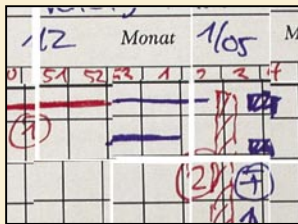


L 14
Lektorat

Mehr Effektivität durch bewusste Strukturierung der Lektoratsarbeit

von Ulrike Schöber, Dortmund



Schon längst ist das LEKTORAT kein stiller Rückzugsort mehr, an dem ein intellektuell interessierter Mensch sitzt und in aller Ruhe MANUSKRIPTE liest und korrigiert. Es ist zu einer Schnittstelle im Verlag geworden, wo die Ansprüche verschiedener Bereiche vom AUTOR über den HERSTELLER bis zum Verlagsleiter aufeinander treffen.

Lesen ist zwar nach wie vor Bestandteil der Lektoratsarbeit, es bleibt aber durch die steigende Titelflut gegenüber organisatorischen und planerischen Arbeiten dafür immer weniger Zeit. Trotzdem besteht natürlich der Anspruch, qualitativ hochwertige Bücher zu liefern. Eine Forderung, die Überforderung mit einschließt? Sind in den Lektoraten chaotische Zustände und Überstunden unvermeidbar? Durch bessere Planung und Organisation können viel unnötiger Stress vermieden und Zeit eingespart werden.

Organisation und Kommunikation

Abgesehen von der fachlichen Beherrschung des „Handwerks“ Lektorat sind es im Wesentlichen zwei übergeordnete Bereiche, die für die Effizienz der Lektoratsarbeit ausschlaggebend sind und deren Verbesserung nachhaltige Arbeitserleichterungen bringt: Organisation und Kommunikation.

Wer im Vorfeld eines Buchprojekts hier ausreichend Zeit und Gedanken investiert, wird bei der Durchführung des Projekts diese Zeit mehrfach einsparen, weil Fehler und Reibungsverluste zwischen den Beteiligten vermieden werden. Es wird dann keinen Autor mehr geben, der sich weigert, Bildlegenden zu schreiben, weil diese Aufgabe nicht vertraglich festgeschrieben wurde. – Denn bei guter Planung wurde vorher daran gedacht, alle (!) Pflichten des Autors vertraglich zu fixieren und für die notwendige Motivation zu sorgen. – Bei guter Vorbereitung werden auch keine Arbeiten mehr doppelt erledigt oder ganz vergessen, weil sich Kollegen nicht abgesprochen haben, auch werden keine Buchteile noch schnell kurz vor Drucklegung produziert, weil sie zuvor vergessen wurden. Diese Situationen seien hier nur als wenige Beispiele von vielen genannt.

Verlagshandbuch
Herausgegeben von Ralf Plenz, Hamburg

Mit einer Tätigkeitsliste den Arbeitsalltag analysieren

Voraussetzung für eine aktive Arbeitsplanung ist die Kenntnis der eigenen Aufgaben, Tätigkeiten und Fähigkeiten.

Praxistipp: Bestandsaufnahme – schreiben Sie für einen Zeitraum von einer, besser noch zwei Wochen auf, was Sie während Ihres Arbeitstages machen. Berücksichtigen Sie jedes Telefonat, jedes Gespräch mit Kollegen, jede Pause. Notieren Sie immer Anfang und Ende mit Uhrzeit, die Bezeichnung der Tätigkeit, den Namen des Gesprächspartners, das Thema des Gesprächs etc. Auch wenn es banal erscheint: Notieren Sie jedes Detail. Machen Sie diese Tätigkeitsliste nur für sich, ohne mit Kollegen darüber zu sprechen. Denn dann ist es am einfachsten, ganz ehrlich wirklich alles zu notieren – auch die Kaffeepausen oder privaten Plaudereien am Arbeitsplatz.

Analysieren Sie im nächsten Schritt, wie viel Zeit Sie benötigt haben für: z.B. Textlektorat (Manuskript; erste, zweite Korrektur), Programmplanung, Abstimmung mit Kollegen, Fotos auswählen, KLAPPENTEXTE schreiben, Schreiben eines U₄-Textes (für die vierte Umschlagseite). Auf diese Weise lernen Sie Ihre eigenen Kapazitäten besser kennen und können das für die Zeitplanung nutzen. Sie erliegen nicht mehr dem Irrtum, einen Klappentext in 20 Minuten schreiben zu können, wenn Sie tatsächlich eine Stunde benötigen, und Sie wissen dann, womit Sie kurze Zeitspannen – zwischen zwei Terminen – effektiv nutzen können.

