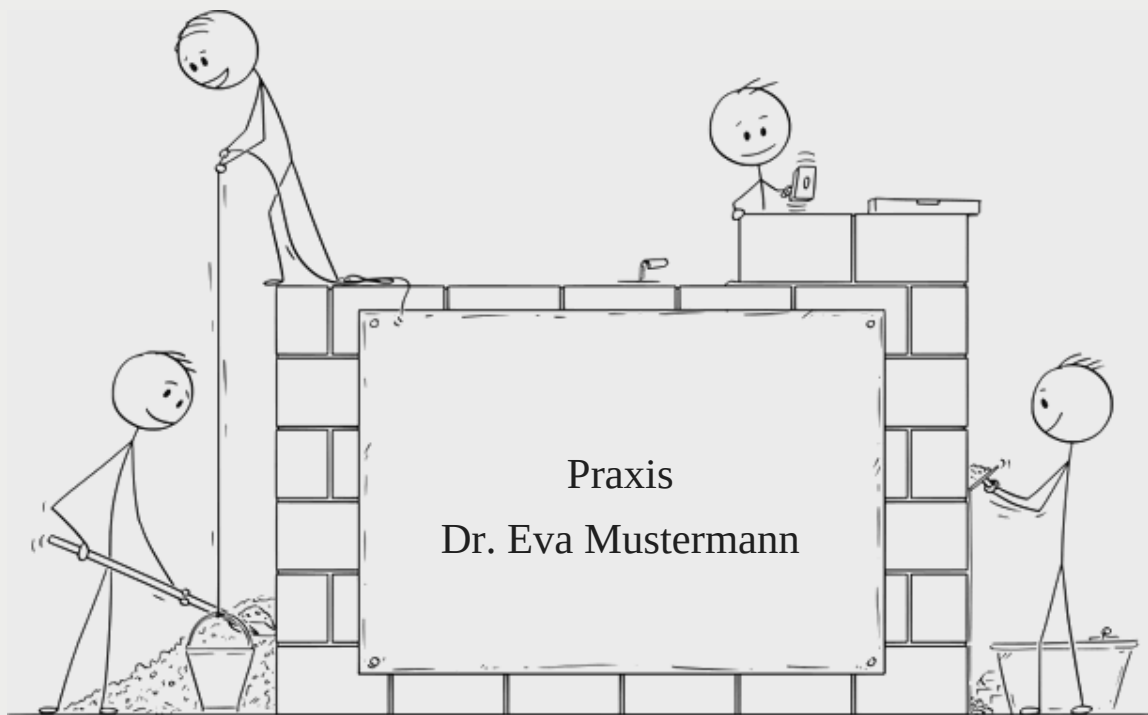


DR. MED ZARMINA PENNER, MBA, MAS

DIE ERSTEN 100 TAGE ALS PRAXISINHABER:IN

Ihr Fundament für eine erfolgreiche Praxisübernahme



EIN INTERAKTIVES ARBEITSBUCH

Willkommen

Hallo!

Ich bin Dr. med. Zarmina Penner, Business-, Team- und Personal Coach mit über 20 Jahren Erfahrung — unter anderem mit Ärztinnen und Ärzten in der Phase der Praxisübernahme.

Dieses Arbeitsbuch fasst zusammen, was ich in Workshops und Coachings mit frisch gebackenen Praxisinhaber:innen immer wieder als entscheidend erlebe: die ersten 100 Tage entscheiden mehr, als das zweite Jahr je wieder gutmachen kann.

Füllen Sie die Felder direkt am Bildschirm aus, oder drucken Sie das Arbeitsbuch aus und schreiben Sie von Hand — beides funktioniert.

Viel Erfolg und einen guten Start!

Inhalt

● Wie man es nicht machen sollte	3
● Bestandsaufnahme: Die 5(+1) Bälle der Führung	4
● 6 Denkfallen	6
● Konfliktmanagement: Das STOP! 1-2-3 Modell	7
● Wie kommuniziert man gut?	10
● Die 100-Tage-Struktur im Überblick	12
● Schritt 1: Einstieg vorbereiten	13
● Schritt 2: Vorstellen & Kennenlernen	16
● Schritt 3: Interviews & Konzeptentwicklung	18
● Schritt 4: Der Neustart	20
● Schritt 5: Alltag — kontinuierliche Optimierung	22
● Systeme, Beschwerden und Zeit für sich	23
● Bonus-Werkzeug: Mitarbeiterbewertung	24
● Zusammenfassung & Nächste Schritte	28



Wie man es nicht machen sollte

Fallbeispiel

Die Gemeinschaftspraxis besteht seit 15 Jahren. Sie wurde vor 30 Jahren von einem inzwischen pensionierten Arzt gegründet. Zwei Ärzte übernahmen die Praxis und führen sie fachlich solide, haben jedoch ausdrücklich kein Interesse an Personalverantwortung. Ihr Motto lautet: „Es läuft doch!“ Dabei prägen Lästereien, Fluktuation, Patientenbeschwerden, lange Wartezeiten und sinkende Qualität der Arbeit den Alltag.

Vor sechs Jahren kam ein dritter, jüngerer Arzt als Partner hinzu. Ihm wurde die Personalführung vollständig übertragen. Inzwischen hatte sich aber eine inoffizielle Teamleitung mit starkem, passiv-aggressivem Einfluss etabliert. Das Team, bestehend aus zwölf Arzthelferinnen, einer Rezeptionistin und einer Verwaltungsangestellten, ist in Grüppchen zerfallen und zerstritten.

