



Handelszeitung
8021 Zürich
043/ 444 59 00
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 38'094
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 375.018
Abo-Nr.: 1053061
Seite: 62
Fläche: 127'945 mm²

«Kombination von Psychologie und Management fasziniert»

Mirko Kunz Der Inhaber von Punktzwölf und ehemalige Dienstchef der Kantonspolizei Zürich über seine Weiterbildung zum MAS Leadership & Management am Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW.

INTERVIEW: ALICE BAUMANN

Was bedeutet Ihnen Leadership?

Mirko Kunz: Leadership ist für mich die Fähigkeit, mit anderen Menschen Ziele zu erreichen.

Wie definieren Sie beruflichen Erfolg?

Erfolgreich sein bedeutet für mich, an Visionen zu glauben, Ideen zu kreieren, Ziele zu definieren und die Möglichkeit, diese zu verfolgen. Ich sehe Erfolg nicht als Resultat auf einer Hierarchiestufe.

Sie haben bis Januar 2014 die zweieinhalbjährige Weiterbildung zum Master of Advanced Studies MAS Leadership & Management am Institut für Angewandte Psychologie IAP der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW beendet. Was hat Sie dazu motiviert?

Die Kombination von Psychologie und Management faszinierte mich. Ich wollte versuchen zu verstehen, weshalb Führungstheorien und -modelle nur funktionieren, wenn dabei der Faktor Mensch berücksichtigt wird.

Wie sind Sie auf dieses Studienangebot aufmerksam geworden?

Dem Entscheid für diesen Weiterbildungs-Master ist eine intensive Evaluation verschiedenster Angebote vorausgegangen. Ich habe mir eine Strategie zurechtgelegt und bewusst nach meinen vielfältigen Interessen recherchiert.

Wie definieren Sie die erlebten Lernziele?

Praxisrelevante Managementmethoden und -instrumente angewandt erleben und dabei Fähigkeiten erlangen, um Ziele und Aufgaben als Führungsperson erfolgreich zu erfüllen. Den Faktor Mensch als wesentlichen Aspekt in die Führung miteinbeziehen. Meine eigene Führungskompe-

tenz reflektieren und weiterentwickeln.

Sie haben unzählige Inhalte vermittelt bekommen. Welches Schlüsselerlebnis hatten Sie während der Studienzeit?

Beruflich erinnere ich mich speziell an zwei Erlebnisse: Einerseits an ein intensives Change Management und andererseits an einen ausgeprägten gruppendynamischen Prozess in meinem Team. Beide Situationen wäre ich vor meiner Ausbildung wohl anders angegangen. Auf Spannungen hätte ich mit Druck reagiert. Basierend auf dem erlernten Wissen konnte ich die Situationen besser einschätzen und massgeblich beeinflussen.

Sie waren bis vor kurzem Dienstchef bei der Kantonspolizei Zürich. Wie hat das Gelernte Ihr Verhalten verändert?

Bei der Kantonspolizei Zürich erhielt ich die Möglichkeit, basierend auf meinen Kenntnissen aus der Kommunikation, ein

«Dem Entscheid für diesen Master ist eine intensive Evaluation verschiedenster Angebote vorausgegangen.»

gesamtbetriebliches Lagezentrum aufzubauen. Die Absolvierung des Masters war massgebend für meine Beförderung zum Dienstchef Führungsinformation/Lagezentrum. Ich betrachte Führung differenzierter als vorher und versuche zur rechten Zeit das Richtige zu tun, zum Beispiel zwischen verschiedenen Führungsstilen zu balancieren. Ich habe gelernt, Führungssituationen zu lesen, und bediene mich aus dem erlernten Repertoire.

Wo liegt Ihr grösster persönlicher Profit? Welche Projekte haben Sie gestartet, die Sie sonst nicht lanciert hätten?

Das Master-Studium hat mir ermöglicht, meine Erfahrungen aus Werbung – Kommunikation – und Polizei – Führung – mit praxisbezogener Theorie anzureichern. Diese Kombination hat dazu geführt, dass ich mich mit meiner Firma Punktzwölf im Bereich Organisations-, Führungs- und Teamentwicklung selbstständig gemacht habe. Ich stelle Unternehmen und Organisationen massgeschneiderte Lösungen und Ausbildungen zur Verfügung.

