

Jahresbericht 2021



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 Schulrats	4
2. Vorwort des Direktors	6
3. Chronik 2021	11
3.1 Ein weiteres Jahr unter Corona	11
3.2 Strategie 2022 bis 2024	12
3.3 Erwachsenenbildung der Zukunft	15
4. Leistungs- und Wirkungscontrolling	22
4.1 Jahresziele 2021	22
4.2 Wichtige statistische Daten	24
4.3 Finanzen	26

1. Vorwort des Schulrats

Am 2. April 2022 wird die Zürcher Polizeischule (ZHPS) zehn Jahre alt! Zwar wäre es verfrüht, schon jetzt dem gemeinsamen Kind von Kantons- und Stadtpolizei Zürich zum Geburtstag zu gratulieren, gleichwohl darf die stetige Entwicklung der Schule bereits heute gelobt werden. Seit Beginn evaluiert der Schulstab die Qualität der Ausbildungen und die Leistungen der Aspirantinnen und Aspiranten anlässlich der Berufsprüfungen laufend, nimmt Verbesserungen vor und entwickelt die Formen des Unterrichts nach den modernsten Standards weiter.

Die ZHPS beeindruckte in diesen zehn Jahren auch durch ihre grosse Flexibilität. Aufgrund der wechselnden Bedürfnisse der Trägerkorps musste ihr Betrieb total vom ursprünglich quartals- zum trimesterweisen Schulstart und in den vergangenen beiden Jahren wieder von sechs auf sieben Klassen pro Jahr umgestellt werden. Dies hatte auf die Gestaltung des gesamten Ausbildungsplans und auf die Beanspruchung der Infrastrukturen grosse Auswirkungen. Sodann galt es, sich auf das gesamtschweizerisch beschlossene neue Bildungspolitische Gesamtkonzept 2020 auszurichten, welches die ursprünglich

einjährige in eine zweijährige Grundausbildung für den Polizeiberuf ausbaute. Auch diese Umstellung gelang reibungslos.

Die rund 830, hauptsächlich nebenamtlichen Ausbilderinnen und Ausbilder leisten hier einen immensen Einsatz.

Seit knapp zwei Jahren beherrscht die Corona-Krise unseren Alltag. Diese verlangte vom Schulbetrieb zusätzlich eine ausserordentlich hohe Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit ab. Verschiedene Wechsel vom Präsenzunterricht zum Homeschooling, Hybrid-, Fernunterricht und Selbststudium, Unterricht mit und ohne Maske sowie Veranstaltungen mit und ohne 3G bildeten immer wieder neue Herausforderungen (vgl. S. 17). Daraus ergaben sich aber auch Chancen: Digitale Formen zeigten neue Möglichkeiten. Der Unterricht wird nach der Pandemie nicht mehr derselbe sein wie zuvor, der bisher dominierende Frontalunterricht wird stärker ergänzt durch individuelle Lernmethoden.



Zum zehnjährigen Geburtstag gibt es selbstverständlich auch ein Geschenk: Die ZHPS erhält ein neues Kleid und zieht von der alten Militärkaserne mit für eine Schule unglücklich proportionierten Räumen, schwierigen Klimabedingungen und einem veralteten preussischen Ambiente in die modernste Polizeischulanlage der Schweiz mit eigenen Turnhallen, Dojos und einem Schiesskeller. Die ZHPS wird als eine der ersten Organisationseinheiten das PJZ im Februar 2022 mit Leben füllen. Damit passen nun auch Umgebung und Infrastruktur zu den modernen Methoden und Unterrichtsformen und die Schule wird auch äusserlich zu einer der attraktivsten Ausbildungsanstalten der Schweiz. Auch dieser Umzug verlangt von allen Beteiligten grosse Flexibilität, gilt es doch nun, sich mit sehr kurzer Vorlaufzeit mit den neuen Zutrittsmodalitäten und in den vielen Gängen und Räumen zurechtzufinden, die neue Präsentationstechnik in den Griff zu bekommen und die modernen Möglichkeiten auszuschöpfen.

Die ZHPS bildet das Fundament der schulischen Grundausbildung für die Polizistinnen und Polizisten in den Kantonen Zürich und Glarus. Sie erhalten das

Rüstzeug, um optimal vorbereitet in die Polizeikarriere zu starten. Dabei gilt es, bunt gemischte junge Leute mit verschiedenen Werdegängen zu befähigen, das Polizeihandwerk zu erlernen und auf den gleichen Wissensstand zu bringen. Die rund 830, hauptsächlich nebenamtlichen Ausbilderinnen und Ausbilder leisten hier einen immensen Einsatz. Damit alles reibungslos abläuft und die Infrastruktur für die Ausbilderinnen und Ausbilder bereitsteht, stehen die Schulleitung und der Schulstab im Dauereinsatz. Dem riesigen Engagement von allen Beteiligten gebührt ein grosses Dankeschön. Der Schulrat wünscht der ZHPS auch für die nächsten zehn Jahre so viel Pioniergeist, Beweglichkeit und Erfolg wie bisher.

Für den Schulrat

Bruno Keller

Kommandant Kantonspolizei Zürich



2. Vorwort des Direktors

Im Zusammenhang mit den beiden vergangenen Corona-Jahren entstand bei vielen Bildungsinstitutionen eine gewisse Verunsicherung bezüglich des richtigen methodisch-didaktischen Vorgehens. Home-schooling, Fern- oder Hybridunterricht wurden während der behördlich verordneten Schulschliessungen an der ZHPS innert Tagen als Notfallplan umgesetzt. Weil dies technisch möglich war, fragt man sich nun, ob dies auch im Normalfall ein sinnvolles Vorgehen sei.

Fakt ist heute in der Ausbildung, dass die Konzentrationsfähigkeit der Lernenden nachlässt. Dafür sind die Lerninhalte digital jederzeit verfügbar. Wissen ist kein Selbstzweck mehr, Wissen ist zwar nötig, um kompetent zu handeln. Darüber hinausgehendes Wissen ist aber rasch abrufbar. Zudem individualisiert sich der Lernprozess noch stärker, weil sich ein gewisser Anteil der Lernenden bereits vor dem Unterricht über die Lerninhalte informiert. Der klassische, vermittelnde Unterricht oder das frontale Lehrgespräch verlieren in dieser Ausgangslage an Bedeutung, weil das Wissen nicht mehr ausschliesslich in den Köpfen der Lehrpersonen verfügbar ist. Wirkungsvoller Unterricht, ob Präsenz oder online, ist deshalb rhythmisiert, strukturiert, problem-, praxisorientiert und hat hohe individuelle Anteile. Lernen ist aber auch ein sozialer Prozess und deshalb sollen soziale Lernformen wie Partner- und Gruppenarbeit die Lernkultur prägen [Kapitel 3.5: Erwachsenenbildung der Zukunft].

Im zweiten Corona-Jahr entstand durch die sukzessive Erhöhung des Impfschutzes eine im Vergleich zu 2020 doch deutlich andere Ausgangslage. Ende November 2021 waren an der ZHPS 97% der Aspirantinnen und Aspiranten geimpft oder genesen [Kapitel 3.3: Ein weiteres Jahr unter Corona].

Im Geschäftsjahr erarbeitete der Schulstab ZHPS die Strategie 2022 bis 2024. Es wurden drei strategische Erfolgspositionen formuliert: Den Schulbetrieb unter den neuen baulichen Voraussetzungen (PJZ und BZB) optimieren, die kontinuierliche Schulentwicklung in den Bereichen Lehrplan, Personal und Strukturen fortsetzen und die Ausbildung weiterhin mit digitalen Hilfsmitteln wirkungsvoll unterstützen [Kapitel 3.4: Strategie 2022 bis 2024].

154 Aspirantinnen und Aspiranten besuchten 2021 die ZHPS. Vertreten waren die beiden Trägerkorps, Kantonspolizei Zürich und Stadtpolizei Zürich, die Stadtpolizei Winterthur, die Kantonspolizei Glarus sowie die Stadtpolizei Uster. 826 Ausbilderinnen und Ausbilder erteilten 26037 Lektionen, was einem durchschnittlichen Pensum von 31.5 Lektionen pro Jahr entsprach [Kapitel 4: Leistungs- und Wirkungscontrolling].

Die Kosten pro Aspirantin und Aspirant betrugen CHF 33'625.– und waren in der knapp zehnjährigen Geschichte der ZHPS noch nie so tief.

