderungen**

- Stress und Stressbewältigung: Unser Einfluss auf den Stress
- Burnout verstehen und erkennen: Interventionsmöglichkeiten bei burnout-gefährdeten Mitarbeitern
- Raus aus dem Hamsterrad: Wie sich eine gesunde Lebensbalance finden lässt
- Mentale Stärke statt Selbstsabotage: Wie Sie die innere Abwehr stärken können
- Das Prinzip Selbstverantwortung: Abschied vom Opferverhalten

**Zielgruppe** Führungskräfte aller Hierarchieebenen, die mehr zu Hintergründen menschlichen Verhaltens erfahren möchten

**Dozent(en)** Jürgen Werner, Jurist und Sozialwissenschaftler, Kommunikationstrainer für Fach- und Führungskräfte, Freiburg

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40234S	28.11. - 29.11.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension



## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### "Die Authentische Führungskraft"

#### - Aus der inneren Ruhe heraus souverän führen!

- Wie unsere Prägungen entstehen
- Wie objektiv ist unsere Wahrnehmung?
- Innere Akzeptanz als Schlüsselfunktion
- Die Funktion von Gefühlen und Realitätscheck: "Was sind reale Bedrohungen?"
- Das Spiegelprinzip

**Zielgruppe** (Potenzielle) Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen mit fachlicher Führungsaufgabe (z. B. Projektleiter/innen)

**Dozent(en)** Axel Kranz, Führungskräftetrainer und Coach

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40234K	13.05. - 14.05.2019	Karlsruhe	473,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA

### Aus der inneren Ruhe heraus erfolgreich führen

- Wie funktioniert unser Bewusstsein?
- Warum Meditation nichts anderes als ein Lernprozess ist
- Wie unsere unbewussten Prägungen entstehen
- Innere Akzeptanz als Schlüssel zur Gelassenheit und Authentizität
- Wie objektiv ist unsere Wahrnehmung?
- Die Funktion von Gefühlen + Realitätscheck: "Was sind reale Bedrohungen?"
- Verantwortung für die eigenen Gefühle übernehmen
- Warum mein Empfinden nicht immer zur Realität passt
- Spiegelprinzip: Wie genau das, was mich an anderen stört, mir den Weg zu innerer Freiheit aufzeigt

**Dozent(en)** Axel Kranz, Führungskräftetrainer und Coach

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40234M	26.03. - 27.03.2019	Mannheim	599,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA MA

**Fehlt Ihnen ein Thema in unserem Angebot?**

**Informieren Sie uns - wir freuen uns auf Ihre Anregungen.**

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### NEU **Führen mit Gefühl?!**

#### - „Emotional Führen“ oder „Die Kunst der Gefühlsakrobatik beherrschen!“

- Standortbestimmung
- Theorie-Input: Emotionale Intelligenz
- Emotionen gekonnt einrahmen und zum Ausdruck bringen
- Skill-Training in konkreten Alltagssituationen & Feedback
- Reflexion und Innenschau, den persönlichen Fokus identifizieren

**Zielgruppe** Führungskräfte aller Hierarchieebenen und Projektleiter/innen

**Dozent(en)** Melina Savvidis, Personalentwicklerin, freie Trainerin, systemischer Coach, Erwachsenenbildung (M.A.)

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40235S	23.10.2019	Stuttgart	225.00 EUR		Württ. VWA

### „Depressiv oder nur schlecht drauf?“

#### Führungstipps im Umgang mit psychisch-auffälligen Mitarbeitenden

- Psychische Belastungen erkennen und einordnen
- Ausgewählte psychische Störungen differenzieren „ohne Psychologe zu sein“
- Die Wegbereitende Rolle der Führungskraft
- Kritische Gespräche mit den Mitarbeitenden sicher und emphatisch führen
- Hilfsangebote anbieten und Behandlungsmöglichkeiten darlegen

**Zielgruppe** Führungskräfte aller Hierarchieebenen, Personalentwickler und Personalräte

**Dozent(en)** Simon Grebe, Grebe Consciousness Training, Beratung.Training.Coaching, Leonberg

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40236S	23.05. - 24.05.2019	Stuttgart	448.00 EUR		Württ. VWA

