

Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM)

# Jahresbericht



## Inhaltsverzeichnis

1	Zentrum für Verwaltungsmanagement .....	3
1.1	Vorwort.....	3
1.2	Portrait.....	4
1.3	Team.....	6
2	Angewandte Forschung und Entwicklung.....	8
2.1	Referenzprojekt: PoliWork .....	8
2.2	Gemeindeführung .....	10
2.3	Gemeindefusionen.....	12
2.4	Miliz-/Freiwilligenarbeit .....	13
3	Dienstleistung und Beratung.....	15
3.1	Gemeindeführung .....	15
3.2	Gemeindefusionen.....	16
3.3	Strategie, Organisation und Evaluation .....	17
4	Lehre und Weiterbildung.....	19
4.1	Wahlpflichtmodul Public Management.....	19
4.2	Weiterbildungsprogramm.....	20
4.3	CAS in Führung öffentliche Verwaltung und Non-Profit-Organisationen.....	22
4.4	Fachleute öffentliche Verwaltung mit eidg. Fachausweis.....	23
5	Wissenstransfer .....	24
5.1	Als Frau in Politik und Verwaltung punkten.....	24
5.2	Publikationen.....	26
5.3	Referate.....	26
5.4	Experten- und Gutachtertätigkeiten .....	26
5.5	Mitwirkung in externen Gremien .....	27
5.6	Betreute Arbeiten.....	27
5.6.1	Exekutiver Master in Business Administration .....	27
5.6.2	Konsekutiver Master in Business Administration .....	27
5.6.3	Bachelor of Science in Business Administration.....	28
5.6.4	CAS-Arbeiten .....	28
5.7	Medienbeiträge .....	29

# 1 Zentrum für Verwaltungsmanagement

## 1.1 Vorwort

Das Jahr 2020 war für das Zentrum für Verwaltungsmanagement ein erfolgreiches Jahr! Die Rückmeldungen aus den öffentlichen Verwaltungen und von Non-Profit-Organisationen zeigen uns, dass wir mit unseren Lehrgängen und Kursen, unserem Angebot in den Dienstleistungen und unserem Fokus in der Forschung auf kleinere und mittlere Gemeinden gut aufgestellt sind.

Im Bereich der Forschung waren wir im vergangenen Jahr vor allem in der Akquise erfolgreich. Dabei sticht unser erstes Nationalfondsprojekt heraus, welches sich mit der lokalen politischen Kommunikation beschäftigt (Local Journalism & Municipal Communication under digital transformation). Im Projekt «PoliWork» geht es um die Vereinbarkeit des Milizamtes mit einer (privaten) Arbeitstätigkeit. «PromoFemina» möchte das politische Engagement von Frauen auf Gemeindeebene fördern. «Plus65» zielt darauf ab, das Potenzial der Senioren/innen auf Gemeindeebene besser zu aktivieren. Daneben hat uns die Weiterentwicklung und Implementierung des «Fusions-Checks» in den Kantonen Aargau, Bern und Zürich beschäftigt.

In der Weiterbildung verdient der Abschluss des vierten Lehrgangs unseres «Flaggschiffs» «CAS in Führung öffentliche Verwaltung und NPO» besondere Erwähnung. Dieser fand corona-bedingt zur Hälfte im Fernunterricht statt, was besonders herausfordernd war. Unsere bewährte Kursreihe für Gemeinden und kantonale Verwaltungen wurde wiederum rege besucht. Hervorzuheben ist schliesslich das gut besuchte, digital durchgeführte dritte Gemeindeforum zum Thema «digitale Gemeinde» unter Mitwirkung von Christian Geiger, Chief Digital Officer der Stadt St.Gallen. Schlüsselig soll auch die erstmalige Durchführung des Wahlpflichtmoduls «Public Management» im Betriebsökonomie-Lehrgang erwähnt werden.

Auch im vergangenen Jahr haben wir zudem verschiedene Dienstleistungen für Gemeinden in unseren Schwerpunktthemen Führung, Fusion, Strategie, Organisation und Evaluation ausgeführt.

Ein besonderer Dank gilt dem ganzen ZVM-Team, welches diese Erfolge möglich gemacht hat!



Ursin Fetz  
Institutleiter ZVM

## 1.2 Portrait

Das Zentrum für Verwaltungsmanagement ZVM ist ein Institut der Fachhochschule Graubünden (FH Graubünden).

### Profil

- Das Zentrum für Verwaltungsmanagement hat sich zum Ziel gesetzt, **öffentliche Verwaltungen und Non Profit Organisationen** in ihrer Entwicklung zu begleiten und ihnen als Ansprechpartner zu dienen.
- Das ZVM fördert das **unternehmerische Handeln in der öffentlichen Verwaltung** mit dem Ziel, die Effizienz und Effektivität zu steigern.
- Das ZVM versteht sich **als Drehscheibe und Anlaufstelle für kleine und mittlere Gemeinden** und kooperiert dazu mit zahlreichen Praxispartnern aus Gemeindeverbänden, Kantonen und Fachspezialisten.
- Es fokussiert sich in der Forschung auf das **Management von kleinen und mittleren Gemeinden** und hat sich auf Fragen der **Führung** sowie **Fusion von Gemeinden** und anderen Körperschaften spezialisiert.

### Angebot

Das ZVM ist in der Weiterbildung, Beratung und angewandten Forschung tätig und deckt schwerpunktmässig vier Kompetenzfelder ab (siehe Abb. 1). Dabei fliessen die Erkenntnisse aus der angewandten Forschung in die Beratungsdienstleistungen und Weiterbildungsangebote ein.



Abb. 1: Kompetenzen des ZVM  
(Bild: eigene Darstellung)

## Beratung und Forschung

### **Gemeindeführung:**

Die Einwohnerinnen und Einwohner erwarten vermehrt eine effiziente und professionell arbeitende öffentliche Verwaltung. In vielen Gemeinden hat diesbezüglich ein Wandel stattgefunden. Das ZVM unterstützt Reorganisationen mit neuen und adäquaten Gemeindeführungsmodellen.

### **Gemeindefusion:**

Immer deutlicher wird, dass nur einschneidende Strukturveränderungen eine nachhaltige Verbesserung der Situation der Gemeinden garantieren. Das ZVM gestaltet diesen Prozess aktiv mit, indem es Fusionsprozesse unterstützt und auswertet.

### **Strategie, Organisation und Evaluation:**

Die Aufgaben und Anforderungen an Effizienz und Effektivität von öffentlichen Verwaltungen haben sich stark geändert. Das ZVM begleitet Veränderungen mit innovativen Strategieprozessen. Um die Leistungen und Wirkungen zu evaluieren, entwickelt das ZVM fortschrittliche Methoden.

### **Miliz- und Freiwilligentätigkeit:**

Ohne den Einsatz von Einzelpersonen, Vereinen und Organisationen wären viele Leistungen der Gemeinden nicht möglich. Freiwillige tragen zur Erhaltung und Weiterentwicklung des politischen, gesellschaftlichen und kulturellen Erbes sowie einer höheren Lebensqualität in den Gemeinden bei. Das ZVM forscht an der Schnittstelle zwischen Gemeinde und Miliz-/Freiwilligentätigkeit.

## Weiterbildung

Das ZVM bietet ein breites Weiterbildungsangebot für öffentliche Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen an. Es umfasst einen CAS-Lehrgang, einen eidgenössischen Fachausweis, Tageskurse und Tagungen. Generelles Ziel ist es, eine auf die Anforderungen der öffentlichen Verwaltung und Non-Profit-Organisationen zugeschnittene praxisorientierte Weiterbildung zu vermitteln.