Die Rechnung 2021 schloss mit einem Aufwand von CHF 5'178'218.– und Schulgeldeinnahmen der Partnerkorps von CHF 4'106'90.– ab. Die Kosten pro Aspirantin und Aspirant betrugen CHF 33'625.– und waren in der knapp zehnjährigen Geschichte der ZHPS noch nie so tief [Kapitel 4.3: Finanzen].

Am 7. Februar 2022 wird die ZHPS ins neue kantonale Polizei- und Justizzentrum (PJZ) umziehen. Modernste Infrastruktur, Schulräume und Trainingsanlagen werden dort zur Verfügung stehen. Der Umzug aus einer alten Militärkaserne in ein neues Ausbildungszentrum hat natürlich auch seinen Preis. Der Infrastrukturaufwand wird gemäss Budget 2022 um CHF 1.5 Mio ansteigen. Bezüglich der Kosten pro Aspirantin und Aspirant sind im nächsten Jahr CHF 41'400.– budgetiert.

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



Zur Illustration dieses Jahresberichts wurden Bilder aus dem Fach «Persönliche Sicherheit» gewählt. Die 94 Lektionen pro Klasse finden in Doppelstunden oder insbesondere gegen Ende der Ausbildung in Halbtagesblöcken statt. Pro Klasse sind in der Regel zwei bis vier Instruktorinnen und Instrukturen im Einsatz.

Das Richtziel der «Persönlichen Sicherheit» lautet: Die Aspirantinnen und Aspiranten handeln bei der Anwendung von Zwangsmassnahmen jederzeit recht- und verhältnismässig, sehen gefährliche Situationen voraus und schätzen sie sicherheitsorientiert ein, um Dritte und sich selbst vor

Verletzungen zu schützen und Angreifer mittels geeigneter Zwangstechnik unter Kontrolle zu bringen. Sie vermeiden Fehler, die zu einem lagebedingten Erstickungstod (LBET) führen könnten.

Die Ausbildung gliedert sich in Grundlagen, Laufschiule, Blocktechniken, aktive Verteidigungstechniken, Zwangstechniken, Handfesseln, Einsatz Reizstoffspray, Polizeimehrzweckstock und gerader Einsatzstock sowie das Abwehren von schweren Angriffen. Es finden drei praktische Prüfungen statt (waffenlose Techniken, Polizeimehrzweckstöcke, Abschlussprüfung mit allen Techniken und Einsatzmitteln).







3. Chronik 2021

3.1 Ein weiteres Jahr unter Corona

Zusammengefasst erlebte die ZHPS seit Beginn der Pandemie die folgenden Phasen:

Von	bis	Massnahmen
16. März 2020	10. Mai 2020	Lockdown, Verbot von Präsenzunterricht. Homeschooling mit Wochenplänen auf der Basis des Stundenplans. Selbststudium mit den Lerninhalten auf Swissmentor, ergänzt mit Fernunterricht (Zoom). Nachholen der praktischen Ausbildung während der Praktikumszeit.
11. Mai 2020	7. Juni 2020	Schrittweises Hochfahren der Ausbildung, Prüfungen und praktische Ausbildungen fanden in Kleingruppen mit fünf Lernenden wiederum statt.
8. Juni 2020	27. Oktober 2020	Normaler Schulbetrieb
28. Oktober 2020	18. April 2021	Hybridunterricht. Verbot von Präsenzunterricht, Ersatz durch Selbststudium und Fernunterricht. Praktische Ausbildungsteile mit genereller Maskenpflicht möglich.
19. April 2021	22. Juni 2021	Präsenzunterricht und praktische Ausbildungsteile mit allgemeiner Maskenpflicht wieder möglich.
23. Juni 2021	12. September 2021	Normaler Schulbetrieb
13. September 2021	5. Dezember 2021	Allgemeine Maskenpflicht in allen Innenräumen, Befreiung von der Maskenpflicht bei freiwilligem Vorweisen des Covid-Zertifikats.
6. Dezember 2021		Allgemeine Maskenpflicht in allen Innenräumen und wenn draussen die Abstände nicht eingehalten werden können (unabhängig vom Zertifikat).

Der mehrmalige Wechsel von Auflagen und Schutzkonzepten war für die Ausbilderinnen und Ausbilder, die Aspirantinnen und die Aspiranten aber auch für den Schulstab eine grosse Herausforderung. Entscheidend war, dass der Ausbildungsauftrag immer erfüllt werden konnte. Zudem konnten verschiedene Notfallkonzept bei eingeschränktem Präsenzunterricht eingeübt werden. Für den allfälligen Fernunterricht wird die ZHPS in Zukunft nicht mehr mit dem Tool «Zoom» sondern mit «Webex Meetings» arbeiten. Vier kurze Lernfilme zur Anwendung von «Webex Meetings» wurden intern produziert und über Swissmentor verfügbar gemacht.

Im schweizerischen Mittel waren die 20- bis 40-jährigen Mitte September 2021 zu 48% vollständig und zusätzlich 9% einmal geimpft. Unter Wahrung der Vertraulichkeit und des Datenschutzes wurden diese

Daten zum gleichen Zeitpunkt auch an der ZHPS erhoben. 72% der Aspirantinnen und Aspiranten waren zweimal geimpft und zusätzlich 15% hatten bereits eine erste Impfung erhalten. Im Vergleich zum schweizerischen Mittel in dieser Altersgruppe war der Impfschutz an der ZHPS (eine oder zwei Impfungen) mit 87% um 30% höher.

Mitte Oktober 2021 waren von den 154 Aspirantinnen und Aspiranten 145 (94%) genesen oder doppelt geimpft, Ende November 2021 waren es 97%. Dies erlaubt den Schluss, dass die grosse Mehrheit der Aspirantinnen und Aspiranten den behördlichen Anweisungen vertraute, dass die zweimalige Impfung die wirkungsvollste Bekämpfung der Pandemie darstelle.

