← Zurück zu Organisationslösungen

Praktische Guides · Leitfaden 1 von 8

Managementberatung und Leistungsdiagnose

Ein praxisorientierter Leitfaden, der eine Managementfrage in eine auf Nachweisen beruhende Entwicklungsentscheidung überführt. Er hilft einer Organisation zu erkennen, wo Leistungsprobleme entstehen, welche Ursachen sie haben und welche Maßnahmen Vorrang verdienen. Hinter diesem praktischen Vorschlag steht die Arabische Union für die Entwicklung der Humanressourcen. Das Modell ist an Auftrag, Größe und Daten der Organisation anzupassen. Es stellt weder eine Konformitätsbescheinigung noch eine Garantie für bestimmte Ergebnisse dar. Der wichtigste Nutzen der Diagnose besteht darin, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, bevor Ressourcen zugeteilt oder neue Lösungen beschafft werden.

Schritte + Vorlagen + ein praktischer Fall

Oktober 2026 Ausgabe

Kostenlose Wissensressource

In diesem Leitfaden

Über diese Ausgabe

Versionsnummer

UHRDA-DE-G01-20261031-02

Datum der Überprüfung der Ausgabe

2026-10-31

Aktualisierungsverantwortliche Person

Weiterbildungsabteilung

Anwendungsbereich

Ein praxisorientierter Leitfaden mit Arbeitsvorlagen, die an die Gegebenheiten der Organisation anzupassen sind.

Bei der Überprüfung dieser Ausgabe wurden die Konsistenz der veröffentlichten Inhalte, ihre Links, die Angaben zur Ausgabe und der Anwendungsbereich geprüft. Der Ausgabensteckbrief im PDF enthält dieselben Angaben; die ursprünglichen Seiteninhalte bleiben erhalten.

Feedback senden oder ein Update anfordern

1. Ausgangslage und Arbeitsergebnisse

Zielgruppen

- Führungskräfte sowie Verantwortliche für Planung und Organisationsentwicklung.
- Qualitäts- und Exzellenzteams sowie Service- und Prozessverantwortliche.

- Interne Beratende und Teams zur Leistungsverbesserung in Ministerien, Behörden und Unternehmen.

Erwartete Arbeitsergebnisse

- Ein Diagnoseauftrag, der die Fragestellung, den Umfang und die Entscheidungsbefugnis festlegt.
- Eine dokumentierte Ausgangsmessung mit Definitionen, die eine spätere Vergleichsmessung ermöglichen.
- Eine durch Nachweise gestützte Ursachenübersicht und eine nach Priorität geordnete Liste von Verbesserungen.
- Ein Maßnahmenpaket mit Umsetzungsverantwortlichen, geschätzten Kosten und einem Verfahren zur Überprüfung der Wirkung.

Benötigte Grundlagen

- Genehmigte Mandate, Strategie und operative Ziele.
- Vorgangs-, Beschwerde- und Ressourcenaufzeichnungen für einen Zeitraum, der den Normalbetrieb und Belastungsspitzen abdeckt.
- Prozessdarstellungen, Richtlinien, übertragene Befugnisse und Stichproben tatsächlicher Vorgangsakten.
- Eine Übersicht der Beteiligten, der Datenzugriffsrechte und der Grenzen für die Verwendung personenbezogener Daten.

2. Arbeitsmethodik

Vom Symptom zur überprüfbaren Ursache

Beginnen Sie mit einer messbaren Beobachtung, etwa dass Vorgänge einer bestimmten Kategorie die angestrebte Bearbeitungszeit überschreiten. Vermeiden Sie voreilige Schlussfolgerungen wie unzureichende Mitarbeiterleistung oder die Notwendigkeit eines neuen Systems. Zerlegen Sie das Problem in Hypothesen zu Prozessen, Kapazität, Befugnissen, Informationen und Nachfrage. Jede Hypothese benötigt sowohl stützende als auch möglicherweise widerlegende Nachweise. Eine Ursache gilt zunächst als vorläufig, bis ein Vergleich oder eine direkte Beobachtung sie stützt. Das gemeinsame Auftreten zweier Ereignisse beweist für sich genommen keinen ursächlichen Zusammenhang.

