

Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM)

# Jahresbericht

Ausgabe 2022



## 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 «Gesundheitsförderung und Prävention im Alter – Netzwerk Graubünden» .....	8
2.2	Referenzprojekt «PROMO Femina».....	11
2.3	Gemeindeführung und -strategie .....	14
2.4	Gemeindestrukturen und -organisation .....	15
2.5	Gemeindegemeinschaft und Digitalisierung.....	17
2.6	Miliz-/Freiwilligentätigkeit .....	18
3	Dienstleistung und Beratung.....	20
3.1	Gemeindeführung und -strategie .....	20
3.2	Gemeindestrukturen und -organisation .....	21
3.3	Gemeindegemeinschaft und Digitalisierung.....	24
4	Lehre und Weiterbildung .....	25
4.1	Wahlpflichtmodul Public Management.....	25
4.2	Weiterbildungsprogramm.....	26
4.3	CAS in Führung öffentliche Verwaltung und Non-Profit Organisationen.....	29
4.4	CAS in Digitale Transformation in der Verwaltung .....	29
4.5	Fachleute öffentliche Verwaltung mit eidg. Fachausweis.....	30
5	Wissenstransfer .....	31
5.1	Publikationen.....	31
5.2	Referate.....	31
5.3	Experten- und Gutachtertätigkeiten .....	32
5.4	Mitwirkung in externen Gremien .....	32
5.5	Betreute Arbeiten.....	33
5.5.1	Bachelor of Science in Business Administration.....	33
5.5.2	Master of Science in Business Administration .....	33
5.5.3	CAS-Arbeiten .....	33
5.6	Medienbeiträge .....	35

# 1 Zentrum für Verwaltungsmanagement

## 1.1 Vorwort

Das Jahr 2022 war für das Zentrum für Verwaltungsmanagement wiederum ein erfolgreiches Jahr. Unsere abgeschlossenen Forschungsprojekte fanden ein grosses Medienecho. Die Rückmeldungen aus den Gemeinden und anderen öffentlichen Institutionen und von Non-Profit-Organisationen zeigten 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 «Promo Femina» hervor, welches erfolgreich abgeschlossen werden konnte. Das Projekt zeigt mit über 120 Massnahmen auf, wie Frauen leichter Zugang zu politischen Ämtern finden (vgl. den Projektbeschrieb auf S. 11 ff.). Weitere Projekte sind in Bearbeitung. Erwähnenswert ist das SNF-Projekt «Local Journalism & Municipal Communication under digital transformation» zur Gemeindekommunikation sowie das Projekt «Plus65», welches das Potenzial der Senioren/innen auf Gemeindeebene besser aktivieren möchte. Das Projekt «Gesundheitsförderung in Gemeinden» steht kurz vor dem Abschluss (vgl. den Projektbeschrieb auf S. 8 ff.). Daneben hat uns die Implementierung des «Fusions-Checks» in Graubünden mit der Befragung von über 50'000 Personen besonders herausgefordert.

In medialer Hinsicht muss der Auftritt von Curdin Derungs im «10vor10» zum Thema «Angst vor dem Amtszwang» und im «Schweiz aktuell» zu «Junge für die Gemeindepolitik begeistern» sowie von Ruth Nieffer im «Le journal 19h30» von RTS Télévision Suisse Romande zur Vertretung von Frauen in der Gemeindepolitik besonders gewürdigt werden.

In der Weiterbildung verdient der Start des ersten Lehrgangs des CAS «Digitale Transformation in der Verwaltung» mit 18 Teilnehmenden besondere Erwähnung. Daneben konnte der fünfte Lehrgang unseres «Flaggschiffs» «CAS in Führung öffentliche Verwaltung und NPO» mit 26 Teilnehmenden erfolgreich abgeschlossen werden. Unsere bewährte Kursreihe für Gemeinden und kantonale Verwaltungen wurde wiederum rege besucht. Hervorzuheben ist schliesslich das gut besuchte fünfte GemeindeFORUM zum Thema «Gesundheitsförderung in Gemeinden» unter Mitwirkung des Bündner Regierungsrates Peter Peyer.

Auch im vergangenen Jahr haben wir zudem verschiedene Dienstleistungen für öffentliche Institutionen in unseren Schwerpunktthemen Gemeindeführung und -strategie, Gemeindestrukturen und -organisation, Gemeindekommunikation und Digitalisierung sowie Miliz- und Freiwilligentätigkeit ausgeführt. Dazu zählen auch die beiden von Ursin Fetz verfassten Gutachten zu Gemeindefusionen für die Regierung des Kantons Appenzell Ausserrhoden und zur Gemeindelegislative für die Regierung des Kantons Glarus.

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.

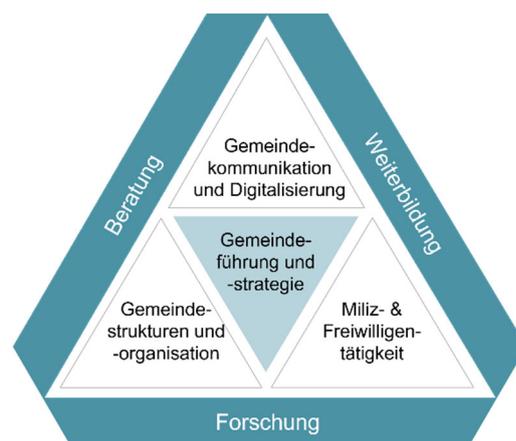


Abb. 1: Kompetenzen des ZVM

(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 zwei CAS-Lehrgänge, einen eidgenössischen Fachausweis, Tageskurse und das GemeindeFORUM. 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



**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, MSc**  
Tel. +41 81 286 39 88  
tatjana.schaedler@fhgr.ch



**Ivana Tomaschett, MSc**  
Tel. +41 81 286 38 02  
ivana.tomaschett@fhgr.ch  
*ab Oktober 2022*



**Raphael Wälter, M.A.**  
Tel. +41 81 286 39 47  
raphael.waelter@fhgr.ch  
*bis August 2022*



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

## Administration



**Cindy Meister**  
Tel. +41 81 286 38 48  
cindy.meister@fhgr.ch

## 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 «Gesundheitsförderung und Prävention im Alter – Netzwerk Graubünden»

Leitung: Ruth Nieffer  
Team: Dominik Just, Raphael Wälter  
Beteiligte: Gesundheitsamt Graubünden  
Auftraggeber: Gesundheitsamt Graubünden  
Finanzierung: Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz  
Dauer: 2020-2022

#### Steuerungskonzept «Gesundheitsförderung und Prävention in den Gemeinden»

Autorinnen/Autoren: Dominik Just, Alice Lang (Gesundheitsamt GR), Ruth Nieffer

**Persönlicher Lebensstil und Verhalten beeinflussen Gesundheit. Ebenso prägt das Lebensumfeld von Menschen deren Gesundheit. Gemeinden gestalten das örtliche Lebensumfeld bestenfalls so, dass sich alle Bevölkerungsgruppen im Alltag gesundheitsförderlich verhalten können. Ein Konzept zur Steuerung und Kontrolle von Gesundheitsförderungs- und Präventionsmassnahmen soll Gemeinden dabei unterstützen.**

Gesundheit ist kein Zustand, sondern ein Prozess. Gesundheit entsteht im menschlichen Alltag und wird positiv wie auch negativ beeinflusst. So ist Gesundheit nicht bloss die Abwesenheit von Krankheit, sondern situatives Wahrnehmen von körperlichem, psychischem und sozialem Wohlbefinden. Persönliches Verhalten ist wichtig für die Gesundheit. Aber es gibt noch weitere relevante Einflussfaktoren wie das soziale Umfeld, die Lebens- und Arbeitsbedingungen, welche die Gesundheit beeinflussen (BAG 2016).

#### Warum Gesundheitsförderung und Prävention auf Gemeindeebene?

Der Lebensraum Gemeinde bietet viele Möglichkeiten, das Wohlbefinden der Bevölkerung zu stärken. Nicht, indem mehr medizinische Leistungen finanziert werden und das Gesundheitswesen ausgebaut wird, damit die Leute gesünder sind. Sondern, indem Gemeinden in den Handlungsansatz Gesundheitsförderung und Prävention (GF+P) investieren. Dieser ermöglicht der Bevölkerung «ein höheres Mass an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit und befähigt sie zur Stärkung ihrer Gesundheit» (Ottawa Charta 1986). Hohe Gesundheitskosten entstehen, weil im Alltag zu wenig auf gesunden Lebensstil geachtet wird. Inaktivität, Stress, Tabak- und Alkoholkonsum oder Einsamkeit machen Menschen krank. Hier gibt es für Gemeinden gute Ansatzfelder, gesundes Verhalten für die Bevölkerung einfacher zu machen, z.B. mit attraktiven Begegnungs- und Bewegungsräumen für Familien, Jugendliche sowie Senioren und Seniorinnen, Mittagstischen, Partizipation usw. Vermeidbare

Erkrankungen (z.B. Diabetes, Herz-/Kreislaufstörungen) und damit verbundene Betreuungs- und Pflegekosten werden verringert sowie langfristig soziale Isolation und Armut eingedämmt.

### **Akteure und Strukturen**

Zahlreiche Einflussfaktoren zur erfolgreichen Gesundheitsförderung und Prävention in Gemeinden finden sich erst einmal ausserhalb des Gesundheitssystems, jedoch innerhalb der Gemeindeführung und in der Zusammenarbeit mit dem Gesundheitsamt. Dieses realisiert die regulatorischen Vorgaben von Bund und Kanton. Aus den kantonalen Programmen zu Bewegung, Ernährung und psychischer Gesundheit sowie für Suchtprävention werden mit Gemeinden und Schulen Massnahmen umgesetzt. Die kantonale Projektleiterin für Gesundheitsförderung in Gemeinden wirkt als Schnittstelle und sichert die fachliche Beratung der Zuständigen in den Gemeinden.

Auf Gemeindeebene ist die Gemeindeexekutive für die Koordination und Steuerung von GF+P-Massnahmen verantwortlich. Sie überträgt diese Aufgabe an eines ihrer Mitglieder, den oder die Beauftragte:n für Gesundheitsförderung und Prävention (BGP). Die Umsetzung von konkreten Massnahmen erfolgt auf Projektebene durch lokal engagierte Personen – mit der betroffenen Zielgruppe (Eltern mit Kleinkindern, Kindern, Jugendlichen, Senioren und Seniorinnen oder Erwachsenen im Erwerbsalter) und mit Vereinen.

### **Steuerungskonzept**

Im Projekt «Gesundheitsförderung und Prävention im Alter – Netzwerk Graubünden» adaptierte das Zentrum für Verwaltungsmanagement das Steuerungskonzept der klassischen Führungslehre für den Handlungsansatz Gesundheitsförderung und Prävention. Damit soll auf Kantons-, Gemeinde- und Projektebene ein geteiltes Verständnis entstehen, wie GF+P-Aktivitäten erfolgreich gesteuert werden können und das in GF+P aktive Gemeinden und Akteure in Graubünden vermehrt zusammenarbeiten lässt.