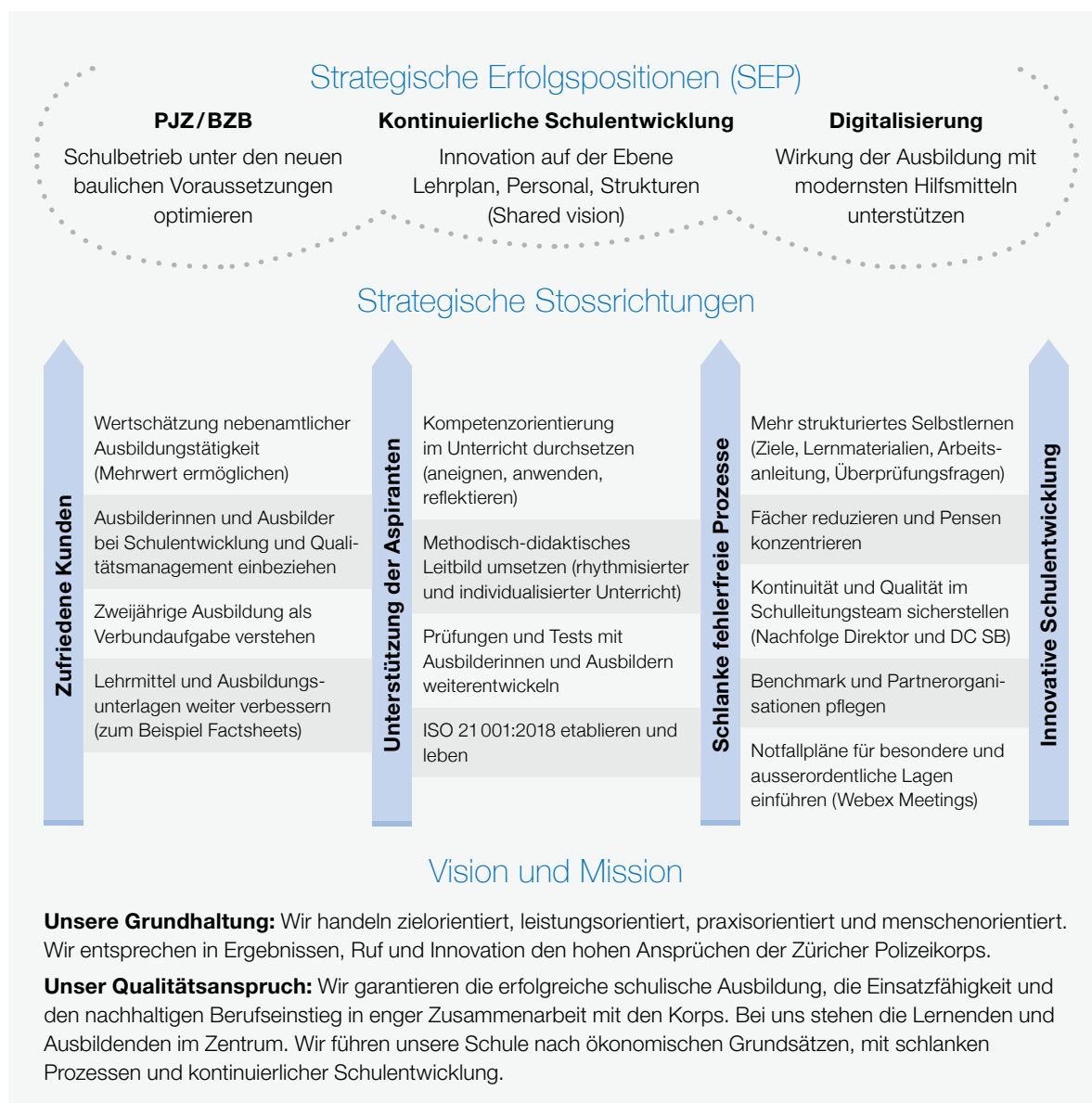
3.2 Strategie 2022 bis 2024

Basierend auf einer Umfeld- und einer SWOT-Analyse erarbeitete der Schulstab die neue Strategie 2022 bis 2024. Von der alten Strategie 2018 bis 2021 wurden Vision und Mission sowie die vier strategischen Stossrichtungen «zufriedene Kunden», «Unterstützung der Aspirantinnen und Aspiranten», «schlanke, fehlerfreie Prozesse» und «innovative Schulentwicklung» übernommen. Als strategische Erfolgspositionen wurden festgelegt:

1. Schulbetrieb unter den neuen baulichen Voraussetzungen PJZ und BZB (Bildungszentrum Blaulichtorganisationen) optimieren.
2. Kontinuierliche Schulentwicklung: Innovation auf der Ebene Lehrplan, Personal und Strukturen.
3. Digitalisierung: Wirkung der Ausbildung mit modernsten Hilfsmitteln unterstützen.

Mit den Jahreszielen der folgenden drei Jahren soll die Strategie umgesetzt werden. Priorität sollen dabei immer die drei strategischen Erfolgspositionen haben | [Abbildung 1](#) |.

Abbildung 1 | **Strategie 2022 bis 2024**

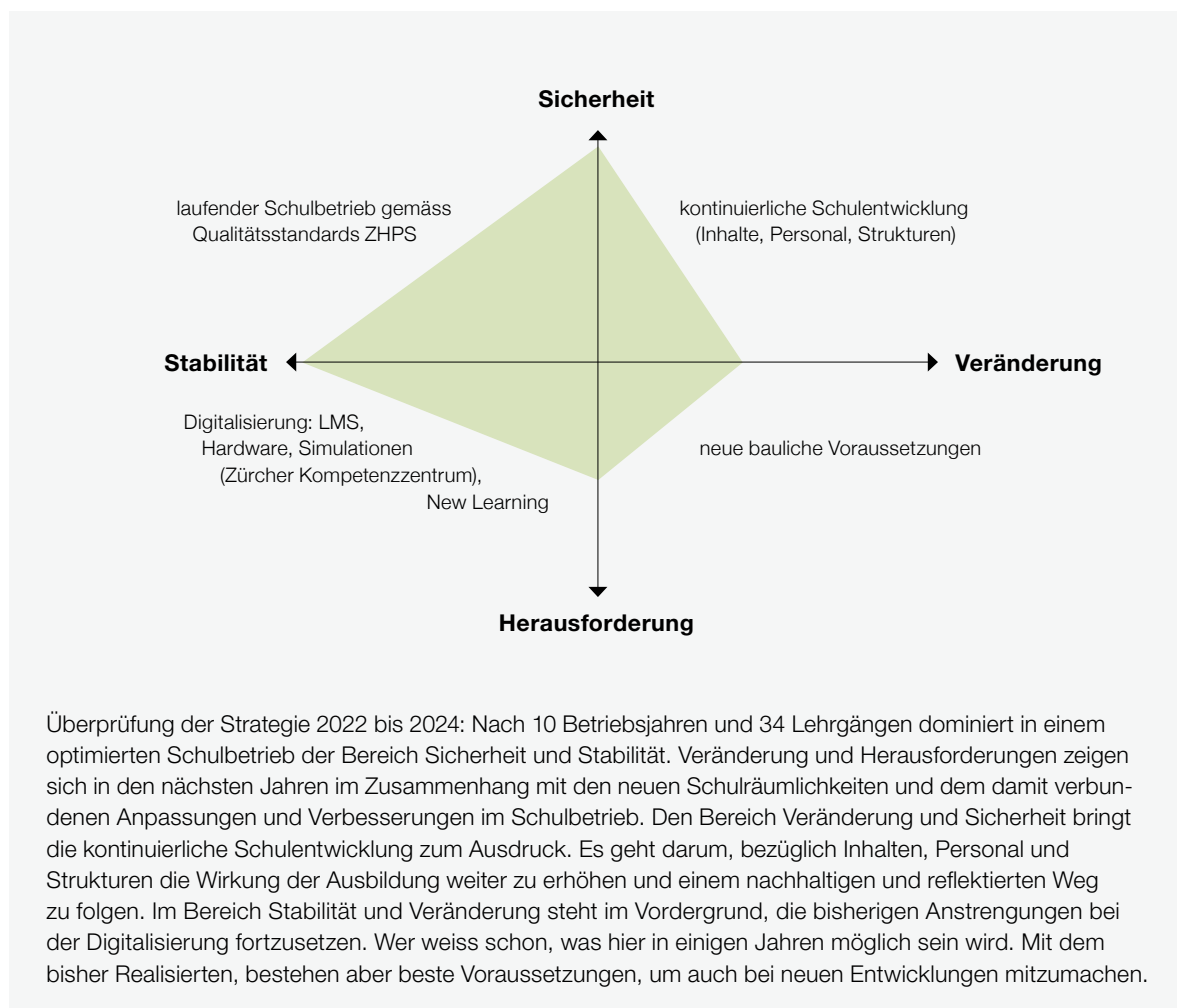


In ihrem 10. Geschäftsjahr startete die ZHPS ihren 34. Lehrgang. Trotzdem ist die ZHPS weit davon entfernt nun in eine Routine zu verfallen. Die wichtigsten Prozesse sind nach der Aufbauphase stabil und eingespielt. Umso wichtiger ist nun die kontinuierliche Entwicklung auf allen Ebenen und die Nutzung der Chancen, welche durch die neuen Räumlichkeiten oder die Möglichkeiten der Digitalen Transformation in der Ausbildung entstehen (strategische Erfolgspositionen).

Im Rahmen einer qualitativen Überprüfung der neuen Strategie 2022 bis 2024 wurde erkannt, dass der Quadrant mit den Achsen Stabilität und Sicherheit bei der neuen Strategie am ausgeprägtesten ist | [Abbildung 2](#) |. Dies ist nachvollziehbar und liegt wohl

in der Natur der Sache einer polizeilichen Grundausbildung. Eine Grundausbildung muss inhaltlich stabil sein, damit der Übertritt ins Korps vom Ausbildungsstand her transparent ist. Dies erlaubt es, unter optimalen Strukturen (Schulgrösse, Anzahl Lehrgänge, Klassengrösse) einen ökonomischen Schulbetrieb durchzuführen. Natürlich entwickelt sich eine Grundausbildung inhaltlich immer weiter und wird auch wirkungsvoller. Dies bilden die anderen drei Quadranten ab.

