

Zusammenfassend beschreiben die Experten, Scribble als überaus praktikabel sowie einfach anwendbar, effektiv und schnell in der Lieferung von Ergebnissen, wenngleich sie sie auch als eine „voraussetzungsreiche“ Methode bezeichnen.

## 2 SCRIBBLE – DER FEHLENDE BILDAUSSCHNITT EINER SITUATIVEN, LERNENDEN ORGANISATION (CO-AUTOR STEFAN KALLE)

---

**DER VERGLEICH VON SCRIBBLE ZUR SITUATIVEN, LERNENDEN ORGANISATION** Scribble trägt als agile Methode für die Gestaltung von ebenfalls agilen Ablauforganisationen durchaus einen hohen Beitrag zur situativen, lernenden Organisation (SLO) bei (Kalle, 2012). Dadurch sichern Unternehmen ihr Überleben nachhaltig – weil sie schnell, innovativ und attraktiv werden. Der nachfolgende Text ist der Versuch, die Methode Scribble kurz zu reflektieren und zu bewerten, sowie die Bestandteile von Scribble mit der einer SLO inhaltlich zu vergleichen.

**DAS SCRIBBLE EXPOSÉ: DIE SITUATION DER UNTERNEHMEN** Projekt- und prozessorientierte Unternehmen gelten als moderne Organisationsformen. Leider sind diese Organisationen bei einem hohen Reifegrad im Projekt- und Prozessmanagement häufig „verbürokratisiert“ – ausladende Dokumentationen und Standardisierungen, Matrixorganisationen und lange Entscheidungswege verhindert flexibles und schnelles Handeln. Kompliziertes, „Tool-lastiges“ Projekt-, Prozess- und Organisationsmanagement steht den Marktanforderungen nach schneller Innovation und den Anforderungen mündiger Mitarbeiter nach Eigenverantwortung und Gestaltungsraum entgegen.

Gleichzeitig etabliert sich agiles Projektmanagement, insbesondere in Entwicklungsprojekten. Das macht langsamen Unternehmen zunehmend Druck, sich selbst agiler zu gestalten, um schneller, flexibler und attraktiver zu werden. Im Bereich des Prozessmanagements verharren die meisten

## 6 EXPERTENMEINUNGEN UND ZUSAMMENFASSUNG

Unternehmen in starren Prozessbeschreibungen, zumeist ausufernd, pflegeaufwändig, nicht attraktiv lesbar, technokratisch, theoretisch. Überspitzt formuliert entsteht mit den unzähligen Beschreibungen bürokratischer „Datenmüll“. Es reicht also zukünftig nicht mehr aus, einzelne Projekte agil zu betreiben, sondern es gilt, agile, situative Organisationen zu schaffen, die sich immer wieder schnell neu aufstellen können. Sie müssen lernfähig sein. Nicht nur in der Projektabwicklung, auch die Organisationsgestaltung als Ganzes sowie das Prozessmanagement benötigt Agilität.

Wieso ist nun Scribble ein passendes Puzzleteil, um eine attraktive, lernende, „situative“ Organisation zu entwickeln? Werfen wir dazu zunächst einen Blick auf unsere „Idealorganisation“.

**DIE (ROLLEN-) BESCHREIBUNG VON SCRIBBLE – DIE SLO AUS DER AKTUELLEN PERSPEKTIVE** Was macht Organisationen schnell und attraktiv für Kunden sowie wertvoll für mündige, hochqualifizierte Mitarbeiter? Wesentliche gemeinsame Kennzeichen und Gestaltungsprinzipien sind aus der Erfahrung des Autors ebenso wie in Büchern und Artikeln zu aktuellen Management- und Führungsthemen nachzulesen:

- ✘ Menschenbild Y und Führung als sozialer Prozess (McGregor, 1970):
  - ✘ Y: Menschen sind fähig und willens anstatt faul und dumm (wie bei McGregor im Gegensatz zu Y, als X beschrieben).
  - ✘ Führung = dienen, dezentral, temporär; ein sozialer Prozess, rollierend.
  - ✘ Vertrauens- statt Kontroll-/ Angstkultur, d. h. zutrauen und Vorschuss geben im hier und jetzt statt „Vertrauen muss sich über lange Zeit erarbeitet werden“.
  - ✘ Betonung von Leadership, d. h. Reflektion, Inspiration, Transparenz, Feedback, Lernprozesse statt Dominanz von „Führung als Managementprozess“.
  - ✘ Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, „Bottom-Up“ – alle können mitwirken, Verbesserungen werden nicht Top-Down vorgegeben, sondern können überall passieren.
  
