

Anmerkungen

- (1) Den ersten Anstoß gab 1990 ein Symposium der "Arbeitsgemeinschaft Führungslehre an Fachhochschulen" zu dem Thema: "Vermittlung systemisch-ganzheitlichen Denkens in Studium und Weiterbildung". Bei dieser Tagung wurden u.a. die "Ganzheitliche Problemlösungsmethodik" und "GAMMA" diskutiert.
Im April 1991 organisierte ich das erste Treffen von GAMMA-Anwendern zu einem Erfahrungsaustausch. Bericht in: Hub, H., (GAMMA).
- (2) Frank, R., Ganzheitliche Problemlösungsmethodik mit einem Anwendungsbeispiel computergestützter Situationsanalyse, Nürtingen 1990; Kuhrasch, S., Ein Umsetzungskonzept zur Anwendung der ganzheitlichen Problemlösungsmethodik, unter Einsatz eines Computersimulationsprogramms, Nürtingen 1992
- (3) Dörner (1989), S. 308f
- (4) Vester (1975), S. 128
- (5) Ulrich/Probst, S. 13
- (6) Nietzsche, F.: Kritische Studienausgabe, Bd. 6, hrsg. von Colli, G. und Montinari, M., de Gruyter, Berlin 1988, S. 93
- (7) Watzlawick (1991), S. 8
- (8) Vgl. dazu Hub (Blick), S. 7
- (9) Watzlawick (1991), S.97 f
- (10) Ulrich und Probst nehmen eine weitere Unterscheidung vor, indem sie bei den komplexen Systemen weiter unterscheiden in "relativ komplex" und "äußerst komplex" (Ulrich/Probst, S. 61). Da diese Unterscheidung nicht zu prinzipiell anderen Denk- und Handlungsweisen führt und die Abgrenzung fließend ist, erscheint für die praktischen Zwecke des vorliegenden Buches die Dreiteilung ausreichend und damit geeigneter.
- (11) Unter den "Hygienefaktoren" versteht Herzberg alle diejenigen Faktoren, die zwar verhindern können, daß Unzufriedenheit entsteht, jedoch noch keine Zufriedenheit entstehen lassen. Wenn z.B. die Büroheizung im Winter ausfällt, macht das unzufrieden. Funktioniert sie dagegen, erzeugt das kein Gefühl der Zufriedenheit - es ist selbstverständlich und wird daher gar nicht wahrgenommen. Dies gilt nun im wesentlichen für alle Arbeitsbedingungen, aber auch für die Beziehungen zu den Kollegen und dem Vorgesetzten sowie auch für die zeitabhängige Entlohnung. Das Gefühl der Zufriedenheit kann erst entstehen, wenn Anreize zur Befriedigung von Achtungs- und Entfaltungsbedürfnissen gegeben werden: die "Motivatoren". Beispiele sind: Gewährung von Entfaltungsspielraum, Verantwortungsübernahme, Aufstiegschancen usw.

- (12) Sprachlich ist hier eine Anmerkung angebracht: Im allgemeinen Sprachgebrauch spricht man in diesem Zusammenhang oft von "Motivation". Im Interesse einer stärkeren Differenzierung wird der Motivationsbegriff hier jedoch gemäß der Fachterminologie als "Zusammenspiel aktivierter Motive" verstanden. Am Beispiel erläutert: Es sagt jemand "Die Aufgabe reizt mich sogar sehr (= "Motivation"), da ich aber fürchte, daß ich es allein nicht schaffen werde (= "Erwartung"), habe ich mich noch nicht herangetraut (= "Wollen").
- (13) Bei differenzierter Betrachtung wäre u.a. besonders auch auf die Sinnfrage, auf Werte und Haltungen einzugehen.
- (14) Ulrich, P., S. 436
- (15) Ulrich, P., S. 437
- (16) Vgl. Hub (Akademie), S. 197 ff; Hub (Blick), S. 7
- (17) Vester (1980), S. 232
- (18) Bateson (1987), S. 19
- (19) Vester (1980), S. 20
- (20) Capra (1989)
- (21) Dörner (1989)
- (22) Eine ausgezeichnete vergleichende Darstellung dieser Ansätze mit detaillierten Quellenverweisen gibt Christoph Grossmann in seiner Schrift "Komplexitätsbewältigung". Auf diese Schrift möchte ich auch allgemein besonders hinweisen, zumal sie erst kürzlich in einem kleinen Verlag erschien und somit noch vielen unbekannt sein dürfte. Im Dissertationsstil werden die wesentlichen ganzheitlichen Methodiken dargestellt und kritisch gewürdigt. Gleichmaßen wird aber auch mit konkreten Beispielen und Arbeitshilfsmitteln eine Verbindung zur Praxis hergestellt.
- (23) Ulrich/Probst, S. 113
- (24) Das konnte vor allem beim GAMMA-Anwender-Treffen registriert werden. Vgl. (Hub GAMMA)
- (25) Eine erste Fallbearbeitung erfolgte im Rahmen der Diplomarbeit von Robert Frank (2).
- (26) Vgl. dazu Hub (GAMMA)
- (27) Anlässlich eines Vortrags im Rahmen einer Veranstaltung der DMG im September 1992 in Mainz.
- (28) Vgl. Geschka/Hammer