Abbildung 2 | Entwicklung der Grundausbildung



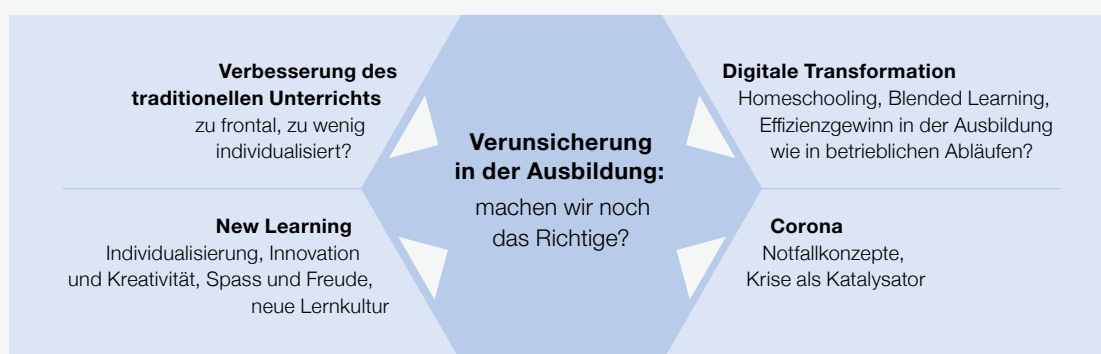


3.3 Erwachsenenbildung der Zukunft

Bei vielen Bildungsinstitutionen war in den letzten Jahren eine Verunsicherung zu beobachten. Zahlreiche Faktoren und Trends wirkten auf die Bildungsinstitutionen ein und man fragte sich, ob man noch das Richtige mache | [Abbildung 3](#) |. Die ZHPS nahm

diese Ausgangslage zum Anlass, ihre Ausbildungsstrategie und ihr methodisch-didaktisches Leitbild zu schärfen. Dazu machte sich die ZHPS die folgenden Gedanken.

Abbildung 3 | Ausgangslage



Vier grosse Trends wirken auf die ZHPS ein. Erstens fragt man sich, ob der aktuelle Schulbetrieb allen Qualitätsansprüchen genüge und bezüglich Effektivität und Effizienz optimiert sei. Der Präsenzunterricht hat oft das Image, er sei zu frontal, zu theoretisch und zu wenig individualisiert. Zweitens beeinflusst die digitale Transformation die Ausbildung wie auch alle anderen Lebensbereiche. Man geht oft davon aus, dass mit digitalen Hilfsmitteln in der Ausbildung vergleichbare Effizienzgewinne wie in den betrieblichen Abläufen zu erzielen seien. Drittens wirken die von den Behörden verhängten Covid-Massnahmen nach. Was könnte man aus dieser Zeit gewinnbringend in den ordentlichen Betrieb überführen? Und viertens fasst man unter dem Begriff «New Learning» eine Reihe von Trends der Erwachsenenbildung zusammen, welche die formale und informelle Erwachsenenbildung beeinflussen.

Was versteht man unter Lernen?

In all diesen Diskussionen gibt es eine Konstante: das Lernen | [Abbildung 4](#) |. Beim Lernen hat sich nichts grundsätzlich verändert, da Lernen an die menschlichen Gehirnstrukturen gebunden ist. Lernen hat das Ziel, eine nachhaltige Verhaltensänderung auszulösen. Heute spricht man von Kompetenzen, früher nannte man dies Bildung, aber eigentlich ist das Gleiche gemeint.

In einem ersten Schritt geht es darum, neues Wissen und Können zu verstehen und zu behalten. Dann folgt das praxisnahe Üben, Vertiefen und Reflektieren.

Damit sind die Voraussetzungen für das Handeln und Anwenden gegeben. Mit der Erfahrung entwickeln sich dann diese Kompetenzen weiter und es können auch zweckmässige Handlungsentscheide gefällt werden.

Lernen braucht eine gewisse Dringlichkeit, man lernt also am einfachsten, was man unmittelbar in der Praxis anwenden kann. Eine einjährige Polizeischule mit integriertem Praktikum ist hier ein passendes Setting. Lernen ist wirkungsvoll, wenn Vorwissen aktiviert und mit Neuem verknüpft wird. Grundsätzlich geht man vom Leichten zum Schwierigen und stellt

Strukturen und Zusammenhänge übersichtlich und graphisch dar. Auch in einer relativ einheitlichen Gruppe wie einer Klasse von Aspirantinnen und Aspiranten sind Lernvoraussetzungen und Lerntempi sehr heterogen. Deshalb muss der Unterricht Möglichkeiten zur Individualisierung schaffen (Selbststudium, Partner- oder Gruppenarbeiten).

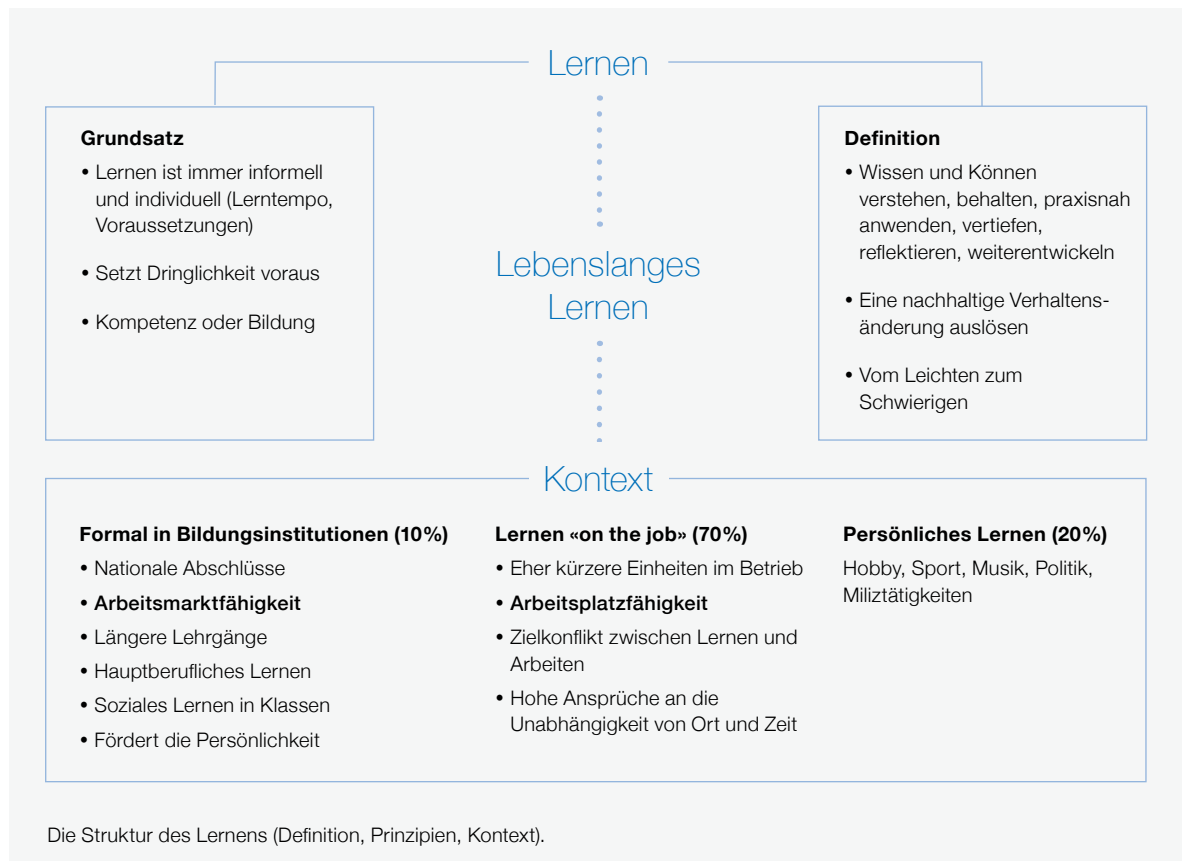
Lernen ist immer informell, es findet bei der einzelnen Person und lebenslang statt. Zum Lernen gibt es allerdings verschiedene Kontexte. So kann Lernen formal in Bildungsinstitutionen oder «on the job» oder als persönliches Lernen in der Freizeit stattfinden. Bezogen auf das lebenslange Lernen macht das formale Lernen etwa 10%, das Lernen «on the job» 70% und das persönliche Lernen 20% aus. Formales Lernen orientiert sich an nationalen Abschlüssen und Qualifikationen (Arbeitsmarktfähigkeit) und besteht in der Regel aus längeren Lehrgängen, die hauptberuflich besucht werden.

Betriebliches Lernen findet in verschiedenen Formen und in eher kürzeren Einheiten im Betrieb statt (Arbeitsplatzfähigkeit). Das betriebliche Lernen steht immer im Zielkonflikt zum Arbeiten im Betrieb. Deshalb sind hier die Ansprüche an das orts- und zeitunabhängige Lernen grösser als beim formellen Lernen. Der dritte Kontext des lebenslangen Lernens bildet das persönliche Lernen in der Freizeit.

Welches sind die Stärken und Schwächen des traditionellen Lernens?

