

Neue Agentur AAQ

**CHRISTOPH GROLIMUND,
DIREKTOR AAQ**

“*Neu und doch
beständig!*”

Schon mehrfach haben wir es angekündigt, das neue HFKG, nun ist es in Kraft. Für unsere Agentur bedeutet dies eine Zäsur: Das Gesetz schafft neue Grundlagen für die Akkreditierung in der Hochschullandschaft Schweiz. Gleichzeitig haben wir uns einen neuen Namen und einen neuen Auftritt gegeben: Aus OAQ wurde AAQ. Neu ist auch die Akkreditierungsinstanz, der wir unterstellt sind: der Schweizerische Akkreditierungsrat. Seine Aufgaben, Ziele und Mitglieder stehen im Zentrum dieser Ausgabe von AAQ Informs.

Gerade in Zeiten des Wechsels bedeutet uns jedoch auch Kontinuität viel: Die neue Agentur setzt ihre Aufgaben mit denselben engagierten und erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um. Laufende Verfahren in der Schweiz, in Deutschland und Österreich werden nahtlos weitergeführt. Und auch unsere Mitgliedschaften und Engagements in der ENQA und im Register EQAR erfolgen im gewohnten Rahmen.

Nouvelle agence AAQ

**CHRISTOPH GROLIMUND,
DIRECTEUR DE L'AAQ**

“*Le changement dans la
continuité.*”

Nous avons déjà annoncé à plusieurs reprises la nouvelle LEHE: elle est maintenant en vigueur! Pour notre agence, il s'agit-là d'un réel changement: cette loi crée de nouvelles bases pour l'accréditation dans le domaine des hautes écoles en Suisse. Dans le même temps, nous avons choisi une nouvelle identité: l'OAQ est devenue l'AAQ. L'instance d'accréditation à laquelle nous sommes subordonnés, le Conseil suisse d'accréditation, est elle aussi nouvelle. Ses missions, ses objectifs et ses membres sont au cœur de cette édition d'AAQ Informs.

En ces périodes de changement, la continuité nous tient aussi à cœur: la nouvelle agence définit ses missions avec les mêmes collaboratrices et collaborateurs engagés et expérimentés. Les procédures en cours en Suisse, en Allemagne et en Autriche se poursuivent sans interruption. De même, nos affiliations et nos engagements au sein de l'ENQA et du registre EQAR se poursuivent dans le cadre habituel.

1 Editorial

Neue Agentur AAQ | Nouvelle agence AAQ

2-5 Expertise

Schweizerischer Akkreditierungsrat nimmt Arbeit auf

Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt sich vor

6-7 International

Österreichische Universitäten beauftragen AAQ mit Durchführung von Quality Audits
AAQ awards first EUR-ACE® Labels

8 Know-how

Tour de Suisse «institutionelle Akkreditierung»

Quality Audits Schweiz: Nun folgt die Bilanz

8 Impressum



Dr. Christoph Grolimund

Direktor AAQ / Directeur de l'AAQ



Schweizerischer Akkreditierungsrat nimmt Arbeit auf

Die Bundesverfassung beauftragt Bund und Kantone, die Qualitätssicherung im schweizerischen Hochschulwesen sicherzustellen. Die oberste Instanz im Qualitätssicherungsprozess ist der neu bestellte, weisungsunabhängige Akkreditierungsrat als gemeinsames Organ von Bund und Kantonen für die Akkreditierung und Qualitätssicherung in der schweizerischen Hochschullandschaft.

Der Akkreditierungsrat besteht aus 15–20 unabhängigen Mitgliedern, die insbesondere die Hochschulen, die Arbeitswelt, die Studierenden, den Mittelbau und den Lehrkörper vertreten. Die Lehr- und Forschungsbereiche der Hochschulen sowie die Geschlechter sind angemessen vertreten. Eine Minderheit von mindestens fünf Mitgliedern muss hauptsächlich im Ausland tätig sein.

