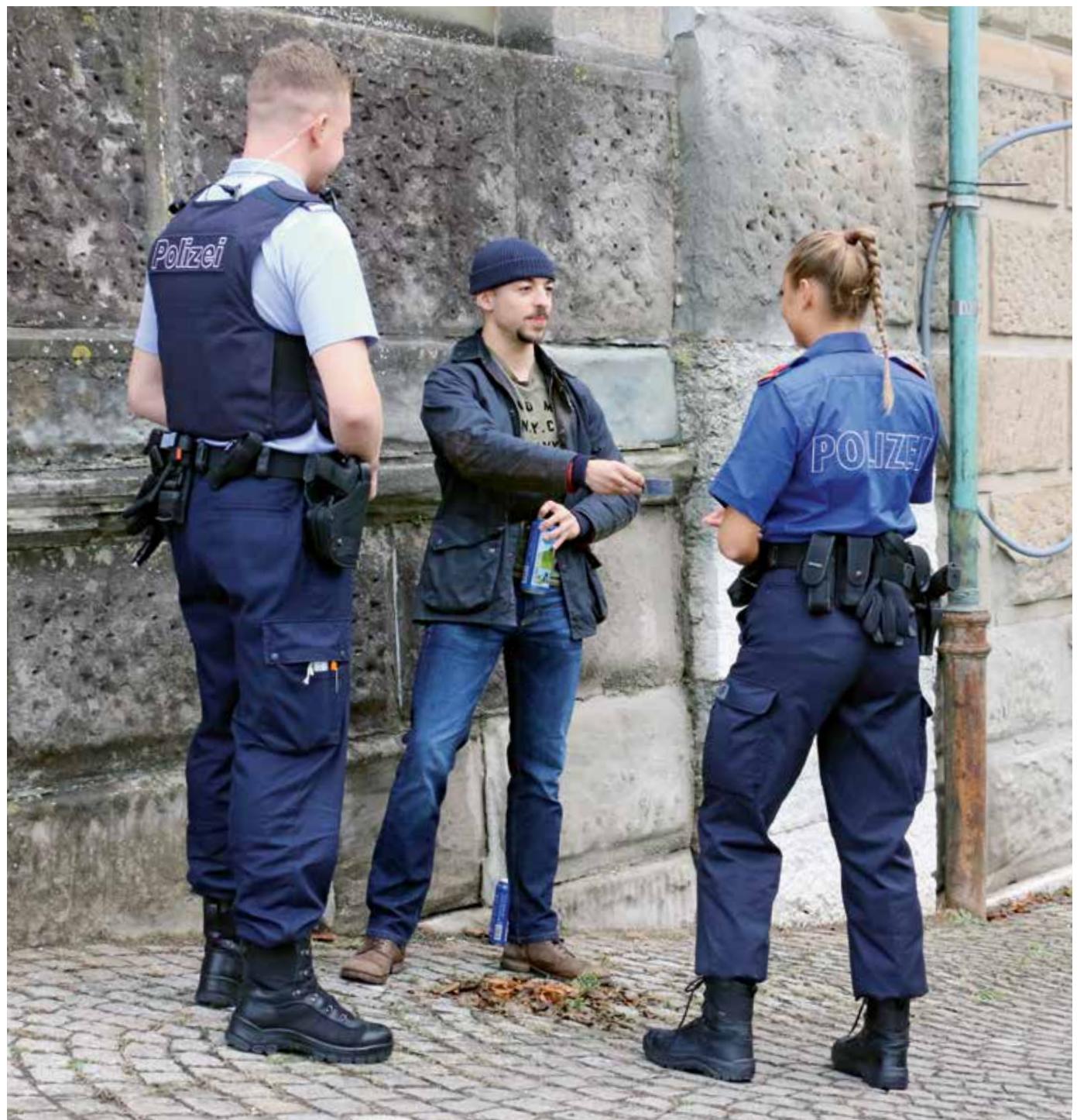


Jahresbericht 2018



Impressum

Zürcher Polizeischule ZHPS
Kasernenstrasse 49
Postfach
8021 Zürich

welcome@zhps.ch
www.zhps.ch

Redaktion

Kurt Hügi
Robert Gattiker
Attila Lakatos, Simon Sabalic
Schulstab ZHPS
Layout:
Kantonspolizei Zürich,
Kommunikationsabteilung

Auflage

450 Exemplare

Druck

KDMZ

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort des Schülerrats	4
2. Vorwort des Direktors	6
3. Chronik 2018	10
3.1 Start der Lehrgänge	10
3.2 Abgeschlossene Lehrgänge	12
3.3 Zweijährige Ausbildung auf schweizerischer Ebene und Zürich	16
3.4 Strategie 2019 bis 2021	20
3.5 Methodisch-didaktisches Leitbild	22
4. Leistungs- und Wirkungscontrolling	26
4.1 Jahresziele 2018	26
4.2 Wichtige statistische Daten	28
4.3 Finanzen	32
5. Personelles	36

1. Vorwort des Schulrats

Es ist ein Privileg, einen Beitrag zur Ausbildung junger Polizistinnen und Polizisten leisten zu dürfen, sei es als Ausbilderinnen und Ausbilder, als Mitarbeitende der ZHPS oder als Mitglieder des Schulrats. Mit ihrer inhaltlich und qualitativ hochstehenden, auch auf künftige Herausforderungen ausgerichteten Ausbildung gestaltet die ZHPS die Zukunft der Zürcher Polizeikorps mit. Und gemeinsam mit den Polizeikorps gestaltet die ZHPS damit auch ein Stück weit die gesellschaftliche Entwicklung im Kanton. Denn nicht nur die Qualität der Sicherheit im öffentlichen Raum und das subjektive Sicherheitsgefühl prägen das Lebensgefühl der Bevölkerung, sondern auch das Auftreten ihrer Polizei.

Dieser grossen Verantwortung gegenüber den Aspirantinnen und Aspiranten sowie der Bevölkerung müssen wir uns stets bewusst sein.

Mit der im September 2019 bevorstehenden, breiten Einführung der zweijährigen Ausbildung und der damit verbundenen engen Zusammenarbeit zwischen der ZHPS und den Korps gewinnt die Polizeiausbildung weiter an Qualität.

Stellvertretend sei das während der Ausbildung geförderte Reflektieren des eigenen Verhaltens und Handelns erwähnt. Wenn es den jungen Polizistinnen und Polizisten gelingt, diese Fähigkeit von der Schulbank über das Berufseinführungsjahr bis in den Polizeialtag beizubehalten und weiterzuentwickeln, wird diese Kompetenz auf die Korps ausstrahlen und sich positiv auf die Qualität der Polizeiarbeit auswirken. Dem Leitsatz «Kompetent ist, wer sein Verhalten reflektiert» kommt deshalb auch nach der Ausbildung ein hoher Stellenwert zu.

Auch im vergangenen Jahr hat sich die Schulleitung durch einen haushälterischen Umgang mit den zur Verfügung stehenden Mitteln und den Willen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung ausgezeichnet. Der Schulrat honoriert die Bereitschaft von Dr. Kurt Hügi und seinem Team, die personellen und finanziellen Ressourcen bei gleichbleibend hoher oder sogar gesteigerter Qualität ebenso effizient wie wirkungsvoll einzusetzen.

Die ZHPS ist im operativen Bereich sehr gut aufgestellt und kann sich auf dieser Basis den strategischen Herausforderungen der nächsten Jahre mit Zuversicht stellen: Dazu gehören die Umsetzung der zweijährigen Ausbildung, der kompetente Umgang mit der Digitalisierung und der Umzug ins PJZ.

Der Schulrat dankt der Schulleitung, den Mitarbeitenden der ZHPS sowie den Ausbildnerinnen und Ausbildnern herzlich für ihr grosses Engagement und ihr

Wirken. Die Zürcher Korps können auf eine leistungsfähige und innovative Polizeischule zählen. Miteinander bauen wir an der Polizei der Zukunft. Das erfüllt uns mit Stolz und Freude.

Stadtpolizei Zürich
Der Kommandant, Daniel Blumer

Gemeinsam mit den Polizeikorps gestaltet die ZHPS auch ein Stück weit die gesellschaftliche Entwicklung im Kanton.