Bei einer ehrlich geführten Liste stellen sich erfahrungsgemäß auch die eigenen Schwachstellen heraus: Sind Sie ein geselliger Typ und müssen deshalb länger bleiben, weil Sie viel mit den Kollegen über Privates plaudern? In dem Fall sollten Sie sich über Überstunden nicht beklagen. Fast

jeder findet außerdem Tätigkeiten, die ihm nicht liegen und die deshalb länger dauern, als sie sollten. Hier können Sie nun bewusst Abhilfe schaffen, indem Sie solche Tätigkeiten an andere feste oder freie Mitarbeiter abgeben. Wenn das nicht möglich ist, sollten Sie sich in diesen Aufgaben üben.

Nach der Analyse können Sie auch folgende Frage beantworten: Führen Sie Tätigkeiten aus, die gar nicht zu Ihren Aufgaben gehören? (Dies gilt nicht für Urlaubsvertretungen, sondern im Allgemeinen.) Falls ja, geben Sie diese Tätigkeiten an den/die zuständigen Kollegen zurück und gewinnen Sie so mehr Zeit für Ihre eigentlichen Tätigkeiten. Auch wenn es schwer fällt: Lehnen Sie in Zukunft ab, wenn die Kollegen Sie um solche Tätigkeiten bitten.

Vereinfachen durch Checklisten

Es gibt viele Arbeiten im Lektorat, die sich zwar durch die Inhalte und Art der Bücher voneinander unterscheiden, aber von ihrer Struktur und ihrem Ablauf sehr ähnlich sind.

Praxistipp: Versuchen Sie, erleichternde Schemata zu schaffen, nach denen Sie vorgehen können. Nehmen Sie sich die Zeit und betrachten Sie diese Tätigkeiten distanziert. Zerlegen Sie sie in einzelne, kleine Schritte oder Fragen, die regelmäßig immer wieder auftauchen. Sie schaffen sich damit eine Gedankenstütze zum Abhaken und Ihr Kopf bleibt frei für die inhaltliche Arbeit. *(Siehe auch Lektorat, Checklisten 5 und 6, Manuskripteingang im Lektorat und Abschluss Textlektorat im Checklistenheft (Anhang) bzw. auf S. 9 und 12 in diesem Themenheft).*

Führen Sie außerdem für jedes Projekt eine Projektliste, in der Sie den zeitlichen Ablauf der Arbeit festhalten (*siehe Terminplan II auf S. 10–11*). Dazu gliedern Sie das Buch in seine Bestandteile und notieren, wann diese bei Ihnen ein- und ausgegangen sind. So können Sie auch bei umfangreicheren oder länger laufenden Büchern jederzeit über den Stand der Arbeit Auskunft geben.

Wann machen Sie was?

Entsprechen Ihre Tätigkeiten im Wesentlichen Ihrem Biorhythmus? Das heißt, erledigen Sie die geistig anspruchsvollen Aufgaben dann, wenn Sie am muntersten sind, und die Routearbeiten dann, wenn Sie matter sind?

Berücksichtigen Sie so weit wie möglich Ihre persönliche Leistungskurve. So optimieren Sie Ihre Leistungsfähigkeit. Sie werden schneller arbeiten und weniger Fehler machen (*siehe auch Verlagsstrategie 3, Seite 3*).

Bewusste Planung der Arbeit

Planen Sie vor dem Hintergrund Ihrer Analyse ihre Zeit aktiv und nicht nach dem Motto: Es wird erledigt, was ansteht. Machen Sie „To-Do-Listen“ für jeden Tag, für die Woche, den Monat und tragen Sie die Liste in Ihren Kalender ein. Geben Sie den Tätigkeiten eine Reihenfolge, ggf. eine Uhrzeit und Zeitspanne. Das fördert die Selbstkontrolle.

Praxistipp: Bauen Sie immer Zeitpuffer ein, denn unvorhergesehene Aufgaben werden sich auch bei bester Planung nicht vermeiden lassen.

