

Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM)

Jahresbericht

Ausgabe 2024



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 «Local Journalism & Municipal Communication in the Digital Transformation».....	8
2.2	Gemeindeführung und -strategie	10
2.3	Gemeindestrukturen und -organisation	11
2.4	Gemeindekommunikation und Digitalisierung.....	12
2.5	Miliz- und Freiwilligentätigkeit.....	13
3	Dienstleistung und Beratung.....	15
3.1	Gemeindeführung und -strategie	15
4	Lehre und Weiterbildung.....	18
4.1	Wahlpflichtmodul «Public Management».....	18
4.2	Weiterbildungsprogramm.....	19
4.3	CAS in Führung öffentliche Verwaltung und Non-Profit-Organisationen.....	21
4.4	CAS in Digitale Transformation in der Verwaltung	22
4.5	Fachleute öffentliche Verwaltung mit eidg. Fachausweis.....	22
5	Wissenstransfer	23
5.1	Publikationen.....	23
5.2	Referate, Konferenzbeiträge.....	23
5.3	Erfa-Gruppen	24
5.4	Experten- und Gutachtertätigkeiten	24
5.5	Mitwirkung in externen Gremien.....	24
5.6	Betreute Arbeiten.....	25
5.7	Medienbeiträge	26

1 Zentrum für Verwaltungsmanagement

1.1 Vorwort

Das Jahr 2024 war für das Zentrum für Verwaltungsmanagement wiederum ein erfolgreiches Jahr. Unsere abgeschlossenen Forschungsprojekte fanden ein grosses Medienecho (insgesamt 95 Treffer, vgl. S. 26 ff.). Die Rückmeldungen aus den Gemeinden und anderen öffentlichen Institutionen 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 «Local Journalism & Municipal Communication under digital transformation» zur Gemeindekommunikation hervor, welches erfolgreich abgeschlossen werden konnte. Es handelt sich um ein vom Schweizerischen Nationalfonds (SNF) gefördertes Projekt. Für die Gemeinden wurde eine anwendungsorientierte Projektwebseite geschaffen, die auch in Umsetzungsworkshops in Chur und Bern auf reges Interesse stiess (vgl. Bericht auf S. 8 ff.). Im InnoSuisse-Projekt «Stratpop» wurde eine schweizweite Gemeindebefragung zur kommunalen Strategie durchgeführt. Ergebnisse sind im nächsten Jahr zu erwarten. Schliesslich führt mit Solothurn ein sechster Kanton unseren «Fusions-Check» durch. Insgesamt haben wir nun in rund zehn Jahren 72 Fusionsgemeinden untersuchen können. Besonders in Erinnerung bleibt der Auftritt von Dario Wellinger an der Österreichischen Bundestagung der Bürgermeisterinnen unter der Schirmherrschaft der First Lady Doris Schmidauer, in Wien am 11./12. April 2024. Erwähnenswert ist schliesslich auch die Teilnahme von Ursin Fetz und Dario Wellinger mit einem eigenen Paper an der EGPA-Tagung in Athen im September.

In der Weiterbildung verdient der Abschluss des sechsten Lehrgangs des CAS «Führung Öffentliche Verwaltung/NPO» besondere Würdigung. Leider musste die zweite Durchführung des CAS «Digitale Transformation in der Verwaltung» abgesagt werden. Unsere bewährte Kursreihe für Gemeinden und kantonale Verwaltungen wurde wiederum rege besucht. Hervorzuheben ist schliesslich das gut besuchte siebte GemeindeFORUM zum Thema «Gemeindekommunikation im digitalen Zeitalter» unter Mitwirkung der Bündner Nationalrätin Anna Giacometti.

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.

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 ZVM hat sich zum Ziel gesetzt, **Gemeinden, kantonale Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen** in ihrer Entwicklung zu begleiten und ihnen als fachlich und methodisch kompetenter Ansprechpartner in Lehre (Aus- und Weiterbildung), Forschung und Beratung zu dienen.
- Das ZVM befähigt öffentliche Verwaltungen zu **unternehmerischem Handeln**, indem gemeinsam **praxisorientierte Lösungen** entwickelt werden, um deren Anpassungsfähigkeit (Resilienz) zu steigern.
- Das ZVM versteht sich als **Anlaufstelle und Drehscheibe** für kleine und mittlere Gemeinden. Dazu kooperiert es mit einer Vielzahl von Praxispartnern (Gemeindeverbände, Kantone, Fachexperten) und anderen Forschungs- und Bildungsinstitutionen.
- Das ZVM fokussiert thematisch auf das **Management von kleinen und mittleren Gemeinden**. Es hat sich auf Fragen der Führung und Strategie, Strukturen und Organisation, Kommunikation und Digitalisierung sowie Miliz- und Freiwilligentätigkeit spezialisiert.

Angebot

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

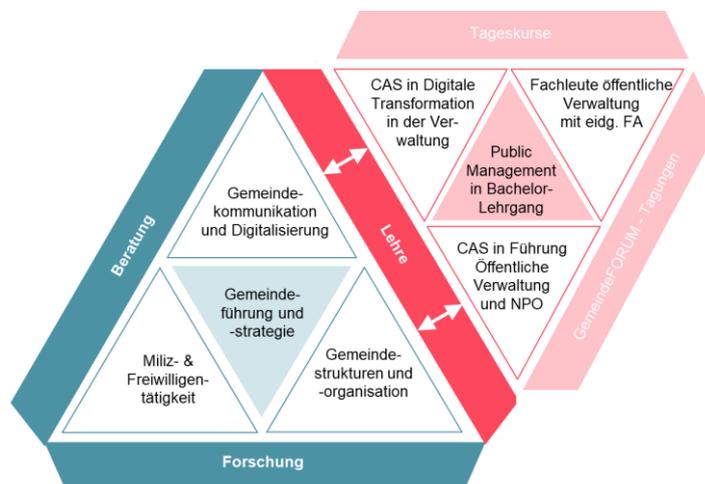


Abb. 1: Kompetenzen des ZVM

(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 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 interne 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- und 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, Regionalrichter (bis Ende 2024)

Projektleitende/Dozierende



Curdin Derungs, Prof. Dr. oec. HSG, Stv. Institutsleiter
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, Prof. 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
bis Juli 2024



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

Wissenschaftliche Projektmitarbeitende



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



Sandro Thaler, BSc
Tel. +41 81 286 38 06
sandro.thaler@fhgr.ch
bis Dezember 2024

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 «Local Journalism & Municipal Communication in the Digital Transformation»

Leitung: Ursin Fetz und Matthias Künzler

Team: Tatjana Schädler, Dario Wellinger, Ulla Autenrieth, Johanna Burger, Urs Dahinden, Caroline Dalmus

Beteiligte: Josef Bernhart, Institute for Public Management Bozen, EURAC research center (IT), Leonhard Dobusch, Universität Innsbruck (AT), Simon Gadras, Université Lumière Lyon (FR), Schweizerisches Institut für Informationswissenschaft (SII), FH Graubünden (CH)

Auftraggeber: Schweizerischer Nationalfonds

Finanzierung: Schweizerischer Nationalfonds

Dauer: 2021 bis 2024

Ausgangslage

Lokalzeitungen verknappen ihre Berichterstattung, da die Digitalisierung zum Rückgang der Werbegelder führt. Dies erschwert auch Gemeinden die Umsetzung ihres Informationsauftrags. Journalistische Start-ups und Dienstleister für die Gemeindekommunikation versuchen, dieses Informationsvakuum auszufüllen.

Dieser Strukturwandel der Lokalkommunikation wirft Fragen auf. Es ist unklar,

1. wie er sich auf die inhaltliche Leistung der Lokalkommunikation auswirkt und
2. welche Rahmenbedingungen eine unabhängige lokale Öffentlichkeit sowie die Erfüllung der Informationspflicht der Gemeinden in der digitalen Welt fördern.