Nachweise aus mehreren Quellen abgleichen und Vertrauensgrenzen bestimmen

Verbinden Sie betriebliche Aufzeichnungen, Interviews und die direkte Beobachtung des Weges eines Vorgangs. Dokumentieren Sie den erfassten Zeitraum, Felddefinitionen, fehlende Tage und Systemänderungen. Bei widersprüchlichen Quellen wählen Sie nicht einfach diejenige aus, die zur Ansicht des Teams passt, sondern untersuchen und dokumentieren den Unterschied. Die Stichprobe sollte Standorte, Kanäle und Fallarten abdecken; nennen Sie die Grenzen der Übertragbarkeit ihrer Ergebnisse. Interviews liefern mögliche Erklärungen, ersetzen jedoch keine Messung des Problemausmaßes.

Diagnose als gemeinsame Entscheidungsarbeit

Bilden Sie ein kleines Team aus der für die Dienstleistung verantwortlichen Person, einer analysierenden Fachkraft und einer Vertretung der operativen Beschäftigten. Eine Person mit ausreichender Entscheidungsbefugnis sollte das Team unterstützen und Hindernisse beseitigen können. Prozessverantwortliche prüfen die sachliche Richtigkeit, erhalten aber kein Recht, unbequeme Ergebnisse zu streichen. Unterscheiden Sie in der Darstellung zwischen festgestellter Tatsache, Interpretation und erforderlicher Entscheidung. Trennen Sie unmittelbar lösbare Probleme von solchen, die eine Richtlinienänderung oder die Zustimmung einer anderen Stelle erfordern. Die abschließende Verantwortung bleibt bei der zuständigen Organisation.

Dies ist ein von der Union vorgeschlagener praktischer Ansatz, der die Literaturhinweise am Ende des Leitfadens berücksichtigt. Passen Sie Schritte, Zeitrahmen und Kennzahlen an Größe, Befugnisse und verfügbare Daten der Organisation an. Der Leitfaden stellt weder eine Konformitätsbescheinigung noch eine Akkreditierung durch die genannten Organisationen dar.

3. Umsetzungsschritte im Detail

1 Auftrag und Grenzen der Diagnose festlegen

Formulieren Sie in einer Auftaktsitzung eine zentrale Frage, beispielsweise: Warum verzögert sich die Bearbeitung von Genehmigungen? Legen Sie Anfang und Ende der betrachteten Dienstleistung, die einbezogenen Standorte und den Untersuchungszeitraum fest. Begründen Sie Ausnahmen. Vereinbaren Sie, welche Entscheidungen der Bericht unterstützen soll, wer die Ergebnisse freigibt und wer für die Daten verantwortlich ist. Halten Sie mögliche Interessenkonflikte, Vertraulichkeitsgrenzen und einen Eskalationsweg bei fehlenden Informationen fest. Beginnen Sie erst mit einer breiten Datenerhebung, wenn der Umfang geklärt ist.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Auftraggebende Führungskraft und Diagnoseleitung.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Eine genehmigte Projektcharta und Stakeholder-Karte.

Freigabekriterium

Problem, Untersuchungsumfang und erforderliche Entscheidung lassen sich in einem Absatz erläutern.

2 Kennzahlenverzeichnis und Ausgangswerte erstellen

Definieren Sie vor der Auswertung, was als abgeschlossener, zurückgegebener oder ausgesetzter Vorgang gilt und welche Zeit gemessen wird. Ermitteln Sie Nachfragevolumen, Bearbeitungszeit, Fehler und Rückstände nach Kanal und Kategorie. Unterscheiden Sie tatsächliche Arbeitszeit von Wartezeiten einer Akte. Prüfen Sie doppelte Einträge und unplausible Zeitstempel; gleichen Sie die Zahl der Datensätze mit der Quelle ab. Berichten Sie bei unterschiedlichen Fällen den Median und die Streuung. Ein Durchschnitt allein kann erhebliche Verzögerungen verdecken.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Leistungsanalytiker und Datenbeauftragter.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein Datenwörterbuch und eine dokumentierte Übersicht der Ausgangswerte.

Freigabekriterium

Eine andere Fachkraft kann die Berechnung anhand derselben Quelle nachvollziehen und wiederholen.