Sie sind seit 22 Jahren berufstätig. Was war der Auslöser für diese Weiterbildung? Warum sagten Sie sich: «Jetzt muss es sein»?

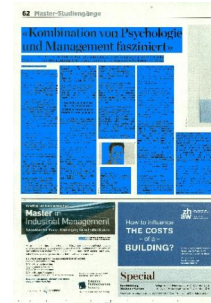
Der Wissensdurst bewog mich dazu, nochmals eine Ausbildung in Angriff zu nehmen. Als Werbeleiter beschäftigte ich mich eingehend mit Kommunikation, bei der Polizei mit Führungsfragen und Psychologie. Ich war auf der Suche nach einer Kombination meiner Begabungen und Erfahrungen.

Bis zu welchem Grad konnten Sie mit diesem Abschluss aufsteigen?

Bei der Polizei ist diese Frage immer noch auch an das Dienstalter geknüpft. Abteilungsleiter wird man noch, Hauptabteilungsleiter nur mit viel Glück. Dies stand für mich allerdings nicht im Zentrum. Berufliche Unabhängigkeit war für mich viel wichtiger.

Es gibt die Studienrichtung Management for Leaders mit dem Strategiespiel Management Game und die Variante Change Management. Wieso haben Sie Management for Leaders gewählt?

Ich wollte meine Führungskompetenzen



Handelszeitung
8021 Zürich
043/ 444 59 00
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 38'094
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 375.018
Abo-Nr.: 1053061
Seite: 62
Fläche: 127'945 mm²

erweitern. Dazu gehören für mich neben den Soft Skills eben auch die Hard Skills. Ich schloss allerdings nie aus, Change Management ebenfalls zu absolvieren. Dies habe ich jetzt im Sinn.

Welche Management-Tools und Führungstechniken wenden Sie seitdem an?

Es ist mir möglich geworden, verschiedene Tools adäquat einzusetzen. Beispielsweise orientiere ich mich gern am Zürcher Ressourcen-Modell und am St. Galler Management-Modell, erstelle eine Stakeholder-Analyse oder ein Soziogramm. Die Herausforderung besteht darin, zur richtigen Zeit das Passende zu finden.

Wie erleben Sie die Balance von harten und weichen Faktoren, sprich Soft Skills und Hard Skills? Was ist wichtig im Umgang mit Ihren Mitmenschen?

Ich bin mittlerweile der festen Überzeugung, dass in Anbetracht der zunehmenden Geschwindigkeit unserer Kommunikation sowie eines stark ansteigenden Leistungsdrucks die weichen Faktoren wieder viel mehr an Bedeutung gewinnen werden. Ich bin überzeugt, dass die Sachebene immer von einer funktionierenden Beziehungsebene abhängt.

Diese Führungsausbildung folgt einem biografischen Ansatz. Was mögen Sie uns aus Ihrer Selbsterfahrung preisgeben?

Führungsunterlassung erachte ich als eine der grössten Gefahren im Führungsalltag. Wer nichts sagt, sagt auch etwas. Wer Unrecht zulässt, stimmt ihm zu. Als Führungsperson muss ich bereit sein, auch unliebsame Führungsaufgaben zu übernehmen – sonst übernehmen sie mich.

Wovon handelt die Master-Arbeit, die Sie verfasst haben?

Meine Master-Thesis zum Thema «Sind Führungskräfte quantitativ überinformiert und qualitativ unterinformiert» beleuchtet die Auswirkung des individuellen Informationsbedürfnisses von Führungskräften auf deren Entscheidungsverhalten. Dabei spielen Informationsmenge und Nutzen, unter Einbezug von Gefühlen, eine zentrale Rolle.

Was würden Sie bei der nächsten Führungskrise tun?