Die ZHPS ist eine formale Bildungsinstitution. Während 37 Wochen führt die ZHPS eine fachlich und methodisch-didaktisch optimierte Vollzeit-Ausbildung durch. Diese Ausbildung orientiert sich an einem Programm (Stundenplan) und findet in konstanten Gruppen und Klassen und in zweckmässigen Räumlichkeiten statt. Das Lernen fokussiert dabei nicht nur auf Wissen und Können sondern insbesondere auf das Verstehen und Anwenden. Die gelebten

Abbildung 4 | Was heisst «Lernen»?



Werte einer Schule, die Vorbildfunktion der Ausbilderinnen und Ausbilder und die gegenseitige Unterstützung der Lernenden fördern deren Persönlichkeit, Soziabilität und Tatkraft. Im Sinne des Qualitätsmanagements besteht auch der Dauerauftrag, den aktuellen Schulbetrieb zu evaluieren, zu hinterfragen und kontinuierlich zu verbessern.

An der ZHPS finden 50% des Unterrichts im Schulzimmer und 50% ausserhalb, beispielsweise im Trainingsgelände, Dojo oder Schiesskeller statt. Dies ermöglicht ein wirkungsvolles Nebeneinander von kognitivem und praktischem Lernen. Beim Lernen im Schulzimmer ist die ZHPS auf dem Weg, den frontalen Fachunterricht durch eine stärkere Rhythmisierung und Individualisierung weiterzuentwickeln. Phasen von hoher Aktivität durch die Lehrpersonen sollen sich mit Phasen hoher Aktivität der Lernenden in kurzen Abständen, idealerweise etwa alle 20 Minuten, abwechseln. Arbeitsaufträge, Problemstellungen, strukturiertes Selbststudium oder Lernfilme lassen sich dabei sinnvoll einsetzen.

Welches sind die Chancen und Risiken der Digitalisierung?

Heute entsteht oft der Eindruck, dass jeder Bildungsanbieter alles tun muss, was technisch möglich ist. Beispielsweise synchrone Ausbildungen als Präsenz- oder Fernunterricht, asynchrone Ausbildung als Selbststudium oder Homeschooling oder alles zusammen als Hybrid-, beziehungsweise Blended-unterricht. Dabei steht aber nicht die technische Machbarkeit sondern die Wirkung der Massnahmen im Vordergrund. Wirkung misst sich am Outcome (Transfer in die Berufspraxis) und nicht am Input (technischer und digitaler Aufwand) oder am Output (Noten, Zeugnisse). Und grundsätzlich ist zu unterscheiden, ob man im formalen oder im betrieblichen Lernen tätig ist, weil die Ausgangslage zum Lernen in diesen beiden Kontexten sehr verschieden ist.

Allgemein ist heute zu beobachten, dass die Konzentrationsfähigkeit der Lernenden eher nachlässt. Eine Ursache dürfte bei der Angebotsvielfalt im Internet und der damit verbundenen Oberflächlichkeit liegen. Aus Untersuchungen mit Studierenden weiss man, dass bei einem Recherchier-Auftrag im Internet die Studierenden nach durchschnittlich 40 Sekunden

von ihrem Auftrag abweichen. Vor 10 Jahren lag dieser Wert noch bei drei Minuten. Dies spricht nicht gegen die digitalen Hilfsmittel, sondern für die digitale Kompetenz, die heute in allen Lebensbereichen unabdingbar ist, um Wirkung zu erzielen.

Das Einsparen von Arbeits- und Schulweg kann nicht der Hauptmotivator für ein Homeschooling sein.

Digitale Kompetenzen erwirbt man sich im intelligenten Umgang mit den digitalen Hilfsmitteln. In einem praktischen Beruf muss das Lernen so nahe wie möglich an der Berufspraxis liegen. Wenn Verkehrsunfälle bei den Zürcher Polizeikörpern mit dem I-Pad vor Ort rapportiert werden, muss dies auch an der ZHPS so ausgebildet und trainiert werden. Deshalb befinden sich auf dem Pult der Lernenden drei digitale Geräte, ein Laptop, ein I-Pad und das Smartphone. Kurze Lernfilme lassen sich mit dem Mobil-Phone zeitnah und unkompliziert produzieren und über das LMS oder den Klassenchat sofort verbreiten.

Über diese Geräte muss der Zugang zu den Lerninhalten, Aufgaben und Lösungen, jederzeit und von überall her möglich sein. Die ZHPS organisiert dies über ihr Learning Management System Swissmentor. Dies unterstützt nicht nur das individuelle Lernen ausserhalb der Unterrichtszeit. Auch im Präsenzunterricht können diese Materialien integriert werden und erlauben so eine angemessene Rhythmisierung und Individualisierung, indem rasch Einzel-, Partner- und Gruppenaufträge erteilt werden können. So kommt eine Lernkultur in Gang, wo sich die Lernenden gegenseitig unterstützen, im Sinne eines Gebens und Bekommens. Langfristig besteht das Ziel, im einzelnen Fach im Stundenplan die Lektionen zwischen Präsenz und Selbststudium zu differenzieren. Damit muss der Unterricht in Präsenz nicht bei null beginnen und es wird der unterschiedlichen Lerntempo der Lernenden Rechnung getragen.

Wenig Sinn gibt bei der digitalen Verfügbarkeit der Lerninhalte das klassische Lehrgespräch mit eingestreuten, in der Regel geschlossenen Fragen. Oft können die Lernenden die Antwort auf die gestellte Frage auf ihren Geräten selber lesen. Besser ist es,

kurze Texte im Lehrmittel während des Unterrichts lesen zu lassen, einige Fragen dazu zu stellen, die in einer Murrephase in Partnerarbeit diskutiert werden können. Anschliessend bespricht und klärt man die Fragen. Solche Rhythmuswechsel aktivieren die Lernenden stärker als die permanente Dominanz der Ausbilderinnen und Ausbilder.

Die ZHPS ist an Simulationen und Anwendungen von Virtual Reality interessiert. So soll das Training neben den in der Grundausbildung zwingend nötigen Handlungstrainings intensiviert werden. Solche Anwendungen sind ebenso wichtig für die Weiterbildung in den Korps. Deshalb werden diese Fragen in Zürich nun prioritär von den beiden Trägerkorps studiert.

Welche Massnahmen, die während Corona erprobt wurden, sind auch im Normalbetrieb sinnvoll?

Während einer Krise muss eine Schule führen, basierend auf Lagebild, Problemerkennung, und Sofortmassnahmen. Dieser Führungsrhythmus unterscheidet sich nicht grundsätzlich von der betrieblichen Führung oder der Einsatzführung. Mit vorbehaltenen Entschlüssen gewinnt man Zeit. Die allgemeinen Führungsgrundsätze wie Einfachheit und Konzentration der Kräfte gelten auch in der Ausbildung. Eine Schule muss auch in der Krise unter erschwerten Bedingungen ihren Ausbildungsauftrag erfüllen.

Deshalb muss man in der Krise mit Mitteln, Möglichkeiten und Prozessen arbeiten, die bereits vor der Krise zur Verfügung standen. Dies gilt insbesondere für die digitale Ausrüstung einer Schule. Die Zeit ist üblicherweise zu kurz, um erst während der Krise aufzurüsten, und alle Beteiligten zu instruieren. Zu Beginn des Lockdowns im Frühling 2020 stellte die ZHPS ihren Schulbetrieb während eines Wochenendes von Präsenz- auf Homeschooling um.

Das Homeschooling erlaubt eine orts- und zeitunabhängige Ausbildung, die für eine formale Ausbildung wie die ZHPS aber unter normalen Bedingungen nicht relevant ist. Das Einsparen von Arbeits- und Schulweg kann nicht der Hauptmotivator für ein Homeschooling sein. Auch ist der Fernunterricht eigentlich wie der Präsenzunterricht zeitgebunden und es sind auch keine Einsparungen beim Lehrkörper

möglich. An der ZHPS war auch zu beobachten, dass zu Beginn einer Krise der nebenamtliche Lehrkörper wegen den neuen Arbeitsprioritäten in den Korps nicht zur Verfügung steht, weder für den Präsenz- noch den Fernunterricht.