3 Tatsächlichen Arbeitsablauf nachvollziehen

Wählen Sie abgeschlossene, verspätete und zurückgegebene Fälle aus und verfolgen Sie deren Weg vom Antrag bis zum Ergebnis. Stellen Sie Tätigkeiten, Annahmeentscheidungen und Übergaben zwischen Abteilungen dar. Ergänzen Sie für jede Stufe Arbeits- und Wartezeiten. Fragen Sie die ausführende Person, was bei fehlenden Unterlagen oder Abwesenheit einer entscheidungsbefugten Person geschieht. Dokumentieren Sie informelle Wege und doppelte Datenkopien und grenzen Sie diese vom genehmigten Verfahren ab. Gehen Sie nicht davon aus, dass die Darstellung im Verfahrenshandbuch den tatsächlichen Ablauf wiedergibt.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Fachkraft für Prozessanalyse und Vertretungen der betroffenen Abteilungen.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Eine Darstellung des Istzustands und eine Liste der Problemstellen.

Freigabekriterium

Die ausführenden Beschäftigten prüfen die Prozessdarstellung; Akten oder Beobachtungen belegen den dargestellten Ablauf.

4 Hypothesen und Ursachen überprüfen

Verknüpfen Sie jeden Engpass mit konkreten Hypothesen, etwa mehrfacher Dateneingabe, widersprüchlichen Befugnissen oder unklaren Antragsanforderungen. Vergleichen Sie Fälle mit dem vermuteten Einflussfaktor mit ähnlichen Fällen ohne diesen Faktor und berücksichtigen Sie Unterschiede in Komplexität und Umfang. Stellen Sie wiederholt Warum-Fragen, ohne Einzelpersonen zu beschuldigen. Ordnen Sie Ergebnisse als ausreichend handlungsrelevant bestätigt, wahrscheinlich oder weiter untersuchungsbedürftig ein. Dokumentieren Sie alternative Erklärungen, bevor Sie eine Lösung auswählen.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Diagnoseleitung und Prozessverantwortliche.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein Register von Ursachen, Beweisen und Vertrauensniveaus.

Freigabekriterium

Jede Ursache hat einen klaren Zusammenhang mit Beweisen, die überprüft werden können.

5 Prioritäten setzen und die Maßnahme festlegen

Bewerten Sie jede Verbesserungsmöglichkeit nach ihrer Wirkung auf die Nutzenden, ihrer Häufigkeit, den Risiken einer Nichtbearbeitung und ihrer Umsetzbarkeit. Verwenden Sie eine einfache offengelegte Skala, beispielsweise von eins bis fünf, und definieren Sie die Werte vor der Bewertung. Unterscheiden Sie kurzfristige Maßnahmen von grundlegenden Korrekturen, von denen weitere Änderungen abhängen. Nehmen Sie die Beibehaltung des Istzustands als Vergleichsoption auf. Erläutern Sie Verzögerungskosten und Abhängigkeiten, ohne unbelegte Einsparungen zu erfinden.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Lenkungsausschuss, Finanzen und Prozessverantwortliche.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Eine Prioritätenmatrix und ein begründetes Maßnahmenpaket.

Freigabekriterium

Eine technisch attraktive Initiative erhält ohne Begründung keinen Vorrang vor einem Problem mit größerer Auswirkung.

6 Einen begrenzten Verbesserungsversuch planen

Wählen Sie eine erprobbare Änderung, etwa eine einheitliche Unterlagencheckliste oder die Übertragung einer wiederkehrenden Entscheidung innerhalb des genehmigten Befugnisrahmens. Bestimmen Sie einen geeigneten Standort oder Vorgangstyp und einen Zeitraum mit ausreichender Fallzahl. Legen Sie Erfolgskennzahlen und Schutzkennzahlen wie Fehler- und Beschwerdequoten fest. Bestimmen Sie, wer den Versuch stoppen darf und wann bei nachteiligen Folgen das vorherige Verfahren wieder eingeführt wird. Informieren Sie die Beschäftigten über Änderungen und die Dokumentation von Ausnahmen.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Dienstleistungsverantwortliche und Betriebsleiter.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Pilotauftrag sowie Überwachungs- und Rückkehrplan.

Freigabekriterium

Erfolgsdefinition und Risiken des Pilotversuchs sind vor dem Start genehmigt.