Die Aufgaben des Akkreditierungsrates sind breit gefächert. So entscheidet er aufgrund des Antrags der Akkreditierungsagentur über die institutionelle Akkreditierung von Hochschulen und anderen Institutionen des Hochschulbereichs sowie über die Programmakkreditierung. Er beantragt dem Hochschulrat die Finanzplanung und den Voranschlag des Akkreditierungsrates und legt ihm die Jahresrechnung zur Erteilung der

Decharge vor. Zudem kann er weitere in- oder ausländische Akkreditierungsagenturen befähigen, Verfahren nach dem HFKG durchzuführen. Der Schweiz. Akkreditierungsrat führt eine Liste aller gemäss HFKG institutionell akkreditierten Hochschulen und anderer Institutionen des Hochschulbereichs sowie eine Liste aller akkreditierten Studiengänge. Er informiert den Hochschulrat periodisch über seine Tätigkeiten und fungiert als Aufsichtsorgan über die Akkreditierungsagentur.

Der Akkreditierungsrat verfügt über eine Kommission, die zu Wiedererwägungsgesuchen betreffend Entscheidungen des Akkreditierungsrates Stellung nimmt. Die Kommission besteht aus drei Mitgliedern, die nicht Mitglieder des Akkreditierungsrates sind. Der Akkreditierungsrat entscheidet in Kenntnis der Stellungnahme der Kommission abschliessend über das Wiedererwägungsgesuch.

Zur Besorgung der laufenden Angelegenheiten steht dem Schweiz. Akkreditierungsrat eine Geschäftsstelle zur Seite.



SCHWEIZERISCHER AKKREDITIERUNGSRAT
CONSEIL SUISSE D'ACCRÉDITATION
CONSIGLIO SVIZZERO DI ACCREDITAMENTO
SWISS ACCREDITATION COUNCIL

Mitglieder

Prof. Dr. Jean-Marc Rapp, Präsident
Prof. Dr. Andrea Schenker-Wicki, Vizepräsidentin
Prof. Giambattista Ravano, Vizepräsident
Prof. Dr. Giovanni Azzone
Prof. Dr. Alain Beretz
Prof. Dr. Norbert Hoffmann
Prof. Dr. Werner Inderbitzin
Prof. Dr. Jacques Lanarès
Florian Lippke

Dr. Tia Loukkola
Dr. Øystein Lund
Dr. Reto Hermann Müller
Dr. William-François Pralong
Anja Schuler
Laurent Tschudin
Prof. Dr. Tatjana Volkova
Prof. Pierre Wavre
Prof. Dr. Michael Zutavern

Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt sich vor

Im Februar hat die Schweizerische Hochschulkonferenz SHK unter Leitung von Bundesrat Johann N. Schneider-Ammann die Mitglieder des Schweizerischen Akkreditierungsrates gewählt. Nachfolgend nehmen Mitglieder des Akkreditierungsrates zur Qualitätssicherung und -entwicklung Stellung:

PROF. DR. JEAN-MARC RAPP

Präsident du Conseil Suisse d'Accréditation



Avec la LEHE, l'accréditation en Suisse s'est réorganisée. Vous présidez le conseil d'accréditation nouvellement mis en place. Comment voyez-vous votre rôle?

Comme garant d'un fonctionnement optimal du conseil, afin que les décisions qu'il sera amené à prendre bénéficient totalement de la large palette de compétences de ses membres et contribuent à développer la très grande qualité du système tertiaire suisse.

Le conseil d'accréditation est formé de personnes à l'expertise et aux compétences bien établies. Quelles sont ses tâches principales?

En tant qu'instance d'accréditation, le conseil décide de l'accréditation des hautes écoles, et des programmes que les institutions choisiront de lui soumettre. En tant qu'organe de surveillance, il

contrôle en particulier la qualité des procédures conduites par l'AAQ et peut reconnaître d'autres agences en Suisse ou à l'étranger pour conduire des procédures en Suisse.

Quels sont selon vous les principaux changements amenés par la LEHE en ce qui concerne l'accréditation?