Abbildungsverzeichnis

Nr.	Bezeichnung	Seite
1	Ableitungen zum Systembegriff	26
2	System, Subsystem und Element	28
3	Einfache und komplexe Problemsituationen im Überblick	30
4	Wirkungsketten und Wirkungskreise	33
5	Lineare Argumentation in Kreisform - aus Gewerkschaftssicht	34
6	Lineare Argumentation in Kreisform - aus Arbeitgebersicht	35
7	Positiver Regelkreis im Vertriebsbereich	35
8	Prinzip der thermostatischen Raumheizung	36
9	Prinzip der Regelung der Körpertemperatur beim Menschen	37
10	Regelkreis nach DIN 19226	38
11	Die mechanistische Auffassung zum Leistungsverhalten	41
12	Die sozialorientierte Auffassung zum Leistungsverhalten	42
13	Die psychologisch-ganzheitliche Auffassung zum Leistungsverhalten	44
14	Zweidimensionale Managementkonzeption	49
15	Ökonomie des Dialogs	50
16	Prinzip der autoritären Führung	59
17	Prinzip der Delegation im Regelkreis	60
18	Prinzip der Führung durch Zielvereinbarung im Regelkreis	62
19	Prinzip der Selbststeuerung von Gruppen im Regelkreis	64
20	Die Vernetzung von Unternehmen mit Umweltsystemen im Regelkreis	65
21	Sieben dominierende Denkmuster im Vergleich	67
22	Eigenschaften und Verhaltensweisen systemorientierter Führungskräfte	67
23	Denkfehler im Ablauf des Problemlösungsprozesses	73
24	IMPORTVERTRIEB GmbH: Lieferanten und Kunden	80
25	IMPORTVERTRIEB GmbH: Vertriebsaktivitäten	81
26	IMPORTVERTRIEB GmbH: Zielperspektiven	86
27	Mögliches Grundmodell ("Grundmotor")	89
28	Masterliste mit Einflußfaktoren	91
29	Ausdruck aus Masterliste	91
30	Elementenliste auf Netzbild	93
31	Elemente auf Netzbild verteilt	93
32	Elemente - nach Arten differenziert	94