### NEU **Voller Fokus auf das Ziel - Begeistern, Ziele verfolgen und Energien bündeln**

- Entscheidungen vorbereiten
- Den Zielfokus neu justieren, Werte bestimmen unsere Ziele
- Sich selbst und andere begeistern
- Energiemanagement im Alltag

**Zielgruppe** Führungskräfte aller Hierarchieebenen

**Dozent(en)** Bernd Sehnert, Coach, Verhandlungs- und Kommunikationstrainer

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40238S	28.03. - 29.03.2019	Stuttgart	448.00 EUR		Württ. VWA

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### NEU **Haltung zeigen: Stärken Sie Ihre Führungspersönlichkeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM®**

- Mit der Affektbilanz meine Entscheidungen leichter treffen
- Mein persönliches Haltungsziel (Motto-Ziel) formulieren
- S.M.A.R.T- und Haltungsziele unterscheiden lernen und situativ klug nutzen
- Meine bewussten und unbewussten Ziele in Einklang bringen
- Neue Handlungs- und Denkmuster für schwierige Situationen entwickeln

**Zielgruppe** Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung, die ihre Führungskompetenz verbessern möchten

**Dozent(en)** Natascha Battus, Kommunikationstrainerin und Coach

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40237F	24.06. - 25.06.2019	Freiburg	428,00 EUR		VWA FR

### **Volle Kraft voraus: Keine Angst vor der Macht!**

#### **- Die eigene Führungsrolle kraftvoll und empathisch nutzen**

- Die Bewertung von Macht - Zielkonflikte und Machtdynamiken
- Das individuelle Verständnis von Macht
- Grundmotive und deren Einfluss auf das „Machtverhalten“
- Entwicklungsstadien des Machtmotivs
- Verhaltensstile, wenn Führungsaufgaben übernommen werden - „Macht“ ausgeübt werden soll
- Machtkompetenz: hinderliche Glaubenssätze und deren Auflösung
- „Spiele der Macht“: Grenzen aufzeigen, um nicht selbst zu foulern
- Subjektive Machtbasen: wodurch Einfluss nehmen
- Geschlechtsspezifische Aspekte

**Zielgruppe** Führungskräfte mit Führungserfahrung, die ihre Führungsarbeit optimieren möchten

**Dozent(en)** Birgit Hornberger, Systemische Prozessberaterin, Trainerin für Sozial- und Führungskompetenz

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40240S	19.11.2019	Stuttgart	225,00 EUR		Württ. VWA

**Unsere Seminare können Sie auch als Inhouse-Veranstaltung buchen.**

**Gerne erstellen wir Ihnen ein individuelles Angebot zu Ihrer Anfrage.**

**Sprechen Sie uns an: Udo Kressler 0711 21041-21**

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### NEU **Beziehungskompetenz für Führungskräfte**

- Beziehungskompetenz: eine Frage der Haltung, nicht der Technik
- Eigenen Stärken und Lernfelder in Beziehungen erkennen
- Arbeitsbeziehungen aktiv positiv gestalten
- Mit Vertrauen und Empathie positiv „mächtig“ sein
- Glaubwürdigkeit durch Authentizität
- Hinhören, Zuhören und Verstehen
- Wertschätzung leben und zeigen
- Aktive Beziehungsgestaltung im Alltag
- Beziehungen in Gruppen positiv beeinflussen

**Zielgruppe** Führungskräfte aller Hierarchieebenen

**Dozent(en)** Birgit Hornberger, Systemische Prozessberaterin, Trainerin für Sozial- und Führungskompetenz

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40241S	04.02.2019	Stuttgart	225.00 EUR		Württ. VWA

### NEU **Das Wesentliche im Fokus: Komplexität im Führungsalltag reduzieren**

#### **- Wie Sie mit agiler Führung unübersichtliche Situationen mit Klarheit und Einfachheit steuern**

Wer andere Menschen überzeugend und authentisch führen möchte, der sollte zunächst fähig sein, sich selbst gut zu führen. Ansonsten wirkt die Führungskraft unglaubwürdig, denn sie fordert von Mitarbeiter/innen Dinge, die sie selbst nicht beherrscht.