Der dritte Arzt kämpft mit Gesprächen und Strukturmaßnahmen, extern begleitet. Die Maßnahmen zeigen kurz Wirkung; aber der Teufelskreis wiederholt sich. Die beiden älteren Ärzte bleiben weiterhin passiv, blockieren Veränderungen und überlassen ihm die Last. Neue angestellte Ärzte bleiben selten lange.

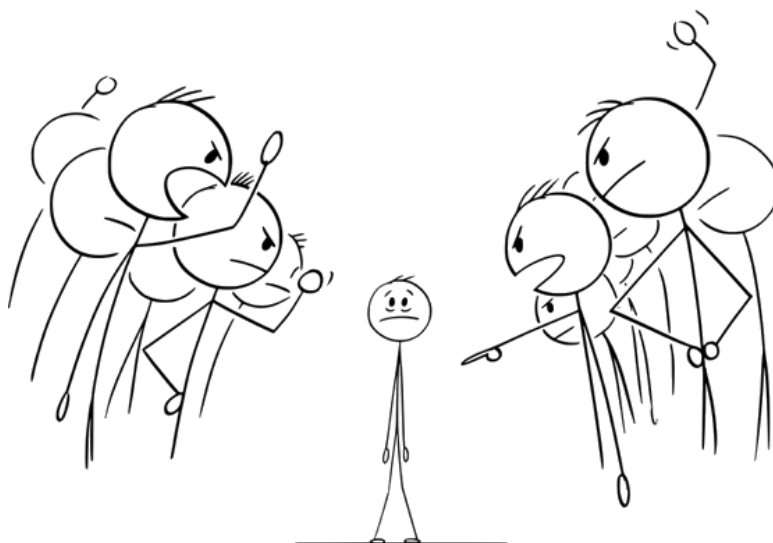
Seit vier Jahren kündigt der älteste Arzt seinen Ausstieg an, ohne jemals ein konkretes Datum zu nennen.

Ursache

Nicht die Symptome sind das Problem — sondern die Haltung der Eigentümer.

Gespräche, Runden und externe Berater helfen nur kurzfristig, solange die Führungsspitze passiv bleibt.

Dieses Arbeitsbuch existiert, damit Ihnen das nicht passiert.





Bestandsaufnahme: Die 5(+1) Bälle der Führung

Name

Datum

Praxisname

Ort

Jede Praxisleitung jongliert täglich sechs Bälle — bewerten Sie ehrlich, nicht wie es sein sollte.

Skala 1–9 (9 = sehr gut). Klicken Sie den passenden Wert an; Sie können ihn jederzeit wieder abwählen.



Team — Leistung, Verhalten, Service-Orientierung

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

6

☐

7

☐

8

☐

9



Fach — Kern-Inhalte, medizinische Qualität

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

6

☐

7

☐

8

☐

9



Patienten — Zufriedenheit

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

6

☐

7

☐

8

☐

9



Prozesse — Ablaufschritte, Pünktlichkeit, Hygiene

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

6

☐

7

☐

8

☐

9



Partner — Schnittstellen, Kooperation mit Mit-Inhaber:innen

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

6

☐

7

☐

8

☐

9



Sie — Führungserfahrung, eigene Balance

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

6

☐

7

☐

8

☐

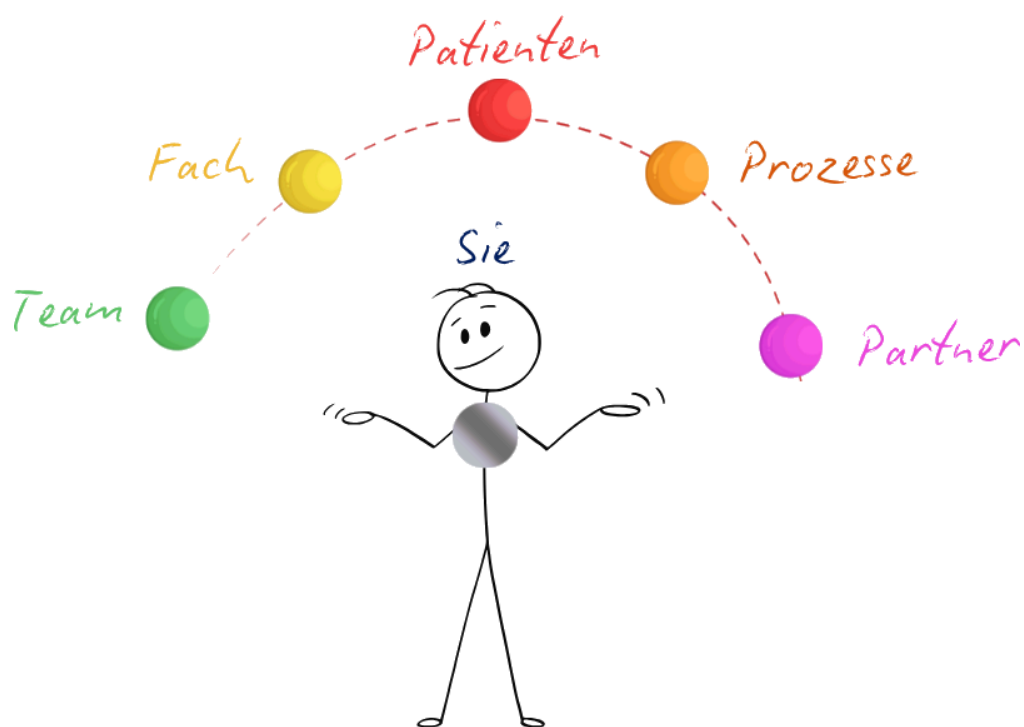
9

Grün (7–9) = gut bis sehr gut · Gelb (4–6) = ausbaufähig · Rot (1–3) = kritischer Bereich

