

Jahresbericht 2017



Impressum

Zürcher Polizeischule ZHPS
Kasernenstrasse 49
Postfach
8021 Zürich

welcome@zhps.ch
www.zhps.ch

Redaktion

Redaktion
Kurt Hügi
Robert Gattiker
Ueli Zwahlen (Fotos)
Schulstab ZHPS
Layout:
Kantonspolizei Zürich,
Kommunikationsabteilung

Auflage

450 Exemplare

Druck

KDMZ

Inhaltsverzeichnis

1.	Vorwort des Schulsrats	4
2.	Vorwort des Direktors	6
3.	Chronik 2017	10
3.1	Start der Lehrgänge	10
3.2	Abgeschlossene Lehrgänge	12
3.3	Zweijährige Ausbildung	16
3.4	Portfolio und Wochenreflexion	18
3.5	Qualitätszirkel und Weiterentwicklung der Ausbildung	20
4.	Leistungs- und Wirkungscontrolling	24
4.1	Jahresziele 2017	24
4.2	Wichtige statistische Daten	26
4.3	Finanzen	30
5.	Personelles	36

1. Vorwort des Schulsrats

Polizeiarbeit ist anspruchsvoll. Dies zeigen unter anderem die aktuellen öffentlichen Diskussionen über angebliches Racial Profiling, über die wachsende Gewalt gegen Beamte und über die Verhinderung von schweren Delikten verwirrter oder radikalisierter Personen. Überall steht die Arbeit der Polizei im Fokus; es wird von ihr tadelloses, professionelles Vorgehen gefordert. Um den hohen Ansprüchen zu genügen, braucht es die richtigen Mitarbeitenden, eine fundierte Ausbildung sowie effektive Strukturen, Mittel und Möglichkeiten.

Die Zürcher Polizeischule (ZHPS) ist mit der schulischen Grundausbildung der angehenden Polizistinnen und Polizisten betraut – somit mit der Grundsteinlegung eines der genannten Erfolgsfaktoren. Ihre Aufgabe ist es, die Aspirantinnen und Aspiranten für ihren späteren Beruf einsatzfähig zu machen. Sie trägt dadurch eine hohe Mitverantwortung für die Gewährleistung gut funktionierender Polizeikorps und damit letztlich für die Sicherheit der Bevölkerung in den Kantonen Zürich und Glarus. Entsprechend hat sie hohe Anforderungen zu erfüllen: Der zu vermittelnde Stoff ist optimal auf die Bedürfnisse der Polizeikorps zugeschnitten, die Ausbilder und Ausbilderinnen müssen fachlich und didaktisch professionell arbeiten, und der Schulbetrieb muss ständig auf dem neuesten Stand der Erwachsenenbildung sein.

Die ZHPS besteht seit bald sechs Jahren. Von Beginn weg strebte sie hohe Qualitätsstandards an und suchte ständig Verbesserungen. Durch Evaluationen, Analysen der Berufsprüfungsresultate und strukturierte Hospitationen optimiert sie den Unterricht laufend. In der gesamtschweizerischen Entwicklung der Polizeiausbildung übernimmt sie durch die bereits angelaufene schrittweise Einführung der zweijährigen Grundausbildung eine Vorreiterrolle. Dabei wird die bisherige Instruktion ausgebaut in die Vermittlung von Wissen und Können am Lernort Schule im ersten und von daraus angewandtem Handeln am Lernort Korps im zweiten Ausbildungsjahr. Mit dieser Weiterentwicklung macht die Schule einen grossen Schritt in die Zukunft und gewährleistet auch künftig eine Ausbildung, die den steigenden Anforderungen gewachsen ist. Schliesslich trägt die ZHPS dem Anspruch auf Wirtschaftlichkeit Rechnung und passt sich mit der 2017 erfolgten Umstellung vom quartals- zum trimesterweisen Schulstart und dem im Gang befindlichen Abbau des Schulstabs von neun auf sieben Stellen rasch den Entwicklungen der Schülerzahlen an.

Der Erfolg der ZHPS ist nicht einem System zuzuschreiben, sondern den Menschen, welche sich für diese Polizeischule einsetzen. Mit grossem Engagement treiben die Schulleitung und der gesamte Schulstab die ständigen Fortschritte der Institution voran. Die Instruktorinnen und Instruktoren vermitteln mit Herzblut und grossem fachlichen Knowhow den Stoff. Damit ist ein optimales Fundament für die Ausbildung gelegt. Die Aspirantinnen und Aspiranten tragen aber letztlich selber die Verantwortung, sich das instruierte Wissen und Können anzueignen und sich für ihren gewählten künftigen Beruf einsatzfähig zu machen. So

ist es dem Einsatz aller an der Ausbildung der ZHPS Beteiligten zu verdanken, dass jedes Trimester wieder neue, motivierte, gut gerüstete Mitarbeitende in den Dienst der Polizeikorps treten und dazu beitragen, dass diese auch künftig ihre grossen Herausforderungen meistern.

Kantonspolizei Zürich
Der Kommandant
Thomas Würgler

«Mit grossem Engagement treiben die Schulleitung und der gesamte Schulstab die ständigen Fortschritte der Institution voran.»



2. Vorwort des Direktors

Die Zusammenarbeit zwischen den Korps und der Polizeischule basiert auf sehr viel Vertrauen. Vertrauen, weil die Korps ihre Aspirantinnen und Aspiranten, die sie in professionellen und aufwändigen Verfahren rekrutieren, der ZHPS für ein Jahr anvertrauen. Dieses Vertrauen muss sich eine Schule täglich und bei allen Beteiligten verdienen. Bei ihren vorgesetzten Stellen und den Korps durch den Nachweis des effizienten Einsatzes der personellen und finanziellen Ressourcen, das Erreichen von ausgezeichneten Ausbildungsergebnissen und die sinnvolle, kontinuierliche Weiterentwicklung der Schule. Bei Ausbilderinnen und Ausbildern durch die Bereitstellung eines professionellen Umfelds, damit diese ihren Lehrauftrag motiviert und wirkungsvoll erfüllen können. Bei den Aspirantinnen und Aspiranten durch den Aufbau einer praxisorientierten Lernumgebung und einer Kultur, die sie in ihrer Berufswahl bestätigt, sie mit Freude und Energie lernen lässt, nicht nur im Hinblick auf Prüfungen und Zeugnisse, sondern im Hinblick auf die Berufsausübung in den Korps.

Im Geschäftsjahr begannen 107 Aspirantinnen und Aspiranten, verteilt auf drei Lehrgänge und sechs Klassen, ihre Ausbildung. Total 139 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.

