

Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM)

Jahresbericht

Ausgabe 2025



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 «StratPOP - Digitale Strategieberatung mit kommunalen Bevölkerungsbefragungen».....	8
2.2	Gemeindeführung und -strategie	9
2.3	Gemeindestruktur und -organisation.....	10
2.4	Gemeindekommunikation und Digitalisierung.....	12
2.5	Miliz- und Freiwilligentätigkeit.....	13
3	Dienstleitung und Beratung.....	15
3.1	Gemeindeführung und -strategie	15
3.2	Gemeindestrukturen und -organisationen.....	17
4	Lehre und Weiterbildung.....	19
4.1	Wahlpflichtmodul «Public Management».....	19
4.2	Weiterbildungsprogramm.....	20
4.3	CAS in Führung öffentliche Verwaltung und Non-Profit-Organisationen.....	23
4.4	CAS und Zertifikatslehrgang in Digitale Transformation in der Verwaltung	23
4.5	Zertifikatslehrgang Frauen gestalten Politik und Verwaltung.....	23
4.6	Fachleute öffentliche Verwaltung mit eidg. Fachausweis.....	24
5	Wissenstransfer	25
5.1	Publikationen.....	25
5.2	Referate und Konferenzbeiträge	25
5.3	Erfa-Gruppen	26
5.4	Experten- und Gutachtertätigkeiten	26
5.5	Mitwirkung in externen Gremien.....	27
5.6	Betreute Arbeiten.....	27
5.7	Medienbeiträge	28

1 Zentrum für Verwaltungsmanagement

1.1 Vorwort

Das Jahr 2025 war für das Zentrum für Verwaltungsmanagement wiederum ein erfolgreiches Jahr. Unsere Tätigkeiten fanden ein grosses Medienecho (insgesamt ca. 100 Treffer, vgl. S. 28 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 Schwerpunkt in der Forschung auf kleinere und mittlere Gemeinden gut aufgestellt sind.

Im Bereich der Forschung stand das InnoSuisse-Projekt «Stratpop» im Fokus. Mit dem Praxispartner YouGov und den Partnergemeinden Embrach ZH, Felsberg GR, Rapperswil-Jona SG und Sirnach TG wurde aus einer Bevölkerungsbefragung ein fertiger Strategiebericht entwickelt (vgl. Referenzprojekt, S. 8 f.). Daneben sorgte das Projekt «Fusions-Check Solothurn», welches die Entwicklung der Fusionsgemeinden untersuchte, für überregionale Wahrnehmung. Dasselbe gilt für das Projekt «PROMOFemina», wo im vergangenen Jahr die Daten der Westschweizer Kantone Genf, Freiburg und Waadt neu integriert werden konnten. Die Projekte zeigen eindrücklich die schweizweite Wirkung des Zentrums für Verwaltungsmanagement.

In der Weiterbildung verdient der erfolgreiche Start des siebten Lehrgangs des CAS «Führung Öffentliche Verwaltung/NPO» besondere Würdigung. Unsere bewährte Kursreihe für Gemeinden und kantonale Verwaltungen wurde wiederum rege besucht. Hervorzuheben ist schliesslich das gut besuchte siebte GemeindeFORUM zum Thema «Gemeindestrategien».

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
Institutsleiter 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.

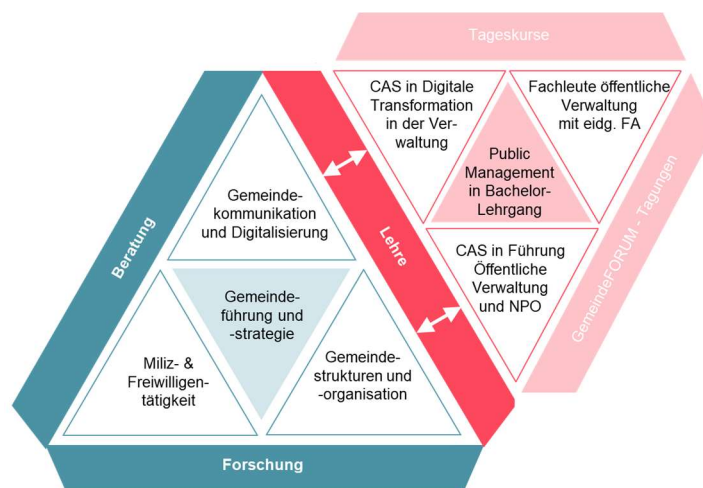


Abb. 1: Kompetenzen des ZVM

(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, zwei geplante Zertifikats-Lehrgänge, einen eidgenössischen Fachausweis (in Kooperation), 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/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



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

Wissenschaftliche Projektmitarbeitende



Lara Brunner, BSc
Tel. +41 81 286 39 60
lara.brunner@fhgr.ch
seit September 2025



Tatjana Schädler, MSc
Tel. +41 81 286 39 88
tatjana.schaedler@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 «StratPOP - Digitale Strategieberatung mit kommunalen Bevölkerungsbefragungen»

Leitung: Ursin Fetz

Team: Curdin Derungs, Tatjana Schädler, Julia Wellauer

Beteiligte: YouGov Schweiz AG, Gemeinde Felsberg GR, Gemeinde Embrach ZH, Gemeinde Rapperswil-Jona SG, Gemeinde Sirnach TG

Finanzierung: Innosuisse

Dauer: 2023 bis 2026

Ausgangslage

Die Gemeinden in der Schweiz stehen heute unter Druck, steigende Ansprüche der Bevölkerung, demografische Veränderungen und beschränkte Ressourcen in Einklang zu bringen. Zwar bieten Bevölkerungsbefragungen wertvolle Einblicke in Einstellungen und Bedürfnisse der Einwohnerinnen und Einwohner, doch werden diese Erkenntnisse häufig isoliert betrachtet und nicht systematisch in politische Entscheidungsprozesse eingebettet. Klassische Resultate bleiben in Berichten stecken, statt als aktive Steuerungsgrundlage zu dienen – eine Lücke, die StratPop adressiert.

Projektziel

Das Forschungsprojekt StratPop hatte zum Ziel, ein digitales Instrument zu entwickeln, mit dem Gemeinden ihre Bevölkerungsdaten systematisch auswerten, strategisch interpretieren und in kommunale Steuerungsprozesse überführen können. Im Zentrum stand die Frage, wie Daten nicht nur visuell dargestellt, sondern strategisch nutzbar gemacht werden können, indem sie Entscheidungsprozesse der Gemeindeführung wirkungsvoll unterstützen.

Umsetzung

StratPop wurde gemeinsam mit YouGov als Befragungsinstitut und den Gemeinden Embrach, Felsberg, Rapperswil-Jona, Sirnachs Praxispartnern entwickelt.

In einem iterativen Entwicklungsprozess wurden unterschiedliche Ansätze und Methoden in StratPop zu einem digitalen Produkt kombiniert:

- Automatisierte Auswertung repräsentativer Bevölkerungsbefragungen, die Stärken und Schwächen einer Gemeinde erfassen,
- Befragung von Gemeindeführung und Verwaltung, um Chancen und Risiken aus Expertenperspektive zu erheben,
- Integration beider Blickwinkel zu einer vollständigen SWOT-Analyse,

- Systematische Ableitung von Strategien und Massnahmen, die als Handlungsempfehlungen in die Legislaturplanung einfließen.

Resultate

StratPop liefert Gemeinden ein digitales Analyse- und Planungsinstrument, das:

- Ergebnisse aus Bevölkerungsbefragungen transparent visualisiert,
- systematische Vergleiche über Zeit und Themen – auch im Vergleich zu einem Benchmark – ermöglicht,
- quantitative mit qualitativen Einschätzungen kombiniert,
- eine datengestützte, kommunale SWOT-Analyse erstellt und
- konkrete Strategien und Handlungsempfehlungen generiert.

Durch diese integrative Aufbereitung können politische Debatten in der Gemeindeführung fundierter geführt und strategische Prioritäten klarer definiert werden. Erste Rückmeldungen aus den Anwendungsgemeinden zeigen, dass StratPop den Austausch zwischen Verwaltung, Politik und Bevölkerung bereichert und zu einer evidenzbasierten Gemeindeführung beiträgt.