Abb. 2: Studierende in der Weiterbildung  
(Bild: ZVM)

## 1.3 Team

### Institutsleiter



**Ursin Fetz**, Prof. Dr. iur., Rechtsanwalt  
Tel. +41 81 286 39 43  
ursin.fetz@fhgr.ch  
Bürgerpräsident Domat/Ems GR

### Projektleitende



**Curdin Derungs**, Prof. Dr. oec. HSG  
Tel. +41 81 286 24 90  
curdin.derungs@fhgr.ch



**Michael Forster**, MSc BA  
Tel. +41 81 286 24 09  
michael.forster@fhgr.ch  
Gemeindevorstand Felsberg GR



**Dominik Just**, Prof. lic. oec. HSG  
Tel. +41 81 286 39 42  
dominik.just@fhgr.ch



**Ruth Nieffer**, M.A.  
Tel. +41 81 286 39 18  
ruth.nieffer@fhgr.ch



**Jürgen Planitzer**, MSc  
Tel. +41 81 286 38 42  
juergen.planitzer@fhgr.ch

## Wissenschaftliche Mitarbeitende



**Tatjana Schädler**, BSc  
Tel. +41 81 286 39 88  
tatjana.schaedler@fhgr.ch  
*ab September 2020*



**Florian Sorg**, BSc  
Tel. +41 81 286 39 06  
florian.sorg@fhgr.ch  
*bis August 2020*



**Dario Wellinger**, MSc  
Tel. +41 81 286 39 36  
dario.wellinger@fhgr.ch



**Raphael Wälter**, M.A.  
Tel. +41 81 286 39 47  
raphael.waelter@fhgr.ch

## Administration



**Victoria Cavelti**  
Tel. +41 81 286 39 93  
victoria.cavelti@fhgr.ch

## 2 Angewandte Forschung und Entwicklung

Das ZVM betreibt angewandte Forschung in den Feldern Gemeindeführung, Gemeindefusion und Miliz-/Freiwilligentätigkeit.

### 2.1 Referenzprojekt: PoliWork

Leitung: Curdin Derungs

Team: Dario Wellinger, Tatjana Schädler

Beteiligte: Andreas Müller (Politconsulting)

Auftraggeber/Finanzierung: Amt für Militär und Zivilschutz, Axa, Baloise Group, Bonny-Stiftung, Economiesuisse, Förderverein FH Graubünden, Gebäudeversicherung Graubünden, Helvetia Versicherungen, Interpharma, Die Post, Roche, Schweizerische Bankiervereinigung, Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft SGG, Siemens Schweiz, Swiss Life, Swiss Re, Swissmem, Thurgauer Kantonalbank, Zurich

Dauer: 2020-2021

#### **Ausgangslage**

In den rund 2'200 Schweizer Gemeinden engagieren sich gegen 13'000 Personen in Gemeindeexekutiven und nochmals geschätzte 100'000 Personen in Gemeindeparlamenten, Schulbehörden sowie Kommissionen. Auf Kantonsebene sind vor allem die Parlamentsmitglieder im Milizamt tätig.

Die Vorteile eines bürgernahen politischen Systems liegen auf der Hand. Zum einen sind gerade auf lokaler und kantonaler Ebene die Politiker/innen nahe an der Lebensrealität der Bürger/innen, zum anderen bringen sie Erfahrungen aus ihrem Berufsleben und ihrem persönlichen Werdegang in die politische Entscheidungsfindung zugunsten der Gemeinschaft ein. Trotzdem haben zunehmend mehr Gemeinden Mühe, ihre Gemeindebehörden – seien es Gemeindeexekutiven, -legislativen oder Kommissionen – mit geeigneten Kandidierenden zu besetzen.

Ein Grund für die Rekrutierungsprobleme in den Gemeinden liegt in der mangelnden Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Milizamt. Die berufliche Belastung und zeitliche Verfügbarkeit hindern viele daran, ein politisches Amt zu übernehmen. Soll das politische Milizsystem in den Gemeinden auch in Zukunft Bestand haben, dürfen sich die persönliche berufliche Entwicklung und ein politisches Engagement nicht ausschliessen. Weite Teile der Wirtschaft bekennen sich grundsätzlich zum Schweizer Milizsystem und haben trotz zunehmender Internationalisierung der Entscheidungsträger vereinzelt bereits Massnahmen und Förderprogramme entwickelt. Diese sollen es den Mitarbeitenden vereinfachen, die Anforderungen von Beruf resp. Familie und Milizengagement zu vereinbaren.

## Projektziel

Jüngst wird die politische Forderung nach besserer Vereinbarkeit von Beruf und Milizamt und der damit verbundene Aufruf nach intensiveren Bemühungen seitens der Arbeitgeber wieder lauter. Es bestehen jedoch kaum wissenschaftliche Grundlagen zu möglichen Ansätzen und der Wirksamkeit von Fördermassnahmen der Unternehmen. Das Projekt «PoliWork» will hierzu einen Beitrag leisten und anwendungsorientierte Ansätze und Fördermassnahmen entwickeln. Als Ergebnis soll eine online-basierte «PoliWork-Toolbox» für Unternehmen vorliegen, die sich auf eine wissenschaftliche Studie stützt. Beides zusammen soll der Wirtschaft und Zivilgesellschaft Impulse in der Förderung des politischen Engagements verleihen. Das Ziel ist es in erster Linie interessierten Unternehmen, aber auch Mitarbeitenden und Gemeinden resp. Parteien neue Impulse zu geben und das Milizsystem nachhaltig zu stärken.

## Umsetzung

Das Projektteam entwickelt mit den beteiligten Partnern aus der Wirtschaft, den Gemeinden und der Zivilgesellschaft die konzeptionellen Grundlagen und führt empirische Analysen durch. Dabei sollen die aktuellen Herausforderungen der Unternehmen, die Bedürfnisse der Mandatsträger/Funktionäre und «Good Practice-Beispiele» erfasst werden. Die Ergebnisse dienen als Input für die Entwicklung geeigneter Förderansätze und Massnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Milizamt. Sie werden in der Online-Toolbox «PoliWork» aufbereitet.

## Resultate

Die vorläufigen Ergebnisse zeigen, dass einige Arbeitgeber z.T. beachtliche Ressourcen in die Förderung des politischen Engagements ihrer Mitarbeitenden stecken. Trotzdem besteht Optimierungspotenzial in der gezielten Unterstützung. Ausserdem fällt auf, dass sich die Bedürfnisse der Mitarbeitenden je nach Milizamt stark unterscheiden.



Abb. 3: Projekt «PoliWork» - Vereinbarkeit von Beruf und Milizengagement

## 2.2 Gemeindeführung

### **DigiCheck**

Leitung: Jürgen Planitzer

Team: Simonne Bosiers

Auftraggeber: noch offen

Finanzierung: noch offen

Dauer: 2020

Um die digitale Transformation in den einzelnen Gemeinden anzugehen, fehlen oft klare Ziele, Massnahmen oder Strategien. Vor diesem Hintergrund braucht es eine individuelle, auf die Gemeinde angepasste Standortbestimmung mit konkreten, pragmatischen und praxisorientierten Handlungsempfehlungen zur Förderung und Weiterentwicklung der digitalen Transformation. Das Webtool «DigiCheck» zeigt den Gemeinden die Standortbestimmung zur Digitalen Transformation und gibt konkrete Best-Practice Beispiele.

### **DigitaleVerwaltungGR**

Leitung: Jürgen Planitzer

Team: Michael Forster, Curdin Derungs, Ursin Fetz

Auftraggeber: Kanton Graubünden

Finanzierung: Kanton Graubünden

Dauer: 2019-2022

Das neue Verständnis von Arbeit und Organisation infolge der digitalen Transformation soll in der kantonalen Verwaltung Graubünden gefördert werden, so dass die Umsetzung der E-Government-Strategie gelingt. Das Grundverständnis und die Kompetenzen in Bezug auf die digitalen Arbeitsweisen und die Organisationsentwicklung infolge der digitalen Transformation sind im Kanton zu stärken. Dabei gilt es den digitalen Kulturwandel bei Verwaltungsmitarbeitenden auf den unterschiedlichen Führungsstufen anzustossen und das Bewusstsein für die digitale Arbeitskultur sowie innovationsfördernde Anreize und Rahmenbedingungen zu stärken.