Reflexion

Wie ist Ihr Gesamtergebnis? Wo liegen gelbe oder rote Werte?

Gibt es ein Muster, das typisch für Sie ist?





6 Denkfallen — und wie Sie herauskommen

Mitarbeiter sind nicht motiviert.

Wir demotivieren sie.

Das Team ist gegen mich. Es vs. Ich.

Die Mehrheit ist für Sie.

Ich habe es oft gesagt. Sie hören mir nicht zu.

Ihre Kommunikation stimmt vielleicht noch nicht.

Das ist ein erfahrenes Team, es braucht keine Führung.

Jedes Team braucht Führung.

Es gibt keine Zeit für Führung.

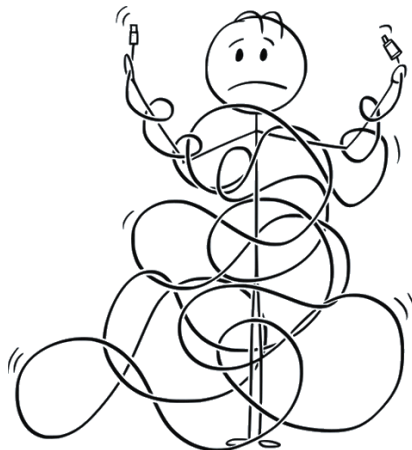
Das darf nicht sein.

Es gibt kein gutes Personal.

Ihre Suche und Ihr Onboarding stimmen vielleicht noch nicht.

Jedes Team braucht Führung — auch ein erfahrenes.

Wo erkennen Sie sich in einer dieser Denkfallen wieder?