7 Ergebnisse analysieren und über eine Ausweitung entscheiden

Vergleichen Sie die Ergebnisse mit der Ausgangsmessung und erläutern Sie Unterschiede bei Nachfragevolumen, Fallzusammensetzung und gleichzeitigen Änderungen. Nutzen Sie gegebenenfalls eine geeignete Vergleichsgruppe, ohne zu behaupten, damit seien alle äußeren Einflüsse ausgeschlossen. Betrachten Sie Verbesserungen bei Zeit und Qualität gemeinsam und prüfen Sie die Auswirkungen auf nachgelagerte Abteilungen. Geben Sie Fallzahlen und fehlende Daten an. Entscheiden Sie auf dieser Grundlage über Ausweitung, Anpassung oder Abbruch.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Leistungsanalytiker und Lenkungsausschuss.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein Pilotbericht und eine begründete Managemententscheidung.

Freigabekriterium

Eine Initiative wird nicht allein aufgrund eines Eindrucks oder einer außergewöhnlich guten Woche für erfolgreich erklärt.

8 Verbesserung verankern und den Auftrag abschließen

Aktualisieren Sie Verfahren, Formulare, Befugnisse und erforderliche Schulungen und benennen Sie für jede Kennzahl eine verantwortliche Person. Richten Sie regelmäßige Überprüfungen ein, die Abweichungen und Korrekturmaßnahmen behandeln, statt lediglich Zahlen darzustellen. Übergeben Sie Datendateien, Datenwörterbuch und Entscheidungsprotokoll an das interne Team und entziehen Sie vorübergehend gewährte Zugriffsrechte. Schließen Sie den Auftrag erst ab, wenn die Ergebnisse angenommen und für offene Punkte Verantwortliche und Fristen festgelegt sind. Die Verantwortung für die Umsetzung endet nicht mit der Fertigstellung des Berichts.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Entwicklungsleiter und Dienstleistungsverantwortliche.

Erforderliches Arbeitsergebnis

Ein Übergabepaket, ein Nachverfolgungsplan und festgelegte fortlaufende Zuständigkeiten.

Freigabekriterium

Es gibt eine aktuelle verbindliche Verfahrensfassung und für jede Folgemaßnahme eine benannte verantwortliche Person.

Leitfaden und Arbeitsvorlagen: https://uhrda.net/organizations/guides/diagnosis/

4. Direkt verwendbare Vorlagen

Orientieren Sie sich an der Beispielzeile und füllen Sie anschließend eine Kopie der Leerzeile mit den Angaben Ihrer Organisation aus. Jede Vorlage kann in einem für Tabellenkalkulationen geeigneten Format heruntergeladen oder zusammen mit dem Leitfaden gedruckt werden.

Vorlage für ein Hypothesen- und Nachweisregister

Führen Sie für jedes Problem einen Eintrag und aktualisieren Sie ihn bei neuen Nachweisen. Die erste Zeile enthält ein fiktives Beispiel; die folgende Zeile ist zur eigenen Bearbeitung vorgesehen.

Problem	Hypothese	Erforderliche Nachweise	Feststellung und Vertrauensniveau	Nächste Maßnahme
Verzögerte Zulassungen	Akten warten auf eine Unterschrift der zentralen Stelle	Eingangs- und Unterschriftszeiten sowie Prüfung übertragener Befugnisse	Wartezeiten in 18 von 30 Fällen; mittleres Vertrauen	Eine genehmigte alternative Unterschriftsregelung erproben

Steckbrief einer Verbesserungsinitiative

Ein kurzer Entscheidungssteckbrief, der die Änderung einer verantwortlichen Person und überprüfbaren Nachweisen zuordnet. Die Zahlen sind Pilotziele und keine allgemeine Zusage.

Initiative	Verantwortliche Person	Ausgangswert	Pilotziel	Überprüfungs- und Schutzmaßnahmen
Standardisierung der Checkliste des Dokuments	Direktor für Kundenbetreuung	20% der zurückgegebenen Transaktionen	Weniger als 15% der zurückgegebenen Transaktionen	Wöchentliche Überprüfung; die Annahme unvollständiger Unterlagen darf dabei nicht zunehmen.