Deutlich bestätigt hat die Corona-Krise, dass die Lernenden die Lerninhalte auch selber erarbeiten können, wenn diese auf dem Learning Management System verfügbar sind und die dazu nötige Zeit gegeben wird. Oft geht dies sogar schneller und besser, als wenn die Lerninhalte im Unterricht vermittelt werden. Der nachfolgende Präsenzunterricht baut dann auf diesem Selbststudium auf, klärt allfällige Fragen und geht sofort zu Anwendungen und Übungen über. So muss der Präsenzunterricht nicht bei null beginnen und wird wirkungsvoller.

Unsere Gesellschaft wird immer verletzlicher. Deshalb braucht es vorbereitete Notfallkonzepte, um auf Krisen und Störungen reagieren zu können. Diese Auswirkungen können eine ganze Schule oder einzelne Lektionen betreffen. Von allen Beteiligten ist dann hohe Flexibilität gefordert, um den Ausbildungsauftrag trotzdem zu erfüllen. Solche Krisen können eine Pandemie, ein längerdauernder Stromausfall oder Netzwerkstörungen sein. Gerade die digitalen Hilfsmittel, welche die ZHPS während der Pandemie im Ausbildungsbetrieb unterstützt haben, können in anderen Krisen wegen ihrer Verletzlichkeit ausfallen.

Was ist «New Learning»?

Die gute Praxis der Ausbildung wird immer von Visionen begleitet, «New Learning» genannt. «New Learning» geht heute vom Ansatz aus, dass die Welt immer komplexer und chaotischer werde und das traditionelle Lernen zu langsam, zu wenig innovativ und kreativ sei, um diesen Entwicklungen zu folgen. Die digitale Transformation verstärkte diese Effekte noch. Während im Industriezeitalter tayloristische Produktionsprozesse den Menschen eher in den Hintergrund rückten, muss der Mensch nun Aufgaben wahrnehmen, die ihn von Algorithmen und Computern abheben. Darauf reagiert «New Learning» mit individuellen Curricula, individuellen Abschlüssen nach dem Prinzip zu lernen, was einem Freude und Spass bereite.

Die ZHPS trainiert als polizeiliche Grundausbildung in der kurzen zur Verfügung stehenden Zeit einfache und kompliziertere Situationen, keinesfalls aber komplexe oder chaotische. Für Berufseinsteiger ist der Aufbau vom Einfachen zum Komplexen entscheidend. Auch orientiert sich der Polizeiberuf für Berufseinsteiger eher im Sinne von Best Practices, klaren Abläufen und Checklisten. Individuelle Curricula passen wohl ebenso wenig in eine Polizeischule wie individuelle Abschlüsse, wo Freude und Spass Hauptmotivatoren sein sollen. Eine Ausbildung soll zwar Freude und Spass bereiten. Das alleine genügt aber wohl nicht. Manchmal braucht es auch den Willen und die Kraft, sich durchzubeissen, Konzentrationsfähigkeit und Energie, um eine Grundausbildung erfolgreich abzuschliessen. Einige Grundsätze von

«New Learning» wie die offenen Unterrichtsformen wirken für eine Polizeischule doch eher reformpädagogisch und wenig praxisorientiert. Die Wahlfreiheit und das Mitbestimmungsrecht der Lernenden, als Merkmal von offenen Unterrichtsformen, steht an der ZHPS nicht im Vordergrund.

Im Sinne des lebenslangen Lernens kann «New Learning» durchaus eine bedeutendere Rolle zufallen als an einer Polizeischule.

Welche Konsequenzen leiten sich daraus für die Zukunft und die ZHPS ab?

Aus all diesen Einflüssen entsteht für die ZHPS eher ein Sowohl als Auch und nicht ein entweder oder | [Abbildung 5](#) |.

Abbildung 5 | **Konsequenzen**










4. Leistungs- und Wirkungscontrolling

4.1 Jahresziele 2021

Qualitative Ziele

	Jahresziele	Bemerkungen und Massnahmen
	Die erste Vorprüfung/Prüfung Einsatzfähigkeit für den Lehrgang 2/20 erfolgreich planen, organisieren und durchführen.	Im Geschäftsjahr konnten drei Prüfungen (2/20, 3/20 und 1/21) erfolgreich durchgeführt werden. Die neuen Prüfungsteile 1 und 2 bewährten sich, die Durchführung unter den Bedingungen Open-Book verursachte keine Probleme. Ein ausführliches Feedback zur Vereinfachung der Beurteilungsformulare, der Gewichtung in den Prüfungsteilen 3 und 4 und den Bedingungen zum Wiederholen der Prüfung wurde an die Prüfungskommission weitergeleitet.
	Stundenplan 2022 unter den neuen räumlichen Bedingungen und unter Einbezug der Fachverantwortlichen planen.	Trotz Unsicherheiten beim Bezug PJZ und BZB Rohwiesen, der Übergangsnutzung Kasernenareal und Lehrrevier sieht die ZHPS dem Umzug gelassen entgegen. Begleitende Führungsmassnahmen werden aber in der ersten Jahreshälfte 2022 nötig sein (Jahresziele 2022).
	I-Pad in der Ausbildung (Rapportlehre) und der Vorprüfung integrieren.	Seit Lehrgang 3/20 werden die I-Pad im Verlauf der Ausbildung abgegeben. Der Verkehrsunfall an der Vorprüfung wird mit dem I-Pad aufgenommen.
	Umstellung auf ISO 21 001:2018 mit dem internen Audit vorbereiten.	Eine detaillierte Cross-Referenz zwischen der Norm ISO 29990 und ISO 21 001 wurde erarbeitet im Hinblick auf das Stage 1-Audit am 7. Dezember 2021.
	Strategie 2022 bis 2024 erarbeiten.	Die neue Strategie wurde erarbeitet und vom Schulrat genehmigt.
	ZHPS-Guide überarbeiten und digitalisieren.	Der ZHPS-Guide ist seit 1. November 2021 aktuell und digital auf der Website ZHPS verfügbar.
	Evaluation und Einführung eines einheitlichen Videokonferenz-Tools zwischen den Trägerkorps und der ZHPS.	In Absprache mit den Verantwortlichen der Trägerkorps fiel der Entscheid auf Webex Meetings. Es wurden vier kurze Lernvideos erstellt und auf dem Learning Management System Swissmentor aufgeschaltet.
	Halbtägige Workshops für Fachverantwortliche und Ausbilder zum Thema digitale Hilfsmittel im wirkungsvollen Unterricht anbieten.	Es wurden zwei Veranstaltungen für die Fachverantwortlichen und drei für die Ausbilderinnen und Ausbilder durchgeführt und von insgesamt 116 Personen besucht.

-  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 2021	Bemerkungen / Massnahmen
Erfolgsquote ZHPS	> 95%	100%	Zugänge und Abgänge bei den Lehrgängen glichen sich aus.
Erfolgsquote eidgenössische Berufsprüfung	> 95%	99%	Zwei Kandidaten bestanden in den insgesamt drei Sessionen nicht.
Anzahl Aspiranten/Jahr	> 122	154	Sieben Klassen mit nahezu maximaler Auslastung.
Schlusszeugnis ZHPS, Ampel «grün», Anteil der Aspiranten	> 95%	93%	In der Regel Ausstände im Fach Fitness, die im zweiten Ausbildungsjahr nachgeholt werden.
Strukturierte Unterrichts-Hospitationen/Jahr (Doppellektion, Formular, mündliches Feedback)	> 50	67	Wichtiges Instrument für die Schulentwicklung und bei der Einführung neuer Ausbilder.
Gesamtbeurteilung durch die Aspirantinnen und Aspiranten anlässlich der quantitativen Evaluation 1 (nach knapp der halben Ausbildungszeit)	> 4.9	5.2	Stabiler Wert über alle drei Lehrgänge.
Gesamtbeurteilung durch die Aspirantinnen und Aspiranten anlässlich der quantitativen Evaluation 3 (Ende der Ausbildung)	> 4.9	5.1	Wert variiert zwischen 5.0 und 5.2.
Kosten pro Aspirant (Bruttoaufwand)	< CHF 43000.–	33625.–	Tiefster Wert seit Bestehen der ZHPS.
Abweichung Rechnung – Budget	< 6%	+ 0.3%	Rechnung im Vergleich zum Budget nahezu ausgeglichen.

