

Ein Problem wird ein Bau - Das übliche politisch-fachliche Entscheidungsverfahren (1992)

Von Prof. Lucius Burckhardt, Basel, Soziologe, Planer, Designer

Wir denken heute an Horst Rittel und versuchen, die Erinnerung an ihn wachzuhalten durch ein Fachgespräch, welchem wir den Titel geben möchten: „Entscheidungsfindungen im Bauplanungsprozeß“. Denn dieses war ja die Fragestellung, um die es Horst Rittel seit den uralten Ulmer Zeiten (HFG) ging:

Kann man die Planung verwissenschaftlichen, obwohl ihre Entscheidungen unter die Wissenschaft einschränkenden Bedingungen stattfinden, nämlich unter der Bedingung ungenügender Information und unter dem schwierigen Umstand, daß mitten in die technischen Entscheidungen ethische Werthaltungen einfließen, über die weiter nicht diskutiert werden kann?

Diesen nach Werten orientierten Entscheidungsteilen, die plötzlich auftauchen und fragen: „Ist das, was wir hier tun, denn überhaupt gut? Wem nützt es? Wem schadet es? Wieviel Schaden dürfen wir den einen zufügen, wenn wir den andern nützen wollen?“

Diese werthaltigen Fragen nannte Rittel „deontische“. Die Deontik ist die Wissenschaft davon, wie es denn sein sollte, und sie ist insofern keine Wissenschaft, als die letzten Fragen allein durch einzelne Persönlichkeiten mit ihrem persönlichen Ja oder Nein beantwortet werden.

Daraus erfolgt die Unterscheidung der Tätigkeiten des Planers in „Aufgaben“, die sich dadurch auszeichnen, daß sie lösbar sind, daß sie eine klare Fragestellung haben, daß in ihrem Verlauf keine Wertfragen auftauchen und daß von der Fragestellung her die Antwort konzipiert werden kann.

Andererseits erstreckt sich die Planertätigkeit auf „Probleme“, nämlich auf Fragen mit dazwischen geschalteten deontischen Entscheidungen, etwa von der Art: ist es schlimm, wenn sechs Familien ihre Wohnung verlieren, und ich ein Haus abbreche, um eine Verbesserung der Straßenführung zu erreichen, die alle autofahrenden Bewohner der Stadt fünf Minuten rascher zu ihren Arbeitsplätzen führen wird?

Aus dieser Charakterisierung des „Problems“ ergibt sich eine Kritik der bisherigen planerischen Ansätze und insbesondere der Ausbildungsstätten der Planer, der polytechnischen Schulen:

Diese polytechnischen Schulen, das war der Vorwurf Rittels, lösen die komplexen deontischen Probleme in der Weise, daß sie so tun, als seien es bloße Aufgaben. Die polytechnische Schule ist eine Gründung Napoleons, und Napoleon wollte in ihr seine Ingenieure für seine Aufgaben ausbilden.

Napoleon sagt: „Wie bringen wir die Truppen über den Rhein?“ - und seine Ingenieure antworten: „Wir bauen eine Brücke“.

Im polytechnischen Geiste sind die Verantwortungen klar aufgeteilt: Die Ingenieure übernehmen die Verantwortung für den Bau und die Tragfähigkeit der Brücke. Fällt ein Arbeiter vom Gerüst oder stürzt die Brücke unter dem Gewicht der Pferde und Kanonen zusammen, so wird der Ingenieur haftbar gemacht.

Für den Zweck der Brücke, nämlich für den Krieg, trifft den Ingenieur keine Schuld. Die politische Verantwortung hat Napoleon selber übernommen.

Wir leben heute in einer Zeit, in welcher die Mißstände, die unsere Ingenieure

zu beheben haben, problemförmig auf uns zukommen, und Rittels Frage lautet: Wie ist unter diesen Bedingungen Verwissenschaftlichung möglich? Denn dieses ist doch das Ziel: Möglichst wissenschaftlich, also möglichst ehrlich und gerecht, gedanklich nachvollziehbar zu handeln. Nun kann in deontischen Fragen Objektivität nicht erreicht werden. Wir können uns nur Mechanismen ausdenken, welche die Annäherung an Objektivität in einem höheren Maße bringt, und Rittels Ausdruck dafür war: Wir können nicht objektivieren, wir können aber objektifizieren. Objektifizieren meint, den an sich nicht objektivierbaren Prozess transparent zu machen, einerseits für die Beschlußfasser, andererseits für diejenigen, die die Folgen des Beschlusses erleiden und deshalb die Fragestellung und Beantwortungsweise nachvollziehen möchten.