Fazit

StratPop überwindet die klassische Trennung von Befragungsergebnis und strategischer Planung. Durch die Digitalisierung und systematische Integration vielfältiger Datenquellen können Gemeinden heute faktenbasierte Entscheidungen treffen, die sowohl den Blick der Bevölkerung als auch jene der Verwaltung und Politik einbeziehen.

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 bis 2025

Bei diesem Projekt ging es um die Erstellung einer Bündner Version des Startpakets für Gemeindepolitiker/-innen. Ziel war 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>).

StratP3 – Strategische Public-Private Partnership-Geschäftsmodelle in Tourismusgemeinden

Leitung: Curdin Derungs
Beteiligte: Mauro Luis Gotsch
Finanzierung: noch nicht finanziert
Dauer: 2025 bis dato

Die Tourismusgemeinden in der Schweiz sind in der Umsetzung ihrer strategischen Ausrichtung zunehmend auf Kooperationen mit anderen öffentlich-rechtlichen Institutionen oder privaten Unternehmen angewiesen. Entweder fehlt es ihnen an den finanziellen und personellen Ressourcen oder an den notwendigen Fachkenntnissen. Kennzeichnend dafür sind in der Praxis traditionelle Public-Private Partnership-Geschäftsmodelle (PPP), die eine Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und privaten Akteuren mit klaren, getrennten Rollen definieren. Die Vorteile solcher kollaborativen PPP-Modellen sollen im vorliegenden Projekt «StratP3» im Anwendungsfeld der Tourismusförderung entwickelt und realisiert werden.

PROMO Citoyen - Stärkung der Partizipation von Nicht-Stimmberechtigten

Leitung: Dario Wellinger
Team: Tatjana Schädler, Curdin Derungs
Finanzierung: Drittmittel
Dauer: 2025 bis 2028

Das vorliegende Projektvorhaben soll basierend auf einer umfassenden Bedürfnisanalyse anwendungsorientiert-wissenschaftlich Massnahmen entwickeln, um den Gemeinden ein Instrumentarium mit konkreten und praktisch umsetzbaren Guidelines zur Hand zu geben. Diese sollen vor Ort einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Prozesse und Möglichkeiten der Mitsprache, Mitgestaltung und Mitentscheidung der von ausländischen Nicht-Stimmberechtigten sowie inländischen Zweitheimischen leisten.

2.3 Gemeindestruktur und -organisation

Fusions-Check für Gemeindefusionen im Kanton Aargau

Leitung: Tatjana Schädler
Team: Ursin Fetz
Auftraggeber: Gemeindeabteilung Kanton Aargau
Dauer: 2024 bis 2026

Am 1. Januar 2022 haben sich die Gemeinden Bözen, Effingen, Elfingen und Hornussen zur Gemeinde Bözetal 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 Fusionsgemeinden die zweite Datenerhebung und -auswertung. Im Jahr 2025 wurden die Auswertungen abgeschlossen und im Rahmen eines Auswertungsworkshops mit den Gemeindevertreter/innen im April 2025 gewürdigt.

Im Jahr 2025 starteten die zweiten Datenerhebungen für die Fusionsgemeinden Herznach-Ueken (Fusion zwischen Herznach und Ueken per 01.01.2023) und Menziken (Fusion zwischen Burg und Menziken per 01.01.2023). Der Abschluss der Auswertungen ist im Jahr 2026 geplant.

Fusions-Check für Gemeindefusionen im Kanton Bern

Leitung: Tatjana Schädler

Team: Ursin Fetz

Auftraggeber: Amt für Gemeinden und Raumordnung (AGR)

Dauer: 2024 bis 2026

Per 01. Januar 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. Die Auswertung wurde im Jahr 2025 abgeschlossen.

Im Jahr 2025 startete die dritte und letzte Datenerhebung für die Gemeinde Grosshöchstetten (Fusion zwischen Grosshöchstetten und Schlosswil per 01.01.2018) und die Gemeinde Kirchdorf (Fusion zwischen Gelterfingen, Noflen, Kirchdorf und Mühlendorf per 01.01.2018) sowie die zweite Erhebung für die Gemeinde Münchenbuchsee (Fusion zwischen Diemerswil und Münchenbuchsee per 01.01.2023). Der Abschluss dieser Auswertungen ist im Jahr 2026 geplant.

Fusions-Check für Gemeindefusionen im Kanton Solothurn

Leitung: Tatjana Schädler

Team: Ursin Fetz

Auftraggeber: Amt für Gemeinden des Kantons Solothurns (AGEM)

Dauer: 2025 bis 2026

Per 01. Januar 2026 haben sich die Gemeinden Halten, Oekingen und Kriegstetten zur Gemeinde Kriegstetten zusammengeschlossen. Im Jahr 2025 startete die erste Datenerhebung (vor Fusion) im Rahmen des Fusions-Checks. Der Abschluss der Auswertungen dieser Erhebung ist im Jahr 2026 geplant.

Fusions-Check für Gemeindefusionen von 2012 bis 2021 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

Die umfassende Evaluation zeigt, dass sich Gemeindefusionen im Kanton Solothurn insgesamt bewährt haben und insbesondere Professionalität, Dienstleistungsqualität, Kommunikation und politische Stabilität verbessert wurden. Wirtschaftlich stehen die fusionierten Gemeinden mehrheitlich solide da, während gesellschaftliche Aspekte wie soziale Integration, Bürgernähe und Identifikation weiterhin hoch ausgeprägt sind. Gleichzeitig ist ein rückläufiges politisches Engagement festzustellen, das jedoch von

einem wachsenden Vertrauen in die Gemeindebehörden begleitet wird. Angesichts zukünftiger Herausforderungen empfiehlt der Bericht, Gemeindefusionen, Verwaltungsfusionen und die regionale Zusammenarbeit weiterzuverfolgen und vertieft zu prüfen.

Fusions-Check für Gemeindefusionen im Kanton Zürich

Leitung: Tatjana Schädler
Team: Ursin Fetz
Auftraggeber: Gemeindeamt Zürich
Dauer: 2025 bis 2026

Im Jahr 2025 startete die dritte und letzte Datenerhebung für die Gemeinde Elgg (Fusion zwischen Elgg und Hofstetten per 01.01.2018) und die zweite Erhebung für Andelfingen (Fusion zwischen Adlikon, Andelfingen und Humlikon per 01.01.2023). Der Abschluss der Auswertungen ist im Jahr 2026 geplant.

PROMO Sport

Leitung: Curdin Derungs
Team: Lara Brunner, Gian Andri Hässig, Jasmin Schnider
Auftraggeber: Gemeinde Rüti ZH, Stadt Aarau, Stadt Chur, Kantone Aargau und Graubünden, Bundesamt für Sport (BASPO)
Finanzierung: Gemeinde Rüti ZH, Stadt Aarau, Stadt Chur, Kantone Aargau und Graubünden, Bundesamt für Sport (BASPO)
Dauer: 2025 bis dato

Hauptziel von PROMO Sport ist es, Transparenz zu schaffen und Grundlagen für eine systematische kommunale Sportförderung zu entwickeln, wovon die gesamte Bevölkerung sowie Sportvereine, -verbände, -netze, Koordinatorinnen und Koordinatoren, Gemeinden, Kantone und das BASPO profitieren. Um die Ergebnisse praxisnah zu machen, wird ein digitales Tool für Gemeinden entwickelt, das Führungspersonen von Gemeindebehörden und -verwaltungen ermöglicht, die Sportförderung verschiedener Gemeinden zu vergleichen.

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 bis 2025

Im Projekt «Local Journalism and Municipal Communication under Digital Transformation» des Schweizerischen Nationalfonds wurden die Organisationsstrukturen der Lokalmedien und Kommunikationsaktivitäten aller Schweizer Gemeinden erhoben und es wurde erforscht, wie sich der Strukturwandel auf die

Leistung der Lokalkommunikation auswirkt. Neben einer öffentlich zugänglichen Studie und Handlungsmaßnahmen für die Praxis wurde im vergangenen Jahr auch ein wissenschaftlicher Artikel zur Nutzung von Social Media in Gemeinden publiziert (vgl. Publikationen auf S. 25 ff.).