4.2 Wichtige statistische Daten

Aspirantinnen und Aspiranten pro Jahr

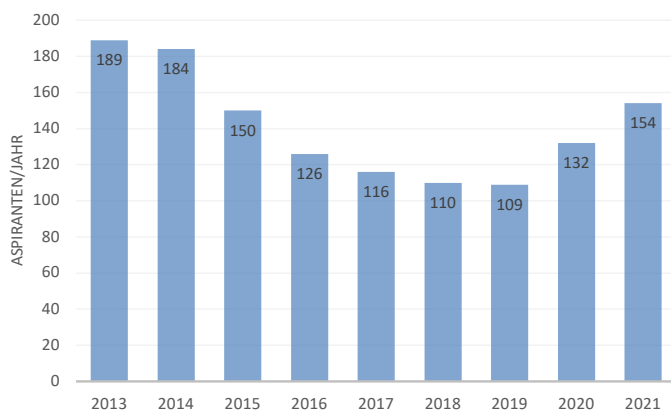


Abbildung 6 | Aspirantinnen und Aspiranten pro Jahr. 2021 besuchten 154 Aspirantinnen und Aspiranten die ZHPS. Der erfreuliche Anstieg im Vergleich zu den Vorjahren geht auf zusätzliche Anstellungen bei der Kantonspolizei Zürich zurück. Weil die Stadtpolizei Zürich ab 2022 pro Jahr 15 bis 20 Aspirantinnen und Aspiranten mehr anstellen kann, dürfte die Auslastung der ZHPS bis 2030 in ähnlichem Umfang konstant bleiben. Von den beiden Trägerkorps stellte die Kantonspolizei Zürich 90 und die Stadtpolizei Zürich 54.3 Aspirantinnen und Aspiranten. Daraus errechnete sich der für den Kostenteiler wichtige Verteilschlüssel für die variablen Kosten.

Für die Kantonspolizei Zürich betrug dieser Anteil 62% und für die Stadtpolizei Zürich 38%. Die Stadtpolizei Winterthur, die Kantonspolizei Glarus und die Stadtpolizei Uster sandten 10 Aspirantinnen und Aspiranten an die ZHPS. Der Lehrgang 3/21 wurde wie im Vorjahr mit drei anstatt der üblichen zwei Klassen gestartet.

Lektionen pro Jahr

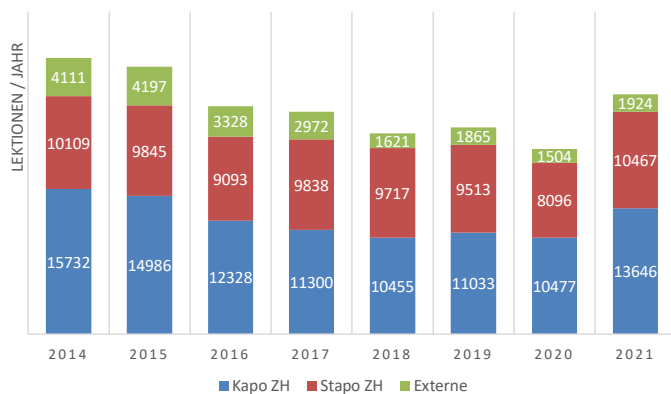
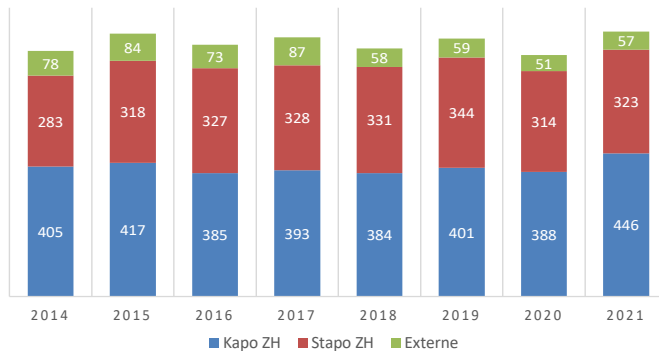


Abbildung 7 | Erteilte Lektionen. Im Geschäftsjahr wurden total 26037 Lektionen erteilt (2020: 20077 Lektionen). Der Vergleich mit dem Jahr 2019 (22 411 Lektionen) veranschaulicht den Mehraufwand durch die siebente Klasse (plus 3626 Lektionen, bei 2.7 Ausbildern/Lektion, 1343 Lektionen/Klasse). Im Jahr 2020 wurden wegen des Lockdowns weniger Lektionen erteilt, zudem hatte die ZHPS nur in den Monaten September bis November sieben Klassen. 52% der Lektionen erbrachte die Kantonspolizei Zürich (2020 identisch), 40% die Stadtpolizei Zürich (2020 identisch) und 8% leisteten externe Ausbilderinnen und

Ausbilder (2020: 7%). Die sieben Personen des Schulstabs erteilten 610 Lektionen (2020: 584 Lektionen). Pro Klasse wurden rund 1400 Lektionen erteilt. Pro Lektion waren 2.7 Ausbilderinnen und Ausbilder (2020: 2.4) im Einsatz. Auf der Basis eines 100%-Ausbildungspensums von 1050 Lektionen/Jahr entsprachen die erteilten Lektionen einem Pensum von 24.8 Vollzeitstellen.

Anzahl Ausbilderinnen und Ausbilder



Stadtpolizei Zürich 4% mehr Lektionen (42%) als aufgrund der Anzahl Aspirantinnen und Aspiranten (38%) nötig gewesen wären. Dies entlastete die Ausgleichszahlung der Stadtpolizei Zürich um rund CHF 62 000.–.

Abbildung 8 | Anzahl Ausbilderinnen und Ausbilder.

Die Anzahl der beteiligten Ausbilderinnen und Ausbilder betrug im Geschäftsjahr 826. Dies sind 73 mehr als im Vorjahr (Lockdown und 6.1 anstatt 7.0 Klassen). Das durchschnittliche Pensum pro Ausbilderin und Ausbilder (über alle drei Ausbilderkategorien) lag 2021 bei 31.5 Lektionen (2019 bei 27.9 Lektionen/Jahr). Die Lektionen pro Ausbilderin oder Ausbilder betrug 2021 bei der Kantonspolizei Zürich 30.6 Lektionen/Jahr und bei der Stadtpolizei Zürich 32.4 Lektionen/Jahr.

Auf Basis der Vollkosten erbrachte die

Frauenanteil in Prozent

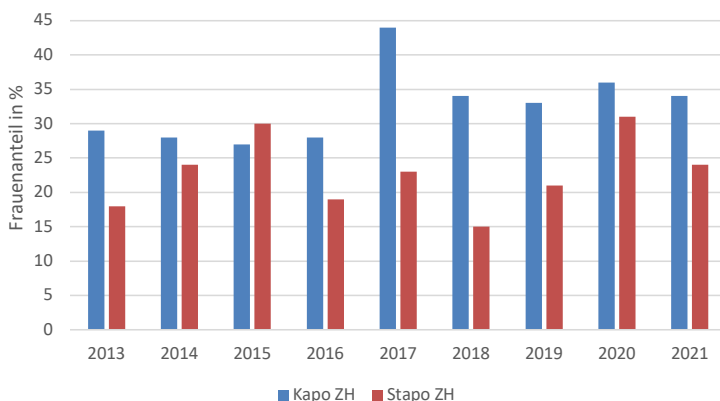


Abbildung 9 | Anteil Aspirantinnen der beiden

Trägerkorps an der ZHPS. Bei der Kantonspolizei Zürich betrug der mittlere Frauenanteil an der ZHPS von 2013 bis 2021 33% und bei der Stadtpolizei Zürich 23%. Dies entsprach nahezu den Werten des Geschäftsjahres 2021 (Kantonspolizei Zürich 34%, Stadtpolizei Zürich 24%).

Erstberufe Aspirantinnen und Aspiranten in Prozent

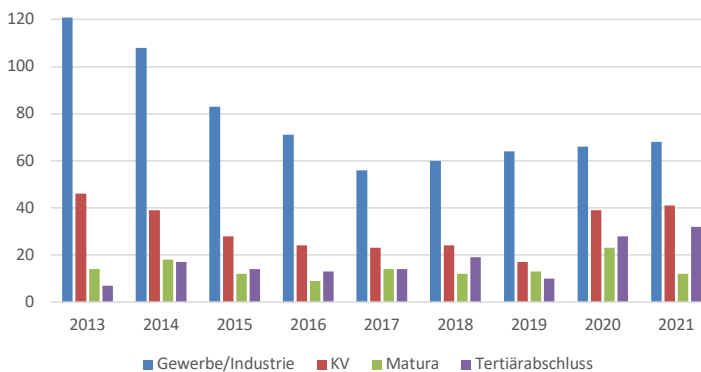


Abbildung 10 | Erstberufe der Aspirantinnen und Aspiranten.