- Nachhaltige Vereinfachung von verwaltungsinternen Abläufen
- Prinzipien der Einfachheit („Simplicity“) zielgenau umsetzen (Neuordnen, Weglassen, Ergänzen, Ersetzen)
- Regeln Agiler Führung kompetent anwenden
- Uneindeutigkeiten, Unsicherheiten und Unvorhersehbares erkennen und meistern
- Mit steigendem Informationsdruck sicher und gelassen umgehen

**Zielgruppe** Führungskräfte, die Komplexität in ihrem Arbeitsalltag reduzieren und Regeln agiler Führung umsetzen wollen

**Dozent(en)** Simon Grebe, Grebe Consciousness Training, Beratung.Training.Coaching, Leonberg

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40242S	14.11. - 15.11.2019	Stuttgart	448.00 EUR		Württ. VWA

**Seminare zum Themenbereich „Sozial- und Methodenkompetenz“ finden Sie unter der Rubrik 41000ff**

**Seminare für den Themenbereich „Personalwesen“ unter der Rubrik 52000ff**

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

**NEU Von der Kunst sich selbst zu führen**  
- Gute Mitarbeiterführung gelingt nur dem, der sich selbst gut führt

Die sechs Grundprinzipien der Selbstführung:

Prinzip 1: Ein tragfähiges Wertefundament

Prinzip 2: Attraktive Werttreiber

Prinzip 3: Selbstverantwortung

Prinzip 4: Selbstkontrolle

Prinzip 5: Lernbereitschaft

Prinzip 6: Nachhaltigkeit

**Zielgruppe** Führungskräfte aus allen Bereichen

**Dozent(en)** Ulf Tödter, Kommunikationstrainer, Coach und Fachbuchautor, Seminare & Coaching, Freiburg

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40245S	07.05.2019	Stuttgart	225.00 EUR		Württ. VWA

**NEU Arbeitskreise & Workshops gestalten**  
- „Ergebnisse erzielen, statt um Themen kreisen“

- ... und wenn du nicht mehr weiter weißt, dann gründe einen Arbeitskreis
- ... gut so! Denn wenn interdisziplinär oder bereichsübergreifend Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen, Know How und Können miteinander Lösungen erarbeiten, hat dies die Chance auf nachhaltigere Lösungen
- Zielorientierung konsequent umsetzen
- Ablauf, Veranstaltungsdesign erstellen
- Methodenspektrum klassisch bis kreativ
- Tipps zur Gestaltung und Moderation, gerne auch gespiegelt an eigenen oder mitgebrachten Beispielen
- Es gilt das Prinzip: "Aus der Praxis für die Praxis!"

**Zielgruppe** Führungskräfte aller Hierarchieebenen die Arbeitskreise, Workshops oder Veranstaltungen leiten bzw. durchführen

**Dozent(en)** Heico Schneider, Interner Organisationsberater, systemischen Berater, Verhaltenstrainer, Projektleiter

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40250S	11.04.2019	Stuttgart	225.00 EUR		Württ. VWA

**Unser aktuelles Gesamtangebot finden Sie im Internet unter: [www.w-vwa.de](http://www.w-vwa.de).**

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### Führung und Kommunikation

#### **Endlich „Miteinander“ und nicht mehr „Gegeneinander“!**

##### **- Das Praxis-Seminar für eine „friedvolle“ und kollegiale Kommunikation**

- Wertschätzung als innere Haltung für ein gesundes Miteinander
- „Sprache des Friedens“ statt „Sprache des Angriffs“
- Weg von „der Suche nach den Schuldigen“ hin zu „der Übernahme von Eigenverantwortung“
- Lösungsorientierte Sprachtechniken
- „Erste Hilfe Koffer“ für persönliche Angriffe und Beleidigungen