Nr.	Bezeichnung	Seite
33	Elementverbindungen herstellen	94
34	Netzbild - mit undifferenzierten Beziehungen	97
35	Grundnetz	97
36	Info zu Verbindungen (Auszug)	98
37	Wirkungstypen	103
38	Der "Papiercomputer"	105
39	Wirkungsintensitäten	106
40	Einflußanalyse zum Grundnetz	109
41	Einflußmatrix ("Papiercomputer")	109
42	Positive Regelkreise	113
43	Negativer Regelkreis	113
44	Wirkungsausbreitung im Netzbild - 1. Stufe	115
45	Wirkungsausbreitung im Netzbild - Endstufe	115
46	Stufen der Wirkungsausbreitung	116
47	Teilnetz aus Grundnetz ohne Modifikation	119
48	Modifiziertes Teilnetz (Außendienstkapazität)	119
49	Wirkung einer Veränderung der Außendienstkapazität nach 3 Wochen.	121
50	Wirkung einer Veränderung der Außendienstkapazität nach 16 Wochen.	121
51	Subsystem: Zentralkunden	124
52	Einflußanalyse zum Subsystem "Zentralkunden"	124
53	Subsystem "Zentralkunden" aus der Sicht von Eingriffsmöglichkeiten der GmbH-Leitung	133
54	Subsystem "Zentralkunden" aus der Sicht von Eingriffsmöglichkeiten der Gesamtleitung	133
55	Subsystem "Produktqualität": Grundnetz	136
56	Subsystem "Produktqualität": Einflußanalyse	136
57	Strategische Umwelt-Einflußmatrix	139
58	GAMMA-Ausdruck: Strategische Umwelt-Einflußmatrix	141
59	Umwelteinflüsse auf Strategien als Netzdarstellung	142
60	Einflußanalyse: Umwelteinflüsse auf Strategien	142
61	Die acht Grundregeln der Biokybernetik	145
62	Lenkungsregeln für die Erarbeitung und Evaluation von Strategien und Maßnahmen	146
63	Verfahren und Techniken des Projektmanagements	148

Literatur

- ASHBY, W.R., Einführung in die Kybernetik, Suhrkamp, Frankfurt 1974
- BATESON, G., Ökologie des Geistes, Suhrkamp, Frankfurt 1981
- BATESON, G., Geist und Natur - Eine notwendige Einheit, Suhrkamp, Frankfurt 1987
- BEER, S., Kybernetik und Management, S.Fischer, Frankfurt 1970
- CAPRA, F., Wendezeit, Scherz, Bern 1983
- CAPRA, F., Systemisches Management ersetzt Macher durch konfliktfähige Kultivatoren, in: Karriere, 28.4.1989
- CHECKLAND, P., System Thinking, Systems Practice, Chichester etc. 1981
- DÖRNER, D., Problemlösen als Informationsverarbeitung, 3. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart 1987
- DÖRNER, D., Die Logik des Mißlingens, Rowohlt, Reinbek 1989
- DÖRNER, D., et al: Lohhausen - Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität, Bern, Stuttgart, Wien 1983
- FISCHER, H.R., Autopoiesis - Eine Theorie im Brennpunkt der Kritik, Auer, Heidelberg 1991
- FORRESTER, J.W., Grundzüge einer Systemtheorie, Wiesbaden 1972
- FUCHS, J. (Hrsg.), Das biokybernetische Modell - Unternehmen als Organismen, Gabler, Wiesbaden 1992
- GESCHKA, H./HAMMER, R., Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, in: D.Hahn, B.Taylor (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung, 4.Aufl. Physica, Heidelberg 1986
- GOMEZ, P., Frühwarnung in der Unternehmung, Haupt, Bern 1983
- GOMEZ, P., Modelle und Methoden des systemorientierten Managements, Haupt, Bern 1981
- GOMEZ, P./PROBST, G., Vernetztes Denken im Management, Die Orientierung, Nr. 89, Schweizerische Volksbank, Bern 1987
- GROSSMANN, CHR., Komplexitätsbewältigung im Management, Verlag GCN, Winterthur 1992
- GROTE, H., Bauen mit Kopf, Patzer, Berlin 1988
- HAKEN, H., Geheimnisse des Wahrnehmens, in: bild der wissenschaft 5/1992, S.98 ff