Die moderne Frage also lautet: Wieviel Risiko ist zumutbar? Und wer entscheidet über Zumutbarkeit?

Weshalb aber kommen heute die Beschlüsse problemförmig auf uns zu? Die Mißstände, die zu beheben dem Ingenieur aufgetragen ist, sind vernetzter Art. Es geht nicht mehr, wie in der guten alten Zeit, um Macht und Ausbeutung. Vielmehr geht es um Risiko. Und das Risiko ist, wie Ulrich Beck es aufgezeigt hat, verteilt auf diejenigen, die etwas riskieren, und auf andere, die nichts riskieren wollen. Früher sagte man: Wer sich in Gefahr begibt, kommt darin um. Heute können wir beifügen: Auch diejenigen, welche sich aus der Gefahr heraushalten wollten, kommen um.

Stadtplanung ist also heute ein Verteilen von Risiken und von Leiden. Die Stadt muß funktionsfähig gehalten werden, aber durch die Eingriffe, die die Funktionsfähigkeit sicherstellen, entstehen für einzelne Stadtbewohner oder für ganze Quartiere Nachteile. Die Straße wird verbreitert, und ich und fünf andere Mietparteien verlieren ihre Wohnung. Sollen wir freudig dieses Opfer tragen, denn was ist das Leiden von sechs Familien, verglichen mit dem Glück der ganzen Stadt, nunmehr durch diese Straße sausen zu können? Oder sollen wir andererseits sagen: Niemand darf jemals seine Wohnung verlieren; wo so etwas geplant wird, liegt ein Planungsfehler vor! Die Industrie soll sicher sein. Dennoch ergeben sich immer Unfälle. Insbesondere sicher sollte die Atomindustrie sein; deshalb braucht es dort absolute Sicherheit. Absolute Sicherheit ist aber nur erreichbar mit exponentiell wachsenden Sicherheitskosten, und auch dann nicht vollständig. Soll man also auf Atomkraft verzichten? - Einige bejahen diese Frage, darunter ich. Andere verneinen sie, sie denken, alle 10.000 Jahre eine Explosion, das können wir uns schon leisten. Bei Tschernobyl waren die 10.000 Jahre relativ rasch herum.

Wenn alles mit Gefahr und Risiken, mit Leiden der Bevölkerung verbunden ist, wäre es nicht besser, man würde gar nichts tun? Auch hierüber hat Rittel nachgedacht, wie früher schon Sören Kierkegaard: Nichtstun ist auch ein Handeln; die Straße vor unserem Hause nicht zu verbreitern, war ebenfalls ein Entschluß. Unter ihm „leiden“ nur andere Leute: Beispielsweise die frustrierten Autofahrer.

Wie also löst die Gesellschaft ihre Probleme? Und Rittel hatte noch ein verschärfendes Adjektiv für Probleme, er nannte sie: böartige Probleme. Wie also lösen wir sie? - Nehmen wir noch einmal das Modell Napoleon. Die

Probleme werden offensichtlich gelöst, einerseits durch Entscheidungsberechtigte, andererseits durch Spezialisten.

Die Entscheidungsinstanz befindet sich dabei in einer paradoxen Situation: Indem er den Spezialisten holt, stellt er sich als unwissend und neutral dar. Er weiß nicht, wie man das Problem lösen soll; deshalb hört er sich diesen und jenen Ratschlag an. Er ist unwissend und wird deshalb „neutral“ darüber entscheiden, welcher Rat der beste sei. Braucht es eine Brücke über den Rhein oder schaffen wir es mit Pontons?

Nachdem der Entscheidungsträger alle Ratgeber angehört hat, ist er plötzlich allwissend. Er fällt die Entscheidung besser als die Spezialisten. Das gesamte Wissen dieser Spezialisten, fünf Jahre Studium, zehn Jahre Arbeit in den Kolonien, zwanzig Jahre bei der Armee, ist nun auf den Entscheidungsträger übergegangen, und er entscheidet: Eine Brücke aus Stahl.

Wir erinnern uns daran, daß Rittel sehr früh, damals zusammen mit Hans Paul Bahrtdt, über dieses Problem gearbeitet hat unter dem Titel „Fiktiver Zentralismus“.