Das Steuerungskonzept beinhaltet fünf Phasen (Abbildung 3). In der Planungsphase werden die Rahmenbedingungen gesetzt. Nach einer Situationsanalyse liegen Ziele vor und ein Massnahmenplan als Entscheidungsgrundlage. In der Entscheidungsphase werden die definitiven Massnahmen verabschiedet, die verfügbaren Ressourcen ermittelt und die zu erledigenden Aufgaben verteilt. Die effektiven Leistungen werden in der Durchführungsphase erbracht. Der letzte Teilschritt dient der Kontrolle. Wurden die während der Planungsphase definierten Ziele durch die erbrachten Leistungen erreicht? Das Monitoring ist dabei vom eigentlichen Führungskreislauf abgekoppelt. Es geht hier um eine laufende Überwachung des gesamten Steuerungsprozesses.

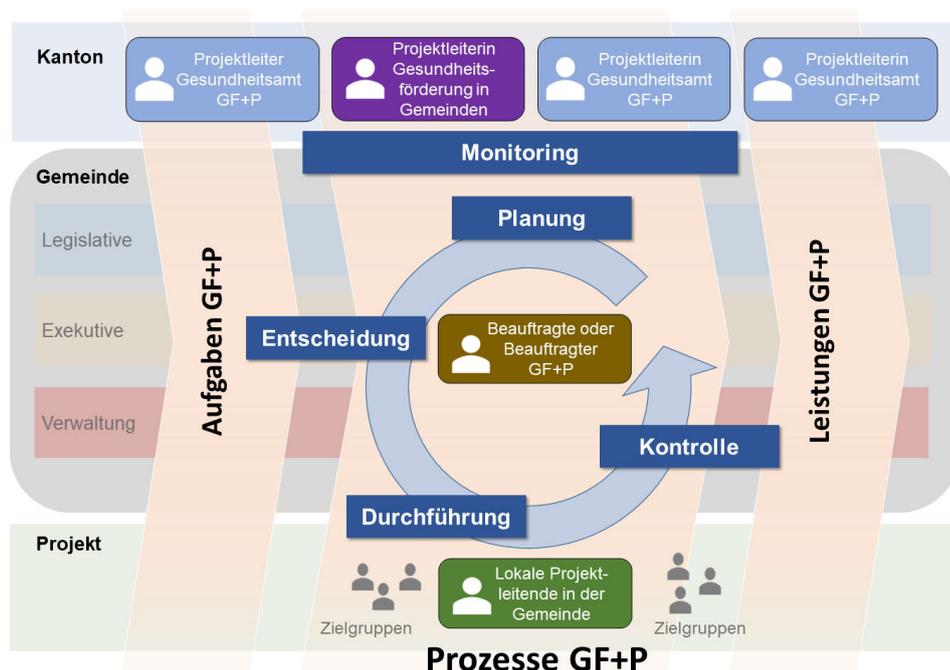


Abb. 3: Aufgaben, eingebundener Controlling-Kreislauf in die Prozesse GF+P sowie Leistungen im Steuerungskonzept (Bild: eigene Darstellung)

### Aufgaben, Prozesse und Leistungen

Die GF+P Akteure bearbeiten verschiedene Aufgaben und erbringen so Leistungen für die Zielgruppen. Dabei laufen auf den drei Ebenen Kanton, Gemeinde und Projekt unterschiedliche Prozesse ab: zum einen Führungs- und Leistungsprozesse, zum anderen strategische und operative Prozesse. Diese gilt es zu unterscheiden.

Der GF+P-Führungsprozess weist auf Kantonsebene einen starken strategischen Charakter auf. Die Verantwortlichen setzen das aktuelle Regierungsprogramm sowie die zugrundeliegenden Gesetze im Gesundheitsbereich um. Auch auf Gemeindeebene sind GF+P-Themen zuerst aus strategischer Sicht anzugehen. Gesundheitsförderung und Prävention gehören ins Gemeindeleitbild und in die Strategie eingebettet und werden in den Planungsrechnungen und Budgets berücksichtigt. Gute Praxis ist es, wenn das Ressort «Gesundheit» im Gemeindevorstand zugewiesen ist und man auf der Website die verantwortliche Kontaktperson findet. Auf lokaler Ebene besitzt der Steuerungsprozess vorwiegend operativen Charakter. Eine klare Abgrenzung der GF+P-Aufgaben in den strategischen und operativen Führungs- und Leistungsprozessen zwischen Gesundheitsamt, Gemeinden und lokalen Projektleitenden ist ein zentraler Bestandteil des Steuerungskonzepts. Gleichzeitig gilt es, GF+P-Leistungen auf allen Ebenen schlüssig zu erbringen. Das heisst, Massnahmen und Angebote auf lokaler Ebene gehen einher mit dem Gemeindeleitbild und umgekehrt.

Im Rahmen der operativen Steuerung erstellt das Gesundheitsamt einen aus der GF+P-Strategie abgeleiteten Jahresplan mit den Aufgabenzuweisungen für seine Projektleitenden. Dabei werden die Ziele, Massnahmen, Kontroll- und Monitoring-Aktivitäten definiert. Anschliessend planen die Projektleitenden ihre Projekte in den Gemeinden. Die BGP pflegen Kontakt zu «ihrer» Projektleiterin im Gesundheitsamt. Sie unterstützt sie mittels Standortbestimmung und Beratung z.B. in der Jahresplanung von GF+P-

Vorhaben. Auf der untersten Ebene setzen engagierte Personen grössere oder kleinere Projekte zur Gesundheitsförderung um – bestenfalls entlang des Controlling-Kreislaufs.

Ab Frühling 2023 steht ein Leitfaden zum Thema Gesundheitsförderung und Prävention in der Gemeinde zur Verfügung. Ein Schulungsangebot am 5. April 2023 bietet den GF+P-Beauftragten in den Gemeinden die Möglichkeit, Umsetzungsfragen praxisnah zu vertiefen.

#### Quellen:

Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung (1986).

[https://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0006/129534/Ottawa\\_Charter\\_G.pdf](https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf)

Bundesamt für Gesundheit (BAG) (2016). Nationale Strategie Prävention nichtübertragbare Krankheiten (NCD-Strategie) 2017-2024. <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/strategie-und-politik/nationale-gesundheitsstrategien/strategie-nicht-uebertragbare-krankheiten.html>

(Quelle Beitrag: Nieffer, R. (2022, 31. Mai). Die Gemeinde als Gesundheitsförderin. *Blog (FHGR Blog)*. <https://blog.fhgr.ch/blog/gemeinde-als-gesundheitsforderin/>)

## 2.2 Referenzprojekt «PROMO Femina»

Co-Leitung: Curdin Derungs, Ruth Nieffer

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

### Mia, Lea und Anna – (K)ein einfacher Weg in die Gemeindepolitik?

Autorin/Autor: Ruth Nieffer, Curdin Derungs

**Mia, Lea und Anna verkörpern die wenigen Frauen, die sich auf den Weg in die Gemeindepolitik machen. Unsicher, ob sie den Anforderungen an ein Milizamt gewachsen sind. Beistand suchend für eine Kandidatur. Engagiert, wenn der Schritt gelungen ist. Wer Frauen wie auf ihrem Weg in die Gemeindepolitik unterstützen kann, zeigt das Projekt «PROMO Femina».**

Ob in Gemeindeexekutive, Schulbehörde oder in der Finanzkommission – in vielen Gemeinden fehlt es an politischen Führungskräften. Eine im Projekt «PROMO Femina» durchgeführte Erhebung zeigt: durchschnittlich sitzt nur auf jedem vierten Stuhl eine Frau in den Gemeindebehörden. Gut zu wissen, aber nicht neu: Das angestrebte Ziel – jeder zweite Stuhl – stagniert seit den 2010er Jahren.

Nehmen Mia, Lea und Anna vermehrt Einsitz in Gemeindebehörden, entspricht dies dem demokratischen Prinzip politischer Teilhabe aller Gruppierungen in einer Gemeinschaft. Sie stärken die gelebte Selbstverwaltung auf Gemeindeebene und ergänzen die behördliche Gestaltungsmacht um weibliche Lebensentwürfe und Herausforderungen. So ist denn Gemeindepolitik nicht zuletzt auch jene «Schule», die für politisches Engagement auf kantonaler und nationaler Ebene vorbereitet. Helvetia ruft – erneut für die National- und Ständeratswahlen 2023. Warum bloss verhallt ihr Ruf bei Gemeinde- und Kommissionswahlen?

## Der Rekrutierung neuen Schub verleihen

Im Rahmen des Projekts «PROMO Femina» haben Gemeindepolitikerinnen, politisch interessierte Frauen und Expertinnen aus den Kantonen AR, GR, SG, VS und ZH mögliche Gründe für die spärliche Vertretung von Frauen in den Gemeindebehörden diskutiert. In der zweiten Phase entwickelten sie zahlreiche Massnahmen für eine gelingende Kandidatur sowie eine verantwortungsvolle Amtsführung.

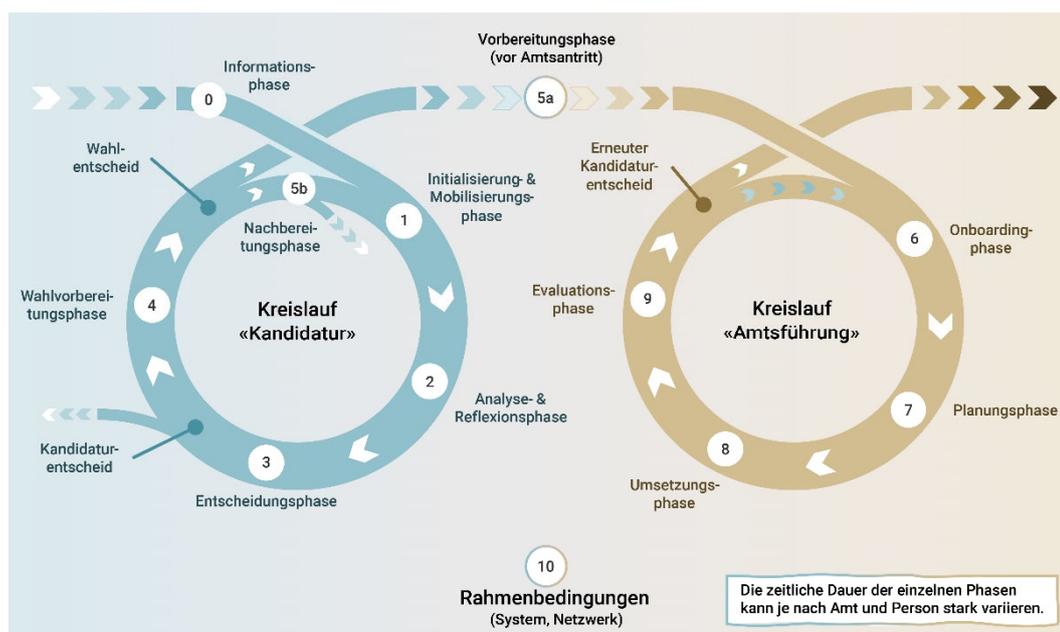


Abb. 4: Kreislauf Kandidatur und Amtsführung  
(Bild: eigene Darstellung)

## Eine Plattform mit vielen Ideen

Mit gut 100 Teilnehmenden sind die Ergebnisse aus den zahlreichen Workshops breit abgestützt. Entstanden ist eine Online-Plattform unter [promofemina.fhgr.ch](http://promofemina.fhgr.ch), auf der über 120 Massnahmen mit Beispielen aus der Praxis illustriert und beschrieben sind. Diese richten sich sowohl an Gemeinden, Lokalparteien und Netzwerke als auch an Frauen.