Projektziel

Das Projekt zielte darauf ab, die Struktur des Lokaljournalismus und der Gemeindekommunikation in ihrer Gesamtheit erstmalig zu typologisieren und deren inhaltliche Leistungsfähigkeit in Bezug auf Informationsauftrag, Unabhängigkeit, politische Relevanz, Kritik und Kontrolle zu messen. Des Weiteren wollte das Projekt aufzeigen, welche Innovationen in diesem Bereich möglich sind und welche Faktoren einen nachhaltigen Markterfolg begünstigen.

Mit der Analyse inhaltlicher Leistungen verschiedener Formen und Typologien von Lokaljournalismus und Gemeindekommunikation sollte die Medienpolitik eine Entscheidungsgrundlage erhalten, die aufzeigt, wie sich die Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Lokalkommunikation gestalten lassen. Privaten Medienanbietern und Gemeinden wurde eine Toolbox innovativer Instrumente in Form von Leitfäden zur Bewältigung der digitalen Transformation in Aussicht gestellt.

Umsetzung

Um die erwähnten Fragen zu beantworten, untersuchten wir die Organisationsstrukturen aller Lokalmedien und die Kommunikationsaktivitäten aller Gemeinden in der Schweiz. Dafür werteten wir

Dokumente aus, führten eine Onlinebefragung durch und vertieften die Untersuchung in Fallstudien. Um den Blick über die Schweiz hinaus zu öffnen, analysierten wir zusätzlich – in Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern – innovative Lokalkommunikationsmodelle in vier Nachbarländern der Schweiz (DE, AT, IT, FR).

Durch dieses Vorgehen wollten wir Aussagen über die Leistungsfähigkeit der verschiedenen Formen und Typologien von Lokalmedien und Gemeindekommunikation machen.

Resultate

Wie die Daten aus der Erhebung über die lokalen Medien zeigen, gibt es einen klaren Trend zu einer Zunahme der Online-Angebote, während Printmedien weiterhin das dominierende Verbreitungsformat sind. Werbung ist nach wie vor die wichtigste Einnahmequelle für lokale Medien, gefolgt von Abonnementgebühren und Entschädigungen für die Herausgabe von Amtsblättern. Die Finanzierung ist nach wie vor von entscheidender Bedeutung, da die Inhaltsanalyse gezeigt hat, dass alternativ finanzierte Medien eine geringere Anzahl von Artikeln anbieten, die sich jedoch fast ausschliesslich auf lokale Themen konzentrieren, während werbe- oder gebührenfinanzierte Medien mehr Artikel veröffentlichen, von denen sich jedoch viele mit nationalen oder internationalen Themen befassen. Die inhaltlichen Entscheidungen scheinen also von finanziellen Erwägungen geleitet zu sein. Neben der Finanzierung ist die Rekrutierung von qualifiziertem, lokal verankertem Personal eine weitere grosse Herausforderung für lokale Medien.

Die Gemeinden hingegen sind davon überzeugt, dass ihre Kommunikation die Öffentlichkeit wirksam erreicht und sie damit ihren gesetzlichen Informationsauftrag erfüllen. In den letzten Jahren haben die Kommunen ihre Kommunikationsbudgets und die Zahl der für die Kommunikation zuständigen Vollzeitkräfte deutlich erhöht. Über 40 % haben eine spezifische Kommunikationsstrategie entwickelt. Ihr wichtigstes Kommunikationsinstrument ist die kommunale Webseite, gefolgt von ihrem Newsletter. Gemeindezeitungen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle in ihrer Kommunikation. 60 % der antwortenden Gemeinden gaben an, eine solche Zeitung herauszugeben. Eigene Apps, Videobotschaften, Chatbots, Podcasts und digitale Beteiligungsinstrumente werden dagegen nur selten eingesetzt, vor allem aufgrund von Ressourcenbeschränkungen. Allerdings zeigen gerade einige Beispiele aus dem Ausland (AT, IT, FR), dass diese Kommunikationsmittel von den Kommunen sehr erfolgreich eingesetzt werden können. Auch wenn die Gemeinden mit der lokalen Medienberichterstattung im Allgemeinen zufrieden sind, schätzen sie die Relevanz der lokalen Medienberichterstattung niedriger ein als die Medien selbst, was ihren Einfluss auf politische Entscheidungen oder das Wahlverhalten betrifft.

Für Medien und Gemeinden wurden spezifische Projektwebseiten entwickelt. Darauf sind die Resultate im Detail sowie auch Empfehlungen aufgeführt:

- <https://Gemeindekommunikation.fhgr.ch> (für Gemeinden)
- <https://Localcommunication.fhgr.ch> (für Medien)

2.2 Gemeindeführung und -strategie

Startpaket für Gemeindepolitiker/-innen

Leitung: Dominik Just
Team: Ursin Fetz, Curdin Derungs
Auftraggeber: Kanton Graubünden
Finanzierung: Kanton Graubünden
Dauer: 2024-2025

Bei diesem Projekt geht es um die Erstellung einer Bündner Version des Startpakets für Gemeindepolitiker/-innen. Ziel ist es, die Inhalte des Startpakets mit Erklärungsvideos, interaktiven Grafiken, Links und anderen Instrumenten physisch und 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>).

StratPop – Digitale Strategieberatung mit kommunalen Bevölkerungsbefragungen

Leitung: Ursin Fetz
Team: Curdin Derungs, Tatjana Schädler, Sandro Thaler
Beteiligte: YouGov Schweiz AG, Gemeinde Felsberg GR, Gemeinde Embrach ZH, Gemeinde Rapperswil-Jona SG, Gemeinde Sirnach TG
Finanzierung: Innosuisse
Dauer: 2023 bis 2025

Das ZVM möchte zusammen mit der YouGov Schweiz AG die «Wertschöpfungskette» von kommunalen Bevölkerungsbefragungen verlängern und den Strategieprozess digitalisieren. Im Ergebnis kann der Umsetzungspartner YouGov mit «StratPop» als neues Datenprodukt seine Dienstleistungspalette ausbauen. Gleichzeitig vergrößert sich der Handlungsspielraum der Gemeindebehörden, strategische Entscheidungen eigenständig und datenbasiert voranzutreiben. Übergeordnet zielt «StratPop» darauf, die Wertschöpfungskette der Marktforschungsinstitute zu verlängern, deren Umsatz zu erhöhen und die Autonomie der Schweizer Gemeinden zu stärken.

Web-Applikation zur finanziellen Steuerung von Gemeinden für Exekutivmitglieder im Milizsystem

Leitung: Dominik Just
Beteiligte: Marc Cadalbert, 08eins
Auftraggeber: 08eins
Finanzierung: Innosuisse, Innoscheck
Dauer: August 2024 bis Januar 2025

Schweizer Gemeinden werden aufgrund des föderalistischen Systems unterschiedlich geführt. Diese Unterschiede werden durch das Milizprinzip verstärkt, indem sie je nach Grösse, Aufgabenspektrum und vorhandenen Ressourcen ihre Pflichten anders erfüllen. Insbesondere im Bereich der finanziellen Steuerung führt dies dazu, dass die Kernelemente des Prozesses der finanziellen Steuerung schlecht implementiert sind. Eine Web-Applikation zur integrierten finanziellen Steuerung von Gemeinden soll

diese Probleme beheben. Der Innoscheck von Innosuisse dient dazu, die entsprechenden Bedürfnis- und Marktabklärungen durchzuführen.

2.3 Gemeindestrukturen und -organisation

Fusions-Check für Gemeindefusionen im Kanton Aargau

Leitung: Tatjana Schädler
Team: Ursin Fetz
Auftraggeber: Gemeindeabteilung Kanton Aargau
Dauer: 2024 bis 2025

Am 1. Januar 2022 haben sich die Gemeinden Bözen, Effingen, Elfingen und Hornussen zur Gemeinde Böztal zusammengeschlossen. Zudem haben sich ebenfalls am 1. Januar 2022 die Gemeinden Bad Zurzach, Baldingen, Böbikon, Kaiserstuhl, Rekingen, Rietheim, Rümikon und Wislikofen zur Gemeinde Zurzach zusammengeschlossen. Im Jahr 2024 startete für diese beiden Fusionen jeweils die zweite Datenerhebung und -auswertung. Der Abschluss der Auswertungen ist im Jahre 2025 geplant.