Krisen sehe ich immer auch als Chance. Eine dezidierte Problemerkennung mit Varianten von Best Case bis Worst Case ermöglicht eine abgewogene Entscheidungsfindung. Ganz nach dem Prinzip «lose, luege, laufe».

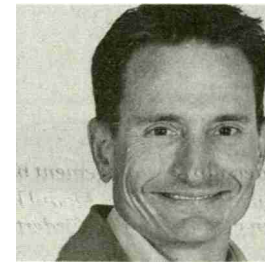
Sie haben zweieinhalb Jahre in Teilzeit studiert und dafür rund 32'000 Franken bezahlt. Welchen Nutzen zog Ihr Arbeitgeber aus Ihrer enormen zeitlichen und finanziellen Investition?

Mit meiner eigenen Firma Punktzwölf ziehe ich nahezu 100 Prozent Nutzen daraus. Die Kantonspolizei Zürich profitierte vor allem im Projekt-, Prozess- und Führungsbereich. Aufgrund meiner Ausbildung konnte ich zum Beispiel bei der Überarbeitung der Führungsgrundsätze «Unsere Werte» mitwirken.

Hat die Kantonspolizei Ihr Studium finanziell unterstützt oder Ihnen Zeit geschenkt?

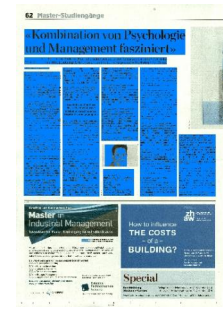
Weder noch. Ich finanzierte mir die Ausbildung selbst, und die dazu benötigte Zeit kompensierte ich mit Überzeit. Leider verfügt die Kantonspolizei noch nicht über ein entsprechendes Potenzialprogramm. Master-Studiengänge werden erst ab Stufe Hauptabteilungsleiter übernommen.

Wie beurteilen Ihre Vorgesetzten und Ihre direkten Angehörigen den Nutzen Ihres



Der Absolvent

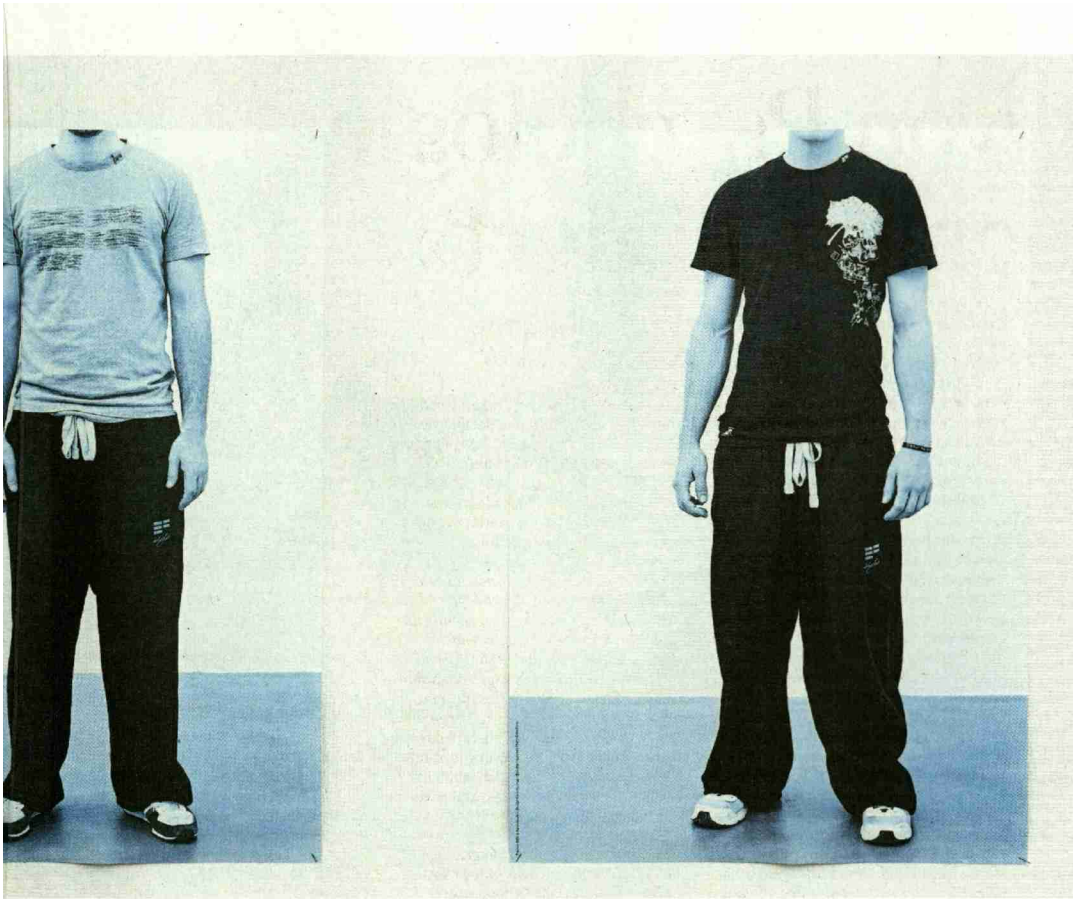
Name: Mirko Kunz
Funktion: Selbstständiger Berater und Inhaber, Punktzwölf, Uster ZH
Alter: 38
Wohnort: Uster ZH
Familie: Verheiratet
Ausbildung: Gestalterische Berufsmittelschule, Polizeischule, MAS Leadership & Management ZFH