2.5 Miliz- und Freiwilligentätigkeit

PROMO Femina – Politisches Engagement von Frauen in Schweizer Gemeinden

Leitung: Ruth Nieffer

Team: 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 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. Im Jahr 2025 konnten neu Daten für die Westschweizer Kantone Genf, Waadt und Freiburg ergänzt sowie die Übersetzung der gesamten Webseite ins Französische abgeschlossen werden. Mittlerweile sind Daten aus 10 Kantonen erfasst (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.

Evaluation Sprachenförderung Kanton Graubünden 2025

Leitung: Curdin Derungs

Team: Lara Brunner, Ursin Fetz, Luigi Menghini (PHGR), Melanie Tamborini

Auftraggeber: Bundesamt für Kultur BAK

Finanzierung: Bundesamt für Kultur BAK

Dauer: 2025 bis 2026

Aufbauend auf der Evaluation von 2018/19 soll geprüft werden, inwieweit die von Kanton und Sprachorganisationen auf der Grundlage der Unterstützung des Bundes ergriffenen Massnahmen Wirkung (Outcomes und Impacts) zur Erhaltung der Mehrsprachigkeit in Graubünden erzielen. Im Zentrum stehen dabei die Lia Rumantscha (LR) und Pro Grigioni Italiano (Pgi). Methodisch ist ein Mixed-Methods-Ansatz angedacht, der Dokumentenanalyse, Online-Fragebogen und qualitative Interviews umfasst. Ergänzend sollen moderierte Stakeholder-Workshops in Deutsch, Rätoromanisch oder Italienisch stattfinden. Der Zwischenbericht und die Workshops mit den betroffenen Stakeholdern sind für das erste Quartal 2026, der Schlussbericht in allen drei Sprachen mit konkreten Empfehlungen bis Mai 2026 vorgesehen.

3 Dienstleitung 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 hat das ZVM im Jahr 2025 folgende Projekte begleitet:

3.1 Gemeindeführung und -strategie

Balzers FL: Leitbild, Vision und Strategie

Leitung: Dario Wellinger
Team: Curdin Derungs, Tatjana Schädler
Auftraggeber: Gemeinde Balzers FL
Dauer: 2024 bis 2026

Mit dem Projekt «Balzers – Leitbild, Vision und Strategie» begleitet das ZVM die Gemeinde Balzers in einem breit angelegten partizipativen Strategieprozess zur Neuausrichtung ihrer langfristigen Entwicklung. In mehreren Workshops sowie einer umfassenden Bevölkerungsbefragung werden unter Einbezug verschiedener Bevölkerungsgruppen – von Jugendlichen bis zu Seniorinnen und Senioren – ein neues Leitbild und eine zukunftsgerichtete Vision für die Gemeinde erarbeitet. Ergänzend dazu finden Workshops zur Definition strategischer Schwerpunkte statt, welche als Grundlage für die Weiterentwicklung des Legislaturprogramms der kommenden Amtsperiode dienen.

Ein zentrales Element des Projekts ist die systematische Mitwirkung der Bevölkerung durch eine quantitative Bevölkerungsbefragung, Fokusgruppen-Workshops mit Einwohnerinnen und Einwohnern sowie einen Workshop mit Jugendlichen an der Realschule Balzers. Auf Basis dieser Bedürfnisanalyse werden zentrale Handlungsfelder wie Lebensqualität, Grundversorgung, Wohnen, Mobilität und nachhaltige Entwicklung sichtbar gemacht. Darauf aufbauend werden Leitlinien formuliert, die Verwurzelung und Tradition mit Offenheit für gesellschaftlichen und räumlichen Wandel verbinden. Gleichzeitig entwickelt das Projekt Instrumente und Prozesse, die eine periodische Überprüfung und Aktualisierung von Leitbild, Vision und strategischen Massnahmen ermöglichen. Damit schafft das Projekt nicht nur Orientierung für die aktuelle Legislatur, sondern legt auch eine tragfähige Grundlage für eine kontinuierliche, evidenzbasierte und partizipative Gemeindeentwicklung.

Retail-Handel Chur und Region – Bedürfnisanalyse und Weiterentwicklung

Leitung: Dario Wellinger
Team: Curdin Derungs, Tatjana Schädler
Auftraggeber: Region Plessur; Stadt Chur; IG Handel Chur, Gemeinde Arosa
Dauer: 2024 bis 2026

In der Region Plessur, vor allem in Chur, aber auch in der Destination Arosa, zeigt sich ein Rückgang des Interesses am Detailhandel. 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, wird durch die Region Plessur, die Stadt Chur und die Interessengemeinschaft Handel Chur eine umfassende Studie durchgeführt. Ziel dieser Untersu-

chung 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. Neben einer detaillierten Bedürfnisanalyse mittels Kundenumfrage in Chur und Arosa ist auch eine Umfrage bei den Händlern der Stadt Chur geplant, um deren Herausforderungen und Potenziale zu identifizieren. 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 Einkaufsstandorts Chur und der gesamten Region zu steigern, neue Impulse für den lokalen Handel zu setzen und langfristig eine Belebung des Retail-Markts zu erreichen.

Thusis GR – Strategie und Finanzen

Leitung: Dario Wellinger

Team: Dominik Just

Auftraggeber: Gemeinde Thusis GR

Dauer: 2025

Die Gemeinde Thusis hat mit einem neu zusammengesetzten Gemeinderat die Legislatur begonnen und möchte eine umfassende Legislatur- und Finanzplanung entwickeln, da bisher keine solche Planungsgrundlage existiert. Ziel ist es, durch einen systematischen Strategieprozess eine Vision, strategische Handlungsfelder und Legislaturziele mit entsprechenden Massnahmen und Projekten für den Zeitraum 2025-2028 zu erarbeiten. Diese Ergebnisse sollen in Arbeitsdokumenten festgehalten und durch eine auf die Strategie abgestimmte Finanzplanung ergänzt werden. Durch die Begleitung des ZVM werden die Grundlagen gemeinsam mit dem Gemeinderat erarbeitet, Workshops geplant und durchgeführt sowie die Ergebnisse dokumentiert und visualisiert. Die erarbeiteten Dokumente sollen insbesondere im Hinblick auf eine gute und verständliche interne Kommunikation aufbereitet werden.

Malans GR - Strategietag mit Bevölkerung

Leitung: Ursin Fetz

Team: Lara Brunner

Auftraggeber: Gemeinde Malans GR

Dauer: 2025 bis 2026

Die Urnenwahlen der Gemeindebehörden vom 9. Februar 2025 läuteten in der Gemeinde Malans eine neue vier-jährige Legislaturperiode ein. Vor vier Jahren hat die Gemeinde Malans das Leitbild und die Strategie entwickelt und nun wollte sie eine Validierung der Strategie vornehmen und herausfinden, wo sie aktuell steht und wo sie sich in den nächsten Jahren hin entwickeln soll.

Das Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM) der Fachhochschule Graubünden verfügt über vielfältige Erfahrungen mit Strategieprozessen im Allgemeinen. Zudem hat es den Strategieprozess in Malans vor vier Jahren begleitet.

Finanzplanung Gemeinde Bonaduz

Leitung: Dominik Just
Team: -
Auftraggeber: Gemeinde Bonaduz GR
Dauer: 2025

Die Gemeinde Bonaduz hat am 2. Mai 2025 eine Inhouse-Schulung zum Thema «Finanzplanung» mit Dominik Just vom Zentrum für Verwaltungsmanagement (ZVM) der Fachhochschule Graubünden (FHGR) durchgeführt. Dabei wurden die IST-Zahlen der Gemeinde Bonaduz mit Teilen des Gemeindevorstands, mit der GPK und mit Mitarbeitenden aus der Verwaltung analysiert und diskutiert.

Am Ende des Workshops wurde das weitere Vorgehen besprochen. Daraus resultierte der Auftrag an das ZVM, den Planungs- und Budgetierungsprozess 2026-2030 der Gemeinde Bonaduz zu begleiten. Das Projekt wurde im Dezember 2025 abgeschlossen.

