

Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM)

Jahresbericht

Ausgabe 2021



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 und -strategie	11
2.3	Gemeindestrukturen und -organisation	12
2.4	Gemeindekommunikation und Digitalisierung.....	14
2.5	Miliz-/Freiwilligenarbeit	14
3	Dienstleistung und Beratung.....	16
3.1	Gemeindeführung und -strategie	16
3.2	Gemeindestrukturen und -organisation	18
3.3	Gemeindekommunikation und Digitalisierung.....	20
4	Lehre und Weiterbildung.....	21
4.1	Wahlpflichtmodul Public Management.....	21
4.2	Weiterbildungsprogramm.....	22
4.3	CAS in Führung öffentliche Verwaltung und Non-Profit-Organisationen.....	25
4.4	Fachleute öffentliche Verwaltung mit eidg. Fachausweis.....	26
5	Wissenstransfer	27
5.1	Weiterbildung für Gemeindemitarbeitende funktioniert auch online.....	27
5.2	Publikationen.....	29
5.3	Referate.....	30
5.4	Experten- und Gutachtertätigkeiten	31
5.5	Mitwirkung in externen Gremien	31
5.6	Betreute Arbeiten.....	32
5.7	Medienbeiträge	32

1 Zentrum für Verwaltungsmanagement

1.1 Vorwort

Das Jahr 2021 war auch für das Zentrum für Verwaltungsmanagement von der Pandemie stark beeinflusst. Trotzdem war es wiederum ein erfolgreiches Jahr! Die Rückmeldungen aus den Gemeinden und anderen 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 sticht das Projekt «PoliWork» hervor, welches erfolgreich abgeschlossen werden konnte. Die Ergebnisse zur Vereinbarkeit des Milizamtes mit einer (privaten) Arbeitstätigkeit waren in über 100 Presseartikeln nachzulesen und auch im 10vor10 von SRF zu sehen. Weitere Projekte sind in der Bearbeitung. Erwähnenswert ist die Befragung aller Schweizer Gemeinden im SNF-Projekt «Local Journalism & Municipal Communication under digital transformation». Auch im Projekt «Plus65», welches das Potenzial der Senioren/innen auf Gemeindeebene besser aktivieren möchte, wurde die Feldphase durchgeführt. Im Projekt «PROMO Femina», wo es um das politische Engagement von Frauen auf Gemeindeebene geht, fanden kantonale Workshops mit den Praxispartnern/-innen statt. Daneben hat uns die Weiterentwicklung und Implementierung des «Fusions-Checks» in den Kantonen Aargau, Bern, Graubünden und Zürich beschäftigt.

In der Weiterbildung verdient der Start des fünften Lehrgangs unseres «Flaggschiffs» «CAS in Führung öffentliche Verwaltung und NPO» besondere Erwähnung. Unsere bewährte Kursreihe für Gemeinden und kantonale Verwaltungen wurde wiederum rege besucht. Hervorzuheben ist schliesslich das gut besuchte, hybrid durchgeführte vierte GemeindeFORUM zum Thema «Gemeindeführung in Krisen» unter Mitwirkung von Martin Bühler, Chef des kantonalen Führungsstabes. Schliesslich 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 Gemeindeführung und -strategie, Gemeindestrukturen und -organisation, Gemeindekommunikation und Digitalisierung sowie Miliz- und Freiwilligentätigkeit 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 **Strukturen** 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 und -strategie:

Zeitgemässe Gemeindeführung bedeutet vorausschauend planen und handeln. Diese Aufgabe übernimmt in erster Linie die Gemeindeexekutive. Damit wird deutlich, dass sie zunächst strategische Aufgaben zu erfüllen hat. Dabei können speziell dafür entwickelte Instrumente – z.B. Strategie, Vision, Leitbild, Legislaturprogramm – wertvolle Unterstützung leisten. Das ZVM ist darauf spezialisiert.

Gemeindestrukturen und -organisation:

Die Einwohnerinnen und Einwohner erwarten vermehrt eine effiziente und professionell arbeitende öffentliche Verwaltung. In vielen Gemeinden hat diesbezüglich ein Wandel stattgefunden. Das ZVM unterstützt Projekte mit interkommunaler Zusammenarbeit bzw. Fusion aber auch Reorganisationen mit neuen Gemeindeführungsmodellen.

Gemeindekommunikation und Digitalisierung:

Die Gemeinde muss die Öffentlichkeit gebührend informieren. Dabei kommen neben den bewährten Kommunikationsinstrumenten vermehrt auch digitale Plattformen zur Anwendung. Die Digitalisierung verändert nicht nur die Gemeindekommunikation, sondern darüber hinaus weitere Bereiche und Prozesse der öffentlichen Verwaltung. Das ZVM berät und forscht im Bereich der Gemeindekommunikation und der Digitalisierung.

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 (*bis 31.12.2021*)



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



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
bis November 2021

2 Angewandte Forschung und Entwicklung

Das ZVM betreibt angewandte Forschung in den Feldern Gemeindeführung und -strategie, Gemeindestrukturen und -organisation, Gemeindekommunikation und Digitalisierung sowie Miliz- und 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

Die Rolle der Unternehmen als Arbeitgeber und ihr Einfluss auf das politische Engagement der Mitarbeitenden in Milizämtern wurde bisher kaum wissenschaftlich analysiert. Das Forschungsprojekt «PoliWork» untersucht dies erstmals und leitet über 50 Praxismassnahmen ab, die in einem Online-Tool aufbereitet sind.

Viele der rund 2'200 Gemeinden in der Schweiz haben grosse Mühe, ihre politischen Ämter mit geeigneten Kandidierenden zu besetzen. Gleichzeitig zeigen Studien, dass die berufliche Tätigkeit einen grossen Einfluss auf die Entscheidung zur Übernahme eines politischen Milizamts hat – jedoch wurde die Rolle der Unternehmen diesbezüglich kaum untersucht. Mit dem nationalen Forschungsprojekt «PoliWork» des Zentrums für Verwaltungsmanagement werden erstmals schweizweit Unternehmensdaten zur Vereinbarkeit von Beruf und politischem Milizamt aufgearbeitet. Im Sinne der anwendungsorientierten Forschung der Fachhochschule Graubünden wurden darauf basierend betriebliche Massnahmen entwickelt und in einer Online-Plattform aufbereitet. So können diese einen Beitrag zur Förderung des Schweizer Milizsystems leisten.

Vereinbarkeit anhaltend herausfordernd

Methodisch stützt sich das Projekt unter anderem auf eine schweizweite Befragung von fast 1'900 politisch Miliztätigen sowie eine national repräsentative Erhebung bei 500 Unternehmen. Die Ergebnisse zeigen eine ungebrochen hohe Herausforderung, das politische Engagement in Ämtern mit dem Beruf zu vereinbaren. Besonders Gemeindeexekutiv- und Kantonslegislativmitglieder bringen dies deutlich zum Ausdruck. Generell ist die Zufriedenheit der Miliztätigen mit den Rahmenbedingungen in ihrem Unternehmen für das politische Engagement jedoch hoch. Sie sehen in ihrer Tätigkeit einen hohen Nutzen – auch zugunsten der Unternehmen. Diese wiederum teilen diese Einschätzung, aber in vermindertem Masse (v.a. im Bereich Fachwissen und Imagegewinn). Auch sind die politischen Miliztätigen mit der Unterstützung der Arbeitgeber auffallend zufrieden. Nichtsdestotrotz fordern sie generell ein stärkeres Engagement der Wirtschaft resp. der Arbeitgeber in der Förderung des politischen Milizsystems. Hingegen sehen rund 70% der befragten Unternehmen keinen Bedarf, das politische Milizsystem spezifisch zu fördern. Nur knapp 9% nehmen eine aktive Förderrolle ein – weitere 21% eine passive.

Bekenntnis zum politischen Milizsystem gegeben, mehr Engagement möglich

Das heutige Milizsystem wird auch von den Unternehmen in der Schweiz getragen und als zukunftsfähig erachtet. In erster Linie liegt es in der einzelbetrieblichen Verantwortung, die Vereinbarkeit von Beruf und Milizpolitik zu gewährleisten. Darin besteht ein breiter Konsens. Staatliche «Zwangsmassnahmen», welche die Wirtschaft verpflichten, einen obligatorischen Beitrag zur Förderung des politischen Milizsystems zu leisten, stossen in weiten Teilen der Unternehmen auf Skepsis. Einzig eine staatliche Unterstützung via Erwerbsersatzordnung (analog Militärdienst) wird von den befragten Unternehmen überraschend positiv aufgenommen.