Wir gehen zurück zum Bauprozess und stellen ihn nun als eine zeitliche Abfolge, als eine von links nach rechts gehende Linie vor. Bevor es ein Strich wird, sehen wir eine kleine Wolke von Punkten:

Sie bezeichnen die zahllosen Mißstände in unserer Stadt. Bei Regen gibt es Pfützen, der Urlaub der Eltern fällt nicht in die Schulferien, Weihnachten fällt dieses Jahr auf einen Sonntag, vor dem Rathaus fehlt es an Parkplätzen. Die meisten Mißstände sind so selbstverständlich, daß sie noch nie jemand bemerkt hat, jedenfalls spricht niemand darüber.

Es ist die Rolle der Politik, die latenten Mißstände in politische Themen zu verwandeln, in „Issues“. In dieser Argumentation folgte Rittel Joseph Schumpeter:

Demokratie besteht darin, daß Parteien oder deren Führer Mißstände benennen und damit Stimmen sammeln.

Wer wollte entscheiden, ob es wichtiger sei, etwas für die Alten zu tun oder für die Jungen? Soll unsere Stadt ein Altenheim bauen oder ein Schwimmbad?

Wir können diese Entscheidung nur so treffen, daß wir entweder direkt darüber abstimmen, oder daß wir Parteien bilden, die unterschiedliche Themen zu ihren Issues machen: die Partei der demokratischen Verjüngung tritt ein für ein Altenheim; die Partei der volksnahen Radikalen vertritt die Notwendigkeit eines neuen Schwimmbades.

Welche ist in dieser Situation die Rolle der Wissenschaft? Sie kann, wie gesagt, die Frage nicht objektivieren. Sie kann sie aber mit Objektivität anreichern. Wir können einen Auftrag an Soziologen vergeben: Wie viele einsame Alte gibt es? Und wie viel gelangweilte Jugendliche? Oder schon schwieriger: Schadet Einsamkeit den Alten mehr als Langeweile den Jugendlichen? Wenn wir alle diese Arbeiten gelesen haben, so entscheiden wir nach wie vor willkürlich, nämlich, indem wir auf dem Wahlzettel entweder die demokratischen Verjünger oder die volksnahen Radikalen ankreuzen.

Immerhin aber hat sich unsere Entscheidung mit Wissen angereichert, sich objektifiziert.

Die siegreiche Partei wird also ihr Issue nunmehr in den politischen Prozess einbringen.

Das zweite Kapitel, nunmehr schon auf der ausgezogenen Linie, nennen wir: ein Problem wird ein Bau.

In der städtischen Politik wird ein Problem immer ein Bau. Es gibt Gehörlose?: Bauen wir also eine Gehörlosen-Schule. Es gibt Blinde?: Bauen wir also ein Blindenheim. Man könnte sich auch andere Lösungen denken: Die Blinden werden bei Familien untergebracht, deren Kinder erwachsen wurden und weggezogen sind. Jeder Soldat der Bundeswehr besucht einmal die Woche eine einsame alte Person. Aber in unserer Verwaltung wird ein Problem ein Bau. Woran liegt das? Es liegt einmal daran, daß das Reden über Issues, das Benennen von Mißständen, im Grunde ein Benennen von Abhilfen ist. Die Politik will benannte Abhilfen, nicht Problemfelder. Die Öffentlichkeit, zweitens, braucht die Bildhaftigkeit von Bauprojekten, um sich die Lösungen vorstellen zu können.

Der ehemalige Baden- Württembergische Ministerpräsident hat nicht gesagt: es gibt so etwas wie neue Medien, die vielleicht in der Kunst eine Veränderung bewirken, und wir möchten dafür etwas tun. Vielmehr sagt er: In Karlsruhe bauen wir ein Institut für neue Medien und Kunst. Das Problem war von allem Anfang an ein Bau; in diesem Falle: Eine Architektur-Olympiade.

Und nun noch ein dritter Grund, weshalb ein Problem ein Bau wird: Die Verwaltung arbeitet nach Instanzen und reinigt ein Problem von allen Schlacken, welche die Verbindung zu anderen Instanzen herstellen könnte.

Man sagt nicht, auf der Staatsanwaltschaft haben wir Raummangel, aber im Finanzamt sind sechs Büros leer. Man sagt: Wir brauchen ein neues Gerichtsgebäude. Ein Bau, ein Zweck.