Fusions-Check für Gemeindefusionen im Kanton Bern

Leitung: Tatjana Schädler
Team: Ursin Fetz
Auftraggeber: Amt für Gemeinden und Raumordnung (AGR)
Dauer: 2023 bis 2025

Im Jahr 2023 starteten die zweiten Erhebungen für die fusionierten Gemeinden Langenthal (Langenthal und Obersteckholz), Hindelbank (Hindelbank und Mötschwil) und Riggisberg (Riggisberg und Rümliigen) sowie die dritten Erhebungen für die fusionierten Gemeinden Ersigen (Ersigen, Niederösch und Oberösch), Rapperswil (Bangerten und Rapperswil) und Seeberg (Hermiswil und Seeberg). Die Datenerhebung und -auswertung wurde im Jahr 2024 abgeschlossen. Für die zweiten Erhebungen wurde zusätzlich zum Versand der Auswertungsberichte ein gemeinsamer Auswertungsworkshop durchgeführt, in welchem die Ergebnisse präsentiert und diskutiert wurden.

Zudem fusionierten per 1. Januar 2024 die Gemeinden Wangen an der Aare und Wangenried sowie Reutigen und Zwieselberg. Auch hier startete die Datenerhebung im Jahr 2023. Die Datenerhebung und -auswertung dieser Projekte wurde im Jahr 2024 abgeschlossen. Zu einem späteren Zeitpunkt werden die Daten nochmals erhoben, um die Veränderung messbar zu machen (zweite und dritte Erhebung).

Per 01.01.2017 hat sich die Gemeinde Münsingen mit der Gemeinde Tägertschi zusammengeschlossen. Im Jahr 2024 startete die dritte und letzte Datenerhebung und -auswertung für dieses Projekt. Der Abschluss der Auswertung ist im Jahre 2025 geplant.

Fusions-Check für Gemeindefusionen im Kanton Zürich

Leitung: Tatjana Schädler
Team: Ursin Fetz
Auftraggeber: Gemeindeamt Zürich
Dauer: 2023 bis 2024

Im Jahr 2023 startete die dritte und letzte Datenerhebung für die Fusion zwischen Illnau-Effretikon und Kyburg. Die Datenauswertung wurde im Jahr 2024 abgeschlossen.

Fusions-Check für Gemeindefusionen im Kanton Solothurn

Leitung: Curdin Derungs
Team: Ursin Fetz, Tatjana Schädler, Cindy Meister
Beteiligte: Amt für Gemeinden des Kantons Solothurns (AGEM)
Auftraggeber: Amt für Gemeinden des Kantons Solothurns (AGEM)
Finanzierung: Amt für Gemeinden des Kantons Solothurns (AGEM)
Dauer: 2024 bis 2025

Der Kanton Solothurn hat im Legislaturplan 2021-2025 das Leitmotiv «Ein starker Kanton braucht starke Gemeinden» bekräftigt und das Ziel «Gemeindelandschaft weiterentwickeln» festgelegt. Im Rahmen dessen soll eine Perspektive erarbeitet werden, wie die aktuelle Gemeindestruktur langfristig entwickelt werden kann und drei Stossrichtungen verfolgt: (a) die Stärkung der Autonomie der einzelnen Gemeinden und Reduktion finanzieller und personeller Risiken, (b) den Ausbau des Service-Public-Angebots ohne Delegation an kommunale Verbände oder den Kanton sowie (c) die Förderung der Attraktivität als Gemeinwesen durch ehrenamtliches Engagement und breite gesellschaftliche Teilnahme.

Ein erster Schritt beinhaltet die Überprüfung von Gemeindefusionen im Kanton Solothurn. Der «Fusions-Check» der FH Graubünden wird dafür genutzt, um Erfahrungen und Handlungsoptionen für zukünftige Fusionsprojekte zu gewinnen.

2.4 Gemeindekommunikation und Digitalisierung

Local Journalism and Municipal Communication under digital transformation

Leitung: Matthias Künzler und Ursin Fetz
Team: Dario Wellinger, Tatjana Schädler
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. Neben einer öffentlich zugänglichen Studie werden auch Handlungsmassnahmen für die Praxis publiziert (vgl. ausführliche Beschreibung auf S. 8 ff.).

2.5 Miliz- und Freiwilligentätigkeit

Frauennetzwerke 4.0

Leitung: Ruth Nieffer
Team: Curdin Derungs
Beteiligte: Eurac Research, Bozen I
Auftraggeber: Antrag an Interreg A (Italien-Schweiz)
Finanzierung: Antrag an Interreg A (Italien-Schweiz)
Dauer: 2023 bis dato

Das Projekt «Frauennetzwerke 4.0» hat zum Ziel, die im Projekt PROMO Femina (2022) erarbeiteten Massnahmen für Netzwerke auf ihre Realisierbarkeit zu überprüfen. Mit dem in bewährter Partnerschaft verbundenen Forschungsinstitut Eurac Research in Bozen (I) sollen bestehende Frauennetzwerkstrukturen im Alpenraum untersucht und deren Beitrags-/Entwicklungspotenzial zur Stärkung weiblicher politischer Teilhabe auf Gemeindeebene evaluiert werden.

Projektbegleitung für die Gleichstellungskommission Kanton Glarus

Leitung: Ruth Nieffer
Team: Ruth Nieffer
Auftraggeber: Fachstelle Gesellschaft des Kantons Glarus
Finanzierung: Kanton Glarus, Departement Bildung und Kultur
Dauer: 2023 bis 2025

Hierbei handelt es sich um ein Nachfolgeprojekt, das sich aus dem Projekt PROMO Femina ergab. Es werden mit unterschiedlichen Stakeholdern evidenzbasierte Massnahmen entwickelt, um den Frauenanteil sowie die Diversität im Glarner Landtag zu erhöhen.

PROMO Femina – Politisches Engagement von Frauen in Schweizer Gemeinden

Co-Leitung: Curdin Derungs, Ruth Nieffer
Team: Tatjana Schädler
Auftraggeber: Kantone Graubünden, Appenzell Ausserrhodens, St.Gallen, Wallis und Zürich
Finanzierung: Kantone Appenzell Ausserrhodens (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 bis dato

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. Zudem werden Daten zur Vertretung von Frauen in der Gemeindepolitik in verschiedenen Kantonen aufbereitet und laufend ergänzt. Im Jahr 2024 konnten neu Daten für die Kantone Bern und Glarus ergänzt und die Daten für die Kantone Appenzell-Ausserrhoden und Graubünden aktualisiert werden. Zudem ist eine Übersetzung der Webseite ins Französisch angedacht (promofemina.fhgr.ch).

PROMO Femina on Tour. Regionale Vernetzungstreffen in Graubünden

Leitung: Ruth Nieffer

Team: Tatjana Schädler

Auftraggeber: Kantonale Stabsstelle für Chancengleichheit für Frau und Mann GR

Finanzierung: Kantonale Stabsstelle für Chancengleichheit für Frau und Mann GR

Dauer: 2023 andauernd

Die erfolgreich implementierte Onlineplattform PROMO Femina wird über regionale Vernetzungstreffen und Workshops den Frauen, Netzwerken, Parteien und Gemeinden in Graubünden vorgestellt und Massnahmen daraus diskutiert. Ziel ist es, Frauen in den Dörfern/Gemeinden und Regionen zu erreichen und sie dank Information und Aufklärung zur politischen Teilhabe zu bestärken. Bereits erfolgreich stattgefunden haben eine Veranstaltung im Bregaglia Lab der FH Graubünden und in der Gemeinde Scuol GR mit den Gemeindepräsidentinnen von Scuol GR und Val Müstair sowie unter Beteiligung von Frauen aus dem Südtirol statt.