Allerdings: Der grösste Teil der befragten Unternehmen, 46% nämlich, hat keine Mitarbeitenden, die ein politisches Milizamt ausüben. Dies widerspricht dem Bild eines breit verankerten Milizsystems. Weitere 33% der Unternehmen stellen eine Person und 14% zwei Personen in der kommunalen oder kantonalen Milizpolitik. Lediglich 7% der Unternehmen verfügen über drei und mehr Miliztätige. Damit sind die politisch Miliztätigen sehr ungleich über alle Unternehmen verteilt und konzentrieren sich auf einige wenige. Zudem fällt auf, dass lediglich gut 20% der Unternehmen ihre Mitarbeitenden zu einer Kandidatur für ein politisches Amt ermuntern. Das Rekrutierungspotenzial hingegen wäre vorhanden: Von den rund 4.7 Mio. Erwerbstätigen über 18 Jahren in der Schweiz verfügen ca. 33% oder 1.4 Mio. Personen über flexible Arbeitszeiten und damit über die erforderliche Arbeitszeitautonomie.

Unternehmen sehen Handlungsbedarf, teilweise mit anderen Schwerpunkten als Miliztätige

Um das politische Engagement verstärkt zu fördern, sind einige Massnahmen besonders hervorzuheben und stossen sowohl bei den Miliztätigen als auch den Unternehmen auf grosse Akzeptanz. Zum einen sticht die Förderung einer flexiblen Zeitgestaltung hervor, zum andern auch der Zugang und die Nutzung der Infrastruktur des Arbeitgebers für die Miliztätigkeit und die Verbesserung der Wertschätzung der Miliztätigkeit durch die Unternehmensleitung. Gleichwohl bewerten die Unternehmen und ihre Miliztätigen mögliche Massnahmen bezüglich Eignung, die die politische Miliztätigkeit generell attraktiver zu machen, unterschiedlich. Besonders deutlich sind die Unterschiede in den Grossunternehmen, wo die Miliztätigen höhere Ansprüche haben als ihre Arbeitgeber. Ungeachtet dessen erachten die Miliztätigen die Anerkennung ihres Engagements für die berufliche Karriere als zentral.

Politisches Milizsystem 2040: Mit neuen Trends zum Aufschwung?

Gleichzeitig sind neue Trends in der Arbeitswelt zu beobachten, wie das Verschmelzen von Beruf- und Privatleben (Work-Life-Blending) oder das Bedürfnis nach «Multi-Jobbing» resp. Sinn- und Selbstverwirklichung jüngerer Generationen. Unternehmen sind deshalb ohnehin gefordert, sich in Bezug auf neue Arbeitsformen innovativer zu zeigen als in der Vergangenheit. Ansonsten wird es zunehmend schwierig, die richtigen Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren. Dies ist eine Chance für das politische Milizsystem der Schweiz. Im besten Fall wird das politische Milizamt in Zukunft neben verschiedenen beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Engagements zu einem weiteren Pfeiler für Angestellte, individuelle Talente und Interessen zu verwirklichen.

Breit gefächertes Förderkonsortium

Unterstützt wurde das Projekt von 18 Unternehmen, Stiftungen und öffentlichen Organisationen. Neben der Studie wurde das Online-Tool «poliwork.fhgr.ch» entwickelt, das Unternehmen in einem Check aufzeigt, wo sie in der Förderung des politischen Engagements ihrer Mitarbeitenden im Schweizer Vergleich stehen. Zudem werden verschiedene Massnahmen mit konkreten Beispielen aus der Praxis illustriert. Damit sollen Unternehmen und ihre Miliztätigen direkt angesprochen werden, aber auch der breiten Öffentlichkeit Impulse und neue Ideen geliefert werden.

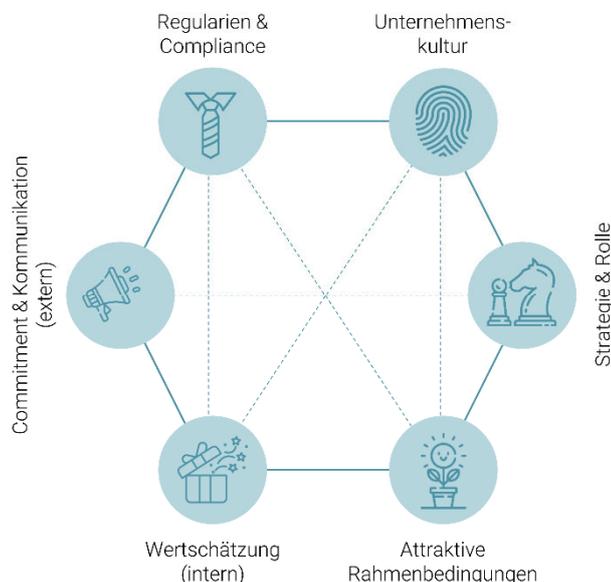


Abb. 3: Die Massnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und politischem Milizamt wurden in sechs Bereichsfelder eingeteilt.

(Bild: eigene Darstellung)



Massnahmen (Unternehmen)

Welche Massnahmen der Unternehmen würden die politische Miliztätigkeit generell attraktiver machen?

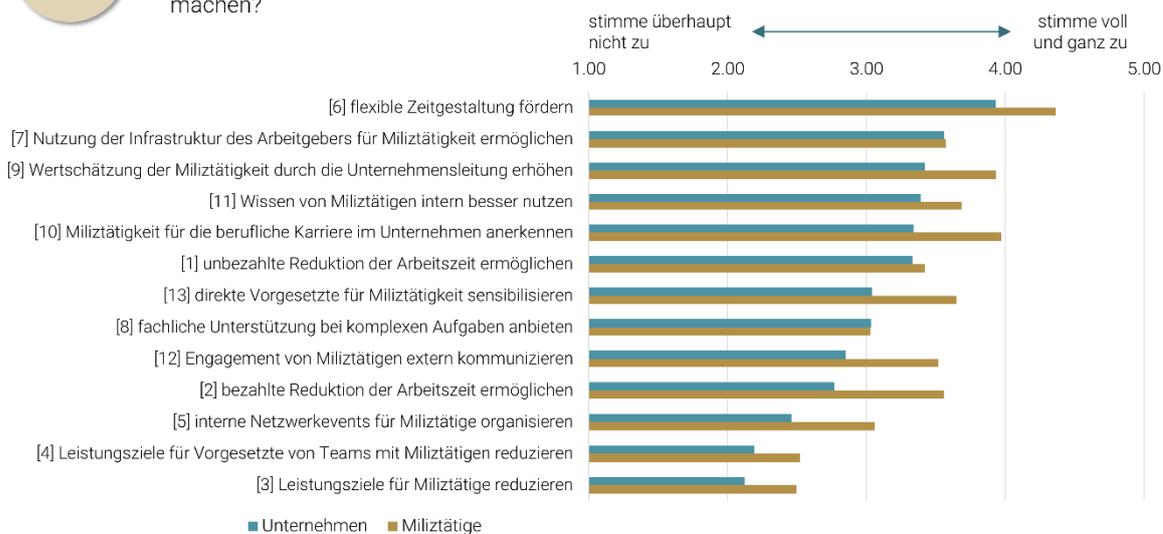


Abb. 4: Wirksamkeit von betrieblichen Massnahmen – Einschätzung (N=435 Unternehmen | N=1'667 Mandatsträger:innen)
 (Quelle: ZVM)

2.2 Gemeindeführung und -strategie

Agile Verwaltung

Leitung: Dario Wellinger

Team: Nico Tschanz

Auftraggeber: Noch offen

Finanzierung: Noch offen

Dauer: 2020-2021

Forschung und Praxis haben die Vorteile der Anwendung von agilen Arbeitsmethoden in verschiedenen Branchen unter Beweis gestellt. Die Adaption dieser Arbeitsweise hat in der öffentlichen Verwaltung bisher nicht stattgefunden. In der Schweiz gibt es Publikationen und Anleitungen zu Smart Government. Wie die entsprechenden Dienststellen und Abteilungen jedoch konkret agilisiert werden, welche Herausforderungen bestehen und welche Methoden und Instrumente tatsächlich einen positiven Beitrag leisten können, wurde weder empirisch untersucht noch hinreichend dargelegt. Hier setzt das vorliegende interdisziplinäre Projektvorhaben an, das konkrete, mit der Praxis erarbeitete Handlungsanweisungen entwickelt und die arbeitskulturellen Aspekte sowie rechtliche und staatspolitische Rahmenbedingungen explizit aufgreift.