Finanzplanung Gemeinde St. Moritz

Leitung: Dominik Just
Team: -
Auftraggeber: Gemeinde St. Moritz
Dauer: 2025

Die Gemeinde St. Moritz plant grössere Investitionsvorhaben und Projekte in den kommenden Jahren. Zu diesem Zweck wurde mit dem ZVM eine Investitions-Eventualitätsplanung erstellt, welche folgende Punkte klärte: (1) Kann sich die Gemeinde St. Moritz ein Investitionsvolumen von rund 270 Mio. CHF über die nächsten Jahre leisten?, (2) Wenn ja, wie sehen die finanziellen Konsequenzen aus (z.B. Aufnahme von Fremdkapital, Steuererhöhungen, Kosteneinsparungen)?, (3) Welche Controlling-Massnahmen müssen ergriffen werden, um die Investitions- und Finanzierungsprozesse zu überwachen (Berichterstattung, Excel-Hilfsmittel etc.)?. Das Projekt wurde im Dezember 2025 abgeschlossen.

3.2 Gemeindestrukturen und -organisationen

LieLa Organisationsanalyse

Leitung: Curdin Derungs
Team: Tatjana Schädler
Auftraggeber: Ministerium für Äusseres, Bildung und Sport Liechtenstein
Dauer: 2023 bis 2025

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.

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 suchte die Gemeinde externe Unterstützung.

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 wurde den aktuellen Rahmenbedingungen und an das übergeordnete Recht angepasst. Das ZVM übernahm die Moderation und inhaltliche Begleitung des Prozesses der Erarbeitung der revidierten Verfassung.

Organisations- und Prozessoptimierungen in der Gemeinde Bad Ragaz SG

Leitung: Dominik Just
Team: Lara Brunner, Ursin Fetz
Auftraggeber: Gemeinde Bad Ragaz SG
Dauer: 2025 bis 2026

Das ZVM führt mit dem Gemeinderat Bad Ragaz eine Prozess- und Organisationsanalyse durch. Im Rahmen des bestehenden Gemeindeführungsmodells werden Optimierungen in den Abläufen und Strukturen vorgenommen, um die Effizienz in den Abläufen zu verbessern, die Zufriedenheit bei sämtlichen Beteiligten zu steigern und Klarheit bezüglich Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen – sowohl organisatorisch als auch prozessorientiert – zu schaffen.

4 Lehre und Weiterbildung

Das Weiterbildungsangebot des ZVM umfasst zwei CAS-Lehrgänge im Umfang von 12 ECTS, zwei geplante Zertifikats-Lehrgänge, 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.

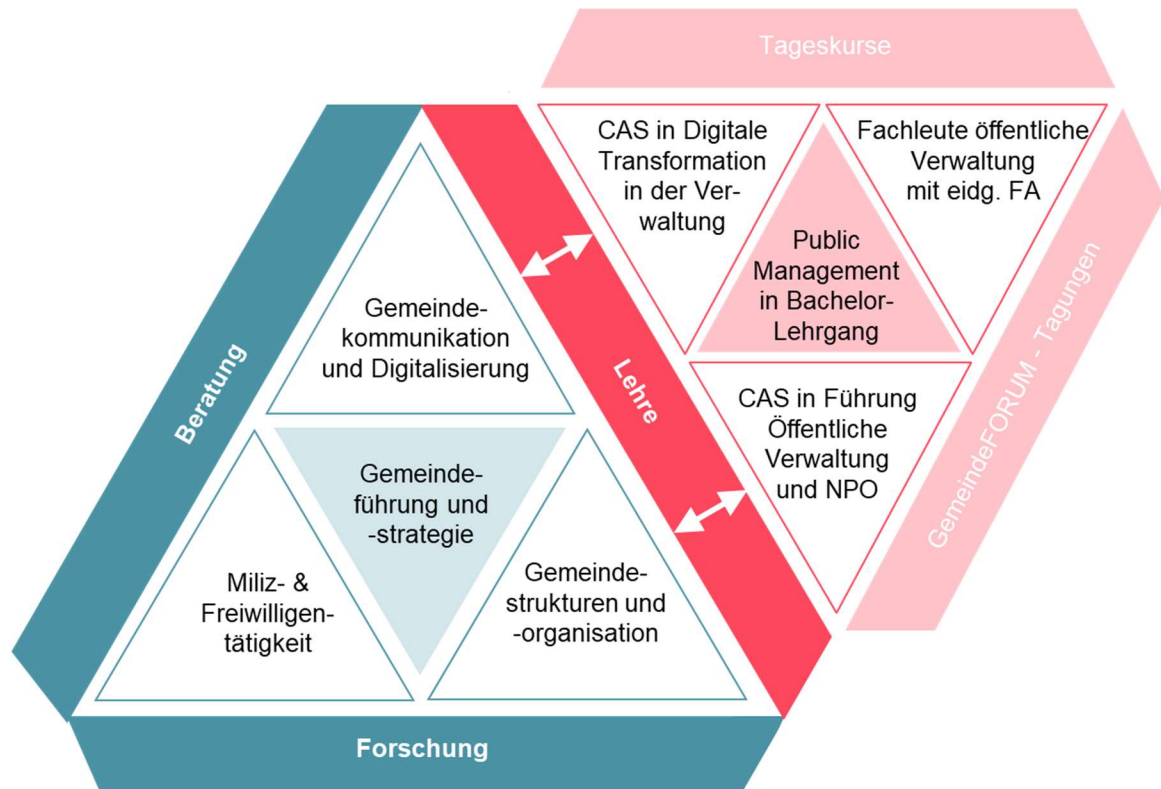


Abb. 3: ZVM-Angebot und Weiterbildung

(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 sowie Gastreferenten 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.

Die durch die Studienarbeit abgeschlossene Blockwoche wurde im Jahr 2025 erstmals durch eine Erstellung und Ausstellung von Postern der Studierenden ergänzt.

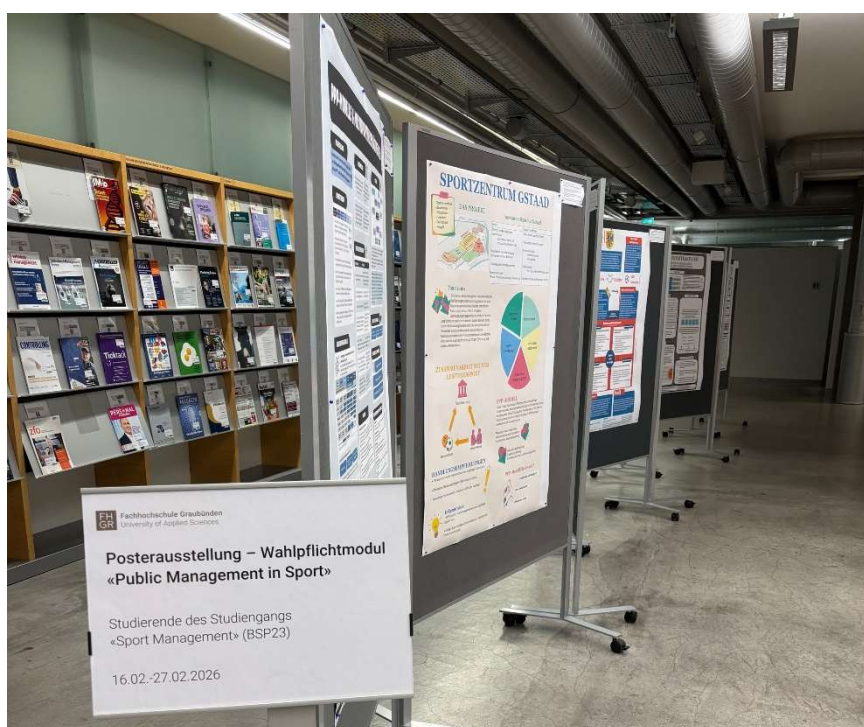


Abb. 4: Posterausstellung

(Bild: Ursin Fetz)