- HAKEN, H./HAKEN-KRELL M., Erfolgsgeheimnisse der Wahrnehmung - Synergetik als Schlüssel zum Gehirn, DVA, Stuttgart 1992
- HAYEK VON, F.A., Die Theorie komplexer Phänomene, Mohr, Tübingen 1972
- HUB, H., (Akademie) Aus Betroffenen werden Beteiligte - Ein praxiserprobtes Verfahren zur Partizipation bei der Beurteilung und Umsetzung komplexer innovativer Projekte, in: Wörz M./Dingwerth P./Öhlschläger R. (Hrsg.), Mitgestalten - Innovation und Partizipation als Thema der Wirtschaftsethik, Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart 1991, S. 197 ff
- HUB, H., Betriebsorganisation, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1993
- HUB, H., (Blick) Aus Betroffenen werden Beteiligte - Wie man Investitionsvorhaben in der Projekt-Gruppe bewerten kann, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 33, 15.02.1989, S. 7
- HUB, H., (GAMMA) Dokumentation des Erfahrungsaustausches von GAMMA-Anwendern, (interne Schrift des ISA-Instituts 1991)
- HUB, H., Systemisch Entscheiden und Führen, in: Deutsche Management-Gesellschaft: Unternehmensführung in der Evolution, Expert, Grafenau 1983
- HUB, H., (Unternehmensführung) Unternehmensführung - Praxisorientierte Darstellung, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1990
- HUB, H./THEN, W., (Ganzheitlich) Ganzheitliches Denken und Handeln im Unternehmen, Deutsche Management-Gesellschaft (DMG), Bonn 1991
- KLIR, G. J., Architecture of Systems Problem Solving, New York 1985
- KÖNIGSWIESER, R./LUTZ, CHR., (Hrsg.), Das systemisch evolutionäre Management, Wien 1990
- LUHMANN, N., Soziale Systeme - Grundriss einer allgemeinen Theorie, 4. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt 1991
- MALIK, F., Strategie des Managements komplexer Systeme, 3. Aufl., Haupt, Bern und Stuttgart 1989
- MÜRI, P., Chaos-Management - Die kreative Führungsphilosophie, Heyne, München 1989
- PROBST, G.J.B., Kybernetische Gesetzhypothesen als Basis für Gestaltungs- und Lenkungsregeln im Management, Haupt, Bern 1981
- PROBST, G.J.B., Selbst-Organisation, Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Parey, Berlin 1987
- PROBST, G.J.B., (1991) Was also macht eine systemorientierte Führungskraft als "Vertreter des vernetzten Denkens"? in: Probst, G.J.B., Gomez, P. (Hrsg.), Vernetztes Denken: Ganzheitliches Führen in der Praxis, 2. Aufl., Gabler, 1991

- PROBST, G.J.B., SIEGWART, H. (Hrsg.), Integriertes Management, Haupt, Bern 1985
- RATZEK, W., Selbstorganisation in komplexen Welten - Chaos als schöpferischer Impuls, Lang, Frankfurt 1992
- ROSNAY DE, J., Das Makroskop, Rowohlt, Reinbek 1977
- SCHMÄING, E., Autonomie und Verantwortung, Teile 1-3, Lang, Frankfurt 1991
- SCHMITZ, CHR./GESTER, P.-W./HEITGER, B., Managerie - Systemisches Denken und Handeln im Management, Auer, Heidelberg 1992
- SIMON, F.B. und CONECTA-Autorengruppe, Radikale Marktwirtschaft - Verhalten als Ware oder Wer handelt, der handelt, Auer, Heidelberg 1992
- ULRICH, H., Management, Haupt, Bern 1985
- ULRICH, H./PROBST, G.J.B., Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Haupt, Bern 1990
- ULRICH, P., Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, Bern, Stuttgart 1987
- VESTER, F., Denken, Lernen, Vergessen, DVA, Stuttgart 1975
- VESTER, F., Neuland des Denkens, DVA, Stuttgart 1980
- VESTER, F., Ausfahrt Zukunft - Strategien für den Verkehr von morgen, Heyne, München 1990
- VESTER, F./VON HESLER, A., Sensitivitätsmodell, Reg. Planungsgemeinschaft Untermain, Frankfurt 1980
- WATZLAWICK, P., Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Piper, München 1978
- WATZLAWICK, P., Vom Schlechten des Guten oder Hekates Lösungen, Piper, München 1991
- WILLKE, H., Systemtheorie - Eine Einführung in die Grundprobleme, der Theorie sozialer Systeme, 3. Aufl., Fischer, Stuttgart 1991