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 unterstützte das LINK Institut bei der Weiterentwicklung des Fragebogens auf wissenschaftlicher Basis. Ziel war 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

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.

Ostschweizer Regierungskonferenz-Governancemodelle

Leitung: Curdin Derungs
Team: Tatjana Schädler
Auftraggeber: Ostschweizer Regierungskonferenz
Finanzierung: Mitglieder der Ostschweizer Regierungskonferenz
Dauer: 2021

Für die Ostschweizer Regierungen spielt die Zusammenarbeit über die Grenzen hinweg schon lange eine wichtige Rolle und die verschiedenen Kantone engagieren sich in verschiedenen grenzüberschreitenden Institutionen: Von der Hochrheinkommission über die Internationale Bodenseekonferenz, dem neu gegründeten Metropolitanraum Bodensee, der Internationalen Alpenrheinkommission oder ArgeAlp bis hin zu den verschiedenen Interreg-Programmen. Die Förderung der grenzüberschreitenden Wirtschaftsbeziehungen ist deshalb schon seit langem ein wichtiges Thema. Aktuell ist von grossem Interesse für die kantonale Politik in der Ostschweiz, wie sich die Corona-Pandemie auch auf die grenzüberschreitenden Wirtschaftsbeziehungen ausgewirkt haben. Die FH Graubünden und Universität St. Gallen analysieren im Rahmen einer Studie zu Händen der ORK die grenzüberschreitenden wirtschaftlichen Verflechtungen der Ostschweiz und deren Veränderungen aufgrund der Corona-Pandemie. Dabei wurden auch Vorschläge erarbeitet werden, wie die wirtschaftlichen Verflechtungen der Ostschweiz zukünftig intensiviert und dabei gleichzeitig krisenfester und resilienter gemacht werden können.

2.3 Gemeindestrukturen und -organisation

Fusions-Check für Gemeindefusionen im Kanton Aargau

Leitung: Raphael Wälter
Team: Ursin Fetz
Auftraggeber: Gemeindeabteilung Kanton Aargau
Dauer: 2020-2022

Per 1. Januar 2022 fusionierten einerseits die Gemeinden Bözen, Effingen, Elfingen und Hornussen zur Gemeinde Böztal sowie andererseits die Gemeinden Bad Zurzach, Baldingen, Böbikon, Kaiserstuhl, Rekingen, Rietheim, Rümikon und Wislikofen zur Gemeinde Zurzach. Im Jahr 2021 wurden deshalb die Daten zum Zeitpunkt vor der Fusion erhoben und 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: 2020-2022

Per 1. Januar 2021 fusionierten die Gemeinden Langenthal und Obersteckholz sowie Hindelbank und Mötschwil als auch Riggisberg und Rümliigen. Im Jahr 2020 wurden deshalb die Daten zum Zeitpunkt vor der Fusion erhoben und im Jahr 2021 ausgewertet. Zu einem späteren Zeitpunkt werden die Daten

nochmals erhoben, um die Veränderung messbar zu machen. Im Jahr 2021 konnte diese zweite Analyse bei den zwei seit 2018 fusionierten Gemeinden Kirchdorf und Grosshöchstetten abgeschlossen und bei der seit 2019 fusionierten Gemeinde Kallnach begonnen werden.

Fusions-Check für Gemeindefusionen im Kanton Zürich

Leitung: Raphael Wälter
Team: Ursin Fetz
Auftraggeber: Gemeindeamt Zürich
Dauer: 2020-2021

Per 1. Januar 2018 fusionierten die Gemeinden Elgg und Hofstetten. Im Jahr 2021 wurde die zweite Datenerhebung und -auswertung abgeschlossen, um die Veränderung durch die Fusion messbar zu machen.

Fusions-Check GR II

Leitung: Curdin Derungs
Team: Ursin Fetz, Raphael Wälter
Auftraggeber: Amt für Gemeinden (AfG) des Kantons Graubünden
Dauer: 2021-2023

Im Rahmen der Analyse der Bündner Gemeindestrukturen hat die FH Graubünden den «Fusions-Check» im Kanton Graubünden im Jahre 2017 zum ersten Mal flächendeckend eingesetzt und die Gemeindefusionen vertieft untersucht. Die Ergebnisse sind in der Botschaft der Regierung abgebildet (Heft Nr. 8 / 2018 – 2019). In der parlamentarischen Diskussion im Juni 2018 hat die Bündner Regierung die Absicht bekräftigt, die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und demokratischen Fusionseffekte im Kanton in einer zweiten Evaluation fortzusetzen. Dies soll es ermöglichen, mittel- und langfristige Auswirkungen von Gemeindefusionen breiter abgestützt analysieren und dem Grossen Rat die weiteren Entwicklungen in der Bündner Gemeindelandschaft aufzeigen zu können.

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.

2.4 Gemeindekommunikation und Digitalisierung

Digitale Verwaltung GR/CAS Digitale Transformation in der Verwaltung

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. Das ZVM plant für Herbst 2022 die Lancierung eines CAS in digitaler Transformation in der Verwaltung.

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.

2.5 Miliz-/Freiwilligenarbeit

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.

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» stellt in einem Online-Tool verschiedene Ansätze und Massnahmen für KMU und Grossunternehmen vor, 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.). Die Ergebnisse (inkl. Studie) sind zu finden unter poliwork.fhgr.ch.

PROMO Femina – Politisches Engagement von Frauen in Schweizer Gemeinden

Leitung: Curdin Derungs

Team: Raphael Wälter, Tatjana Schädler

Auftraggeber: Kantone Graubünden, Appenzell Ausserrhoden, St.Gallen, Wallis und Zürich

Finanzierung: Kantone Appenzell Ausserrhoden (Abteilung Chancengleichheit), Graubünden (Stabsstelle für Chancengleichheit von Frau und Mann), St.Gallen (Kompetenzzentrum Integration und Gleichstellung), Wallis (Amt für Gleichstellung und Familie) und Zürich (Direktion der Justiz und des Innern: Fachstelle Gleichstellung, Gemeindeamt & Statistisches Amt), Ernst Göhner Stiftung, Lienhard-Stiftung

Dauer: 2021-2022

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 mit illustrierten Massnahmen geplant. Dieses soll Gemeinden, Frauennetzwerke 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.

3 Dienstleistung und Beratung

Das ZVM unterstützt öffentliche Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen in den Kompetenzfeldern Gemeindeführung und -strategie, Gemeindestrukturen und -organisation sowie Gemeindekommunikation und Digitalisierung. In diesen Bereichen konnte das ZVM im Jahr 2021 folgende Projekte begleiten:

3.1 Gemeindeführung und -strategie

Business Modell 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 wurden in einem umfassenden Business Modell aufbereitet und zur Grundlage der zukünftigen Entwicklung der Sportanlagen Obere Au verarbeitet resp. ergänzt.

Begleitung Eidgenössische Finanzkontrolle

Leitung: Curdin Derungs
Team: Norbert Hörburger, Gian-Reto Trepp
Auftraggeber: Eidgenössische Finanzkontrolle
Dauer: 2021

Das Projektteam berät die Eidgenössische Finanzkontrolle in der Evaluation von NRP-Projekten mit touristischem Bezug in methodischen und inhaltlichen Fragen.

Schule Arosa – Strategie

Leitung: Curdin Derungs
Team: Tatjana Schädler
Auftraggeber: Schule Arosa
Dauer: 2021

Der Schulrat der Gemeinde Arosa hat in neuer Zusammensetzung einen gemeinsamen Strategieprozess durchlaufen. Ziel war es, unter Berücksichtigung der Strategieentwicklung der politischen Gemeinde Arosa die Strategie der Schule für die kommenden Jahre festzulegen und in einem Aktionsplan konkrete Umsetzungsmassnahmen (inkl. Dauer, Verantwortlichkeiten, Priorisierung) zu bestimmen.

