

# Jahresbericht 2016



## **Impressum**

Zürcher Polizeischule ZHPS  
Kasernenstrasse 49  
Postfach  
8021 Zürich

welcome@zhps.ch  
www.zhps.ch

## **Redaktion**

Kurt Hügi  
Robert Gattiker, Franz Schwager  
Schulstab ZHPS

## **Layout**

Kantonspolizei Zürich  
KA-MM

## **Auflage**

450 Exemplare

## **Druck**

KDMZ

## **Inhaltsverzeichnis**

1.	Vorwort des Schulsrats	4
2.	Vorwort des Direktors	6
3.	Chronik 2016	8
3.1	Start der Lehrgänge	8
3.2	Abgeschlossene Lehrgänge	10
3.3	Zweijährige Ausbildung	16
3.4	Wirkungsvoll prüfen	19
3.5	ISO 29 990	20
4.	Leistungs- und Wirkungscontrolling	23
4.1	Jahresziele 2016	23
4.2	Wichtige statistische Daten	24
4.3	Finanzen	28
5.	Personelles	36

# 1. Vorwort des Schulsrats

Das Vertrauen der Bevölkerung in die Polizei ist sehr hoch. Das zeigt sich in der von der Stadtpolizei Zürich im Sommer 2016 durchgeführten repräsentativen Sicherheitsumfrage überaus deutlich. Dieses Vertrauen haben sich die Polizistinnen und Polizisten Tag für Tag und Jahr für Jahr mit ihrem grossen persönlichen Engagement und ihrem hochprofessionellen Einsatz verdient.

Die Zürcher Polizeischule ZHPS leistet einen wesentlichen Beitrag dazu, dass dies auch so bleiben wird und die Korps weiterhin darauf zählen können, dass sie sehr gut und nach neuesten Erkenntnissen ausgebildeten Nachwuchs erhalten. Es freut mich deshalb besonders, dass die ZHPS im vergangenen Jahr einen Schwerpunkt auf die Sicherung und Steigerung der Qualität sowie auf die Weiterentwicklung der Schule gelegt hat. Ich gratuliere der Schulleitung und dem ZHPS-Team an dieser Stelle herzlich zur Zertifizierung nach ISO 29 990.

Ein Zertifikat allein bringt jedoch noch keine Wirkung. Wirkung erzielen erst die Menschen, die Qualitätsbewusstsein und Begeisterung für den Polizeiberuf vorleben. Ich denke dabei an die vielen nebenamtlichen und vollamtlichen Ausbildnerinnen und Ausbildner sowie an die Kolleginnen und Kollegen in den Korps, die den Aspirantinnen und Aspiranten als Vorbild dienen und sie dabei begleiten, wenn sie zu verantwortungsbewussten, kompetenten und engagierten Polizistinnen und Polizisten werden.

Im vergangenen Schuljahr haben 129 junge Frauen und Männer ihre Ausbildung an der ZHPS begonnen. Als Mitglied des Schulsrats und Kommandant der Stadtpolizei Zürich ist es mir wichtig, dass die ZHPS ihnen die bestmögliche Ausbildung bietet und in Verbindung mit der korpspezifischen, stark praxisbetonten Ausbildung optimale Voraussetzungen für den Einstieg in ihren anspruchsvollen Beruf schafft. Ich schätze es deshalb sehr, dass sich gesamtschweizerisch die bei der Stadtpolizei Zürich schon lange etablierte zweijährige Polizeiausbildung durchgesetzt hat und zügig umgesetzt wird.

Die ZHPS ist selber noch jung und vermutlich gerade deshalb nicht nur dynamisch, sondern auch innovativ und bereit, neue Wege zu gehen. In Anbetracht des schnellen gesellschaftlichen Wandels und der Tatsache, dass die Polizei eine der ersten Institutionen ist, die mit den Veränderungen in der Gesellschaft – positiven wie negativen – konfrontiert wird, ist diese Erneuerungsbereitschaft ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Erfahrung zeigt, dass die ZHPS, unterstützt von den Trägerkorps, einen starken Gestaltungswillen hat. Und ich bin stolz darauf, dass die Stadtpolizei Zürich bei der Weiterentwicklung der Polizeiausbildung im Raum Zürich wichtige Akzente setzen kann, zum Beispiel in dem sie gesellschaftliche Tendenzen und Anliegen aus der Bevölkerung erkennt und in die Polizeiausbildung einfließen lässt.

Den Aspirantinnen und Aspiranten, die ihren Abschluss bereits in der Tasche haben, gratuliere ich sehr herzlich. All jenen, die im nächsten Jahr abschliessen werden, wünsche ich viel Erfolg und den Neulingen, die im 2017 ihre Ausbildung beginnen, einen guten Start und viel Freude am Traumberuf Polizist.

Dem Schulleitungsteam sowie den Ausbildnerinnen und Ausbildnern spreche ich ein grosses Kompliment und meinen herzlichen Dank aus. Nicht zuletzt für die Fähigkeit, darauf hinzuarbeiten, dass aus Individuen

mit unterschiedlichstem Hintergrund verlässliche Kameradinnen und Kameraden werden. Es fällt mir immer wieder positiv auf, dass sich die Klassenverbände durch einen vorbildlichen Zusammenhalt auszeichnen. Dieser kameradschaftliche Geist über die Korpsgrenzen hinweg ist eine der wertvollsten Errungenschaften der ZHPS.

Stadtpolizei Zürich  
Der Kommandant  
Daniel Blumer

«Die Erfahrung zeigt, dass die ZHPS, unterstützt von den Trägerkorps, einen starken Gestaltungswillen hat.»



## 2. Vorwort des Direktors

Gute Schulen zeichnen sich aus durch ihre Leistung, ihren Ruf und ihre Erneuerungsbereitschaft. Bei diesen drei Kriterien gilt das Gesetz des Minimums, das heisst, derjenige der drei Faktoren, der im Minimum vorhanden ist, prägt das Bild der gesamten Schule. Nehmen wir an, eine Schule habe ausgezeichnete Leistungsindikatoren (Erfolgsquoten, finanzielle Kennzahlen) und einen ausgezeichneten Ruf (Evaluationen und Befragungen der Anspruchsgruppen). Wenn sie gleichzeitig aber wichtige Zeichen der Zeit bezüglich ihrer Erneuerung nicht erkennt, kann dies über Leistung und Reputation nicht kompensiert werden.