2. Vorwort des Direktors

Das Ziel einer Schule ist es, Wirkung zu erzielen. Einerseits bei den Lernenden beim Lern- und Transfererfolg. Andererseits bei den Ausbilderinnen und Ausbildern, zur Schaffung von optimalen Rahmenbedingungen für einen wirkungsvollen Unterricht. Wirkung ist aber auch zu verstehen im Sinne des Einsatzes der personellen und finanziellen Ressourcen. Früher pflegte man zu sagen, Ausbildung sei so wichtig, dass die Kosten keine Rolle spielen. Wie sich dies auf Wirkung und Effizienz der Ausbildung ausgewirkt hatte, müsste im Einzelfall beurteilt werden. Bildungsökonomen gehen heute richtigerweise davon aus, dass das qualitative und das betriebswirtschaftliche Optimum einer Ausbildung sehr nah beieinander liegen.

Wirkung basiert zudem auf schlanken, fehlerfreien Prozessen und einem gelebten, zertifizierten Qualitätsmanagement. Und letztlich kann Wirkung erst dann nachhaltig sein, wenn sich eine Schule kontinuierlich weiterentwickelt. Wenn sie in die nächste Geändekammer schaut, wenn sie im Austausch mit anderen Schulen und Bildungsinstitutionen ist und empirische Forschungsergebnisse einbezieht.

In diesem Zusammenhang sind die Arbeiten im vergangenen Jahr zur zweijährigen Ausbildung, zur Strategie 2019 bis 2021 oder zum methodisch-didaktischen Leitbild zu verstehen. Dank dieser drei Bereiche, die in diesem Jahresbericht vertiefter dargestellt werden, wird die ZHPS auch in Zukunft Wirkung erzeugen. Über die Wirkung im vergangenen Geschäftsjahr geben die Chronik sowie das Leistungs- und Wirkungscontrolling Auskunft.

Im Geschäftsjahr begannen 115 Aspirantinnen und Aspiranten ihre Ausbildung und 100 schlossen sie ab. Vertreten waren die beiden Trägerkorps, Kantonspolizei Zürich und Stadtpolizei Zürich, die Stadtpolizei Winterthur und die Kantonspolizei Glarus. 773 Ausbilderinnen und Ausbilder erteilten 21 793 Lektionen, was einem durchschnittlichen Pensum von 28 Lektionen pro Jahr entsprach. Im Vergleich zum Vorjahr reduzierte sich die Anzahl Lektionen um 10 %, wegen der nun vollständig erfolgten Umstellung auf den Start von drei Lehrgängen mit je zwei Klassen.

Die Rechnung 2018 schloss mit einem Nettoaufwand von CHF 4 821 579.51 ab. Dies waren CHF 1 420.50 (0,03 %) weniger als budgetiert. Im Vergleich zum Vorjahr konnten CHF 560 908.– eingespart werden. Hier wirkten sich die im Schulstab erfolgte Personalreduktion von neun auf sieben Stellen und die bereits erwähnte Umstellung auf den Start von jährlich drei Lehrgängen aus.

Im Geschäftsjahr trat Ueli Zwahlen in den wohlverdienten Ruhestand über. Ueli Zwahlen vertrat am Kickoff des Projektes ZHPS am 9. Januar 2008 die Stadtpolizei Zürich, arbeitete ab 2011 hauptamtlich im Projekt mit und trat im Frühling 2012 dem Schultabst der ZHPS bei. Die ZHPS profitierte in dieser Zeit von seinen grossen Erfahrungen, seinen Kompetenzen und seiner menschlich angenehmen Art.

Auf Mitte Jahr konnte die Stelle eines Klassenleiters mit Simon Sabalic, 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

Wirkung basiert auf schlanken, fehlerfreien Prozessen und einem gelebten, zertifizierten Qualitätsmanagement.





**Zur Illustration dieses Jahresberichts
wurden Bilder aus den Handlungstrainings
im Fach Polizeipsychologie gewählt.
Das Richtziel der Polizeipsychologie lautet:**

Die Aspirantinnen und Aspiranten erläutern die theoretischen Modelle des Polizeialtags in den Bereichen Persönlichkeit und Gruppe, Wahrnehmung, Kommunikation, Stress, Konflikte und Aggression und wenden diese auf ihre berufliche Situation an. Sie verstehen den Umgang mit traumatischen Erlebnissen bei sich selber und bei Opfern. Sie üben das Überbringen einer Todesnachricht. Sie verhalten sich im Umgang mit psychisch auffälligen Personen richtig.

Kompetenzorientierter Unterricht legt ein Schwergewicht auf echte Lernzeit, intelligentes Üben und Reflexion des eigenen Handelns. Dies fördert den Lernprozess und zeigt Lücken bezüglich Wissen und Können schonungslos auf. Diese Lücken lassen sich dann auch rasch schliessen, weil die Lernenden motiviert sind, sich für ein nächstes Handeln eine bessere Ausgangslage zu verschaffen. Es wird in Kleingruppen gearbeitet und pro Klasse sind mehrere Ausbilderinnen und Ausbilder sowie Markeure im Einsatz. Mit Videoaufzeichnungen kann man die Übungsbesprechungen verkürzen und auf das Wesentliche fokussieren.





POLIZEIPSYCHOLOGIE

Polizei/Melderecht

3.3 Zweijährige Ausbildung auf schweizerischer Ebene und in Zürich

Auf schweizerischer Ebene konnte unter der Leitung des SPI das Projekt BGK 2020 (zweijährige Ausbildung) nach dreijähriger Projektarbeit nun langsam abgeschlossen werden. Das Ergebnis darf sich sehen lassen, der Weg dorthin war wohl nicht immer der kürzeste. Der Koordinationsbedarf zwischen den Teilprojekten wurde mit zunehmendem Projektverlauf immer grösser. Für Personen, die in mehreren Teilprojekten mitwirkten, resultierten viele Sitzungen und unproduktive Wiederholungen.

Die Projektstruktur mit den zahlreichen Teilprojekten war zu kompliziert. Die Trennung der beiden Ausbildungsjahre oder die Trennung von Ausbilden und Prüfen erwies sich eher als unzweckmässig. Ein solches Projekt hätte mit denjenigen vorangetrieben

werden müssen, die über die nötige Kompetenz und Erfahrung verfügen, die über die eigenen Betriebsgrenzen hinausdenken können und eine Vision der Erwachsenenbildung haben. Der im Geschäftsjahr konstituierte Begleitausschuss der Projektleitung vermachte dem Projekt teilweise neuen Schwung zu verleihen.

Für die Qualität der zweijährigen Ausbildung ist es entscheidend, dass die beiden Jahre, welche an den Lernorten Schule und Korps stattfinden, für die Lernenden als Einheit wahrgenommen werden (Abbildung 1). Durch die Nutzung der Synergien zwischen der Polizeischule und der Berufseinführung im Korps werden Kompetenzorientierung und Nachhaltigkeit der Ausbildung weiter verbessert. Der altehrwürdige

Zweijährige Ausbildung



Abbildung 1: Die zweijährige Ausbildung findet im ersten Jahr an der ZHPS und im zweiten Jahr in den Korps statt. Vier Elemente verbinden und vernetzen die beiden Ausbildungsjahre. Erstens beschreibt der Ausbildungsplan Polizei im Sinne eines Rahmenlehrplans die Ausbildung über die beiden Jahre. Zweitens definiert die Übersicht über die beruflichen Handlungskompetenzen, was die Lernenden am Ende der zweijährigen Ausbildung wissen und Können müssen. Drittens werden Portfolio und Reflexionen im ersten Jahr eingeführt. Im zweiten Jahr wird dieser Reflexionsprozess auf der Basis von Praxissituationen fortgesetzt. Viertens ergänzen sich die beiden Qualifikationsverfahren (Prüfung Einsatzfähigkeit und eidg. Berufsprüfung) im Sinne einer kompetenzorientierten Prüfung.

Führungsgrundsatz «ein Chef, ein Auftrag und ein Raum» bildet die heutige Realität in vielen Fällen nicht mehr ab. Auch in der Ausbildung nicht mehr. Alle beteiligten Partner müssen im Interesse der Lernenden und im Interesse der Weiterentwicklung des Systems zusammenarbeiten.