Les principaux changements concernent, d'une part, la compétence d'accréditer, passant d'un organe politique (ancien système = la CUS) à un comité d'experts indépendant (le conseil), doté de compétences élargies. D'autre part, les conséquences de l'accréditation donnant clairement le droit à l'appellation d'une «université», de «haute école spécialisée» ou de «haute école pédagogique».

Si vous devez comparer le système d'accréditation suisse avec les modèles étrangers, où voyez-vous ses forces?

Le système suisse partage avec les systèmes étrangers les plus modernes et avancés un fort souci de concrétiser les principes d'autonomie et de responsabilité première des hautes écoles en matière d'assurance de la qualité; il le fait notamment en rendant facultative l'accréditation des programmes. Renonçant à

être tâillon ou inutilement prescriptif, notre système veut cibler les questions essentielles que toute haute école doit se poser (Objectifs? Moyens de les atteindre? Moyens de contrôle? Corrections à apporter?). Du même coup, on vise à favoriser le développement de véritables cultures de la qualité au sein des établissements. Ceux-ci savent très bien qu'il s'agit d'un processus permanent, la qualité n'étant pas un simple seuil à franchir une fois pour toutes.

Face à quels défis se trouve l'AAQ? Quel point particulier mérite l'attention?

L'AAQ peut capitaliser sur l'expérience précieuse accumulée par l'OAQ dont la réputation, notamment internationale, est très bonne. Son défi, qu'elle saura certainement relever, sera d'avoir désormais comme «autorité de tutelle» un comité d'experts. En outre, le jour où d'autres agences seraient à leur demande reconnues par le conseil comme le veut la loi – selon une procédure qui doit encore être arrêtée – et actives en Suisse, cela pourra conduire à un réajustement de la position de l'AAQ vis-à-vis du conseil. Enfin, et peut-être surtout, le défi pour l'AAQ sera de pouvoir appliquer des procédures 100% conformes aux standards européens (les ESG, élaborés par les «acteurs de terrain», universités, étudiants, agences). Des points de friction avec certaines règles suisses ne sont pas exclus.

Quel rôle l'AAQ doit-elle jouer sur le plan international?

Continuer le rôle que l'OAQ assume déjà, en restant un membre actif et respecté de l'ENQA (association européenne des agences) et de l'EQAR (registre européen des agences). Il est essentiel d'assurer la présence de toutes les institutions suisses dans l'espace européen de la recherche et de l'éducation supérieure, qui est l'une des plus belles créations de l'Europe.

PROF. GIAMBATTISTA RAVANO

Supsi, Vicepresidente del Consiglio svizzero di accreditamento



Come considera il suo ruolo nel Consiglio di accreditamento?

Ho la responsabilità di mettere a disposizione mia conoscenza a favore dello sviluppo delle SUP svizzere, da un lato, per far sì che il loro processo di accreditamento sia conforme agli obiettivi di un percorso universitario professionale di alta qualità. Dall'altro, per permette-

re che siano mantenute e valorizzate e loro specificità nel panorama formativo svizzero e internazionale, in particolare salvaguardando gli aspetti relativi alla ricerca applicata. Tutto questo con l'approccio «latino» che caratterizza la cultura svizzero-italiana.

Cosa caratterizza un processo di accreditamento costruttivo?

Un buon accreditamento rappresenta una tappa fondamentale per il miglioramento e il mantenimento della qualità; quando questo principio è condiviso da

tutti gli attori coinvolti, il suo valore è massimizzato.

Cosa significa per lei personalmente la garanzia di qualità nel settore universitario?

Dare le più ampie garanzie di qualità nel settore universitario significa concedere a tutti la possibilità e il diritto di accedere a un'alta formazione e di sviluppare una ricerca che consenta un migliore sviluppo sociale, culturale e scientifico. È un dovere morale di ogni cittadino coinvolto.

“ Un buon accreditamento rappresenta una tappa fondamentale per il miglioramento e il mantenimento della qualità. ”

PROF. DR. ANDREA SCHENKER-WICKI

Universität Zürich, Vizepräsidentin Schweiz. Akkreditierungsrat



Wie sehen Sie Ihre Rolle im Akkreditierungsrat?