### **Fragebogenentwicklung für LINK Institut**

Leitung: Raphael Wälter

Team: Ursin Fetz

Auftraggeber: LINK Marketing Services AG

Finanzierung: LINK Marketing Services AG und FH Graubünden

Dauer: 2020-2021

Das LINK Institut bietet Gemeinden mit dem «Gemeinde-Check» einen Pulsmesser an, um mittels einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung eine neutrale, faktenbasierte Bestandsaufnahme der Zufriedenheit der Einwohnerinnen und Einwohner zu erhalten. Das ZVM unterstützt das LINK Institut bei der Weiterentwicklung des Fragebogens auf wissenschaftlicher Basis. Ziel ist die Etablierung des «Gemeinde-Checks» und der Zusammenarbeit mit dem LINK Institut.

## **Gesundheitsförderung und Prävention im Alter – Netzwerk Graubünden**

Leitung: Ruth Nieffer

Team: Dominik Just, Raphael Wälter

Auftraggeber: Gesundheitsamt Graubünden

Finanzierung: Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz

Dauer: 2020-2022

Das Projekt festigt, optimiert und dokumentiert die in den vergangenen Jahren durch das Gesundheitsamt GR und ihre Partner erarbeiteten Grundlagen zur Gesundheitsförderung und Prävention im Alter auf Gemeindeebene. Zudem werden unter Beachtung gemeindespezifischer Besonderheiten ein Multiplikationskonzept erstellt sowie Digitalisierungsmöglichkeiten des Netzwerks Gesundheitsförderung und Prävention im Alter im Kanton Graubünden ermittelt.

## **Local Journalism and Municipal Communication under digital transformation**

Leitung: Matthias Künzler und Ursin Fetz

Team: Dario Wellinger

Auftraggeber: Schweizerischer Nationalfonds

Finanzierung: Schweizerischer Nationalfonds

Dauer: 2021-2024

Im Projekt «Local Journalism and Municipal Communication under Digital Transformation» werden die Organisationsstrukturen der Lokalmedien und Kommunikationsaktivitäten aller Schweizer Gemeinden erhoben und es wird erforscht, wie sich der Strukturwandel auf die Leistung der Lokalkommunikation auswirkt. Die Untersuchung wird um ländervergleichende Vertiefungsstudien ergänzt.

## **PROMO Femina – Politisches Engagement von Frauen in Schweizer Gemeinden**

Leitung: Curdin Derungs

Team: Raphael Wälter, Tatjana Schädler

Auftraggeber: Kantone Graubünden, Appenzell Ausserrhoden, St. Gallen und Wallis, Eidgenössisches Büro für Gleichstellung von Frau und Mann

Finanzierung: Kantone Appenzell Ausserrhoden (Abteilung Chancengleichheit), Graubünden (Stabsstelle für Chancengleichheit von Frau und Mann), St. Gallen (Kompetenzzentrum Integration und Gleichstellung) und Wallis (Amt für Gleichstellung und Familie)

Dauer: 2021-2023

Das Projekt will zur Steigerung des politischen Engagements von Frauen auf Gemeindeebene beitragen, um das Milizsystem zu stärken und die Funktionsfähigkeit von Gemeinden sicherzustellen. Konkret ist ein interaktives Online-Tool geplant. Dieses soll Gemeinden und Lokalparteien unterstützen, Frauen für ein Engagement zu gewinnen und Handlungspotenzial zu identifizieren. Zudem richtet es sich direkt an Frauen, die sich über die Möglichkeiten und Anforderungen eines politischen Engagements auf Gemeindeebene informieren und ihre Eignung sowie die nächsten Schritte abschätzen wollen.

## **VTG-Fusionsleitfaden**

Leitung: Ursin Fetz

Team: Raphael Wälter

Auftraggeber: Verband Thurgauer Gemeinden (VTG)

Finanzierung: Verband Thurgauer Gemeinden (VTG)

Dauer: 2021-2022

Der VTG (Verband Thurgauer Gemeinden) möchte seinen Gemeinden Hilfestellung leisten und eine aktive Rolle zur Aufklärung und Sensibilisierung des Themas «Gemeindefusion» übernehmen, ohne als «Fusions-Turbo» wahrgenommen zu werden. Das Thema soll «enttabuisiert» werden und Diskussionen fördern und somit den Weg für strukturelle Optimierungen von «innen heraus» ermöglichen. Ziel ist die Erarbeitung eines Leitfadens.

## 2.3 Gemeindefusionen

### **Fusions-Check für Gemeindefusionen im Kanton Aargau**

Leitung: Raphael Wälter

Team: Ursin Fetz

Auftraggeber: Gemeindeabteilung Kanton Aargau

Dauer: 2019-2020

Per 1. Januar 2020 fusionierten die Gemeinden Brugg und Schinznach-Bad. Im Jahr 2019 wurden deshalb die Daten zum Zeitpunkt vor der Fusion erhoben und im Jahr 2020 ausgewertet. Zu einem späteren Zeitpunkt werden die Daten nochmals erhoben, um die Veränderung messbar zu machen.

### **Fusions-Check für Gemeindefusionen im Kanton Bern**

Leitung: Raphael Wälter

Team: Ursin Fetz

Auftraggeber: Amt für Gemeinden und Raumordnung (AGR)

Dauer: 2019-2020

Per 1. Januar 2020 fusionierten die Gemeinden Kirchenthurnen, Lohnstorf und Mühlethurnen sowie Niederbipp und Wolfisberg als auch Steffisburg und Schwendibach. Im Jahr 2020 werden die noch vor der Fusion erhobenen Daten ausgewertet. Dies trifft auch auf die seit 2017 fusionierte Gemeinde Münsingen zu, um die Veränderung durch die Fusion messbar zu machen. Zudem wird im Berichtsjahr in den seit 2018 fusionierten Gemeinden Kirchdorf und Grosshöchstetten mit der zweiten Datenerhebung begonnen. Per 1. Januar 2021 fusionieren die Gemeinden Langenthal und Obersteckholz sowie Hindelbank und Mötswil als auch Riggisberg und Rümliigen, so dass im Jahr 2020 die erste Datenerhebung erfolgt.

## Fusions-Check für Gemeindefusionen im Kanton Zürich

Leitung: Raphael Wälter

Team: Ursin Fetz

Auftraggeber: Gemeindeamt Zürich

Dauer: 2019-2020

Per 1. Januar 2018 fusionierten die Gemeinden Elgg und Hofstetten. Im Jahr 2020 werden die Daten ein zweites Mal erhoben, um die Veränderung durch die Fusion messbar zu machen.



Abb. 4: Blick auf die Gemeinde Elgg ZH  
(Bild: elgg.ch)

## 2.4 Miliz-/Freiwilligenarbeit

### GemeindeLab

Leitung: Jürgen Planitzer

Team: Curdin Derungs, PH FHNW, Schweizer Gemeindeverband

Auftraggeber: noch offen

Finanzierung: noch offen

Dauer: 2019-2020

Das Ziel des Projekts besteht darin, ein Spiel für Primar- und Sekundarschulen auf Basis der bestehenden Forschungsarbeiten (z.B. zu PROMO 35) und der lehr- und lerndidaktischen Forschungsliteratur zu entwickeln. Das «GemeindeLab» soll es den Lehrkräften ermöglichen, in einer kurzen Unterrichtseinheit von zwei bis drei Lektionen Gemeindepolitik «erlebbar» zu machen.

## PLUS 65

Leitung: Dario Wellinger

Team: Curdin Derungs, Ursin Fetz, Tatjana Schädler

Beteiligte: Andreas Müller (Politconsulting)

Auftraggeber: Beisheim Stiftung

Finanzierung: Beisheim Stiftung, Migros Kulturprozent, Walder Stiftung

Dauer: 2020-2022

Das Projekt PLUS 65 möchte das Potenzial der vitalen Senioren/innen schweizweit aktivieren und Instrumente entwickeln, um diese Zielgruppe besser und nachhaltiger in das politische und gesellschaftliche Leben auf Gemeindeebene zu integrieren (z.B. mit Arbeitsgruppen, zielgruppengerechter Ansprache, Events, digitalen Tools). Idealerweise regen Senioren/innen auch andere Gesellschaftsgruppen zu einem stärkeren politischen Engagement an (z.B. durch Mentorensystem, Generationencafé, Foren) und werden dadurch zu Multiplikatoren. Im Projekt PLUS 65 soll dazu ein Leitfaden (online, print) und eine Tool-Box für Gemeinden entwickelt werden. Dies soll es Gemeinden ermöglichen, eigene Massnahmen zur besseren Nutzung der Ressourcenpotenziale zu entwickeln und umzusetzen. Zusätzlich soll eine Webseite erstellt werden, die allen interessierten Fachpersonen und Gemeindepolitiker/innen Informationen und einen Katalog an illustrierten Massnahmen zur Verfügung stellt.