- ✘ Selbstorganisation und Verantwortung
  - ✘ Alle Denken mit, hinterfragen Anweisungen, tragen Verantwortung für ihr Handeln, Steuerung aus den Teams heraus; Viele sind am Gestaltungsprozess beteiligt.

- ✘ Es herrscht „echte Teamarbeit“ mit klaren Rollen und ergänzenden Fähigkeiten, gemeinsame/s Identität und Ziel etc.).
- ✘ Mitarbeiter legen sich Rollenportfolios zu anstatt in starren Stellenbeschreibungen reglementiert zu sein.
  
- ✘ Dezentrale Entscheidung und Steuerung
  - ✘ Fokus auf und Beschäftigung mit dem Kunden (statt Binnenorientierung).
  - ✘ Organisation als Markt- und Kunden-gesteuertes Netzwerk – kann schnell reagieren.
  - ✘ Kollektive Kompetenz: Entscheidung dort, wo Probleme/Experten sind, an statt langer Hierarchiewege und Planwirtschaft.
  
- ✘ Systemdenken und Integration
  - ✘ Denken in Wechselwirkungen statt rein linear; Dadurch fit sein, um Komplexität und Überraschungen zu bewältigen statt kompliziert zu sein.
  - ✘ Einfache Regeln, klare Prioritäten und Verzicht können.
  - ✘ Funktional-hierarchische Integration durch interdisziplinäre und interfunktionale Teams.
  - ✘ Integration unterschiedlicher Präferenzen/Persönlichkeiten/ Denkstile: denken – fühlen, introvertiert – extrovertiert, ordnen – experimentieren.
  - ✘ Erzeugung wahrnehmbarer, emotionaler Bilder.
  - ✘ Stakeholder sind nicht Gegensätze, sondern stehen in Wechselwirkung.

Bei der heutigen und zukünftig noch intensiveren Dynamik ist eine situative, lernende Idealorganisation (SLO) klassischen tradierten Organisationsformen (strukturell und kulturell) deutlich überlegen.

**DER PLOT IN SCRIBBLE: ÜBERSICHTLANDKARTE – SCRIBBLE UND SLO** Inwiefern ist Scribble kompatibel zur situativen, lernenden Organisation? Identifizieren wir die Gemeinsamkeiten zwischen der situativen, lernenden Organisation und Scribble. Als Protagonisten wählen wir den Mitarbeiter/ Teammitglied. Scribble folgt/entspricht den Prinzipien der SLO.

## 6 EXPERTENMEINUNGEN UND ZUSAMMENFASSUNG

### **PRIORISIERTE PROZESSSTORY – UND SZENENLISTE IN SCRIBBLE – DIE WICHTIGSTEN GEMEINSAMEN STORIES** Das Menschenbild Y

ist immanent Grundvoraussetzung von Scribble, weil Teams und den einzelnen Mitgliedern volles Vertrauen geschenkt werden (muss) – sie entscheiden dezentral und schnell mit sofortiger Umsetzung. Vertrauen ist im hier und jetzt notwendig. Zudem entzieht sich die situative, lebendige (ständig adaptierte) Prozessdokumentation einer zentralen Steuerung. Änderungen erfolgen anlassbezogen ohne großen Aufwand, wo und wenn sie nötig sind. Wechselnde Rollen sind möglich. Die Problem- und Hindernislisten und die Retrospective als KVP fördern Bottom-Up-Prozesse. So „produziert“ Scribble mit seinem Zutrauen mitdenkende und sich identifizierende Mitarbeiter. Auch die sofortige Umsetzung nach Retro/Projekt Review durch das Team basiert auf Vertrauen und macht die Organisation schnell und umsetzungsstark. Der Gap zwischen aufwändigen Plänen und geringer Umsetzungsquote (bzw. erheblicher Verzögerungen und Mehraufwänden) herkömmlicher Ansätze kann sich radikal verkleinern.