Zum Beispiel:

### Mia, die Offene

Sie gehört zur jungen Generation. Bislang hatte sie mit Politik wenig am Hut. Doch die Folgen des Klimawandels oder die Umweltverschmutzung durch Plastik sind ihr nicht egal. Mia fragt sich, wie sie sich engagieren soll. Ob ein politisches Amt in ihrer Gemeinde das Richtige wäre? Sie weiss nicht recht, was da auf sie zukäme. Auf [promofemina.fhgr.ch](http://promofemina.fhgr.ch) findet Mia allerlei Wissenswertes zu Gemeindepolitik und kann ihre Wissenslücken ausgleichen. Fünf Tipps ermutigen Mia, nächste Schritte zu unternehmen:

- Lass Dich von erfahrenen Gemeindepolitikerinnen inspirieren.
- Informiere Dich über die Aufgaben und Herausforderungen eines politischen Amtes sowie die Art des Wahlkampfes in Deiner Gemeinde.
- Suche Zugang zu Gleichgesinnten in (Frauen-)Netzwerken in der Gemeinde oder Region.
- Informiere Dich über die politischen Sachfragen in Deiner Gemeinde.
- Kläre Deine politische Haltung. Wofür trittst Du ein?

### Lea, die politisch Interessierte

Sie ist in ihren Überlegungen schon weiter als Mia. Nicht «ob», sondern «wie schafft frau es auf die politische Bühne?», fragt sich Lea. Politische Themen und Diskussionen interessieren sie. Gerne möchte sie in ihrer Gemeinde einige Fragen angehen – bspw. im Digitalisierungsbereich. Nun, wenn Lea gefragt werden würde – sie könnte sich die Mitarbeit in der Gemeindeexekutive gut vorstellen... Erfahrene Gemeindepolitikerinnen haben im Projekt «PROMO Femina» Tipps für eine gelingende Kandidatur zusammengetragen. Folgende fünf nimmt sich Lea zu Herzen:

- Überlege, welchen zeitlichen und ggfs. finanziellen Aufwand Du zur Bewerbung auf ein öffentliches Amt betreiben möchtest.
- Schau, wer mit Dir in der (Schul-)Gemeindeverwaltung zusammenarbeiten würde.
- Lerne eine oder mehrere Lokalparteien kennen (für Beitritt oder für Support als Parteilose).
- Suche Dir geeignete «Wing(wo)men», die Testimonials und Leserbriefe schreiben.
- Suche rechtzeitig – idealerweise vor dem Wahlkampf – Support bei (Deinen) Vereinen.

### Anna, die erfahrene Gemeindepolitikerin

Sie blickt auf ein langjähriges Engagement für «ihre» Gemeinde zurück. Angefangen hatte sie in der Ortsplanungskommission. Dann war sie Schulrätin. Nachdem ihre Kinder die Schule abgeschlossen hatten, fasste Anna sich ein Herz und liess sich in die Gemeindeexekutive wählen. Es freut sie, wenn sich die Geschicke der Gemeinde zum Positiven verändern lassen. Nun tritt Anna zurück. Wie gelingt es Anna und den im Amt verbleibenden Kollegen, erneut eine Frau für den Gemeinderat zu gewinnen?

Diese fünf Massnahmen erleichtern die Suche nach einer Nachfolgerin für Anna:

- Sprecht geeignete Frauen aus Eurem persönlichen Umfeld auf eine mögliche Kandidatur an.
- Sichert den Kandidatinnen eine überparteiliche Unterstützung zu.
- Organisiert für Kandidatinnen ein «Meet-&-Greet-Anlass» mit den verbleibenden Mitgliedern der Gemeindeexekutive.
- Überlegt konkrete Massnahmen, wie sich für alle die zeitliche Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Gemeindeamt gut meistern lässt.
- Erklärt Euch bereit, eine sorgfältige Amtsübergabe durchzuführen.

Wer mitgezählt hat, kommt auf 15 Massnahmen für drei unterschiedliche Frauentypen. Die Teilnehmerinnen an den Vernetzungswerkstätten von «PROMO Femina» sowie die Gleichstellungsbeauftragten der beteiligten Kantone AR, GR, SG, VS und ZH waren sich einig: Nicht nur kandidierende Frauen, Amtsträgerinnen und ihre Gemeinden, sondern auch Parteien, lokale Interessensgruppierungen und (Frauen-)Netzwerke können bei der Förderung des politischen Engagements von Frauen eine zentrale Rolle einnehmen. So finden Unterstützer:innen aus diesen Reihen weitere 107 Massnahmen auf [promofemina.fhgr.ch](https://promofemina.fhgr.ch) zur Auswahl. Die komplette Massnahmenliste lässt sich nach konkreten Herausforderungen mit Blick auf Kandidatur resp. Amtsführung oder nach den drei unterschiedlichen Frauentypen filtern.

Warum Helvetias Ruf bei Gemeinde- und Kommissionswahl nur schwach erklingt – den möglichen Ursachen wird in den einschlägigen Wissenschaften seit 2003 vertieft nachgegangen. Das Projekt «PROMO Femina» unterscheidet sich diesbezüglich, dass es mit einem umfassenden, leicht zugänglichen Katalog an Handlungsvorschlägen einen konkreten Beitrag zur Bewältigung der Ursachen leisten will.

(Quelle Beitrag: Nieffer, R., & Derungs, C. (2022, 25. Oktober). Mia, Lea und Anna. (K)ein einfacher Weg in die Gemeindepolitik? *Blog (FHGR Blog)*. <https://blog.fhgr.ch/blog/weg-in-die-gemeindepolitik/>)

## 2.3 Gemeindeführung und -strategie

### **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 und optimiert 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 (s. auch Referenzprojekt auf S. 8 ff.).

### **Startpaket für Gemeindepolitiker/-innen**

Leitung: Dominik Just  
Team: Ursin Fetz  
Auftraggeber: Internes Projekt  
Finanzierung: Vorprojekt, Einnahmen aus dem gedruckten Startpaket  
Dauer: 2022-2023

Bei diesem Projekt geht es um die Digitalisierung des Startpakets für Gemeindepolitiker/-innen, das als gedruckter Leitfaden veröffentlicht wurde. Ziel ist es, die Inhalte des Startpakets mit Erklärungsvideos, interaktiven Grafiken, Links und anderen Instrumenten digital zur Verfügung zu stellen. Es wird sowohl eine öffentlich zugängliche Webseite, als auch eine für die Besitzer der gedruckten Version zur Verfügung gestellt (vgl. <https://startpaket.fhgr.ch>). Der Kanton Zürich hat seine eigene Version des Startpaketes in zweiter Auflage neu herausgegeben.

### **StratPop – Digitale Strategieberatung mit kommunalen Bevölkerungsbefragungen**

Leitung: Ursin Fetz  
Team: Curdin Derungs, Ivana Tomaschett  
Auftraggeber: noch offen  
Finanzierung: noch offen  
Dauer: 2022-2024

Das Zentrum für Verwaltungsmanagement möchte zusammen mit dem LINK-Institut die «Wertschöpfungskette» von kommunalen Bevölkerungsbefragungen verlängern und den Strategieprozess digitalisieren.

## 2.4 Gemeindestrukturen und -organisation

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

Leitung: Raphael Wälter / Tatjana Schädler  
Team: Ursin Fetz  
Auftraggeber: Gemeindeabteilung Kanton Aargau  
Dauer: 2022-2023

Per 1. Januar 2020 fusionierte die Stadt Brugg mit der Gemeinde Schinznach-Bad. Im Jahr 2022 startete die zweite Datenerhebung und -auswertung. Diese soll im Jahr 2023 abgeschlossen werden und die Veränderung durch die Fusion aufzeigen. Zudem fusionieren die Gemeinden Herznach und Ueken sowie die Gemeinden Menziken und Burg per 01.01.2023. Im Jahr 2022 startete deshalb die Datenerhebung vor der Fusion. Die Datenauswertung soll im Jahr 2023 abgeschlossen werden. 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 / Tatjana Schädler  
Team: Ursin Fetz  
Auftraggeber: Amt für Gemeinden und Raumordnung (AGR)  
Dauer: 2022-2023

Per 1. Januar 2020 fusionierten die Gemeinden Niederbipp und Wolfisberg, Steffisburg und Schwendibach sowie Kirchenthurnen, Lohnstorf und Mühlethurnen. Im Jahr 2022 startete die zweite Datenerhebung und -auswertung. Diese soll im Jahr 2023 abgeschlossen werden und die Veränderung durch die Fusion aufzeigen. Zudem fusionieren die Gemeinden Diemerswil und Münchenbuchsee per 01.01.2023. Im Jahr 2022 startete deshalb die Datenerhebung vor der Fusion. Die Datenauswertung soll im Jahr 2023 abgeschlossen werden. Zu einem späteren Zeitpunkt werden die Daten nochmals erhoben, um die Veränderung messbar zu machen.

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

Leitung: Raphael Wälter / Tatjana Schädler  
Team: Ursin Fetz  
Auftraggeber: Gemeindeamt Zürich  
Dauer: 2022-2023

Per 1. Januar 2018 fusionierten die Gemeinden Horgen und Hirzel. Per 1. Januar 2019 fusionierten die Gemeinden Oberstammheim, Unterstammheim und Waltalingen sowie Wädenswil, Hütten und Schönenberg. Im Jahr 2022 startete die zweite Datenerhebung und -auswertung. Diese soll im Jahr 2023 abgeschlossen werden und die Veränderung durch die Fusion aufzeigen. Zudem fusionieren die Gemeinden Adlikon, Andelfingen und Humlikon per 01.01.2023. Im Jahr 2022 startete deshalb die Datenerhebung vor der Fusion. Die Datenauswertung soll im Jahr 2023 abgeschlossen werden. Zu einem späteren Zeitpunkt werden die Daten nochmals erhoben, um die Veränderung 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.