**Zielgruppe** Führungskräfte, die einen neuen Blickwinkel auf die Kraft der zwischenmenschlichen Kommunikation gewinnen möchten

**Dozent(en)** Sabine Alexandra Grebe, Trainerin und Speaker im Bereich Führung, Team und Gesundheitsmanagement, Leonberg

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40352K	18.11.2019	Karlsruhe	254,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA

#### **„Red´ nicht länger um den heißen Brei!“**

##### **Warum Führungskräfte auch mal unpopuläre Entscheidungen treffen müssen**

- Entscheidungen sicher treffen: von der Idee bis zur Umsetzung
- Unpopuläre Entscheidungen gegenüber Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Kunden und Bürgern souverän vertreten
- Die 4-Schritte-Technik eines konstruktiven Nein-Sagens
- Die 5-Schritte-Technik des Standpunktbehauptens
- Etablieren einer menschenfreundlichen Fehlerkultur

**Zielgruppe** Führungskräfte aller Hierarchieebenen

**Dozent(en)** Simon Grebe, Grebe Consciousness Training, Beratung.Training.Coaching, Leonberg

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40353S	21.10. - 22.10.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA

**Möchten Sie Informationen zu neuen und aktuellen Seminaren per E-Mail erhalten?**

**Abonnieren Sie unseren kostenlosen Newsletter unter: [www.w-vwa.de](http://www.w-vwa.de)**

oder

**möchten Sie sich online anmelden? .... oder den detaillierten Programmflyer herunterladen?**

**Weitere Details zu den Seminaren finden Sie unter: [www.w-vwa.de](http://www.w-vwa.de)**

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### Entscheidungskompetenz steigern: Besser entscheiden

- Psychologie und Entscheidung
- Kognitiver Aufwand in typischen Entscheidungssituationen
- Emotionen und Moral: Wie rational können wir überhaupt entscheiden?
- Risiko: Objektive oder subjektive Risikowahrnehmung?
- Kognitive Dissonanztheorie & Kontrollbedürfnis
- Was macht erfolgreiche Verkäufer/innen so erfolgreich?
- Wie wehre ich mich gegen Manipulationen?

**Dozent(en)** Professor Stefan Hilbert

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40354M	18.03.2019	Mannheim	299,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA MA

### „Ich bin nicht zuständig!“

#### Einwänden, Vorwänden und Ausreden im Führungsalltag souverän begegnen

- Schlagfertigkeit! Konstruktiv, intelligent und spontan kontern
- Souveräner Umgang mit „schwierigen Zeitgenossen“
- Bei Angriffen und Provokationen positiv, clever und schnell reagieren
- Durchsetzungsstärke erlangen und Souveränität ausstrahlen
- Hintergründe von Einwänden, Vorwänden und Ausreden sicher erkennen

**Zielgruppe** Führungskräfte aller Hierarchieebenen

**Dozent(en)** Simon Grebe, Grebe Consciousness Training, Beratung.Training.Coaching, Leonberg

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40355S	10.10.2019	Stuttgart	225,00 EUR		Württ. VWA

**Fehlt Ihnen ein Thema in unserem Angebot?**

**Haben Sie Ideen, Wünsche oder Anregungen zu unseren Seminaren?**

**Informieren Sie uns - wir freuen uns auf Ihre Hinweise und Anregungen.**

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### NEU Das Führungsgespräch

#### - Rollenklärung/Erörterung der eigenen Führungsphilosophie nach Übernahme einer Führungsfunktion

- Das Anforderungsprofil einer modernen Führungskraft
- Checkliste zur Klärung der eigenen Führungssituation
- Rollenklärung: Wer erwartet was von mir?
- Erstellung eines Führungskonzeptes
- Inhalte des Führungsgesprächs
- Methodische Varianten des Führungsgesprächs

**Zielgruppe** Führungskräfte mit Personalverantwortung

**Dozent(en)** Michael Merz, Dipl.-Pädagoge, Freier Trainer 2M!Concept, Karlsruhe

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40356K	27.05.2019	Karlsruhe	254,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA

### Das Bewertungsgespräch nach LOB gem. § 18 TVöD - Für Bewerter/innen

- Das System der systematischen Leistungsbewertung und dessen Handhabung
- Grundlagen der Kommunikation - Anforderungen an Bewerter/innen
- Typische Problemfelder der Leistungsdifferenzierung, Bewertungskriterien / Bewertungsmaßstab
- Wahrnehmungs- und Bewertungsschulung, typische Bewertungsfehler, Bewertungsgespräche

**Zielgruppe** Führungskräfte, die Bewertungsgespräche führen

**Dozent(en)** Michael Merz, Dipl.-Pädagoge, Freier Trainer 2M!Concept, Karlsruhe

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40355K	09.12.2019	Karlsruhe	254,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA

### Erfolgreich Mitarbeitergespräche und Beurteilungsgespräche (LOB) führen

- Voraussetzung für Führungsgespräche: Klärung der Führungsrolle
- Ziele, Formen und Inhalte von Mitarbeitergesprächen
- Kommunikationshaltungen und psychologisch fundierte Kommunikationstechniken
- Grundlagen der leistungsorientierten Bezahlung und des Beurteilungsgesprächs
- Ziele, Formen und Inhalte von Beurteilungsgesprächen
- Vergleich von Mitarbeiter- und Beurteilungsgesprächen

**Zielgruppe** Führungskräfte, die (z. B. im Zuge Leistungsorientierter Bezahlung) Mitarbeitergespräche und/oder Beurteilungsgespräche führen oder künftig führen werden

**Dozent(en)** Michael Merz, Dipl.-Pädagoge, Freier Trainer 2M!Concept, Karlsruhe

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40356S	03.12. - 04.12.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension



## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### Mitarbeitergespräche als Führungskraft führen - u. a. Ziele vereinbaren

- Die Ziele des klassischen Mitarbeitergesprächs: Inhalte und Ablaufstruktur
- Klärung der Führungsrolle
- Klärung von Voraussetzungen für Arbeitszufriedenheit und Arbeitserfolg
- Ermittlung des Fortbildungsbedarfs als Element der Personalentwicklung
- Techniken fairer und prägnanter Kommunikation
- Feedback, Kritikfähigkeit und Konfliktdeeskalation

**Zielgruppe** Alle Mitarbeiter/innen in Vorgesetztenfunktion, die Mitarbeitergespräche führen

**Dozent(en)** Annamaria Sisignano, Trainerin für Management und Kommunikation

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40358K	02.07.2019	Karlsruhe	254,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA

### Schwierige Mitarbeitergespräche führen

- Prägende und schwierige Kommunikationssituationen mit Mitarbeiter/innen auswählen
- Die eigenen Stärken und Schwächen in Mitarbeitergesprächen herausarbeiten
- Die Bestandteile des Mitarbeitergesprächs
- Mitarbeiterbeurteilung: Kriterien und Wahrnehmungsfehler

**Zielgruppe** Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung, die ihre Führungskommunikation verbessern möchten

**Dozent(en)** Dipl.-Psychologin Doris Ebner-Fiedler

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40359F	08.07. - 09.07.2019	Freiburg	428,00 EUR		VWA FR

### NEU Mitarbeitergespräche gelingend führen

#### - Grundlagen legen für vertrauensvolle und wertschätzende Zusammenarbeit

- Wie unsere Prägungen entstehen
- Wie objektiv ist unsere Wahrnehmung?
- Innere Akzeptanz als Schlüsselfunktion
- Die Funktion von Gefühlen und Realitätscheck: "Was sind reale Bedrohungen?"
- Das Spiegelprinzip

**Zielgruppe** Führungskräfte, die ihre Mitarbeitergespräche souverän, konstruktiv und wertschätzend führen möchten

**Dozent(en)** Michael Merz, Dipl.-Pädagoge, Freier Trainer 2M!Concept, Karlsruhe

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40359K	auf Anfrage	Karlsruhe	473,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### Erfolgreiches Führen von Rückkehr- und BEM-Gesprächen

