

## Kurzfassung der Masterarbeit

<b>Name</b>	Petra Kalt
<b>Firma</b>	Polizei Basel-Landschaft
<b>Studiengang (MAS HRM Nr.)</b>	50
<b>Abschlussjahr</b>	2018
<b>Titel der Masterarbeit</b>	Ansätze in der Personalentwicklung zur Förderung von internen Bewerbungen bei vakanten Führungspositionen am Beispiel der Polizei Basel-Landschaft
<b>Betreuerin</b>	Dr. Anne Jansen
<b>Vertraulich (ja/nein)</b>	nein

### Ausgangslage / Problemstellung

Bei der Polizei Basel-Landschaft wurde in den letzten Jahren festgestellt, dass sich bei frei werdenden Führungspositionen nur wenige Kandidatinnen und Kandidaten auf ausgeschriebene Kader-Stellen bewerben. Oftmals liegt bei internen Ausschreibungen nur eine einzige Bewerbung vor und die Position wird folglich mit dieser Kandidatin, diesem Kandidaten besetzt, obwohl diese, dieser eventuell nicht die bestmögliche Besetzung unter den intern verfügbaren Personen für diese Vakanz ist.

### Ziele

Mit der Masterarbeit sollte erhoben werden, warum sich nur wenige Mitarbeitende bei der Polizei Basel-Landschaft auf frei werdende Führungspositionen bewerben. Es sollten mögliche Handlungsfelder aufgezeigt und Massnahmen daraus abgeleitet werden, was in einer Organisation wie der Polizei Basel-Landschaft verändert werden kann, damit sich künftig mehr Mitarbeitende für eine interne Führungslaufbahn interessieren und sich auf Vakanzen bewerben.

### Nutzen

Der Auftraggeberin, der Leitung der Polizei Basel-Landschaft wurde die Frage beantwortet, warum sich bei ausgeschriebenen vakanten Führungspositionen nur wenige Mitarbeitende bewerben. Weiter wurden ihr Handlungsfelder aufgezeigt, was im Korps verändert werden muss, damit sich eben dies verändert.

Das Thema Führungskräfteentwicklung soll durch die Masterarbeit an Erkenntnis gewinnen, was Mitarbeitende antreibt oder sie daran hindert, sich in eine Führungsposition zu bewerben. Durch die erhobenen Treiber, Motivatoren und Stolpersteine sollen nicht-monetäre Anreizmodelle identifiziert und weiterentwickelt werden, die die Bedürfnisse der Mitarbeitenden befriedigt und diese somit motiviert, sich intern für eine interne Führungslaufbahn zu interessieren.

### Vorgehen und methodische Schritte (wissenschaftliche Methoden)

Anhand von Literaturrecherchen, Erkenntnissen aus der Forschung und mittels Befragungen soll ermittelt werden, was Mitarbeitende antreibt, was sie dazu motiviert oder was sie daran hindert sich während ihrer Laufbahn bei der Polizei Basel-Landschaft auf eine Führungsposition zu bewerben.

In der Masterarbeit wurden ältere Mitarbeitende der höchsten Sachbearbeiterstufe mittels Interviews dazu befragt, warum sie in ihrer Karriere keine Führungsposition angestrebt haben. Eine Auswahl von Führungskräften wurde mittels Fragebogen zu ihrer Führungslaufbahn befragt und mit jungen Sachbearbeitenden, welche noch am Karriereanfang stehen, wurde eine Gruppendiskussion anlässlich eines Workshops durchgeführt. Bei ihnen ging es darum, herauszufinden, ob sie heute noch durch die selben Motivatoren angetrieben werden, wie ihre älteren Kolleginnen und Kollegen und ob es im Korps der Polizei Basel-Landschaft Hindernisse in der Karrierelaufbahn gibt, die es eventuell zu überwinden resp. abzuschaffen gilt, damit sie sich in Zukunft für eine interne Führungslaufbahn entscheiden.

### **Ergebnisse / Interpretation**

Die Mitarbeitenden der Polizei Basel-Landschaft meistern mit viel Freude und Engagement ihre tagtäglichen Herausforderungen. Sie sind aktuell mit ihren Positionen und ihrem Werdegang insgesamt sehr zu frieden.

Trotzdem hat sich bei der Befragung ergeben, dass sich vor allem die jungen Sachbearbeitenden aktuell nicht für eine Führungsposition interessieren. Der Hauptgrund liegt in der Strahlkraft der oberen Führungskräfte. Praxisfremde Management-Entscheidungen, «Ellbogen-Mentalitäten» und die unbeliebte «Sandwich-Position» der Teamleiter zwischen Basis und der oberen Führungsebenen sind einige Punkte, die ein gemeinsames Miteinander erschweren und kein positives Bild der Führungskräfte und ihrer Rollen widerspiegeln. In eine solche Position bewirbt man sich nicht gerne, denn den nachfolgenden Generationen ist ein Umfeld, in welchem sie sich wohl fühlen und ein guter «Teamspirit» herrscht wichtiger, als Status, Macht und Symbolkraft einer Führungsposition.

Diese Haltung und Meinung der jungen Sachbearbeitenden widerspiegelte sich auch in der Befragung der Führungskräfte, was die Problematik in der Führung noch verdeutlichte.

### **Umsetzungsvorschläge / Schlussfolgerungen**

Damit dieser heute vorherrschenden «Sub-Kultur» begegnet werden kann, konnten mit den jungen Mitarbeitenden Systeme und Tools ausgearbeitet werden, um das «Miteinander» zu verstärken und so die Attraktivität der Führungspositionen zu verbessern.

Diese Ergebnisse aus den Erhebungen wurden im Juli 2018 dem Kommandanten und dem Vizekommandanten der Polizei Basel-Landschaft präsentiert. Beide waren über die Ergebnisse der Erhebungen anlässlich dieser Masterarbeit sehr überrascht, die vorgeschlagenen Massnahmen zur Führungskräfteentwicklung wurden jedoch äusserst wohlwollend aufgenommen. Bei der Polizei Basel-Landschaft werden noch im Jahr 2018 Massnahmen eingeleitet zur Umsetzung einzelner Vorstösse.