Stichwortverzeichnis

- Aufgabe 61, 70
- Beziehungsart
 - gleichgerichtete 32, 99
 - ungleichgerichtete 32, 99
- Delegation 40, 60
- Denken
 - deterministisches 10, 17
 - ganzheitliches 9, 13
 - systemisches 11
 - vernetztes 11
- Einflußanalyse 107
- Einflußfaktoren 88
- Einflußmatrix 103, 108
- Elemente 27, 103
 - aktive 103
 - kritische 104
 - reaktive 103
 - träge 104
- Ergebnis-Prognosen 63
- Faktoren
 - lenkbare 131
 - nicht lenkbare 131
- Faktor-Prognosen 63
- Feedforward 61, 63
- Fremdlenkung 62, 129
- Frühwarnung 126
- Führung
 - durch Zielvereinbarung 61
 - durch Zielvorgabe 61
- Ganzheit 9, 29
- Grenzwerte 58
- Indikatoren 131
- Komplexität 21, 29, 56
- Komplexitätserhöhung 56
- Komplexitätsreduktion 56
- Kybernetik 25
 - Bio- 25
 - technische 25, 37
- Lenkung 62
 - extrinsische 62
 - hierarchische 66
 - intrinsische 62
- Management
 - konsensorientiertes 49
 - normatives 54
 - strategisches 49, 54
- Management-Ansatz
 - dialogischer 50
 - monologischer 50
- Musterbildung 57
- Nebenwirkungen 57
- Papiercomputer 103
- Paradigmawechsel 22
- Problem 70
 - einfache 71
 - komplexe 17, 71
 - komplizierte 71
- Problemlösungsmethodik
 - ganzheitliche 74
- Prognose-Ist 63
- Projektmanagement 138, 147
- Prozesse
 - rekursive 31
- Reduktionismus 30, 57
- Regelkreis 38
- Regelkreise
 - negative 34, 36, 112
 - positive 34, 112
- Regelkreisprinzip 37, 63
- Regelung 36, 63, 64
- Regler 61, 65
- Rückkopplung
 - negative 34
 - positive 34
- Schwellenwert 117
- Selbstlenkung 62, 129
- Selbstorganisation 10
- Selbststeuerung 24, 65
- Sensitivitätsmodell 73
- Sinnfrage 43, 46-48
- Steuerung 24, 63, 64
 - Selbst- 24, 65
 - zentrale 24
- Strategien 137

Strategische Umwelt-Einfluß-
matrix 139
Subregler 60, 65
Subsystem 27, 123
Systeme 24, 27
 einfache 28
 komplexe 29
 komplizierte 28
 nicht triviale 29
 offene 66
 triviale 29
Systemtheorie 25, 27
Szenarien 125
Vernetzung 31
Wahrnehmung
 begrenzte 16, 21

Wirkung 31
 entgegengerichtete 32, 98
 gewollte 57
 gleichgerichtete 32, 98
 negative 99
 positive 99
 ungewollte 57
Wirkungskette
 lineare 31, 33
Wirkungskreise
 negative 33, 36
 positive 33, 35
Wirkungsnetz 92
Ziel 53, 61
Zielgrößen 88, 131
Zweck 53

Anhang: Technische Angaben zu GAMMA

Hardware-/Software-Voraussetzungen:

IBM-AT-kompatibler (80286, 80386, 80486) Rechner oder
IBM-PS/2-Rechner
mit 640 KByte RAM
Festplatte
EGA- oder VGA-Graphikadapter mit Farbbildschirm
Microsoft-kompatible Maus
Tastatur und
Betriebssystem MS/DOS ab Version 3.0

Installation:

5,25- oder 3,5-Zoll Diskette

Speicherbedarf auf der Festplatte:

Auf der Festplatte sollten mindestens 2 MByte Speicherplatz zur Verfügung stehen. Die Programmteile von GAMMA benötigen beim Ablauf rd. 0,9 MByte. Zur Speicherung von Modelldaten werden im Durchschnitt 1 MByte benötigt.

Arbeitsspeicher:

GAMMA ist als grafikverarbeitendes Programm arbeitsspeicherintensiv. Für den schnellen Ablauf sollten 400 KByte frei sein.