Handelszeitung
8021 Zürich
043/ 444 59 00
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 38'094
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 375.018
Abo-Nr.: 1053061
Seite: 62
Fläche: 127'945 mm²



Karin Hueber:
«Traceur»,
Offsetdruck 2/2;
Skulpturen mit
menschlichen
Zügen, Beziehung
von Körper und
Raum zentral.

Studiiums am Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW?

Von meinen Vorgesetzten wurde mein Studium sehr begrüsst und anerkannt. Ebenso von meinen Angehörigen. Vor allem meine Frau, die im Key Account Management einer mittelständischen Pharmafirma tätig ist, konnte vom Praxisbezug und meinen Erfahrungen mitprofitieren.

Alle Studierenden stehen voll im Beruf. Wie wirkt sich das aus - zu arbeiten, zu studieren und sich mit den Angehörigen auszutauschen?

Es ist eine Frage des Selbstmanagements und der Prioritätensetzung. Ohne das Commitment der Angehörigen geht es nicht. Ohne ein entsprechendes Zeitmanagement im Job ebenso wenig. Vor allem während des Verfassens der Master-

Thesis wurde es intensiv. Da musste die Freizeit vorübergehend kürzertreten.

Oft vermitteln bei einem Weiterbildungs-Master für Erwachsene die Dozierenden nur 50 Prozent des Lernstoffs. Die wahren

Aha-Erlebnisse steuern die Mitstudierenden bei. Wie war das bei Ihnen?

Zum MAS Leadership & Management werden ausschliesslich Führungspersonen zugelassen. Diese kommen aus den unter-

«Ohne das Commitment der Angehörigen geht es nicht. Ohne ein Zeitmanagement im Job ebenso wenig.»

schiedlichsten Berufen. Genau das war

es, was diese Ausbildung so einzigartig machte. Denn dieser Mix hat den Praxisbezug enorm aufgewertet.

Inwiefern?

Für mich als ehemaligen Werbeleiter und Polizisten gab es nichts Spannenderes, als mich mit der Leiterin Pflege des Spitals Wallis, der Marketingleiterin Personenverkehr SBB, dem IT-Manager von HP oder der Verkaufsleiterin einer Textilmanufaktur auszutauschen.

Was konnten Sie als Polizist der Klasse oder der Gruppe vorleben?

Vor allem meine strukturierte Vorgehensweise in der Problemerkennung sowie meine prägnante Zielfokussierung haben beeindruckt. Als Polizist ist man darauf trainiert, in schwierigen Situationen unter Zeitdruck zu entscheiden und dabei mög-



Handelszeitung
8021 Zürich
043/ 444 59 00
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 38'094
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 375.018
Abo-Nr.: 1053061
Seite: 62
Fläche: 127'945 mm²

lichst viele Faktoren zu berücksichtigen.