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 28. 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. Im Berichtsjahr nahmen insgesamt 381 Personen daran teil. Vom ZVM direkt wurden folgende Kurse angeboten:

Einführung in das Verwaltungsrecht, 22. & 29. Januar 2025,

33 Teilnehmende

Referierender intern: Ursin Fetz

Referierende extern: Regula Hunger

Geschäftsprüfung in der Gemeinde (Zusatzkurs 2024), 30. Januar 2025,

9 Teilnehmende

Referierende extern: Marco Schädler, Damian Manser

Gesundheitsförderung in der Gemeinde erfolgreich umsetzen, 05. Februar 2025,

12 Teilnehmende

Referierende extern: Alice Lang, Claudia Ruggli

Bewegungs- und Sportförderung als Teil der Gemeindepolitik, 05. Februar 2025,

34 Teilnehmende

Referierende extern: Thierry Jeanneret, Sabine Neuwirth, Christoph Conz

Strategieentwicklung: Zielgerichtet zur Vision, Mission & Legislaturplanung, 12. März 2025,

11 Teilnehmende

Referierende intern: Curdin Derungs

Gemeindekommunikation: Praxis-Workshop, 25. März 2025,

7 Teilnehmende

Referierende intern: Dario Wellinger, Tatjana Schädler

Frau in Politik & Verwaltung: Auftrittskompetenz, 09. April 2025,

6 Teilnehmende

Referierende extern: Barbara Peter

Frau in Politik & Verwaltung: Auftrittskompetenz - Vertiefung, 06. Mai 2025,

8 Teilnehmende

Referierende extern: Barbara Peter

Frau in Politik & Verwaltung: Erfolgreich verhandeln, 14. Mai 2025,

8 Teilnehmende

Referierende extern: Valentin Ade

Toolbox «Design Thinking», 20. Mai 2025,

15 Teilnehmende

Referierende intern: Jonas Ahnefeld

Erfolgreiche Gemeindeführung (Zusatzkurs zur Durchführung 2024), 04. Juni 2025,

12 Teilnehmende

Referierende intern: Ursin Fetz, Dominik Just

Rechnungslegung nach HRM2 – Grundlagen, 19. Juni 2025,

10 Teilnehmende

Referierende extern: Marco Schädler, Daniel Wüst

Grundlagen der digitalen Transformation, 03. September 2025,

13 Teilnehmende

Referierende intern: Tobias Lehmkuhl

Künstliche Intelligenz in Verwaltung & Behörden, 24. September 2025,

26 Teilnehmende

Referierende intern: Daniel Zünd

HR-Praxis in der öffentlichen Verwaltung, 01. Oktober 2025,

14 Teilnehmende

Referierender extern: Claudia Stebler

Rechnungslegung nach HRM2 – Jahresabschluss, 20. November 2025,

13 Teilnehmende

Referierende extern: Romedo Andreoli, Daniel Wüst

Gemeindeversammlungen erfolgreich durchführen, 26. November 2025,

10 Teilnehmende

Referierender extern: Ursin Fetz, Thomas Kollegger

Digitalisierungsprojekte erfolgreich planen & umsetzen, 03. Dezember 2025,

17 Teilnehmende

Referierende extern: Erwin Ochsner

Geschäftsprüfung in der Gemeinde, 11. Dezember 2025,

20 Teilnehmende

Referierende extern: Marco Schädler, Damian Manser

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 8. GemeindeFORUM widmete sich dem Thema «Strategien in Gemeinden neu denken». Curdin Derungs ging in seinem Input-Referat auf die Kernpunkte seiner Buch-Publikation «Strategien in Gemeinden neu denken» ein. Beim anschliessenden Podiumsgespräch diskutierten unter Leitung von Ursin Fetz der ehemalige Stadtpräsident von Chur Urs Marti, Rebekka Bernhardsgrütter (Gemeindepräsidentin Embrach ZH) und Curdin Derungs darüber, ob und wie Strategiearbeit in den Gemeindealltag erfolgreich zu integrieren sind. Im Anschluss an den Netzerkanlass tauschten sich die rund 70 Teilnehmenden beim Apéro rege aus.



Abb. 5: Ursin Fetz im Gespräch mit den Podiumsteilnehmenden Curdin Derungs, Rebekka Bernhardsgrütter und Urs Marti, 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
- Selbstmanagement

Das 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, verfassen die CAS-Teilnehmenden im Rahmen des Moduls 2 eine Zertifikatsarbeit mit Bezug zum eigenen Arbeitsbereich.

Im September 2025 konnte der 7. Lehrgang mit 17 Teilnehmenden aus der öffentlichen Verwaltung und diversen Non-Profit-Organisationen gestartet werden. Dabei sind Teilnehmende aus Graubünden, Zürich, St. Gallen, dem Thurgau und aus dem Wallis. Das verwaltungs- und führungsspezifische Modul 2 wird im März 2026 starten.

4.4 CAS und Zertifikatslehrgang in Digitale Transformation in der Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung befindet sich inmitten umfassender digitaler und gesellschaftlicher Entwicklungen. Sie hat die Chance, sich zukunftsfähig weiterzuentwickeln und den digitalen Wandel mitzugestalten. Dienstleistungen und Prozesse sind den im Zuge der digitalen Transformation veränderten Bedürfnissen unterschiedlicher Anspruchsgruppen anzupassen. Der CAS «Digitale Transformation in der Verwaltung» möchte mittels einer attraktiven und praxisnahen Weiterbildung im Hochschulkontext die Aneignung von Kompetenzen zum Verstehen, Gestalten und Führen der digitalen Transformation in der Verwaltung vermitteln.

Das CAS ist modular aufgebaut und besteht aus zwei Modulen. Modul 1 vermittelt grundlegendes Wissen zur Digitalisierung und zur digitalen Transformation. Die Teilnehmenden sind in der Lage, die digitale Transformation aktiv mitzugestalten. Im Modul 2 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.

Bestandteil des CAS ist ein Zertifikatslehrgang, der auch separat absolviert werden kann. Im geplanten Zertifikatslehrgang werden an insgesamt vier kompakten Kurstagen und einem E-Learning-Kurs praxisnahes Wissen zu digitalen Trends und Künstlicher Intelligenz vermittelt, sodass Teilnehmende diese besser verstehen und in der digitalen Transformation gezielter handeln können. Darüber hinaus werden

Grundlagen und Kompetenzen in Innovation und kundenzentrierter Verwaltung vermittelt. Zudem thematisiert der Lehrgang Resilienz und psychologische Sicherheit als zentrale Erfolgsfaktoren für nachhaltige Veränderung in Organisationen.

Im Frühjahr 2026 startet der erste Zertifikatslehrgang, welcher ausschliesslich für Mitarbeitende der Kantonalen Verwaltung Graubünden durchgeführt wird. Der Start des ersten öffentlichen Lehrgangs ist im Herbst 2026, zusammen mit dem CAS, geplant.

4.5 Zertifikatslehrgang Frauen gestalten Politik und Verwaltung

Politik und Verwaltung brauchen mutige Stimmen – und mehr Frauen, die sich engagiert einbringen. Der geplante Zertifikatslehrgang «Frauen gestalten Politik und Verwaltung» richtet sich an interessierte Frauen, die ihre Leitungs- und/oder Gestaltungskompetenzen im politischen oder administrativen Umfeld erweitern möchten. Im Mittelpunkt stehen zukunftsrelevante Kompetenzen. Der Zertifikatslehrgang schafft Raum für Begegnung, Austausch und Inspiration – damit mehr Frauen mutig gestalten, klar entscheiden und sichtbar wirken.

Der Lehrgang ist modular aufgebaut und behandelt an mehreren Kurstagen zentrale Themen wie Macht(-spiele) und mikropolitischen Verhalten, Medien- und Auftrittskompetenz, Kommunikation im politischen Alltag oder erfolgreich verhandeln und vermitteln. Eine Netzwerkveranstaltung rundet das Profil des Lehrgangs ab.

Der von Ruth Nieffer und Tatjana Schädler neu konzipierte Zertifikatslehrgang startet erstmals voraussichtlich im Herbst 2026.