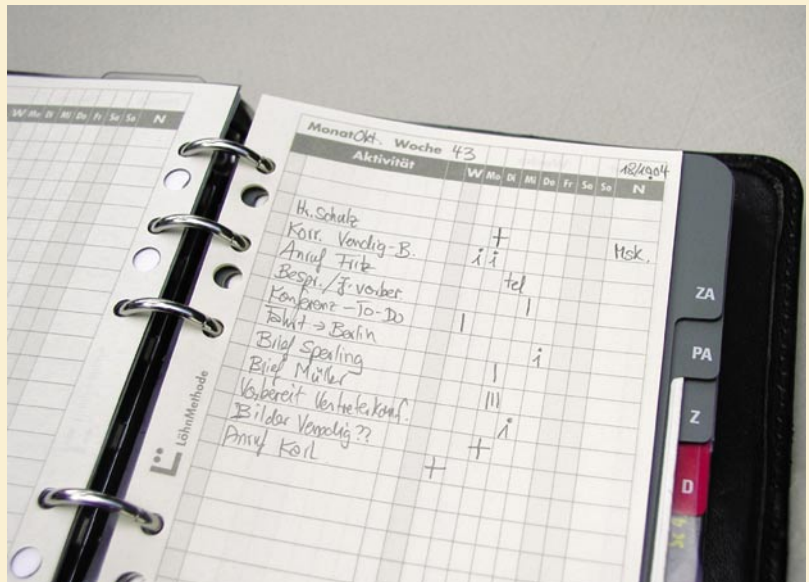


Abb. 1: In einem kleinen Zeitplanbuch können Sie tägliche oder wöchentliche To-Do-Listen führen. Hier: Lohn-Zeitplanbuch, coda KG, Freiburg

Erledigen Sie zuerst die Dinge, an denen andere direkt beteiligt sind, bzw. Infos oder Vorarbeiten liefern sollen. Fragen Sie bei aufgetragenen Arbeiten, wann diese erledigt sein sollen.

Haken Sie Erledigtes ab. (Das ist besser als dick durchzustreichen, weil die Listen zur Erinnerung oder nachträglichen Bewertung wertvoll sein können.)

Wenn der Tag ganz anders verlaufen ist als geplant, schreiben Sie das neben die Planung. So wissen Sie einerseits, dass Sie tatsächlich etwas geleistet haben, und können gleichzeitig prüfen, woran es lag, dass Ihre Ursprungsplanung nicht funktioniert hat.

Ablenkungen vermindern

Bündeln Sie Ihre Tätigkeiten. (Einmal nachmittags ins Postzimmer oder zum Kopierer statt mehrmals, mehrere gleichartige Telefonate hintereinander, mehrere Fragen am Stück besprechen.) Sie sparen Zeit, indem Sie unnötige Wege vermeiden und sich nicht ständig in andersartige Tätigkeiten eindenken müssen.

Unterbrechen Sie sich selbst bei der Arbeit, weil Ihnen plötzlich etwas einfällt und führen es sofort aus (passiert oft bei langweiligen Arbeiten)? Dabei verlieren Sie Zeit, weil Sie sich jedes Mal auf die erste Tätigkeit wieder neu konzentrieren müssen. Besser Sie notieren Ihren Geistesblitz und erledigen ihn später in dem Zusammenhang, in den er gehört. Arbeiten Sie direkt nach der Notiz an der Ursprungsaufgabe weiter.

Vermeiden Sie ungeplante Unterbrechungen von außen und reservieren Sie sich ungestörte Zeiten. Stellen Sie in diesen Phasen das Telefon um. (Seien Sie außer Haus und sagen Sie, wann Sie wieder zu erreichen sind, bzw. dass Sie zurückrufen. Vergessen Sie das aber nicht!) Machen Sie klar, dass Sie in diesen Phasen nur im Notfall zu sprechen sind. Sagen Sie, zu welchen Zeiten Sie immer zur Verfügung stehen (Bürozeiten einrichten). Sammeln Sie Ihrerseits Anweisungen und Fragen an Kollegen und setzen Sie sich für regelmäßige Meetings ein.

Bei der persönlichen Arbeitsorganisation ist dies oft der schwierigste Punkt, denn hier muss um Verständnis bei Kollegen geworben werden. Vielfach sind es langjährig eingespielte soziale Prozesse, die dadurch aufgebrochen werden. Machen Sie klar, dass eine gezieltere Kommunikation die Abläufe verbessert, weil auch die anderen Kollegen seltener unterbrochen werden und mehr Zeit gewinnen, dass dies dem Arbeitsklima nicht ab-, sondern zuträglich ist. Es gibt – bisher leider nur wenige – Verlage, in denen sich die Mitarbeiter untereinander so absprechen, dass jeder am Tag einige Stunden so genannte Lektürezeit hat, in der er sein Telefon auf den Kollegen umstellt, die Bürotür zumacht und von niemandem gestört wird.

Spannungen
zwischen
Lektorat und
Herstellung
müssen abgebaut werden.