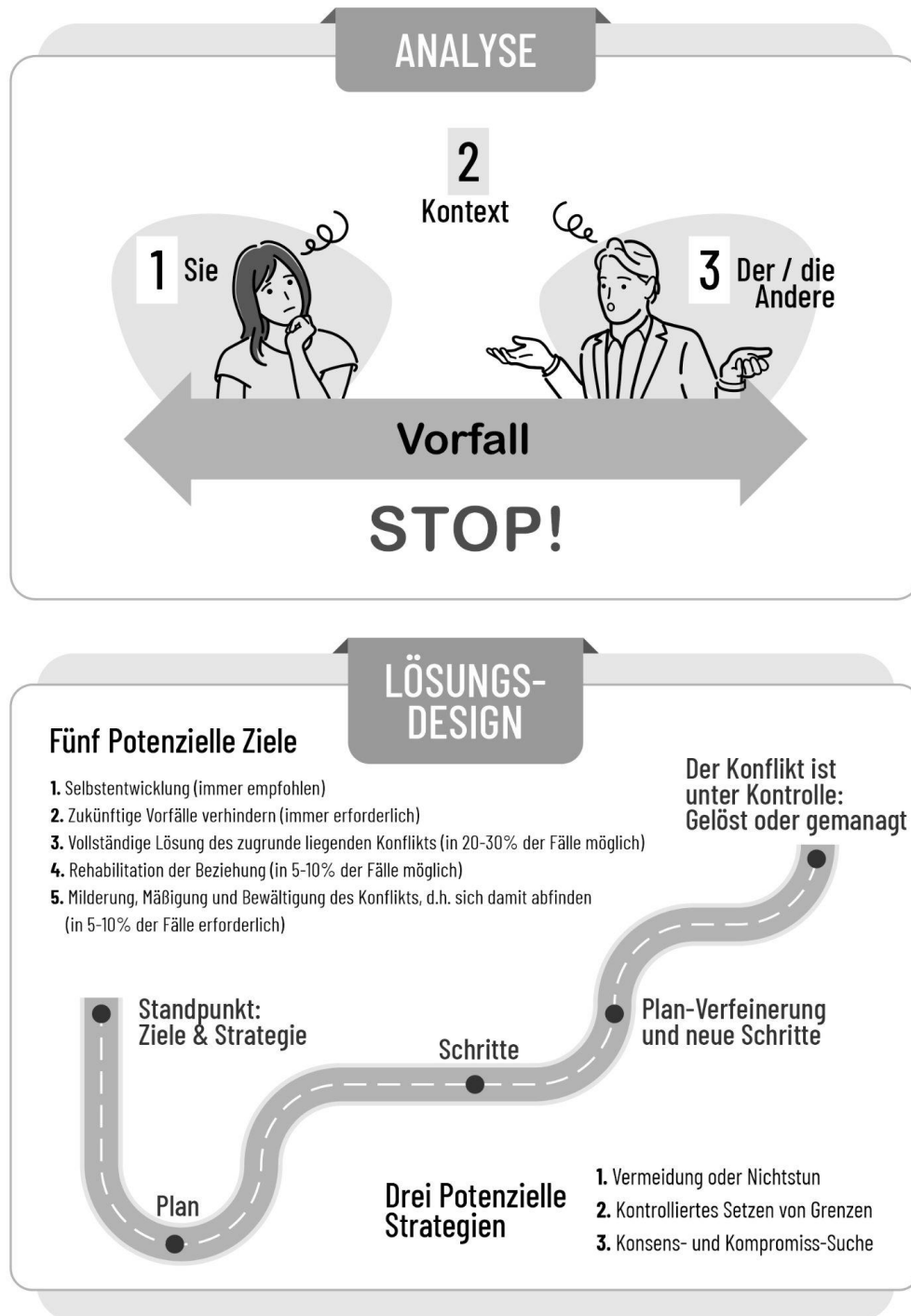




Konfliktmanagement: Das STOP! 1-2-3 Modell

Aus: „Wut-Management – Nie wieder explodieren!“, Dr. Zarmina Penner, ZP Publishing, © 2022. Alle Rechte vorbehalten.

Bei einem konkreten Konflikt hilft ein einfacher Dreischritt — dargestellt in Ihrer eigenen Original-Grafik:



©2022 ZARMINA PENNER, ALLE RECHTE VORBEHALTEN

Abbildung: STOP! 1-2-3 Modell — © 2022 Dr. Zarmina Penner. Alle Rechte vorbehalten.

Ihre Analyse — drei Blickwinkel

Der Moment zwischen Reiz und Reaktion ist Ihr wichtigstes Werkzeug.

Bevor Sie eine Lösung wählen: Betrachten Sie den Vorfall bewusst aus allen drei Perspektiven.

1. Sie selbst — Was fühlen und denken Sie? Was hat Sie besonders getriggert?

2. Der Kontext — Was ist gerade los? Was ist die Vorgeschichte, der Rahmen, der Druck im Hintergrund?

3. Die andere Person — Wie erlebt sie/er die Situation vermutlich? Welche Motive könnte sie/er haben?

Lösungsdesign

Wählen Sie auf Basis Ihrer Analyse ein Ziel und eine Strategie (siehe Abbildung oben).

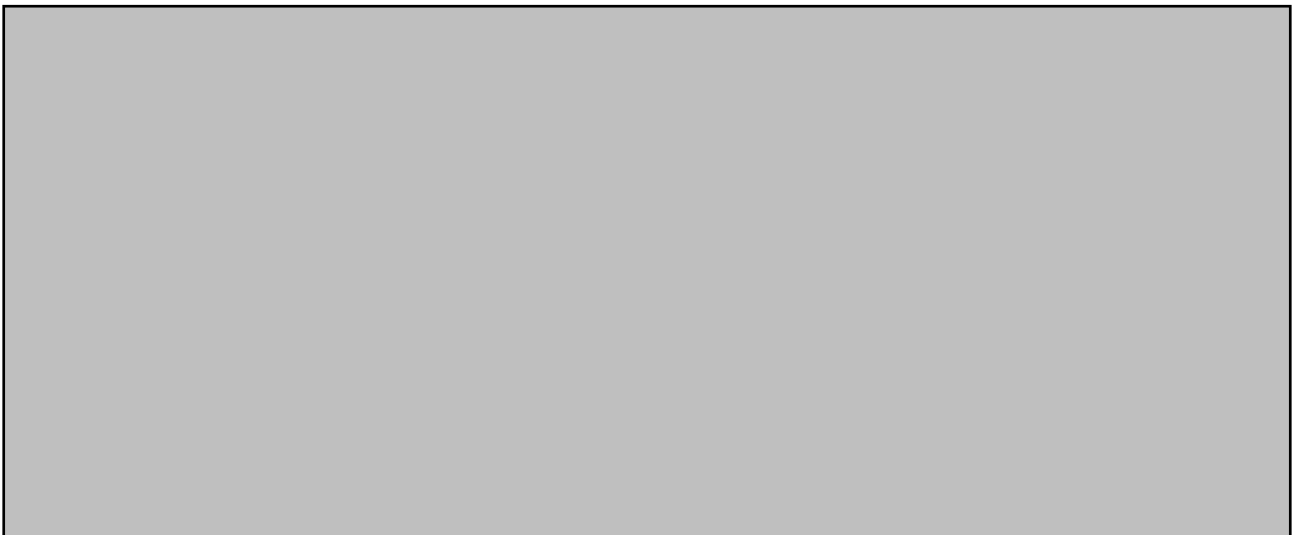
Ihr gewähltes Ziel:



Ihre gewählte Strategie:



Ihr Plan — konkrete nächste Schritte, um Ziel und Strategie umzusetzen:





Wie kommuniziert man gut?

Die Formel in vier Schritten: Aufmerksamkeit (Herz — bin ich gemeint?) → Interesse (Hoffnung — was bringt mir das?) → Fakten (Geist — verstehe ich das?) → Plan (Mensch — was mache ich damit?).
Weiche Faktoren schaffen Kohärenz und Vertrauen; harte Fakten schaffen Konsistenz und Motivation. Beides brauchen Sie.

Weiche Faktoren schaffen Vertrauen; harte Fakten schaffen Motivation. Beides brauchen Sie.