Abb. 5: Projekt «PLUS 65»

## PoliWork

Leitung: Curdin Derungs

Team: Dario Wellinger, Tatjana Schädler

Beteiligte: Andreas Müller (Politconsulting)

Auftraggeber/Finanzierung: Amt für Militär und Zivilschutz, Axa, Baloise Group, Bonny-Stiftung, Economiesuisse, Förderverein FH Graubünden, Gebäudeversicherung Graubünden, Helvetia Versicherungen, Interpharma, Die Post, Roche, Schweizerische Bankiervereinigung, Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft SGG, Siemens Schweiz, Swiss Life, Swiss Re, Swissmem, Thurgauer Kantonalbank, Zurich

Dauer: 2020-2021

Das Forschungsprojekt «PoliWork» will einen Baukasten mit Ansätzen und Massnahmen für KMU und Grossunternehmen entwickeln, welche die Vereinbarkeit von Beruf und politischem Milizamt fördern und den Mitarbeitenden das politische Engagement in der Gemeinde erleichtern. Dies soll es den interessierten Unternehmen ermöglichen, die bestehenden Massnahmen in ihren Förderprogrammen zu optimieren, neue Massnahmen umzusetzen oder ganze Förderprogramme zusammenzustellen, die den eigenen Bedürfnissen entsprechen (s. auch Referenzprojekt auf S. 8 f.).

## 3 Dienstleistung und Beratung

Das ZVM unterstützt öffentliche Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen in den Kompetenzfeldern Gemeindeführung, Gemeindefusion sowie Strategie, Organisation und Evaluation. In diesen Bereichen konnte das ZVM im Jahr 2020 folgende Projekte begleiten:

### 3.1 Gemeindeführung

#### **Gemeindeführung Zizers**

Leitung: Ursin Fetz

Team: Gian Andri Hässig

Auftraggeber: Gemeinde Zizers

Dauer: 2018-2021

Der Gemeindevorstand möchte das aktuell gelebte Gemeindeführungsmodell analysieren und neu ausrichten, wo dies notwendig ist. Dabei bestehen die Ziele im Einzelnen darin, ausgewählte Prozesse der Gemeinde Zizers mit den Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zu erfassen und die zukünftigen Prozesse zu definieren. Anschliessend soll die Aufbauorganisation der Gemeinde sowie die Gesetzgebung überarbeitet werden.

#### **Mitarbeitendenbefragung in der Gemeinde Vaz/Obervaz**

Leitung: Raphael Wälter

Team: Ursin Fetz

Auftraggeber: Gemeinde Vaz/Obervaz

Dauer: 2020

Der Gemeinde Vaz/Obervaz ist es als Arbeitgeberin ein Anliegen, die Einschätzungen und Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden regelmässig in Erfahrung zu bringen. Zu diesem Zweck führt das ZVM im Jahr 2020 eine umfassende Mitarbeitendenbefragung durch. Die inhaltlich identische Umfrage von 2017/2018, welche ebenfalls vom ZVM ausgewertet wurde, ermöglicht zusätzlich die Analyse von zeitlichen Veränderungen.

#### **Optimierung der Gemeindeorganisation und Finanzplanung in der Gemeinde Vaz/Obervaz**

Leitung: Ursin Fetz

Team: Dominik Just, Gian Andri Hässig

Auftraggeber: Gemeinde Vaz/Obervaz

Dauer: 2019-2021

Der Gemeindevorstand möchte das aktuell «gelebte» Gemeindeführungsmodell analysieren und Schwachstellen erkennen. Zudem möchte er seine Finanzplanung nachführen.

### **Verwaltungsreorganisation Lumnezia**

Leitung: Ursin Fetz

Team: Dario Wellinger

Auftraggeber: Vischnaunca Lumnezia

Dauer: 2020

Die Gemeinde Lumnezia hat gut 2'000 Einwohner/innen und ist 2013 aus der Fusion von acht Gemeinden entstanden, deren Mitarbeitende mehrheitlich übernommen worden sind. Dieser Umstand sowie die gestiegenen Herausforderungen an die Gemeinde – gerade auch durch die Digitalisierung – verursachen Überlegungen zur Optimierung der Gemeindeverwaltung bzw. -organisation. Vor diesem Hintergrund möchte der Gemeindevorstand die Verwaltungsorganisation analysieren und Schwachstellen erkennen. Anschliessend soll sie neu ausgerichtet werden.

### **Verwaltungsreorganisation Trimmis**

Leitung: Dario Wellinger

Team: Ursin Fetz

Auftraggeber: Gemeinde Trimmis

Dauer: 2020

Ziel des Projektes ist es, in der Gemeindeverwaltung Optimierungen hinsichtlich der Organisation und der Prozesse zu eruieren und konkrete Massnahmen daraus abzuleiten.

## 3.2 Gemeindefusionen

### **Fusion Schamserberg**

Leitung: Dominik Just

Team: Ursin Fetz

Auftraggeber: Gemeinden

Dauer: 2019-2020

Die Gemeinden am Schamserberg (Casti-Wergenstein, Donat, Lohn und Mathon) prüfen eine Fusion zur neuen Gemeinde Muntogna da Schons per 1.1.2021. Dazu benötigen sie Unterstützung.

### **Kooperation oder Fusion «Seengemeinde» (St. Moritz, Silvaplana, Sils)**

Leitung: Ursin Fetz

Team: Raphael Walter

Auftraggeber: Gemeinden St. Moritz, Silvaplana und Sils i.E.

Dauer: 2020

Die drei Seengemeinden wollen sowohl eine mögliche Fusion als auch verschiedene Formen der verstärkten interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) näher analysieren. Dazu untersucht ein Projektteam systematisch alle Bereiche und stellt die IKZ einer möglichen Fusion gegenüber.

### **Oberstufenschulgemeinde Grünau**

Leitung: Ursin Fetz

Auftraggeber: Oberstufenschulgemeinde Grünau

Dauer: 2019-2020

Das Projekt beleuchtet inhaltlich die Fragestellung einer Inkorporation der heutigen Regionalen Oberstufenschulgemeinde Grünau in die Einheitsgemeinde Wittenbach. Letztere wird per 01.01.2021 durch die Fusion der Politischen Gemeinde Wittenbach und der Primarschulgemeinde Wittenbach gebildet werden.

## 3.3 Strategie, Organisation und Evaluation

### **Businessplan für die städtischen Sportanlagen der Stadt Chur**

Leitung: Curdin Derungs

Team: Florian Sorg

Auftraggeber: Stadt Chur

Dauer: 2020-2021

Im Rahmen des Projektes «BSC für die städtischen Sportanlagen» wurden im Jahr 2016 die Grundlagen für die systematische und strategische Führung der städtischen Sportanlagen erarbeitet. Seither werden mit der baulichen Erweiterung und Erneuerung der Infrastruktur in der Oberen Au neue Angebote geschaffen. Dies verändert die Rahmenbedingungen und zukünftigen Entwicklungsperspektiven massgeblich. Zurzeit sind einzelne Konzepte zur strategischen Ausrichtung und deren operative Umsetzung in verschiedenen Dokumenten verschriftlicht. Diese werden in einem umfassenden Businessplan aufbereitet und zur Grundlage der zukünftigen Entwicklung der Sportanlagen Obere Au verarbeitet resp. ergänzt.

### **Strategie-Check der Gemeinde Felsberg**

Leitung: Curdin Derungs

Auftraggeber: Gemeinde Felsberg

Dauer: 2020-2021

Die Gemeinde Felsberg hat im Jahre 2016 letztmals einen Strategieprozess durchlaufen. Seither hat sich das Dorf weiterentwickelt und der Gemeindevorstand personell stark verändert. Bereits im Jahr 2013 hat das Zentrum für Verwaltungsmanagement der FH Graubünden die Gemeinde Felsberg in der Entwicklung der Strategie begleitet. Nun möchte der Gemeindevorstand wiederum eine periodische Standortbestimmung vornehmen. Im Rahmen eines täglichen Workshops überprüft der Gemeindevorstand mit ausgewählten Kadermitgliedern der Gemeindeverwaltung die bestehende Vision/Mission sowie die Strategien und passt diese den neuen Verhältnissen an.