Als Vizepräsidentin und Mitglied des Präsidiums fühle ich mich dafür verantwortlich, dass alle Prozesse einwandfrei ablaufen und die Qualitätsstandards eingehalten werden.

Welche Faktoren und Akteure charakterisieren einen konstruktiven Akkreditierungsprozess?

Die Akkreditierungsagentur hat dafür zu

sorgen, dass sich der Akkreditierungsprozess an den höchsten internationalen Qualitätsstandards orientiert und die Gutachterinnen und Gutachter nach den Bedürfnissen der Hochschulen ausgewählt werden. Von den Gutachterinnen und Gutachtern erwarte ich persönlich, dass sie offen und fair sind und sich bemühen, einen Lernprozess zu initialisieren. Die Hochschulen ihrerseits sollten die Akkreditierung als Chance sehen, qualifizierten Input für ihre verschiedenen Aufgaben in Forschung, Lehre und Dienstleistungen zu erhalten.

Was bedeutet für Sie persönlich Qualitätssicherung im Hochschulbereich?

Qualitätssicherung und vielmehr Qualitätsentwicklung ist heute ein unabdingbares Muss, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit unserer Hochschulen zu gewährleisten.

ANJA SCHULER

FernUni Schweiz



Comment concevez-vous votre rôle au sein du conseil d'accréditation?

J'ai été élue au conseil d'accréditation sur proposition de l'Union des étudiant-e-s de Suisse (UNES) pour y représenter leurs intérêts. Alors que les droits de participation formels des étudiant-e-s ont longtemps été négligés sur le plan fédéral, les étudiant-e-s peuvent maintenant prendre part directement et s'engager pour le développement de la qualité des hautes écoles. Je me réjouis donc d'amener la perspective estudiantine dans les décisions liées aux accréditations.

Que signifie pour vous l'assurance qualité dans le domaine des hautes écoles?

Vouloir aspirer à la meilleure qualité dans

“ Die Akkreditierungsagentur hat dafür zu sorgen, dass sich der Akkreditierungsprozess an den höchsten internationalen Qualitätsstandards orientiert. ”

la formation supérieure et la recherche pour les étudiant-e-s et la relève académique est une évidence mais pas forcément une mince affaire. Pourtant, les mécanismes d'assurance qualité sont une réelle chance pour les hautes écoles et les étudiant-e-s. Il importe d'assurer la participation des parties prenantes internes dans les hautes écoles, de favoriser une définition commune de la culture qualité ainsi que son appropriation par la communauté environnante.

DR. TIA LOUKKOLA

EUA European University Organisation



In my daily work I deal with quality assurance at European level. One focus is at policy level – for example, in the context of the Bologna Process and promoting the Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG); the other is at institutional level, through various activities in cooperation with universities across Europe. I see my role on the Accreditation Council as that of bringing to the discussions this wide overview of the status of quality assurance and the requirements brought about by the commitment to the European framework.

While doing so I hope to contribute to the development of Swiss higher education and the capacity of higher education institutions to take charge of the quality of their provision. Because that is what I consider to be the fundamental role of accreditation.

PROF. DR. MICHAEL ZUTAVERN

Pädagogische Hochschule Luzern



Wie sehen Sie Ihre Rolle im Akkreditierungsrat?

Mit den Pädagogischen Hochschulen ist nach der Jahrtausendwende ein für die Schweiz neuer Hochschultyp Teil der Hochschullandschaft geworden. Aufgrund meiner langjährigen Erfahrungen in verschiedenen Institutionen der Lehrerbildung trage ich gerne dazu bei, fundierte und vergleichbare Qualität der Hochschulen zu sichern und den Besonderheiten der Hochschultypen Rechnung zu tragen. Ich hoffe, dass dabei die Perspektiven einer anwendungsorientierten Grundlagenforschung, einer berufsbezogenen akademischen Lehre und einer förderlichen Teamkultur Berücksichtigung finden.

Welche Faktoren charakterisieren einen konstruktiven Akkreditierungsprozess?