In Zürich funktioniert diese Zusammenarbeit zwischen den Korps und der ZHPS sehr gut, wie exemplarisch die Projektarbeiten BGK 2020 zeigten. Regelmässig trafen sich die Ausbildungschefs sowie Beteiligte von Kantonspolizei und Stadtpolizei Zürich und der Stadtpolizei Winterthur mit der Schulleitung ZHPS und tauschten sich zum Projektverlauf aus. Da bereits heute Elemente einer zweijährigen Ausbildung in Zürich bestehen, konnten Themen aus den Teilprojekten rasch aufgenommen und in der Ausbildungspraxis erprobt werden. Die gesammelten Erfahrungen wurden dann wiederum im Sinne einer Zürcher Sprachregelung im Projekt eingebracht.

Im Geschäftsjahr erarbeiteten die schweizerischen Polizeischulen im Rahmen der Teilprojekte BGK 2020 das Prüfungsdesign für die Prüfung Einsatzfähigkeit, die am Ende des ersten Jahres stattfindet. Dazu wurden die Erfahrungen der heutigen Berufsprüfung ausgewertet. Die heutige Berufsprüfung, die vor rund 20 Jahren entstanden war, stellte einen grossen Schritt in der schweizerischen Polizeiausbildung dar. Der Polizeiberuf entwickelte sich damals von einem föderalistischen Monopolberuf zu einem eidgenöss-

sisch anerkannten Beruf im Bereich der höheren Berufsbildung. Beim damaligen Design der Berufsprüfung standen eher die Softskills im Vordergrund, während in der heutigen Ausbildung das Schwergewicht bei den Handlungskompetenzen liegt. Die Analyse der heutigen Berufsprüfung zeigte, dass zu viel schriftlich geprüft wird und teilweise die gleichen Fächer in der Polizeischule und an der Berufsprüfung geprüft werden. Neu sollte ein kompetenzorientierter und fächerübergreifender Ansatz mit einer schlankeren Prüfung aber mindestens gleichviel Aussagekraft erarbeitet werden. Dies führte zu folgendem Prüfungsdesign für die neue Prüfung Einsatzfähigkeit:

- Angewandtes und vernetztes Polizeirecht (StGB, StPO, PolG, Menschenrecht/Ethik, SVG), openbook, schriftlich, zwei Stunden
- Entgegennahme einer Anzeige, mündlich, eine halbe Stunde
- Polizeieinsatz: Einbruchdiebstahl, Häusliche Gewalt, Verkehrsunfall; den Kandidaten werden von den drei Szenarien zwei zugelost. Praktisch, zweimal 1,5 Stunden
- Erfahrungsnote Polizeischule

Die Prüfung Einsatzfähigkeit gilt als bestanden, wenn die Gesamtnote genügend ist und bei den schriftlichen, mündlichen und praktischen Prüfungen maximal eine Note ungenügend ist. >

Für die Qualität der zweijährigen Ausbildung ist es entscheidend, dass die beiden Jahre, welche an den Lernorten Schule und Korps stattfinden, für die Lernenden als Einheit wahrgenommen werden.

Die eidgenössische Berufsprüfung am Ende des zweiten Jahres wird auf den Berufserfahrungen und Reflexionsinstrumenten des zweiten Jahres aufbauen und dazu eine schriftliche und eine mündliche Prüfung durchführen.

Im Hinblick auf die Einführung der zweijährigen Ausbildung wurde an der ZHPS bereits ab Beginn 2017 mit dem Portfolio gearbeitet. Die Wochenreflexionen stiessen anfänglich bei den Lernenden auf beträchtlichen Widerstand. Der Sinn des Ganzen wurde von vielen nicht verstanden. Die Schulleitung suchte nach Wegen, um den Zusammenhang zwischen Selbstreflexion und Lernerfolg besser zu erklären. Dabei wurde das Konzept «kompetent ist, wer sein Verhalten

reflektiert» (Abbildung 2) entwickelt. In der Folge war zu beobachten, dass immer mehr Lernende den Sinn der regelmässigen Reflexionen verstanden.

Der Start der zweijährigen Ausbildung gemäss BGK 2020 ist mit dem Lehrgang 3/19 am 2. September 2019 vorgesehen. Die neue Prüfung Einsatzfähigkeit wird folglich erstmals im August 2020 und die neue Berufsprüfung im August 2021 stattfinden. Es wird dann auch darum gehen, die parallel stattfindenden Prüfungen im ersten und zweiten Ausbildungsjahr zu koordinieren, um den Einsatz der Expertinnen und Experten und die Auslastung der Infrastruktur im Prüfungskreis zu optimieren.

Kompetent ist, wer sein Verhalten reflektiert

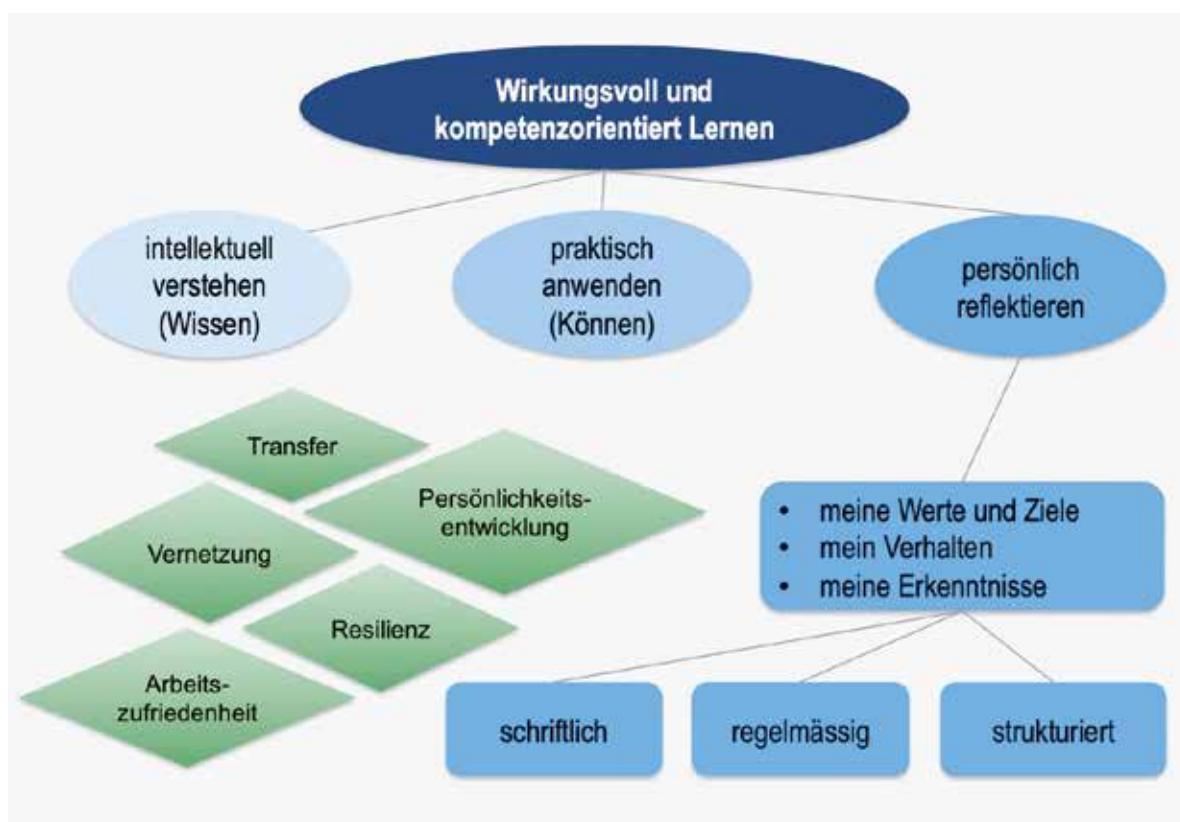


Abbildung 2: Die Reflexion unterstützt den kompetenzorientierten Lernprozess. Wirkungsvolles und kompetenzorientiertes Lernen setzt sich aus den drei Teilschritten intellektuell verstehen, praktisch anwenden und persönlich reflektieren zusammen. Das Reflektieren basiert auf den eigenen Zielen und Werten, dem eigenen Verhalten und den Erkenntnissen. Wenn die Reflexion schriftlich, regelmässig und strukturiert erfolgt, bildet sie eine wichtige Grundlage für die Persönlichkeitsentwicklung, die Resilienz, das Verständnis für Vernetzung und Transfer sowie die Förderung der Arbeitszufriedenheit. Was für den Lernprozess gilt, trifft auch für die später im Berufsleben gesammelten Erfahrungen zu. Erfahrungen sind dann nachhaltig, wenn sie reflektiert sind.