Ausserhalb des Tagesgeschäftes beschäftigte sich die ZHPS mit der Weiterentwicklung der Grundausbildung in Richtung zweijähriger Ausbildung. Auf nationaler Ebene wurde im Rahmen der Teilprojekte BGK 2020 mitgearbeitet. Gleichzeitig wurde zwischen den drei Zürcher Korps und der ZHPS eine Auslegeordnung zur heutigen Ausbildung an der ZHPS und zum zweiten Jahr im Korps gemacht. An der ZHPS wurde das Portfolio als Reflexionsinstrument und Kompetenznachweis bei den drei Lehrgängen 2017 eingeführt. Die Arbeit mit dem Portfolio soll im zweiten Jahr mit korpspezifischen Instrumenten fortgeführt werden.

Es ist auch auf schweizerischer Ebene vorgesehen, dass ein solches Portfolio bei der neuen Berufsprüfung, am Ende des zweiten Ausbildungsjahres, eine zentrale Rolle spielen soll. In Zürich können nun, bis zur definitiven Umsetzung auf schweizerischer Ebene (Start ab Herbst 2019), Erfahrungen gesammelt und diese auf nationaler Ebene eingebracht werden. Die duale Berufsbildung mit der engen Zusammenarbeit zwischen Korps und Schule hat in der schweizerischen Bildungslandschaft ja eine lange und bewährte Tradition und garantiert die hohe Qualität der Ausbildung in praktischen Berufen, zu denen auch die Polizei gehört.

Die Umstellung von vier Lehrgängen auf drei stellte planerisch und finanziell verschiedene Herausforderungen. Trotzdem konnte der finanzielle Aufwand im Vergleich zum Vorjahr um CHF 256 000.– reduziert werden. Mit der Umstellung auf drei Lehrgänge wurde auch für die folgenden Jahre eine optimale Struktur geschaffen. Dies dürfte sich zukünftig positiv auf die Kosten der ZHPS auswirken.

Die 24 110 erteilten Lektionen wurden von insgesamt 808 vorwiegend nebenamtlichen Ausbilderinnen und Ausbildern erteilt. Das durchschnittliche Pensum pro Ausbilderin oder Ausbilder lag damit bei 30 Lektionen pro Jahr. Die nebenamtliche Ausbildungstätigkeit ist ein strategischer Erfolgsfaktor der ZHPS. Die Ausbilderinnen und Ausbilder überzeugen bezüglich Fachwissen, Erfahrung und Motivation. Da bekannt ist, dass die soziale Interaktion zwischen Ausbilderinnen und Ausbildern sowie den Lernenden den Lernprozess unterstützt, wäre es erwünscht, dass die durchschnittlich 30 Lektionen pro Jahr in der gleichen Klasse erbracht würden. Aus fachlichen und strukturellen Gründen ist dies leider nicht immer möglich.

Die im Geschäftsjahr durchgeführte Zufriedenheitsbefragung bei den Ausbilderinnen und Ausbildern zeigte unter anderem auf, dass in den sechs Betriebsjahren der ZHPS bereits 50 % der Ausbilderinnen und Ausbilder durch die Schulleitung strukturiert hospitiert

worden waren. Die Zufriedenheit der Ausbilderinnen und Ausbilder war 2017 leicht höher als bei der letzten Befragung 2014.

Mit dem Baubeginn des PJZ wurde ein wichtiger Meilenstein im Hinblick auf den Bezug von modernen Ausbildungsräumen gelegt. Die ZHPS wird mit ihrer Strategie 2018 bis 2021 den sorgfältigen Umzug planen. Heute geht man davon aus, dass in den Schulräumen keine Beamer mehr, sondern ausschliesslich interaktive Grossbildschirme verwendet werden. Darauf werden die zahlreichen Ausbilderinnen und Ausbilder der ZHPS dann bereits vor Bezug des PJZ vorzubereiten sein.

Im Geschäftsjahr traten Franz Schwager und Stefan Büsser in ihren wohlverdienten Ruhestand über. Damit verliess eine geballte Ladung Erfahrung, Kompetenz und Teamgeist den Schulstab. Im Rahmen einer Re- strukturierung wurden die beiden Stellen von Stefan Büsser und Sibylle Meier zusammengelegt und durch

Sibylle Meier besetzt. Mit der 2018 vorgesehenen Pensionierung von Ueli Zwahlen wird dann eine Klassenleiterstelle bei der Stadtpolizei Zürich ausgeschrieben werden, als Ersatz für Franz Schwager und Ueli Zwahlen. Damit baut die ZHPS zwei Stellen ab und reagiert auf den Rückgang bei Lehrgängen und Lernenden. Dieser Abbau ist möglich, weil sich ein leistungsfähiges Team die Arbeiten teilt, viele Aufbauarbeiten nun abgeschlossen sind und weil aufgrund des gelebten Qualitätsmanagements (ISO 29990) die Arbeitsprozesse optimiert sind.

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

«Die 24 110 erteilten Lektionen wurden von insgesamt 808 vorwiegend nebenamtlichen Ausbilderinnen und Ausbildern erteilt.»





Zur Illustration dieses Jahresberichts wurden Bilder aus der Fahrausbildung gewählt.

Das Richtziel zur Fahrausbildung lautet:

Die Lernenden fahren und manövriren die Einsatzfahrzeuge sicher, insbesondere auch bei dringlichen Dienstfahrten. Sie verbessern ihren eigenen Fahrstil, erkennen aber jederzeit ihre persönlichen Grenzen bezüglich Fahrzeug und Straßenverhältnissen. Sie verfügen über die für die Arbeit nötigen Grundkenntnisse in der Fahrzeugtechnik. Sie können Mängel an Fahrzeugen erkennen und wägen ab, wie damit weiter umzugehen sei. Die 74 Lektionen werden in Tageskursen und einem Wochenkurs durchgeführt. Trainiert wird unter anderem auf den Fahrpisten der ASSR Regensdorf und des VSZ-Betzholtz sowie im Fahrsimulator der Stadtpolizei Zürich.

Bild: Fahrpisten des VSZ-Betzholtz in Hinwil



3.3 Zweijährige Ausbildung auf schweizerischer Ebene und in Zürich

Auf schweizerischer Ebene wurden im Rahmen der Teilprojekte BGK 2020 die Arbeiten zur Einführung der zweijährigen Ausbildung weiter vorangetrieben. Konkret wurde ein «Qualifikationsprofil Polizist/Polizistin mit eidgenössischem Fachausweis» erarbeitet. Das Qualifikationsprofil deckt die gesamte zweijährige Ausbildung ab. Was das erste Jahr betrifft bestehen keine Diskrepanzen zum heutigen Lehrplan der ZHPS.