*Siehe auch das
Stichwort **Kvalier**
im Lexikon*

Bewusste Kommunikation mit den Beteiligten

Erstaunlicherweise funktioniert die Kommunikation in Verlagen, die durch ihre Druckerzeugnisse theoretisch für diesen Bereich prädestiniert sein sollten, oft besonders schlecht. Reibungsverluste, Stress durch doppelt oder falsch erledigte Arbeiten – weil die Informationen im Vorfeld nicht ausreichen – sind an der Tagesordnung. Auch hier zeigt die Tätigkeitsliste Stärken oder Schwächen: Fragt ein Kollege besonders oft nach, waren Ihre Informationen im Vorfeld nicht ausreichend oder nicht verständlich. Müssen Sie selber an manchen Stellen häufig nachfragen, ist es umgekehrt.

Kommunikationsprobleme zwischen Lektorat und Autor oder Herstellung, **VERTRIEB, MARKETING** führen immer zu nervenaufreibenden Verzögerungen oder Korrekturen in der Buchproduktion. Sie haben ihre Ursache oft in Unwissenheit, was die Erwartungen, Fähigkeiten und Anforderungen der beiden Parteien aneinander angeht. – Leider sind immer noch traditionelles Abteilungsdenken und eine damit verbundene Arroganz sehr oft die Ursache. – Deshalb ist es, nicht nur bei Problemen miteinander, wichtig, dass Sie sich die eigene Position verdeutlichen gegenüber demjenigen, mit dem Sie sprechen und arbeiten:

- Was will ich von ihm?
- Welcher Teil meiner Arbeit ist von ihm abhängig?
- Wie sieht es umgekehrt aus? Wo ist er von meiner (Vor-)Arbeit abhängig?
- Setze ich bei meinem Gegenüber zu viel voraus?
- Kennt er meinen Arbeitsbereich gut genug, um zu verstehen, was ich meine? Sind zusätzliche Erklärungen nötig?
- Gibt es zwischenmenschliche Aspekte, die die Arbeit behindern?