Diese Prinzipien bildet sinngemäss auch die Norm ISO 29 990 ab. Die ZHPS zertifizierte sich im Geschäftsjahr bezüglich dieser für Bildungsinstitutionen neuen und spezifischen Norm. Der umfassende Managementansatz der Norm basiert auf den oben genannten drei Pfeilern Leistung, Ruf und Erneuerungsbereitschaft. Erfahrungen an der ZHPS bestätigen immer wieder, dass das ökonomische und das qualitative Optimum einer Schule sehr nahe beieinander liegen. Und damit das so bleibt, braucht es eine griffige Strategie, also den Blick in die nächste Geländekammer. Diese Strategie muss dann auch beharrlich mit einem Geschäftsplan, Jahreszielen und einem Controlling umgesetzt werden. Es geht in einer Schule letztlich darum, die Balance zwischen Menschen, Werten, Zahlen und Fakten zu finden.

Im Geschäftsjahr begannen 129 Aspirantinnen und Aspiranten, verteilt auf vier Lehrgänge und sechs Klassen, ihre Ausbildung. Total 126 Aspirantinnen und Aspiranten (7 Klassen) schlossen ihre Ausbildung mit der Berufsprüfung ab. Vertreten waren die beiden Trägerkorps, Kantonspolizei und Stadtpolizei Zürich sowie die Stadtpolizei Winterthur und die Kantonspolizei Glarus.

Neben dem dynamischen Tagesgeschäft mit vier Lehrgängen beschäftigte sich die ZHPS vor allem mit den Planungen und Vorbereitungen im Hinblick auf den Neustart im Januar 2017. Neu werden drei Lehrgänge mit je zwei Klassen geführt werden. Mit dieser Umstellung sollen schrittweise, in engster Zusammenarbeit mit den Korps, auch weitere Elemente einer zweijährigen Ausbildung eingeführt werden. Im Vordergrund stehen dabei ein Kompetenzmodell, eine Promotionsordnung und ein Portfolio. Das Portfolio ist eine Lern- und Leistungsdokumentation, welche die Lernenden führen. Die reflektiven Ansätze sollen das Lernen an den beiden Lernorten Schule und Korps noch wirkungsvoller machen.

Auch auf nationaler Ebene wurden Grundsatzentscheide im Hinblick auf eine zweijährige Ausbildung gefällt. Die ZHPS versteht diese Entwicklung als zentral im Sinne der oben beschriebenen Erneuerungsbereitschaft. Damit schliesst sich auch ein Kreis. Die Zürcher Korps hatten nämlich bereits vor der Schaffung der gemeinsamen Schule eine zweijährige Ausbildung, um ihren hohen Qualitätsansprüchen an die Grundausbildung gerecht zu werden.

Der finanzielle Aufwand konnte im Vergleich zum Vorjahr um rund CHF 584 000.– reduziert werden. Dies war bedingt durch die Reduktion um zwei Klassen, die tiefere Anzahl Aspirantinnen und Aspiranten und das konsequente Kostendenken in allen Belangen der Schule.

Die knapp 25 000 erteilten Lektionen wurden von insgesamt 785 vorwiegend nebenamtlichen Ausbilderinnen und Ausbildern erteilt. Das durchschnittliche Pensum pro Ausbilderin oder Ausbilder lag damit bei 31,5 Lektionen pro Jahr. Die nebenamtliche Ausbildungstätigkeit stellt für Korps und ZHPS eine Win-win-Situation dar. Erfahrene Praktikerinnen und

Praktiker bilden den Nachwuchs in einem praktischen Beruf aus. Eine bessere Ausgangslage kann es nicht geben. Für die Ausbilderinnen und Ausbilder ist die Tätigkeit an der ZHPS zwar zeitraubend und fordernd, aber – wie uns immer wieder bestätigt wird – auch dankbar und motivierend.

Am Ende des Geschäftsjahres verliess Andreas Koch den Schulstab, um neue Aufgaben bei der Schaffhauser Polizei zu übernehmen. Die Stelle des DV Schulbetrieb konnte mit Attila Lakatos, Stadtpolizei Zürich, neu besetzt werden.

Wir danken den Behörden von Kanton und Stadt Zürich, dem Schulrat, den Polizeikorps, die ihre Aspirantinnen und Aspiranten an der ZHPS ausbilden lassen, und allen Ausbilderinnen und Ausbildern für das geschenkte Vertrauen und die angenehme und konstruktive Zusammenarbeit.

Dr. Kurt Hügi,  
Direktor

«Es geht in einer Schule letztlich darum, die Balance zwischen Menschen, Werten, Zahlen und Fakten zu finden.»





Zur Illustration dieses Jahresberichts wurden Bilder aus der technischen und angewandten Schiessausbildung sowie den taktischen Kursen gewählt. Die sichere Handhabung der Einsatzmittel, die Verinnerlichung von Sicherheitsvorschriften und das Beherrschung der taktischen Grundsätze sind Schlüsselfaktoren und müssen intensiv geschult und trainiert werden. Jede Aspirantin und jeder Aspirant schießt während der ZHPS knapp 3000 Schuss.

Bild: Schulunterricht im Fremdwaffenschiessen.



### 3.3 Zweijährige Ausbildung

Der Polizeiberuf kann als anspruchsvoller, praktischer Beruf nicht alleine in der Schule gelernt werden. Allerdings kann der Lernprozess auch nicht nur in der Praxis erfolgen, weil die hohen und vielfältigen Ansprüche an die Polizei sowie der Umgang mit Gefahren und Risiken, die mit der Berufsausübung verbunden sind, ein solides Wissen und Können voraussetzen. Dieses Wissen und Können wird in der Schule in der Anlernstufe erworben und in der Festigungsstufe möglichst praxisnah geübt. In der Anwendungsstufe im Korps geht es dann darum, die realen Alltagssituationen, unterstützt durch die erfahrenen Kolleginnen und Kollegen, zu bewältigen.