Einigkeit besteht schweizweit über das Gesamtsystem der zweijährigen Ausbildung:

- **Das erste Ausbildungsjahr** findet wie heute an der ZHPS statt. Integriert ist das neunwöchige Praktikum im Korps gegen Ende der schulischen Ausbildung. Das erste Jahr schliesst mit einer Prüfung ab, welche die allgemeine Einsatzfähigkeit der Lernenden überprüfen soll. Deshalb besteht diese Prüfung aus praktischen, mündlichen und schriftlichen Prüfungsteilen. Sie dürfte sich an der heutigen Berufs-

prüfung orientieren und von dieser einzelne Elemente übernehmen und andere weiterentwickeln. Das Bestehen der Prüfung ist eine Voraussetzung für die Zulassung zur Berufsprüfung. Im ersten Jahr wird ein Portfolio eingeführt, das die Lernenden als Reflexionsinstrument und Kompetenznachweis über die gesamte zweijährige Ausbildung begleiten soll.

- **Das zweite Ausbildungsjahr** findet im Korps statt. Im Vordergrund steht dabei das Lernen am Arbeitsplatz. Soweit nötig werden korpspezifische Themen im schulischen Rahmen eingeführt. Die Lernenden werden durch Mentoren der Korps begleitet und führen das Portfolio. Sie wenden das in der Schule gelernte Wissen und Können an, festigen ihr Rollenverständnis und erwerben sich Routine und erste Erfahrungen. Die eidgenössische Berufsprüfung am Ende des zweiten Jahres wird stark auf dem Portfolio basieren.

Praktische Ausbildung Polizistin/Polizist



Abbildung 1: Die zweijährige Ausbildung besteht aus drei Lernstufen: Anlern-, Festigungs- und Anwendungsstufe. In der Anlernstufe wird Wissen und Können vermittelt mit dem Ziel der fehlerfreien Ausführung. In der Festigungsstufe wird mit Drill Sicherheit erworben und mit praxisnahen Problemstellungen (Handlungstrainings) geübt. Anlern- und Festigungsstufe finden am Lernort Schule, im geschützten Rahmen statt. In der Anwendungsstufe geht es darum, das Gelernte im Praxisumfeld, also im Korps, anzuwenden. Eine gute Ausbildung stellt rasch von der Festigungs- zur Anwendungsstufe um, weil das Lernen am Arbeitsplatz sehr wirkungsvoll ist. An der ZHPS findet dieser Schritt nach acht Monaten mit dem Praktikum im Korps statt. Das folgende Bild vom Schwimmen veranschaulicht diese Strategie im übertragenen Sinn: Wer erst ins Wasser geht, wenn er Schwimmen kann, der geht zwar nicht unter, er lernt aber auch nicht schwimmen!

Vom Zeitplan her ist vorgesehen, die erste Prüfung nach dem neuen Konzept im September 2020, die erste Berufsprüfung im September 2021 durchzuführen.

Parallel zu den Arbeiten auf schweizerischer Ebene trafen sich in Zürich die Ausbildungsverantwortlichen von Kantonspolizei und Stadtpolizei Zürich, Stadtpolizei Winterthur und ZHPS zu mehreren halbtägigen Workshops. Dabei wurden die folgenden Ziele verfolgt:

- Austausch über den heutigen Stand des zweiten Ausbildungsjahres in den einzelnen Korps. Bewährtes soll übernommen und pragmatisch weiterentwickelt werden.
- Erarbeiten einer gemeinsamen Promotionsordnung über die gesamte zweijährige Ausbildung.
- Einführung des Portfolios in der ZHPS ab Januar 2017, Erarbeitung von Instrumenten für das zweite Ausbildungsjahr, Einsatz dieser Instrumente im zweiten Jahr ab 2018.

Das Ziel der zweijährigen Ausbildung ist, dass die Lernenden ihre Ausbildung an den beiden Lernorten Schule und Korps als Einheit wahrnehmen. In der dualen Berufsbildung in der Schweiz hat diese Zusammenarbeit zwischen den Lernorten eine lange Tradition und ist der strategische Erfolgsfaktor, der eine kompetenzorientierte und praktische Ausbildung ermöglicht.

Die Zusammenarbeit zwischen den Korps und der ZHPS ist im Raum Zürich bereits jetzt sehr eng und so dürften die in Zürich erarbeiteten und eingesetzten Instrumente wohl in den groben Linien exemplarisch für die ganze Schweiz werden.

Das Ziel der zweijährigen Ausbildung ist, dass die Lernenden ihre Ausbildung an den beiden Lernorten Schule und Korps als Einheit wahrnehmen.



3.4 Portfolio und Wochenreflexion

Der Transfer vom Wissen und Können zum Handeln verläuft nicht automatisch. Empirische Untersuchungen der Bildungsforschung zeigen immer wieder, wie wirkungsvoll während des Lernprozesses und der Berufseinführung die Selbsteinschätzung des eigenen Leistungsniveaus ist. Sinnvollerweise wird diese Selbsteinschätzung mit einer Fremdeinschätzung (Feedback, Noten, Beurteilungsgespräche) verbunden und sollte mit dieser kongruent sein.

Im Zentrum des an der ZHPS 2017 eingeführten Portfolios stehen die folgenden drei Elementen:

1. Selbsteinschätzung des eigenen Lernprozesses:

Wie habe ich gelernt? Es geht darum die folgenden Fragen zu beantworten:

- Habe ich die vermittelten und geübten Inhalte verstanden, verarbeitet und zusammengefasst (Fachinhalte)?

- Habe ich meine Präsenz- und Lernzeit wirkungsvoll genutzt (Arbeitsmethodik)?
- Habe ich andere bei ihrem Lernprozess unterstützt und habe ich die nötige Unterstützung erhalten (soziale Seite des Lernens)?

2. Erkenntnisse:

Was habe ich gelernt? Pro Woche werden fünf Erkenntnisse formuliert und den einzelnen Kompetenzen zugeordnet. Damit soll die Voraussetzung verbessert werden, dass diese Erkenntnisse in Praktikum und Praxis auch wirklich abgerufen und angewandt werden.

3. Steuerung:

Mit Wochenzielen (kurzfristig) und persönlichen

Werten (langfristig): Mit den Wochenzielen und insbesondere den zur Zielerreichung nötigen Massnahmen soll der Lernprozess individuell gesteuert werden, weil Lernen immer individuell ist.

Portfolio: Was gehört dazu?