Der MAS Leadership & Management baut auf vier Modulen auf. Welches Modul hat Sie am meisten gefordert und gefördert? Gefördert hat mich die Psychologie, gefördert vor allem das Finanzmanagement. Dort musste ich einige zusätzliche Stunden investieren.

Entstanden nachhaltige berufliche oder private Beziehungen?

Ja, trotz einiger Distanz – Wallis, Bern und Zürich – trifft sich unsere Lerngruppe noch heute zum Austausch. Diese Gespräche schätze ich sehr. Aufgrund der gemeinsamen Ausgangslage sind sie jeweils sehr bereichernd.

Ihre Studienleiter Urs Jörg, Jörg Wendel und Volker Kiel haben handfeste Berufe ausgeübt: Augenoptikermeister, Diplom-Geograf und Diplom-Pädagoge. Welchen Profit zogen Sie aus den praktischen Erfahrungen der drei Dozierenden?

Ich bin überzeugt, dass genau im Praxisbezug ein Teil des Erfolgs zu finden ist. Theorie mit eigenen Erfahrungen angereichert macht den Unterricht erlebbar. Das war teilweise phänomenal.

Die Studienleitung ist rein männlich, was einen bei diesen Themen erstaunen kann. Wie war die Durchmischung der Klasse?

Die Teilnehmenden des Studiengangs waren je zur Hälfte weiblich beziehungsweise männlich. Der Altersdurchschnitt

lag bei 35 Jahren.

Ihre Klasse zählte 32 Köpfe. Wie hat die Grösse Ihr Lernen geprägt?

Die Klasse war am Anfang gross. Sie schrumpfte dann von 32 auf 23 Studierende. Ich empfand die Vielfalt als bereichernd. Zudem sassen wir ja nicht frontal, sondern in Tischgruppen. Und wichtige Themen wurden oft in Klein- oder Projektteams erarbeitet. Das Lernen wurde durch Lerngruppen gefördert.

Die ZHAW wirbt damit, das Institut für Angewandte Psychologie habe das Ihrem Studiengang zugrunde liegende Vorgesetzenseminar schon 104 Mal durchgeführt. Dachten Sie mitunter: «Jetzt erzählen die Sachen, die ich als Polizist schon lange weiss»?

Es gibt wohl in vielen Weiterbildungen Dinge, die man bereits einmal gehört hat. Durch den Praxistransfer stand die eigene Erkenntnis immer im Vordergrund. Somit kam dieses Gefühl bei mir nie auf.

Würden Sie die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften für eine Weiterbildung wieder auswählen?

Ja. Ich habe mich bereits wieder für eine weitere Ausbildung am Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW angemeldet. Das Studium hat mein Interesse an Coaching geweckt.

MAS LEADERSHIP & MANAGEMENT

Angewandte Psychologie

Weiterbildung Das Institut für Angewandte Psychologie (IAP) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) in Zürich bietet den Master of Advanced Studies Leadership & Management in Kooperation mit der ZHAW School of Management & Law in Winterthur an. Die ersten zwei Module thematisieren alle relevanten Bereiche der Angewandten Psychologie für Führungskräfte. Diese beiden Teile sind eine Weiterentwicklung und Erweiterung der Inhalte des bisherigen Vorgesetzenseminars des IAP. Auf der dritten Stufe stehen Management-Tools und -Techniken im Zentrum. Die Teilnehmenden entscheiden sich zwischen Management for Leaders mit dem Management Game sowie der Variante Change Management. Im vierten Modul wird die berufsbegleitende Weiterbildung mit einer Master-Thesis abgeschlossen.

Informationen Der gesamte MAS Leadership & Management umfasst 66 Tage, verteilt auf zwei bis maximal fünf Jahre. Die Kosten setzen sich wie folgt zusammen: Modul 1 11'000 Franken (CAS Leadership), Module 1 und 2 21'000 Franken (DAS Leadership), Module 1 und 3 sowie Master-Thesis bis 33'000 Franken.