Sils i. E. – Legislaturplanung

Leitung: Ursin Fetz
Team: Tatjana Schädler
Auftraggeber: Gemeinde Segl/Sils i.E.
Dauer: 2021-2022

Die Gemeinde Sils hat am 1. Januar 2021 eine neue dreijährige Legislatur begonnen. Zwei Mitglieder des siebenköpfigen Gemeindevorstandes (inkl. die Gemeindepräsidentin) sind neu dabei. Deshalb soll auf Basis bestehender Strategieunterlagen eine Legislaturplanung vorgenommen werden. Gleichzeitig sollen weitere offene Punkte (namentlich die Ressortzuteilung) geklärt werden.

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: Ursin Fetz
Auftraggeber: Gemeinde Landquart
Dauer: 2021

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 nahm in diesem Jahr erneut eine Standortbestimmung vor und führte dazu einen täglichen Workshop durch. Auf Basis der bereits vorhandenen Strategiepapiere wurde die Projektliste aktualisiert und ausgewählte Projekte im Detail diskutiert. Das ZVM moderierte den Strategie-Check.

Strategie-Check der Gemeinde Schübelbach (SZ)

Leitung: Curdin Derungs
Auftraggeber: Gemeinde Schübelbach (SZ)
Dauer: 2020-2021

Im Rahmen eines Strategie-Workshops prüfte die Gemeindeexekutive von Schübelbach (SZ) die aktuelle Strategie und aktualisiert diese. Zusätzlich wurden 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 sind. Das ZVM moderierte den Strategie-Check.

3.2 Gemeindestrukturen und -organisation

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.

InfraTour Tourismusregion Lenzerheide

Leitung: Gian-Reto Trepp
Team: Selina Steiner, Curdin Derungs, Felix Frei
Auftraggeber: Gemeinde Vaz/Obervaz, Gemeinde Churwalden, Gemeinde Lantsch/Lenz
Dauer: 2021-2022

Die Tourismusregion Lenzerheide hat sich in den vergangenen 15 Jahren als Austragungsort von Grossanlässen positioniert und entwickelt. Daher fanden resp. finden regelmässig Grossanlässe statt, wie bspw. der Ski-Weltcup, der Mountainbike-Weltcup und die Mountainbike WM, die Tour de Ski oder auch Grossanlässe im Bereich Biathlon (u.a. Biathlon WM 2025). Die Grossanlässe und deren zu Grunde liegende Infrastrukturen haben einen grossen Stellenwert für die Tourismusregion Lenzerheide. Diese Grossanlässe sind gemeindeübergreifend und können gemeinsam besser finanziert und koordiniert werden. Ebenfalls könnten die notwendigen Infrastrukturen gemeinsam kostengünstiger erstellt, betrieben und unterhalten werden. Die Gemeinden der Tourismusregion Lenzerheide möchten daher prüfen, inwiefern es möglich ist, die touristischen Infrastrukturen in eine gemeinsame Gesellschaft auszulagern, wie eine solche Gesellschaft ausgestaltet sein müsste und die Finanzierung von Grossanlässen zu bündeln.

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

Leitung: Ursin Fetz
Team: Raphael Wälter, Tatjana Schädler
Auftraggeber: Gemeinden St. Moritz, Silvaplana und Sils i.E.
Dauer: 2020-2022

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. Am 1. Dezember 2021 hat eine öffentliche Information stattgefunden (vgl. www.dialog-seengemeinden.ch). Mit einem Fragebogen soll nun der Puls der Bevölkerung abgeholt werden.

Schübelbach Organisationsanalyse

Leitung: Jürgen Planitzer
Team: Curdin Derungs
Auftraggeber: Gemeinde Schübelbach
Dauer: 2021

Der Souverän der Gemeinde Schübelbach hat das Ansinnen «Teilpensum für das Gemeindepräsidium» am 9. Februar 2020 bei einer Stimmbeteiligung von 36,44 Prozent mit 968 Ja- zu 963 Nein-Stimmen knapp abgelehnt. In der Nachbetrachtung hat der Gemeinderat selbstkritisch erkannt, dass letztlich alles ein wenig zu schnell gehen musste. Die Bürgerinnen und Bürger haben im Sachgeschäft zudem einige Mängel entdeckt. Es scheint, dass die Vorlage noch nicht ausgereift war (z.B. das Pflichtenheft des Gemeindepräsidenten, das Auswahlverfahren, die Anstellungsbedingungen etc.). Vor diesem Hintergrund möchte der Gemeinderat seine Organisation analysieren und Schwachstellen erkennen. Anschliessend soll sie neu ausgerichtet werden.

Überprüfung der Organisation der Gemeinde Balzers FL mit Schwerpunkt der Bauverwaltung

Leitung: Dominik Just
Auftraggeber: Gemeinde Balzers FL
Dauer: Juni 2021

Die Gemeinde Balzers FL lässt ihre Führungs- und Organisationsstruktur mit Schwerpunkt Bauverwaltung überprüfen.

Verstärkte Interkommunale Zusammenarbeit in der Plaiv

Leitung: Curdin Derungs
Team: Tatjana Schädler
Auftraggeber: Gemeinden La Punt Chamues-ch, Madulain, S-chanf und Zuoz
Dauer: 2021-2022

Die Gemeinden La Punt Chamues-ch, Madulain, S-chanf und Zuoz unterhalten bereits heute eine intensive interkommunale Zusammenarbeit (Feuerwehr, Schule, Tourismus etc.). Sie wollen ihren zukünftigen Gestaltungsfreiraum sichern und suchen deshalb vorausschauend nach Möglichkeiten, die interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) zwischen den Gemeinden auszubauen. Diesen Anspruch haben die Gemeindevorstände bekräftigt und eine gemeinsame IKZ-Vision skizziert. Eine Arbeitsgruppe mit den Gemeindepräsidenten und -kanzlisten hat in der Folge die Potenziale zur verstärkten IKZ untersucht und die Ergebnisse in einem Bericht mit fünf konkreten Projekten dargestellt. Zurzeit beraten die jeweiligen Gemeindevorstände über das weitere Vorgehen.

3.3 Gemeindekommunikation und Digitalisierung

Münsterlingen Kommunikationskonzept

Leitung: Dario Wellinger

Team: Ursin Fetz, Tatjana Schädler

Auftraggeber: Gemeinde Münsterlingen

Dauer: 2021-2022

Der Gemeinderat möchte die eigenen Kommunikationsbedürfnisse analysieren und Entwicklungsmöglichkeiten erkennen. Anschliessend sollen daraus ein Kommunikationskonzept erarbeitet und konkrete Massnahmen abgeleitet werden.

4 Lehre und Weiterbildung

In Abb. 5 ist eine Übersicht der Weiterbildungsangebote des ZVM dargestellt.

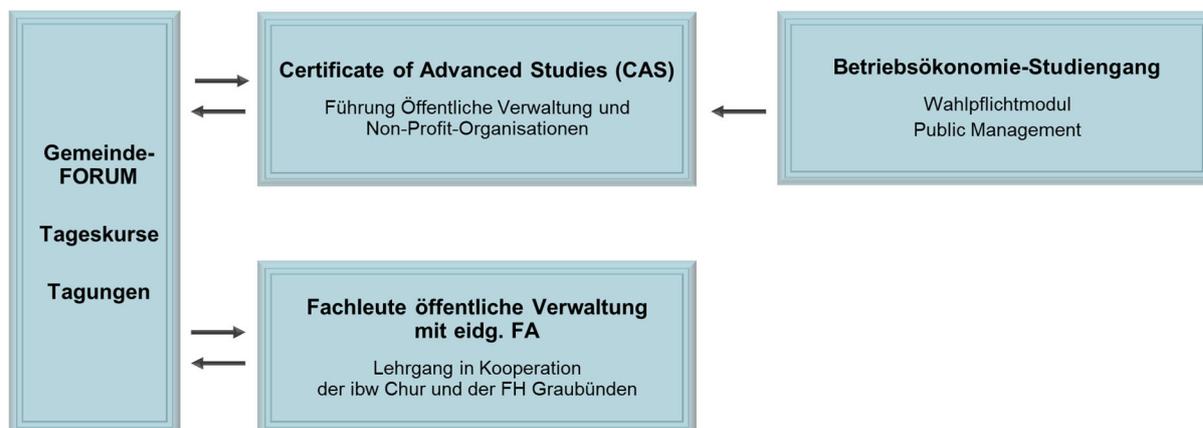


Abb. 5: Weiterbildungsangebot des ZVM

(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 ein neues E-ID-Gesetz als auch eine Überprüfung der Auslagerungsmöglichkeiten der Churer Sportanlagen erarbeiten dürfen. In diesem Jahr konnte zudem im Rahmen der Blockwoche eine Betriebsbesichtigung (inkl. BigAir) vor Ort durchgeführt werden.