**Selbstorganisation und Verantwortung** leben beim „scribbeln“, indem die einzelnen Rollen und Teams selbstbestimmt gestalten. So wird das Storyboard vom Team erstellt, die Aufgabenzuordnung nehmen die Beteiligten autonom vor, es gibt keine Anweisungen. Auch der Aufbau der Prozesslandschaft und die eigenständige Simulation durch das Team sowie die kollektive Verantwortung des gesamten Teams für das Review sorgen dafür, dass alle permanent mitdenken und verantwortlich handeln. Das Team formt aus Anforderungen Prozesse, direkt am Kunden. So ist Scribble eine durch und durch partizipative Methode. Die klare Rollendefinition (Process Manager, Team, Scribble Master) und die situative Rollenklärung für den einzelnen Prozess (Was brauche ich in der Rolle?) bedeuten eine intensive Stärkung der Handlungskompetenz, Reflexion und Professionalisierung der einzelnen Akteure und ganzer Teams, denn Auftrags- und Rollenklärung sind die vielleicht wichtigsten Kernleistungen für professionelles und sicheres Agieren. Also wird das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter in ihren jeweiligen Rollen, deren Ausübung und ihre persönliche Rollenflexibilität gestärkt. Verständnis füreinander wird geweckt, Menschen werden reflektierter, können besser Perspektiven und Rollen wechseln. Über die Zeit eignen sich die Mitarbeiter Rollenportfolios an, d. h. sie können zunehmend unterschiedliche Rollen wahrnehmen. Die Organisation erhöht so ihre Flexibilität und Problemlösungskompetenz. Sie lernt dadurch.