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 2024 folgende Projekte begleiten:

3.1 Gemeindeführung und -strategie

Lokal vernetzt älter werden

Leitung: Ruth Nieffer

Team: Ruth Nieffer

Auftraggeber: Gesundheitsamt Graubünden, Fachstelle Gesundheitsförderung; Stadt Chur

Dauer: 2023 bis 2024

Das Quartierprojekt «Lokal vernetzt älter werden» wird in der Stadt Chur von der Fachstelle Gesundheit und Alter und der Geschäftsleitung Seniorenzentrum Rigahaus Chur umgesetzt. Die Fachstelle Gesundheitsförderung des Gesundheitsamtes Graubünden unterstützt das Projekt finanziell und konzeptionell. Für die Prozessbegleitung der lokalen Co-Projektleitung beauftragte das Gesundheitsamt Graubünden das ZVM, resp. Ruth Nieffer.

Balzers FL: Leitbild, Vision und Strategie

Leitung: Dario Wellinger

Team: Curdin Derungs, Tatjana Schädler

Auftraggeber: Gemeinde Balzers FL

Dauer: 2024 bis 2025

Mit dem Projekt «Balzers – Leitbild, Vision und Strategie» wird durch Workshops und unter Einbeziehung der Bevölkerung ein neues Leitbild für die Gemeinde Balzers erarbeitet. Zudem werden Workshops zur Definition der Vision und zur Entwicklung der langfristigen Strategie der Gemeinde Balzers durchgeführt. Schliesslich werden Grundlagen für die periodische Überprüfung und Aktualisierung des Leitbildes, der Strategien und strategischen Massnahmen geschaffen, um deren langfristige Relevanz und Umsetzung zu gewährleisten.

Retail-Handel Chur und Region – Bedürfnisanalyse und Weiterentwicklung

Leitung: Dario Wellinger

Team: Curdin Derungs, Tatjana Schädler

Auftraggeber: Region Plessur; Stadt Chur; IG Handel Chur

Dauer: 2024 bis 2025

In der Region Plessur, vor allem in Chur, aber auch in der Destination Arosa und in der Gemeinde Churwalden, zeigt sich ein Rückgang des Interesses am Retail-Markt. Sowohl auf Kundenseite als auch bei den Anbietern ist eine Abnahme der Aktivität und Nachfrage erkennbar. Übergeordnete Entwicklungen wie der Online-Handel und externe Konkurrenz führen zu einer Verlagerung des

Einkaufsverhaltens und setzen den lokalen Handel zunehmend unter Druck. Um dieser Situation entgegenzuwirken, planen die Region Plessur, die Stadt Chur und die Interessengemeinschaft Handel Chur eine umfassende Studie. Ziel dieser Untersuchung ist es, die Bedürfnisse der Kunden, sowohl der einheimischen als auch der zweitheimischen Bevölkerung, besser zu verstehen und konkrete Massnahmen zur Stärkung des Retail-Markts zu entwickeln. Ein zentraler Bestandteil der Studie ist eine detaillierte Analyse der Händler in der Churer Altstadt, in Arosa und in Churwalden, um deren Herausforderungen und Potenziale zu identifizieren. Die Studie soll zusätzlich den lokalen Markt mit ähnlichen Städten und Regionen vergleichen, um bewährte Ansätze und mögliche Synergien abzuleiten. Auf Grundlage dieser Analysen werden zukunftsorientierte Massnahmen erarbeitet und bewertet. Diese Massnahmen umfassen übergeordnete strategische Ansätze, organisatorische Vorschläge für die Wirtschaftsförderung sowie spezifische Strategien zur Angebotsgestaltung. Ziel ist es, die Attraktivität des Einkaufstandorts Chur und der gesamten Region zu steigern, neue Impulse für den lokalen Handel zu setzen und langfristig eine Belebung des Retail-Markts zu erreichen.

3.2 Gemeindestrukturen und -organisation

LieLa Organisationsanalyse

Leitung: Curdin Derungs

Team: Tatjana Schädler

Auftraggeber: Ministerium für Äusseres, Bildung und Sport Liechtenstein

Dauer: 2023 bis 2024

Der Verein «Liechtenstein Languages» (LieLa) hat sich seit seiner Ausgliederung aus der Landesverwaltung Liechtenstein weiterentwickelt. Sowohl das Aufgabenportfolio als auch die Finanzierungsbasis wurden erweitert und ergänzt, d. h. neben der öffentlichen Hand und selbständig erwirtschafteten Einnahmen tragen auch Stiftungen und weitere Partner zur finanziellen Sicherung bei. Gleichzeitig hat sich der Personalbestand in den letzten Jahren erhöht. Die Strukturen sind organisch mitgewachsen. Das Ministerium für Äusseres, Bildung und Sport hat das ZVM beauftragt, die Strukturen von LieLa im Sinne einer Auslegeordnung überprüfen zu lassen und die Organisation gegebenenfalls anzupassen.

Safiental GR: Optimierung Gemeindeverwaltung/-führung

Leitung: Ursin Fetz

Team: Sandro Thaler

Auftraggeber: Gemeinde Safiental GR

Dauer: 2023 bis 2024

Die Gemeinde Safiental hat knapp 1'000 Einwohner:innen. Sie ist 2013 aus der Fusion von vier Gemeinden entstanden. Die gestiegenen Herausforderungen an die Gemeinde und die dadurch erhöhte Arbeitsbelastung für die Verwaltung verursachen Überlegungen zur Optimierung der Gemeindeführung bzw. -organisation (namentlich auch (Entscheid-)Kompetenzen). In der nächsten Zeit stehen Pensionierungen an. Der Fachkräftemangel ist auch in öffentlichen Institutionen spürbar. Zugleich soll die Gemeinde aber auch für Behördenmitglieder attraktiv bleiben. Vor diesem Hintergrund möchte der

Gemeindevorstand die Verwaltung analysieren und Schwachstellen erkennen. Anschliessend soll sie neu ausgerichtet werden.

Cazis GR: Umsetzung Optimierung Gemeindeverwaltung/-führung Cazis

Leitung: Ursin Fetz

Team: Sandro Thaler

Auftraggeber: Gemeinde Cazis GR

Dauer: 2024 bis 2025

Die gestiegenen Anforderungen an die Gemeinde und die dadurch erhöhte Arbeitsbelastung für die Verwaltung verursachen Überlegungen zur Optimierung der Gemeindeführung bzw. -organisation. Erste Entscheide sind gefällt (Gemeindeführungsmodell mit Verwaltungsleitung, Einführung Baukommission). Für die abschliessende Umsetzung sucht die Gemeinde nochmals externe Unterstützung.

Die Ziele lauten im Einzelnen wie folgt:

- Erarbeitung von Stellenprofilen für das Verwaltungskader (Verwaltungsleitung, Finanzen, Forst/Werk) sowie ergänzend für das Bauamt und eine noch zu definierende Stelle
- Erarbeitung und Visualisierung der wichtigsten Kernprozesse
- Rechtliche Umsetzung der Ergebnisse (insbesondere Verfassung und Geschäftsreglement)
- Überprüfung der vorbereiteten weiteren Gesetzesänderungen

Das Projekt soll bis Juni 2025 umgesetzt sein (Gemeindeversammlung).

Felsberg GR: Verfassungsrevision Gemeinde Felsberg

Leitung: Ursin Fetz

Team: Sandro Thaler

Auftraggeber: Gemeinde Felsberg GR

Dauer: 2024 bis 2025

Die Verfassung der Gemeinde Felsberg ist über 20 Jahre alt. Sie soll den aktuellen Rahmenbedingungen und an das übergeordnete Recht angepasst werden. Das ZVM übernimmt die Moderation und inhaltliche Begleitung des Prozesses der Erarbeitung der revidierten Verfassung.

4 Lehre und Weiterbildung

Das Weiterbildungsangebot des ZVM umfasst zwei CAS-Lehrgänge im Umfang von je 12 ECTS, einen eidg. Fachausweis mit rund 420 Lektionen in Kooperation mit der ibw Höhere Fachschule Südostschweiz sowie das jährliche GemeindeFORUM, Tageskurse und Tagungen. Studierende der FH Graubünden können zudem das Wahlpflichtmodul «Public Management» besuchen. In Abb. 3 ist eine Übersicht der Weiterbildungsangebote des ZVM dargestellt. Die Erkenntnisse aus der angewandten Forschung fließen in die Beratungsdienstleistungen und Weiterbildungsangebote ein.