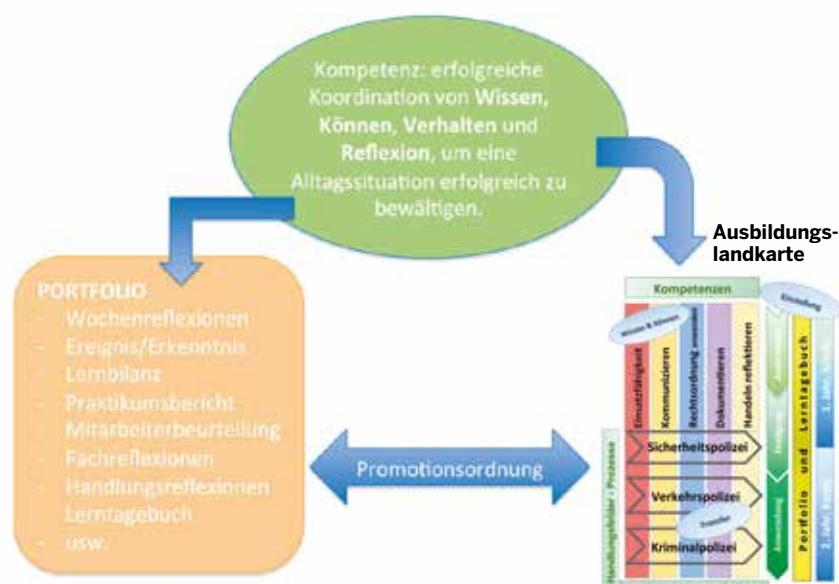
Da eine Schule aus Gründen des didaktischen Aufbaus in Fächern organisiert ist, die Praxis aber in Handlungsfeldern und Kompetenzen funktioniert, müssen die Lernenden in der Lage sein, das Wissen und Können aus den Fächern schon im Lernprozess diesen Handlungsfeldern und übergeordneten Kompetenzen zuzuordnen. Dadurch lässt sich auch die Motivation für den Lernprozess erhöhen, weil sonst oft erst in der späteren Praxis die Sinnhaftigkeit des Lernens verstanden wird. Dies bedingt einerseits ein einfaches Kompetenzmodell, das die ZHPS mit ihrer Ausbildungslandkarte (Abbildung 12) darstellt. Andererseits müssen die Lernenden ihr Lernverhalten, ihre Erfolgs- und Misserfolgserlebnisse reflektieren und verarbeiten können. Dazu führt die ZHPS ab 2017 ein Portfolio ein.

## Ausbildungslandkarte



**Abbildung 12:** In der Ausbildungslandkarte sind die Schulfächer den Handlungsfeldern und den Kompetenzen hinterlegt.

## **Duale Ausbildung: Verbundaufgabe zwischen Korps und Schule**



**Abbildung 13:** Die vier Elemente Kompetenzansatz (grüne Ellipse), Ausbildungslandkarte (rechts), Portfolio (links) und Promotionsordnung bilden die Basis für die Konsolidierung der Grundausbildung als zweijährige Ausbildung. Dazu arbeiten die Korps und die Schule eng zusammen.

Wöchentlich werden ab Lehrgang 1/17 strukturierte Selbstreflexionen in Gruppen durchgeführt werden. Die Förderung und Automatisierung dieses Reflexionsprozesses ist eine wichtige Voraussetzung für das Lernen an beiden Lernorten. Aus empirischen Untersuchungen weiß man, dass lebenslang etwa 80 % des Wissens und Könnens am Arbeitsplatz und «nur» 20% im schulischen Umfeld erworben werden. Deshalb spricht man auch von «Erfahrungsberufen».

Um eine zweijährige Ausbildung zwischen Schule und Korps klar zu organisieren und von den Anforderungen her zu definieren, braucht es eine gemeinsame Promotionsordnung. Diese legt insbesondere fest, welcher Lernort für welche Promotionsentscheide zuständig ist. Aus der Gesamtheit der erfüllten Promoti-

onsentscheide resultiert die erfolgreich bestandene Grundausbildung als Verbundaufgabe zwischen Schule und Korps. Damit verankern Schule und Korps die enge Zusammenarbeit, die im Sinne einer qualitativ hochstehenden und wirkungsvollen Grundausbildung unabdingbar ist. Die ZHPS versteht sich in diesem Prozess als Dienstleisterin.

Auf diesen Elementen aufbauend (Abbildung 13), soll nun in Zürich schrittweise und pragmatisch die zweijährige Ausbildung ab 2017 konsolidiert werden. Auf schweizerischer Ebene werden noch grosse Anstrengungen nötig sein, die heutige Berufsprüfung dieser neuen Ausgangslage anzupassen.

Die Lernenden müssen ihr Lernverhalten, ihre Erfolgs- und Misserfolgserlebnisse reflektieren und verarbeiten können.





### 3.4 Wirkungsvoll prüfen

Ausbilden ist immer wichtiger als prüfen. Trotzdem muss ein Lernprozess mit einem Monitoring begleitet sein. Dies soll bei den Lernenden nicht den Eindruck erwecken, man lerne für die Prüfungen. Prüfungen sollen aber den Lernenden Rückmeldungen geben, ob «Ist» und «Soll» in ihrem Lernprozess übereinstimmen. Dies setzt voraus, dass Prüfungen professionell designt sind und die Qualitätsansprüche bezüglich Objektivität (Sachlichkeit), Validität (Gültigkeit) und Reliabilität (Zuverlässigkeit) erfüllen.

An der ZHPS finden pro Jahr und Klasse rund 60 Prüfungen statt. Gemäss einem Jahresziel 2016 wurden Standards zum guten Prüfen definiert und mittels eines Fragebogens bei allen Prüfungsfächern evaluiert. Zu diesen Standards gehören:

1. Frühzeitige Information über Termine und Spielregeln bei Prüfungen. Deshalb führen alle Klassen eine Agenda mit den Prüfungsterminen.
2. Prüfungen sind wenn immer möglich im Open-Book-Verfahren durchzuführen. Dadurch verbessert sich die Qualität der Fragen, weil nicht das Abfragen von auswendig gelerntem Wissen im Vordergrund steht, sondern das stufengerechte Verstehen und Anwenden.
3. Prüfungen sollen kurz sein (20 bis 35 Minuten), dafür sollen häufiger Prüfungen durchgeführt werden. Eine Prüfung muss so lange dauern, bis man sich ein objektives Urteil vom Lernenden bilden kann. Dauert sie länger, wird die Aussagekraft der Prüfung nicht grösser, es steigt nur der Korrektur- und Beurteilungsaufwand.
4. Parallelklassen sollen wenn immer möglich zum gleichen Zeitpunkt mit der gleichen Prüfung geprüft werden.
5. Die Prüfungsfragen sollen aus einem Mix von offenen und geschlossenen und allenfalls Multiple-Choice-Fragen bestehen.
6. Prüfungen sollen rasch korrigiert und adäquat besprochen werden.