## **Fusionsgutachten Kanton Appenzell Ausserrhoden**

Leitung: Ursin Fetz  
Team: Raphael Wälter  
Auftraggeber: Kanton Appenzell Ausserrhoden  
Finanzierung: Kanton Appenzell Ausserrhoden  
Dauer: 2021-2022

Das Departement Inneres und Sicherheit des Kantons Appenzell Ausserrhoden will eine externe Stellungnahme zum Diskussionspapier der Gemeindepräsidentenkonferenz in Zusammenhang mit der geplanten Gebietsreform. Dabei geht es vor allem darum, aus aussenstehender und fachlicher Sicht zu beurteilen, inwieweit die aufgeführten Aspekte bereits im jetzigen Zeitpunkt näher zu vertiefen wären bzw. inwieweit eine Vertiefung von Aspekten auf einen späteren Zeitpunkt aufgeschoben werden sollte resp. könnte.

## **Glarus Gemeindeorganisation-Gutachten**

Leitung: Ursin Fetz  
Team: Raphael Wälter  
Auftraggeber: Kanton Glarus  
Finanzierung: Kanton Glarus  
Dauer: 2022

Gegenstand des Gutachtens für die Regierung des Kantons Glarus bildet die Ausgestaltung von kommunalen Legislativen, also letztlich ein Aspekt der Gemeindeorganisation. Ziel ist es, eine Übersicht zu erhalten, wie kommunale Legislativen in der Schweiz ausgestaltet sind und daraus Vorschläge für den Kanton Glarus abzuleiten.

### **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.

## 2.5 Gemeindekommunikation und Digitalisierung

### **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» des Schweizerischen Nationalfonds 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.

## 2.6 Miliz-/Freiwilligentätigkeit

### 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, Förderverein FHGR

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 wird dazu eine Studie (online, print) und eine Toolbox für Gemeinden entwickelt. Dies soll es Gemeinden ermöglichen, eigene Massnahmen zur besseren Nutzung der Ressourcenpotenziale zu entwickeln und umzusetzen. Zusätzlich wird eine Webseite ([plus65.fhgr.ch](http://plus65.fhgr.ch)) erstellt, die allen interessierten Fachpersonen und Gemeindepolitiker/innen Informationen und einen Katalog an illustrierten Massnahmen zur Verfügung stellt.



Abb. 5: Projekt «PLUS 65» - Stärkung der Partizipation von Senioren und Seniorinnen

## **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. Die Ergebnisse (inkl. Studie) sind zu finden unter [poliwork.fhgr.ch](http://poliwork.fhgr.ch).

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

Co-Leitung: Curdin Derungs, Ruth Nieffer

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. Dazu wurde ein interaktives Online-Tool mit illustrierten Massnahmen entwickelt. 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 (s. auch Referenzprojekt auf S. 11 ff.).

## 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 2022 folgende Projekte begleiten:

### 3.1 Gemeindeführung und -strategie

#### **Evaluation Kindergarten-Schneesportwochen**

Leitung: Dominik Schwizer  
Team: Tatjana Schädler  
Auftraggeber: graubündenSPORT  
Dauer: 2022-2023

Im Rahmen des Projektes wird zum einen die Angebotsattraktivität der Kindergarten-Schneesportwochen aus der Perspektive der Lehrkräfte untersucht. Zum anderen wird die Wirkung mittels einer Beurteilung durch die teilnehmenden Kindergarten-Schüler/innen gemessen. Die gewonnenen Daten aus den Befragungen dienen als Grundlage für die Weiterentwicklung der Kindergarten-Schneesportwochen durch graubündenSPORT.

#### **Seewis Organisationsanalyse**

Leitung: Ruth Nieffer  
Team: Ursin Fetz, Dario Wellinger  
Auftraggeber: Gemeinde Seewis GR  
Dauer: 2022

Die bestehende Organisation der Gemeindeverwaltung Seewis wird im Auftrag des Gemeindevorstands überprüft, Optimierungspotenzial aufgezeigt und Handlungsempfehlungen vorgelegt.

#### **Strategie Malans 2022**

Leitung: Ursin Fetz  
Team: Tatjana Schädler  
Auftraggeber: Gemeinde Malans GR  
Dauer: 2022

Die Gemeinde Malans hat knapp 2'500 Einwohner/innen und verfügt über eine schlagkräftige siebenköpfige Verwaltung (620%). Am 1. Juli 2021 hat die neue Legislatur begonnen mit neuen Vorstandsmitgliedern, darunter auch der Gemeindepräsident.

Vor diesem Hintergrund möchte der Gemeindevorstand die strategischen Grundlagen überprüfen und soweit nötig anpassen.

## 3.2 Gemeindestrukturen und -organisation

### Bevölkerungsbefragung Surbtal

Leitung: Ursin Fetz

Team: Tatjana Schädler

Auftraggeber: Gemeinden Endingen, Lengnau, Schneisingen und Tegerfelden AG

Dauer: 2022-2023

Die Gemeinderäte der Gemeinden Endingen, Lengnau, Schneisingen und Tegerfelden möchten in der Legislaturperiode 2022-2025 die Fusion zu einer politischen Gemeinde prüfen. In einem nächsten Schritt soll die Bevölkerung zur Haltung zu den Fusionsabsichten befragt werden. Dazu wünschen sich die vier Gemeinden externe Unterstützung. Das Zentrum für Verwaltungsmanagement erarbeitet auf Basis der zur Verfügung gestellten Unterlagen eine Befragung. Es ist für die reibungslose Durchführung der Bevölkerungsbefragung verantwortlich. Das ZVM präsentiert und stellt den Gemeinderäten eine Auswertungsdokumentation für deren Weiterarbeit zur Verfügung.

### Gemeindeführung Zizers

Leitung: Ursin Fetz

Team: Gian Andri Hässig

Auftraggeber: Gemeinde Zizers GR

Dauer: 2018-2022

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.



Abb. 6: Industrie Tardis in der Gemeinde Zizers  
(Bild: [www.zizers.ch](http://www.zizers.ch))

### **InfraTour Tourismusregion Lenzerheide**

Leitung: Gian-Reto Trepp

Team: Selina Steiner, Curdin Derungs, Felix Frei

Auftraggeber: Gemeinde Vaz/Obervaz, Gemeinde Churwalden, Gemeinde Lantsch/Lenz GR

Dauer: 2021-2022

Die Tourismusregion Lenzerheide hat sich in den vergangenen 15 Jahren als Austragungsort von Grossanlässen positioniert und entwickelt. Es 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 prüfen daher, inwiefern es möglich ist, die touristischen Infrastrukturen gemeinsam zu betreiben 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. GR

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](http://www.dialog-seengemeinden.ch)). Anschliessend wird der Puls der Bevölkerung per Fragebogen abgeholt.

### **Schübelbach Organisationsanalyse**

Leitung: Dario Wellinger

Team: Curdin Derungs

Auftraggeber: Gemeinde Schübelbach SZ

Dauer: 2021-2022

Der Souverän der Gemeinde Schübelbach hat die Vorlage «Teilpensum für das Gemeindepräsidium» am 9. Februar 2020 bei einer Stimmbeteiligung von 36,44 Prozent mit 968 Ja- zu 963 Nein-Stimmen knapp abgelehnt. Vor diesem Hintergrund möchte der Gemeinderat seine Organisation analysieren und Schwachstellen erkennen. Anschliessend wird die Ressortzuteilung neu ausgerichtet und in einem Workshop mit dem Gemeindevorstand verabschiedet.

### **Surses - Verwaltungsanalyse**

Leitung: Dario Wellinger  
Team: Ursin Fetz, Ivana Tomaschett  
Auftraggeber: Gemeinde Surses GR  
Dauer: 2022-2023

Der Gemeindevorstand möchte die Verwaltungsorganisation analysieren und Verbesserungspotenzial erkennen. Anschliessend soll sie auf Basis einer erarbeiteten Soll Konzeption neu ausgerichtet werden. Bestandteile des Projektes sind die Analyse der bisherigen Organisationsstruktur hinsichtlich Aufwand, Arbeitsteilung und Ressourcen, die Eruiierung von Prozessoptimierungen sowie Aufzeigen von konkreten Massnahmen.

### **Verstärkte Interkommunale Zusammenarbeit in der Plaiv**

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

Die Gemeinden La Punt Chamues-ch, Madulain, S-chanf und Zuoz unterhalten bereits 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.

### **Sils i. E. – Optimierung Gemeindeführung**

Leitung: Ursin Fetz  
Team: Tatjana Schädler  
Auftraggeber: Gemeinde Segl/Sils i.E. GR  
Dauer: 2021-2023

Die gestiegenen Herausforderungen an die Gemeinde und die dadurch erhöhte Arbeitsbelastung für die Exekutive verursachen Überlegungen zur Optimierung der Gemeindeführung bzw. -organisation. Ebenfalls gewachsen ist in den letzten Jahren die Gemeinde als Unternehmen. So sind über die Jahre in der Verwaltung einige neue Stellen, teilweise auch im Kaderbereich, hinzugekommen, ohne dass man jedoch die Organisationsstrukturen angepasst hat (Prozesse für Entscheidungsfindung, Kompetenzfragen, etc.). Vor diesem Hintergrund möchte der Gemeindevorstand das aktuell «gelebte» Gemeindeführungsmodell analysieren und Schwachstellen erkennen. Anschliessend soll es neu ausgerichtet werden.

### 3.3 Gemeindekommunikation und Digitalisierung

#### **Buchs Bevölkerungsbefragung (Kommunikation)**

Leitung: Dario Wellinger  
Team: Ursin Fetz, Tatjana Schädler  
Auftraggeber: Stadt Buchs SG  
Dauer: 2022-2023

Die Stadt Buchs möchte die Kommunikationsbedürfnisse der Bevölkerung erheben und analysieren sowie entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten erkennen. Dabei werden im Rahmen des Projekts durch eine Bevölkerungsbefragung der Kommunikationsbedarf, die Bedürfnisse hinsichtlich der Instrumente und des Inhalts sowie die Wünsche bezüglich digitaler Medien abgeklärt. Aus den Umfrageergebnissen werden konkrete Massnahmen abgeleitet und mit dem Stadtrat diskutiert.