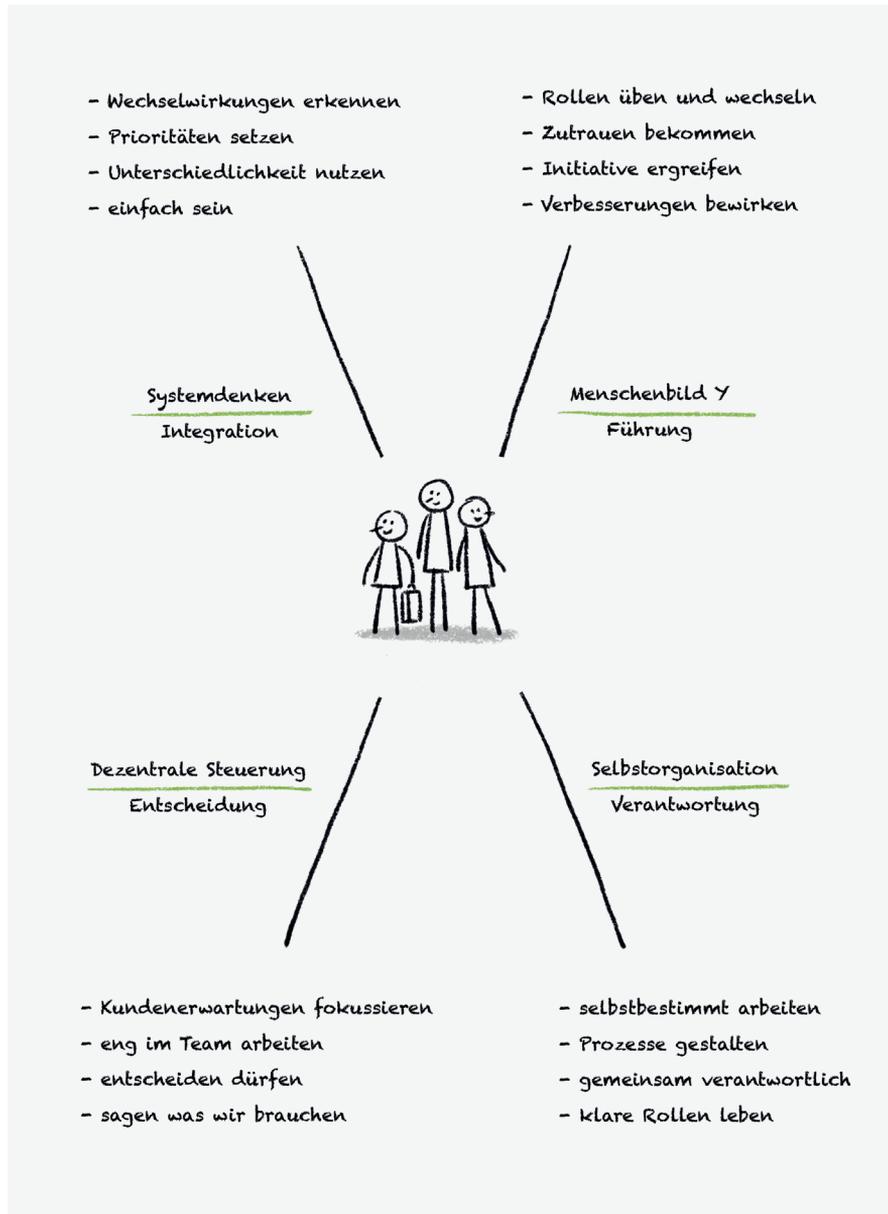


Abb. 24 Der Plot in Scribble als Übersichtskarte der Kernprinzipien rund um den Protagonisten „Mitarbeiter/Teammitglied“ skizziert

## 6 EXPERTENMEINUNGEN UND ZUSAMMENFASSUNG

**Dezentrale Entscheidung und Steuerung** findet sich bei Scribble wieder, indem der Fokus auf die Hauptrolle „Kunde“ mit seinen Erwartungen liegt. Alles wird um ihn herum gedacht, entwickelt, aufgebaut. Es sind dezentrale, interdisziplinäre Teams, die eng, situativ und projekthaft zusammenarbeiten. Die **Requisitenliste** beispielsweise bedingt die Einheit von Fach- und Ressourcenverantwortung. In klassischen Organisationen treffen wir dagegen häufig ein Auseinanderfallen dieser Verantwortungen an – d. h. der für das Ergebnis Verantwortliche darf nicht die Ressourcen entscheiden, wodurch es zu Reibereien, Mehraufwänden, Qualitätsproblemen und Verzögerungen kommt. Scribble fokussiert dagegen konsequent auf den Kunden mit seinen Bedürfnissen, nutzt kollektive Kompetenz und verlagert Entscheidung dorthin, wo Probleme und Experten sind. So realisiert Scribble eine „Organisation als marktgesteuertes Netzwerk mit dezentralen Kommunikationszellen“.

**KOMPATIBLE SCRIBBLE ELEMENTE** Scribble ist erfolgversprechend, weil es ein ganzheitlicher Ansatz ist und damit Systemdenken und Integration lebt. Anhand der Methodenelemente von Scribble möchte ich hiermit einen Vergleich zur SLO ziehen (siehe Abbildung 25).

Das Drehbuchkapitel des **Exposés** mit der Unternehmensmission zeigt, was unser Prozess mit dem Ganzen zu tun hat. Im Drehbuchkapitel Plot (Prozesslandkarte) identifizieren wir Handlungen und setzen sie aus Kundensicht grafisch-grob im Überblick in Beziehung zueinander, d. h. die Gesamtsystem- und Vogelperspektive wird gestärkt.

Gegensätze, Unterschiedlichkeiten werden verknüpft und können sich ergänzen: Hard- und Soft-facts, Sach- und Emotionsebene, Management und Leadership. Das „Drehbuch“ bietet Strukturierung und klare Gliederung. Bei Scribble ist eine saubere Abgrenzung von Prozessschritten ebenso vorgesehen wie die Zuordnung von Rollen, Ressourcen und Werkzeugen. Der Ablauf von Etappen mit klarer Reihenfolge bietet ebenfalls Struktur. Menschen mit hohem Ordnungs- und Strukturierungsbedarf werden abgeholt, analytisches Denken wird gefördert.