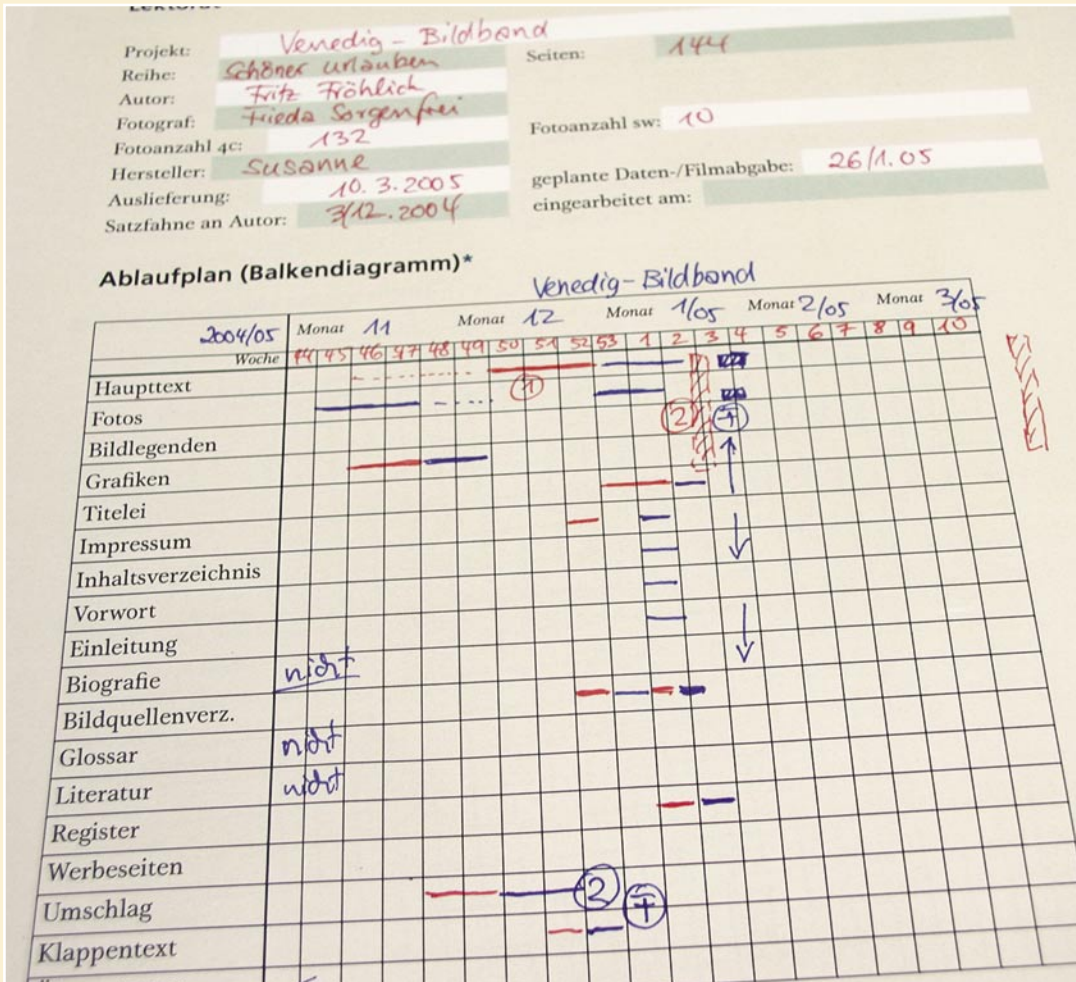


Abb. 2: Ein ausgefüllter Ablaufplan, wie er auf S. 11 vorgestellt wird

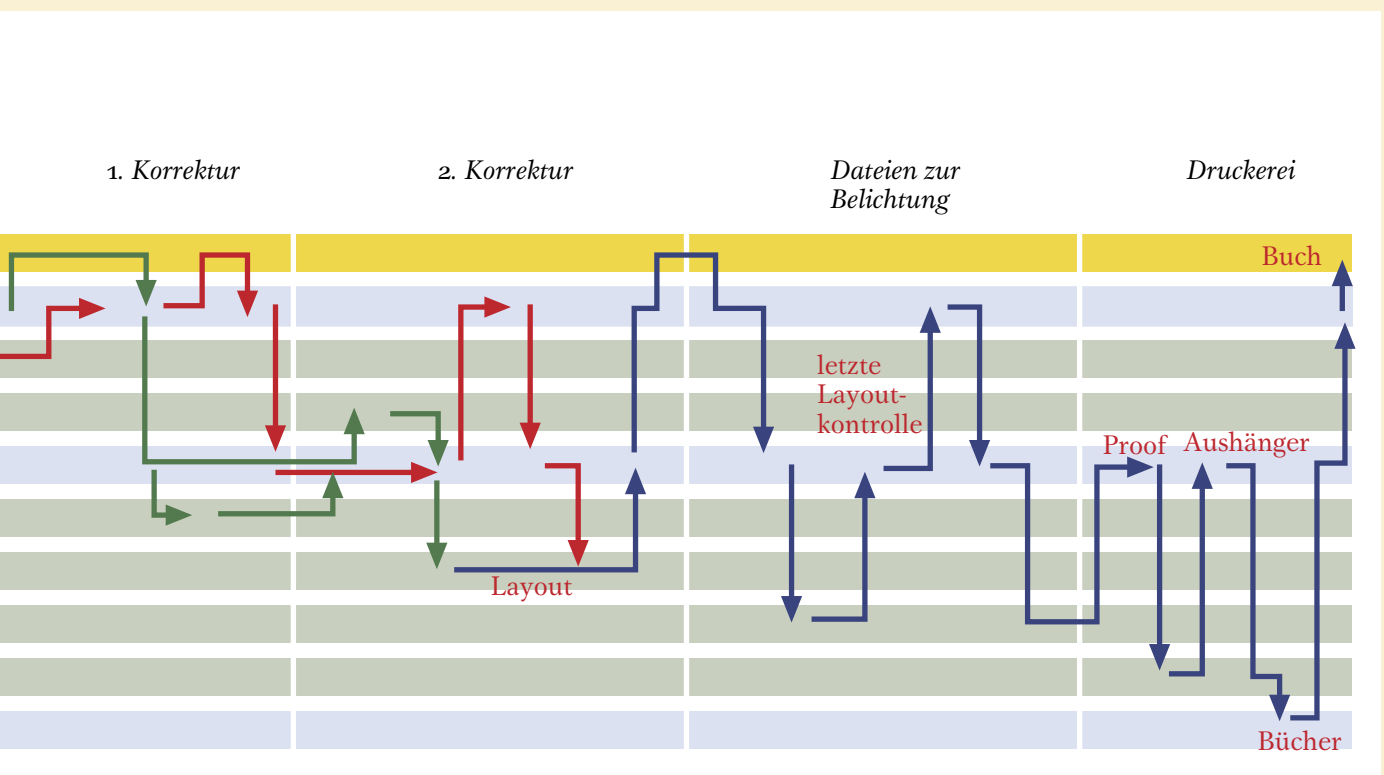
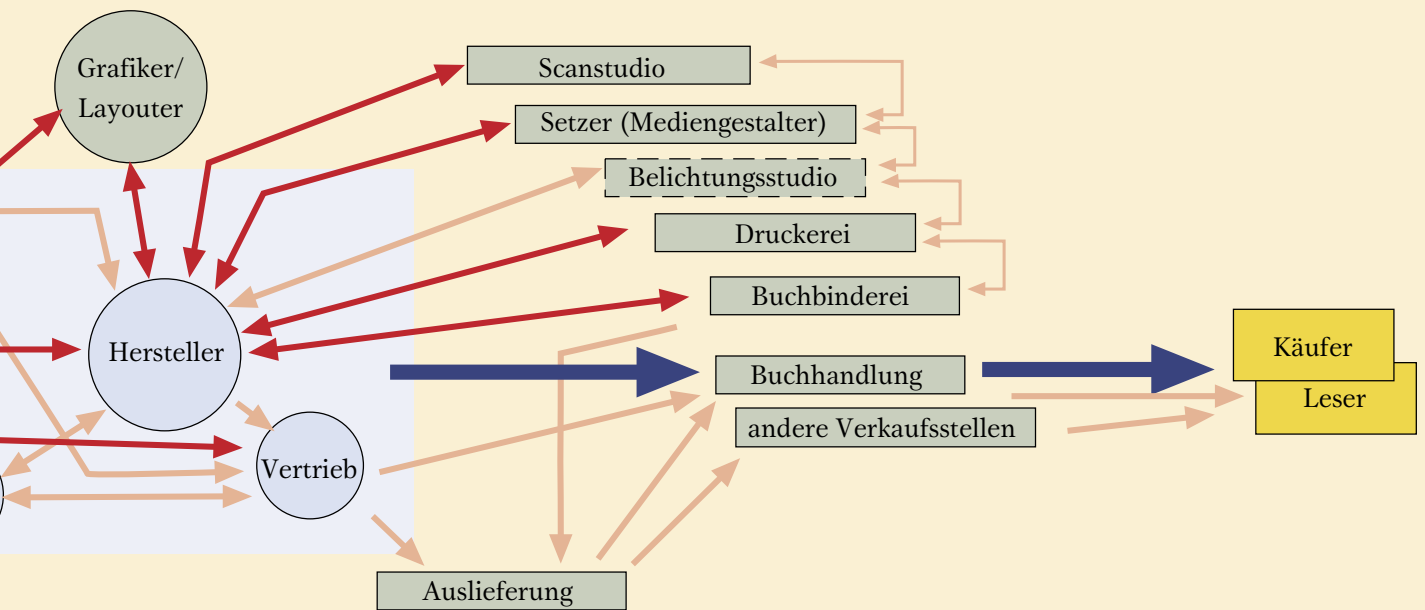
Ein gutes und hilfreiches Geschenk an etliche Autoren: Rainer Groothuis – Wie kommen die Bücher auf die Erde, Köln: DuMont, 12,90 €. (siehe Anhang, Bibliographie, S. 11)