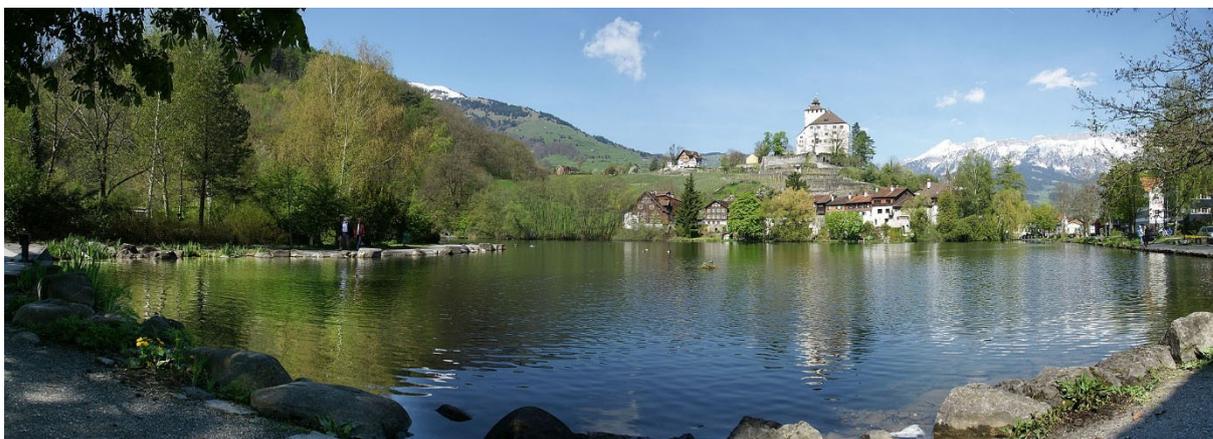


Abb. 7: Blick auf das Schloss Werdenberg in Buchs SG  
(Bild: [www.wikipedia.ch](http://www.wikipedia.ch) / Walter45)

#### **Münsterlingen Kommunikationskonzept**

Leitung: Dario Wellinger  
Team: Ursin Fetz, Tatjana Schädler  
Auftraggeber: Gemeinde Münsterlingen TG  
Dauer: 2021-2022

Der Gemeinderat möchte mittels einer Bevölkerungsbefragung die Kommunikationsbedürfnisse analysieren und Entwicklungsmöglichkeiten erkennen. Die Umfrage hat eine überwältigende Beteiligungsquote von 21% erzielt. Sehr hoch ist dabei der Anteil der Nicht-Stimmberechtigten (31%). Zusätzlich wird ein Fokusgruppen-Workshop mit Jugendlichen durchgeführt, um die Perspektive der Jungen gesondert zu berücksichtigen. Anschliessend wird mit dem Gemeindevorstand in einem Workshop ein Massnahmen-Katalog erarbeitet und dabei die einzelnen Instrumente priorisiert.

## 4 Lehre und Weiterbildung

In Abb. 8 ist eine Übersicht der Weiterbildungsangebote des ZVM dargestellt. Dieses umfasst zwei CAS-Lehrgänge im Umfang von je 12 ECTS, einen eidg. Fachausweis mit rund 420 Lektionen in Kooperation mit der ibw Südostschweiz sowie das jährliche GemeindeFORUM, Tageskurse und Tagungen. Studierende der FH Graubünden können zudem das Wahlpflichtmodul «Public Management» besuchen.

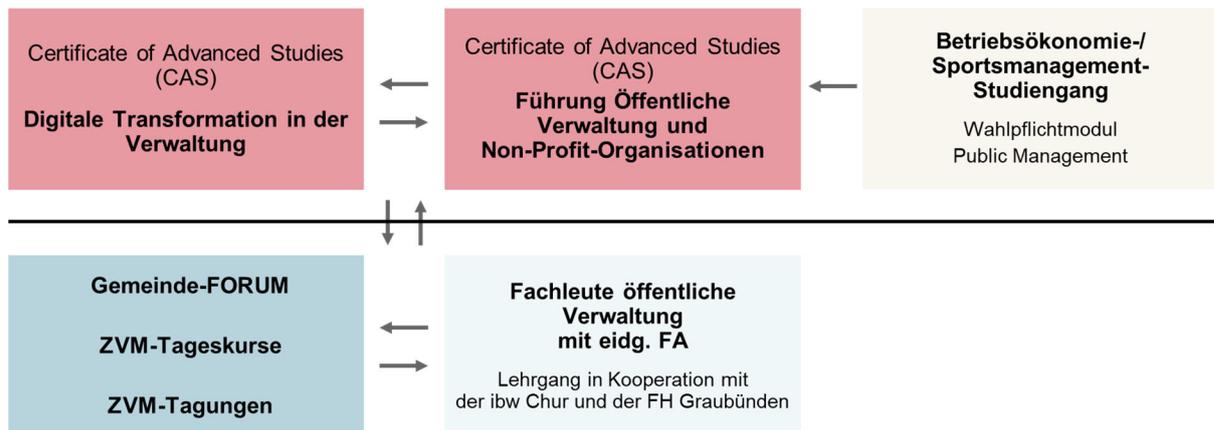


Abb. 8: Weiterbildungsangebot des ZVM  
(Bild: eigene Darstellung)

### 4.1 Wahlpflichtmodul Public Management

Das Bachelorstudium «Betriebsökonomie» und «Sport Management» 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 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 25. 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.

**Gesundheitsförderung in der Gemeinde erfolgreich planen & umsetzen**, 19. Januar 2022,

12 Teilnehmende

Referierende extern: Valeria Ciocco, Samuel Gilgen, Alice Lang, Denise Rudin, Flurina Spreiter

**Einführung in das Verwaltungsrecht**, 26. Januar & 2. Februar 2022,

16 Teilnehmende

Referent intern: Ursin Fetz

Referentin extern: Regula Hunger

**Frau in Politik und Verwaltung: Personal Branding & Selbstmarketing**, 2. & 3. Februar 2022,

18 Teilnehmende

Referentin extern: Petra Wüst

**Vertiefung in das Verwaltungsrecht**, 23. Februar 2022,

15 Teilnehmende

Referent intern: Ursin Fetz

Referierende extern: Thomas Audétat, Regula Hunger

**Geschäftsprüfung in der Gemeinde**, 17. März 2022,

30 Teilnehmende

Referierende extern: Damian Manser, Marco Schädler

**Toolbox «Problemlösemethoden / Design Thinking»**, 23. März 2022,

21 Teilnehmende

Referierende intern: Gian Andri Hässig, Jürgen Planitzer

**Frau in Politik und Verwaltung: Erfolgreich verhandeln**, 31. März 2022,

15 Teilnehmende

Referierende extern: Valentin Ade, Martina Müller-Kamp

**Erfolgreiche Gemeindeführung**, 1. Juni 2022,

7 Teilnehmende

Referierende intern: Ursin Fetz, Dominik Just

**Rechnungslegung nach HRM2 - Grundlagen**, 23. Juni 2022,

13 Teilnehmende

Referierende extern: Marco Schädler, Daniel Wüst

**Finanzplanung in der Gemeinde**, 25. August 2022,  
6 Teilnehmende  
Referent intern: Dominik Just  
Referent extern: Romedo Andreoli

**Grundlagen der Digitalisierung verstehen**, 31. August 2022,  
11 Teilnehmende  
Referent intern: Jürgen Planitzer

**Digitale Verwaltung und E-Government**, 14. September 2022,  
32 Teilnehmende  
Referent intern: Jürgen Planitzer  
Referent extern: Marc Heuberger

**Frau in Politik und Verwaltung: Machtspiele im beruflichen Kontext**, 16. September 2022,  
13 Teilnehmende  
Referentin extern: Sibyl Schädeli

**Personalrecht in Gemeinden**, 5. Oktober 2022,  
18 Teilnehmende  
Referent extern: Adrian Hartmann

**Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung**, 26. Oktober 2022,  
6 Teilnehmende  
Referent intern: Jürgen Planitzer

**Toolbox «Problemlösemethoden / Design Thinking»**, 2. November 2022,  
14 Teilnehmende  
Referierende intern: Jonas Ahnefeld, Gian Andri Hässig

**Rechnungslegung nach HRM2 - Jahresabschluss**, 3. November 2022,  
10 Teilnehmende  
Referierende extern: Romedo Andreoli, Daniel Wüst

**Digitalisierungsprojekte erfolgreich planen & umsetzen**, 30. November 2022,  
26 Teilnehmende  
Referent extern: Erwin Ochsner

## 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.

Das fünfte GemeindeFORUM widmete sich dem Thema «Gesundheitsförderung in Gemeinden». Der Bündner Regierungsrat Peter Peyer gab Inputs für Gemeinden, wie sie die Gesundheit der verschiedenen Bevölkerungsgruppen stärken können. Im Podiumsgespräch diskutierten Aita Zanetti (Gemeindevizepäsidentin Scuol und Landespräsidentin) und Rudolf Leuthold (Leiter Gesundheitsamt Graubünden) die Möglichkeiten der Gemeinden sowie die Unterstützung seitens des kantonalen Gesundheitsamtes. Rund 60 Teilnehmende besuchten die Veranstaltung und tauschten sich am anschliessenden Apéro intensiv aus.



Abb. 9: Ursin Fetz hält seine Abschlussrede und bedankt sich bei den Teilnehmenden für das Podiumsgespräch: Ruth Nieffer, Dozentin und Projektleiterin am ZVM (Moderation), Aita Zanetti, Gemeindevizepäsidentin Scuol und Landespräsidentin, Rudolf Leuthold, Leiter Gesundheitsamt des Kantons Graubünden, Ursin Fetz, Leiter ZVM, 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.

Die 26 Teilnehmenden des 5. Lehrgangs (2021/2022) haben das «CAS Führung öffentliche Verwaltung und Non-Profit-Organisationen» erfolgreich abgeschlossen. Sie können an der Diplomfeier im Frühjahr 2023 ihr Diplom «Certificate of Advanced Studies (CAS) FHGR in Führung öffentliche Verwaltung und Non-Profit-Organisationen» entgegennehmen.

Der Start des 6. Lehrgangs (2023/2024) ist im September 2023 geplant (Modul 1: September bis Januar, Modul 2: Februar bis August).

### 4.4 CAS in Digitale Transformation in der Verwaltung

Das CAS befähigt die Teilnehmenden, öffentliche Verwaltungen in zukunftsorientierte und moderne Dienstleistungsanbieter und Arbeitgebende zu transformieren sowie im eigenen Verwaltungsbetrieb als Ansprechperson zu Digitalisierungsthemen zu fungieren.

Das CAS ist modular aufgebaut und besteht aus drei Modulen. Modul 1 vermittelt grundlegendes Wissen zur Digitalisierung und zur digitalen Transformation. Es ist die Basis für die weiteren Module. Im Modul 2 erwerben die Teilnehmenden das notwendige Wissen, um die digitale Transformation aktiv mitzugestalten. Es stellt das zentrale Element des CAS-Lehrgangs dar. Im Modul 3 werden die Studierenden befähigt, die durch die digitale Transformation veränderte Führungs- und Organisationskultur sowie Veränderungsprozesse zu reflektieren, zu begleiten und mitzugestalten. Sie kennen wichtige Elemente und Entwicklungen der digitalen Führungs- und Arbeitskultur und können diese auf den eigenen Arbeitsbereich transferieren. In jedem Modul sind Leistungsnachweise zu erbringen, welche benotet werden. Diese bestehen in der Regel aus Prüfungen, Projektarbeiten und Reflexions- oder Transferaufträgen.