5. Fiktives Beispiel: Verzögerungen in einem Genehmigungsverfahren untersuchen

Eine fiktive Dienstleistungsbehörde stellte mehr Beschwerden fest. Die Leitung vermutete Personalmangel als Ursache. Bei der Prüfung von 200 Vorgängen derselben Kategorie betrug der Median der Bearbeitungszeit zehn Tage; 40 Vorgänge wurden wegen fehlender Unterlagen zurückgegeben. Diese Übungsdaten beschreiben keine tatsächliche Organisation.

- Das Team verfolgte eine Fallstichprobe und stellte unterschiedliche Anforderungslisten in zwei Zugangskanälen fest.
- Es vereinheitlichte die Liste, schulte die Beschäftigten am Empfang und erprobte die Änderung anschließend an einer weiteren Gruppe ähnlich komplexer Vorgänge.
- Es beobachtete Rückgaben, unberechtigte Ablehnungen und Wartezeiten und dokumentierte Nachfrageänderungen während des Pilotversuchs.

Ergebnisinterpretation

In der nächsten fiktiven Gruppe wurden 24 von 200 Vorgängen zurückgegeben: 12 % statt 20 %, also acht Prozentpunkte weniger. Der Median sank auf acht Tage. Das Ergebnis kann einen größeren Pilotversuch begründen. Es reicht allein jedoch nicht aus, um die gesamte Verbesserung eindeutig der Änderung zuzuschreiben.

Erkenntnisse aus dem Fall

Eine gute Diagnose prüft betriebliche Ursachen, bevor Ressourcen aufgestockt werden, und misst Qualität ebenso wie Geschwindigkeit.

6. Kennzahlen und Nachverfolgung

Vereinbaren Sie vor der Messung Definition, Datenquelle, Ausgangswert, Ziel und Zuständigkeit für die Kennzahl. Ziele werden innerhalb der Organisation genehmigt. Ist der Nenner einer Quote null, wird die Kennzahl als nicht berechenbar ausgewiesen.

Kennzahl	Berechnung	Datenquelle	Häufigkeit der Überprüfung
Mediane Bearbeitungszeit	Der mittlere Wert der aufsteigend geordneten Bearbeitungszeiten abgeschlossener Vorgänge. Bei einer geraden Fallzahl wird der Durchschnitt der beiden mittleren Werte verwendet. Beginn und Ende der Messung sowie die Art der gezählten Tage sind verbindlich festzulegen.	Transaktionsregister und genehmigte Zeitstempel.	Wöchentlich, Trennung von Kategorien und Kanälen.
Rückgabequote	Anzahl unterschiedlicher Vorgänge, die mindestens einmal zurückgegeben wurden ÷ alle in derselben Gruppe geprüften Vorgänge × 100.	Prüfregister und Rückgabegründe.	Wöchentlich oder monatlich, je nach Volumen.
Einhaltung der Servicefrist	Innerhalb der genehmigten Frist abgeschlossene Vorgänge ÷ alle im Zeitraum abgeschlossenen Vorgänge × 100. Der Rückstand noch offener Fälle wird zusätzlich ausgewiesen.	Anfrage Managementsystem und Servicezeitstandards.	Monatlich.
Fristgerechter Abschluss von Verbesserungsmaßnahmen	Im Zeitraum fällige Maßnahmen, die spätestens zum Termin mit Nachweisen abgeschlossen wurden ÷ alle im Zeitraum fälligen Maßnahmen × 100.	Verzeichnis der Initiativen und Aufnahme der Ergebnisse.	Monatlich; nicht anwendbar, wenn keine Maßnahmen fällig sind.

7. Orientierungsplan für die Umsetzung

Die folgenden Zeiträume sind anpassbare Planungsetappen und keine garantierten Umsetzungsfristen.

Zeitraum	Maßnahme	Lieferbar
Phase 1: vorgeschlagene zwei Wochen	Bestätigen Sie den Umfang, sammeln Sie Daten und kartieren Sie den Workflow.	Auftrag, Ausgangsmessung und Darstellung des Betriebsablaufs.

Zeitraum	Maßnahme	Lieferbar
Phase 2: Vorschläge für zwei bis vier Wochen	Testen Sie Ursachen, entwerfen Sie einen Piloten, und wählen Sie seine Indikatoren.	Nachweisregister und genehmigter Pilotauftrag.
Phase drei: Vorschläge für vier bis acht Wochen	Pilotversuch durchführen, Ergebnisse überprüfen und geeignete Änderungen verankern; die Dauer an den Dienstleistungszyklus anpassen.	Eine Entscheidung zur Ausweitung, ein Nachverfolgungsplan und ein aktualisiertes Verfahren.