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 24. Mal angeboten. Die Kurse werden unter dem Patronat der Bündner Vereinigung für Raumentwicklung (BVR), der Stabsstelle für Chancengleichheit von Frau und Mann des Kantons Graubünden (STAGL) und dem Verband Bündnerischer Gemeinde-Angestellter (VBGA) durchgeführt.

Einführung in das Verwaltungsrecht, 20./27. Januar 2021 (online),

18 Teilnehmende

Referent intern: Ursin Fetz

Referentin extern: Regula Hunger

Frau in Politik und Verwaltung: Fit für Vielfalt mit Diversity-Training, 21. Januar 2021 (online),

8 Teilnehmende

Referentin extern: Inés Mateos

Frau in Politik und Verwaltung: Erfolgreich verhandeln, 25. Februar 2021 (online),

21 Teilnehmende

Referierende extern: Valentin Ade, Martina Müller-Kamp

Staats- und Gemeinderecht, 3. März 2021 (online),

19 Teilnehmende

Referent intern: Ursin Fetz

Referent extern: Frank Schuler

Geschäftsprüfung in der Gemeinde, 18. März 2021 (online),

26 Teilnehmende

Referierende extern: Damian Manser, Marco Schädler

Frau in Politik und Verwaltung: Mit Social Media professionell netzwerken, 20. Mai 2021 (online),

10 Teilnehmende

Referentin extern: Su Franke

Erfolgreiche Gemeindeführung, 2. Juni 2021 (online),

18 Teilnehmende

Referierende intern: Ursin Fetz, Dominik Just

Finanzplanung in der Gemeinde, 26. August 2021,

13 Teilnehmende

Referent intern: Dominik Just

Referent extern: Romedo Andreoli

Frau in Politik und Verwaltung: Machtspiele im beruflichen Kontext, 26. August 2021 (online),
25 Teilnehmende
Referentin extern: Sibyl Schädeli

Digitale Transformation in der Verwaltung, 1. September 2021,
13 Teilnehmende
Referent intern: Jürgen Planitzer
Referent extern: Marc Heuberger

Grundlagen des kommunalen Beschaffungswesens, 6. Oktober 2021,
15 Teilnehmende
Referierende extern: Orlando Nigg, Ernst Schild

Toolbox «Problemlösemethoden / Design Thinking», 3. November 2021,
29 Teilnehmende
Referierende intern: Gian Andri Hässig, Jürgen Planitzer

Digitale Kommunikation und Kollaboration in der Gemeinde, 17. November 2021,
7 Teilnehmende
Referentin extern: Angela Peduzzi

Inhouse-Weiterbildung Gemeinde Lumnezia, 18. Februar & 11. März 2021 (online),
Erfolgreiche Gemeindeführung
12 Teilnehmende
Referierende intern: Ursin Fetz, Dominik Just

Inhouse-Weiterbildung Liechtensteinische Landesverwaltung

Das ZVM hat an zwei Tagen für Kaderpersonen der Liechtensteinischen Landesverwaltung die beiden Weiterbildungskurse «Führen in der öffentlichen Verwaltung – im Spannungsfeld von Politik und Management» (Teil 1) und «Politische Kommunikation» (Teil 2) durchgeführt.

Referent intern: Curdin Derungs

GemeindeFORUM

Das ZVM hat in Kooperation mit dem Verband Bündnerischer Gemeinde Angestellter (VBGA) das GemeindeFORUM 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.

Am Mittwoch, 2. Juni 2021, fand digital das 4. GemeindeFORUM mit über 50 Teilnehmenden zum Thema «Gemeindeführung in Krisen» statt. Dabei plädierte Martin Bühler (Leiter Amt für Militär und Zivilschutz des Kantons Graubünden und Chef Kantonalen Führungsstab), dass die Gemeinden ihre Resilienz erhöhen müssen. Ergänzend sprach Dominik Just (Projektleiter am ZVM) die finanzielle Steuerung von Gemeinden in besonderen Situationen an. Im anschliessenden Podiumsgespräch konnten Gemeindepräsidentin Heidi Romer (Benken SG) und Gemeindepräsident Daniel Albertin (Albula/Alvra GR) von ihren Erfahrungen bei der Hochwasserlage im Linthgebiet bzw. beim Brienzer Hangrutsch berichten.



Abb. 6: Auf dem Programm des 4. GemeindeFORUM standen unter anderem ein Podiumsgespräch mit Daniel Albertin (Gemeindepräsident Albula/Alvra GR), Heidi Romer (Gemeindepräsidentin Benken SG) und Martin Bühler (Leiter Amt für Militär und Zivilschutz des Kantons Graubünden und Chef Kantonalen Führungsstab) sowie ein Grusswort von Jürg Kessler (Rektor FH Graubünden), 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.

Im Berichtsjahr startete der CAS-Lehrgang bereits zum fünften Mal. Insgesamt 14 Teilnehmende besuchen während des Herbstsemesters 2021 das Modul 1. Das Modul 2 startet im März 2022, bei welchem weitere Teilnehmende mittels Direkteinstieg dazukommen werden. Mit der Abgabe der Zertifikatsarbeit im August 2022 und nach erfolgreichem Bestehen erhalten die Teilnehmenden des aktuellen Lehrgangs den Abschluss «Certificate of Advanced Studies (CAS) FHGR in Führung öffentliche Verwaltung und Non-Profit-Organisationen».

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.

Lehrgangsschwerpunkte

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 2021 haben 15 Teilnehmende den Lehrgang 2020-2022 absolviert und die Modulprüfungen bestanden. Sie werden im Jahre 2022 ihr Zertifikat entgegennehmen können und sind für die eidgenössische Berufsprüfung «Fachfrau/-mann öffentliche Verwaltung mit eidgenössischem Fachausweis» zugelassen.

5 Wissenstransfer

5.1 Weiterbildung für Gemeindemitarbeitende funktioniert auch online

Das Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM) bietet seit über 20 Jahren Weiterbildungsmöglichkeiten für Mitarbeitende von Gemeinden und anderen öffentlichen Institutionen an. Wir orientieren uns bei der Konzipierung des jährlichen Programms an den Bedürfnissen und aktuellen Entwicklungen dieser Akteure. Denn die öffentlichen Aufgaben werden immer komplexer und das zunehmend dynamische öffentliche Umfeld bringt wachsende Anforderungen an den Service Public mit sich. Genau für diese neuen Herausforderungen möchten sich sowohl langjährige als auch neue Mitarbeitende von Gemeinden und anderen öffentlichen Institutionen weiterbilden. Mit durchschnittlich 15 Teilnehmenden pro Fachkurs kann das ZVM den Gemeindemitarbeitenden ein lernförderliches Umfeld bieten. Sie können sich untereinander vernetzen, von eigenen Herausforderungen berichten und gegenseitig Erfahrungen austauschen.

Die Massnahmen zur Bekämpfung des Coronavirus führten allerdings auch zu Veränderungen im Kurswesen des Zentrums für Verwaltungsmanagement. Viele Kurse konnten nicht mehr physisch vor Ort stattfinden, sondern mussten digital durchgeführt werden. Daraus ergeben sich interessante Fragen: Weshalb besuchen Mitarbeitende von Gemeinden und anderen öffentlichen Institutionen die Kurse und wie reagieren sie auf diese Umstellung? Welche Erfahrungen macht man als Kursleiter und welche Aspekte benötigen besondere Aufmerksamkeit? Zwei Kursteilnehmerinnen, ein Kursteilnehmer und ein Kursreferent geben gerne Auskunft.

Yvonne Palancon, Assistentin der Dienststelle «Gesellschaft» der Stadt Chur

Die Dienst- und Fachstellen der Stadt Chur befinden sich nah an der Gemeindepolitik. In der Funktion als Assistentin eines Dienststellenleiters ist es spannend an dieser Schnittstelle mitzuwirken. Grundlagenkenntnisse im Bündnerischen Kantons- und Gemeinderecht helfen zu verstehen, wie auf dieser Ebene Schnittstellen funktionieren und ineinandergreifen.

Das ZVM weist erfahrene und professionelle Fachreferierende auf. Ich schätze ihr grosses Wissen auf der kommunalen sowie kantonalen Ebene. Besonders wertvoll empfinde ich den Einblick in andere Gemeindeorganisationen dank Beitragsmöglichkeiten von Teilnehmenden. Der Online-Kurs hat auch mit Gruppenarbeiten in separaten Räumen bestens geklappt. Toll wäre der Einbezug von mehr interaktiven Online-Tools wie z. B. für Whiteboard-Arbeiten.