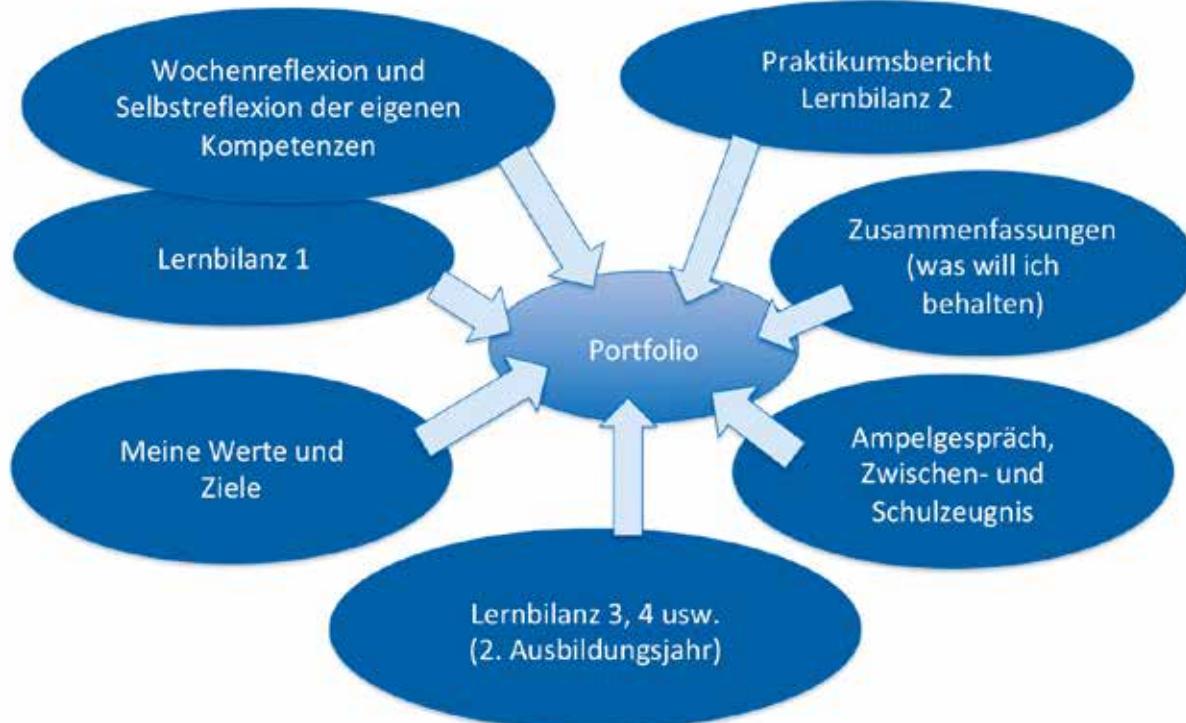


Abbildung 2: Das Portfolio dient der Reflexion und dem Kompetenznachweis und begleitet die Lernenden während ihrer zweijährigen Ausbildung. Im ersten Jahr stehen die Wochenreflexionen, die in der Lernbilanz 1 verdichtet werden sowie der Praktikumsbericht (Lernbilanz 2) im Vordergrund. Neben den Reflexionen und Selbsteinschätzungen enthält das Portfolio auch Fremdeinschätzungen durch die Ausbilder und Klassenleiter und Überlegungen zu den eigenen Werten und Zielen. Im zweiten Jahr wird mit angepassten Wochen-, Fallreflexionen und Lernbilanzen fortgefahrene.

In der Lernbilanz 1 werden die rund 30 Wochenreflexionen nach einem vorgegebenen Raster in einen dreibis fünfseitigen Bericht verdichtet. Diese Berichte werden von der Schulleitung mit Hilfe eines Beurteilungsblattes quantitativ bewertet. Dabei beurteilt immer eine Person eines der vier Kapitel der Lernbilanzen über den gesamten Lehrgang. So wird ein Maximum an Objektivität und Vergleichbarkeit garantiert.

Mit dem Lehrgang 1/17 konnten erste Erfahrungen mit der Beurteilung der Lernbilanzen 1 gesammelt werden. Zugrunde wurde die Hypothese gelegt, dass die Qualität der wöchentlichen Reflexionen aufgrund der Qualität der Lernbilanz 1 beurteilt werden können. Grundsätzlich bestätigte sich diese Hypothese. Die formalen Vorgaben der Lernbilanzen wurden genau eingehalten und die inhaltliche Qualität war erstaunlich hoch. Kontinuierlich wird nun das gesamte System weiterentwickelt. 2018 wird das Portfolio von den Zürcher Polizeikorps auch im zweiten Ausbildungsjahr eingesetzt.

Die regelmässige, strukturierte und schriftliche Reflexion fördert den Lernprozess an den beiden Lernorten Schule und Korps und unterstützt die Persönlichkeitsentwicklung und die Resilienz (psychische Widerstandskraft bei belastenden und bedrohenden Situationen). Die persönliche Reflexion ist auch ein wichtiges Instrument im Zusammenhang mit dem Transfer des Wissens und Könnens in die Praxis und der kompetenzorientierten Ausbildung. Diese wird oft so verstanden, dass nur noch praktische Handlungsanweisungen zu vermitteln seien, der tiefere Hintergrund oder Grundlagen seien aber überflüssig. Dies ist eine falsche Sicht von Kompetenzorientierung. An der ZHPS geht es auch darum, ein solides Fundament für eine langjährige Arbeit als kritisch denkende und verhältnismässig handelnde Polizistinnen und Polizisten zu legen. Der Wert dieses Fundaments wird einem dann oft erst in späteren Jahren der Berufstätigkeit bewusst. Selbstverständlich ersetzt dieses Fundament aber nicht die regelmässige Weiterbildung, die der Grundausbildung folgen muss.

Kompetenzen sind immer der sichtbare Teil des Handelns. Dies lässt sich mit dem Eisbergmodell veranschaulichen: Der sichtbare Teil des Eisberges ist die eigentliche Kompetenz. Neun Zehntel des Eisberges sind aber unter Wasser (Wissen, Können, Einstellung, Motivation, Verantwortungsbewusstsein, Transferfähigkeit) und sind dafür verantwortlich, dass die Spitze überhaupt sichtbar ist.

Der Transfer vom Wissen und Können zum Handeln



Abbildung 3: Das im schulischen Umfeld erworbene Wissen und Können (blauer Kreis) und das Handeln in der Praxis (grüner Kreis) sollten eine möglichst grosse Schnittmenge, nämlich das reflektierte Handeln haben. Reflektiertes Handeln setzt bereits beim Lernprozess ein regelmässiges, strukturiertes und schriftliches Reflektieren voraus. Diese Selbsteinschätzung wird durch eine Fremdeinschätzung (Noten, Feedback) ergänzt und beides sollte kongruent sein. Eine realistische Selbsteinschätzung basiert auf einem gesunden Mass an Selbst-, Sozialkompetenz und Reife, um angemessen mit Zweifeln und Kritik umgehen zu können.

Wissen und Können, das zu wenig gefestigt ist, wird beim Handeln unter Zeitdruck und Emotionen nicht abgerufen. Es wird dann nach «blinden Routinen» gehandelt. Deshalb ist die Konzentration auf Erkenntnisse, wie sie in Wochenreflexionen gefordert werden, so wichtig. Auf der anderen Seite bleibt erworbenes Wissen und Können, das im Handeln nicht angewandt wird, «träges Wissen». Da die Polizeischule auch ein gründliches Fundament für eine langjährige Berufstätigkeit legt, kann «träges Wissen» auch noch in der späteren Berufstätigkeit aktiviert werden.

