

# Protokoll Sitzung zur Weiterentwicklung der Aufgabenstellung CAS Prozessdesign

Teilnehmende: Regula, Joris, Andreas  
26.11.2025, Zürich

## 1. Storytelling, Figuren und Zahlengerüst

Es besteht Einigkeit, dass das Storytelling präziser und stärker geführt werden muss:

- Beschreibung der Hauptakteure („Figuren“) pro Fall/Standort.
- Vermittlung eines quantitativen Drucks über ein klar formuliertes Zahlengerüst.

Beispiel:

- Im CAS 1 gab es die Vorgabe, 30'000 Personen in den Raum „ins Vorte“ zu bringen.
- Bisher war jedoch zu wenig konkretisiert, wo diese Verdichtung stattfinden soll (z.B. Regensdorf, Opfikon, Buchs).

Regula betont:

- Wenn z.B. ein Landschaftspark als verbindendes Element zwischen zwei Orten eingesetzt wird, muss klar definiert werden, was in diesem Park passiert, um Konflikte und Spannungen spürbar zu machen.
- Die Aufgaben waren bisher zu offen; die Studierenden konnten die Problemstellung zu stark selbst definieren, ohne ausreichend „Druck“ im Setting.

## 2. Fiktives Setting vs. reale Analyse

Es wurde Kritik geäußert, dass gewisse Details der bisherigen Aufgaben nicht korrekt waren (z.B. Eigentumsverhältnisse von Parzellen). Daraus ergibt sich die Frage, ob Leitende eine vollständige Analyse vorab machen müssen oder ob ein fiktives Storytelling reicht.

Konsens:

- Das Setting darf fiktiv sein, braucht aber eine innere Logik und nachvollziehbare Rahmenbedingungen.
- Die ausführliche Analyse der Ausgangslage soll Aufgabe der Teilnehmenden bleiben.

- Die bisherige Konsumentenhaltung der Teilnehmenden soll durch das neue Setting und Coaching aufgebrochen werden.

### 3. Definition der Aufgabe als „Phase 0“

Die Aufgabe wird konsequent als Phase 0 definiert:

Ziel: Aufgabenstellung und Prozess entwickeln, nicht primär räumliche Entwürfe.

Die Studierenden sollen einen Prozess organisieren, der zu einer präzisen Aufgabenstellung führt.

Elemente von Phase 0:

- Governance-Modell klären: Wer hat welche Rolle, wer entscheidet?
- Akteurslandschaft analysieren: Wer sind die relevanten Akteure (Gemeinde, Kanton, Eigentümer:innen, Verbände, Bevölkerung usw.)?
- Prozessverfahren und Verfahrenskombinationen definieren: Welche Verfahren führen zum Ziel?
- Rahmenbedingungen & Stimmung beschreiben: Nicht nur formale Vorgaben (BZO etc.), sondern auch feinstoffliche Rahmenbedingungen (Widerstände, politische Stimmung, Konflikte, Bereitschaft zur Veränderung).

Regula schlägt vor:

- Phase 0 als eigentlichen Auftrag zu formulieren: „Eure Aufgabe ist Phase 0: Ihr organisiert den Prozess hin zu einer präzisen Aufgabenstellung.“
- Dies soll konsequent für alle Standorte gelten.

### 5. Rollenverständnis der Teilnehmenden

Die Teilnehmenden sollen durchgängig in der Rolle eines Planungs-/Beratungsbüros arbeiten:

Sie haben einen Auftraggeber (z.B. Kanton, Gemeinde, grosser privater Eigentümer).

Beispiele:

- Umgang mit historischem Bestand.
- Nachverdichtung eines Quartiers durch einen grossen Eigentümer.
- Zentrumsentwicklung im Auftrag der Gemeinde.
- Entwicklung eines Landschaftsraums auf kantonalen Auftrag hin.

Die Aufgabenstellung ist bewusst schwammig formuliert (z.B. „Zentrum entwickeln“, „Landschaftsraum transformieren“), um Phase 0 zu erzwingen. Teil der Aufgabe ist, aus diesem schwammigen Auftrag eine präzisierte Aufgabenstellung und einen geeigneten Prozess zu entwickeln.