4.6 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., & Nieffer, R. (2025). *Public management and the promotion of health-enhancing physical activity: an introduction to impact orientation*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4337/9781035333141.00030>
- Derungs, C., & Schädler, T. (2025). «Fusions-Check» Solothurn. FHGR Verlag.
<https://repository.fhgr.ch/handle/fhgr/152479>
- Derungs, C., & Wellinger, D. (2025). Smart statt analog: die Gemeinde der Zukunft. *Wissensplatz*, Nr. 34/September 2025. <https://repository.fhgr.ch/handle/fhgr/152061>
- Fetz, U. (2025). Bei den Gemeindefusionen warten jetzt die schwierigen Projekte. *Neue Zürcher Zeitung*.
<https://repository.fhgr.ch/handle/fhgr/152483>
- Fetz, U. (2025). Neues Online-Tool zur Gemeindekommunikation. *Einblicke in Die Forschung*.
<https://repository.fhgr.ch/handle/fhgr/152036>
- Fetz, U., Derungs, C., & Schädler, T. (2025). *Fusions-Check: Instrument zur Erfolgsmessung von Gemeindefusionen (2. Aufl.)*. <https://repository.fhgr.ch/handle/fhgr/152480>
- Schädler, T., & Nieffer, R. (2025). Représentation paritaire: un potentiel encore largement inexploité. *Schweizer Gemeinde*, 62 (630). <https://repository.fhgr.ch/handle/fhgr/152484>
- Wellinger, D. (2025). Gemeinden und ihr Milizsystem im Wandel. *Wissensplatz*, Nr. 33/Februar 2025.
<https://repository.fhgr.ch/handle/fhgr/152046>
- Wellinger, D., Fetz, U., & Villeneuve, J.-P. (2025). Drivers of Social Media Adoption in Swiss Municipalities. *Swiss Yearbook of Administrative Sciences*, 16 (1). <https://doi.org/10.5334/ssas.229>
- Wellinger, D., & Schädler, T. (2025). *Detailhandel Plessur im Aufbruch: Chancen und Strategien für den Handel in Chur und Arosa*. FHGR Verlag. <https://repository.fhgr.ch/handle/fhgr/152482>
- Zentrum für Verwaltungsmanagement. (2025). *Jahresbericht. Ausgabe 2024* (Institutsberichte ZVM). Chur. https://www.fhgr.ch/fileadmin/publikationen/institutsbericht/fhgr-zvm-institutsbericht_2024.pdf

5.2 Referate und Konferenzbeiträge

Ursin Fetz

- Gemeindepolitik – die reizvolle Herausforderung! Referat anlässlich des Begrüssungsanlasses für neue Behördenmitglieder am 2. Februar 2025 in Brig (VS)
- Verwendung von strategischen Instrumenten in Schweizer Gemeinden; Input von Ursin Fetz anlässlich des Innovationstages von YouGov Schweiz am 2. September 2025 in Zürich

Curdin Derungs

- Strategien in Gemeinden – Welche Strategie Gemeinden für die digitale Transformation offenstehen, Inputreferat am 20. Februar 2025, Stammtisch Myni Gmeind
- Strategien in Gemeinden – Digitale Transformation im Fokus, Online-Referat am 20. März 2025, Ab-raxas Academy
- Strategien in Gemeinden neu denken, Inputreferat am 4. Juni 2025, 8. GemeindeFORUM, FHGR
- Gemeindefusionen in der Schweiz – eine Auslegeordnung, Inputreferat am 10. Juni 2025, FDP Aarau

- Gemeindestrukturen – Eine Auslegeordnung, Inputreferat am 3. Juli 2025, Verband Zürcher Gemeindeangestellte VZGV
- Strategien in Gemeinden, Inputreferat am 12. November 2025, Region Aareland
- Politisches Engagement von Unternehmer/innen und Führungspersonen aus der Wirtschaft: Erfolgsfaktoren und Hürden, Inputreferat am 30. November 2025, Bündner Gewerbeverband

Ruth Nieffer

- «Politik neu denken». Impulsreferat und Moderation Podium am 23. Januar 2025, Frauenstamm Lai
- PROMO Femina : Promouvoir les femmes. Renforcer le système de milice. Vortrag am 4. September 2025, Commission Romande de Politique Locale (CROPOL), Yverdon
- Weibliche Führung, Impulsvortrag KMU-Frauentagung, 31. Oktober 2025, Bündner Gewerbeverband

Dario Wellinger

- Gemeindekommunikation – Ergebnisse aus dem SNF-Projekt, Input-Referat am Themen-Anlass der Andelfinger Zeitung, 19.03.2025, Andelfingen.
- Plus 65 – Das Engagement von über 65-Jährigen nutzen, Vortrag an der Fachtagung "Neue Denkweisen für zukunftsfähige Dienstleistungsstrategien" von Artiset, Biel, 01.04.2025
- Detailhandel Arosa – Vortrag und Workshop mit der Bevölkerung, Arosa, 02.07.2025
- Gestão Pública na Suíça (com foco nos municípios), öffentlicher Vortrag an der Universidade Federal de Goiás (UFG), 03.12.2025, Goiânia (Brasilien)

Tatjana Schädler

- Detailhandel Arosa – Vortrag und Workshop mit der Bevölkerung, Arosa, 02.07.2025

5.3 Erfa-Gruppen

Das ZVM moderiert zwei Erfahrungsgruppen aus dem Gemeindeumfeld (Erfa-Gemeindepräsident:innen [Ursin Fetz]; Erfa-Gemeindeschreiber:innen [Dario Wellinger und Curdin Derungs]). 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 13. November 2025

Curdin Derungs

- Gutachter Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (SGVW)

Dominik Just

- Jury-Mitglied Prix benevol Graubünden

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 Tourismusbildung an der FH Graubünden

Dario Wellinger

- Mitglied Vorstand FH Schweiz

5.6 Betreute Arbeiten

Insgesamt betreute das ZVM im Berichtsjahr 18 verschiedene Arbeiten:

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

- Analyse des Digitalisierungsstandards sowie Entwicklungsmöglichkeiten für das Betriebs- und Konkursamt der Region Plessur, Sarina Obrist (Dario Wellinger)
- Untersuchung der Voraussetzungen und des Nutzens des Zusammenschlusses von Gemeindesteu-erämter zu Steuerallianzen, Enrico Guler (Dario Wellinger)

für den Studiengang «Digital Business Management» vier Bachelorarbeiten:

- Digitale Touchpoints zwischen der Bevölkerung und der Gemeinde Glarus, David Aebli (Dario Wellinger)
- Digitalisierungsstrategien in Graubündner Gemeinden: Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Potenziale, Silvan Roffler (Dario Wellinger)
- Prozessdigitalisierung in der kantonalen Verwaltung Graubünden Eine Fallstudie zur Prozessdigitalisierung anhand des Formulars zu den forstlichen Massnahmen, Sabrina Rutz, (Dario Wellinger, Michael Forster)
- Entwicklung einer Datenstrategie für Schweizer Gemeinden, Flavio Walt (Dario Wellinger)

für den Studiengang «Sport Management» vier Bachelorarbeiten:

- Zusammenarbeit zwischen dem Amt für Sport St.Gallen und den politischen Gemeinden, Dana Zimmermann (Curdin Derungs)
- Business Club Konzept für den Eishockeyverein EHC Chur, Marco Zinsli (Curdin Derungs)
- Vom Talent zur Spitze: Entwicklungsförderung und Professionalisierung der Nachwuchsarbeit des HC Davos, Samuel Martig (Curdin Derungs)
- Strategieentwicklung zur Gewinnung und langfristigen Bindung von Frauen als Funktionärinnen im Fussballverband Bern/Jura, Janis Schwab (Curdin Derungs)

für den Studiengang «Bachelor of Science in Business Administration» sieben Studienarbeiten:

- Analyse von ausgewählten Standortfaktoren von vier Schweizer Fachhochschulen, Désirée Kalberer (Dario Wellinger)
- Kommunikation von öffentlichen Organisationen, Marija Starčević (Dario Wellinger)
- Flat Tax – ein Modell für die Schweiz?, Niklas Ammann (Curdin Derungs)
- Marktmacht von Unternehmen: Wirtschaftliche Wirkungen des Schweizer Kartellgesetzes, Aaron Racine (Curdin Derungs)
- Externe Effekte: Finanzierung des öffentlichen Verkehrs heute und in Zukunft, Melissa Stegmann (Curdin Derungs)
- Bedingungsloses Grundeinkommen – Vor- und Nachteile, Mika Krause (Curdin Derungs)
- Die Zuckersteuer - Ausgestaltung und Wirkungen, Eric Müntener (Curdin Derungs)

für den Studiengang MAS in Business Administration eine Master-Thesis

- Hefenhofen im digitalen Wandel: Eine Strategie für die digitale Verwaltung der Gemeinde Hefenhofen (Ursin Fetz)

5.7 Medienbeiträge

- Unerwarteter Doppelrücktritt: Thusis verliert den Gemeindeammann inklusive Stellvertreter, Radio Grischa / Radio Grischa Info kompakt 17.00 – 18.30 / News, TV Südostschweiz / Rondo News, 23.12.2025
- Gleichgültigkeit gefährdet das System, Neue Zürcher Zeitung, 23.12.2025
- Co vai cun las stizuns en la citad veglia da Cuira?, rtr.ch, 07.12.2025
- Ina visita en la citad veglia da Cuira, rtr.ch, 06.12.2025
- Frauen zweifeln oft mehr als Männer, Freiburger Nachrichten, 18.11.2025
- Dalla Val Calanca ai media nazionali: la lunga carriera di Attilio Savioni conquista la Svizzera, Il Grigione Italiano, 13.11.2025
- Dans les dossiers: plus de femmes pour faire vivre la politique locale, ajour.ch/fr, rjb.ch / Radio Jura Bernois Online, 12.11.2025
- Attilio Savioni: der dienstälteste Gemeindepräsident der Schweiz, srf.ch, 08.11.2025
- Fokus: Dienstältester Gemeindepräsident der Schweiz kommt aus Graubünden, awp Finanznachrichten, 08.11.2025
- Dienstältester Gemeindepräsident der Schweiz kommt aus Graubünden, suedostschweiz.ch, 08.11.2025
- Soglie, Il Grigione Italiano, 06.11.2025
- Des élus romandes racontent comment elles brisent les codes, tdg.ch, 24heures.ch/24 heures Online, 02.11.2025
- DES ÉLUES ROMANDES BRISENT LES CODES, Femina, 02.11.2025
- Steuereffuss soll unverändert bleiben, engadinerpost.ch, 01.11.2025
- Ausgeglichenes Budget verabschiedet, Engadiner Post / Posta Ladina, 01.11.2025
- KI-Newsletter aus der Dorfbeiz, Neue Zürcher Zeitung, 27.10.2025
- KI-Newsletter aus der Dorfbeiz: wie ein Zürcher Startup den Lokaljournalismus retten will, nzz.ch, 27.10.2025
- Was, wenn niemand mehr Verantwortung übernehmen will?, Schweiz am Wochenende / Freiburger Nachrichten, 25.10.2025
- Etre enceintes et élus, un parcours épineux, ArcInfo, 24.10.2025

- «Est-ce que j'ai le droit de m'arrêter?», Le Courrier, 22.10.2025
- Etre enceintes et élues, un parcours épineux, Le Nouvelliste, Journal du Jura, 22.10.2025
- Representation paritaire: un potentiel encore largement inexploité, Schweizer Gemeinde, 17.10.2025
- Geschlechterparität in Gemeindeämtern anstreben, Schweizer Gemeinde, 17.10.2025
- Einladung zur Umfrage als «Fusions-Check», Wynentaler Blatt, wynentaler-blatt.ch, 16.10.2025
- La politique n'est-elle qu'un « affaire d'hommes » ?, Riviera Chablais Hebdo, 15.10.2025
- Politische Ämter: Frauen, traut Euch!, Anzeiger von Saanen, 14.10.2025
- Leuchtendes Vorbild Saanenland, Anzeiger von Saanen, anzeigervonsaanen.ch, 14.10.2025
- Panne trübt Fusionsumfrage, Elgger / Aadorfer Zeitung, 14.10.2025
- Gemeinden brauchen eine gute Strategie, Südostschweiz / Bündner Zeitung, Bündner Tagblatt, 30.09.2025
- Surselva – Gemeinden zusammen für die Weisse Arena, SRF 1 / Telesguard, 23.09.2025
- So geht Politik im Dorf, Südostschweiz / Bündner Zeitung, Bündner Tagblatt, 19.09.2025
- Flem, Laax e Falera vulan l'infrastructura da l'Arena Alva, rtr.ch, rtr.ch / RTR Radiotelevision Svizra Rumantscha, 09.09.2025
- Flem, Laax e Falera vulan cumprar infrastructura da l'Arena Alva, rtr.ch / RTR Radiotelevision Svizra Rumantscha, 09.09.2025
- Frauen sind in Gemeinderäten nach wie vor untervertreten, Wochen-Zeitung für das Emmental und Entlebuch, wochen-zeitung.ch, 04.09.2025
- Umfrage zur Sportförderung in Schweizer Gemeinden, chgemeinden.ch/de, 03.09.2025
- Sondaggio sulla promozione dello sport nei comuni svizzeri, chgemeinden.ch/it, 03.09.2025
- Enquête sur la promotion du sport dans les communes suisses, chgemeinden.ch/fr, 03.09.2025
- Neue Studie zum Detailhandel in Chur und Arosa, Radio Grischa / RSO Mittag 13.00 - 14.00, Radio Grischa / RSO Info Mittag / News 12.00, 29.08.2025
- Shopping in Chur: Konsument:innen wünschen neue Marken, grheute.ch, 29.08.2025
- Umfassende Detailhandels-Studie zeigt Wege zur Stärkung des Detailhandels in Chur und Arosa auf, Radio Grischa / Radio Grischa Info kompakt 17.00 – 18.30 / News, 29.08.2025
- Mehr Frauen in Gemeindepräsidien: FHGR-Initiative PromoFemina, Radio SRF 1 / Regionaljournal Graubünden Sendung 17.30, 22.08.2025
- Pour davantage d'élues, Le Courrier, 18.08.2025
- Encourager les candidatures féminines, La Liberté, 18.08.2025
- Des mesures pour avoir plus de femmes en politique communale, Le Quotidien Jurassien, 16.08.2025
- L'engagement féminin en politique communale encouragé, Journal du Jura, 15.08.2025
- Promo Femina, qui encourage les femmes à s'engager en politique communale, s'étend en Roman-die, ajour.ch/fr, 15.08.2025
- Ein Projekt für mehr Frauen in der Gemeindepolitik, Freiburger Nachrichten, freiburger-nachrichten.ch, 14.08.2025
- Projekt PROMO Femina der FHGR wird ausgeweitet, Südostschweiz / Bündner Zeitung, Bündner Tagblatt, 14.08.2025
- Mehr Frauen in der Gemeindepolitik, myscience.ch/de, kanal 9 / Tagesinfo, 14.08.2025
- Des mesures pour avoir davantage de femmes en politique communale, lqj.ch, 14.08.2025
- Mehr Frauen in der Gemeindepolitik: Ausweitung des Projektes «PROMO Femina» auf die Westschweiz, Facebook Office de l'égalité et de la famille / Amt für Gleichstellung und Familie, 14.08.2025
- Radio SRF 1 / Regionaljournal Bern/Freiburg/Wallis Sendung 17.30, 13.08.2025