3.5 Qualitätszirkel und Weiterentwicklung der Ausbildung

Qualitätszirkel sind ein formalisiertes Instrument des Qualitätsmanagements. Mitarbeitende analysieren freiwillig und in Gruppen Probleme und Schwachstellen und planen Verbesserungsvorschläge. Solche Qualitätszirkel garantieren eine kontinuierliche und pragmatische Weiterentwicklung und haben erfahrungsgemäss ein sehr gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Mit den Fachverantwortlichen wurde im Rahmen des jährlich durchgeführten «Ovalen Tisches» die Diskussionen um Qualitätszirkel eröffnet. Langfristig wird damit das Ziel verfolgt, die Ausbilderinnen und Ausbilder beim Qualitätsmanagement noch stärker einzubinden. Für die Fachverantwortlichen standen Themen wie neue methodische Konzepte, problemorientierter Unterricht, Verbesserung der Wirkung des Präsenzunterrichts durch strukturierte Vorbereitungsaufträge sowie der Wechsel zwischen Präsenzunterricht und Selbststudium im Vordergrund. Im nächsten Jahr sollen zu diesen Themen Qualitätszirkel durchgeführt werden.

Durch das Schweizerische Polizei-Institut (SPI) wurde eine Strategiediskussion zu den Lehrmitteln gestartet. Die ZHPS begrüsst diese Entwicklung. Die SPI-Lehrmittel haben sich in den letzten Jahren grundsätzlich bewährt. Trotzdem lohnen sich jetzt Marschhalt und Neubeurteilung unter Einbezug der folgenden Rahmenbedingungen: Zweijährige und kompetenzorientierte Ausbildung, Entwicklung der elektronischen Medien, Stärkung des Selbstlernens. An der ZHPS wird oft beobachtet, dass die SPI-Lehrmittel im Unterricht kaum eingesetzt werden. Deshalb ist die Frage nach den Zielsetzungen der Lehrmittel für die Lernenden, die Ausbilderinnen und Ausbilder sowie die Schulen, die gesamte Polizei und das SPI zu klären.

Die Schuldirektorinnen und Schuldirektoren der regionalen Ausbildungszentren skizzieren zusammen mit dem SPI am 8. Dezember 2017 in Neuenburg die folgenden Ideen:

- Konzentration der heutigen 11 Lehrmittel der Grundausbildung auf vier kompetenzorientierte Fachbücher (zum Beispiel je ein Buch Sicherheitspolizei, Kriminalpolizei, Verkehrspolizei und allgemeinen Polizeithemen).
- Diese vier Bücher sollen den schweizweiten Fachkonsenses der polizeilichen Grundausbildung definieren und als Basis für die methodisch-didaktische Umsetzung und das Selbststudium an den einzelnen Polizeischulen dienen.
- Darum herum kann ein ergänzendes Angebot mit E-Learning, neuen Lerneinheiten, Trainings-Szenarien usw. vom SPI, den regionalen Ausbildungszentren und weiteren Partnern erarbeitet werden.

Im Zusammenhang mit der Lehrmitteldiskussion gelangt man rasch zur Frage, Papier oder elektronisch? Dabei geht man jeweils davon aus, elektronische Medien seien billiger als solche auf Papier. Die ZHPS verfolgt diesbezüglich die Haltung, dass sie den Lernenden nicht vorzuschreiben habe, wie sie zu lernen hätten. Zurzeit sind an der ZHPS in keiner Weise Tendenzen zu beobachten, dass sich die Lernenden von Papierunterlagen entfernen würden. Dies kann allerdings rasch passieren und ist wohl auch von der Qualität der von der Schule zur Verfügung gestellten Laptops abhängig. Lernen findet aber nur in den Köpfen der Lernenden statt, deshalb bleiben elektronische Hilfsmittel eben Hilfsmittel. Sie können vom Lernen auch ablenken. Der bewusste und wirkungsvolle Umgang mit diesen Hilfsmitteln muss heute mehr denn je geschult werden.

Die heute im Trend liegenden Simulationen geben dort Sinn, wo nicht adäquat in einer realen Lernumgebung trainiert werden kann. Beispielsweise können dringliche Dienstfahrten auf den Strassen nicht geübt werden. Hier eignet sich der Fahrsimulator und wird dazu an der ZHPS auch eingesetzt. Taktisches Verhalten, beispielsweise beim Eindringen und Durchsuchen eines Gebäudes, kann im Lehrrevier hingegen 1:1 geübt werden, dazu braucht es keine teure, elektronische Simulation.

Der ZHPS sind besonders die sozialen Lernformen wichtig. Die Lernenden sollen sich gegenseitig unterstützen und Unterstützung erhalten. An der ZHPS wird immer wieder beobachtet, wie wirkungsvoll sol-

che Prozesse sind, die ausserhalb des eigentlichen Unterrichts im Klassenverband organisiert werden. Die Schule hat diesbezüglich für die nötige Kultur und begleitende Unterstützung zu sorgen. Weil die Zusammenarbeit im Polizeiberuf ein Schlüsselfaktor ist, gibt es keinen Grund, im Lernprozess auf diese Zusammenarbeit zu verzichten. Nicht nur die Einzelperson muss das Ausbildungziel erreichen, sondern die Klasse oder der Lehrgang als Ganzes. Der Leistungsdruck auf die Einzelnen ist durch die individuellen Prüfungen und das Monitoring immer noch hoch genug.

Dringliche Dienstfahrten können auf der Strasse nicht geübt werden. Hier eignet sich der Fahrsimulator.







4. Leistungs- und Wirkungscontrolling

4.1 Jahresziele

Qualitative Ziele:

	Jahresziele	Bemerkungen und Massnahmen
	Konsolidierung des neuen Schulrhythmus 3/6 insbesondere unter der Berücksichtigung des Aspekts der Fächerintensität	Neuer Schulrhythmus mit dem ersten Lehrgang 1/17 umgesetzt. Der erste Lehrgang nach neuem Modell schloss die Berufsprüfung mit dem gleichen Notenmittel wie die Vorgängerlehrgänge H 16 und S 16 ab. Der Ausbildungsstand ist bei Beginn des Praktikums besser, weil dann die gesamte schulische Ausbildung abgeschlossen ist. Gegen Ende des Schuljahres entstand mit Praktikumsbericht, Berufsprüfungsvorbereitung und Berufsprüfung eine Druckperiode, die weiter zu optimieren ist. Die Fächerintensität (Anzahl Wochenlektionen) ist in den Bildungsplänen als Planungsgrundlage hinterlegt.
	Einführung des Portfolios bei den Aspirantinnen und Aspiranten ab Lehrgang 1/17 im Hinblick auf die zweijährige Ausbildung	Die Reflexionsinstrumente wurden weiterentwickelt und vereinfacht. Die Lernbilanzen 1 (Synthese der Wochenreflexionen) waren beim Lehrgang 1/17 qualitativ sehr gut. Die Akzeptanz der Instrumente stieg von Lehrgang zu Lehrgang. Die enge Betreuung und Kontrolle bei der Einführung des Portfolios ist beizubehalten.
	In Zusammenarbeit mit den Korps das zweite Ausbildungsjahr (2018) planen und vorbereiten	Promotionsordnung für die zweijährige Ausbildung Kapo ZH, Stapo ZH und ZHPS erarbeitet. Sechs Workshops mit den Ausbildungsverantwortlichen von Kapo ZH, Stapo ZH und Stapo Winterthur zur konkreten Umsetzung der zweijährigen Ausbildung in Zürich durchgeführt. Dadurch entstand in Zürich eine einheitliche Sprachregelung im Hinblick auf die nationalen Projektarbeiten BGK 2020.
	Den ZHPS-Guide überarbeiten und als Informationsmedium neu herausgeben	Der Text wurde überarbeitet. Im Zusammenhang mit zweijähriger Ausbildung und neuem Uniformkonzept ist 2018 mit aktuellen Neuerungen zu rechnen, die eingebaut werden sollen. Deshalb wurde beschlossen, den Neudruck um ein Jahr zu verschieben.
	Eine Zufriedenheitsbefragung bei allen Ausbilderinnen und Ausbildern durchführen	85 Ausbilderinnen und Ausbilder mit einem durchschnittlichen Pensum von 31,5 Lektionen/Jahr nahmen teil. Generell hohe Zufriedenheit (5,2), ähnlich wie bei der letzten Umfrage 2014 (5,1). Bereits die Hälfte der Befragten waren einmal hospitiert worden. Dies trifft auch auf die Grundgesamtheit aller Ausbildungspersonen zu und bestätigt die Aussagekraft der Befragung.
	Den Schulraumbedarf aufgrund verschiedener Raumkonzepte überprüfen und anpassen	Zwei Schulräume (MK 20 und MK 30) wurden dem Vermieter zur neuen Nutzung zurückgegeben. Damit Entlastung der Mietkosten im Rahmen der Kostenrechnung ZHPS, mit Auswirkungen ab Jahr 2018.

 Ziel erreicht oder übertroffen (>100 %)

 Ziel nahezu erreicht (80 bis 100 %)

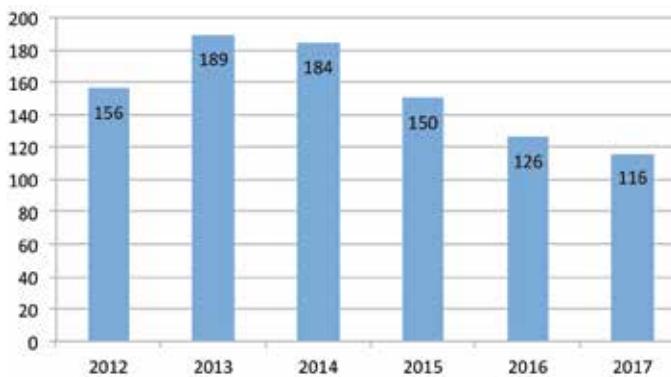
 Ziel teilweise erreicht oder nicht erreicht (0 bis 80 %)

Quantitative Ziele:

	Soll	Ist 2017	Massnahmen
Erfolgsquote ZHPS	>95 %	103,3 %	Unterbrecher aus dem Vorjahr schlossen 2017 ab, deshalb ist der Wert höher als 100 % (Wert 2016: 98 %)
Erfolgsquote eidgenössische Berufsprüfung	>95 %	97 %	5 Kandidaten bestanden die Berufsprüfung nicht, davon 3 Repetenten der Ostschweizer Polizeischule
Anzahl Aspiranten/Jahr	>120	116	Beeinflusst insbesondere die Kosten pro Aspirant stark
Schlusszeugnis ZHPS, Ampel «grün», Anteil der Aspiranten	>95 %	92 %	Verletzungsbedingt verpasste Tests im Fach Fitness führten zu einer Auflage, die im zweiten Ausbildungsjahr zu erfüllen ist
Strukturierte Unterrichts-Hospitalisationen/Jahr (Doppellection, Formular, mündliches Feedback)	>50	69	50% der Ausbilder seit Schulstart 2012 hospitiert
Gesamtbeurteilung durch die Aspirantinnen und Aspiranten anlässlich der quantitativen Evaluation 1 (nach knapp der halben Ausbildungszeit)	>4,9	5,0	
Gesamtbeurteilung durch die Aspirantinnen und Aspiranten anlässlich der quantitativen Evaluation 3 (Ende der Ausbildung)	>4,9	5,1	Wert über alle vier Lehrgänge sehr stabil
Kosten pro Aspirant (Bruttoaufwand)	< CHF 42500.–	50 414.–	Jahresrechnung schloss um CHF 256 000.– besser ab als im Vorjahr und um CHF 325 000.– besser als budgetiert. Beim Budget 2017 wurden noch 146 Aspiranten zugrunde gelegt.
Abweichung Rechnung – Budget	<8 %	5,7 %	Das Zwischenjahr 2017 war wegen des Übergangs von vier Lehrgängen zu drei schwierig zu budgetieren

4.2 Wichtige statistische Daten

Aspiranten pro Jahr



(Kapo ZH 57,2, Stapo ZH 46,8; die Kommastellen ergeben sich durch die vier Messpunkte im Jahr). Dies ergab für den Kostenteiler der variablen Kosten Anteile von 55 % für die Kapo ZH und 45 % für die Stapo ZH.

Lektionen pro Jahr



745 Lektionen (+ 8,2%) mehr erteilte. Damit konnte die Quote der personellen Eigenleistungen der Ausbilderinnen und Ausbilder auf 55 % Kantonspolizei und 45 % Stadtpolizei Zürich verändert werden, was genau der Quote der Aspirantinnen und Aspiranten entsprach. Im Vorjahr betrugen diese Quoten noch 58 % und 42 %.

Bezogen auf die nach Stundenplan erteilten 1400 Lektionen/Jahr (ohne Berufsprüfung) ergibt dies pro Lektion 2,7 Ausbilder (2016: 2,6; 2015: 2,6; 2014: 2,7; 2013: 2,3 Ausbilder). Im Geschäftsjahr wurden im Mittel 6,5 Klassen geführt (Vorjahr 6,75 Klassen).

Der Rückgang um 640 Lektionen im Vergleich zum Vorjahr ist deshalb plausibel. Mit einem weiteren Rückgang der Lektionen ist 2018 zu rechnen mit 6 Klassen während des ganzen Jahres.