8. Häufige Fehler und ihre Vermeidung

Ein zu weit gefasster Auftrag, etwa die gesamte Organisation zu entwickeln

Teilen Sie die Arbeit in konkrete Fragen und Dienstleistungen mit jeweils eigenen Abnahmekriterien auf.

Interviews in Urteile über die individuelle Leistung verwandeln

Analysieren Sie zuerst das System und seinen Kontext. Veröffentlichen Sie zuordenbare Aussagen nur bei nachgewiesener Notwendigkeit und entsprechender Berechtigung.

Den Durchschnitt verbessern und dabei besonders langwierige Fälle vernachlässigen

Zeigen Sie die Verteilung der Bearbeitungszeiten und den Rückstand und weisen Sie komplexe Fälle gesondert aus.

Ziele anderer Organisationen ohne Berücksichtigung unterschiedlicher Dienstleistungen übernehmen

Das Ziel anhand örtlicher Ausgangswerte, Kapazitäten und Risiken begründen.

Eine Empfehlung bereits mit Erlass eines Rundschreibens als erledigt betrachten

Verlangen Sie Umsetzungsnachweise, eine Wirkungsbewertung und die Abnahme durch die prozessverantwortliche Person.

9. Prüfliste vor der Freigabe

- ☐ Der Umfang und die Entscheidung sind klar.
- ☐ Indikatorendefinitionen und Quellen sind festgelegt.
- ☐ Ursachen sind mit Beweisen und Vertrauen verbunden.
- ☐ Die gewählte Option ist erprobbar und hat eine verantwortliche Person.
- ☐ Qualitätskennzahlen schützen vor unangemessener Beschleunigung.
- ☐ Die Arbeitsakten und der Folgeplan wurden übergeben.

Verwenden Sie die Prüfliste in der abschließenden Besprechung. Dokumentieren Sie Feststellungen, den Namen der entscheidenden Person, Freigabedatum und Dokumentfassung.

10. Weiterführende Literatur

Original praktisches Material hergestellt von Arabische Union für die Entwicklung der Humanressourcen. Die folgenden Quellen dienen der konzeptionellen Einordnung und weiterführenden Lektüre. Vorlagen und fiktive Beispiele wurden für dieses Material entwickelt. Das ursprüngliche Prüfdatum ist der 16. Oktober 2026. Aktuelle Ausgabedaten stehen im Ausgabensteckbrief.

1 GOV.UK — Wie Sie Leistungskennzahlen für Ihren Service festlegenEine Quelle zur Verbindung von Kennzahlen mit dem Zweck einer Dienstleistung und zur gemeinsamen Nutzung von Daten und Nutzerforschung. Die hier dargestellten Schritte und Vorlagen sind eigenständige praktische Ausarbeitungen.https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/how-to-set-performance-metrics-for-your-service

2 GOV.UK — Mit Leistungsdaten Ihren Service zu verbessernEine Quelle zur Nutzung von Leistungsdaten bei der Auswahl von Verbesserungsmöglichkeiten. Anforderungen der Quelle beziehen sich auf die britische Verwaltung und werden nicht auf arabische Organisationen übe rtragen.https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/using-data-to-improve-your-service-an-introduction

Den Leitfaden in einen Maßnahmenplan überführen

Bewerten Sie Ihre Ausgangslage und erstellen Sie anschließend einen Umsetzungsplan, der gedruckt und überprüft werden kann.

Das Material behalten und das Wissen teilen

Kostenlose PDF-Ausgabe

Sie können den Leitfaden lesen, ausdrucken und das PDF ohne Angabe einer E-Mail-Adresse direkt herunterladen. Für eine zusätzliche Kopie per E-Mail steht das freiwillige Formular bereit. Mit Ihrer Einwilligung werden E-Mail-Adresse, gegebenenfalls Organisation, Name des Leitfadens und Anfragedatum gespeichert.

Aktivieren Sie JavaScript, um eine Kopie anzufordern. Lesen und Drucken über das Browsermenü bleiben möglich.