Drei Menschenarten

- WAS-Menschen: „Gibt mir die Fakten.“
- WAS/WIE-Menschen: „Ich nehme, was ich brauche.“
- WIE-Menschen: „Aber der Ton!“

Was ist Ihre Art — und die Ihrer wichtigsten Teammitglieder?

Vier Führungsstile

- A — Demokratisch: sehr hohe Involvierung, die Gruppe entscheidet frei. Passt bei Dingen ohne große Konsequenzen.
- B — Autoritär/Demokratisch: hohe Involvierung, die Leitung entscheidet am Ende. Der Alltagsstil.
- C — Autoritär: wenig Involvierung, die Leitung entscheidet. Für Notfälle.
- D — Autoritativ: scheinbar demokratisch, tatsächlich entscheidet die Leitung doch immer. Der Schein trügt — nie empfohlen.



Wie führen Sie aktuell — A, B, C oder D? Wie verteilen Sie Ihre Zeit: fachlich vs. Führung (80/20, 50/50 oder 20/80)?

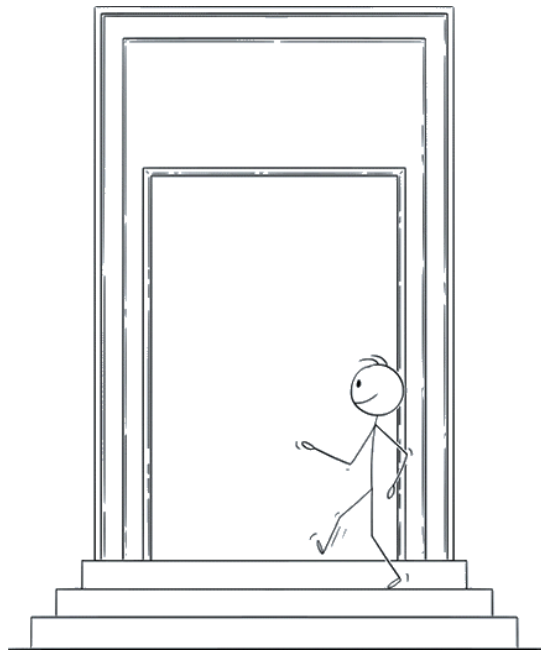




Die ersten 100 Tage — Ihr Fundament in 5 Schritten

Oder: wie Sie das eingangs beschriebene Szenario vermeiden.

- 1 Einstieg vorbereiten
- 2 Vorstellen & Kennenlernen im Team
- 3 Interviews & Konzeptentwicklung
- 4 Team-Workshop: Der Neustart
- 5 Alltag: Kontinuierliche Optimierung



1

Schritt 1: Einstieg vorbereiten

Haltung: analytisch und detektivisch.

Vor der Praxisübernahme sollten zentrale Punkte geprüft, reflektiert und bewertet werden:
Rahmenbedingungen wie Standort, Patientengruppen, Ruf der Praxis, Umfeldkontakte, Altlasten (z. B. Langzeiterkrankte im Team), Zulieferer, Dienstleister, Systeme, Prozesse, Räume. Manches lässt sich erst später bewerten.

Selbsteinschätzung

Belastbarkeit

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Klarheit

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Kommunikation

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Selbstmanagement

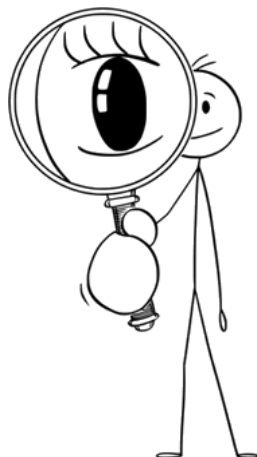
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Konfliktmanagement

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

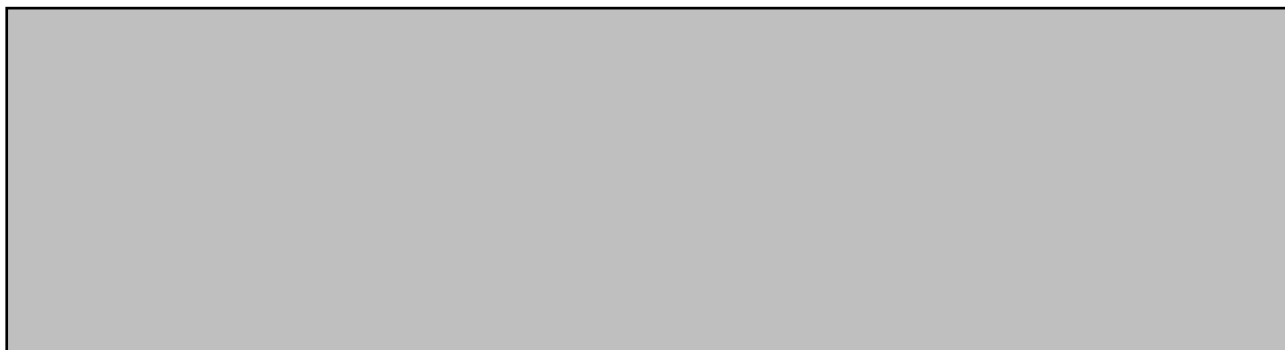
Moderation & Führung

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9



Reflexion

Welchen Punkt kennen Sie noch am wenigsten gut? Was würde sich ändern, wenn Sie ihn diese Woche klären?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write their reflection on the first question.