- Sinn und Zweck von Rückkehr- und BEM-Gesprächen
- Gesetzliche Vorgaben (bei BEM-Gesprächen)
- Perspektiven: Mitarbeiter/in versus Arbeitgeber
- Gesprächsführung
- Sicherheit bei der Gestaltung dieser Gespräche
- Erarbeitung von Fallbeispielen, Übungssequenzen

**Zielgruppe** Führungskräfte, Personaler/innen, Personalratsmitglieder und alle, die Rückkehr- und BEM-Gespräche mit Mitarbeiter/innen führen

**Dozent(en)** Petra Rühle, Soziale Verhaltens- und Erziehungswissenschaften (M.A.), syst. Beraterin (SG), Gesundheitscoach (WISL)

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40360S	01.07. - 02.07.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA

### Erfolgreiche Verhandlungsführung

- Persönliche Gesprächsmuster in Verhandlungen, strategische Gesprächssteuerung
- Das richtige Maß zwischen Poker-Strategie und Kooperation
- Abwehr persönlicher Angriffe und unfairer Methoden
- Mit stärkeren Verhandlungspartnern/innen umgehen lernen
- Die Win-Win-Strategie
- Körpersignale bei sich und anderen erkennen
- Rahmenbedingungen: Methodische Vorbereitung, gezielte Steuerung, effiziente Ergebnissicherung
- Ganzheitlich kommunizieren: Schulung der Wahrnehmung, Metakommunikation, gezielte Fragetechniken, aktives Zuhören und Ansprechen aller Sinne
- Training typischer Verhandlungssituationen, mit Konflikten in Verhandlungen umgehen

**Zielgruppe** Führungskräfte, die Verhandlungen führen und ihr Verhandlungsgeschick optimieren möchten

**Dozent(en)** Birgit Hornberger, Systemische Prozessberaterin, Trainerin für Sozial- und Führungskompetenz

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40386S	23.09. - 24.09.2019	Stuttgart	448,00 EUR		Württ. VWA

**Unsere Seminare können Sie auch als Inhouse-Veranstaltung buchen.  
Gerne erstellen wir Ihnen ein individuelles Angebot zu Ihrer Anfrage.  
Sprechen Sie uns an: Udo Kressler 0711 21041-21**

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### (Noch) besser verhandeln - erfolgreiche Verhandlungsführung

- Mit wenig Aufwand eine Verhandlung individuell vorbereiten
- Bedeutungen situativer Bedingungen wie z. B. Zeitdruck, Attraktivität und Bedrohungspotentiale
- Verhandlungsspielraum erkennen und bestmöglich nutzen
- Checklisten zu Verhandlungszielen und Verhandlungstypen
- Verhandlungstricks
- Treiber der Verhandlungsmacht und wie man sie erkennt

**Dozent(en)** Clemens Salm

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40386M	27.02.2019	Mannheim	299,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA MA

### Seminarreihe „Professionell Führen in der Verwaltung“

#### Professionell führen in der Verwaltung - Teil 1 Individuelle Standortbestimmung

- Arbeitskultur und Arbeitsumfeld in der Verwaltung: Einfluss auf die Führungsrolle
- Individuelle Standortanalyse und berufliche Zielbestimmung
- Individuelles Kompetenzprofil: Stärken, Schwächen, Potentiale
- Spezifische Führungskompetenz, Verhaltensmuster- und Verhaltenspräferenzen in der Führungsrolle
- Persönlicher Plan: Entwicklungsfelder und konkrete Maßnahmen

**Zielgruppe** Erfahrene Führungskräfte und Entscheidungsträger mit Personalverantwortung (insbesondere außerhalb der Personalämter)

**Dozent(en)** Dr. Annette Feuchter, Führungskräfte-Training, Coaching und Supervision

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40440K	23.05. - 24.05.2019	Karlsruhe	473,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA

#### Professionell Führen in der Verwaltung, Teil 2 Wirksam Führen - auf die Haltung kommt es an!

- Wirksame Führung: Welche Werte beeinflussen meine Haltung?
- Selbstführung: Was stärkt mein Selbstvertrauen und meine Selbstwirksamkeit?
- Mitarbeiter/innen führen: Wie gewinne ich wertschätzende Mitarbeiter/innen für die Sache?