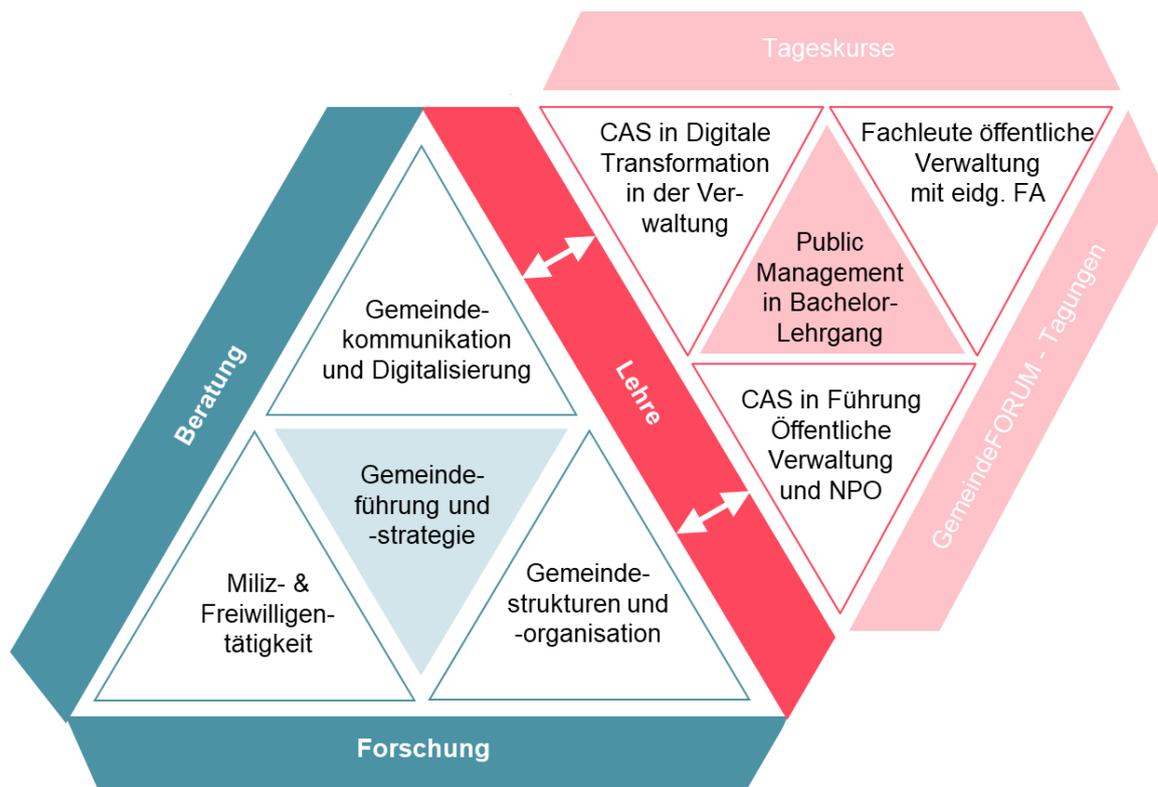


Abb. 3: ZVM-Angebot und Weiterbildung

(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 Dozierenden Curdin Derungs, Dario Wellinger und Tatjana Schädler 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 bei den Sport- und Eventanlagen Chur 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 27. 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, 24. & 31. Januar 2024,

23 Teilnehmende

Referierender intern: Ursin Fetz

Referierende extern: Regula Hunger

Vertiefung in das Verwaltungsrecht, 21. Februar 2024,

22 Teilnehmende

Referierender intern: Ursin Fetz

Referierende extern: Thomas Audétat, Regula Hunger

Gemeindekommunikation: Praxis-Workshop, 26. März 2024,

8 Teilnehmende

Referierende intern: Ursin Fetz, Tatjana Schädler, Dario Wellinger

Gesundheitsförderung in der Gemeinde erfolgreich planen & umsetzen, 3. April 2024,

7 Teilnehmende

Referierende intern: Ruth Nieffer

Referierende extern: Valeria Ciocco, Alice Lang

Frau in Politik & Verwaltung: Auftrittskompetenz, 10. April 2024,

8 Teilnehmende

Referierende extern: Barbara Peter

Toolbox «Probleme ganzheitlich lösen», 24. April 2024,

18 Teilnehmende

Referierende intern: Ruth Nieffer

Frau in Politik & Verwaltung: Auftrittskompetenz, 30. April 2024,

6 Teilnehmende

Referierende extern: Barbara Peter

Toolbox «Design Thinking», 22. Mai 2024,

18 Teilnehmende

Referierender intern: Jonas Ahnefeld

Frau in Politik & Verwaltung: Erfolgreich verhandeln, 29. Mai 2024,

10 Teilnehmende

Referierender extern: Valentin Ade

Gemeindekommunikation: Praxis-Workshop, 29. Mai 2024,
15 Teilnehmende
Referierende intern: Ursin Fetz, Tatjana Schädler, Dario Wellinger

Rechnungslegung nach HRM2 – Grundlagen, 20. Juni 2024,
8 Teilnehmende
Referierende extern: Marco Schädler, Daniel Wüst

Finanzplanung in der Gemeinde, 22. August 2024,
9 Teilnehmende
Referierender intern: Dominik Just
Referierender extern: Romedo Andreoli

Frau in Politik & Verwaltung: Machtspiele im beruflichen Kontext, 2. September 2024,
23 Teilnehmende
Referierende extern: Sibyl Schädeli

Grundlagen der Digitalisierung verstehen, 4. September 2024,
10 Teilnehmende
Referierender intern: Michael Forster

Digitale Verwaltung und E-Government, 25. September 2024,
9 Teilnehmende
Referierender extern: Marc Heuberger

Personalrecht in Gemeinden, 3. Oktober 2024,
11 Teilnehmende
Referierender extern: Adrian Hartmann

Rechnungslegung nach HRM2 – Jahresabschluss, 7. November 2024,
13 Teilnehmende
Referierende extern: Romedo Andreoli, Daniel Wüst

Digitalisierungsprojekte erfolgreich planen & umsetzen, 27. November 2024,
15 Teilnehmende
Referierender extern: Erwin Ochsner

Geschäftsprüfung in der Gemeinde, 12. Dezember 2024,
30 Teilnehmende
Referierende extern: Damian Manser, Marco Schädler

GemeindeFORUM

Das ZVM hat in Kooperation mit dem Schweizerischen Gemeindeverband (SGV) und 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 7. GemeindeFORUM widmete sich dem Thema «Gemeindekommunikation im digitalen Zeitalter». Dario Wellinger ging in seinem Input-Referat auf die Ergebnisse des kürzlich abgeschlossenen schweizweiten SNF-Projektes zur Lokalkommunikation ein und zeigte die Sichtweise der Gemeinden im Besonderen auf. Beim anschliessenden Podiumsgespräch diskutierten die Bündner Nationalrätin und ehemalige Gemeindepräsidentin Anna Giacometti, Manuela Kaech (Zuger Kantonsrätin und Kommunikationsverantwortliche der Gemeinde Oberägeri ZG) und Reto Furter (Co-Leiter Chefredaktion der Medienfamilie Südostschweiz) darüber, wie die Digitalisierung die Gemeindekommunikation verändert, wie die Gemeinde ihre Bevölkerung in Zeiten des Auflagenschwunds bei traditionellen Medien

erreicht und wie etablierte regionale Medien mit diesen Herausforderungen umgehen. Im Anschluss an den Netzwerkanlass tauschten sich die rund 70 Teilnehmenden beim Apéro rege aus.



Abb. 4: Ursin Fetz im Gespräch mit den Podiumsteilnehmenden Anna Giacometti, Reto Furter und Manuela Kaech, 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:

- Projekt- und Prozessmanagement
- Risikomanagement
- Selbstmanagement

Modul 2 behandelt die übergeordnete Thematik «Verwaltungsspezifische Führungsgrundlagen». Das Modul wird vollumfänglich durch das ZVM organisiert und bestritten und behandelt in den nachfolgenden drei Teilmodulen verschiedene Themen:

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

Während Modul 1 mit einzelnen Leistungsnachweisen pro Teilmodul abgeschlossen wird, verfasst jede:r CAS-Teilnehmende im Rahmen des Moduls 2 eine Zertifikatsarbeit mit Bezug zum eigenen Arbeitsbereich.