Die Auseinandersetzung mit diesen Standards löste bereits in vielen Fächern Entwicklungen und Veränderungen aus. Prüfungen sind für die Ausbilderinnen und Ausbilder auch mit einem grossen Arbeitsaufwand verbunden. Die Korrektur einer Klassenprüfung nimmt rasch drei bis fünf Stunden in Anspruch. Deshalb ist es so wichtig, dass die Aussagekraft der Prüfungen entsprechend hoch ist.

Aus unseren Erfahrungen lassen sich für Prüfungen einige quantitative Qualitätskriterien ableiten. Damit werden wir weiterhin die Qualität der Prüfungen an der ZHPS messen und weiterentwickeln.

Qualitätskriterien und quantitative Messgrössen:

- Das Notenmittel einer Prüfung soll bei einer Klasse um 4,8 liegen. Liegt dieser Wert deutlich höher, war die Prüfung zu einfach, liegt er deutlich tiefer, war sie zu schwierig oder die Botschaft war nicht angekommen.
- Zwischen Parallelklassen soll sich das Notenmittel einer Prüfung maximal um 2/10 Noten unterscheiden (zum Bsp. Klasse A: 5,1; Klasse B: 4,9). Grössere Unterschiede können allenfalls mit dem unterschiedlichen Leistungsbild von zwei Parallelklassen begründet werden. Dies ist nach unseren Erfahrungen aber sehr selten. Deshalb liegt die Ursache von grösseren Differenzen zwischen den beiden Parallelklassen meist bei den verschiedenen schweren Prüfungen.
- Die Note 6,0 soll in der Klasse erreicht werden können. Sonst sind zu hohe Anforderungen gestellt worden, die auch von den Besten nicht erfüllt werden können.
- Die Noten innerhalb einer Klasse sollen über mindestens fünf Halbnoten streuen (zum Bsp. 4,0 bis 6,0). Liegen die Noten zu eng beieinander (zum Bsp. 4,5 bis 5,0), ist es mit der Prüfung nicht gelungen, das Feld der Klasse auseinanderzuziehen. Daraus liesse sich schliessen, dass die Prüfung eher zu einfach war oder zu wenig differenzierend korrigiert wurde.

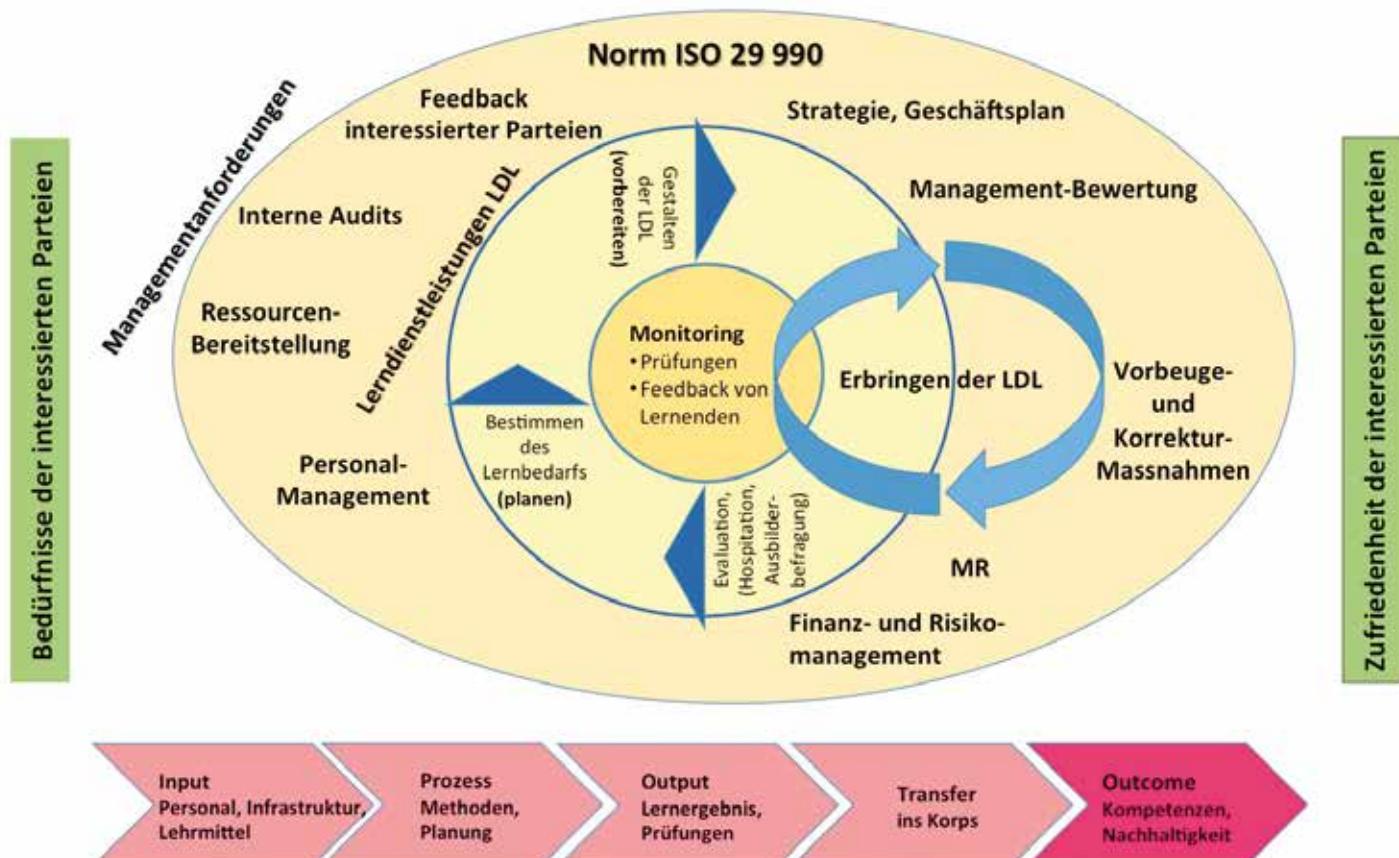
Prüfungen sollen den Lernenden Rückmeldungen geben, ob «Ist» und «Soll» in ihrem Lernprozess übereinstimmen.