**Zielgruppe** Erfahrene Führungskräfte, die sich selbst und ihre Haltung reflektieren und ihren Führungsalltag noch wirksamer gestalten möchten

**Dozent(en)** Dr. Annette Feuchter, Führungskräfte-Training, Coaching und Supervision

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40442K	11.07. - 12.07.2019	Karlsruhe	473,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

### Professionell Führen in der Verwaltung, Teil 3 Erfolgreich im Team arbeiten und Teamentwicklung

- Anforderungen an Teamarbeit, was macht ein "Team" zum Team?
- Sozialpsychologische Aspekte von Teamarbeit - Synergien ermöglichen
- Rolle der Führungskraft - Handlungssicherheit gewinnen
- Teams entwickeln - gemeinsam Teamkultur schaffen

**Zielgruppe** Team- und Projektleiter, Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich auf das Arbeiten in Teams vorbereiten bzw. ihre Teamfähigkeit verbessern wollen

**Dozent(en)** Dr. Björn Appellmann, Führungskräfte- und Managementtrainer

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40447K	12.02. - 13.02.2019	Karlsruhe	457,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA
2019-40444K	noch kein Termin verfügbar	Karlsruhe	473,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA

### Professionell Führen in der Verwaltung, Teil 4 Veränderungen initiieren, gestalten und begleiten

- Verlauf von Veränderungen: Folgen für Arbeitsumfeld, Team, Führungskraft, Veränderung als Projekt
- In Szenarien denken und handeln, mit Widerständen umgehen: Motivieren und kommunizieren
- Aufgabe als Führungskraft: Professionell analysieren, strategisch planen, transparent handeln
- Persönlicher Plan: Entwicklungsfelder und konkrete Maßnahmen

**Zielgruppe** Erfahrene Führungskräfte und Entscheidungsträger mit Personalverantwortung (insbesondere außerhalb der Personalämter)

**Dozent(en)** Dr. Annette Feuchter, Führungskräfte- und Managementtrainer, Coaching und Supervision

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40445K	07.11. - 08.11.2019	Karlsruhe	473,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA

### Professionell Führen in der Verwaltung, Teil 5 Sand im Getriebe - Führen bei Streit, Konflikt und Mobbing am Arbeitsplatz

- Wege aus der Ohnmacht - Bewusstes Handeln im Konfliktfall, Führen von Konfliktgesprächen
- Definition: Wann wird aus Konflikten "Mobbing"?
- Mobbing rechtzeitig erkennen und angemessen handeln

















**Zielgruppe** Team- und Projektleiter/innen, Führungskräfte, die ihre Konfliktkompetenz erweitern wollen

**Dozent(en)** Dr. Björn Appellmann, Führungskräfte- und Managementtrainer

Seminar-Nr	Termin	Ort	Teilnahmegebühr	zusätzl. Kosten*	zuständ. VWA
2019-40446K	noch kein Termin verfügbar	Karlsruhe	473,00 EUR	keine, inkl. ME	VWA KA

\* zusätzl. Kosten: ME = Mittagessen, TP = Tagungspauschale (i.d.R.: Kaffee, Getränke, Mittagessen), VP = Vollpension