Auf der Basis eines 100 %-Ausbildungspensums von 1200 Lektionen/Jahr entsprechen die erteilten Lektionen 2017 einem Pensum von 20 Vollzeitstellen.

Abbildung 4: Aspirantinnen und Aspiranten pro Jahr.

2017 war das Übergangsjahr von vier Lehrgängen zu drei. Es starteten drei Lehrgänge mit je zwei Klassen. Die im Jahr 2016 gestarteten Lehrgänge F16 (zwei Klassen), S16 (zwei Klassen) und H16 (eine Klasse) gingen im Geschäftsjahr zu Ende. Damit waren während je 25 Wochen sechs beziehungsweise sieben Klassen an der ZHPS. Für 2018 sind im Moment 125 Aspirantinnen und Aspiranten geplant.

Die Umstellung auf drei Lehrgänge mit einer Schulkapazität von 144 Plätzen erwies sich damit als richtig. Von den 116 Aspirantinnen und Aspiranten zählten 104 zu den beiden Trägerkorps

Abbildung 5: Erteilte Lektionen.

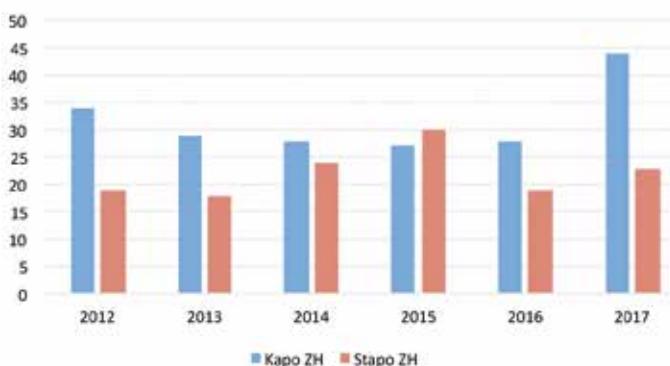
Im Geschäftsjahr wurden 24110 Lektionen erteilt. Davon erbrachten 47 % die Kantonspolizei Zürich (Wert 2016: 50 %), 41 % die Stadtpolizei Zürich (Wert 2016: 37 %) und 12 % externe Ausbilderinnen und Ausbilder (inklusive Schulstab, Wert 2016: 13 %). 1107 Lektionen (37 % der externen Ausbilderinnen und Ausbilder) wurden durch den Schulstab ZHPS erteilt.

Die gewünschte Verschiebung von Pensen von der Kantonspolizei zur Stadtpolizei konnte umgesetzt werden. Im Vergleich zum Vorjahr reduzierte die Kantonspolizei Zürich die Anzahl der erteilten Lektionen um 1028 (-8,3 %), während die Stadtpolizei

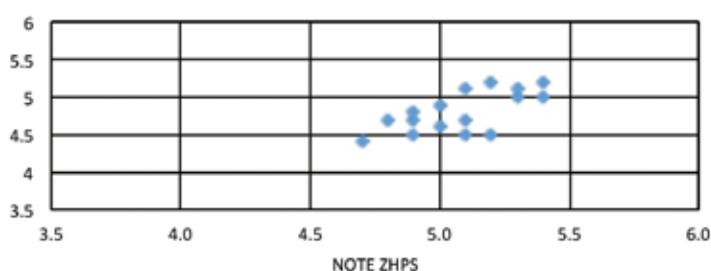
Anzahl Ausbilderinnen und Ausbilder



Frauenanteil in Prozent



Note Berufsprüfung



Deutsch ZHPS

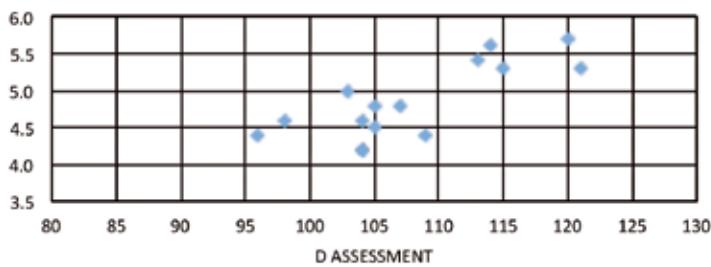


Abbildung 6: Anzahl Ausbilderinnen und Ausbilder.

Die Anzahl der beteiligten Ausbilderinnen und Ausbilder nahm im Vergleich zum Vorjahr um 3 % zu (2017: 808; 2016: 785; 2015: 819; 2014: 766; 2013: 761 Ausbilderinnen und Ausbilder). Der Schulstab ist bei den Externen mitgerechnet. Das durchschnittliche Penum pro Ausbilderin und Ausbilder (über alle drei Ausbildungskategorien) lag 2017 bei 29,8 Lektionen/Jahr (2016 bei 31,5 Lektionen/Jahr). Die Lektionen pro Ausbilderin oder Ausbilder haben im Vergleich 2016 zu 2017 bei der Kapo ZH von 32,0 auf 28,8 Lektionen/Jahr leicht abgenommen. Bei der Stadt polizei Zürich ist in der gleichen Zeit die Anzahl Lektionen pro Ausbilderin und Ausbilder von 27,8 auf 30,0 gestiegen. Bei den Externen wurde ein Rückgang von 45,6 auf 34,2 Lektionen pro Jahr gemessen.

Abbildung 7: Anteil Aspirantinnen der beiden Trägerkorps an der ZHPS.

Bei der Kantonspolizei Zürich sank der Frauenanteil in den sechs Betriebsjahren anfänglich deutlich und stabilisierte sich zwischen 25 % und 30 %. 2017 stieg er wieder stark auf 44 %. Bei der Stadtpolizei Zürich stieg in der gleichen Zeit der Frauenanteil von 19 % auf 30 % und pendelte seither zwischen 20 % und 30 %.

Abbildung 8: Korrelation zwischen den Leistungen in der ZHPS (Schlusszeugnis) und denjenigen an der eidgenössischen Berufsprüfung,

am Beispiel der Aspirantinnen und Aspiranten der Kantonspolizei Zürich und des Lehrgangs 1/17. Die deutliche Korrelation zeigt, dass an der ZHPS und an der Berufsprüfung die analogen Kompetenzen geprüft werden. Allerdings sind die Noten der Berufsprüfung 0,3 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 Kompen sationsmöglichkeiten zusammen.

Abbildung 9: Korrelation zwischen den Leistungen im Fach «Deutsch» im Rekrutierungsverfahren (Assessment) und an der ZHPS,

am Beispiel der Aspirantinnen und Aspiranten der Stadtpolizei Zürich und des Lehrgangs 1/17. Die deutliche Korrelation zeigt, dass die Rangfolge von der Rekrutierung bis ans Ende der Schule im Fach «Deutsch» unverändert bleibt. Auch wenn hoffentlich alle Lernenden in dieser Zeit zu einem Kom petenzgewinn gekommen sind, können allzu grosse Defizite in der Polizeischule nicht kompensiert werden.