### 3.5 ISO 29 990

Während der Projektarbeiten zur ZHPS im Jahr 2011 wurde beschlossen, bereits im Startjahr eine Qualitätszertifizierung anzustreben. Der Bedarf zur Vereinfachung und Optimierung der Prozesse ist eigentlich am grössten, wenn eine neue Organisation entsteht. Trotz des damit verbundenen zusätzlichen Aufwands stellte sich dieser Entscheid als richtig heraus. Damals war es üblich, dass sich Bildungsinstitutionen mit zwei Normen zertifizieren liessen. ISO 9001 deckte den gesamtbetrieblichen und prozessorientierten Ansatz ab und eduQua konzentrierte sich als schweizerischen Mindeststandard auf die Ausbildungstätigkeit im engeren Sinn. Die Norm ISO 29 990 war damals im Aufbau und in der Praxis noch wenig bekannt. eduQua erhielt im Rahmen einer Normrevision ab 2012 einen gesamtbetrieblichen, allerdings nicht konsequent pro-

zessorientierten Ansatz. Es entstanden zusehends Doppelprüfungen zwischen den beiden Normen, die der gelebten Qualität der ZHPS nichts brachten. Deshalb beschloss der Schulrat bereits Mitte 2015, im Hinblick auf die grosse Rezertifizierung im Jahr 2016, die Normumstellung vorzunehmen. Mittlerweile zertifizierte die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (SQS) bereits 114 meist grössere Bildungsinstitutionen bezüglich ISO 29 990.

Am 7. April 2016 fand unter der Leitung der SQS das externe Zertifizierungsaudit zu ISO 29 990 statt. Die beiden Auditoren erwähnten in ihrem Auditbericht, dass die ZHPS die Umstellung auf ISO 29 990 vorbildlich umgesetzt und auf Anhieb eine Zertifizierung ohne Auflagen erreicht habe.



**Abbildung 14:** Graphische Darstellung der ZHPS zur Norm ISO 29 990 (der Normbeschreibung entnommen und ergänzt).

Eine ISO-Norm ist wegen ihren sprachlichen Besonderheiten nicht immer für alle an einem Qualitätsprozess Beteiligten rasch und klar fassbar. Die ZHPS visualisierte deshalb die Norm in einem Bild (Abbildung 14). Im Zentrum der Norm steht das Erbringen der Lerndienstleistung (LDL). Dieser kleine Regelkreis bildet den Unterricht im engeren Sinn ab. Der Unterricht ist begleitet von einem Monitoring (Noten, Feedback der Lernenden) und einem grossen Regelkreis. Der grosse Regelkreis evaluiert den Unterricht, plant und bereitet die Lerndienstleistung vor. Umgeben ist das Ganze von den Managementanforderungen, wie beispielsweise Strategie, Geschäftsplan, Finanz- und Risikomanagement, Personalmanagement, Audits.

Jede ISO-Norm geht letztlich vom Ansatz aus, dass auf der einen Seite die Bedürfnisse der interessierten Parteien (Kunden) stehen und auf der anderen Seite deren Zufriedenheit. Dazwischen setzt die Bildungsinstitution ihre Kern-, Führungs- und Supportprozesse wirkungsvoll um. Das Besondere an der Norm ISO 29 990 ist, dass nicht der Output einer Schule (Lernergebnis, Noten) das Entscheidende sei, sondern der Outcome, das heisst, der nachhaltige Transfer des Gelernten am Arbeitsplatz. Diese Philosophie teilt die ZHPS zusammen mit den Trägerkorps. Sie ist auch der Motivator zur Weiterentwicklung der Grundausbildung in Richtung einer zweijährigen Ausbildung.

Das Besondere an der Norm ISO 29 990  
ist der nachhaltige Transfer  
des Gelernten am Arbeitsplatz.





# 4. Leistungs- und Wirkungscontrolling

## 4.1 Jahresziele

### Qualitative Ziele:

Jahresziele	Bemerkungen und Massnahmen
Planung und Information zum Modell 3/6 abschliessen	Stundenplanung erstellt und Ausbilderinnen und Ausbilder breit informiert (drei einstündige Infoveranstaltungen mit insgesamt 140 Teilnehmenden). Feinkorrekturen und Optimierungen erfolgen nach ersten Erfahrungen 2017.
Bestehen des Zertifizierungsaudits ISO 29 990	Gemäss Auditbericht: «Die Umstellung wurde vorbildlich umgesetzt und es konnte auf Anhieb eine Zertifizierung ohne Auflagen erreicht werden. Der Reifegrad des QMS ist auf einem hohen Niveau. Es bietet eine hervorragende Basis für den Einsatz als wirkungsvolles Führungs- und Arbeitsinstrument.»
Weniger Präsenzunterricht, mehr strukturierte Selbstlernaufgaben; Konzept erarbeiten und Pilot mit zwei Fächern umgesetzt	In «Deutsch» und «Ortskunde» umgesetzt. Andere Fächer zeigen sich interessiert und tasten sich mit Pilotversuchen heran. Neu wurde ein Schwergewicht bei der Konsolidierung der zweijährigen Ausbildung gelegt. Dieses übergeordnete Ziel verfolgt längerfristig die gleiche Stossrichtung wie das Jahresziel.
Aktualisierung der Fachübersichten unter Einbezug der Vernetzung der Fächer	Die Ausbildungslandkarte wurde als Kompetenzansatz und zur Vernetzung der Fächer integriert. Der Lehrplan der ZHPS wurde in allen Fächern aktualisiert.
Analyse der Qualifikationsverfahren, Umsetzung der Handlungsfelder pro Fach	Die Umfrage bei den Fächerchefs löste die vertiefte Auseinandersetzung mit der Frage des wirkungsvollen Prüfens aus. Die Sensibilität für einheitliche, kürzere und häufigere Prüfungen wurde gestärkt. Es wurden Kontaktpersonen der Schulleitung für die einzelnen Fächer definiert.
Externe Wirkungsevaluation im Fach «Deutsch» planen und durchführen	Gemäss Bericht von lic. phil. C. Walser, Fachreferent Deutsch, HWZ, sei ein modernes pädagogisches Konzept («Scaffolding») umgesetzt. Insgesamt könne der Deutschunterricht an der ZHPS als ein angemessenes und sinnvolles Vorhaben beurteilt werden, das erfolgsversprechend wirke.
Planung und Umsetzung einer methodisch-didaktischen Einführung für neue Ausbilder (maximal einen halben Tag)	Es wurden drei Workshops mit insgesamt 27 Teilnehmenden durchgeführt. Das Angebot wird in den folgenden Jahren weitergeführt. Die Botschaft des Workshops war: Der Unterricht beginnt mit Thema, Ziel und Ablauf. Danach folgen das Vermitteln und das Verarbeiten. Der Unterricht schliesst mit Überprüfen und Zusammenfassung.