Aber auch die emotional-intuitiven Menschen kommen auf ihre Kosten (anders als beim zumeist Tool-lastigen und abstrakten gängigen Prozessmanagement). Denn Scribble arbeitet mit bildhaften Darstellungen, Visualisierungen und intensiver Teamarbeit. Emotionen, Vernetzung, Beziehungen treten zu Tage. Überhaupt machen Visualisierung und „Kunst (Skizzen, Bilder, Storys), also Elemente aus Kunst und Design alles sofort erlebbar und auch für „nicht-Technokraten“ attraktiv und verständlich. Damit wird Scribble auch der Anforderung gerecht, emotional anzusprechen und Freude zu bereiten. Beschreibungen sind Nutzer- und Adressatenorientiert, für jeden verständlich und attraktiv zu lesen.

Priorisierung und der „Blick für das Ganze“ sind wichtige Fähigkeiten von Organisationen, Teams und Einzelnen. Dies ist durch die Priorisierung der Process Stories, die Process Story Liste und das Storyboard mit der visualisierten Darstellung des Wesentlichen fest verankert und permanent präsent. Die Priorisierung von Process Storys nimmt der Process Manager mit dem Kunden vor, wodurch die konsequente Markt- und Kundenintegration zum Ausdruck kommt.

Das **Exposé** in der Methode Scribble setzt den Prozess mit dem ganzen Unternehmen in Zusammenhang, der **Plot** bietet grafische Übersicht und Zusammenhänge. Die Darstellungsform **Persona** wiederum integriert den Kunden mit seinen Merkmalen und Erwartungen, der Einsatz von Pinnwänden etc. bedeutet einen ganzheitlichen Methodenmix.

Statt Kompliziertheit kommen einfache Regeln, Rollen und Werkzeuge zur Anwendung: Storyboards, Beschreibungen und Zeichnungen. Als Minimaldokumentation einer Ablauforganisation dient das Storyboard. Es ist eine Visualisierung und Priorisierung auf das wesentliche reduziert und enthält nur das Notwendige: Rollen, Informationen, Infrastruktur; Prozessinhalt, Erfolgskriterien.

Auch die Sicht auf Stakeholder deckt sich mit dem in der SLO: Statt widersprüchliche Interessen und Gegner in ihnen zu sehen, betrachtet man sie als in Wechselwirkung zueinander stehend. Bei Scribble sind sie selbstverständlich integriert – spätestens im Review.

**DER WEG – MIT SCRIBBLE ZUR SITUATIVEN, LERNENDEN ORGANISATION** Um die Organisation merklich flexibler, schneller und innovativer zu machen, ist eine schrittweise Entwicklung über zunehmend mehr (agile) Projekte und Prozesse ein gangbarer Weg. Positive Erfahrungen der Beteiligten helfen, die Akzeptanz zu erhöhen. Überregulierte Organisationen brauchen parallel eine Veränderung ihres klassischen Prozess- und Projektmanagements hin zu mehr Pragmatismus, mehr Freiräumen und Autonomie für die Leistungserbringer, damit die Ambivalenz zwischen klassisch und agil nicht zu groß wird. Ein kritischer Erfolgsfaktor ist demnach auch, das klassische Projekt- und Prozessmanagement zu modernisieren. Dieses Nebeneinander auszuhalten und auszubalancieren ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Der Zunahme agiler Projekte sollten auch mehr agile Prozesse folgen – Scribble ist hier von Bedeutung. Dadurch wird die ganze Organisation stärker marktgesteuert, vertrauensvoll und beweglich auf dem Weg zur situativ lernenden Organisation.