3.4 Strategie 2019 bis 2021

Die Schulleitung ging für die Erarbeitung der neuen Strategie in zwei Schritten vor. Anlässlich eines Workshops im November 2017 wurde die Strategie 2016 bis 2018 im Hinblick auf Pendenzen analysiert. Danach wurde eine SWOT-Analyse durchgeführt. Im Mai 2018 überprüfte die Schulleitung in einem weiteren Workshop die SWOT-Analyse und leitete aus den Chancen die strategischen Erfolgspositionen und aus den Stärken und Schwächen die strategischen Handlungsfelder ab. Als strategische Erfolgspositionen wurden definiert:

1. Zweijährige Ausbildung zusammen mit den Korps rasch und erfolgreich umsetzen
2. Umzug ins PJZ organisatorisch, technisch und planerisch vorbereiten und umsetzen
3. Digitalisierung: Hardware und Software den Bedürfnissen einer wirkungsvollen Ausbildung anpassen

Die neue Strategie wurde grafisch analog zur Strategie 2016 bis 2018 dargestellt (siehe nebenstehende Seite). Das Fundament bilden die Vision und der Auftrag der ZHPS. Die vier Säulen des Strategie-Gebäudes sind: zufriedene Kunden, Unterstützung der Lernenden, schlanke und fehlerfreie Prozesse sowie innovative Schulentwicklung.

Mit den Risiken aus der SWOT-Analyse wurde das Risikomanagement aktualisiert. Die einzelnen Risiken wurden bezüglich Häufigkeit des Eintretens und Stärke der Auswirkung beurteilt. Es wurden die folgenden vier Risiken identifiziert:

1. Unfälle mit Schwerverletzten, Toten, hohem Sachschaden oder Reputationsverlust
2. Personen in Ausnahmesituationen wegen Leistungsdruck und emotionaler Belastung (Bedrohungsmanagement)
3. Qualität, Objektivität und Aussagekraft bei der Beurteilung der Lernenden (kontinuierlich zusammen mit den Ausbilderinnen und Ausbildern verbessern)
4. Kritische Kostenentwicklung im Zusammenhang mit PJZ, AZR, Trockenloo und der tendenziell sinkenden Anzahl Aspirantinnen und Aspiranten.

Es gibt keine Geschäftstätigkeit ohne Risiken. Wichtig ist, dass man sich der wichtigsten Risiken bewusst ist und sich permanent im Hinblick auf die Verminderung dieser Risiken anstrengt.

Die Strategie 2019 bis 2021 wurde vom Schulrat am 28. August 2018 genehmigt. Sie soll mit den Jahreszielen im gleichen Zeitraum umgesetzt werden. Dabei soll ein besonderes Schwergewicht auf die strategischen Erfolgspositionen gelegt werden.

Wichtig ist, dass man sich der wichtigsten Risiken bewusst ist und sich permanent im Hinblick auf die Verminderung dieser Risiken anstrengt.

Strategische Erfolgspositionen (SEP)

UMZUG P.JZ:
Planerisch, organisatorisch,
technisch und
administrativ vorbereiten
sowie umsetzen

ZWEIJÄHRIGE AUSBILDUNG:
Zusammen mit den Korps,
erfolgreich und rasch umsetzen

DIGITALISIERUNG: Hard- und
Software zusammen mit
Ausbildern und Lernenden den
Bedürfnissen einer wirkungs-
vollen Ausbildung anpassen

Strategische Stoss- richtungen

Wertschätzung nebenamtlicher
Ausbildungstätigkeit (Verab-
schiedung usw.)

Ausbildlerinnen und Ausbilder
bei Schulentwicklung und
Qualitätsmanagement einbe-
ziehen

Vernetzung der Ausbildungsorte
(Dauermonitoring, Korrelationen)

Verbindlichkeit der Lehrmittel
Workshops mit Bildungsbe-
reichs-, Fachverantwortlichen
sowie Ausbildlerinnen und
Ausbildern

Unterstützung der Lernenden

Neue Qualifikationsverfahren
einführen (zweijährige Ausb.)

Kompetenzorientierung im
Unterricht durchsetzen (aneig-
nen, anwenden, reflektieren)

Bestehende Prüfungen mit
Ausbildlerinnen und Ausbildern
weiterentwickeln

Befragung von ehemaligen
Aspirantinnen und Aspiranten
durchführen

Notenkonvene den digitalen
Anforderungen anpassen

Schlanke, fehlerfreie Prozesse

Mehr strukturiertes Selbstlernen
Wirkung Portfolio verbessern
Schule bezüglich Wirkung
Ökonomie und Innovation
weiterentwickeln

Kontinuität und Qualität im
Schulleitungsteam sicherstellen
Benchmark pflegen
Interne und externe Kommuni-
kation überprüfen und anpassen
Digitale Lehrmittel schrittweise
einführen

Innovative Schulentwicklung

VISION: Unsere Schule handelt zielorientiert, leistungsorientiert, praxisorientiert, menschenorientiert.
Die ZHPS entspricht in Qualität, Ruf und Innovation den hohen Ansprüchen der Zürcher Polizeikorps.

AUFTAG: Wir garantieren die erfolgreiche schulische Grundausbildung, die Einsatzfähigkeit und den nachhaltigen Berufseinstieg in enger Zusammenarbeit mit den Korps. Wir führen unsere Schule nach ökonomischen Grundsätzen, mit schlanken, fehlerfreien Prozessen und einer kontinuierlichen Schulentwicklung.

3.5 Methodisch-didaktisches Leitbild

Eine Schule ist so gut wie ihre Ausbilderinnen und Ausbilder. Gleichzeitig sagte man früher, Ausbilderinnen und Ausbilder liessen sich nicht führen. Diese Einstellung hat sich aber korrigiert. Gerade an einer Mehrklassenschule ist es die Aufgabe der Schulleitung, die gleich hohe Qualität der Ausbildung in allen Klassen und Lehrgängen sicherzustellen. Gewährleistet wird dies einerseits mit den Lehrmitteln, welche die Unité de Doctrine definieren. Andererseits sollen Prüfungen bei allen Parallelklassen identisch sein, im gleichen Zeitpunkt durchgeführt und einheitlich beurteilt werden. Dazwischen bleibt den Ausbilderinnen und Ausbildern viel Spielraum zur individuellen Gestaltung ihres Unterrichts (viele Wege führen nach Rom). Dies kommt dem Umstand entgegen, dass

auch die Lernwege der Lernenden individuell sehr verschieden sind.

Dieser Spielraum der Ausbilderinnen und Ausbilder verbessert im Sinne der Methodenvielfalt die Qualität des Unterrichts. Trotzdem sind natürlich allgemeine und empirisch erwiesene Grundsätze der Andragogik und der Didaktik zu beachten. Aufbauend auf diesen Grundsätzen will die ZHPS 2019 ein didaktisches Leitbild formulieren, das dann langfristig und nachhaltig umgesetzt werden soll. Abbildung 3 skizziert die Eckpunkte eines solchen Leitbildes.