Marco Schlegel, Leiter Verwaltung der Gemeinde Klosters

Ich besuche die Kurse, weil ich bisher immer gute Erfahrungen mit der FH Graubünden gemacht habe: Freundliche, gut ausgebildete Lehrpersonen/Referierende, welche nebst den theoretischen Grundlagen vor allem aus der Praxis unterrichten. Die Fälle sind abwechslungsreich und auf die Teilnehmenden abgestimmt.

Die Online-Durchführungen sind leider auch nach über einem Jahr der Pandemie immer noch gewöhnungsbedürftig. Vor allem fehlt mir der Austausch mit den anderen Kursteilnehmenden in den Pausen und am Mittag.

Erica Cavegn, Vizepräsidentin der Gemeinde Trun

Als Mitglied einer Gemeindebehörde beginnt man oftmals als Laie ohne Fachwissen. Das ZVM bietet für Behördenmitglieder wie mich ein breites Angebot an Fachkursen, die es ermöglichen, ebensolches Wissen rund um öffentliche Verwaltungen auf- und auszubauen. Die Kurse sind dabei speziell auf die Bedürfnisse von öffentlichen Verwaltungen zugeschnitten und sehr praxisorientiert – genau das, was aktive Behördenmitglieder benötigen und was ich am meisten an den Kursen schätze. Zudem bieten die Kurse ein ideales Gefäss, um offene Fragestellungen verschiedenster Gebiete der Gemeindepolitik zu diskutieren und zu klären.

Die Onlinedurchführungen haben reibungslos funktioniert und waren ebenso gut vorbereitet wie die Präsenzveranstaltungen. Meinerseits ein grosses Kompliment!

Jürgen Planitzer, Referent bei ZVM-Kursen

Die digitale Kursdurchführung bringt einige Vorteile mit sich und dennoch gilt es die eine oder andere Herausforderung zu meistern. Eine solide Planung und Vorbereitung eines solchen Kurstages sind also das A und O. Zum einen ist dies die didaktisch-methodische Vorbereitung, zum anderen aber auch die technische Planung. Kollaborative Tools sind bei einer Online-Durchführung unerlässlich, um den Kursteilnehmenden ein abwechslungsreiches Tagesprogramm und trotz allem möglichst viele Austauschmöglichkeiten zu bieten. Ich setze auf einen Mix aus kurzen Inputreferaten, Erfahrungsaustausch, Breakout-Rooms und Übungen. Oberstes Ziel ist stets ein digitales lernförderliches Klima.



Abb. 7: Die Referenten Ursin Fetz (l.) und Dominik Just (r.) leiten den Online-Kurs «Erfolgreiche Gemeindeführung».
(Bild: ZVM)

5.2 Publikationen

- Derungs, C. (2021). *PoliWork* (Einblicke in die Forschung Ausgabe Mai 2021, S. 28-30). <https://www.fhgr.ch/fhgr/medien-und-oeffentlichkeit/publikationen/#c6252>
- Derungs, C., Müller, A., Wellinger, D. (2021): *PoliWork. Approcci per il miglioramento della compatibilità tra professione e cariche di milizia politica. Versione breve*. Chur. <https://poliwork.fhgr.ch/#Anker3>
- Derungs, C., Müller, A., Wellinger, D. (2021): *PoliWork. Stratégies en vue d'améliorer la compatibilité entre travail et fonctions de milice politique. Version abrégée*. Chur. <https://poliwork.fhgr.ch/#Anker3>
- Derungs, C., Müller, A., Wellinger, D. (2021): *PoliWork. Ansätze zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und politischen Milizämtern. Kurzfassung*. Chur. <https://poliwork.fhgr.ch/#Anker3>
- Derungs, C., Müller, A., Wellinger, D. (2021): *PoliWork. Ansätze zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und politischen Milizämtern. Studie*. Chur. <https://poliwork.fhgr.ch/#Anker4>
- Derungs, C., Müller, A., Wellinger, D. (2021): *VoloWork. Unternehmen und ihr Engagement für die Freiwilligenarbeit in der Schweiz. Studie*. Chur. <https://poliwork.fhgr.ch/volowork/>
- Deuber, A. & Derungs, C. (2021). *InfraTour - Gemeinden als Tourismusunternehmen*. In C. Laesser, P. Beritelli & T. Bieger (Hrsg.), *Krisenmanagement und Zukunftsstrategien für den alpinen Tourismus* (Schweizer Jahrbuch für Tourismus, 2020/2021, Bd. 12, S. 151–166). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Fetz, U. (2021). *Auslaufmodell Gemeindeversammlung? Direkt. Kommunikation unter den Thurgauer Gemeinden*, (107), 2–3. <https://www.vtg.ch/informationen/verbandszeitschrift-direkt>
- Fetz, U. (2021, 19. April). *Gemeindeversammlungen: welche Zukunft nach Corona? Schweizer Gemeinde*, 58(4), 38–40. <https://www.schweizer-gemeinde.ch/artikel/gemeindeversammlungen-welche-zukunft-nach-corona>
- Fetz U., Burger, J. & Wellinger D., *Aktuelle Forschung zur Lokalkommunikation. Schweizer Gemeinde*, 58 (11), 51.
- Just, D. (2021). *Finanzielle Steuerung von Gemeinden in besonderen Situationen*. Bern.
- Just, D. (2021). *Finanzielle Steuerung von Gemeinden in COVID-19-Zeiten. Schweizer Gemeinde*, 58(1-2). <https://www.chgemeinden.ch/de/schweizer-gemeinde/index.php>
- Kuhn, C., Müller, J., Imboden, M., Walther, R., Niederberger, T., Marti U. & Fetz, U. (2021). *Leitfaden für Gemeindefusionen im Kanton Thurgau* (Verband Thurgauer Gemeinden, Hrsg.). Weinfelden. <https://www.vtg.ch/nachrichten/leitfaden-fuer-gemeindefusionen>
- Scherrer, R., Zwicker-Schwarm, D., Moser, P., Haxhimusa, A. & Derungs, C. (2021). *Die Ostschweiz und ihre Nachbarn. Wie Corona die grenzüberschreitenden Verflechtungen beeinflusst*. Studie im Auftrag der Ostschweizer Regierungskonferenz (ORK). St. Gallen; Chur. <https://www.fhgr.ch/news/newsdetail/corona-studie-die-ostschweiz-und-ihre-nachbarn/>
- Wälter, R. & Planitzer, J. (2021). *Weiterbildung für Gemeindemitarbeitende funktioniert auch online. Wissensplatz*, (2), 30–31. <https://www.fhgr.ch/fhgr/medien-und-oeffentlichkeit/publikationen/wissensplatz/september-2021/>
- Wellinger, D. & Schaedler, T. (2021, 24. Juni). *Dem Generationenwechsel in den Gemeindeverwaltungen begegnen. Südostschweiz am Wochenende. Beilage in der Südostschweizjob.ch*, 2021, Nr. 146. <https://www.suedostschweizjobs.ch/ratgeber/arbeit/dem-generationenwechsel-den-gemeindeverwaltungen-begegnen>
- Wellinger, D. & Derungs, C. (2021). *Milizengagement in Feuerwehr und Zivilschutz des Kantons Graubünden – Analyse und Ansätze zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und freiwilligem Engagement*. Studie. Chur. <https://poliwork.fhgr.ch/#Anker4>

5.3 Referate

Curdin Derungs

- Derungs, C. (2021). *InfraTour - Gemeinden als Tourismusunternehmen*. Swiss Real Estate Research Congress. Online, 15. April 2021.
- Derungs, C. (2021). *PoliWork – Politisches Milizengagement und die Rolle der Arbeitgeber*. Inputreferat. Forum - Miliz bei der Post. Politisches Engagement mit gelbem Blut. Online, 15. September 2021.
- Derungs, C. (2021): *Unternehmen: (K)ein Leben für die Freiwilligenarbeit?*, Inputreferat, Jahrestagung 2021, Schweizerisches Netzwerk freiwillig.engagiert. Bern, 16. November 2021.
- Derungs, C. (2021): *PoliWork*, Inputreferat, Forum Helvetia - Webinar mit CEO Philipp Gmür. Online, 29. November 2021.