Dadurch, daß die Verwaltung nur „gereinigte“ Maßnahmen durchführen kann, schließt sie auch alle innovativen Erfindungen aus, die zur Vermeidung eines Baues beitragen könnten. Überall braucht es Verkaufskioske für Straßenbahnkarten und Entwerterautomaten dazu. Meine geniale Erfindung, die Fahrkarte gleich auf die Morgenzeitung aufzudrucken, kann nicht verwirklicht werden, weil hier öffentliche und private Instanzen kooperieren müßten.

Wir schreiten auf unserer von links nach rechts sich hinziehenden Zeitgerade um einen Abschnitt weiter und kommen nun zu dem Planungsprozess des Bauwerks selbst. Dabei gelangen wir noch einmal zum polytechnischen Modell der Aufteilung der Verantwortung: Die Entscheidungsinstanz fragt, ob eine Maßnahme durchgeführt werden soll. Die Spezialisten knobeln aus, wie die Maßnahme denn sein soll. Rittels These hierzu: Diese beiden Verantwortungen sind nicht aufteilbar, denn das „Wie“? enthält ebenfalls ethische, deontische und damit politische Entscheidungen, nämlich solche der Zumutbarkeit des Risikos. Es ist also jede Entscheidung politisch bis in ihre feinste Verästelung und andererseits „fachmännisch“ bis hinauf zum „Ob“. Hier stützt sich Rittel auch auf Gunnar Myrdal und seinen Aufsatz über den ideologischen Charakter der Teilung in Ziele und Mittel. Nach klassischer polytechnischer Auffassung benennt man das Ziel und sucht dann die Mittel, um es zu erreichen. Das Ziel also wäre, den Verkehr um fünf Minuten zu beschleunigen, und das Mittel, das dazu leider eingesetzt werden muß, der Abbruch eines Sechsfamilienhauses.

Wir kommen jetzt zu einigen Varianten in dieser Entscheidungsphase. Eine bekannte Forderung lautet: Die Spezialisten sollen wenigstens Alternativen

vorlegen, so daß die politischen Entscheidungsträger die beste aussuchen können. Diese Forderung ist beherzigenswert, sie erzeugt aber Phänomene sowohl auf der Ausarbeitungsseite wie auf der Entscheidungsseite. Bei der Ausarbeitung durch die Spezialisten, die ja oft beamtete Spezialisten sind, geht es um folgendes: Ihre Lösungen sind nahe beim Gewohnten; sie sind dazu erzogen, die Akzeptanz vorwegzunehmen. Neue Ideen werden sie also gar nicht vorlegen. Weiter: Sie werden nur wenige Alternativen vorlegen, gewöhnlich reduziert man sie auf drei, und zwar nach folgender Ordnung: Die eine, die wäre phantastisch, ein Ideal, kommt aber viel zu teuer. Die andere ist sehr billig, bringt aber dem Bürgermeister keinen Ruhm. Empfohlen wird also die mittlere Lösung ...

Es zeigt sich auch, daß in beamteten Stäben die Einigkeit der Fachleute höheres Ziel ist als die Optimalisierung der Lösung. Wenn der beste Standort für das Schwimmbad da wäre, wo vor zwei Jahren ein anderer Beamter gemeint hat, es müsse der Fuhrpark der Straßenbahn angesiedelt werden, so kommt dieser Standort nicht mehr in Frage, obwohl das neue Straßenbahndepot inzwischen in weite Ferne gerückt ist. Eine weitere Forderung: Es sollen nicht zu viele negative Folgen des Projektes erkennbar werden. Viele Hunde sind bekanntlich des Hasen Tod, und so werden Projekte ausgearbeitet, die scheinbar auf eine wenig komplexe Art in das System der Stadt eingreifen. Und eine letzte Forderung an die Spezialisten, die ihre Erfindungsgabe einschränkt: Die Lösung muß bildhaft sein, wie gesagt, im Regelfall ein Bau. Eine Blindenschule für die Blinden, darunter können wir uns etwas vorstellen. Zehn angemietete leerstehende Tante-Emma-Läden für die Blinden: das ist doch keine politische Lösung.