Die ZHPS zählt auf die nebenamtlichen Ausbilderinnen und Ausbilder, weil diese hochmotiviert, kompe-

Drei Stufen der Unterrichtsqualität

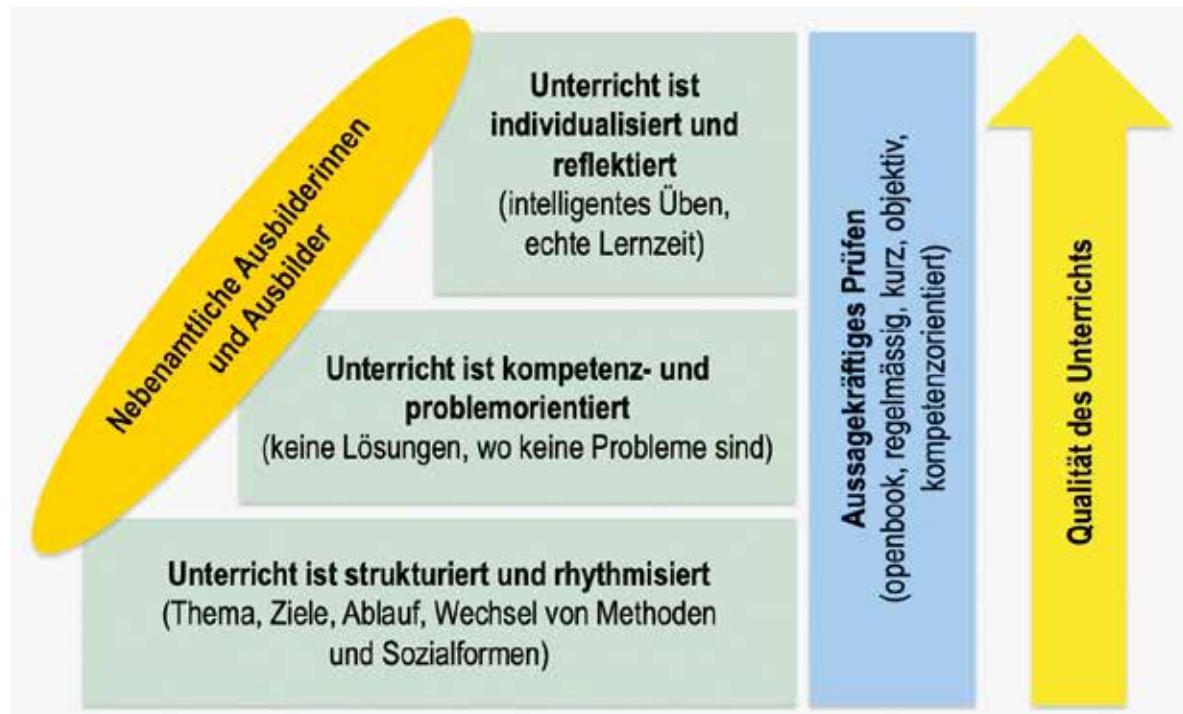


Abbildung 3: Die Qualität des Unterrichts durchläuft drei Stufen. Erstens: Unterricht ist strukturiert und rhythmisiert. Phasen hoher Ausbilderaktivität wechseln mit Phasen hoher Teilnehmeraktivität ab. Zweitens: Unterricht orientiert sich an den berufsspezifischen Praxisfragen. Beim Lösen dieser Probleme zeigt sich, welches Wissen und Können beherrscht werden muss. Dies ist wichtig für die Lernmotivation. Drittens: Lernen ist bezüglich Lernweg, Lerngeschwindigkeit und Vorkenntnissen sehr individuell. Dazu muss bereits im Unterricht ein Rahmen für individuelles Üben und soziale Lernformen (sich gegenseitig unterstützen) geschaffen werden. Diesen drei Stufen der Unterrichtsqualität muss sich auch das Prüfen anpassen. Getragen wird das Ganze von den nebenamtlichen Ausbilderinnen und Ausbildern, die von der Schulleitung unterstützt werden.

tent und praxisorientiert sind. Die ZHPS ist auch überzeugt, dass Schulentwicklung nur zusammen mit den Ausbilderinnen und Ausbildern möglich ist.

Mit der Digitalisierung kommen verschiedene technologische Trends auf die Ausbildung zu. Schulen dürfen nicht unreflektiert auf solche Trends aufspringen, das könnte sie teuer zu stehen kommen. Neue Trends, wie zum Beispiel digitale Lernplattformen, können erfahrungsgemäss von den stärkeren Schülern problemlos genutzt werden. Die schwächeren Schüler scheitern dort aber wie auch in anderen methodisch-didaktischen Konzepten. Digitale Endgeräte sollen beim Lernen so eingesetzt werden wie später in der Berufspraxis oder generell in allen Lebensbereichen. Lernen wird damit nicht digital, sondern nur die Hilfsmittel des Lernens werden dies. Lernen bleibt weiterhin ein sehr individueller Prozess, der an Vorkenntnissen und Erfahrungen jedes Einzelnen anknüpft. Mit bewährten Strategien wie Üben, Wiederholen, Zusammenfassen und Reflektieren sollen neue

Kompetenzen im Hinblick auf den Transfer in die Berufspraxis erworben werden.

Die ZHPS verfolgt den Ansatz des teilnehmeraktivierenden Unterrichts (Abbildung 4). Kurze Phasen des Vermittelns (hohe Ausbilderaktivität) wechseln dabei mit Phasen des Verarbeitens (hohe Teilnehmeraktivität) ab. Das Modell kann weiterentwickelt werden, indem ein Teil des Vermittelns durch ein strukturiertes Selbstlernen ersetzt wird. Die Lernenden bereiten sich mit Lektüre und Aufträgen auf den Unterricht vor, dies erfolgt idealerweise innerhalb des Stundenplans. Dazu möchte die ZHPS 2019 auf digitale Lehrmittel und die entsprechenden Clients für die Lernenden umstellen.

An der ZHPS findet rund der halbe Unterricht ausserhalb des Schulzimmers statt (Blockwochen, Dojo, Schiessplatz, Übungsgelände). Im praktischen Unterricht gelten grundsätzlich die gleichen andragogischen und didaktischen Grundsätze.

Teilnehmeraktivierender Unterricht

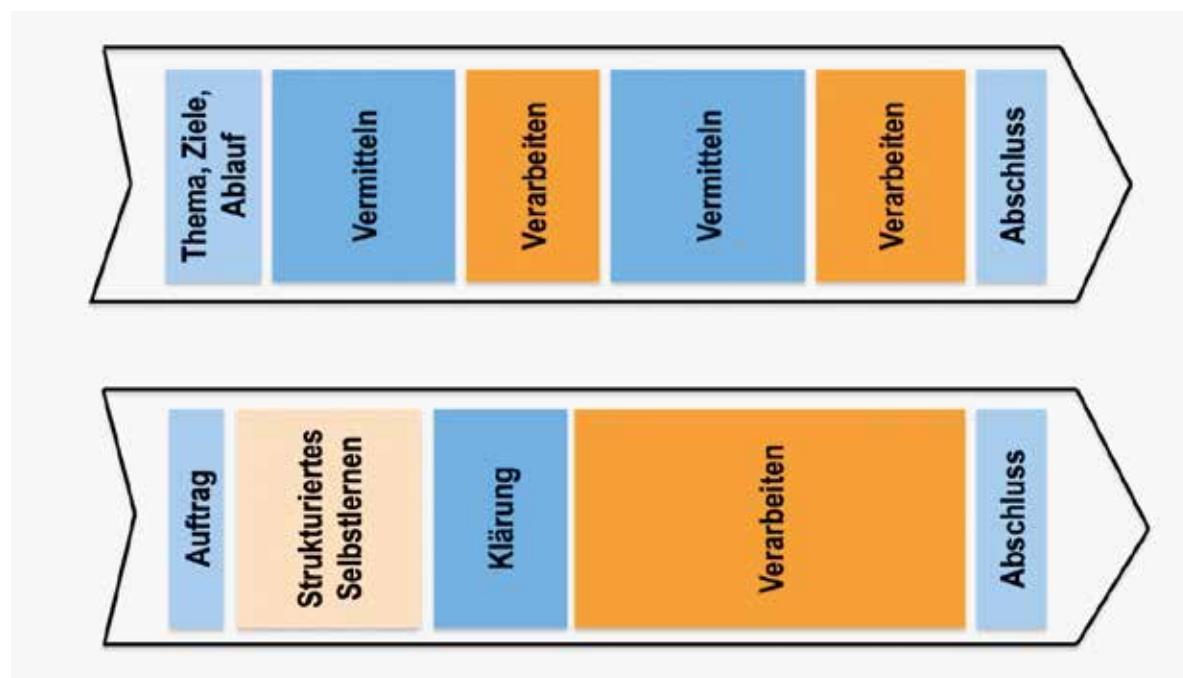


Abbildung 4: Zwei Möglichkeiten des teilnehmeraktivierenden Unterrichts. Oben: der Wechsel zwischen kurzen Phasen des Vermittelns (hohe Ausbilderaktivität) und des Verarbeitens (hohe Aktivität der Lernenden). Unten: ein Teil des Vermittelns wird in ein strukturiertes Selbstlernen verlagert. Damit wird Zeit gewonnen für das Verarbeiten und intelligente Üben. Heute beansprucht der vermittelnden Unterricht oft zu viel Zeit. Zudem verwenden viele Ausbilderinnen und Ausbilder dazu die zeitaufwändigste Form, nämlich das Lehrgespräch.