Wann starten Sie?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write their reflection on the second question.

1

Schritt 1: Ihre Werte

Womit möchten Sie führen? Werte geben Ihnen im Alltag und im Konflikt eine schnelle Orientierung — noch bevor Fakten und Logik greifen.

Quelle: „Die unsichtbare Wut der Frauen: Wie Wut zu Stärke und Erfolg wird“, Dr. Zarmina Penner, 2025 — Kapitel 8: Prinzipien für den Umgang mit Wut.

Die folgenden 13 Handlungsprinzipien helfen dabei, herausfordernde Situationen und Emotionen zu verstehen, mit Einsicht zu verarbeiten und sie sinnvoll zu nutzen. Setzen Sie ein Häkchen bei jedem Wert, mit dem Sie führen möchten.

- ☐ Verantwortung
- ☐ Akzeptanz
- ☐ Disziplin
- ☐ Ganzheitlichkeit
- ☐ Vollständigkeit
- ☐ Neugier
- ☐ Charakter
- ☐ Routine
- ☐ Flexibilität
- ☐ Geduld
- ☐ Intention
- ☐ Bewusstsein
- ☐ Tugend bzw. Werte



Weitere eigene Werte

Fehlt ein Wert, der für Sie zentral ist? Tragen Sie ihn ein und haken Sie ihn ab.

- ☐
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐

2

Schritt 2: Vorstellen & Kennenlernen

Haltung: respektvoll, offen, positiv, auf Augenhöhe, authentisch. Eine Stunde, im Kreis.

Der Start prägt. Bereiten Sie sich sorgfältig vor: stellen Sie sich, Ihr Team und Ihren 100-Tage-Plan vor.

Bewährter Ablauf für die erste Teamansprache

Schreiben Sie direkt unter jedem Beispiel Ihren eigenen Entwurf — die Felder sind editierbar (auch für die Vorbereitung einer Rede geeignet).

Herz — Zeigen, wer Sie sind — Mensch zu Mensch.

„Ich bin ____, mit Erfahrung in _____. Ich freue mich sehr, mit Ihnen zu arbeiten. Zu meiner Person: _____“

Ihr Entwurf (Herz):

Hoffnung — Signalisieren, dass es besser wird.

„Dies ist nur ein kurzes Kennenlernen. Ich werde in den kommenden Wochen mit jedem/jeder von Ihnen ein Einzelgespräch führen (60–90 Min.), um zuzuhören und den Kontext zu verstehen.“

Ihr Entwurf (Hoffnung):

Fakten — Klar sagen, wie Sie arbeiten.

„Bitte teilen Sie mir alle Unterlagen mit, die für Vision, Strategie und den Praxisalltag relevant sind. Mir ist wichtig: _____“

Ihr Entwurf (Fakten):

Plan — Erwartungen setzen.

„Ich brauche etwas Zeit zur Orientierung. Danach folgt ein zweitägiger Wir-Über-Uns-Workshop, in dem wir unseren Weg gemeinsam gestalten.“

Ihr Entwurf (Plan):

Hoffnung — Perspektive geben.

„Was ich bisher gesehen habe, stimmt mich zuversichtlich.“

Ihr Entwurf (Hoffnung):

Herz — Verbindung schaffen.

„Ich freue mich, wenn Sie mir jetzt kurz etwas über sich erzählen.“

Ihr Entwurf (Herz):

3

Schritt 3: Interviews & Konzeptentwicklung

60-minütige Interviews mit allen Teammitgliedern. Vertrauensvoll zuhören, mitschreiben, nachfragen — die Basis für Vertrauen und Analyse.

Rahmen: „Was Sie sagen, ist vertraulich und wird nicht zitiert. Ich suche nach wiederkehrenden Themen und stelle meine Erkenntnisse im Team-Workshop vor.“

Der Gesprächsleitfaden — 6 Fragen

1. Mitarbeiter — Wie sind Sie hierhergekommen? Wie fühlen Sie sich aktuell?
2. Rolle — Was tun Sie? Mit wem arbeiten Sie am meisten zusammen? Sind Sie in Ihrer Rolle auf Kurs? Was fehlt?
3. Früher — Was war gut, was schlecht? Wie klar waren Vision und Strategie?
4. Heute — Was ist gut, was schlecht? Aktuelle Probleme? Funktioniert die Struktur für Vision und Strategie?
5. Zukunft — Wie sollte es sein? Wünsche?
6. Zusatz — „Gibt es noch etwas?“

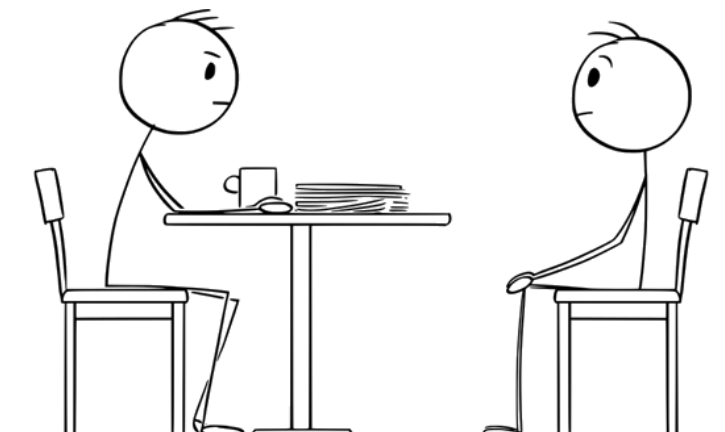
Team einordnen

Anfänger, Fortgeschrittene, Experten, Meister — und Ihre bisherigen Hypothesen (aus den 5+1 Bällen) damit verifizieren.