Der Weg zur attraktiven und in dynamischen Märkten leistungsfähigen SLO geht also über zusammenspielende Impulse in der Führungskultur insgesamt sowie im Projektmanagement und im Prozessmanagement. Scribble ist durchgängig agil-situativ. Es ist mehr als ein Puzzleteil, eher ein ganzer Bildausschnitt. Konsequenterweise angewandt, hilft es bei der Transformation zu zukunftsfähigen Organisationssystemen. Probieren Sie Scribble zunächst zur Modellierung einzelner Prozesse. Dann kann eine schrittweise Ausweitung erfolgen – alles eingebettet in Ihr Drehbuch für die Entwicklung Ihrer ganzen Organisation.

Wesentlich für den Erfolg ist natürlich Akzeptanz. Die steigt zwar mit dem Erfolg. Gleichzeitig haben wir aber gesehen, wie sehr Scribble eine massive Veränderung gegenüber der heute zumeist noch vorherrschenden Arbeitswelt bedeutet. Das ruft Ängste und Widerstand hervor. Entscheidend ist daher ein gutes Change Management, das dem Bedürfnis nach Sicherheit und Identitätswahrung nachkommt. Menschen wollen wissen, was bleibt und was sich ändert. Da reicht es nicht, Information zu streuen, sondern es gilt in Dialog zu treten, auf Befürchtungen, aber auch auf Erwartungen, Chancen und Hoffnungen einzugehen. Daher gelten die klassischen Erfolgsfaktoren für gutes Change Management auch bei der Scribble-Einführung: Anlass und Notwendigkeit klar machen, das attraktive Zielbild vermitteln, die bisherige Arbeit würdigen, und Betroffene zu Beteiligten machen, also Involvierung, was bei Scribble immanenten Kernprinzip ist). So gesehen ist die Scribble-Einführung im Grunde selbst ein Change-Ansatz.

	SLO (Situative, Lernende Organisation)	Scribble-Elemente/Prinzipien
Menschenbild Y und Führung als sozialer Prozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Menschenbild Y bei Mc Gregor: Fähige und motivierte Mitarbeiter</li> <li>* Führung = dienen, koordinieren, temporär, dezentral</li> <li>* Vertrauenskultur</li> <li>* Leadership</li> <li>* KVP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Wechselnde Rollen sind möglich</li> <li>* Problem- und Hindernisliste, dadurch auch Bottom-Up-Prozess + Vogelperspektive, Schnittstellen betrachten</li> <li>* Sofortige Umsetzung nach Retro/Projekt Review durch das Team, damit schnell und umsetzungsstark, das benötigt Vertrauen</li> <li>* Situatives Prozessmanagement: Lebendige (ständig adaptierte) Prozessdokumentation, Anlassgetrieben, Änderungen ohne Aufwand, dort wo nötig, Dezentral entschieden</li> </ul>
Selbstorganisation und Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Alle Denken und tragen Verantwortung</li> <li>* Echte Teamarbeit mit klaren Rollen</li> <li>* Rollenportfolios der Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* selbstbestimmtes Gestalten der einzelnen Rollen und Teams, Scribble ist eine partizipative Methode: <ul style="list-style-type: none"> <li>* Storyboard vom Team erstellt: Aufgabenzuordnung autonom durch Beteiligte, keine Anweisungen</li> <li>* Aufbau Prozesslandschaft und eigenständige Simulation durch das Team, dadurch Verbindung Theorie-Praxis, Erleben, Akzeptanz, alle Denken und Handeln</li> <li>* Review: Alle Teammitglieder fühlen sich kollektiv verantwortlich</li> </ul> </li> <li>* Team formt aus Anforderungen Prozesse, direkt am Kunden</li> <li>* Klare Rollendefinition (Prozessmanager, Team, Scribble Master) situative Rollenklärung: „Was brauche ich in der Rolle?“</li> </ul>
Dezentrale Entscheidung und Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fokus auf Kunde</li> <li>* Organisation als marktgesteuertes Netzwerk</li> <li>* Kollektive Kompetenz, Entscheidung dort, wo Probleme sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fokus auf Hauptrolle „Kunde“ mit seinen Erwartungen</li> <li>* Interdisziplinäre Teams, Prozesse innerhalb echter Team; enge, projekthafte Zusammenarbeit der Rollen/mit Kunden</li> <li>* Requisitenliste: Einheit von Fach- und Ressourcenverantwortung statt auseinanderfallen (wir sagen was wir brauchen)</li> </ul>
Systemdenken und Integration	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Denken in Wechselwirkungen, komplex statt kompliziert</li> <li>* einfache Regeln, klare Prioritäten und Verzicht können</li> <li>* Funktional-hierarchische Integration</li> <li>* Integration unterschiedlicher Präferenzen / Persönlichkeiten / Denkstile</li> <li>* Erzeugung wahrnehmbarer, emotionaler Bilder</li> <li>* Stakeholder stehen in Wechselwirkung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Exposé – was hat unser Prozess mit dem Ganzen zu tun? Plot – Handlungen Identifizieren und in Beziehung setzen, aus Kundensicht, im Überblick (Vogelperspektive)</li> <li>* Einfache Regeln, Rollen und Werkzeuge: Storyboards, Beschreibungen und Zeichnungen</li> <li>* Priorisierung von Process Storys; Minimaldokumentation: Storyboard = Priorisierung auf das Wesentliche (Rollen, Informationen, Infrastruktur); Prozessinhalt, Erfolgskriterien</li> <li>* Teammitglieder aus den unterschiedlichen Funktionsbereichen, die am Prozess beteiligt sind</li> <li>* Nutzer-/Adressatenorientierte Beschreibungen</li> <li>* Methodenmix = Integration unterschiedlicher Präferenzen: <ul style="list-style-type: none"> <li>* Struktur/Verstand durch Ablauf der mit klarer Reihenfolge, sauberen Prozessschritten, klaren Gliederungen</li> <li>* Emotion/Intuition durch Darstellungsform Persona, Drehbuch mit Bildern, Plot, Einsatz Pinnwänden</li> </ul> </li> <li>* Stakeholder im Review</li> </ul>