### **Strategie-Check der Gemeinde Landquart**

Leitung: Curdin Derungs

Auftraggeber: Gemeinde Landquart

Dauer: 2020

Die Gemeinde Landquart hat im Jahre 2016 einen Strategieprozess durchgeführt, im Jahre 2017 das Geschäftsleitungsmodell eingeführt und im Jahr 2018 die Strategie überarbeitet. Dabei wurde sie jeweils vom Zentrum für Verwaltungsmanagement der FH Graubünden begleitet. Der Gemeindevorstand nimmt erneut eine Standortbestimmung vor und führt dazu einen tägigen Workshop durch. Auf Basis der bereits vorhandenen Strategiepapiere wird die Projektliste aktualisiert und ausgewählte Projekte im Detail diskutiert. Das ZVM moderiert den Strategie-Check.

### **Strategie-Check der Gemeinde Schübelbach (SZ)**

Leitung: Curdin Derungs

Auftraggeber: Gemeinde Schübelbach (SZ)

Dauer: 2020-2021

Im Rahmen eines Strategie-Workshops prüft die Gemeindeexekutive von Schübelbach (SZ) die aktuelle Strategie und aktualisiert diese. Zusätzlich werden die strategischen Schwerpunkte für die kommenden Jahre festgelegt. Diese wiederum bilden die Grundlage für die Entwicklung und Auswahl der strategischen Projekte, die in einer Roadmap abgebildet werden.

### **Zukunftsentwicklung Schulamt FL**

Leitung: Ursin Fetz

Team: Florian Sorg

Auftraggeber: Schulamt FL

Dauer: 2019-2020

Unter dem Titel «Das Schulamt in die Zukunft führen» ist ein Strategieprozess gestartet worden, welcher sich in die drei Phasen Analyse der Ausgangslage, Organisationsentwicklung und Umsetzung unterteilen lässt. Nach Abschluss des ersten Schritts sucht das Schulamt nun externe Unterstützung bei der Organisationsentwicklung. Die übergeordnete Zielsetzung lautet, für das Schulamt neue Organisations- und Zusammenarbeitsstrukturen zu erarbeiten.



Abb. 6: Panorama-Foto Gemeinde Vaduz FL  
(Bild: vaduz.li)

## 4 Lehre und Weiterbildung

In Abb. 7 ist eine Übersicht der Weiterbildungsangebote des ZVM dargestellt.

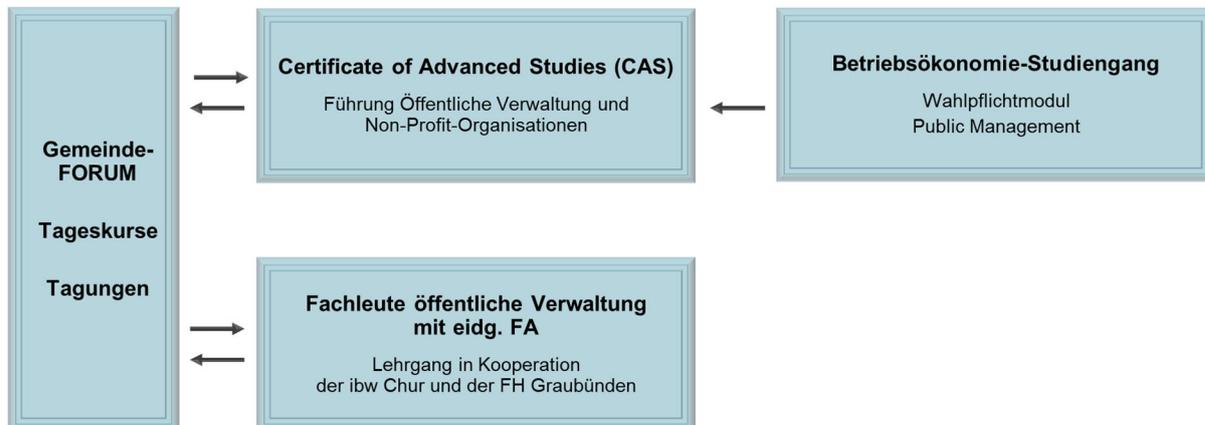


Abb. 7: Weiterbildungsangebot des ZVM  
(Bild: eigene Darstellung)

### 4.1 Wahlpflichtmodul Public Management

Das Bachelorstudium «Betriebsökonomie» an der Fachhochschule Graubünden richtet sich an Studierende, die unternehmerisch denken und handeln, Bestehendes infrage stellen und einen Beitrag zur Weiterentwicklung von Organisationen in der Privatwirtschaft oder öffentlichen Verwaltungen leisten wollen. Seit dem Jahr 2020 können sich die Studierenden für das Wahlpflichtmodul «Public Management» entscheiden. Die beiden Dozierenden Curdin Derungs und Raphael Wälter geben den Studierenden einen breiten Überblick über die vielfältigen Facetten der Führung öffentlicher Verwaltungen:

- Steuerung von Staat und Gesellschaft inkl. politische Planung und politische Steuerung sowie New Public Management
- Grundlagen der Verwaltungsführung inkl. Strategisches Public Management, E-Government und Kommunikation öffentlicher Verwaltungen
- Public Corporate Governance und Public Private Partnerships
- Politische Entscheidungsprozesse und Lobbying

Das Spannungsfeld von öffentlicher Verwaltung, Politik und Markt wird unter Einbezug von aktuellen Fallbeispielen reflektiert, so dass das Modul einen hohen Praxisbezug aufweist. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass die Studierenden sowohl ein konkretes Kommunikationskonzept für das neue E-ID-Gesetz als auch eine Überprüfung der Auslagerungsmöglichkeiten der Churer Sportanlagen erarbeiten dürfen. Als weitere Bereicherung tragen die Gastreferate von Curdin Maissen (Bereichsleiter Führungsunterstützung der Standeskanzlei Graubünden) und von Tino Schneider (Kantonsrat und Public Affairs Spezialist) zum guten Gelingen des Moduls «Public Management» bei.

## 4.2 Weiterbildungsprogramm

### **Kurse**

Das ZVM bietet mit dem jährlichen Weiterbildungsprogramm ein speziell für Mitarbeitende und Behörden von Kantonen und Gemeinden zugeschnittenes Weiterbildungsprogramm an. Im Berichtsjahr wurde das Kursprogramm zum 23. Mal angeboten. Die Kurse werden unter dem Patronat der Bündner Vereinigung für Raumentwicklung (BVR) und dem Verband Bündnerischer Gemeinde-Angestellter (VBGA) durchgeführt.