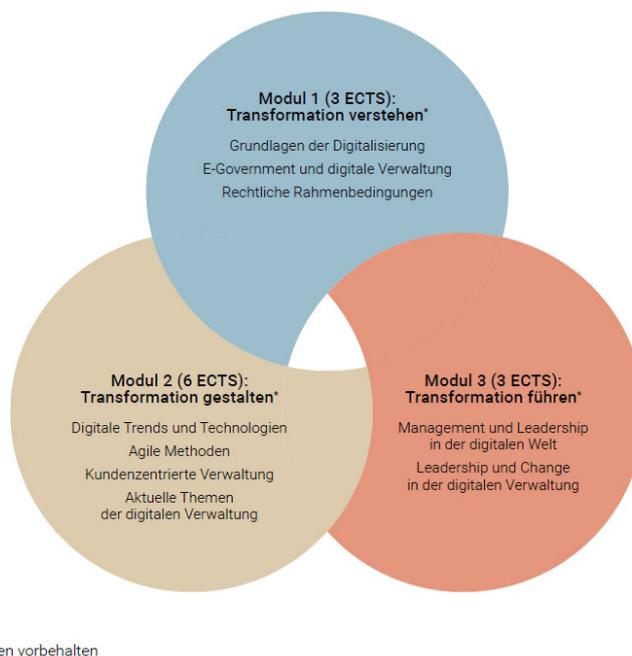


Abb. 10: Aufbau und Inhalte der Module des CAS «Digitale Transformation in der Verwaltung»  
(Bild: eigene Darstellung)

Im Berichtsjahr startete der erste Lehrgang des CAS «Digitale Transformation in der Verwaltung» mit 18 Teilnehmenden. Sie besuchten während des Herbstsemesters 2022 das Modul 1 «Transformation verstehen». Modul 2 «Transformation gestalten» startet im Januar 2023 und Modul 3 «Transformation führen» im Mai 2023. Nach erfolgreichem Bestehen erhalten die Teilnehmenden des Lehrgangs den Abschluss «Certificate of Advanced Studies (CAS) FHGR in Digitale Transformation in der Verwaltung».

#### 4.5 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.

An der Diplomfeier im März 2022 durften 15 Teilnehmende des Lehrgangs 2020-2022 ihr Fachdiplom öffentliche Verwaltung ibW und FH Graubünden entgegennehmen.

## 5 Wissenstransfer

### 5.1 Publikationen

- Derungs, C., Nieffer, R. & Wälter, R. (2022). Effekte der Urbanisierung auf die Vertretung von Frauen in politischen Behörden von Schweizer Gemeinden. *Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften*, 13(1), 77. <https://doi.org/10.5334/ssas.167>
- Derungs, C., Wälter, R. & Nieffer, R. (2022). *PROMO Femina: Politisches Engagement von Frauen in Schweizer Gemeinden*. Unter Mitarbeit von Tatjana Schädler. Chur. [https://promofemina.fhgr.ch/wp-content/uploads/sites/10/2022/05/Publikation\\_PROMO-Femina-26-04-2022.pdf](https://promofemina.fhgr.ch/wp-content/uploads/sites/10/2022/05/Publikation_PROMO-Femina-26-04-2022.pdf)
- Derungs, C. & Wellinger, D. (2022). Vereinbarkeit von Beruf und Milizpolitik verbessern. *Wissensplatz*(1), 24–25. <https://www.fhgr.ch/fhgr/medien-und-oeffentlichkeit/publikationen/wissensplatz/februar-2022/>
- Derungs, C. & Wellinger, D. (2022). Vereinbarung von Milizamt und Beruf: Die Rolle der Wirtschaft. *Schweizer Gemeinde*, 59(4), 42–43. <https://www.schweizer-gemeinde.ch/artikel/vereinbarung-von-milizamt-und-beruf-die-rolle-der-wirtschaft>
- Fetz, U. (2022). *Externe Stellungnahme zum Diskussionsbeitrag der BDO im Auftrag der Gemeindepräsidienkonferenz Appenzell Ausserrhoden*. Zuhanden des Regierungsrates des Kantons Appenzell Ausserrhoden. Unter Mitarbeit von Raphael Wälter. Chur. <https://www.ar.ch/kantonsrat/geschaeftssuche/detail/#business=8ad4536b03e3486bb8a97ca411e9df48>
- Fetz, U. (2022). *Gutachten für die Regierung des Kantons Glarus zur kommunalen Legislative im Kanton Glarus*. Zuhanden des Regierungsrates des Kantons Glarus. Unter Mitarbeit von Raphael Wälter. (unveröffentlichtes Gutachten).
- Nieffer, R. (2022). *Gesundheitsförderung im Alter in Bündner Gemeinden* (Einblicke in die Forschung Ausgabe Mai 2022, S. 29-31). [https://www.fhgr.ch/fileadmin/publikationen/forschungsbericht/fhgr-Einblicke\\_in\\_die\\_Forschung\\_2022.pdf](https://www.fhgr.ch/fileadmin/publikationen/forschungsbericht/fhgr-Einblicke_in_die_Forschung_2022.pdf)
- Zentrum für Verwaltungsmanagement. (2022). *Jahresbericht: Ausgabe 2021* (Institutsberichte ZVM). Chur. [https://www.fhgr.ch/fileadmin/publikationen/institutsbericht/fhgr-zvm-institutsbericht\\_2021.pdf](https://www.fhgr.ch/fileadmin/publikationen/institutsbericht/fhgr-zvm-institutsbericht_2021.pdf)

### 5.2 Referate

#### **Curdin Derungs**

- Derungs, C. (2022). *Politische Partizipation von jungen Menschen – Potential für die Gemeinde*. Vielfalt in der Politik, Vaduz, 10. Februar.

#### **Dario Wellinger**

- Wellinger, D. (2022). *PLUS 65: Erste Ergebnisse zur politischen und gesellschaftlichen Partizipation der 65+*. 8. SGG-Tagung zur Freiwilligenarbeit., Bern, 13. Mai.

- Wellinger, D. (2022). *Politische Partizipation von jungen Menschen – Potential für die Gemeinde*. Vernetzungsanlass Kinder- und Jugendpartizipation in Bündner Gemeinden. Chur, 4. Oktober.
- Wellinger, D. (2022). *PLUS 65: Stärkung der politischen Partizipation von Senioren/innen - erste Projekterkenntnisse*. Netzwerk Oberwalliser Berggemeinden (NOB). 9. Konferenz Netzwerk Oberwalliser Berggemeinden, Simplon-Dorf, 7. April.

#### **Ursin Fetz**

- Fetz, U. (2022). *Gemeindefusionen in der Schweiz. Fazit aus wissenschaftlicher Sicht*. FDP-Wirtschaftsanlass. FDP Die Liberalen Wollerau, Wollerau SZ, 27. Oktober.
- Fetz, U. (2022). *Gemeindefusionen in der Schweiz*. SMVZ Ausflug. Verband Zürcher Strassenbaumeister, Domat/Ems, 9. September.

### 5.3 Experten- und Gutachtertätigkeiten

#### **Ursin Fetz**

- Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der eurac Bozen: Jahrestreffen am 10. November 2022

#### **Curdin Derungs**

- Gutachter für «Open Education Platform for Management Schools»

### 5.4 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

## 5.5 Betreute Arbeiten

Insgesamt betreute das ZVM im Berichtsjahr im Bereich Public Management fünf Bachelorarbeiten, eine Masterarbeit im konsekutiven Master sowie 26 CAS-Arbeiten im Rahmen des 5. Lehrgangs des CAS «Führung öffentliche Verwaltung und NPO».

### 5.5.1 Bachelor of Science in Business Administration

- Gada Capaul, Prüfung der Einführung von Globalbudgets mit Leistungsaufträgen bei der Gemeinde Ilanz/Glion (Curdin Derungs)
- Selina Huonder, Analyse der Sportlandschaft in der Gemeinde Disentis/Mustér und mögliche Weiterentwicklungen (Curdin Derungs)
- Jeanine Okle, Governance und Diversität in Bündner Sportorganisationen (Raphael Wälter)
- Andrina Thom, Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität am Beispiel der Stadt Chur (Ruth Nieffer)
- Rebecca Villiger, Konzepterarbeitung für eine Sport- und Freizeitanlage in Schluen (Curdin Derungs)

### 5.5.2 Master of Science in Business Administration

- Tatjana Schädler, Erfolgreiche Gemeindekommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation aus Sicht der Bevölkerung - Eine Analyse bei drei Schweizer Gemeinden (Ursin Fetz)

### 5.5.3 CAS-Arbeiten

- Jörg Allmendinger, Evaluation und Möglichkeit des Einsatzes eines QMS im kantonsärztlichen Dienst des Kantons Glarus (Dominik Just)
- Patrick Bargetzi, IST-Analyse der Baubewilligungsverfahren und Implementierung des elektronischen Baubewilligungsverfahrens (Jürgen Planitzer)
- Maurus Baumann, Reorganisation KATA Stab Stadt Chur (Ursin Fetz)
- Martin Binkert, Schneeräumung: Spagat zwischen den Ansprüchen der Bevölkerung / Gästen und der Effizienzsteigerung der Gemeinden (Dario Wellinger)
- Alexandra Buchmeier, Die Einführung eines kantonalen Bedrohungsmanagements (KBM) im Kanton Graubünden (Dario Wellinger)
- Flavio Cajacob, Einführung Digitaler Arbeitsplatz Strassenwarte (Jürgen Planitzer)
- Stefan Eberhard, Mitwirkungsverfahren bei Erlass und Änderung von kommunalen Nutzungsplänen (Ursin Fetz)
- Regula Frei, Kommunikationskonzept für die Gemeinde Hundwil (Dominik Just)
- Vanessa Frei, Herausforderungen bei der Besetzung von Führungspositionen in einer Non-Profit-Organisation am Beispiel der Stiftung Waldheim (Dario Wellinger)
- Giuanna Gartmann, Massnahmenempfehlungen zur systematischen und nachhaltigen Prozess-, Struktur- und Qualitätsverbesserung bei graubündenSport (Dominik Just)
- Odette Giovanoli, Familienergänzende Betreuungsangebote von famur: Chancen auf dem Markt Chur (Curdin Derungs)
- Manuel Gygax, Rekrutierung und Fachkräftemangel in der öffentlichen Verwaltung (Jürgen Planitzer)