4. Leistungs- und Wirkungscontrolling

4.1 Jahresziele

Qualitative Ziele:

Jahresziele	Bemerkungen und Massnahmen
Strategie 2019 bis 2021 erarbeiten	Unter Einbezug des Risikomanagements wurde eine Strategie mit drei strategischen Erfolgspositionen formuliert: Umzug PJZ, zweijährige Ausbildung, Digitalisierung. Die neue Strategie basiert weiterhin auf den vier bewährten Säulen: zufriedene Kunden, Unterstützung der Lernenden, schlanke und fehlerfreie Prozesse, innovative Schulentwicklung. Der Schulrat genehmigte die Strategie am 28.8.2018.
Portfolio und Reflexionsinstrumente konsolidieren und im Hinblick auf BGK 2020 zusammen mit den Korps weiterentwickeln	Die Erläuterungen zur Einführung der Wochenreflexionen wurden verbessert. Die Qualität der Lernbilanzen 1 (Synthese der Wochenreflexionen) und Lernbilanz 2 (Praktikumsbericht) ist gut. Die Reflexionsinstrumente an der ZHPS sind im Hinblick auf das zweite Ausbildungsjahr und die Berufsprüfung gut eingeführt und erleichtern den Korps die Arbeit im zweiten Jahr.
Mitarbeit beim neuen Prüfungsdesign (Prüfung Einsatzfähigkeit und Berufsprüfung) im Rahmen von BGK 2020	Intensive Zusammenarbeit mit den Ausbildungschefs im Hinblick auf eine Zürcher Sprachregelung und im Rahmen der Teilprojekte sowie des Begleitausschusses des SPI. Die Prüfung Einsatzfähigkeit ist kompetenzorientiert und setzt im Vergleich zur heutigen Berufsprüfung sinnvolle Verbesserungen um.
Halbtägige Workshops für Ausbilderinnen und Ausbilder durchführen	Je ein halbtägiger Workshop SWISSMENTOR und «Einführung für neue Ausbilder» durchgeführt. Zwei Workshops «Visualisieren mit dem Flipchart» und drei Qualitätszirkel mit den Fachverantwortlichen zu neuen methodisch-didaktischen Konzepten (weniger Vermitteln, mehr strukturiertes Selbstlernen, mehr kompetenzorientiertes Anwenden) durchgeführt.
Den ZHPS-Guide neu herausgeben	Der neue Guide konnte den Aspiranten des Lehrgangs 1/19 anfangs Dezember zugestellt werden. Zahlreiche Änderungen (Uniformen, zweijährige Ausbildung, Reflexion und Portfolio, Kompetenzorientierung) wurden integriert.
Überprüfen und Anpassen der Arbeitsorganisation im Schulstab unter besonderer Berücksichtigung von Arbeitsbelastung und Personalbestand nach drei Pensionierungen	Eine Stelle (Projekte) wurde aufgehoben und zwei Stellen (zugeteilt SB und Dienstchef Schulverwaltung) wurden zusammengelegt. Von den drei Pensionierungen wurde nur eine Stelle (Klassenleiter) ersetzt. Eine erste Analyse im November 2018 zeigte, dass die Arbeitsbelastung hoch ist, die anfallenden Arbeiten aber im Moment zu bewältigen sind.

■ Ziel erreicht oder übertroffen (> 100 %)

■ Ziel nahezu erreicht (80 bis 100 %)

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

Quantitative Ziele:

Ziel	Soll	Ist 2018	Bemerkungen/Massnahmen
Erfolgsquote ZHPS	>95 %	98 %	4 Personen haben die Ausbildung abgebrochen
Erfolgsquote eidgenössische Berufsprüfung	>95 %	95 %	5 Personen haben die Berufsprüfung nicht im ersten Anlauf bestanden
Anzahl Aspiranten/Jahr	>120	110	Die beiden Trägerkorps reduzierten die Neuambilanzien leicht aufgrund des erreichten Sollbestands
Schlusszeugnis ZHPS, Ampel «grün», Anteil der Aspiranten	>95 %	95,3	Gelbe Ampeln wegen verletzungsbedingten Pendenzen im Fach Fitness
Strukturierte Unterrichts-Hospitalisationen/Jahr (Doppellection, Formular, mündliches Feedback)	>50	65	Die Hospitalisationen wurden gezielt, aufgrund von Rückmeldungen der Lernenden und bei neuen Ausbildern durchgeführt
Gesamtbeurteilung durch die Aspirantinnen und Aspiranten anlässlich der quantitativen Evaluation 1 (nach knapp der halben Ausbildungszeit)	>4,9	5,2	Wert über alle drei Lehrgänge sehr stabil
Gesamtbeurteilung durch die Aspirantinnen und Aspiranten anlässlich der quantitativen Evaluation 3 (Ende der Ausbildung)	>4,9	5,0	Wert über alle drei Lehrgänge sehr stabil
Kosten pro Aspirant (Bruttoaufwand)	< CHF 42 500.–	CHF 45 757.–	Im Vergleich zum Vorjahr wurden beim Aufwand CHF 560 908.– eingespart. Die Anzahl der Lernenden war mit 110 tiefer als budgetiert
Abweichung Rechnung – Budget	<8 %	0,03 %	Bezogen auf den Nettoaufwand

4.2 Wichtige statistische Daten

Aspiranten pro Jahr

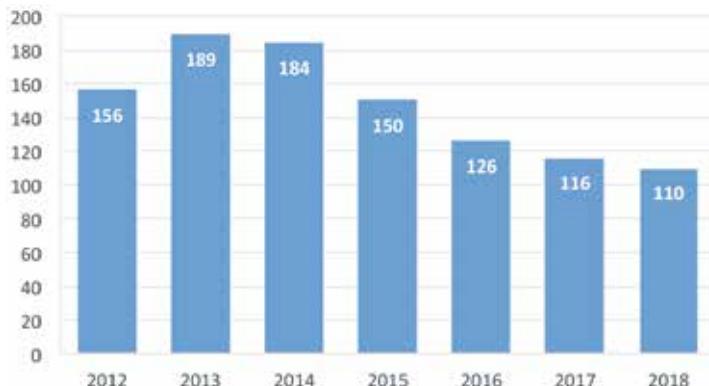


Abbildung 5: Aspirantinnen und Aspiranten

pro Jahr. 2018 besuchten 110 Aspirantinnen und Aspiranten die ZHPS. Davon stellte die Kantonspolizei Zürich 60,7 (der Wert entspricht dem Mittelwert der drei Drittjahre) und die Stadtpolizei Zürich 44,7. Daraus errechnet sich der für den Kostenteiler wichtige Verteilschlüssel für die variablen Kosten. Für die Kantonspolizei Zürich beträgt dieser Anteil 58 % und für die Stadtpolizei Zürich 42 %. Fünf Aspiranten wurden von der Stadtpolizei Winterthur und der Kantonspolizei Glarus an der ZHPS ausgebildet.