Workshop-Konzept entwickeln

- Vision & Strategie: Wo stehen wir? Wohin wollen wir?
- Was bleibt, was ändert sich?
- Was ist verhandelbar, was nicht?
- Atmosphäre & Work-Life-Balance gestalten
- Offene Themen

Praxis-Ablauf zunächst beibehalten: Das zeigt Respekt und lässt Sie die bisherige Routine erst kennenlernen, bevor Sie etwas ändern.



Ihre Notizen aus den Interviews

Wiederkehrende Themen:



4

Schritt 4: Der Neustart — der Wir-Über-Uns-Workshop

2 Tage, außerhalb der Praxis.

Ziel: gemeinsame Klarheit über

- Team-Identität: Kultur & Spielregeln
- Umgang mit Patienten, Meinungsverschiedenheiten & Beschwerden
- Gemeinsame Weiterentwicklung
- Qualitätssicherung von Behandlung & Prozessen
- Erfolgskriterien für gute Zusammenarbeit

Gut moderiert (durch Sie oder extern) wächst das Team zusammen, aktuelle Konflikte werden bearbeitet, und der Grundstein für die Praxis wird gelegt.

Unsere Team-Identität (Entwurf)

Wer wir sind

Wie wir miteinander umgehen

Wie wir mit Patient:innen umgehen

Wie wir mit Beschwerden umgehen

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for handwritten notes or a drawing related to the topic 'Wie wir mit Beschwerden umgehen'.

Was uns wichtig ist

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for handwritten notes or a drawing related to the topic 'Was uns wichtig ist'.

5

Schritt 5: Alltag — kontinuierliche Optimierung

Monatliches Update

2 Std. in großer Runde. Inhalte des Workshops prüfen, fortschreiben, koordinieren — spart Zeit gegenüber unstrukturierten Flurgesprächen.

Wöchentlicher Wochenstart

Montags 15–20 Min. im Stehen — gemeinsamer Fokus und Motivation.

Regelmäßige 1:1-Gespräche

Alle 2 Wochen, je 15–30 Minuten. Stimmungs-Check, Kontext verstehen, fachliches Coaching.

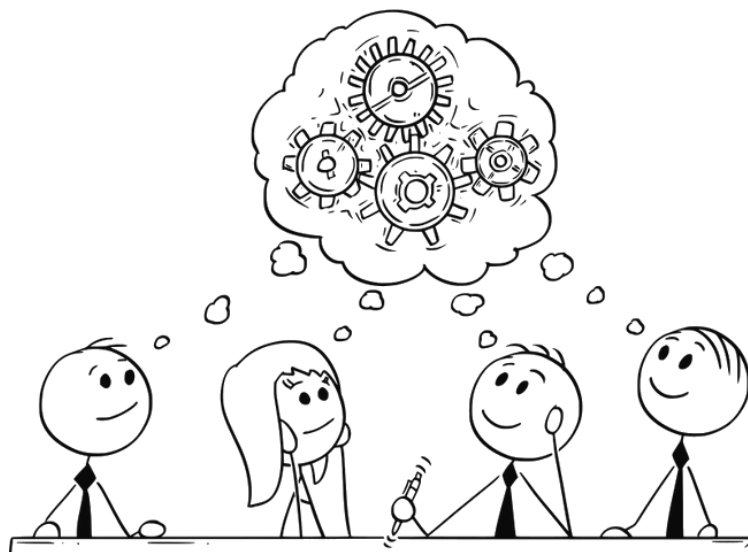
Wirkung: Konflikte vermeiden, Mitarbeiter fördern, Motivation durch Beteiligung am Praxiserfolg steigern.

Mein Rhythmus für die nächsten 100 Tage

Mein fester Termin fürs monatliche Update

Mein fester Termin für den Wochenstart

Mein Rhythmus für 1:1-Gespräche





Systeme, Beschwerden und Zeit für sich

Markt

Patienten- & Marketingkommunikation kontinuierlich pflegen.

Praxis

EDV & Technik regelmäßig warten.

Beschwerden

Beschwerden sind Verbesserungshinweise, keine Angriffe.

Interne & externe Beschwerden strukturiert bearbeiten — das fördert die Resilienz.

Und

Zeit für sich nehmen: Gesundheit, Freunde und Familie, Nichtstun. Glück.





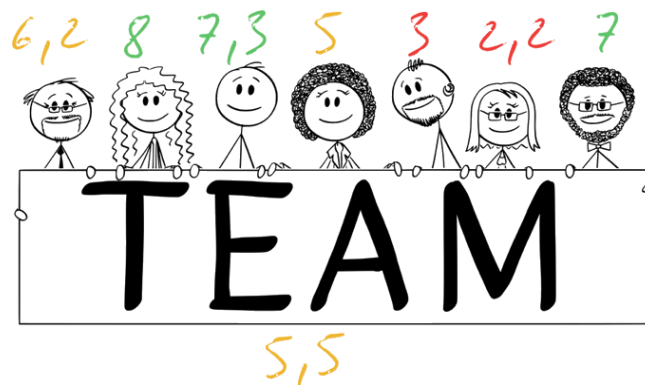
Bonus-Werkzeug: Mitarbeiterbewertung

Ein sachlich-systematisches Raster, direkt in der Praxis nutzbar. Skala 1–9: 7–9 = Grün (sehr passend), 4–6 = Orange (ausbaufähig), 1–3 = Rot (Handlungsbedarf).