Dario Wellinger

- Wellinger, D. (2021): *Unternehmen und Förderung der Freiwilligenarbeit: Wie weiter?*, Workshop, Jahrestagung 2021, Schweizerisches Netzwerk freiwillig.engagiert. Bern, 16. November 2021.

Dominik Just

- Just, D. (2021). *Finanzielle Steuerung von Gemeinden in Krisen*. 4. GemeindeFORUM, Fachhochschule Graubünden, Zentrum für Verwaltungsmanagement. Online, 2. Juni 2021. <https://www.fhgr.ch/fhgr/medien-und-oeffentlichkeit/veranstaltungen/veranstaltungsreihen/gemeindeforum/#c13183>

Raphael Wälter

- Wälter, R. (2021). *Bevölkerungsbefragungen – eine Auslegeordnung*. Erfa-Gruppe Gemeindepräsidenten/-innen, Fachhochschule Graubünden, Zentrum für Verwaltungsmanagement. Chur, 19. November 2021.

Ursin Fetz

- Fetz, U. (2021). *Gemeindepolitik – die reizvolle Herausforderung!* Begrüssungsanlass für neue Behördenmitglieder im Kanton St. Gallen. St. Gallen/online, 21. Januar 2021.
- Fetz, U. (2021). *Politica comunale – la sfida deliziosa!* Assemblea generale della Associazione dei Comuni Ticinesi (ACT), Tesserete, 25. November 2021.

Ursin Fetz und Dario Wellinger

- Fetz, U. & Wellinger, D. (2021). *Neue Formen der Gemeinde-/Verwaltungskommunikation*. Gastvortrag. Hauptseminar Lokalkommunikation durch Medien und Kommunen. Strukturen, Leistungen und Innovationen. Freie Universität Berlin. Online, 19. Mai 2021.

5.4 Experten- und Gutachtertätigkeiten

Ursin Fetz

- Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der eurac Bozen: Jahrestreffen am 11. November 2021

Curdin Derungs

- Gutachter für «Open Education Platform for Management Schools»

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 zwei Bachelorarbeiten:

- Alessandra Schneller, Öffentlichkeitsarbeit für das Amt für Natur und Umwelt (Dario Wellinger)
- Jan Büeler, Standortattraktivität der Gemeinde Schübelbach und Empfehlungen für die kommunale Wirtschaftsförderung (Curdin Derungs)

5.7 Medienbeiträge

- «Oberengadiner Seengemeinden wollen zusammenrücken», Appenzeller Volksfreund, 29.12.2021
- «Zusammenarbeit ja, Fusion lieber nicht», Südostschweiz / Bündner Zeitung / Bündner Tagblatt, 28.12.2021
- «Oberengadiner Bevölkerung will nicht ganz zusammenspannen», suedostschweiz.ch / Südostschweiz / RSO Morgen / News, 28.12.2021
- «St. Moritz: Bewohner befürworten Gemeindefusion», nau.ch, 28.12.2021
- «Seengemeinden: Zusammenarbeit vor Fusion», engadinerpost.ch, 27.12.2021
- «Oberengadiner Seengemeinden wollen zusammenrücken», nau.ch / Liechtensteiner Volksblatt online, Radio Central / Bluewin DE – blue News / Der Sarganserländer Online / Radio Sunshine Online / FM1 Today / Vilan 24, 27.12.2021
- «Studie zu freiwilligem Engagement», Südostschweiz / Bündner Zeitung / Bündner Tagblatt, 23.12.2021
- «Seit einem Jahr prüfen Sils, Silvaplana und St. Moritz eine engere Zusammenarbeit bis hin zur Fusion», SRF 1 / Schweiz aktuell, 23.12.2021
- «Die Freiwilligenarbeit ist für das Zusammenleben und Gemeinwesen in der Schweiz systemrelevant», Südostschweiz, 15.12.2021
- «Milizdienst steht vor neuen Herausforderungen», Südostschweiz, 15.12.2021
- «Feuerwehrlaute und Zivilschützende sind gefordert», myscience, 14.12.2021
- «Persunas en il servetsch da milissa èn cuntentas cun lur patruns», rtr.ch / RTR Radiotelevisiun Svizra Rumantscha, 14.12.2021
- «Mehr Raum für Freiwilligenarbeit», suedostschweiz.ch / Südostschweiz Online, 06.12.2021
- «Vereinbarkeit von Beruf und Freiwilligenarbeit fordert die Arbeitnehmenden heraus», fricktal24.ch / fricktal24, 06.12.2021
- «Arbeitgeber unterschätzen Potenzial der Freiwilligenarbeit», NZZ am Sonntag Online, 05.12.2021
- «Arbeitgeber unterschätzen Potenzial der Freiwilligenarbeit», nzzas.nzz.ch / NZZ am Sonntag, 05.12.2021
- «Zwei Millionen Erwerbstätige engagieren sich freiwillig», Aargauer Zeitung Online / Badener Tagblatt Online / BZ Basel / Grenchner Tagblatt Online / Limmattaler Zeitung Online / Luzerner Zeitung Online / Oltner Tagblatt Online / Solothurner Zeitung Online / St. Galler Tagblatt Online, 05.12.2021
- «Arbeitgeber unterschätzen Potenzial der Freiwilligenarbeit», nzzas.nzz.ch / NZZ am Sonntag, 05.12.2021
- «Politischer Wille noch recht klein», Engadiner Post / Posta Ladina, 04.12.2021

- «Seengemeinden: Es bleibt wohl beim Flirt», Engadiner Post / Posta Ladina, 04.12.2021
- «Politischer Wille noch recht klein», Engadiner Post / Posta Ladina, 04.12.2021
- «Seengemeinden: Es bleibt wohl beim Flirt», Engadiner Post / Posta Ladina, 04.12.2021
- «Jetzt ist die Bevölkerung gefragt», Südostschweiz / Bündner Zeitung / Bündner Tagblatt, 03.12.2021
- «Jetzt ist die Bevölkerung der Seengemeinden gefragt», suedostschweiz.ch, 03.12.2021
- «Quatter lejs, ma bainbod be aunch'üna vschinauncha?», La Quotidiana, 03.12.2021
- «Milizsystem am Anschlag», HR Today, 01.12.2021
- «Das Vollamt scheint bei den Schübelbachnern angekommen zu sein», March-Anzeiger / Höfner Volksblatt, 29.11.2021
- «Vereinbarkeit von Beruf und Milizpolitik verbessern», fricktal24.ch, 29.11.2021
- «Auf der Suche», Tüüfner Poscht, 22.11.2021
- «Erste Schwyzer Gemeinde beantragt Präsidenten-Vollamt», Einsiedler Anzeiger / Höfner Volksblatt / March-Anzeiger, 19.11.2021
- «Den Splügenpass zu neuer Blüte treiben», Pöschtli, 18.11.2021
- «Deine Gemeinde braucht dich, deine Zeit und deine Geduld», nebspalter.ch / Nebespalter Newsportal, 17.11.2021
- «Erste Schwyzer Gemeinde beantragt Präsidenten-Vollamt», Höfner Volksblatt / March-Anzeiger, 16.11.2021
- «Ab Juli soll ein «Vollämter» das Gemeindeschiff steuern», Höfner Volksblatt / March-Anzeiger, 16.11.2021
- «Die Miliztätigkeit als ein Schweizer Erfolgsrezept», Podcast Schweizerische Bankiervereinigung, 16.11.2021
- «Vereinbarkeit von Beruf und Milizpolitik verbessern», Prättigauer und Herrschäftler, 13.11.2021
- «Ich appelliere an die Parteien», Liechtensteiner Vaterland am Wochenende, 13.11.2021
- «Mythos Miliz», P.S., 12.11.2021
- «Sils, Silvaplana und St. Moritz wollen intensiver zusammenarbeiten», suedostschweiz.ch, 11.11.2021
- «St. Moritz hat die Zusammenarbeit mit Nachbargemeinden geprüft», nau.ch, 11.11.2021
- «Sils, Silvaplana und St. Moritz verstärken Zusammenarbeit», Südostschweiz / Bündner Zeitung / Bündner Tagblatt, 11.11.2021
- «Gemeinsam stärker sein», Südostschweiz / Bündner Zeitung / Bündner Tagblatt, 11.11.2021
- «Sils, Silvaplana und St. Moritz wollen intensiver zusammenarbeiten», Südostschweiz / RSO Morgen / News, 11.11.2021
- «Die Gemeinden Sils, Silvaplana und St. Moritz wollen engere Zusammenarbeit prüfen», Südostschweiz / RSO Morgen / News, 11.11.2021
- «Die Plaiv will stärker zusammenarbeiten», Engadiner Post / Posta Ladina, 11.11.2021
- «Mehr als ein Flirt zwischen den drei Seengemeinden?», Engadiner Post / Posta Ladina, 10.11.2021
- «Politica di milizia, le aziende fanno poco, Corriere del Ticino», 09.11.2021
- «Schweizer Arbeitgeber stehen hinter System», Der Brienzer, 09.11.2021
- «Les employeurs en faveur du système de milice en politique», La Liberté, 09.11.2021
- «Studie zur Rolle der Wirtschaft im Milizsystem», Radio SRF 1 / Regionaljournal Ostschweiz / Regjournal Ostschweiz 17.30, 09.11.2021