Lektionen pro Jahr



Abbildung 6: Erteilte Lektionen. Im Geschäftsjahr

wurden 21 793 Lektionen erteilt. Dies sind 10 % weniger als im Vorjahr, weil die Umstellung auf drei Lehrgangsstarts mit je zwei Klassen nun vollständig erfolgt war. 48 % der Lektionen erbrachte die Kantonspolizei Zürich (Wert 2017: 47 %), 45 % die Stadtpolizei Zürich (Wert 2017: 41 %) und 7 % leisteten externe Ausbilderinnen und Ausbilder (Wert 2017: 12 %). Die Lektionen des Schulstabs sind in der Kategorie «Externe» angerechnet (798 Lektionen oder 49 %). Bezogen auf die nach Stundenplan erteilten 1400 Lektionen/Klasse und Jahr (ohne Berufsprüfung) resultierten pro Lektion 2,6 Ausbilderinnen und Ausbilder (2017: 2,7, 2016: 2,6).

Auf der Basis eines 100 %-Ausbildungspensums von 1200 Lektionen/Jahr entsprechen die erteilten Lektionen einem Penum von 18 Vollzeitstellen.

Anzahl Ausbilderinnen und Ausbilder



Abbildung 7: Anzahl Ausbilderinnen und Ausbilder.

Die Anzahl der beteiligten Ausbilderinnen und Ausbilder betrug im Geschäftsjahr 773. Dies sind 35 weniger als im Vorjahr. Das durchschnittliche Penum pro Ausbilderin und Ausbilder (über alle drei Ausbilderkategorien) lag 2018 bei 28,2 Lektionen/Jahr (2017 bei 29,8 Lektionen/Jahr). Die Lektionen pro Ausbilderin oder Ausbilder betragen 2018 bei der Kantonspolizei Zürich 27,2 Lektionen/Jahr (2017: 28,8 Lektionen/Jahr). Bei der Stadtpolizei Zürich wurden pro Ausbilderin und Ausbilder 2018 29,4 Lektionen/Jahr erteilt (2017: 30,0 Lektionen/Jahr). Die beiden Trägerkorps der ZHPS leisteten bezogen auf Vollkosten die folgenden

Unterrichtsanteile: Kantonspolizei Zürich 54 %, Stadtpolizei Zürich 46 %. Die Stadtpolizei Zürich erteilte 2018 somit 4 % mehr Unterricht, als über den variablen Verteilschlüssel (Abbildung 5) nötig gewesen wäre. Dadurch reduzierte sich ihre Ausgleichszahlung um rund CHF 50000.–.

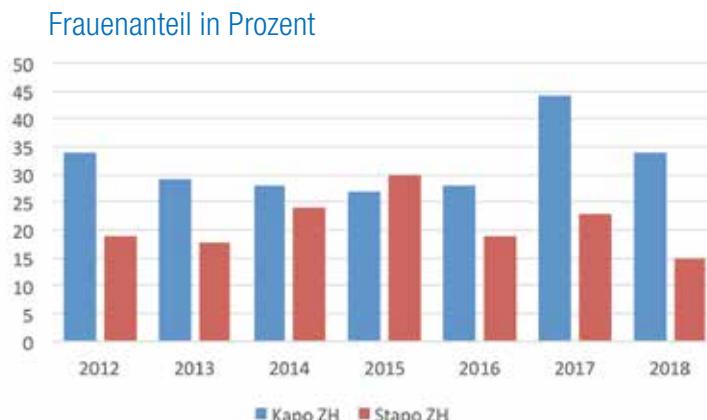


Abbildung 8: Anteil Aspirantinnen der beiden Trägerkorps an der ZHPS. Bei der Kantonspolizei Zürich betrug der mittlere Frauenanteil an der ZHPS von 2012 bis 2018 32 % und bei der Stadtpolizei Zürich 21 %. Im Geschäftsjahr betrug der Anteil Aspirantinnen bei der Kantonspolizei Zürich 34 % und bei der Stadtpolizei Zürich 15 %.

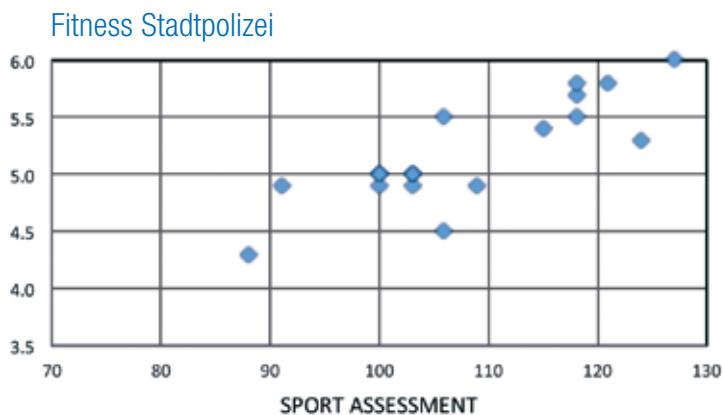


Abbildung 9: Korrelation zwischen den Leistungen in Fitness an der ZHPS und im Rekrutierungsverfahren bei der Stadtpolizei Zürich (Lehrgang 3/17). Die Korrelation ist mit 0,83 sehr hoch und zeigt, dass sich bezüglich eines breit interpretierten Fitness-Begriffs (Ausdauer, Rumpfkraft, Beweglichkeit, Koordination, Geschwindigkeit) zwischen der Rekrutierung und der ZHPS nicht viel verändert. Dies gilt dann, wenn bei der Rekrutierung ähnliche Tests wie an der ZHPS durchgeführt werden. Bei der Kantonspolizei Zürich wird im Rekrutierungsverfahren eine sportmedizinische Untersuchung durchgeführt, welche eine

tiefere Korrelation (0,44) zeigt. Hier steht im Vordergrund, gesundheitliche und verdeckte Probleme im Hinblick auf die körperlichen Anforderungen bei der Berufsausübung zu erkennen. Die geringe Abbruchquote aus gesundheitlichen Gründen belegt, dass auch dieses Verfahren aussagekräftig ist.

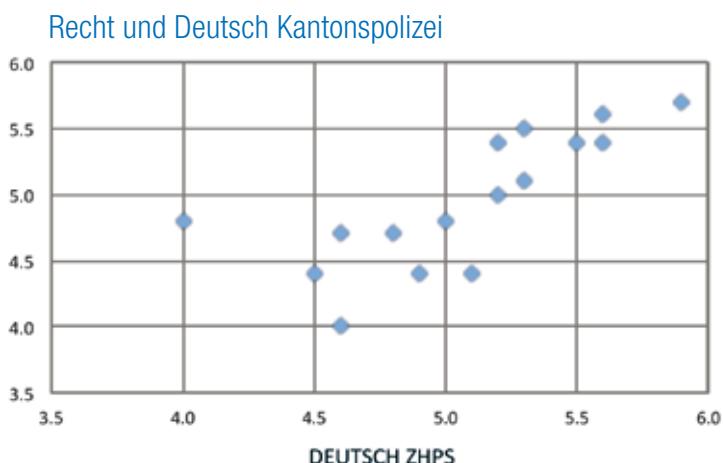
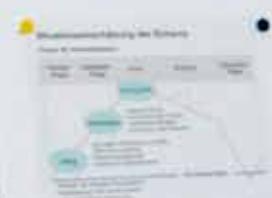
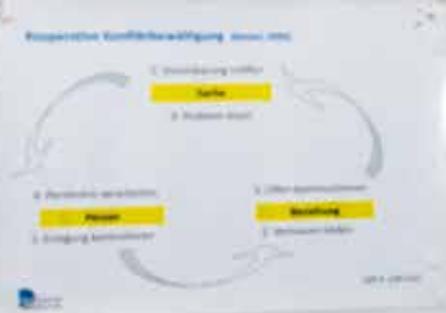


Abbildung 10: Korrelation zwischen den Leistungen in den Rechtsfächern und im Fach «Deutsch» an der ZHPS, am Beispiel der Aspirantinnen und Aspiranten der Kantonspolizei Zürich und des Lehrgangs 3/17. Die deutliche Korrelation zeigt, dass zwischen verschiedenen kognitiven Bereichen ein enger Zusammenhang besteht. Damit kann beispielsweise von den Deutschkompetenzen im Rahmen des Rekrutierungsverfahrens auf die allgemeine kognitive Leistungsfähigkeit in der Polizeischule geschlossen werden. Die Deutschkompetenzen drücken also die für den Polizeiberuf wichtige sprachlichen Ausdrucksfähigkeit aus und wirken gleichzeitig

als Indikator für die generelle, kognitive Leistungsfähigkeit. Diesen Zusammenhang bestätigte auch eine Studie des Psychologischen Instituts der UNI-Zürich, die in den Jahren 2016 bis 2018 durchgeführt worden war (Leitung: Prof. Dr. Veronika Brandstätter).