Ziel erreicht oder übertroffen (>100 %)

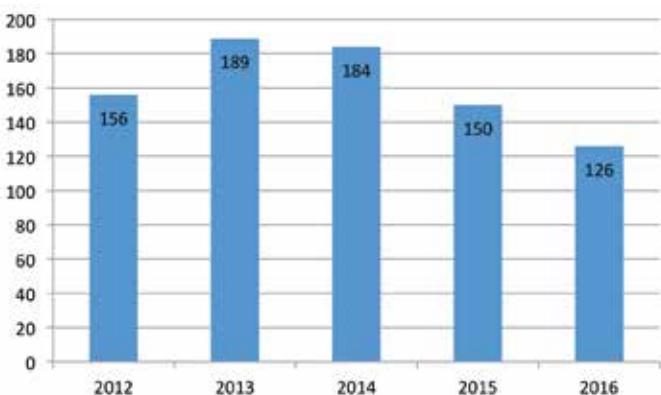
Ziel nahezu erreicht (80 bis 100 %)

Ziel teilweise erreicht oder nicht erreicht (0 bis 80 %)

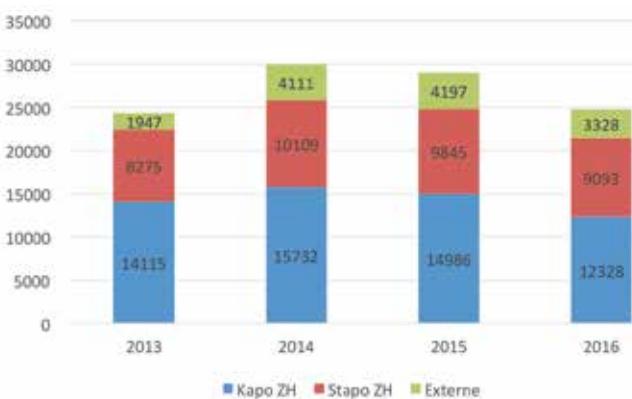
## Quantitative Ziele:

	Soll	Ist 2016	Massnahmen
Erfolgsquote ZHPS	>95 %	98 %	Die Rekrutierung in den Korps erfolgt mit sehr grosser Sicherheit.
Erfolgsquote eidgenössische Berufsprüfung	>95 %	97 %	Vier Aspirantinnen und Aspiranten bestanden die Prüfung im ersten Durchgang nicht.
Anzahl Aspiranten/Jahr	>135	126	Kurzfristige Reduktionen bei den Rekrutierungen, weil in den Korps die Möglichkeiten des vorzeitigen Ruhestands weniger genutzt wurden. Somit wurden bereits im Geschäftsjahr zwei Klassen weniger geführt. Mittlere Klassengrösse: 21.
Schlusszeugnis ZHPS, Ampel grün, Anteil der Aspiranten	>94 %	95,3 %	Abweichungen ergaben sich aus dem Fach Fitness, wo leistungs- oder verletzungsbedingt einzelne Tests im zweiten Jahr nachzuholen sind.
Strukturierte Unterrichts-Hospitalisationen/Jahr	>50	54	Es wurden vermehrt gezielte Hospitalisationen durchgeführt, was die Wirkung weiter erhöhte.
Quantitative Evaluation Modul 1 (Gesamtbeurteilung)	>4,9	5,3	Die Aspirantinnen und Aspiranten bestätigten die lernförderliche Kultur bei einem anspruchsvollen und vielseitigen Programm.
Quantitative Schlussevaluation Modul 4 (Gesamtbeurteilung)	>4,9	5,1	Bestätigung der Ergebnisse von Modul 1.
Kosten pro Aspirant (Bruttoaufwand)	<CHF 42500.–	47 492.–	Budgetiert 140 Aspirantinnen und Aspiranten, effektiv: 126
Abweichung Rechnung – Budget	<8 %	-3,7 %	Einsparungen beim Nettoaufwand von knapp CHF 0,6 Mio. im Vergleich zum Vorjahr.