Standardkriterien (für jede Person einzeln bewerten)

- Passt zur Rolle? (Fit)
- Löst Probleme? (Verantwortlichkeit, Resilienz)
- Verfügt über relevantes Wissen und Erfahrung? (Kompetenz)
- Kooperiert gut? (Teamfähigkeit)
- Trägt zum Teamziel bei? (Engagement)

Setzen Sie dieses Raster auch bei Neueinstellungen konsequent ein — für Vergleichbarkeit und Transparenz.





Mitarbeiter:in 1 — Bewertung

Name

Fit — passt zur Rolle

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Verantwortlichkeit — löst Probleme, resilient

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Kompetenz — Wissen und Erfahrung

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Teamfähigkeit — kooperiert gut

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Engagement — trägt zum Teamziel bei

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Mitarbeiter:in 2 — Bewertung

Name

Fit — passt zur Rolle

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Verantwortlichkeit — löst Probleme, resilient

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Kompetenz — Wissen und Erfahrung

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Teamfähigkeit — kooperiert gut

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Engagement — trägt zum Teamziel bei

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---



Mitarbeiter:in 3 — Bewertung

Name

Fit — passt zur Rolle

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Verantwortlichkeit — löst Probleme, resilient

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Kompetenz — Wissen und Erfahrung

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Teamfähigkeit — kooperiert gut

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Engagement — trägt zum Teamziel bei

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Mitarbeiter:in 4 — Bewertung

Name

Fit — passt zur Rolle

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Verantwortlichkeit — löst Probleme, resilient

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Kompetenz — Wissen und Erfahrung

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Teamfähigkeit — kooperiert gut

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Engagement — trägt zum Teamziel bei

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---



Mitarbeiter:in 5 — Bewertung

Name

Fit — passt zur Rolle

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Verantwortlichkeit — löst Probleme, resilient

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Kompetenz — Wissen und Erfahrung

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Teamfähigkeit — kooperiert gut

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Engagement — trägt zum Teamziel bei

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Mitarbeiter:in 6 — Bewertung

Name

Fit — passt zur Rolle

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Verantwortlichkeit — löst Probleme, resilient

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Kompetenz — Wissen und Erfahrung

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Teamfähigkeit — kooperiert gut

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Engagement — trägt zum Teamziel bei

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---



Mitarbeiter:in 7 — Bewertung

Name

Fit — passt zur Rolle

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Verantwortlichkeit — löst Probleme, resilient

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Kompetenz — Wissen und Erfahrung

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Teamfähigkeit — kooperiert gut

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Engagement — trägt zum Teamziel bei

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Mitarbeiter:in 8 — Bewertung

Name

Fit — passt zur Rolle

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Verantwortlichkeit — löst Probleme, resilient

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Kompetenz — Wissen und Erfahrung

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Teamfähigkeit — kooperiert gut

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Engagement — trägt zum Teamziel bei

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---



Mitarbeiter:in 9 — Bewertung

Name

Fit — passt zur Rolle

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Verantwortlichkeit — löst Probleme, resilient

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Kompetenz — Wissen und Erfahrung

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Teamfähigkeit — kooperiert gut

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Engagement — trägt zum Teamziel bei

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Mitarbeiter:in 10 — Bewertung

Name

Fit — passt zur Rolle

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Verantwortlichkeit — löst Probleme, resilient

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Kompetenz — Wissen und Erfahrung

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Teamfähigkeit — kooperiert gut

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Engagement — trägt zum Teamziel bei

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---



Zusammenfassung

Fünf Schritte zu einem stabilen Praxisfundament — haken Sie ab, was Sie geschafft haben:

- ☐ 1. Einstieg vorbereiten
- ☐ 2. Vorstellen & Kennenlernen im Team
- ☐ 3. Interviews & Konzeptentwicklung
- ☐ 4. Team-Workshop: Der Neustart
- ☐ 5. Alltag: Kontinuierliche Optimierung

Nächste Schritte

- ☐ Offene Fragen nach der Lektüre persönlich klären: kostenloses 15-minütiges Gespräch, telefonisch oder per Video. Termin buchen: zarminapenner.com/de/contact (klicken)
- ☐ Weiterlesen: „Wut-Management – Nie wieder explodieren!“, Dr. Zarmina Penner (Paperback, Kindle & Hardcover, erhältlich auf Amazon).
- ☐ Weiterlesen: „Die unsichtbare Wut der Frauen: Wie Wut zu Stärke und Erfolg wird“, Dr. Zarmina Penner, 2025 (Paperback, Kindle & Hardcover, erhältlich auf Amazon).

Die ersten 100 Tage entscheiden mehr, als das zweite Jahr je wieder gutmachen kann.

Wir würden uns freuen, Sie auf dem Weg zu begleiten.