Beispielsweise wissen Autoren oft nicht, wie ein Buch entsteht. Wenn Sie es erklären, entsteht ein Bild vom Ablauf der Buchproduktion. Ihre Anforderungen an das Manuskript, wie sie im Kapitel *Lektorat 1, Das elektronische Manuskript* beschrieben werden, sind dann für den Autor nicht nur Mühe, sondern ergeben auch Sinn. Manche Lektoren sind sich nicht bewusst, welche Arbeit sie dem Hersteller machen, wenn sie unvollständig bearbeitete Manuskripte oder Satzfabriken (FAHNE) in die Herstellung geben oder unbeschriftete und unsortierte Dias oder Abbildungen einreichen.

Für eine erfolgreiche berufliche Kommunikation ist daher ausreichende Information eine Grundbedingung. Dabei sollten Sie zwei Aspekte unbedingt berücksichtigen: Geben Sie Ihre Informa-

tionen rechtzeitig weiter, damit eine gute Umsetzung gesichert ist, und orientieren Sie die Information an den Bedürfnissen und Kenntnissen des Adressaten. Nur das gewährleistet dessen Verständnis. Fragen Sie nach, ob alles verstanden wurde, und signalisieren Sie Ihre Bereitschaft zu weiteren Erklärungen.

Damit Informationen richtig ankommen, sind außerdem noch der Zeitpunkt und die Art der Übermittlung wichtig: Mitteilungen zwischen Tür und Angel werden zwangsläufig als unwichtig eingestuft und schnell vergessen. Haben Sie außerdem Verständnis für den Stress anderer und wählen Sie bei großer Hektik möglichst einen anderen Zeitpunkt. Regelmäßige Meetings, Konferenzen oder Kurzbesprechungen zu zweit haben sich ebenso bewährt wie schriftliche, übersichtliche Infopapiere.



Checklisten

Manuskripteingang im Verlag

Zu dem Thema Manuskripteingang und -prüfung im Verlag sowie zum Feedback an den Autor lesen Sie *Lektorat Checklisten 5 und 7 auf S. 9 u. 10 sowie im Checklistenheft des Anhangs*.