**Frau in Politik und Verwaltung: Personal Branding und Selbstmarketing**, 29./30. Januar 2020,  
11 Teilnehmende  
Referentin extern: Petra Wüst

**Einführung in das Verwaltungsrecht**, 5./12. Februar 2020, 34 Teilnehmende  
Referent intern: Ursin Fetz  
Referentin extern: Regula Hunger

**Vertiefung in das Verwaltungsrecht**, 11. März 2020, 13 Teilnehmende  
Referent intern: Ursin Fetz  
Referent extern: Thomas Audétat

**Frau in Politik und Verwaltung: Social Media professionell nutzen**, 7./19. Mai 2020 (online),  
14 Teilnehmende  
Referentin extern: Su Franke

**Geschäftsprüfung in der Gemeinde**, 13. August 2020, 13 Teilnehmende  
Referierende extern: Marco Schädler, Damian Manser

**Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung**, 19. August 2020, 15 Teilnehmende  
Referent intern: Curdin Derungs

**Frau in Politik und Verwaltung: PR- und Medientraining**, 20. August 2020, 11 Teilnehmende  
Referentin extern: Angelika Böhler

**Digitale Verwaltung**, 26. August 2020, 26 Teilnehmende  
Referent intern: Jürgen Planitzer

**Nachwuchsförderung für die Gemeindebehörden und Kommissionen**, 29. August 2020,  
9 Teilnehmende  
Referent intern: Dario Wellinger

**Frau in Politik und Verwaltung: Erfolgreich verhandeln**, 24. September 2020, 21 Teilnehmende  
Referentin intern: Riccarda Ryffel  
Referierende extern: Martina Müller-Kamp, Valentin Ade

**Rechnungslegung nach HRM2 – Grundlagen**, 1. Oktober 2020, 11 Teilnehmende  
Referierende extern: Marco Schädler, Daniel Wüst

**Finanzplanung in der Gemeinde**, 8. Oktober 2020, 7 Teilnehmende  
Referent intern: Dominik Just  
Referent extern: Romedo Andreoli

**Erfolgreiche Gemeindeführung**, 28. Oktober 2020 (hybrid: vor Ort und online), 16 Teilnehmende  
Referierende intern: Ursin Fetz, Dominik Just

**Toolbox «Strukturierte Problemlösemethoden / Design Thinking»**, 11. November 2020 (online), 15 Teilnehmende  
Referierende intern: Gian Andri Hässig, Jürgen Planitzer

**Rechnungslegung nach HRM2 – Jahresabschluss**, 26. November 2020 (online), 11 Teilnehmende  
Referierende extern: Romedo Andreoli, Daniel Wüst

### **GemeindeFORUM**

Das ZVM hat in Kooperation mit dem Verband Bündnerischer Gemeinde Angestellter (VBGA) das Gemeinde FORUM ins Leben gerufen. An diesem Anlass können sich Mitglieder von Gemeindebehörden und Gemeindemitarbeitende zu einem aktuellen Thema informieren lassen. Zudem dient der Anlass dem gegenseitigen Austausch und der Vernetzung.

Das dritte GemeindeFORUM stand unter dem Motto «Digitaler Check für Gemeinden». Rund 70 Personen folgten am Mittwoch, 3. Juni 2020, via Online-Livestream den Inputs von Christian Geiger, Chief Digital Officer der Stadt St.Gallen, und Jürgen Planitzer, Projektleiter am ZVM, zur digitalen Transformation auf kommunaler Ebene.



Abb. 8: Hinter den Kulissen der Online-Durchführung des GemeindeFORUM mit Ursin Fetz, Jürgen Planitzer und Maurus Cafilisch (v.l.n.r.)  
(Bild: ZVM)

### 4.3 CAS in Führung öffentliche Verwaltung und Non-Profit-Organisationen

Die Teilnehmenden werden in diesem Certificate of Advanced Studies (CAS)-Lehrgang dazu befähigt, Führungsaufgaben in der öffentlichen Verwaltung und in Non-Profit-Organisationen wahrzunehmen und Führungsherausforderungen kompetent zu begegnen.

Das zweisemestrige CAS-Studium umfasst zwei Module mit je rund 64 Lektionen. Modul 1 behandelt mit den nachfolgenden Modulen «Führungsgrundlagen und Instrumente der Führung» und wird in Zusammenarbeit mit dem Institut für Management und Weiterbildung (IMW) der FH Graubünden durchgeführt:

- Projektmanagement und Kommunikation
- Prozessmanagement
- Selbst- und Zeitmanagement

Modul 2 behandelt die übergeordnete Thematik «Verwaltungsspezifische Führungsgrundlagen». Das Modul wird vollumfänglich durch das Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM) organisiert und bestritten und behandelt in den nachfolgenden drei Teilmodulen verschiedenste Themen:

- Führen im politischen Kontext
- Politische Kommunikation
- Führen in der Praxis

Während Modul 1 mit einzelnen Leistungsnachweisen pro Teilmodul abgeschlossen wird, verfasst jede und jeder CAS-Teilnehmende im Rahmen des Moduls 2 eine Zertifikatsarbeit mit Bezug zum eigenen Arbeitsbereich. Nach zwei intensiven Semestern haben die 19 Teilnehmenden des 4. Lehrgangs (2019/2020) das «CAS Führung öffentliche Verwaltung und Non-Profit-Organisationen» erfolgreich abgeschlossen. Aufgrund der Pandemiesituation fand die Diplomfeier am 19. März 2021 virtuell statt. Die Absolventinnen und Absolventen konnten ihre Diplomakten per Post entgegennehmen.

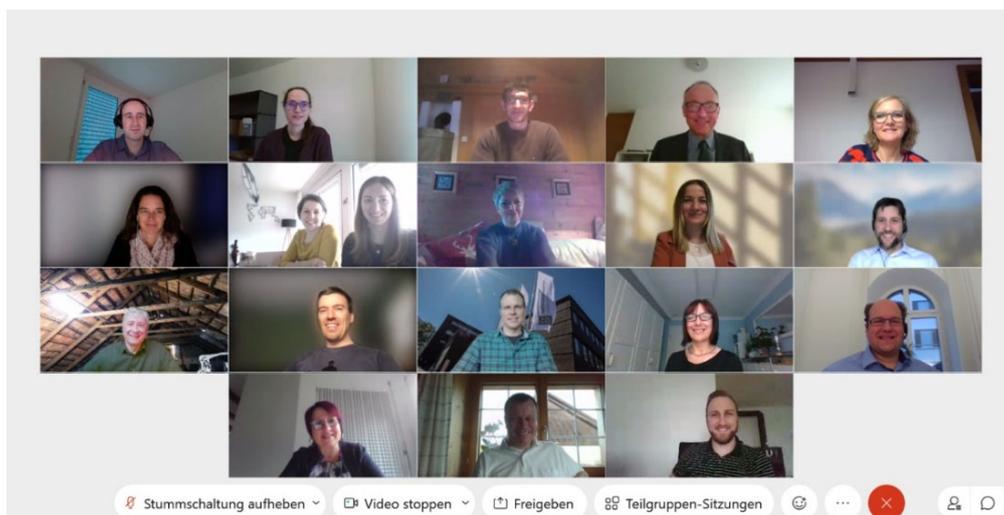


Abb. 9: Virtuelle Diplomfeier CAS-Absolventinnen und CAS-Absolventen 4. Lehrgang 2019/2020 (Bild: ZVM)



Abb. 10: Studienbroschüre 5. Lehrgang CAS (2021/2022)  
(Bild: ZVM)

Der fünfte Lehrgang des «CAS Führung öffentliche Verwaltung und Non-Profit-Organisationen» startet im September 2021 und endet im August 2022 mit der Abgabe der Zertifikatsarbeiten.

#### 4.4 Fachleute öffentliche Verwaltung mit eidg. Fachausweis

Das ZVM der FH Graubünden war im Mai 2016 zusammen mit der ibW Höhere Fachschule Südostschweiz eine der ersten Institutionen, welche als Anbieter von Vorkursen für die Berufsprüfung Fachfrau/Fachmann öffentliche Verwaltung akkreditiert wurden.

##### Ziel des Lehrgangs

Die Absolvierenden des Vorbereitungslehrgangs «Fachleute öffentliche Verwaltung mit eidg. Fachausweis» erlangen die notwendigen Kompetenzen, die sie zur Übernahme von anspruchsvollen und verantwortungsvollen Aufgaben im Berufsfeld der öffentlichen Verwaltung befähigen. Zudem bietet die praxisnahe Weiterbildung Mitarbeitenden auf allen Stufen der öffentlichen Verwaltung eine hohe Arbeitsmarktfähigkeit und berufliche Mobilität.

##### Zielgruppe

Der Lehrgang richtet sich an Mitarbeitende von Gemeinde-, Kantons- und Bundesverwaltung, die bereits eine Erstausbildung – in der Regel eine kaufmännische – absolviert haben und über mindestens zwei Jahre Berufserfahrung verfügen.