- Stephan Jäger, Einführung eines alternativen Arbeitsorganisationsmodells für das Ministerium für Äusseres, Bildung und Sport (Ursin Fetz)
- Nadine Kuhn-Scheiwiller, Neuorganisation Grünabfuhr in der Gemeinde Oberuzwil (Dominik Just)
- Nadine Küng, Möglichkeiten und Grenzen einer standardisierten und bewerteten Fallzuteilung unter Berücksichtigung der besonderen Kompetenzen der Mitglieder der Behörde in einer Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) (Dario Wellinger)
- Haempa Maissen, Wie kann ich als Orchestrator die öffentliche Verwaltung und Gemeinden in der digitalen Transformation begleiten? (Jürgen Planitzer)
- Riccarda Menghini Sutter, Erstellen einer Personalbedarfsplanung für das sexualpädagogische Bildungsangebot von Adebar Fachstelle für sexuelle Gesundheit und Familienplanung Graubünden (Ursin Fetz)
- Marco Michel, Public Corporate Governance. Umsetzung von Public Corporate Governance Richtlinien bei der Stadt Chur (Curdin Derungs)
- Harald Müller, Auftragspaket «Fall-Eröffnung». Erarbeitung Auftrags-Paket «Fall-Eröffnung» im Vollzug 2 der Bewährungs- und Vollzugsdienste des Kantons Zürich (Dominik Just)
- Petra Näf, Projektauftrag zur Gründung einer gemeinsamen Trägerschaft für die Pflege, Betreuung und das Wohnen im Alter in Buchs (Ursin Fetz)
- Angela Peduzzi, Attraktivitäts- und Qualitätssteigerung der öffentlichen Verwaltung als Ausbildungsbetrieb (Jürgen Planitzer)
- Patrick Steger, Sitzgemeindemodell versus Fusion am Beispiel der Verwaltungen der Gemeinde Zuoz und der Gemeinde Madulain (Curdin Derungs)
- Isabel Straub, Agilität – ein Lösungsansatz für die öffentlichen Verwaltungen. Ein Proof of Concept (PoC) für die Abteilung Gesellschaft der Gemeinde Rüti (Dario Wellinger)
- Peter Vincenz, Eine erste Analyse der Prozesslandschaft der KESB Nordbünden, modellhafte Darstellung eines Prozesses mit BPMN 2.0 und Empfehlungen für das künftige Vorgehen (Dominik Just)
- Monika Zelger-Jarnig, Wissensmanagement in der Liechtensteinischen Landesverwaltung (Jürgen Planitzer)
- David Zimmermann, Kooperationen der Mitarbeitenden in den Verwaltungen der Gemeinden als neue Form der Zusammenarbeit (Ursin Fetz)

## 5.6 Medienbeiträge

- Stammheim will Steuern erneut senken, Der Landbote, landbote.ch, 03.12.2022
- Bevölkerungsumfrage, Rundschau Ausgabe nord, 01.12.2022
- 70 Prozent der Surbtaler stehen hinter Fusion, Badener Tagblatt, Aargauer Zeitung / Brugg, 29.11.2022
- Bevölkerungsumfrage – erfreulicher Rücklauf, Die Botschaft, 28.11.2022
- Umfrage zeigt: Knapp 70 Prozent der befragten Surbtalerinnen und Surbtaler stimmen einer Prüfung der Fusion zu, aargauerzeitung.ch, badenertagblatt.ch / Badener Tagblatt Online, 28.11.2022
- Knapp 70 Prozent der befragten Surbtaler Bevölkerung stimmt einer Prüfung der Fusion zu, argoviatoday.ch, 28.11.2022
- Münchenbuchsee führt Umfrage zur Fusion mit Diemerswil durch, Nau, 14.11.2022
- Ein Drittel aller Gemeinderatsmitglieder sind weiblich: Ausserrhoder Frauen politisieren häufiger als im Rest der Schweiz, St. Galler Tagblatt, Thurgauer Zeitung, Appenzeller Zeitung, 09.11.2022
- Das Gemeindeamt wieder beliebter machen, Radio SRF 1 Regionaljournal Graubünden, 03.11.2022
- Sollen die Höfner Gemeinden fusionieren?, Höfner Volksblatt, 02.11.2022
- Interessante Perspektiven fürs Surbtal, Rundschau Ausgabe Nord, 27.10.2022
- Interessante Perspektiven fürs Surbtal, ihre-region-online.ch, 27.10.2022
- Studentenfutter: Mia, Lea und Anna – (k)ein einfacher Weg in die Gemeindepolitik?, suedostschweiz.ch, 26.10.2022
- Stadt befragt das Volk zum Thema Kommunikation, Werdenberger & Obertoggenburger, 24.10.2022
- Nächste Gemeindefusion im Zurzibiet? Jetzt ist die Bevölkerung von Tegerfelden, Endingen, Lengnau und Schneisingen am Zug, oltner.tagblatt.ch, 21.10.2022
- Die Fusionsumfrage ist lanciert: Ist die Surbtaler Bevölkerung bereit für den Zusammenschluss?, aargauerzeitung.ch + oltner.tagblatt.ch / Oltner Tagblatt Online, 20.10.2022
- Publikationen der Gemeinde Ueken, fricktal24.ch, 19.10.2022
- Publikationen der Gemeinde Herznach, fricktal24.ch, 19.10.2022
- Nächste Gemeindefusion im Zurzibiet? Jetzt ist die Bevölkerung von Tegerfelden, Endingen, Lengnau und Schneisingen am Zug, aargauerzeitung.ch + badenertagblatt.ch / Badener Tagblatt Online, 18.10.2022
- Gemeinde-/Vereinsmitteilungen 42-2022, fricktal.info + Fricktal Info Online, 18.10.2022
- Einsatz für die Gemeinde geht immer, schweizer-gemeinde.ch, 18.10.2022
- L'engagement pour la commune est toujours possible, commune-suisse.ch, 18.10.2022
- Einsatz für die Gemeinde geht immer/L'engagement pour la commune est toujours possible, Schweizer Gemeinde, 18.10.2022
- «Frauen engagieren sich nicht weniger, aber anders», Schweizer Gemeinde, 18.10.2022
- «Frauen engagieren sich nicht weniger, aber anders», schweizer-gemeinde.ch, 17.10.2022
- «Fusions-Check» läuft, Aargauer Zeitung / Fricktal, 13.10.2022
- Ergebnisse der Umfrage zur Kommunikation in Münsterlingen, nau.ch, 11.10.2022
- Wie begeistert man Junge für Politik?, SRF 1 / Schweiz aktuell, 10.10.2022
- Surbtal, Die Botschaft, 08.10.2022
- Gemeindefusionen: Chance oder Utopie?, Höfner Volksblatt + March-Anzeiger, 05.10.2022
- Schneisingen, Die Botschaft, 03.10.2022
- Umfrage zur Fusion gestartet, Schweiz am Wochenende / Brugg, 01.10.2022

- Brugg informiert zur Bevölkerungsumfrage «Fusions-Check», nau.ch, 30.09.2022
- Friederich und Boller souverän gewählt, wynentaler-blatt.ch, 29.09.2022
- «Gli eletti di Poschiavo», RSI Radiotelevisione svizzera Sendung «Il Quotidiano», 20.09.2022
- «Fusions-Check» zum Zusammenschluss, wynentaler-blatt.ch, 15.09.2022
- Generationenwahl in Hedingen, Anzeiger aus dem Bezirk Affoltern, 02.09.2022
- Vorbereitung auf Leben, Beruf und Gesellschaft, Aroser Zeitung, 02.09.2022
- Ein Drittel der Gemeinderäte ist weiblich, Werdenberger & Obertoggenburger, 31.08.2022
- Immer mehr Gemeinden bekunden Mühe, Personen für ein Exekutivamt zu gewinnen, SRF 1 Sendung 10 vor 10, 11.08.2022
- «Männer fragen tendenziell Männer an», Schweiz am Wochenende/St. Galler Tagblatt, 30.07.2022
- Frauenanteil in Gremien schwankt zwischen Gemeinden, stgallen24.ch, 21.07.2022
- Gemeindenachrichten Schneisingen – Prüfung Gemeindefusion Surbtal, Die Botschaft, 16.07.2022
- Gemeinderat Schübelbach verteilt die neuen Ressorts, March-Anzeiger, 06.07.2022
- AR, GR, SG, VS, ZH: Für mehr Frauen in der Gemeindepolitik, Montagna, 05.07.2022
- Milizsystem Schweiz – too big to fail, Personal Schweiz, 01.07.2022
- «Frau oder Mann darf kein Kriterium sein», Der Rheintaler Online-Ausgabe, 14.06.2022
- «Frau oder Mann darf kein Kriterium sein» - dennoch gibt es in Widnau keine Kandidatin fürs Gemeindepräsidium, St. Galler Tagblatt Online-Ausgabe, 14.06.2022
- «Frau oder Mann darf kein Kriterium sein» - dennoch gibt es in Widnau keine Kandidatin fürs Gemeindepräsidium, Liechtensteiner Vaterland Online-Ausgabe, 14.06.2022
- Neues Online-Tool zur Frauenförderung, Rheintalische Volkszeitung, 14.06.2022
- Die Gemeinde Böztal im Fusions-Check, Aargauer Zeitung, 02.06.2022
- Nicht zuletzt ein Standortvorteil, Bündner Tagblatt, 30.05.2022
- Kanton streicht die Gretchenfrage heraus, Südostschweiz/Bündner Zeitung, 30.05.2022
- Die Gretchenfrage gestrichen, Bündner Tagblatt, 30.05.2022
- Fusions-Check wirft Fragen auf, Bündner Tagblatt / Südostschweiz/Bündner Zeitung, 30.05.2022
- Fragwürdige Umfrage, Südostschweiz/Bündner Zeitung, 30.05.2022
- Für eine höhere Frauenbeteiligung in der Gemeindepolitik, Amtsblatt Wallis, 27.05.2022
- Pour une amélioration de la représentation féminine en politique communale, Bulletin officiel du canton du Valais, 27.05.2022
- Pour une amélioration de la représentation féminine, Confédéré, 27.05.2022
- Der Kanton fühlt zum zweiten Mal den Fusions-Puls, Engadiner Post/Posta Ladina, 24.05.2022
- Für mehr Frauen in der Gemeindepolitik, Engadiner Post/Posta Ladina, 24.05.2022
- «Untervertretung wird als ein individuelles Problem einzelner Frauen definiert», Walliser Bote, 24.05.2022
- Mehr Frauen sollen in die Gemeindepolitik, Appenzeller Volksfreund, 24.05.2022
- «PROMO Femina» will den Frauenanteil auf Gemeindeebene steigern, Schweizerischer Gemeindeverband/chgemeinden.ch (Newsroom), 24.05.2022
- Der Kanton fühlt zum zweiten Mal den Fusions-Puls, engadinerpost.ch, 23.05.2022
- Les femmes sont encore peu représentées dans la politique communale, rts.ch, 21.05.2022
- Les femmes occupent 42% des sièges dans les communes, Le Nouvelliste, 21.05.2022
- Pour la parité: je serai politicienne, RTS Télévision Suisse Romande Le journal 19h30, 21.05.2022