- Participation politique des femmes: effort en Suisse romande, Keystone ATS / Agence Télégraphique Suisse, 13.08.2025
- Il encourage les femmes à s'engager en politique dans leur commune. Le projet PROMO Femina s'étend à Fribourg et à la Suisse romande, laliberte.ch, 13.08.2025
- Ausweitung des Projekts "Promo Femina", walliser-zeitung.ch, 13.08.2025
- Des mesures pour encourager les femmes à s'engager en politique, rfj.ch, 13.08.2025
- Sommerserie: Gemeindefusionen boomen, Radio SRF 1 / Regionaljournal ZH/SH Sendung 07.32, Radio SRF 1 / Regionaljournal Aargau/Solothurn Sendung 06.32, Radio SRF 1 / Regionaljournal Aargau/Solothurn Sendung 07.32, Radio SRF 1 / Regionaljournal Aargau/Solothurn Sendung 08.32, Radio SRF1 / Regionaljournal BE/FR/VS Sendung 12.03, Radio SRF1 / Regionaljournal Basel Sendung 12.03, 08.08.2025
- In der Schweiz leben immer mehr Leute – doch die Zahl der Gemeinden schrumpft, Radio SRF1 / Regionaljournal Zentralschweiz Sendung 12.03, 08.08.2025
- Fusionen haben sich bewährt, Anzeiger Thal / Gäu / Olten, 31.07.2025
- «La finala decida mintga singula vischnanca», La Pagina da Surmeir, 31.07.2025
- «La finala decida mintga singula vischnanca», La Quotidiana, 23.07.2025
- «NICHT NUR REDEN, SONDERN MACHEN», Aroser Zeitung, 11.07.2025
- Auch in Stüsslingen ist die Bilanz rosig, Solothurner Zeitung, Grenchner Tagblatt, Oltnen Tagblatt, 10.07.2025
- Der «Fusions-Check» im Auftrag des Kantons zeichnet ein sehr positives Bild: Auch in Stüsslingen ist die Bilanz rosig, thurgauerzeitung.ch, grenchnertagblatt.ch / Grenchner Tagblatt Online, bzbasel.ch / BZ Basel, solothurnerzeitung.ch / Solothurner Zeitung Online, limmattalerzeitung.ch / Limmattaler Zeitung Online, oltnertagblatt.ch / Oltnen Tagblatt Online, 10.07.2025
- Kanton Solothurn: Gemeindefusionen sind laut neuem Bericht sinnvoll, Radio SRF 1 / Regionaljournal Aargau/Solothurn, 08.07.2025
- Der Blick von aussen, seetalerbote.ch, 08.07.2025
- Gemeindepolitiker zeigen Medienprofis die kalte Schulter, kleinreport.ch, 08.07.2025
- Besser, dafür eher teurer, Solothurner Zeitung, 03.07.2025
- Der grosse Solothurner Fusions-Check: Wo der Zusammenschluss von Gemeinden gelungen ist und woran es noch hapert, aargauerzeitung.ch, solothurnerzeitung.ch / Solothurner Zeitung Online, 03.07.2025
- Der #Kanton Solothurn hat mit dem Projekt «Gemeindelandschaft 2035» die Fusionen der letzten 15 Jahre untersuchen lassen. Die Resultate liegen nun vor – im «Fusions-Check» der Fachhochschule Graubünden., @KantonSolothurn / Kanton Solothurn, 02.07.2025
- Bericht zum Erfolg der Gemeindefusionen der letzten 15 Jahre liegt vor, so.ch, 02.07.2025
- Solothurner Gemeindefusionen im Check, Radio 32 / Info 32 16.00, 02.07.2025
- Zukunftswerkshop der Gemeinde Balzers mit Jugendlichen, Liechtensteiner Vaterland, 01.07.2025
- Zukunftswerkshop der Gemeinde Balzers mit Jugendlichen, vaterland.li, 30.06.2025
- WORKSHOP ZUM DETAILHANDEL IN AROSA, Aroser Zeitung, 27.06.2025
- Weiterhin angespannte Finanzlage in Thusis, Schweiz am Wochenende / Bündner Zeitung, Schweiz am Wochenende / Bündner Tagblatt, 21.06.2025
- «ICH BIN EIN MACHER, EIN HANDWERKER» Ein Kieswerk-Interview mit dem Safientaler Gemeindepräsidenten Lukas Züst Mit Lukas Züst sprach Seraina Bertschinger, ruinaulta, 13.06.2025
- UMFRAGE ZUM DETAILHANDEL, Aroser Zeitung, 30.05.2025
- Strategisch denken heisst, eine Gemeinde mit Vision und klaren Zielen weiterzubringen. Aber: Zwischen Miliz, Alltag und Sitzung fehlt oft die Zeit für Planung. Warum flexible Strategien trotzdem

- möglich und sinnvoll sind – und wie Beratung dabei hilft, erfährst du im neuen Blogbeitrag der FH Graubünden!, Facebook FHGR Fachhochschule Graubünden, 28.05.2025
- Böztal, Fricktal.info, 28.05.2025
 - Es gibt nichts Praktischeres als eine gute (Gemeinde-)Strategie, Bündner Tagblatt, 26.05.2025
 - MIT EINER FÜLLE AN INFORMATIONEN, Aroser Zeitung, 17.04.2025
 - Seit 100 Tagen führt er Thusis – das hat er erreicht, Südostschweiz / Bündner Zeitung, 10.04.2025
 - Das Glarner Finanzloch ist auch ein Denkkettel, Blick, 27.03.2025
 - Fusionieren sich die Schweizer Gemeinden kaputt?, blick.ch, 27.03.2025
 - Grosse Präsenz, wenige Follower, Der Rheintaler, Rheintalische Volkszeitung, 25.03.2025
 - Informationen aus dem Gemeinderat, Sirmach Aktuell, 25.03.2025
 - Wie Gemeinden ihre Bevölkerung besser erreichen können, Andelfinger Zeitung, andelfinger.ch, 25.03.2025
 - Grosse Präsenz, wenige Follower: Gemeinden auf Social Media bisher mässig erfolgreich, rheintaler.ch, 25.03.2025
 - Die FDP hat Anton Kleiber als Gemeindepräsidenten nominiert, aargauerzeitung.ch, badenertagblatt.ch / Badener Tagblatt Online, 14.03.2025
 - Behörden kommunizieren immer mehr, Luzerner Zeitung, 13.03.2025
 - Warum die Behörden immer mehr kommunizieren – und warum dies eine «Gratwanderung» ist, tagblatt.ch, bote.ch / Bote der Urschweiz Online, aargauerzeitung.ch / Aargauer Zeitung Online, luzernerzeitung.ch / Luzerner Zeitung Online, bzbasel.ch / BZ Basel, limmattalerzeitung.ch / Limmattaler Zeitung Online, solothurnerzeitung.ch / Solothurner Zeitung Online, nidwaldnerzeitung.ch / Nidwaldner Zeitung Online, grenchnertagblatt.ch / Grenchner Tagblatt Online, obwaldnerzeitung.ch / Obwaldner Zeitung Online, urnerzeitung.ch / Urner Zeitung Online, zugerzeitung.ch / Zuger Zeitung Online, badenertagblatt.ch / Badener Tagblatt Online, oltnertagblatt.ch / Oltnertagblatt Online, 13.03.2025
 - L'expert conseille : «la politique communale doit être un plaisir», pomona.ch/fr, 08.02.2025
 - «Gemeindepolitik soll Spass machen», Schweiz am Wochenende / Walliser Bote, 08.02.2025
 - POLITIK IST KEINE EINBAHNSTRASSE, Novitats, 07.02.2025
 - «Der Peak bei den Gemeindefusionen ist erreicht», Walliser Bote, 05.02.2025
 - MIT DIREKTEM ZUGANG ZU DEN LEISTUNGSTRÄGERN, Aroser Zeitung, 31.01.2025
 - Urne statt GV: die Bedenken überwiegen, Wochen-Zeitung für das Emmental und Entlebuch, wochen-zeitung.ch, 30.01.2025
 - «IST DAS SCHON POLITIK – ODER KÖNNEN WIR NOCH QUATSCHEN?», Novitats, 17.01.2025
 - Gemeindefusionen – es warten jetzt die schwierigen Projekte, Neue Zürcher Zeitung, 15.01.2025
 - POLITIK NEU DENKEN, Novitats, 10.01.2025
 - So kommunizieren die Gemeinden, Seetaler Bote, 09.01.2025
 - Gemeindefusionen im Kanton Graubünden, Radio SRF 1 Regionaljournal Graubünden, 07.01.2025

Titelbild: Gemeinde Bregaglia (Soglio) (Quelle: Shutterstock)

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