Im Mittel über die 9 vollen Betriebsjahre absolvierten 55% der Lernenden eine gewerblich-industrielle Grundausbildung (inklusive Detailhandel und Gesundheitsberufe) und 22% das KV. 10% der Lernenden hatten eine allgemeinbildende Matura und 12% bereits einen tertiären Abschluss (Fachausweis, Bachelor, Master). Von den 290 Berufen mit einem EFZ sind bei den Lernenden der ZHPS regelmässig rund 30 Berufe vertreten. Der durch die Kantonspolizei Zürich bedingte Anstieg der Aspirantinnen und Aspiranten ab 2020 brachte mehr Erstausbildungen KV und Tertiärabschlüsse

auf Kosten der klassischen eidgenössischen Fähigkeitszeugnissen (Gewerbe, Industrie, Detailhandel, Gesundheitsberufe). Der Vergleich der ähnlich grossen Jahrgänge 2015 und 2020/21 verdeutlicht die Veränderungen bei den Erstberufen.

4.3 Finanzen

Die Rechnung 2021 schloss mit einem Gesamtaufwand von CHF 5 178 217.54 und Schulgelderträgen von CHF 410 690.– ab. Die Kosten pro Aspirantin und Aspirant betrugen CHF 33 624.79. Die sieben Klassen hatten eine durchschnittliche Klassengrösse von 22 Aspirantinnen und Aspiranten (gleich wie im Vorjahr).

Im Vergleich zum Vorjahr schloss die Rechnung 2021 mit einem Mehraufwand von CHF 524 735.– ab. Allerdings besuchten auch 22 Aspirantinnen und Aspiranten mehr die ZHPS. Dies machte rund die siebente Klasse aus und bestätigte den Erfahrungswert, dass eine Klasse rund CHF 500 000.– kostet.

Im Vergleich zum Budget 2021 bestand die grösste Abweichung in CHF beim Aufwand der internen Aus-

Im Vergleich zum Vorjahr schloss die Rechnung 2021 mit einem Mehraufwand von CHF 524 735.– ab.

bilder. Im Vorjahr wurden wegen Corona deutlich weniger Lektionen erteilt und zudem wurde eine Klasse weniger geführt. Verursacht durch diese beiden Variablen wurde der Aufwand um 6% oder CHF 222 211.– unterschätzt. Dies zeichnete sich bereits beim Zwischenabschluss im Juli 2021 ab. Weil bei Miete, Informatik, externen Ausbildern und Sachaufwand das Budget leicht unterschritten wurde, schloss die Rechnung nur mit einer Abweichung von +0.3% zum Budget ab.

Gesamtkosten pro Aspirant (CHF)

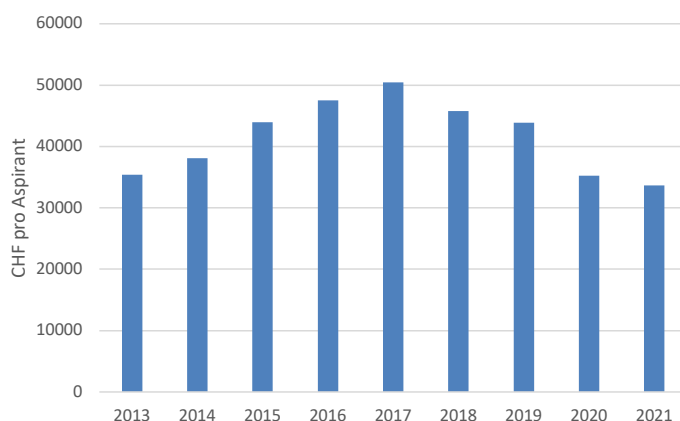


Abbildung 10 | **Gesamtkosten pro Aspirantin und Aspirant.**

Im Geschäftsjahr betrugen die Kosten pro Aspirantin und Aspirant CHF 33 625.– (2020: 35 254.–). Dieser tiefste Wert seit Bestehen der ZHPS basierte auf optimalen Klassengrössen, hoher Auslastung mit sieben Klassen und tiefen Restabschreibungen in der Militärkaserne | vergleiche Abbildung 6, Seite 30 |.

Die fixen Kosten (Sockelbeitrag, bestehend aus den Kosten für den Schulstab, Informatik und Technik sowie die Miete der Schulräumlichkeiten) wurden in der Rechnung nach der Korpsgrösse der beiden Trägerkorps aufgeteilt. Die Berechnung dieser Quote basiert auf dem *Full-Time-Equivalent* der vereidigten Polizistinnen und Polizisten. Die Quote beträgt 61 % für die Kantonspolizei Zürich und 39% für die Stadtpolizei Zürich.

Zum Rechnungsausgleich resultierte schliesslich eine Ausgleichszahlung von CHF 205 499.23 von der Stadtpolizei an die Kantonspolizei Zürich (Vorjahr CHF 259 524.20). Budgetiert war eine Ausgleichszahlung von CHF 257 710. Diese Verbesserung war möglich, weil die Stadtpolizei Zürich mehr Lektionen (Eigenleistungen) erteilte, als aufgrund der Quote nötig gewesen wäre.

Die variablen Kosten wurden nach Abzug der Schulgeldeinnahmen nach der Anzahl der Aspirantinnen und Aspiranten der beiden Trägerkorps verteilt. Diese Quote betrug 62% (Vorjahr 59.5%) für die Kantonspolizei Zürich und 38% (Vorjahr 40.5%) für die Stadtpolizei Zürich.

Vergleich von Budget 2021 (korrigiert mit Rechnung 2020) und Rechnung 2021:

	Budget 2021	Rechnung 2021	Bemerkungen
Schulstab*	1 240 000.00	1 254 428.00	Abweichung + 1.1 %
Miete, Mobiliar*	750 000.00	706 658.00	Abweichung – 6% (Mietermodell)
Informatik/ Techn.-Inventar*	410 000.00	308 337.13	Abweichung – 25% (neue Geräte zu hoch budgetiert)
Ausbilder intern	1 555 000.00	1 799 211.26	Abweichung + 16% (Unsicherheiten wegen Corona und siebenter Klasse)
Ausbilder extern	300 000.00	282 519.50	Abweichung – 6%
Sachaufwand	908 000.00	827 063.65	Abweichung – 9%
Gesamtaufwand	5 163 000.00	5 178 217.54	Abweichung + 0.3%
Erträge	410 000.00	410 690.00	
Total Aufwand netto	4 753 000.00	4 767 527.54	Abweichung + 0.3%
Anzahl Aspiranten	156	154	
Kosten/Asp	33 096.15	33 624.79	Abweichung + 2%

* Fixkosten (Sockelbeitrag)



Übersicht Jahresrechnung und Kostenteiler ZHPS (in CHF)

1. Gesamtaufwand	
Schulstab	1 254 428.00
Miete, Mobiliar	706 658.00
Informatik	274 755.13
Technisches Inventar	33 582.00
Sockelbeitrag (fixe Kosten)	2 269 423.13
Ausbilder intern	1 799 211.26
Ausbilder extern	282 519.50
Sachaufwand	827 063.65
Variable Kosten	2 908 794.41
Gesamtaufwand	5 178 217.54

2. Kostenteiler	Total ZHPS	Kapo ZH	Stapo ZH
		61%	39%
Sockelbeitrag (nach Korpsgrösse)	2 269 423.13	1 384 348.11	885 075.02
Variable Kosten	2 908 794.41		
Abzüglich Beiträge Dritter	– 410 690.00		
Variable Kosten netto	2 498 104.41		
Aufteilung variable Kosten netto nach Anzahl Asp 2021		90 Asp: 62%	54.3 Asp: 38%
Variable Kosten, netto	2 498 104.41	1 548 824.73	949 279.68
Nettogesamtkosten	4 767 527.54	2 933 172.84	1 834 354.70
Abzüglich Eigenleistungen der Korps		– 3 549 362.07	– 1 628 855.47
Saldo		– 616 189.23	205 499.23
Ausgleichszahlung Stapo ZH			
Ausgleich		205 499.23	
Beiträge Dritter		410 690.00	
Saldo 2021		–	
Eigenleistung interne Ausbilder	1 561 616.00	903 801.00	657 815.00
	100%	58%	42%
Mittlere Aspirantenzahl 2021: 154			

3. Gesamtaufwand pro Asp (inkl. externe Asp)	
	33 624.79