4.3 Finanzen

Das Geschäftsjahr war geprägt von den personellen Veränderungen im Schulstab (drei Pensionierungen, Reorganisation, eine Neuanstellung) und der vollständigen Umstellung auf drei Lehrgänge. Damit waren gewisse Unsicherheiten bei der Budgetierung verbunden. Der Aufwand wurde trotzdem nur um 0,4 % überschritten und dank leicht höherer Erträge (Schulgelder von Dritten) konnte beim Nettoaufwand nahezu eine Punktlandung (Besserstellung gegenüber dem Budget 2018 von CHF 1420.– oder 0,03 %) erreicht werden.

Im Vergleich zum Vorjahr schloss die Rechnung 2018 mit einem um CHF 560908.– tieferen Nettoaufwand ab. Davon gingen CHF 270000.– auf Einsparungen beim Schulstab zurück. Zudem wurden im Vergleich zum Vorjahr 2317 Lektionen (entspricht ca. CHF 170000.–) weniger erteilt.

Die Abweichungen waren einzeln gering und kompensierten sich gegenseitig.

Vergleich von Budget und Rechnung 2018:

	Budget	Rechnung	Bemerkungen
Schulstab*	1 160 000.00	1 257 239.49	Pensionierungen und Neuanstellungen
Miete, Mobiliar*	940 000.00	901 309.00	Rückgabe von 2 Klassenzimmern
Ausbilder intern	1 340 000.00	1 419 241.42	Abweichung +6 %
Ausbilder extern	320 000.00	271 355.45	Abweichung -15 %
Sachaufwand	843 000.00	826 875.95	-2 %
Informatik/Technik	410 000.00	357 248.20	Weniger Abschreibungen
Gesamtaufwand	5013000.00	5033269.51	Abweichung +0,4 %
Erträge	190 000.00	211 690.00	+12 %
Total Aufwand netto	4823000.00	4821579.51	Abweichung CHF 1420.49 (0,03 %)
Anzahl Aspiranten	115	110	
Kosten/Asp	43 591.30	45 757.00	Weniger Asp als budgetiert

* Fixkosten (Sockelbeitrag)

Im Vergleich zum Vorjahr schloss die Rechnung 2018 mit einem um CHF 560908.– tieferen Nettoaufwand ab.

Die Kosten pro Aspirantin und Aspirant betrugen im Geschäftsjahr CHF 45 757.–. Im Vergleich zum Vorjahr (CHF 50 413.85) wurden Einsparungen im Umfang von 9 % erzielt.

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 58 % (Vorjahr 55 %) für die Kantonspolizei Zürich und 42 % (Vorjahr 45 %) für die Stadtpolizei Zürich.

Zum Rechnungsausgleich resultierte schliesslich eine Ausgleichszahlung von CHF 414 025.39 von der Stadtpolizei an die Kantonspolizei Zürich (budgetiert waren CHF 541 000.–).

Im Rechnungsjahr wirkte sich ein Beschluss der KKJPd vom 14. April 2016 auf das Rechnungsergebnis aus. Es ging um die Kosten der Aspirantinnen und Aspiranten der Militärpolizei, die an den Regionalen Ausbildungszentren ausgebildet werden. Gemäss KKJPd sollen diese Kosten der Armee nicht in Rechnung gestellt werden, weil die Armee Dienstleistungen in wesentlich höherem Umfang ohne Verrechnung zu Gunsten der Kantone leiste. Deshalb wurde beschlossen, dass die Polizeischulen ihre Kosten für die Ausbildung der Militärpolizei-Aspiranten der KKJPd in Rechnung stellen können. Diese verrechnet diese Kosten bevölkerungsproportional allen Kantonen weiter.

2017 wurden an den Regionalen Ausbildungszentren Hitzkirch, Amriswil und Giubiasco sieben Aspiranten der Militärpolizei ausgebildet. Von diesen Kosten wurden dem Kanton Zürich anteilmässig CHF 64 037.– in Rechnung gestellt. Dieser Betrag wurde ausserhalb der Kostenrechnung der ZHPS mit dem Fixkostenverteiler zwischen den beiden Trägerkorps aufgeteilt (siehe Übersicht Jahresrechnung und Kostenteiler).

Gesamtkosten pro Aspirant (CHF)

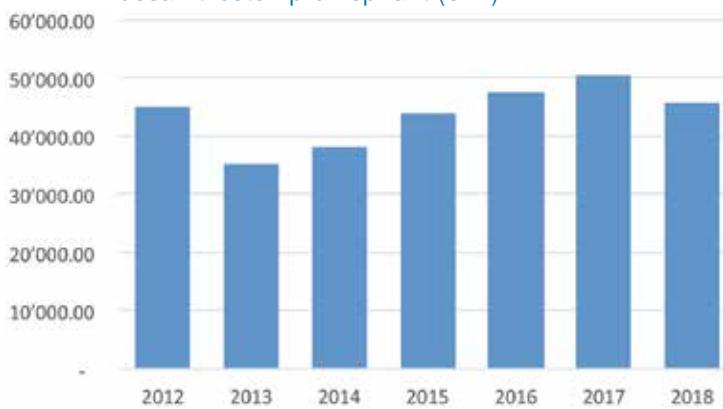


Abbildung 11: Gesamtkosten pro Aspirantin und Aspirant. Die Gesamtkosten pro Aspirantin und Aspirant sind stark von der jährlichen Auslastung der ZHPS abhängig. Kosten und Auslastung verlaufen meist gegenläufig (vergleiche Abbildung 5). Im Vergleich zum Vorjahr konnten die Gesamtkosten deutlich reduziert werden. Obschon auch die Anzahl der Aspirantinnen und Aspiranten noch einmal leicht sank, konnte der Gesamtaufwand pro Aspirantin und Aspirant auf CHF 45 757.– reduziert werden (Vorjahr CHF 50 414.–).



Übersicht Jahresrechnung und Kostenteiler ZHPS (in CHF):

1. Gesamtaufwand			
Schulstab	1 257 239.49		
Miete, Mobiliar	901 309.00		
Sockelbeitrag (fixe Kosten)	2 158 548.49		
Ausbilder intern	1 419 241.42		
Ausbilder extern	271 355.45		
Sachaufwand	826 875.95		
Informatik	256 391.60		
Technisches Inventar	100 856.60		
Variable Kosten	2 874 721.02		
Gesamtaufwand	5 033 269.51		

2. Kostenteiler		Kapo ZH	Stapo ZH
		61 %	39 %
Sockelbeitrag (nach Korpsgrösse)	2 158 548.49	1 316 714.58	841 833.91
Variable Kosten	2 874 721.02		
Abzüglich Beiträge Dritter	-211 690.00		
Variable Kosten netto	2 663 031.02		
Aufteilung variable Kosten netto nach Anzahl Asp 2018		61 Asp: 58 %	45 Asp: 42 %
Variable Kosten, netto	2 663 031.02	1 544 557.99	1 118 473.03
Nettogenamtkosten	4 821 579.51	2 861 272.57	1 960 306.94
Abzüglich Eigenleistungen der Korps		-3 486 987.96	-1 546 281.55
Saldo		-625 715.39	414 025.39
Ausgleichszahlung (ohne MilPol)			
Ausgleich		414 025.39	
Beiträge Dritter		211 690.00	
Saldo 2018		-	
Eigenleistung interne Ausbilder	1 257 501.42	677 402.26	580 099.16
	100 %	53,87 %	46,13 %
Kostenteiler fix			
Entschädigung MilPol 2017 (KKJPD)	64 037.00	39 062.57	24 974.43
Ausgleichszahlung (mit MilPol)			
Mittlere Aspirantenzahl 2018: 110			438 999.82

3. Gesamtaufwand pro Asp (inkl. externe Asp)			
	45 757.00		