- «Les employeurs suisses soutiennent le système de milice», 24heures.ch / 24 heures Online, 08.11.2021
- «Studie nimmt Unternehmen in die Pflicht», Aargauer Zeitung / Aarau-Lenzburg-Zofingen, 08.11.2021
- «Krise des Milizsystems: Arbeit kommt vor einem öffentlichen Engagement», Aargauer Zeitung / Aarau-Lenzburg-Zofingen, 08.11.2021
- «Krise des Milizsystems: Arbeit geht vor», Luzerner Zeitung, 08.11.2021
- «Studie nimmt Unternehmen in die Pflicht», Luzerner Zeitung, 08.11.2021
- «Flexible Arbeitszeiten und mehr Ferien: Studie zeigt, wie Firmen das Schweizer Milizsystem unterstützen können», aargauerzeitung.ch / Aargauer Zeitung Online, 08.11.2021
- «Politique communale: 1 entreprise suisse sur 10 encourage activement ses employés à s'engager», arcinfo.ch / Arcinfo Online, 08.11.2021
- «Beruf und Politik – geht das überhaupt noch?», bazonline.ch / Basler Zeitung Online, 08.11.2021
- «Beruf und Politik – geht das überhaupt noch?», derbund.ch / Der Bund Online, 08.11.2021
- «Nur jede zehnte Firma fördert das Milizsystem aktiv», Blick, 08.11.2021
- «Nur jede zehnte Firma fördert Milizsystem», Blick Online, 08.11.2021
- «Milizsystem in der Krise», Bote der Urschweiz, 08.11.2021
- «Wirtschaft tut zu wenig fürs Milizsystem», Bündner Tagblatt, 08.11.2021
- «Beruf und Milizpolitik stehen sich im Weg», Bündner Tagblatt, 08.11.2021
- «Krise des Milizsystems: Arbeit geht vor», bz Zeitung für die Region Basel, 08.11.2021
- «Schweizer Arbeitgeber stehen hinter Milizsystem», cash.ch / Cash Online, 08.11.2021
- «Arbeitgeber stehen hinter Schweizer Milizsystem», Die Botschaft, 08.11.2021
- «Wie Unternehmen das Milizsystem unterstützen können», economiesuisse.ch / Economiesuisse Verband der Schweizer Unternehmen, 08.11.2021
- «Une clé de succès pour la milice politique», Le Temps, 08.11.2021
- «Vereinbarkeit von Beruf und Milizpolitik verbessern: Die Rolle der Unternehmen in der Schweiz», leaderdigital.ch / LEADER digital, 08.11.2021
- «Unternehmen wollen Geld vom Bund: Nur jede zehnte Firma fördert Milizsystem», msn.com/de-ch / MSN Schweiz Nachrichten, 08.11.2021
- «Graubünden stellt eine Studie über Beruf und Milizpolitik vor», nau.ch / Nau, 08.11.2021
- «Firmen fördern Milizpolitiker zu wenig», Neue Zürcher Zeitung, 08.11.2021
- «Die Unternehmen sind begeistert vom Milizsystem, fördern aber ihre Mitarbeiter in politischen Ämtern nur ungenügend», nzz.ch / Neue Zürcher Zeitung Online, 08.11.2021
- «Unternehmen könnten Milizamt erleichtern», punkt4.info / punkt4.info, 08.11.2021
- «Das schweizerische Milizsystem schwächelt - das ist schon länger bekannt», Radio SRF 1 / Rendez-vous (inkl. Mittagsjournal), 08.11.2021
- «Unternehmen machen zu wenig für das Milizsystem», Radio SRF 1 / Regionaljournal Graubünden / Regjournal GR 17.30, 08.11.2021
- «Welche Rolle spielen Unternehmen im Milizsystem», Radio SRF 3 / Info 3 Abend, 08.11.2021
- «Professione e carica politica di milizia», RSI Rete Uno / Grigioni sera, 08.11.2021
- «Economia duai sustegnair pli fitg il sistem da milissa», rtr.ch / RTR Radiotelevision Svizra Rumantscha, 08.11.2021
- «Unternehmen tun wenig für die Schweizer Miliz-Politik», SRF 1 / 10 vor 10, 08.11.2021
- «FHGR untersucht Mangel an Freiwilligen im Milizsystem», SRF 1 / Telesguard, 08.11.2021

- «Milizamt und Beruf sollen wieder besser vereinbar sein», St. Galler Tagblatt / St. Gallen-Gossau-Rorschach, 08.11.2021
- «Die Akzeptanz des Schweizer Milizsystems ist hoch», Südostschweiz / RSO Morgen 08.00 - 09.00 / News 08.00, 08.11.2021
- «Die Wirtschaft sollte sich überlegen, welchen Beitrag sie leisten kann», suedostschweiz.ch / Südostschweiz Online, 08.11.2021
- «Poche aziende sostengono la politica di milizia», ticinonews.ch / TicinoNews, 08.11.2021
- «Politik für alle machbar machen», zuerich.vpod.ch / VPOD Zürich, 08.11.2021
- «Politica: sistema di milizia sostenuto dalle aziende», Keystone ATS / Agenzia Telegrafica Svizzera, 07.11.2021
- «Schweizer Arbeitgeber stehen laut Studie hinter Milizsystem», Keystone SDA / Schweizerische Depeschenagentur, 07.11.2021
- «Junge drängen in die Gemeindepolitik», Bündner Tagblatt, 20.09.2021
- «Wachablösung in den Bündner Gemeinden», Bündner Tagblatt, 20.09.2021
- «Frauen für die Gemeindepolitik gewinnen», Prättigauer Herrschäftler, 25.09.2021
- «Hofstetten entwickelt sich positiv seit der Eingemeindung», Elgger/Aadorfer Zeitung, 11.09.2021
- «Leitfaden für die Gemeindefusion», Thurgauer Zeitung, 10.09.2021
- «Projekt für mehr Frauen in politischen Ämtern», Walliser Bote, 20.08.2021
- «PromoFemina: Mehr Frauen in Gemeindepolitik», Tagesinfo KANAL9 (ab Minute 05:20), 19.08.2021
- «Er wurde mit 23 Gemeinderat – ohne zu wissen, was das heisst», Tagesanzeiger, 28.06.2021
- «Wir wollen den Frauen zeigen, was möglich ist»: Wie Forschende und Kantone den Frauenanteil in der Gemeindepolitik erhöhen wollen, tagblatt.ch, 22.06.2021
- «Kooperationsabsichten noch nebulös», Engadiner Post, 11.05.2021
- «Vorher, nachher – Böztal im Check», Neue Fricktaler Zeitung, 06.05.2021
- «Fusions-Check für die Gemeinde Zurzach», Die Botschaft, 05.05.2021
- «Gemeinden können Krisen erfolgreich meistern», Bündner Tagblatt, 03.05.2021
- «Anche i giovani vogliono impegnarsi in politica», tio.ch, 15.03.2021
- «Zum Glück gibt es die Nachbarn», Bündner Tagblatt, 01.03.2021
- «Finanzielle Steuerung von Gemeinden in COVID-19-Zeiten», Schweizer Gemeinde, Ausgabe 1/2, 2021, Seite 60-61

Titelbild: Gemeinde Santa Maria Val Müstair (Quelle: Shutterstock)

Fachhochschule Graubünden

Zentrum für Verwaltungsmanagement

Comercialstrasse 22

7000 Chur

Schweiz

Telefon +41 81 286 39 89

E-Mail zvm@fhgr.ch

fhgr.ch/zvm