Im letzten Jahr startete der CAS-Lehrgang bereits zum sechsten Mal mit dem allgemeinen Modul 1 (Herbstsemester 2023). Das verwaltungsspezifische Modul 2 startete im März 2024. Mit der Abgabe der Zertifikatsarbeit im August 2024 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 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.

Der geplante Start im Herbst 2024 konnte aufgrund tiefer Teilnehmerzahlen nicht durchgeführt werden. Der Start des zweiten Lehrgangs (2026/2027) ist im September 2026 geplant.

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.

5 Wissenstransfer

5.1 Publikationen

Derungs, C. (2024). Strategien in Gemeinden. Das Playbook für die Praxis; Haupt: Bern.

Derungs, C. (2024). «Fusions Check» Graubünden (2. Evaluation) (Einblicke in die Forschung Ausgabe Mai 2024, S. 25-27). https://www.fhgr.ch/fileadmin/publikationen/forschungsbericht/fhgr-Einblicke_in_die_Forschung_2024.pdf

Derungs, C. & Wellinger, D. (2024). Evaluation und nutzerzentriertes Design in der öffentlichen Hand. *LeGes*, 35(1).

Derungs, C. & Wellinger, D. (2024). KI bei Bürgerdienstleistungen von Gemeinden. *Marketing Review St. Gallen*, 41(4), 40–47.

Nieffer, R. (2024). Dialog und Begegnung ermöglichen ein «Picknick im Quartier». *Wissensplatz*(1), 36–37. <https://www.fhgr.ch/fh-graubuenden/medien-und-oeffentlichkeit/publikationen/wissensplatz/februar-2024/>

Wellinger, D., Schädler, T. & Fetz, U. (2024). Wie Gemeinden in Zeiten der Digitalisierung kommunizieren. *Schweizer Gemeinde*, 61, 28–31.

Zentrum für Verwaltungsmanagement. (2024). *Jahresbericht. Ausgabe 2023* (Institutsberichte ZVM). Chur. https://www.fhgr.ch/fileadmin/publikationen/institutsbericht/fhgr-zvm-institutsbericht_2023.pdf

5.2 Referate, Konferenzbeiträge

Ursin Fetz

- Fetz, U. (2004). *Leadership in the Digital Age: How Council Members' Social Media Engagement Drives Municipal Communication*. Präsentation eines wissenschaftlichen Papers an der European Group of Public Administration (EGPA), Athen, 03.-06.09.

Curdin Derungs

- Derungs, C. (2024). Participaziun digl avegnir – Wie lassen sich junge Erwachsene für die Gemeinde(-politik) begeistern? Präsentation an der Veranstaltung im SurselvaLab, Ilanz/Glion, 28. August
- Derungs, C. (2024). Sportinfrastrukturen in der Schweiz – Ein Überblick. Präsentation an der Veranstaltung von Sportmanagement inside, Chur, 31. Oktober

Dario Wellinger

- Wellinger, D. (2004). *Leadership in the Digital Age: How Council Members' Social Media Engagement Drives Municipal Communication*. Präsentation eines wissenschaftlichen Papers an der European Group of Public Administration (EGPA), Athen, 03.-06.09.
- Wellinger, D. (2024). PROMO 35 – Politische Nachwuchsförderung für die Gemeindeexekutive. Referat an der internationalen Bürgermeisterinnenkonferenz in Schaffhausen, 12. Juni.
- Wellinger, D. (2024). *PROMO 35 – Politische Nachwuchsförderung für die Gemeindeexekutive*. Referat an der internationalen Bürgermeisterinnenkonferenz in Schaffhausen, 12. Juni.
- Wellinger, D. (2024). *PROMO 35 – Politische Nachwuchsförderung in der Schweiz*. Referat an der Österreichischen Bundestagung der Bürgermeisterinnen unter der Schirmherrschaft der First Lady Doris Schmidauer, Wien, 11./12. April.
- Wellinger, D. & Schädler, T. (2024). *Gemeindekommunikation. Ergebnisse aus dem Projekt «Local Communication»*. Abraxas Academy, Online, 25. April.

5.3 Erfa-Gruppen

Das ZVM moderiert zwei Erfahrungsgruppen aus dem Gemeindeumfeld (Erfa-Gemeindepräsident:innen [Ursin Fetz]; Erfa-Gemeindeschreiber:innen [Dario Wellinger]). Im Rahmen der Managemententwicklung ergänzen sie die formellen Seminarangebote. Die Führungskräfte aus den Gemeinden bringen praktische Fallbeispiele ein, die kollegial beraten werden. Berufs-, Führungs- und Lebenserfahrung, implizites Wissen und Intuition zu nützen, ist die Stärke dieser Arbeitsweise.

Die Aufgabe des ZVM-Coaches ist die Einführung in die beratende Gesprächsführung, die Gestaltung der Zeitstrukturen, die Moderation der einzelnen Beratungsfälle, das Aufnehmen und die Sensibilisierung von Themen und die Hilfe zum Praxistransfer. Manchmal ergänzen theoretische Inputs die praktischen Erfahrungen.

5.4 Experten- und Gutachtertätigkeiten

Ursin Fetz

- Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der EURAC Bozen: Jahrestreffen am 14. November 2024

Curdin Derungs

- Gutachter für «Open Education Platform for Management Schools»
- Gutachter für Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (SGVW-Jahrbuch)

Dominik Just

- Jury-Mitglied Prix benevol Graubünden

Ruth Nieffer

- Prozessbegleitung in kantonalen Aktionsprogrammen (KAP) der Gesundheitsförderung Schweiz zur Entwicklung/Stärkung von Policy Massnahmen im Themenbereich Gesundheitsförderung und Prävention zugunsten von Städten und Gemeinden

5.5 Mitwirkung in externen Gremien

ZVM

- 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

Dario Wellinger

- Mitglied Vorstand FH Schweiz

5.6 Betreute Arbeiten

Insgesamt betreute das ZVM im Berichtsjahr verschiedene Arbeiten:

im Bereich Public Management und für den Studiengang «Bachelor of Science in Business Administration» fünf Bachelorarbeiten:

- Standortattraktivität der Gemeinde Lumnezia, Flavio Caduff (Dario Wellinger)
- Neue Wege für Infrastruktur-Investitionen in der Schweiz, Luca Hangl (Dario Wellinger)
- Bekanntheitsgrad der Procap Sarganserland Werdenberg und deren Angebote, Katarina Macic (Dario Wellinger)
- Erstellung eines Finanzierungskonzepts für die Gemeinde Untervaz, Nadja Eichenberger (Dominik Just)
- Umsetzungskonzept des Gesellschaftsmodells one11 im Engadin, Natalie Gadiant (Curdin Derungs)

für den Studiengang «Sport Management» zwei Bachelorarbeiten:

- Mädchen- und Frauenfussball nach der WEURO 25 in St.Gallen, Simona Cirignotta (Curdin Derungs)
- Sportschulkonzept in Liechtenstein für Teamsportarten, Niklas Beck (Curdin Derungs)

für den Studiengang «Sport Management» elf Studienarbeiten:

- Tissot Arena Biel. Ein Multisportkomplex im Zeichen der Public-Private-Partnership, Florian Baumann und Jan Hunziker (Curdin Derungs)
- Öffentlich-Private-Partnerschaft zwischen der Gemeinde Gossau und der AL Immobilien AG, Joel Eugster und Siro Schmidli (Curdin Derungs)
- Digitalisierungspotenziale öffentlicher Verwaltungsdienstleistungen. Eine Analyse am Beispiel der Gemeinde Worb, Nicola Baumgartner und Nils Müller (Dario Wellinger)
- Digitale Dienstleistungen am Beispiel der Stadt Aarau, Yves Bütler, Robin Just und Damian Ruf (Dario Wellinger)
- Einsatz von Künstlicher Intelligenz in den Verwaltungsprozessen öffentlicher Verwaltungen mit Schwerpunkt auf den Kanton Zürich, Ronja Häcki und Matyas Kobrehel (Dario Wellinger)
- Smart Cities und die Zukunft des Sports: Konzepte zur Gestaltung öffentlicher Sportangebote, Tobias Flury und Janik Vogt (Dario Wellinger)
- Öffentliche Kommunikation im digitalen Zeitalter. Eine Analyse der Städte Aarau, Winterthur und Uster, Glen Altorfer und Silvan Gönitzer (Tatjana Schädler)
- Digitalisierung am Beispiel des Sportamts der Stadt Zürich, Annina Faisst und Patrick Lustenberger (Tatjana Schädler)
- Vergleich digitale Mitwirkung zwischen Thun und Heimberg, Celina Gerber und Anna Röthlisberger (Tatjana Schädler)
- Bürgerbeteiligung im digitalen Zeitalter, Sina Graf und Cornelia Kempf (Tatjana Schädler)
- Handlungsempfehlungen für kantonale Sportämter im Bereich Kommunikation auf Basis kommunaler Kommunikationskonzepte, Silas Hutzli und Andrin Roosemalen (Tatjana Schädler)

für den CAS «Führung öffentliche Verwaltung & Non-Profit-Organisationen» zwölf Living Cases (Zertifikatsarbeiten):

- Analyse der Armeelogistik am Standort Chur, Markus Haltinner (Ursin Fetz)
- Führungsinstrumente in der Gemeinde St. Moritz, Ulrich Rechsteiner (Dominik Just)
- Integration der Lernenden im Betreibungsamt Rothrist nach der neuen BiVo 2023, Sandro Caminada (Jürgen Planitzer)
- Integrierter Aufgaben- und Finanzplan der Gemeinde Mauren (FL), Janik Schädler (Dominik Just)
- Kooperationsformen für die Gemeindeverwaltung Rhäzüns, Adriano Jenal (Dominik Just)
- Kostenwahrheit bei der Gebührenerhebung, Gabriela Huber (Dominik Just)

- Milizarbeit – Massnahmen zur Förderung der politischen Partizipation in der Gemeinde Rüthi, Martina Benz (Curdin Derungs)
- Onboarding neuer Mitarbeitenden bei der Steuerverwaltung der Stadt Schaffhausen, Romano Schmidtke (Jürgen Planitzer)
- Optimierung RAD-Dienstleistungsqualität, Stephan Baumann (Dario Wellinger)
- Reorganisation Sozialamt der Gemeinde Uznach, Manuela Camus (Ursin Fetz)
- Sanierungsstrategie der GVG-Liegenschaften, Renzo Lisi (Curdin Derungs)
- Sprachförderung – Sensibilisierung Politik, Marianne Steiner (Ursin Fetz)

5.7 Medienbeiträge

- Nur Print zu fördern, ist für mich absolut nicht mehr zeitgemäss, Schweizer Journalist:in, 19.12.2024
- «Die Arbeit für die Gemeinden in Bundesbern ist ein grosses Privileg», schweizer-gemeinde.ch, 17.12.2024
- POTENZIAL DER ÄLTEREN GENERATION NUTZEN, Aroser Zeitung, 29.11.2024
- Le donne sono massicciamente sottorappresentate negli esecutivi comunali, chgemeinden.ch/it, 22.11.2024
- Les femmes sont fortement sous-représentées dans les exécutifs communaux, chgemeinden.ch/fr, 22.11.2024
- Frauen sind in Gemeindeexekutiven massiv untervertreten, chgemeinden.ch/de, 22.11.2024
- Workshops für Frauen, fridolin.ch, 06.11.2024
- Kanton Glarus, Fridolin, 31.10.2024
- Die Abhängigkeit zwischen Gemeinden und Lokalmedien – und wie politische Akteure diese nutzen können, communicators.ch, 28.10.2024
- Mehr Frauen in der Politik: Workshop-Trilogie für politikinteressierte Frauen, glarus24.ch, 26.10.2024
- Mehr Frauen in der Politik: Workshop-Trilogie für politikinteressierte Frauen, gl.ch, 25.10.2024
- Publikationen der Gemeinde Böztal, fricktal24.ch, 24.10.2024
- Wie lebt es sich nach der Fusion?, Solothurner Zeitung, Grenchner Tagblatt, Oltner Tagblatt, 16.10.2024
- Publikationen der Gemeinde Böztal, fricktal24.ch, 10.10.2024
- Der Kanton Solothurn möchte Gemeindefusionen vorantreiben, Radio SRF 1 / Regionaljournal Aargau/Solothurn, 08.10.2024
- Der Fusions-Check Kanton Solothurn ist gut angelaufen, so.ch, 05.10.2024
- ENGAGEMENT WILLKOMMEN, Aroser Zeitung, 04.10.2024
- «Fusions-Check»: Gemeinde befragt Bevölkerung, Aargauer Zeitung / Fricktal, 03.10.2024
- Wie zufrieden die Bevölkerung von Rapperswil-Jona ist, Südostschweiz / Linth Zeitung, 30.09.2024
- Die Zeitung als Vertrauensanker, Engadiner Post / Posta Ladina, 26.09.2024
- Il crap da stgarpitsch da la fusiun, rtr.ch, 24.09.2024
- Wie zufrieden ist die Bevölkerung?, Oltner Tagblatt, 11.09.2024
- Ein «Fusions-Check» steht an: Der Kanton Solothurn fühlt der Bevölkerung nach der politischen Vereinigung den Puls, solothurnerzeitung.ch, grenchnertagblatt.ch / Grenchner Tagblatt Online, oltner.tagblatt.ch / Oltner Tagblatt Online, 10.09.2024
- Depuis 4 ans, une équipe pluridisciplinaire de la la Haute école spécialisée des Grisons scrute et analyse la situation des médias locaux et la manière dont les communes communiquent., X, @prsuiss / pr suisse, 02.09.2024
- Wegen Gemeindefusion steigen Krankenkassenprämien, Jungfrau Zeitung, Der Brienzer, Der Oberhasler, Echo von Grindelwald, 30.08.2024