Abb. 25 Vergleich der Komponenten der SLO mit der Methode Scribble



## **MANFRED BRANDSTÄTTER**

---

Manfred Brandstätter ist Organisationsgestalter und Wirtschaftstrainer sowie Gründungsmitglied und Dozent eines betriebswirtschaftlichen Hochschulstudiengangs. Seit über zwanzig Jahren arbeitet er als Verantwortlicher für Organisationsprojekte in nationalen und internationalen Unternehmen. Darüber hinaus war er Geschäftsführer eines Start up Unternehmens in Österreich. Seit 1996 gibt er seine Erfahrungen in Workshops und Trainings weiter. Er lebt in Bonn und ist Autor verschiedener Publikation mit dem Schwerpunkt „Temporäre Organisationen“. Gesamtverantwortlich hat er die Methode Scribble entwickelt und ist Herausgeber des vorliegenden Buches.



## **STEFAN KALLE**

---

Stefan Kalle ist Diplom-Sozialwissenschaftler und systemischer Projektcoach. Er lebt in Bonn. Als Berater, Trainer und Coach unterstützt er Unternehmen und Non-Profit-Organisationen sowie Behörden seit 20 Jahren dabei, ihre Lern- und Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Organisations- und Teamentwicklung, strategische und organisatorische Neuausrichtung, Projekt- und Veränderungsmanagement, Führungskräfte- und Projektleiterqualifizierung/-coaching.

# IMPRESSUM

---

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Für Fragen und Anregungen: [mb@organisationsgestalter.de](mailto:mb@organisationsgestalter.de)

1. Auflage 2016

© 2016 Books on Demand GmbH  
In de Tarpen 42, 22848 Norderstedt

Gestaltung und Satz: Alina Hoyer Graphic Design  
Illustration: Sandra Brandstätter  
Herstellung und Verlag: BoD – Books on Demand, Norderstedt  
Printed in Germany  
ISBN 978-3-7412-2621-2

Dieses Werk einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes  
ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.  
Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen, Fotokopien und Einspeicherung  
sowie Verarbeitung in elektronischen Systemen.