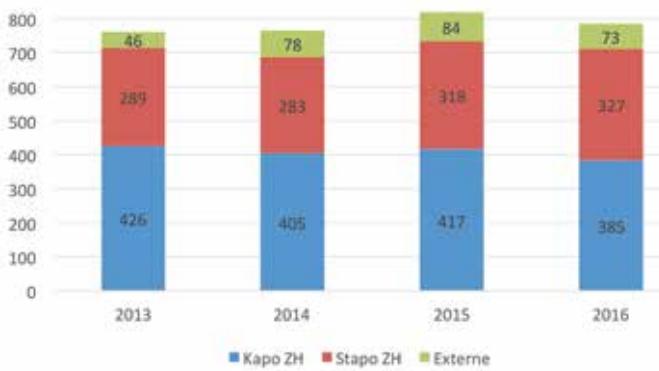
## 4.2 Wichtige statistische Daten



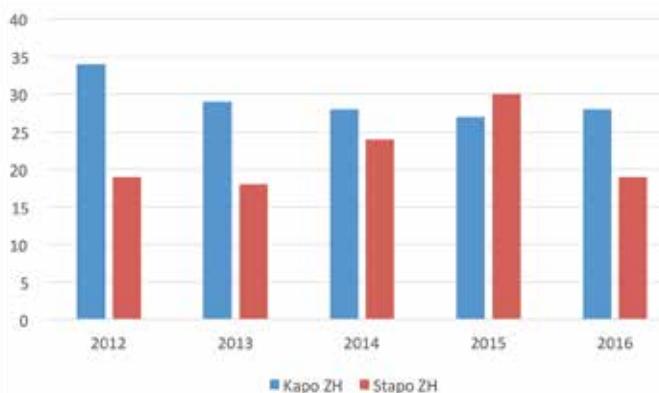
**Abbildung 15: Aspirantinnen und Aspiranten pro Jahr.** Der Grundsatz «Anstellung vor Ausbildung» wirkte sich über die unterschiedlichen Anstellungsquoten der Korps direkt auf die Bestände der Schule aus. 2016 wurden zwei der vier Lehrgänge mit nur einer Klasse geführt. Der Übergang auf den Dreifachstart ab 2017 erwies sich als richtig. Mit dem Dreifachstart (drei Lehrgänge mit je zwei Klassen) besteht eine Kapazität von 144 Aspirantinnen und Aspiranten.



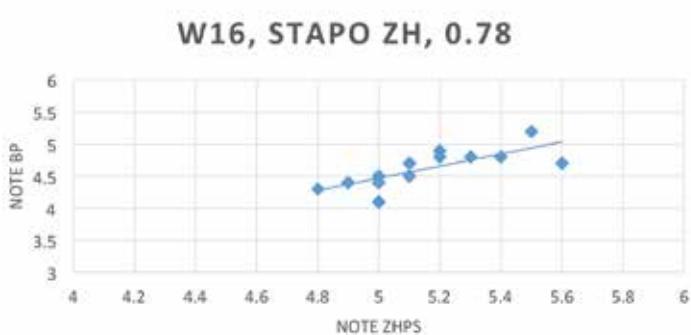
**Abbildung 16: Erteilte Lektionen.** Im Geschäftsjahr wurden 24 749 Lektionen erteilt. Davon erbrachten 50 % die Kapo Zürich, 37 % die Stapo Zürich und 13 % externe Ausbilderinnen und Ausbilder (inklusive Schulstab). Bezogen auf die gesamten Lektionen betrug die Abweichung zum Vorjahr 4279 Lektionen oder -15 %. Die nach Stundenplan erteilten 1400 Lektionen/Jahr (ohne Berufsprüfung) wurden im Mittel pro Lektion von 2.6 Ausbilderinnen oder Ausbildern betreut (2015: 2,6; 2014: 2,7; 2013: 2,3). Auf der Basis eines 100 %-Ausbildungspensums von 1200 Lektionen/Jahr entsprachen die erteilten Lektionen einem Pensum von 21 Vollzeitstellen.



**Abbildung 17: Anzahl Ausbilderinnen und Ausbilder.** Die Anzahl der beteiligten Ausbilderinnen und Ausbilder nahm im Vergleich zum Vorjahr um 4 % ab (2016: 785; 2015: 819; 2014: 766; 2013: 761 Ausbilderinnen und Ausbilder). Die Lektionen des Schulstabs (total 1068 Lektionen) wurden bei den Externen angerechnet. Das durchschnittliche Pensum pro Ausbilderin und Ausbilder lag bei 31,5 Lektionen/Jahr.



**Abbildung 18: Anteil Aspirantinnen der beiden Trägerkorps an der ZHPS.** Bei der Kapo ZH sank der Frauenanteil in den fünf Betriebsjahren anfänglich deutlich und stabilisierte sich zwischen 25 % und 30 %. Bei der Stapo ZH stieg in der gleichen Zeit der Frauenanteil von 19 % auf 30 % und sank 2016 wiederum auf 19 %.



**Abbildung 19: Korrelation zwischen den Leistungen in der ZHPS (Schlusszeugnis) und denjenigen an der eidgenössischen Berufsprüfung,** am Beispiel der Aspirantinnen und Aspiranten der Stadtpolizei Zürich und des Lehrgangs W16. Die Korrelation verdeutlicht, dass an der ZHPS und an der Berufsprüfung die analogen Kompetenzen geprüft werden. Allerdings sind die Noten der Berufsprüfung 0,5 Noten (im langjährigen Mittel 0,2 bis 0,4) tiefer als an der ZHPS. Dies hängt mit den besonderen Rahmenbedingungen einer eidgenössischen Prüfung, den leicht höheren Anforderungen und den geringeren Kompensationsmöglichkeiten zusammen.



**Abbildung 20: Korrelation zwischen den Leistungen im Rekrutierungsverfahren (Assessment) und den Leistungen an der ZHPS (Schlusszeugnis),** am Beispiel der Aspirantinnen und Aspiranten der Kantonspolizei Zürich und des Lehrgangs W16. Es besteht keine Korrelation. Dies bedeutet, dass auch die Aspirantinnen und Aspiranten mit den «schlechtesten» Ergebnissen im Rekrutierungsverfahren, den Anforderungen der ZHPS zu genügen vermögen. Zusammen mit den geringen Abbruchquoten und den tiefen Misserfolgsquoten kann geschlossen werden, dass die Korps sehr wirkungsvoll rekrutieren.



training

training



## 4.3 Finanzen

Im Vergleich zum Budget wurde der Nettoaufwand 2016 um CHF 218940.– oder um 3,7% unterschritten.

Im Vergleich zum Vorjahr betrug die Einsparung CHF 584 000.–. Kostenmindernd wirkten sich aus:

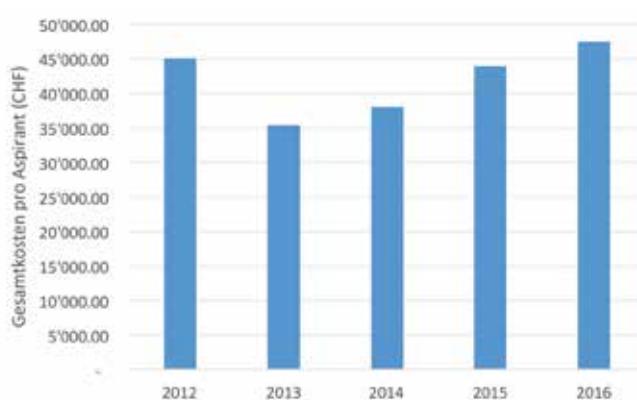
- die Reduktion von je einer Klasse bei den Lehrgängen W16 und H16
- die tiefere Anzahl Aspirantinnen und Aspiranten (Reduktion des Sachaufwands)
- die Neuorganisation des Deutschunterrichts (weniger externe Lektionen, Übernahme von Deutschunterricht durch den Schulstab).