Schwierigkeiten gibt es aber auch auf der Entscheiderseite: Handelt es sich um *einen* Entscheider oder um ein Kollektiv. Bei Kollektiven spielen sehr komplizierte soziologische Regeln mit. Auch dem Kollektiv ist natürlich die Nestwärme im eigenen Stall wichtiger als der Erfolg in der Außenwelt: Optimale Lösungen sprengen den Teamgeist des Kollektivs. Die Leute im Rathaus müssen ja morgen, wenn die Entscheidung gefallen ist, weiterhin zusammen auskommen.

Eine weitere Frage der Entscheidung auf politischer Ebene wurde schon angesprochen: Der Entscheider spielt zwar den Allwissenden, ist es aber nicht.

Deshalb die Frage: Wie reduziert man die zur Entscheidung nötige Information? Für den Entscheidungsprozess heißt das: Was erzählt der Spezialist seinem vorgesetzten Politiker überhaupt? Er hebt natürlich einige markante Vorteile seines bevorzugten Projektes heraus und verschweigt eine Reihe von Nachteilen. Das tut er mit gutem Gewissen, denn der Politiker kann ja nicht „alles“ wissen, er hat ja schließlich nicht Ingenieurwissenschaften studiert. Aus diesem Phänomen können wir die Folgerung ableiten: Die Entscheidungen fallen immer viel weiter unten in der Hierarchie als man glaubt. Die Verantwortung, die oben „getragen“ wird, ist eine bloße Fiktion. Man hat Dingen zugestimmt und sie beschlossen, deren Folgen man nicht ahnt.

Eine Methode, zu Entscheidungen zu kommen, ist auch der Architekturwettbewerb. Wo zwei oder drei Architekten zusammenkommen, reden sie über Wettbewerbe, wir also hier auch. Nur tun wir es hier ein bisschen anders, als Architekten es tun. Die große Gefahr der Wettbewerbe ist es, daß eine zu große Strecke des Entschlußfassungsprozesses darin eingepackt

ist; daß also zu komplexe Entscheidungen verlangt werden. Das Resultat ist zwar ein Bauprojekt, aber dieses entscheidet eben mehrere Fragen. Infolgedessen sind die Resultate deontisch und damit nicht „objektiv“ bewertbar. Oder: wie bewertet man Bauten, deren Vor und Nachteile auf ganz verschiedenen Ebenen liegen? Oftmals wird ja die Standortfrage mit in den Wettbewerb eingepackt: Dann nimmt der eine Preisrichter die Tatsache wichtig, daß das Gebäude nahe bei einer Straßenbahnhaltestelle ist, der andere Preisrichter hingegen findet die Dachlösung desjenigen Projektes gut, das nun allerdings etwas weit von dieser Haltestelle entfernt liegt. Wie kommen sie zu einer Lösung? Durch das Sammeln von Anhängern. Das erklärt auch, weshalb die Spitzengruppe der preisgekrönten Beiträge oftmals aus ähnlichen Projekten besteht. Die Bewertungen erfolgen nämlich nach der Methode „Bleistifte spitzen“. Die extremen Lösungen, über die Einigungen nicht erzielt werden können, werden in den Rundgängen weggespitzt, und schließlich wird die Entscheidung leicht: „Wir sind uns ja alle ganz nahe“.

Ist der Wettbewerb also falsch? - Wettbewerbe sind richtig da, wo Varianz über eine einzige Fragestellung erzeugt werden soll. Wettbewerbe sind gefährlich da, wo Folgen unterschiedlicher Fragen zu Ketten zusammengeschiedet werden, die durch bildhafte Lösungen entschieden werden. Der Wettbewerb ist eine gute Einrichtung und hat schon viele junge Architekten auf ein Niveau geführt, wo ihnen öffentliche Aufträge übergeben werden. Der Wettbewerb ist da schlecht, wo er nur dazu dient, den Schreibtisch des Baudezernenten für eine Weile zu entlasten und dem überarbeiteten Bauamt eine Atempause zu gönnen.

Wir nähern uns einem Abschnitt unseres Zeitablaufs, über den ich wenig sagen will: dem Abschnitt der eigentlichen Bauplanung. Auf ihn folgt ein Abschnitt, von dem ich selber gar nichts verstehe und über den ich also vollständig schweige: Die Bauausführung.