##### Lehgangsschwerpunkte

Der berufsbegleitende, dreisemestrige Vorbereitungslehrgang besteht (gemäss «Wegleitung zur Prüfungsordnung über die Berufsprüfung für die Fachfrau/den Fachmann öffentliche Verwaltung») aus fünf Modulen:

- Umgang mit Anspruchsgruppen
- Umgang mit dem politischen System
- Gestaltungs- und Unterstützungsprozesse
- Verwaltungsprozesse/-recht
- öffentliche Finanzen

Im Berichtsjahr 2020 haben schweizweit 98 Personen den Lehrgang erfolgreich abgeschlossen und haben ihr Diplom zur Fachfrau / zum Fachmann öffentliche Verwaltung mit eidg. Fachausweis erhalten. 13 davon absolvierten den Lehrgang an der ibW. Der dritte Lehrgang in Chur ist im Berichtsjahr unter Mitarbeit von Dozierenden des ZVM erfolgreich gestartet worden und die Studierenden werden im Jahr 2022 Ihr Diplom in Empfang nehmen können.

## 5 Wissenstransfer

### 5.1 Als Frau in Politik und Verwaltung punkten

In der frauenspezifischen Kursreihe des Zentrums für Verwaltungsmanagement erhalten die Teilnehmerinnen die Möglichkeit, an ihrem persönlichen Image zu arbeiten. Sie erkennen, welche Leistungen sie weiterbringen, und üben gezielt, ihre Fähigkeiten bei ihrem Gegenüber klar zu positionieren – in der analogen wie in der digitalen Berufswelt.

#### An der «Marke Ich» arbeiten

«Wer alles für alle sein will, ist für niemanden das Richtige.» Autsch. Einige Teilnehmerinnen des Kurses «Personal Branding und Selbstmarketing» ziehen merklich den Kopf zwischen die Schultern. In ihrer freundlich-bestimmten Art kommt Petra Wüst direkt zum inhaltlichen Kern der zwei Kurstage. Es geht um die Frage «Wer bist Du?» und um die Chance, es erfolgreichen Marken gleichzutun: Erfolgreiche Menschen strahlen Vertrauen aus und überzeugen dank klarem, authentischem Profil. «Eben wie eine Marke», fügt die promovierte Psychologin lächelnd hinzu.

«Werbung machen in eigener Sache ist mir eigentlich ein Graus», meldet sich eine junge Frau zu Wort. Sie arbeitet in der Verwaltung und liebäugelt intern mit einer neuen Stelle. Petra Wüst rät ihr zu einem mehrstufigen Vorgehen und stellt allen das Self-Branding-Modell vor. Dieses dient als strategischer Begleiter auf dem Weg zu einer glaubwürdigen Marke «Ich». Vorausgesetzt allerdings, dass jede Teilnehmerin bereit ist, an sich zu arbeiten – auch nach Kursende. Es gilt, eine Markenidentität sowie ein Markenleitbild für sich als Person aufzubauen und schliesslich diese Marke zu kommunizieren.



Abb. 11: «Selbstmarketing ist ein Muskel. Man kann ihn trainieren!», sagt Kursleiterin Petra Wüst. (Bild: ZVM)

## Eigene PR-Agentin sein

Was für die analoge Welt gilt, kann in der digitalen auch nicht schaden. Jede hinterlässt Spuren im Netz, die Erscheinungsbild und Ruf formen. «Gestaltet und pflegt euer Online-Image – bevor andere oder die Algorithmen im Netz es tun.» Darum geht es im Kurs «Social Media professionell nutzen». Su Franke, Fachfrau für Content-Marketing, begrüsst zum Online-Seminar. Die Massnahmen zur Bekämpfung der Corona-Pandemie zwingen die Referentin wie auch die Teilnehmerinnen mittlerweile ins Homeoffice – jede allein vor ihrem PC sitzend, vereint zu einem «Wir» über visitenkartengrosse Videoanzeigen auf dem Bildschirm.

«Wie möchtet ihr im virtuellen Raum wahrgenommen werden?» Die Teilnehmerinnen tippen: Professionell, authentisch, kompetent, interessant ... eine Reihe Adjektive poppen im Chat auf. Su Franke blickt in ihre Kamera: «Und, wie erreicht ihr das?» Eine der Frauen antwortet. Ihre Lippen bewegen sich, sie gestikuliert mit den Händen. «Wir hören dich nicht», meldet sich eine andere. Ach ja, Mikrofon einschalten. So wird persönliche Interaktion plötzlich wieder zur Herausforderung, nicht nur in den sozialen Netzwerken. In Letzterem – so lernen die Teilnehmerinnen – sind ein klares Kommunikationsziel und spannende Beiträge mit Bezug zur eigenen Person gefragt. Und dafür mindestens zehn Minuten Zeit pro Woche aufwenden, rät die Fachfrau. «Es geht um die anderen, nicht um euch.» Paradox, oder? Nein. «Wer von eurer persönlichen Marke überzeugt ist, empfiehlt diese weiter – als eure PR-Agenten in eigener Sache.»

Seit Beginn im Jahr 2017 unterstützt die Stabsstelle für Chancengleichheit von Frau und Mann des Kantons Graubünden die Kursreihe «Frau in Politik und Verwaltung» substanziell und übernimmt auch 2021 erneut das Patronat. Herzlichen Dank für die gute Zusammenarbeit!



Abb. 12: Das Image ist wie ein Puzzle: Sind die Teilchen richtig und satt platziert, hat das Gegenüber ein klares Bild.  
(Bild: ZVM)

## 5.2 Publikationen

- Derungs, C. & Fetz, U. (2020). Gemeindefusionen in der Schweiz: Evaluation der wirtschaftlichen, demokratischen und gesellschaftlichen Effekte. *Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften*, 11(1), 108–128. <https://doi.org/10.5334/ssas.131>
- Derungs, C. & Wellinger, D. (2020). Junge Erwachsene in der Gemeindepolitik – Einflussfaktoren auf deren Vertretung in Deutschschweizer Gemeindeexekutiven. *Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften*, 11(1), 81–93. <https://doi.org/10.5334/ssas.130>
- Derungs, C. & Wellinger, D. (2020). PROMO 35: Alles digital, alles gut? *Wissensplatz*(1), 30–31. <https://www.fhgr.ch/fhgr/medien-und-oeffentlichkeit/publikationen/wissensplatz/februar-2020/>
- Deuber, A. & Derungs, C. (2020). *InfraTour: Gemeinden als Tourismusunternehmen* (Einblicke in die Forschung Ausgabe Mai 2020, S. 18-20). <https://www.fhgr.ch/fhgr/medien-und-oeffentlichkeit/publikationen/#c6252>
- Fetz, U. (2020). Besonderheiten des Bündner Gemeinderechts. *Zeitschrift für Gesetzgebung und Rechtsprechung in Graubünden (ZGRG)*(3), 125–134.
- Fetz, U. (2020). Bündner Gemeinderecht. Zürich: Schulthess.
- Planitzer, J. (2020). DigiModell für Kantone und Gemeinden (Einblicke in die Forschung Ausgabe Mai 2020, S. 28-30). <https://www.fhgr.ch/fhgr/medien-und-oeffentlichkeit/publikationen/#c6252>

## 5.3 Referate

### Curdin Derungs

- «Der Betriebsstandort im Lichte des ökologischen und sozialen Wandels», Beitrag zum European Forum Alpbach (AUT), 23.08.2020

### Jürgen Planitzer

- «Ist ihre Gemeinde schon digital?», GemeindeFORUM, 03.06.2020

### Dario Wellinger

- «Politische Nachwuchsförderung für die Gemeindeexekutive», Vortrag im Rahmen der Lightning Talks der Schweizerischen Post, 27.01.2020
- «Einführung Public Management», Inputreferat beim Lehrgang Verwaltungsökonom Thurgau, 24.10.2020

## 5.4 Experten- und Gutachtertätigkeiten

### Ursin Fetz

- Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der eurac Bozen: Jahrestreffen am 12. November 2020 (virtuell)

## 5.5 Mitwirkung in externen Gremien

### Zentrum für Verwaltungsmanagement

- European Group for Public Administration EGPA, Brüssel
- Schweizerische Evaluationsgesellschaft SEVAL, Freiburg
- Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften SGVW, Winterthur

### Ursin Fetz

- Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats der EURAC Bozen

### Curdin Derungs

- Präsident der Stiftung zur Förderung der Wirtschafts- und Tourismusausbildung an der FH Graubünden

### Dominik Just

- Jurymitglied Prix Benevol Graubünden

### Dario Wellinger

- Mitglied Vorstand FH Schweiz

## 5.6 Betreute Arbeiten

Insgesamt betreute das ZVM im Berichtsjahr **im Bereich Public Management** drei Masterarbeiten im exekutiven Master, eine Masterarbeit im konsekutiven Master, acht Bachelorarbeiten sowie 19 CAS-Arbeiten im Rahmen des 4. Lehrgangs des CAS «Führung öffentliche Verwaltung und NPO».