Kostenerhörend wirkten sich höhere Abschreibungen wegen des Ersatzes von Laptops der Aspirantinnen

und Aspiranten nach fünf Jahren aus. Zudem wurden die Anzahl der externen Aspirantinnen und Aspiranten auf der Basis der provisorischen Anmeldungen leicht überschätzt, was sich bei den Schulgeldern auswirkte (Schulgeld pro Jahr: CHF 42 000.– pro Aspirantin oder Aspirant).

Der Gesamtaufwand pro Aspirantin oder Aspirant ist stark von der jährlichen Auslastung der Schule abhängig (Abbildung 21). Trotz günstiger Kostenstruktur stieg dieser Wert im Geschäftsjahr auf CHF 47 492.53, da anstelle der budgetierten 140 Aspirantinnen und Aspiranten nur 126 die Schule absolvierten.

in CHF	Rechnung 2016	Budget 2016	Abweichung Budget/Rechnung
Gesamtaufwand	5984 059.40	6 235 000.00	-250 940.60
Erträge (Schulgelder)	346 000.00	378 000.00	-32 020.00
Nettoaufwand	5 638 059.40	5 857 000.00	-218 940.60
Auslastung (Aspiranten/Jahr)	126	140	-11 %
Gesamtaufwand/Aspirant	47 492.53	44 536.00	+2956.53



**Abbildung 21: Gesamtkosten pro Aspirantin und Aspirant.**

Die Gesamtkosten pro Aspirantin und Aspirant sind stark von der jährlichen Auslastung der ZHPS abhängig. Kosten und Auslastung verlaufen gegenläufig (vergleiche Abbildung 15). Im Vergleich zum Vorjahr konnten die Gesamtkosten deutlich reduziert werden. Trotzdem führte die tiefere Anzahl Aspirantinnen und Aspiranten zu einer Erhöhung der Kosten pro Aspirantin oder Aspirant. Mit der vorgesehenen Umstellung auf drei Lehrgänge und sechs Klassen dürften die Gesamtkosten pro Aspirantin und Aspirant ab 2018 wieder sinken.

Auf die Erhebung des Sockelbeitrags auf der Basis der Fixkosten (siehe Übersicht Jahresrechnung und Kostenteiler) wurde bei den Trägern verzichtet. Die von den Trägern im Verlauf des Jahres erbrachten Eigenleistungen kompensierten Sockelbeitrag und Akontozahlungen. Unter Berücksichtigung der eingenommenen Schulgelder musste die Stadtpolizei Zürich eine Nachzahlung von CHF 815 735.40 zum Rechnungsausgleich (Saldo 2) leisten. Dieser Betrag begründete sich im Umstand, dass die laufenden Kosten im Rahmen der administrativen Zuweisung mehrheitlich über die Kantonspolizei Zürich abgewickelt worden waren. Im Vergleich zum Vorjahr fiel diese Ausgleichszahlung um CHF 254 706.– tiefer aus.

Das Verhältnis der Aspirantinnen und Aspiranten der beiden Trägerkorps veränderte sich in den letzten Jahren stark, was sich auf den Kostenteiler auswirkt:

	2013	2014	2015	2016
Anteil Kapo ZH	64 %	60 %	56 %	55 %
Anteil Stapo ZH	36 %	40 %	44 %	45 %

Damit verbunden war auch die Umverteilung von Ausbildungspensen von der Kantonspolizei Zürich zur Stadtpolizei Zürich. Diese Entwicklung hinkte den Quoten wegen des längerfristigen Planungsrhythmus in den Fächern etwas hinterher. So erbrachte 2016 die Kantonspolizei Zürich 58 % und die Stadtpolizei Zürich 42 % des Unterrichts der beiden Trägerkorps.

Der Gesamtaufwand pro Aspirantin oder Aspirant ist stark von der jährlichen Auslastung der Schule abhängig.









## Übersicht Jahresrechnung und Kostenteiler (in CHF):

1. Gesamtaufwand		ZHPS		
Fixkosten	Schulstab	1522507.40		
	Miete, Nebenkosten	1004001.00		
	<b>2526508.40</b>			
Variable Kosten	Ausbilder intern	1588686.17		
	Ausbilder extern	291272.45		
	Schaufwand	913206.18		
	Informatik	334543.20		
	techn. Inventar	329843.00		
	<b>3457551.00</b>			
<b>Total variable Kosten</b>				
<b>Total Kosten</b>		<b>5984059.40</b>		

2. Kostenteiler			Kapo ZH	Stapo ZH
<b>Totale Kosten</b>		5984059.40		
<b>Nettogenamtkosten</b>	abzüglich Beiträge Dritter	-346000.00		
		<b>5638059.40</b>		
Aufteilung nach Aspiranten der Träger	Anzahl (Mittelwert pro Quartal)	116,75	64,5	52,25
	In %	100 %	55 %	45 %
	Nettogenamtkosten	5638059.40	3100932.67	2537126.73
	abzüglich Eigenleistungen		4262668.07	1721391.33
			<b>-1161735.40</b>	<b>815735.40</b>
<b>Saldo 1</b>	abzüglich bezahlter Sockelbeitrag		-	-
	Ausgleich Stapo ZH		815735.40	
	plus Beiträge Dritter		346000.00	
			<b>0.00</b>	
Gesamtaufwand pro Lehrgang		1496015.00		
Gesamtaufwand pro Aspirant	Basis: 126 Aspiranten (Mittelwert pro Quartal)	47492.53		
	Eigenleistungen Ausbilder/Innen der Trägerkorps	1372551.07	801597.99	570953.08
	In %	100 %	58,4 %	41,6 %



20 m