Folgende Drucker werden unterstützt:

Nadeldrucker	EPSON LX, FX, LQ OKI NEC IBM
Laserdrucker	HP-LaserJet OKI Sharp
Tintenstrahl- Drucker	HP-ThinkJet MT 91 HP PaintJet

Weitere Management-Literatur

Utho Creusen / Paul Halbe
**Fusion
als unternehmerische Chance**
Das Fallbeispiel Bräutigam-OBI
1993, 152 Seiten, 68,— DM

Dennis C. Kinlaw
Spitzenteams
Spitzenleistungen durch
effizientes Teamwork
220 Seiten, 68,— DM

Jürgen Fuchs (Hrsg.)
Das biokybernetische Modell
Unternehmen als Organismen
2. Auflage 1994, 236 Seiten,
84,— DM

Baldur Kirchner
Dialektik und Ethik
Besser führen mit Fairneß
und Vertrauen
232 Seiten, 58,— DM

Peter Heintel / Ewald E. Krainz
Projektmanagement
Eine Antwort
auf die Hierarchiekrise?
X, 254 Seiten, 78,— DM

Baldur Kirchner
Rhetorik für Führende
Rede als Ausdruck
der Persönlichkeit
1993, 232 Seiten, 58,— DM

Hirzel Leder & Partner (Hrsg.)
Synergiemanagement
Komplexität beherrschen,
Verbundvorteile erzielen
1993, 272 Seiten, 89,— DM

Arthur D. Little (Hrsg.)
**Management
der Europa-Strategie**
1993, 238 Seiten, 78,— DM

Ingrid Keller
Das CI-Dilemma
Abschied von falschen Illusionen
2. Auflage 1993, 160 Seiten,
68,— DM

Rudolf Mann
Das visionäre Unternehmen
Der Weg zur Vision in zwölf Stufen
1990, 188 Seiten, 59,80 DM

Manfred F. R. Kets de Vries
Chef-Typen
Zwischen Charisma und Chaos,
Erfolg und Versagen
204 Seiten, 58,— DM

Attila Oess
Total Quality Management
Die ganzheitliche Qualitätsstrategie
3. Auflage 1993, 348 Seiten,
84,— DM

GABLER

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER VERLAG DR. TH. GABLER, TAUNUSSTRASSE 52-54, 65183 WIESBADEN

Weitere Management-Literatur

Ute von Reibnitz

Szenariotechnik

Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung
2. Auflage 1992, 280 Seiten,
148,— DM

Gilbert J. Probst / Peter Gomez
(Hrsg.)

Vernetztes Denken

Ganzheitliches Führen in der Praxis
2. Auflage 1981, 343 Seiten,
78,— DM

Friedrich Reutner

Die Strategie-Tagung

Strategische Ziele systematisch erarbeiten und Maßnahmen festlegen
1992, 310 Seiten, 134,— DM

Manfred R. A. Rüdener

Ökologisch führen

Evolutionäres Wachstum durch ganzheitliche Führung
1991, 320 Seiten, 68,— DM

Balz Ryf

Die atomisierte Organisation

Ein Konzept zur Ausschöpfung von Humanpotential
1993, 268 Seiten, 78,— DM

Thomas Sattelberger (Hrsg.)

Die lernende Organisation

Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung
1991, 274 Seiten, 84,— DM

Christof Schulte (Hrsg.)

Holding-Strategien

Erfolgspotentiale realisieren durch Beherrschung von Größe und Komplexität
1992, 276 Seiten, DM 89,—

Dana Schuppert (Hrsg.)

Kompetenz zur Führung

Was Führungspersönlichkeiten auszeichnet
248 Seiten, 68,— DM

Gerhard Schwarz

Konfliktmanagement

Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung
191 Seiten, 68,— DM

Georg Turnheim

Chaos und Management

2. Auflage 1993, 328 Seiten,
98,— DM

Rudolf Wimmer (Hrsg.)

Organisationsberatung

Neue Wege und Konzepte
1992, 384 Seiten, 89,— DM

Zu beziehen über den Buchhandel oder den Verlag.

Stand der Angaben und Preise:
1.10.1993

Änderungen vorbehalten.

GABLER

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER VERLAG DR. TH. GABLER, TAUNUSSTRASSE 52-54, 65183 WIESBADEN