In diesen Auflistungen werden Ihnen Fragestellungen bewusst gemacht, die beachtet werden sollten. **Beispiel:** liegen alle Bestandteile des Manuskriptes vor? Ist der geforderte Umfang erreicht? Oder: Wurden alle Absprachen eingehalten?

Abschluss Textlektorat

Zerlegen Sie das Buch, an dem Sie arbeiten, in seine kleinsten Bestandteile und prüfen Sie sie einzeln. Machen Sie die Liste (und einen Teil der Prüfung) am besten schon während der Satzkorrekturen nebenbei. Verwenden Sie dazu die Projektliste (*Lektorat Checkliste 7, S. 10–11*).

Ein Ablaufplan kann auch als Diagramm dargestellt werden (*Beispiel: siehe Abb. 2, Seite 5*). Wenn Sie alle Termine täglich aktualisiert im Blick behalten möchten, sollten Sie eine Datenbanklösung wählen. Hierzu bieten sich selbst programmierte Lösungen, sozusagen elektronische Checklisten (FileMaker, notfalls: Access) an. Es gibt aber auch umfassende Verlagssoftware, *siehe „Übersicht Verlagssoftware“, Verlagsstrategie 9*.

Weitere Hinweise finden Sie in: *Lektorat 10, Wie Sie die Titelentwicklung optimal organisieren, S. 7*.

Ausblick

All diese Hinweise dienen nicht dazu, den Arbeitsalltag durch mehr Listen und Standardabläufe zu bürokratisieren, sondern mehr Zeit für die anspruchsvollen inhaltlichen Aufgaben zu gewinnen. (*Siehe auch Verlagsstrategie 3, Persönliche Zeitplanung im Verlag.*) Denn das sind die Tätigkeiten, die wirklich Spaß machen im Lektorat und sehr zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz beitragen. Außerdem gewinnt man durch eine bewusste Planung und Strukturierung Kontrolle über die eigenen Arbeitsabläufe, die sich sonst bei den ständig zunehmenden Anforderungen schnell selbstständig und ein Gefühl der Ohnmacht hinterlassen.

Querverweise auf das Lexikon:

AUTOR
FAHNE
HERSTELLER
KLAPPENTEXT
LEKTORAT
MANUSKRIFT
MARKETING
VERTRIEB

Lektorat Checkliste 5: Manuskripteingang im Lektorat

Ziel: Zeitersparnis bei Nachbesserungen

Folgende Fragen haben Sie in kürzester Zeit erledigt und vermitteln Ihnen einen zuverlässigen ersten Eindruck vom Manuskript:

- Sind alle vereinbarten Bestandteile vorhanden? OK
- Haben sie den geforderten Umfang?
- Eintragen in Projektliste! (*Lektorat Checkliste 7*)
- Hat der Autor die Hinweise zur Manuskripterfassung beachtet?
- Funktioniert die Diskette/CD-ROM? Alle Dateien lesbar?
- Deckt sich das Inhaltsverzeichnis mit den inhaltlichen Vorstellungen vom Buch, die abgesprochen, bzw. im Exposé festgelegt wurden?
- Entsprechen Inhalt und Stil auf den ersten Eindruck den Absprachen?
 Dazu Einleitung lesen, Passagen im Hauptkapitel lesen.

Feedback an Autor

- Eingangsbestätigung an den Autor schicken
- Wenn möglich, Zeitrahmen angeben, wann mit der Autorenkorrektur zu rechnen ist.
- Erkundigen, ob er für Nachfragen jederzeit zur Verfügung steht oder über einen längeren Zeitraum verhindert ist (Urlaub o.Ä.).
- Standardbrief reicht (nicht bei Mängeln)

Lektorat Checkliste 7:
Terminplan I Lektorat

Projekt:

Reihe: Seiten:

Autor:

Fotograf:

Fotoanzahl 4c: Fotoanzahl sw:

Hersteller:

Auslieferung:

geplante Daten-/Filmabgabe:

Satzfahne an Autor:

eingearbeitet am:

	<i>Eingang Lektorat</i>	<i>an Herstellung</i>	<i>1. Korrektur an Herstellung</i>	<i>2. Korrektur an Herstellung</i>	<i>auf Film</i>
Haupttext					
Fotos					
Bildlegenden					
Grafiken					
Titelei					
Impressum					
Inhaltsverzeichnis					
Vorwort					
Einleitung					
Biografie					
Bildquellenverz.					
Glossar					
Literatur					
Register					
Werbeseiten					
Umschlag					
Klappentext					
Übersetzung					

Alle Rechte geklärt: ja/nein, es fehlen:

Rechte/Umschlag geklärt:

VLB-Meldung am:

CIP-Meldung am:

Sonstiges:

Terminplan II Lektorat

Projekt:

Reihe: Seiten:

Autor:

Fotograf:

Fotoanzahl 4c: Fotoanzahl sw:

Hersteller:

Auslieferung: geplante Daten-/Filmabgabe:

Satzfahne an Autor: eingearbeitet am:

Ablaufplan (Balkendiagramm)*

	Monat				Monat				Monat				Monat				Monat			
Woche																				
Haupttext																				
Fotos																				
Bildlegenden																				
Grafiken																				
Titelei																				
Impressum																				
Inhaltsverzeichnis																				
Vorwort																				
Einleitung																				
Biografie																				
Bildquellenverz.																				
Glossar																				
Literatur																				
Register																				
Werbeseiten																				
Umschlag																				
Klappentext																				
Übersetzung																				

Für Balkendiagramm: Rot = Lektorat, Blau = Herstellung, ① = 1. Korr., ② = 2. Korr., (F) = Film

Alle Rechte geklärt: ja/nein, es fehlen:

Rechte/Umschlag geklärt:

VLB-Meldung am:

CIP-Meldung am:

Sonstiges:

* Beispiel eines ausgefüllten Balkendiagramms: siehe S. 5

Lektorat Checkliste 6

Abschluss Textlektorat

Zerlegen Sie das Buch, an dem Sie arbeiten, in seine kleinsten Bestandteile und prüfen Sie sie einzeln. Machen Sie die Liste (und einen Teil der Prüfung) am besten schon während der Satzkorrekturen nebenbei.

Allgemein

- | | | |
|---|--------------------------|----|
| ● alle Buchteile vorhanden | <input type="checkbox"/> | OK |
| ● alle Rechte eingeholt | <input type="checkbox"/> | |
| ● bei Nachauflagen: Impressum korrigiert (ISBN, Erscheinungsjahr) | <input type="checkbox"/> | |
| ● Stand der Pagina geprüft | <input type="checkbox"/> | |
| ● Stand von Symbolen u. ä. geprüft | <input type="checkbox"/> | |

Autor

- | | |
|---|--------------------------|
| ● Biografie des Autors korrekt | <input type="checkbox"/> |
| ● Name des Autors im ganzen Buch korrekt geschrieben | <input type="checkbox"/> |
| ● Name des Autors auf allen Umschlag- und Titelseiten | <input type="checkbox"/> |

Abbildungen

- | | |
|---|--------------------------|
| ● Jedes Bild hat eine Legende | <input type="checkbox"/> |
| ● Hinter Bildlegenden immer ein Punkt / kein Punkt | <input type="checkbox"/> |
| ● Stand der Abbildungen geprüft | <input type="checkbox"/> |
| ● Bildlegenden am richtigen Platz | <input type="checkbox"/> |
| ● Bildlegenden für Umschlag vorhanden | <input type="checkbox"/> |
| ● kein Bild gekontert | <input type="checkbox"/> |
| ● Bildquellenverzeichnis angelegt / vollständig / überprüft | <input type="checkbox"/> |

Text

- | | |
|---|--------------------------|
| ● Schreibweisen abgeglichen und korrekt | <input type="checkbox"/> |
| ● Daten abgeglichen und korrekt | <input type="checkbox"/> |
| ● Glossar durchgehend alphabetisch | <input type="checkbox"/> |
| ● Register alphabetisch, Schreibweisen und Seitenzahlen wie im Text | <input type="checkbox"/> |
| ● Seitenverweise korrekt (im Text und im Bildquellenverzeichnis) | <input type="checkbox"/> |
| ● Kapitelüberschriften stimmen mit Inhaltsverzeichnis überein | <input type="checkbox"/> |
| ● Seitenzahlen im Inhaltsverzeichnis stimmen mit Text überein | <input type="checkbox"/> |
| ● Kapitelüberschriften stimmen mit Kolumnentiteln überein | <input type="checkbox"/> |
| ● Überschriften, Zwischenüberschriften in der richtigen Schrift | <input type="checkbox"/> |
| ● Paginierung durchgängig | <input type="checkbox"/> |
| ● Hinter Aufzählungen immer ein Punkt / kein Punkt | <input type="checkbox"/> |
| ● Aufzählungen beginnen immer groß / klein | <input type="checkbox"/> |

Impressum:

Verlagshandbuch premium

herausgegeben von Ralf Plenz

© Input-Verlag Hamburg 2004

ISBN 3-930961-16-4

Blankeneser Landstr. 63, 22587 Hamburg

www.input-verlag.de