4.3 Finanzen

Das Übergangsjahr 2017, mit der Umstellung von vier Lehrgängen auf drei, war schwierig zu budgetieren. Die 2016 gestarteten Lehrgänge F16, S16 und H16 gingen erst im Rechnungsjahr zu Ende. Deshalb befanden sich an der ZHPS während je 25 Wochen vier, beziehungsweise drei Lehrgänge. Im Vergleich zum

Vorjahr schloss die Rechnung 2017 beim Nettoaufwand um CHF 256 000.– besser ab. Diese Verbesserung setzte sich zusammen aus einem Minderaufwand von CHF 136 000.– und Mehreinnahmen von CHF 120 000.–. Im Vergleich zum Budget 2017 zeigten sich die folgenden Abweichungen:

	Budget 2017	Rechnung 2017	Abweichung
Schulstab *	1495 000.00	1525 538.15	+2% (Wechsel im Schulstab)
Miete, Mobiliar *	1060 000.00	986 509.00	Veränderte Schiessplatznutzung
Personal intern	1590 000.00	1539 024.98	Rund 3% weniger Lektionen
Personal extern	415 000.00	348 217.00	Rückgang im Budget 2017 unterschätzt
Sachaufwand	937 000.00	853 722.26	Weniger Aspiranten als budgetiert
Informatik/Technik	630 000.00	594 996.30	Weniger Abschreibungen
Total Aufwand	6 127 000.00	5 848 007.69	Abweichung -5%
Erträge	420 000.00	465 520.00	Ein externer Aspirant mehr als budgetiert
Total Aufwand netto	5 707 000.00	5 382 487.69	Abweichung -5,7%
Anzahl Aspiranten	146	116	Deutlich zu hoch budgetiert
Kosten/Asp	41 965.75	50 413.85	Geringere Anzahl Aspiranten

* Fixkosten (Sockelbeitrag)

Die Abweichungen waren einzeln gering, wirkten sich aber alle im Sinne der Verbesserung der Rechnung im Vergleich zum Budget aus. Die fehlende Kompensation der Abweichungen führte schliesslich zu einer Verbesserung der Rechnung von 5,7% (CHF 325 000.–). Damit wurde der Zielwert der Budgetgenauigkeit von 6% knapp unterschritten.

Die Kosten pro Aspirant waren wegen der tieferen Anzahl Aspiranten höher als budgetiert. Der Finanzplan zeigt, dass dieser Wert 2018 und 2019 wieder sinken wird.

Die fixen Kosten (Sockelbeitrag bestehend aus den Kosten für den Schulstab und die Miete der Schulräumlichkeiten) wurden in der Rechnung nach der Korpsgrösse der beiden Trägerkorps aufgeteilt. Die Berechnung dieser Quote basiert auf den «Full-

Time-Equivalent» der vereidigten Polizisten und liegt für die Kantonspolizei Zürich bei 2247 und die Stadtpolizei Zürich bei 1426. Daraus errechnen sich die Anteile von 61% Kantonspolizei und 39% Stadtpolizei Zürich.

Die variablen Kosten wurden nach Abzug der Schulgeldeinnahmen nach der Quote der Aspirantinnen und Aspiranten verteilt. Diese Quote betrug 2017 unverändert wie im Vorjahr 55% für die Kantonspolizei Zürich und 45% für die Stadtpolizei Zürich.

Zum Rechnungsausgleich resultierte schliesslich eine Ausgleichszahlung von CHF 479 247.40 von der Stadtpolizei an die Kantonspolizei Zürich. Dieser Wert hing damit zusammen, dass der Sachaufwand (inklusive die Kosten der Militärkaserne) mehrheitlich über die Kantonspolizei Zürich abgewickelt wurde.

Gesamtkosten pro Aspirant (CHF)

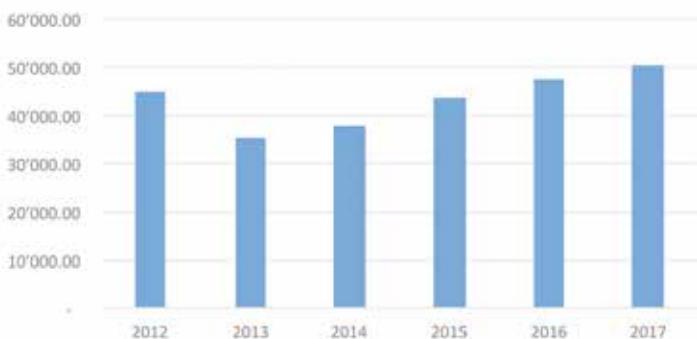


Abbildung 10: Gesamtkosten pro Aspirantin und Aspirant.

Die Gesamtkosten pro Aspirantin und Aspirant sind stark von der jährlichen Auslastung der ZHPS abhängig. Kosten und Auslastung verlaufen gegenläufig (vergleiche Abbildung 4). 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. Ab 2018 werden die Kosten pro Aspirantin und Aspirant wieder sinken.

Im Vergleich zum Vorjahr schloss die Rechnung 2017 beim Nettoaufwand um CHF 256 000.– besser ab.





Übersicht Jahresrechnung und Kostenteiler (in CHF):

1. Gesamtaufwand		ZHPS		
Sockelbeitrag (fixe Kosten)	Schulstab	1525538.15		
	Miete, Nebenkosten	986509.00		
		2512047.15		
Variable Kosten	Ausbilder intern	1539024.98		
	Ausbilder extern	348217.00		
	Sachaufwand	853722.26		
	Informatik	292138.65		
	technisches Inventar	302857.65		
		3335960.54		
Gesamtaufwand		5848007.69		
2. Kostenteiler		Kapo ZH	Stapo ZH	
		61 %	39 %	
	Sockelbeitrag (nach Korpsgrösse)	2512047.15	1532348.76	979698.39
	Variable Kosten	3335960.54		
	abzüglich Beiträge Dritter	-465520.00		
	Variable Kosten netto	2870440.54		
	Aufteilung variable Kosten netto nach Anzahl Asp 2017		57 Asp: 55%	47 Asp: 45%
	Variable Kosten, netto	2870440.54	1578742.30	1291698.24
	Nettogenamtkosten	5382487.69	3111091.06	2'271'396.63
	abzüglich Eigenleistungen der Korps		-4055858.46	-1792149.23
	Saldo		-944767.40	479247.40
	Ausgleichszahlung			
		Ausgleich	479247.40	
		Beiträge Dritter	465520.00	
		Saldo 2017	0.00	
	Eigenleistung interne Ausbilder	1367324.98	750189.98	617135.00
		100 %	54,87 %	45,13 %
	Mittlere Aspirantenzahl 2017: 116			
3. Gesamtaufwand pro Asp (inkl. externe Asp)				
		50413.86		