## FÜHRUNGSFORTBILDUNG

- Württ. VWA**      **Württ. Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie e.V.**  
**VWA Bildungshaus**  
**Wolframstr. 32, 70191 Stuttgart**  
**Lisa Zwick, Udo Kressler**  
 0711 21041-35  
 0711 21041-9535  
 [www.w-vwa.de](http://www.w-vwa.de)  
 [ZwickL@w-vwa.de](mailto:ZwickL@w-vwa.de) und [KresslerU@w-vwa.de](mailto:KresslerU@w-vwa.de)
- VWA MA**      **Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Rhein Neckar Mannheim e.V.**  
**Schulungszentrum**  
**Heinrich-Lanz-Str. 19-21, 68165 Mannheim**  
**Damla Eray**  
 0621 43218-16  
 0621 43218-18  
 [www.vwa-rhein-neckar.de](http://www.vwa-rhein-neckar.de)  
 [eray@vwa-rhein-neckar.de](mailto:eray@vwa-rhein-neckar.de)
- VWA KA**      **Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Baden e.V.**  
**VWA Studienhaus**  
**Kaiserallee 12e, 76133 Karlsruhe**  
**Gabriele Reuter, Gerhard Maurer**  
 0721 98550-16  
 0721 98550-19  
 [www.vwa-baden.de](http://www.vwa-baden.de)  
 [gabriele.reuter@vwa-baden.de](mailto:gabriele.reuter@vwa-baden.de) und [gerhard.maurer@vwa-baden.de](mailto:gerhard.maurer@vwa-baden.de)
- VWA FR**      **Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie für den Regierungsbezirk Freiburg e.V.**  
**Haus der Akademien**  
**Eisenbahnstr. 56, 79098 Freiburg**  
**Barbara Sexauer, Christian Heinrich**  
 0761 38673-11  
 0761 38673-98  
 [www.vwa-freiburg.de](http://www.vwa-freiburg.de)  
 [sexauer@vwa-freiburg.de](mailto:sexauer@vwa-freiburg.de) und [heinrich@vwa-freiburg.de](mailto:heinrich@vwa-freiburg.de)

### Erläuterungen zu

- Ort und Termin**      können sich während der weiteren Planung evtl. ändern.
- Gebühr**      Die Tagessätze richten sich nach den Veranstaltungstypen und nach dem jeweiligen Begleitmaterial und betragen in der Regel 198,00 € bis 240,00 € je Veranstaltungstag.
- Zusätzliche Kosten**      sind dann ausgewiesen, wenn zur Teilnahmegebühr weitere Kosten entstehen. In der Regel betrifft dies Veranstaltungen in Tagungshotels, bei denen Kosten für Unterkunft und Verpflegung anfallen:  
(VP) = Vollpension / (ME) = Mittagessen
- Seminarzeiten**      Unsere Seminare finden i.d.R. im Zeitraum zwischen 09:00 und 16:30 Uhr statt.

**Württ. Verwaltungs- und  
Wirtschafts-Akademie e. V.**

VWA Bildungshaus  
Wolframstraße 32  
70191 Stuttgart

☎ 0711 21041-0

☰ 0711 21041-71

@ [info@w-vwa.de](mailto:info@w-vwa.de)

🌐 [www.w-vwa.de](http://www.w-vwa.de)

**Verwaltungs- und  
Wirtschafts-Akademie Baden e. V.**

VWA Studienhaus  
Kaiserallee 12e  
76133 Karlsruhe

☎ 0721 98550-0

☰ 0721 98550-19

@ [info@w-vwa-baden.de](mailto:info@w-vwa-baden.de)

🌐 [www.vwa-baden.de](http://www.vwa-baden.de)

**Verwaltungs- und  
Wirtschafts-Akademie für den  
Regierungsbezirk Freiburg e. V.**

Haus der Akademien  
Eisenbahnstr. 56  
79098 Freiburg

☎ 0761 38673-0

☰ 0761 38673-98

@ [info@w-vwa-freiburg.de](mailto:info@w-vwa-freiburg.de)

🌐 [www.vwa-freiburg.de](http://www.vwa-freiburg.de)

**Verwaltungs- und  
Wirtschafts-Akademie  
Rhein-Neckar e. V.**

Schulungszentrum  
Heinrich-Lanz-Straße 19-21  
68165 Mannheim

☎ 0621 43 218-0

☰ 0621 43 218-18

@ [info@vwa-rhein-neckar.de](mailto:info@vwa-rhein-neckar.de)

🌐 [www.vwa-rhein-neckar.de](http://www.vwa-rhein-neckar.de)