## 6. Lernziele und inhaltliche Schwerpunkte

Wichtige Lernziele, die besser umgesetzt werden sollen:

- Aufträge hinterfragen: Scheinbar klare Aufträge kritisch prüfen und präzisieren.
- Verdeckte Konflikte und Widerstände sichtbar machen.
- Wechselwirkung zwischen Verfahren und Akteuren reflektieren:
  - Verfahren können grosse Auswirkungen auf die Akteurslandschaft haben.
  - Viele Stakeholder fallen je nach gewähltem Verfahren weg.
  - Prozessdesign als dynamische Aufgabe verstehen:
  - Entscheidungen im Prozessdesign wirken auf Akteure, Machtverhältnisse und mögliche Konflikte.

## 7. Coaching, Störungen und Rollenspiele

Rückblick: Bisher wurden Störungen als punktuelle, von aussen eingebrachten Ereignissen gedacht; das hat nur teilweise funktioniert.

Neuer Ansatz:

- Keine einmalige „Störung“ mehr als separater Programmpunkt.
- Kontinuierliches Challenging im Coaching.
- Störungen/Widerstände werden im laufenden Prozess eingebracht.

Rolle des Coachings: Annahmen der Gruppen konsequent hinterfragen. Realitätscheck des Prozesses sicherstellen.

Rollenspiele: Rollenspiele als gezielter Stresstest: Teilnehmende übernehmen reale Rollen (kritische Nachbarn, Eigentümer:innen, Politik, Verwaltung usw.). Widerstände werden aktiv gespielt. Ziel: Sichtbarmachung der feinstofflichen Rahmenbedingungen und Widerstände.

## 8. Organisation des internen Coachings

Für ein gutes Prozessdesign-Coaching braucht es eine enge Abstimmung zwischen Regula und Joris.

Vereinbarung:

- Wöchentlicher interner Termin (ca. 1 Stunde) zwischen Regula und Joris, um:
- Stand der Gruppen zu besprechen.
- Geplante Störungen/Widerstände zu definieren.
- Coaching-Strategien und Leitfragen abzustimmen.

Der Termin kann: Entweder als eigener Besprechungstermin geführt werden oder Einen bestehenden Reflexionstermin ersetzen, bei dem die Teilnehmenden dafür eine Stunde frei erhalten.

## 9. Aufteilung der Projekte / Themen

Zum Schluss der Sitzung werden die Projekte zwischen Regula und Joris verteilt:

Joris übernimmt: Die ungeraden Projekte (1 und 3).

Regula übernimmt: - Die geraden Projekte (2 und 4).

Vorgehen bis zum nächsten Treffen: Beide formulieren für ihre Projekte:

Rahmenbedingungen (inkl. feinstoffliche Rahmenbedingungen / Stimmung / Widerstand).

- Erste Stichworte zum Storytelling und zu den Hauptakteuren.
- Einen groben Coaching-Fahrplan mit wiederkehrenden Leitfragen.

## 11. Zeitplanung und nächster Termin

Andreas weist darauf hin, dass die Aufgabenstellung rechtzeitig fertig sein muss, damit sie am Ende der Einführungswoche als Hausaufgabe an die Teilnehmenden abgegeben werden kann.

Beschluss: Nächster Arbeitstermin: **12. Januar**. Start mit gemeinsamem Lunch ca. 12:30 Uhr, anschliessend Arbeitsblock am Nachmittag.

## 12. To-Dos in der Übersicht (Zusammenfassung)

Für Regula:

- Storytelling-Ansatz, Hauptakteure und Rahmenbedingungen für Projekte 2 und 4 ausarbeiten.
- Groben Coaching-Fahrplan mit Leitfragen erstellen.
- Wöchentlichen Abstimmungstermin mit Joris in der Agenda verankern.

Für Joris:

- Storytelling, Zielbilder und Rahmenbedingungen für Projekte 1 und 3 konkretisieren.
- BirdLife-Kontakte nutzen, um Fragestellungen und Konflikte zu schärfen.
- Coaching-Fahrplan inkl. Leitfragen vorbereiten.
- Wöchentlichen Abstimmungstermin mit Regula organisieren.
- Sitzungsraum 12. Januar reservieren in seinem Büro

Für Andreas:

- Sicherstellen, dass die Aufgabenstellung bis zur Einführungswoche druckreif ist.
- Programm mit allen Dozierenden aktualisieren, alle informieren und anfragen damit Programm aktuell ist und rote Einträge minimiert werden.
- Termin am 12. Januar im Kalender eintragen.