Nachdem der Bau ausgeführt ist, öffnen sich wieder neue Entscheidungen. Kein Bau entspricht den Erwartungen, die man an ihn gestellt hat. Die Nutzungen müssen sich also dem Bau anpassen oder der Bau den Nutzungen. Mit der Zeit ändern sich auch die gesellschaftlichen Gegebenheiten und damit die Nutzung. Im Extremfall wird sie überhaupt obsolet. Diese Zeit teilen wir in zwei Abschnitte: Der erste Abschnitt der Übergabe, der Feststellung der Fehler und der Anpassung. Hier wäre der Ort, wo die Architektur lernen könnte, wo ein Feed-Back stattfinden sollte. Bekanntlich gilt der Akt der Bauabnahme schon als ganz unfein; Fehler will man sich nicht vorhalten lassen. Auch bei späteren Begehren winkt man ab; Umbauten mag man vorläufig nicht, hat man doch ein wunderbares Kunstwerk erstellt.

Verfolgt man den Zeitstrich weiter, so ergibt sich eine Gabelung mit drei Ausgängen: Unter den Bedingungen sich ändernder oder obsoleter Nutzungen kann das Gebäude drei Schicksalen entgegen gehen: Es wird abgebrochen, es wird umgebaut oder es wird zu einem schützenswerten Denkmal erklärt. Dabei interessiert uns der Umbau am meisten. Er stellt die wahren Lernprozesse der Nutzer dar. Ein mehrfach umgebautes Haus ist wahrhaft brauchbar; endlich sind die Stecker an dem Ort, wo man die Lampe oder die Schreibmaschine aufstellen will. Dieses gilt allerdings nicht für die Stadtplanung: Obwohl dort fast nur der Umbau in Frage kommt und Neubau selten stattfindet, werden die Städte nicht besser - im Gegenteil. Wohin fahren wir, wenn wir frei sind, den

Ort unseres Aufenthaltes zu wählen? - Möglichst in eine Stadt, die noch nicht von den Verkehrsplanern gebessert worden ist. Umbau in der Stadt ist mit soviel Zerstörung verbunden, daß Vergleich und Feed-Back nicht möglich sind, weil sogleich vollendete Tatsachen geschaffen wurden. Und von den schlechten Erfahrungen anderer Städte zu lernen, ist schon deshalb nicht möglich, weil Mißerfolge nicht eingestanden werden.

Merkwürdig ist auch die letzte Möglichkeit, die Erklärung zum Baudenkmal. Die Gesellschaft schützt sich so vor ihren eigenen zerstörerischen Entschlüssen. Die Begründung für den Schutz argumentiert ästhetisch; die Auswirkung - und vielleicht auch die geheime Absicht - ist vielfach sozialer Natur. Denkmalschutz, nicht Menschenschutz, rettet oftmals eine Siedlung oder einen städtischen Zusammenhang, in welchem sich ökonomisch sonst nicht existenzfähige Gruppen halten können.

Demgegenüber erscheint der Abbruch als primitiv. Aus dem Abbruch kann man nicht lernen, was an dem abgebrochenen Gebäude falsch war, noch bewahren, was daran gut war. Michael Thompson hat aufgezeigt, wie gerade diejenigen ihre Wohnhäuser verschleißten, die am stärksten auf sie angewiesen sind, und wie Gesellschaftsgruppen, die sich ohnehin vieles leisten können, den Wert des Gebäudes durch das bloße Altern steigern. Abbruch ist also ein Phänomen und eine Entscheidung mit vielen gesellschaftlichen Implikationen und Paradoxien, wie sie auch Horst Rittel, zu dessen Andenken wir heute zusammengekommen sind, mit Scharfsinn und humorvoller Liebe zu charakterisieren mußte.

Horst W. J. Rittel war ehemals Lehrer und Rektor an der Hochschule für Gestaltung in Ulm, danach bis zu seinem Tode Professor of Design an der University of California, Berkeley. Ab 1973 parallel dazu Leiter des Instituts für Grundlagen der Planung an der Universität Stuttgart, Abteilung für Architektur und Städtebau.

Außerdem wissenschaftlicher Leiter der Studiengruppe für Systemforschung, Heidelberg, und gesuchter Berater z.B. der Regierung Brandt, der UNO, von Edzard Reuter und Ministerpräsident Späth.

Quelle: Ein Problem wird ein Bau – Das übliche politisch-fachliche Entscheidungsverfahren. In: Institut für Grundlagen der Planung (Hrsg.), Entwurfs- und Planungswissenschaft – In memoriam Horst W. Rittel, Stuttgart 1992, S. 39–43.