- Wegen Gemeindefusion steigen Krankenkassenprämien, plattformj.ch, derbrienzer.ch / Der Brienzer Online, deroberhasler.ch / Der Oberhasler Online, echovongrindelwald.ch / Echo von Grindelwald Online, 29.08.2024
- Opiniuns giuvnas vs. etablidas, rtr.ch, 29.08.2024
- Wie erfolgreich war die Fusion von Gemeinden?, Solothurner Zeitung, Grenchner Tagblatt, Oltner Tagblatt, 27.08.2024
- Das sagt ein Experte zu Gemeindepodcasts, Südostschweiz / Glarner Nachrichten, 26.08.2024
- Experte Ursin Fetz stellt Strategie infrage, Südostschweiz / Glarner Nachrichten, 26.08.2024
- Die Gemeinde Glarus produziert eigenen Podcast: Experte Ursin Fetz stellt diese Strategie infrage, suedostschweiz.ch, 22.08.2024
- 20.9.2024 – Start CAS Digitale Transformation in der Verwaltung an der FH Graubünden, Schweizer Gemeinde, 17.08.2024
- Bürgermeisterinnenkonferenz: Mehr Frauen in die Rathäuser!, Schweizer Gemeinde, 17.08.2024
- Hefenhofen erreicht Legislaturziel durch Digitalen Dorfplatz: Vernetzung und Engagement mit Crossiety, crossiety.ch, 07.08.2024
- Avvicinare i giovani alla politica, RSI Rete Uno / Grigioni sera, 19.07.2024
- Digitale Herausforderungen, Ruinaulta, 12.07.2024
- KI bei Bürgerdienstleistungen von Gemeinden, Marketing Review St. Gallen, 02.07.2024
- In mais da pais, La Quotidiana, 28.06.2024
- Bürgermeisterinnenkonferenz: Mehr Frauen in die Rathäuser!, schweizer-gemeinde.ch, 25.06.2024
- Kommentar, Elgger / Aadorfer Zeitung, 20.06.2024
- Glücklicherweise gibt es die Gossauer Post, zuerioberland24.ch, 14.06.2024
- Erfahrung schafft Zukunft, Arosler Zeitung, 14.06.2024
- Wie weckt man bloss das Interesse der Stimmbevölkerung?, Stadt-Anzeiger Opfikon/Glattbrugg, 13.06.2024
- Die FHGR Fachhochschule Graubünden hat untersucht, wie sich der Strukturwandel auf den Lokaljournalismus und die Ko ..., pr.suisse, 13.06.2024
- La Haute école spécialisée des Grisons (FHGR Fachhochschule Graubünden) a examiné comment le changement structurel ..., pr.suisse, 13.06.2024
- Das 7. GemeindeFORUM der Fachhochschule Graubünden mit rund 70 Teilnehmenden widmete sich dem Thema «Gemeindekommunikation im digitalen Zeitalter», FHGR Fachhochschule Graubünden, 12.06.2024
- Interesse der Stimmbevölkerung wecken, dorfblietz.ch, 05.06.2024
- Informationen aus dem Gemeinderat, Sirnach Aktuell, 28.05.2024
- Studie stärkt Gewaltentrennung zwischen Gemeinden und Lokaljournalismus, zuerich24.ch, 26.05.2024
- SNF-Studie: Gewaltentrennung zwischen Gemeinden und Lokaljournalismus wichtig, stgallen24.ch, zuerioberland24.ch / zuerioberland24, march24.ch / March24, vilan24.ch / Vilan24, toggenburg24.ch / Toggenburg24, hoefe24.ch / Höfe24, schaffhausen24.ch / Schaffhausen24, 25.05.2024
- Per una comunicazione locale sostenibile in Svizzera, ilbernina.ch, 25.05.2024
- Forschung gibt Empfehlungen für lokale Kommunikation, persoenlich.com, 24.05.2024
- Studie plädiert für Gewaltenteilung zwischen Lokaljournalismus und Gemeindekommunikation, kleinreport.ch, 23.05.2024
- Webseite mit Tipps für Gemeinde-PR ist online, horizont.net, 23.05.2024
- Stadt will Bevölkerung zu Zielen befragen, Südostschweiz / Linth Zeitung, 21.05.2024
- Stadt befragt Einwohner zu Politik, linth24.ch, 16.05.2024

- Die Stadt nimmt an einem Forschungsprojekt der Fachhochschule Graubünden teil, @stadtrj / Stadt Rapperswil-Jona, 15.05.2024
- Bevölkerungsbefragung im Hinblick auf die Legislaturplanung, rapperswil-jona.ch, 15.05.2024
- Der Journalismus stirbt im Kleinen – und mit ihm die Demokratie, republik.ch, 22.04.2024
- Wie Gemeinden in Zeiten der Digitalisierung kommunizieren, Schweizer Gemeinde, 20.04.2024
- Scuntrada da dunnas "Frauen in Beruf und Politik sind mit vielen Herausforderungen konfrontiert", Kanton Graubünden, 12.04.2024
- Nouvel outil en ligne pour la communication communale, commune-suisse.ch, 11.04.2024
- Wie Gemeinden in Zeiten der Digitalisierung kommunizieren, schweizer-gemeinde.ch, 11.04.2024
- Nuovo strumento online di comunicazione comunale, comune-svizzero.ch, 11.04.2024
- Darum setzen Gemeinden auf eine Geschäftsleitung, Südostschweiz / Bündner Zeitung, 08.04.2024
- Fusion Kyburg–Illnau-Effretikon mehrheitlich positiv, zuerieroberland24.ch, 28.03.2024
- KYBURGER IDENTIFIZIEREN SICH WIEDER MIT DER GEMEINDE, Regio / Illnau-Effretikon, 28.03.2024
- Illnau-Effretikon – Die Fachhochschule Graubünden hat die Fusion zwischen Kyburg und Illnau-Effretikon untersucht, @zuerieroberland24 / Zürieroberland24, 27.03.2024
- Per daplü duonnas illa politica cumünala, La Quotidiana, 15.03.2024
- Mincha politica es ün exaimpel per otras duonnas, La Quotidiana, 15.03.2024
- Für mehr Frauen in der Gemeindepolitik, Engadiner Post / Posta Ladina, 14.03.2024
- Jede Politikerin ist Vorbild für andere Frauen, Engadiner Post / Posta Ladina, 14.03.2024
- Kyburger identifizieren sich mit Gemeinde, Zürcher Oberländer, Anzeiger von Uster, 14.03.2024
- Kyburger können sich mit Illnau-Effretikon identifizieren, Der Landbote, 14.03.2024
- Tempo 30 in Mühledorf und eine Berner Welle in Lüterswil: Das möchte der Gemeinderat Buchegg, noch stimmt der Kanton aber nicht überall mit ein, solothurnerzeitung.ch, 13.03.2024
- Finamira: dapli dunnas a la testa da vischnancas grischunas, rtr.ch, 13.03.2024
- Kyburger identifizieren sich wieder mit der Gemeinde, zuerios.ch, 12.03.2024
- Frauen und Politik: Chancen und Herausforderungen für die Region Unterengadin-Münstertal, Engadiner Gipfel, 01.03.2024
- POWERFRAUEN FÜR FRAUENPOWER, Novitats, 01.03.2024
- Wenig geht: So steht es um die Frauenpower in den Dörfern, Südostschweiz / Bündner Zeitung, Bündner Tagblatt, 04.03.2024
- Duonnas e politica: Schanzas e sfidas, Engadiner Post / Posta Ladina, La Quotidiana, 29.02.2024
- Le donne e la politica: opportunità e sfide per la regione Engiadina Bassa/Val Müstair, gr.ch/it, 28.02.2024
- Frauenanteil in Gemeindepolitik stagniert – Veranstaltung in Scuol am 12. März 2024 bietet Chancen und Herausforderungen, newsbot.ch, 28.02.2024
- Frauen und Politik: Chancen und Herausforderungen für die Region Unterengadin-Münstertal, gr.ch/de, vilan24.ch / Vilan 24, 28.02.2024
- Was nach der Fusion mit Wädenswil besser wurde – und was nicht, szs.ch, 13.02.2024
- Fusion hatte für Schönenberg und Hütten positiven Effekt, Zürichsee-Zeitung, 13.02.2024
- Medienmitteilung Fusions-Check: Hütten und Schönenberg haben sich seit der Eingemeindung durch Wädenswil positiv entwickelt, waedenswil.ch, 07.02.2024
- Tod des Käseblatts, Neue Zürcher Zeitung, 18.01.2024
- Wenn Wissenschaft Wissen hilft, Zürichsee-Zeitung / Bezirk Meilen, Zürichsee-Zeitung / Bezirk Horgen, 15.01.2024
- Stammheim ist zufrieden mit seiner Fusion, shn.ch, 13.01.2024
- Positive Resultate nach zweitem «Fusionscheck», Schaffhauser Nachrichten, 12.01.2024

- Fusions-Check: Gutes und Bedenkliches, Andelfinger Zeitung, andelfinger.ch, 12.01.2024
- Stammheim ist zufrieden mit den Resultaten seiner Fusion, shn.ch, 12.01.2024
- Studie zeigt die Folgen einer Gemeindefusion auf, Zürichsee-Zeitung / Bezirk Meilen, Zürichsee-Zeitung / Bezirk Horgen, 11.01.2024
- Wie sich die Fusion auf die Gemeinde ausgewirkt hat, Zürichsee-Zeitung / Bezirk Meilen, Zürichsee-Zeitung / Bezirk Horgen, zsz.ch, 11.01.2024

Titelbild: Tenna, Gemeinde Safiental (Quelle: Graubünden Ferien)

Fachhochschule Graubünden

Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM)

Comercialstrasse 22

7000 Chur

Schweiz

Telefon +41 81 286 39 89

E-Mail zvm@fhgr.ch

fhgr.ch/zvm