### 5.6.1 Exekutiver Master in Business Administration

- Andreas Thöny, Reform des Finanzausgleichs der Evangelisch-reformierten Landeskirche Graubünden (Dominik Just)
- Daniel Naef, Einfluss der Strategie und der Projekte auf die Planungsprozesse einer Gemeinde (Jürgen Planitzer)
- Roger Trösch, Erfolgsfaktoren der Inkorporation von Schulträgern in die politischen Gemeinden im Kanton St. Gallen am Beispiel von St. Margrethen (Ursin Fetz)

### 5.6.2 Konsekutiver Master in Business Administration

- Fabian Collenberg, Digitale Transformation in den Gemeindeverwaltungen des Kantons Graubünden – Herausforderungen, Chancen, Risiken und Reifegrad der digitalen Transformation (Jürgen Planitzer)

### 5.6.3 Bachelor of Science in Business Administration

- Nico Bär, Informationspolitik der Gemeinde Grüşch (Florian Sorg)
- Reto Fischli, Chancen und Herausforderungen bei der Einbindung elterlicher Freiwilligenarbeit in Glarner Fussballvereinen (Ruth Nieffer)
- Manuel Florin, Konzeption Finanzplanung für die Gemeinde Seewis i.P. (Dominik Just)
- Zino Gees, Organisation der Gemeinde Glarus Nord – Ist-Analyse und Prüfung alternativer Organisationsmodelle (Curdin Derungs)
- Lea Giger, Beitrag einer kulturhistorisch ausgerichteten Jubiläumsveranstaltung zur Identitätsstiftung in Gemeinden, untersucht an der Gemeinde Schänis und ihrem 1050sten Jubiläum (Ruth Nieffer)
- Simon Meier, Finanzplanung in der Gemeinde Felsberg – Konzept, Planung und Betrieb (Dominik Just)
- Notker Müller, Cash Management im Kanton St. Gallen: Situationsanalyse und Empfehlungen zur Weiterentwicklung (Dominik Just)
- Marc Risi, Nachhaltigkeitsbericht für die Genossame Lachen – Konzept, Indikatoren und Instrumente (Curdin Derungs)

### 5.6.4 CAS-Arbeiten

- Marius Beerli, Innovationsförderung und Innovationsmanagement in Verwaltungen und verwaltungsnahen Organisationen (Jürgen Planitzer)
- Stefan Bertsch, Für die Gemeinde Mels mit einer Kompetenzordnung die Kompetenzen ordnen (Ursin Fetz)
- Fabio Brot, Mitarbeiterbeurteilung der Gemeinde Cazis (Ursin Fetz)
- Marco Bühler, Weiterentwicklung der Wohnbauförderung Liechtensteins (Dominik Just)
- Lea Madlen Bundi-Aliesch, Führung von heterogenen Berufsgruppen am Beispiel der JVA Cazis Tignez (Jürgen Planitzer)
- Valeria Ciocco, Von Einzelmassnahmen im Frühbereich zu einer kommunalen/regionalen Strategie frühe Förderung - wie kann das Gesundheitsamt Graubünden Gemeinden unterstützen? (Dominik Just)
- Benjamin Doberstein, Überprüfung und Weiterentwicklung der Gesamtstrategie einer NPO am Beispiel der Schweizerischen Bibelgesellschaft (Curdin Derungs)
- Gianna Fiorelli, Überprüfung einer möglichen Reorganisation des kommunalen Grundbuchamtes (Dominik Just)
- Mischa Gallati, Potential des Geschäftsleitungsmodell für die Gemeinde Ferrera (Curdin Derungs)
- Bete Gjoni, Attraktivitätsfaktoren und Kompetenzerfordernisse des Amtes Gemeindepräsidium (Ursin Fetz)
- Florian Hafner, Homeoffice auf der öffentlichen Verwaltung (Jürgen Planitzer)
- Magnus Oeschger, Implementierung von E-Government in die Glarner Gesetzgebung (Raphael Wälter)
- Heidi Romer-Jud, Kommunikation in Benken - laufend und transparent (Florian Sorg)
- Thomas Schnyder, Potentialanalyse von Gemeinde Apps für die Gemeinde Hefenhofen (Jürgen Planitzer)
- Susanna Solenthaler, Ausgestaltung der Schnittstelle Schule / Gemeindeexekutive in einer Einheitsgemeinde (Dominik Just)
- Gabriel Staub, Ist - Analyse und mögliche Reorganisation der Reinigungsaufgaben im Bereich Infrastrukturen der Gemeinde Pontresina (Curdin Derungs)

- Alexander Vogt, Neues Organisationsreglement für die Gemeinde Balzers (Ursin Fetz)
- Marlies Wohlwend, Schaffung eines Konzeptes für neue Urnengrabstätten auf dem Friedhof der Gemeinde Eschen-Nendeln (Dominik Just)
- Beatrice Zeller, Massnahmen zur Stärkung der Unternehmenskultur durch das operative Führungsgremium im Kontext der heterogenen Organisation der Stadt Altstätten (Allg. Verwaltung und Technische Betriebe) (Curdin Derungs)

## 5.7 Medienbeiträge

- «Gemeinden des Stammertals kranken an ähnlichen Stellen», Der Landbote, 13.01.2020
- «Fusionsabsichten im Zürcher Norden», Schaffhauser Nachrichten, 15.01.2020
- «Hier lernen Frau sich zu vermarkten und zu verhandeln», Südostschweiz, 24.01.2020
- «Wie Gemeindepolitiker und Verwaltungspersonal zu Wissen kommen», Schweizer Gemeinde, Ausgabe 1/2, 2020
- «Was war, ist notiert – was kommt, wird auch aufgeschrieben», Andelfinger Zeitung, 25.02.2020
- «Erster Schritt zum gemeinsamen Weg», Schweiz am Wochenende, 29.02.2020
- «Seengemeinden machen nächsten Schritt», Engadiner Post, 29.02.2020
- «Das Fundament der Freiwilligkeit braucht Erneuerung», Leader – Das Magazin für Führungskräfte, 04.03.2020
- «Seengemeinden spannen zusammen», Südostschweiz, 31.03.2020
- «Der Filz ist bei einer kleineren Gemeinde klar grösser», Der Landbote, 08.09.2020
- «Nach den Abwahlen am Sonntag: Sitzen Gemeindepräsidenten auf dem Schleudersitz?», Radio SRF1 Regionaljournal Graubünden (ab Minute 7:47), 29.09.2020
- «Wirtschaft soll Schweizer Milizpolitik wieder auf Kurs bringen», swissinfo.ch, 18.10.2020
- «Gemeindefusionen: Erfolg nach Skepsis», Schaffhauser Nachrichten, 10.11.2020
- «Wie zufrieden ist die Dorfbevölkerung?», BZ Langenthaler Tagblatt, 19.11.2020
- «Jetzt diskutiert Ausserrhoden die Fusion von Gemeinden», Radio SRF, 19.11.2020
- «Zweite Befragung zur Eingemeindung Hofstettens», Elgger/Aadorfer Zeitung, 28.11.2020
- «Während Hochbetriebszeiten werden «Covid-Ranger» eingesetzt», Engadiner Post, 29.12.2020

Titelbild: Gemeinde Tiefencastel GR

**Fachhochschule Graubünden**

Zentrum für Verwaltungsmanagement

Comercialstrasse 22

7000 Chur

Schweiz

Telefon +41 81 286 39 89

E-Mail [zvm@fhgr.ch](mailto:zvm@fhgr.ch)

[fhgr.ch/zvm](http://fhgr.ch/zvm)