- Für mehr Frauen in der Gemeindepolitik: PROMO Femina!, Kanton Appenzell Ausserrhoden/ar.ch, 20.05.2022
- Für mehr Frauen in der Gemeindepolitik: PROMO Femina!, Herisau24/herisau.ch, 20.05.2022
- «PROMO Femina» promuove le donne in politica, Il Grigione Italiano Online/ilgrigione.ch, 20.05.2022
- Frauen und Politik, Südostschweiz/Bündner Zeitung, 20.05.2022
- Mehr aktive Politikerinnen, Südostschweiz/Bündner Zeitung / Bündner Tagblatt, 20.05.2022
- Frauen sollen leichteren Zugang zur Politik finden, Walliser Bote, 20.05.2022
- Frauen sollen in die Politik, Bündner Tagblatt, 20.05.2022
- Frauenanteil ein Drittel - Nachholbedarf in Zürcher Gemeinden, Radio SRF 1 Regjournal ZH/SH 07.32, 20.05.2022
- 120 Massnahmen für den Weg in die Gemeindepolitik, Die Südostschweiz/suedostschweiz.ch, 20.05.2022
- Dunnas mancan en las vischnancas, La Quotidiana, 20.05.2022
- Dapli dunnas en gremis communalas, La Quotidiana, 20.05.2022
- UMFRAGE ZUR GEMEINDEFUSION, Aroser Zeitung, 20.05.2022
- Frauen in die Politik - Fachhochschule sammelt 120 Tipps, SRF Regionaljournal Graubünden, 19.05.2022
- GR: "PROMO Femina" promuove le donne in politica, Keystone ATS/AgenziaTelegrafica Svizzera / tvsvizzera.it/tv svizzera, 19.05.2022
- Für mehr Frauen in der Gemeindepolitik: PROMO Femina!, Kanton Graubünden/gr.ch, 19.05.2022
- Per più donne nella politica comunale: PROMO Femina!, Cantone dei Grigioni/gr.ch, 19.05.2022
- Per più donne nella politica comunale: PROMO Femina!, Grigioni News/grigioninews.ch, 19.05.2022
- PROMO Femina - Für eine höhere Frauenbeteiligung in der Gemeindepolitik, Kanton Wallis/vs.ch, 19.05.2022
- PROMO Femina - Pour une amélioration de la représentation féminine en politique communale, Canton du Valais/vs.ch, 19.05.2022
- Frauen in die Politik - Fachhochschule sammelt 120 Tipps, Radio SRF 1 Regionaljournal Graubünden 17.30, 19.05.2022
- Promo femina: Dapili dunnas en la politica, RTR Telesguard, 19.05.2022
- Finamira: Dapli dunnas en gremis communalas, Radiotelevisiun Svizra Rumantscha/rtr.ch, 19.05.2022
- En Valais, les femmes occupent 42% des sièges dans les instances communales, Le Nouvelliste/lenouvelliste.ch, 19.05.2022
- Se donner les moyens de booster la présence des femmes en politique, 20 minutes/20min.ch / Le Matin/lematin.ch / MSN Suisse Actualités/msn.com, 19.05.2022
- «PROMO Femina» promuove le donne in politica, RSI Rete Uno Grigioni sera, 19.05.2022
- «PROMO Femina» promuove le donne in politica, il Moesano/ilmoesano.ch, 19.05.2022
- Grigioni: «PROMO Femina» promuove le donne in politica, Bluewin IT - blue News bluewin.ch/it, 19.05.2022
- GR: «PROMO Femina» promuove le donne in politica, SWI swissinfo.ch, 19.05.2022
- Promo Femina: Quota da dunnas a Samedan è bassa, RTR, 19.05.2022
- Mehr Frauen in der Bündner Politik erwünscht, Engadiner Post/engadinerpost.ch, 19.05.2022
- Mehr Frauen in der Bündner Politik erwünscht, Radio Südostschweiz RSO Info Abend 17.00-18.30 / News, 19.05.2022

- Wallis als Vorzeigekanton, Walliser Bote, 19.05.2022
- Aktive Politikerinnen sind wichtige Vorbilder, Bündner Tagblatt, 18.05.2022
- Fusion AHA: Letzte Versammlungen und erste Umfragen, Schaffhauser Nachrichten Online-Ausgabe, 14.05.2022
- Landquart ruft Bevölkerung zur Umfrage auf, Nau/nau.ch, 13.05.2022
- Volk in fusionierten Gemeinden kommt zu Wort, Prättigauer und Herrschäftler, 11.05.2022
- Im Kanton Zürich ist 2022 das grosse Wahljahr, doch die kommunale Milizpolitik kränkelt. Wer tut sich die Ochsentour noch an?, NZZ Neue Zürcher Zeitung Online, 07.05.2022
- Ihre Meinung ist gefragt, Amtsblatt Stadt Chur, 06.05.2022
- Bevölkerung von Breil/Brigel füllt eine Befragung aus, Nau/nau.ch, 06.05.2022
- Auch Klosterser können «ihre» Fusion checken, Klosterser Zeitung, 06.05.2022
- Val Müstair: Bevölkerungsbefragung zu Gemeindefusionen, Nau/nau.ch, 04.05.2022
- Bevölkerung in fusionierten Gemeinden kommt zu Wort, Gipfel Zytig, 04.05.2022
- Wie stehen Sie zur Gemeindefusion?, Südostschweiz/Bündner Zeitung, 03.05.2022
- Gemeindefusionen im Fokus, Südostschweiz/Bündner Zeitung, 03.05.2022
- Wie stehen Sie zur Gemeindefusion?, Bündner Tagblatt / Südostschweiz/Bündner Zeitung / Die Südostschweiz/suedostschweiz.ch, 03.05.2022
- Degersheim startet Umfrage zur Gemeindekommunikation, Nau/nau.ch, 03.05.2022
- Andelfingen startet Bevölkerungsumfrage zur Gemeindefusion, Nau/nau.ch, 03.05.2022
- Veias e fusiùn, La Quotidiana, 03.05.2022
- Safiental befragt Bevölkerung zur geplanten Fusion, Nau/nau.ch, 03.05.2022
- Bevölkerung in fusionierten Gemeinden kommt zu Wort, Vilan24/vilan24.ch / Kanton Graubünden/gr.ch, GR Heute/grheute.ch, 02.05.2022
- GR: Zahl der Gemeinden hat sich in 25 Jahren mehr als halbiert, Radio Südostschweiz RSO Info Mittag, 02.05.2022
- Ferrera: Bevölkerungsbefragung vom Kanton Graubünden, Nau/nau.ch, 30.04.2022
- Die Berggemeinden wollen das Potenzial ihrer Senioren nutzen, Walliser Bote, 08.04.2022
- Frauen in der Politik und in Beruf stärken, Südostschweiz / Bündner Zeitung / Bündner Tagblatt, 07.04.2022
- Bestärkte Frauen in die Politik und Verwaltung, GR Heute, 07.04.2022
- GR: nuovi corsi per le donne attive nella politica, tvsvizzera.it / Keystone Agenzia Telegrafica Svizzera ATS, 06.04.2022
- Frauen in Politik und Verwaltung bestärken, Kanton Graubünden / Vilan24 / Gipfel Zytig, 06.04.2022
- Herausforderungen in der Bündner Gemeindepolitik, Radio Südostschweiz RSO Info Abend 17.00-18:30 / News, 11.03.2022
- Vernetzungsanlass zur Förderung von Jungpolitikerinnen, Montagna, 07.03.2022
- Verjüngung des Gemeinderats, Anzeiger aus dem Bezirk Affoltern, 04.03.2022
- Münsterlingen: Neue Leiterin Finanzen und Technischer Betrieb (Umfrage zur Kommunikation – Ihre Meinung ist gefragt), Allgemeiner Anzeiger Altnau, 04.03.2022
- Münsterlingen führt eine Umfrage zur Kommunikation durch, nau.ch, 03.03.2022
- «Frauenfördernde Wirkung», Appenzeller Volksfreund, 26.02.2022
- Wo bleiben die Frauen in der Exekutive?, St. Galler Tagblatt, 24.02.2022
- Graubünden braucht mehr Frauen in der Politik, Südostschweiz / Bündner Zeitung, 24.02.2022
- Bündner Gemeindepolitik ist in Männerhänden, Radio SRF 1 Regionaljournal Graubünden / Regjournal GR 17.30, 23.02.2022
- So krass sind Graubündens Gemeinden von Männern dominiert, watson, 23.02.2022

- Was zu tun ist, damit sich Jugendliche politisch stärker engagieren, De Facto / defacto.expert, 11.02.2022
- Lichtblick für die Gemeindewahlen: Der Markt ist noch nicht abgegrast, Volksblatt Liechtenstein, 11.02.2022
- Studie macht Hoffnung für die Gemeindewahlen, Liechtensteiner Volksblatt Online-Ausgabe, 11.02.2022
- Bereits aktive Jungpolitiker als Botschafter einsetzen, Liechtensteiner Vaterland, 11.02.2022
- Das Projekt «Vielfalt in der Politik» startet mit dem Programm zu den Gemeindewahlen 2023, Radio Liechtenstein News 12:00 Reportstunde Mittag, 10.02.2022
- St. Moritz: Seengemeinden befürworten engere Zusammenarbeit, nau.ch, 10.02.2022
- Popolaziun es per collavuraziun pü stretta, La Quotidiana, 10.02.2022
- Die Mehrheit will eine engere Zusammenarbeit, Südostschweiz / Bündner Zeitung, 10.02.2022
- Die Mehrheit will eine engere Zusammenarbeit, Bündner Tagblatt, 10.02.2022
- Seengemeinden Oberengadin: Mehrheit will engere Zusammenarbeit, Südostschweiz / RSO Morgen 08.00-09.00 / News 08.00, 10.02.2022
- Engere Zusammenarbeit statt Fusion, Engadiner Post / Posta Ladina, 10.02.2022
- Die Mehrheit will eine engere Zusammenarbeit, suedostschweiz.ch, 09.02.2022
- «Vielfalt in der Politik» lädt ein zum Vortrag, Liechtensteiner Vaterland, 03.02.2022
- Bündner Stabstelle für Chancengleichheit: Expertinnen-Datenbank für mehr Gleichheit zwischen Frau und Mann, Radio SRF 1 / Regionaljournal Ostschweiz, 02.02.2022
- Graubünden will mehr Frauen in der Öffentlichkeit sehen, Radio SRF 4 NEWS, 02.02.2022
- Jungpolitikerinnen: Bitte einsteigen!, Büwo / Bündner Woche, 02.02.2022
- Freiwilliges Engagement ist Gold wert, HR Today, 26.01.2022
- Graubünden will junge Politikerinnen fördern, Die Südostschweiz, 22.01.2022
- Jungpolitikerinnen: Bitte einsteigen!, Prättigauer und Herrschäftler, 22.01.2022
- Gesucht werden Jungpolitikerinnen, Engadiner Post / Posta Ladina, 22.01.2022
- Graubünden sucht Jungpolitikerinnen, GR Heute, 20.01.2022
- Kadergewinnung als Schwierigkeit, Südostschweiz / Bündner Tagblatt, 05.01.2022
- Kadergewinnung als Schwierigkeit, Südostschweiz / Bündner Zeitung, 05.01.2022

Titelbild: Gemeinde Schmitten GR (Quelle: Shutterstock)

**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)