“ Der kritische Diskurs unter Forscherinnen und Forschern und der konstruktive Dialog mit den Studierenden sind bewährte Qualitätsstandards von Hochschulen. ”

Weitere Mitglieder des Akkreditierungsrates kommen in den folgenden Ausgaben des AAQ Newsletters zu Wort.

Akkreditierungen sollen der Gesellschaft die Qualität der Hochschulen garantieren. Sie geben aber auch der einzelnen Hochschule eine wertvolle Bestätigung guter Arbeit und lösen Lernprozesse aus. Die jetzt geplanten Akkreditierungsprozesse öffnen die jeweiligen Strukturen, Arbeitsweisen und Kulturen einer Hochschule für den fremden und sachkundigen Blick von «Peers».

Was bedeutet für Sie persönlich Qualitätssicherung im Hochschulbereich?

Der kritische Diskurs unter Forscherinnen und Forschern und der konstruktive Dialog mit den Studierenden sind bewährte Qualitätsstandards von Hochschulen. Sie sorgen für die permanente Selbstreflexion und einen steten Innovationsschub. Durch Qualitätssysteme, die auch die Verwaltungsprozesse und das Qualitätsmanagement selbst umfassen, werden diese Perspektiven erweitert und ausdifferenziert. Der Blick in den Spiegel mag im ersten Moment etwas lästig sein und manchmal auch verunsichern. Er hilft aber, ein breites Qualitätsbewusstsein in der Institution zu etablieren. Wichtig ist, dass die Hochschule ein Qualitätsmanagement umsetzt, das ihre Ziele und ihre Kultur widerspiegelt.



Österreichische Universitäten beauftragen AAQ mit Durchführung von Quality Audits

Die AAQ ist international sehr gut vernetzt. Einerseits arbeitet sie mit ausländischen Agenturen und Institutionen zusammen, um die Qualitätskultur im europäischen Hochschulraum weiterzuentwickeln. Andererseits wird sie von ausländischen Universitäten beauftragt, Quality Audits oder Systemakkreditierungen durchzuführen. Aktuell realisiert die AAQ in Österreich für die Universität Wien und die Montanuniversität Leoben Quality Audits. Die Zertifizierung bereits erhalten hat die Universität Innsbruck.

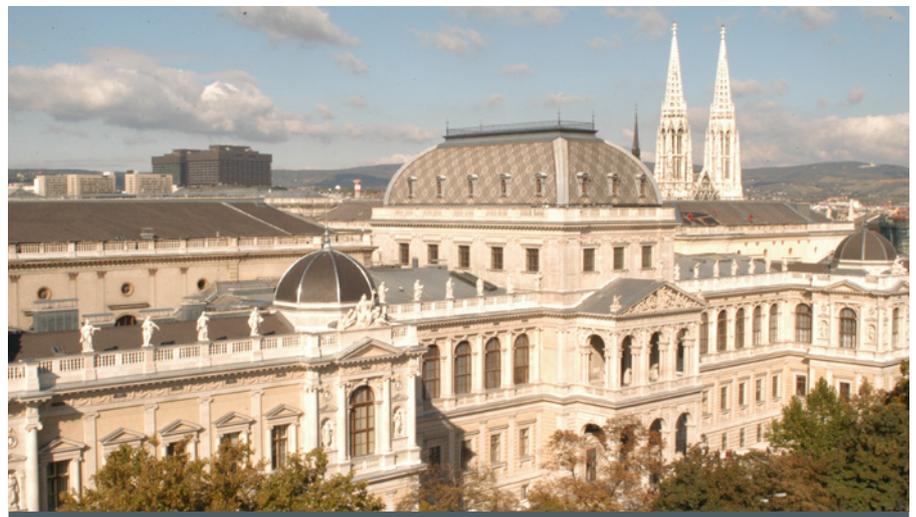
Quality Audits haben die internen Qualitätssicherungssysteme einer Hochschule im Fokus. Sie stärken die Qualitätskultur und fördern die Weiterentwicklung der Qualitätssicherungssysteme. Zudem geben die Verfahren den Trägern und Repräsentanten der österreichischen Bildungspolitik einen detaillierten Einblick in die Qualitätskultur an der jeweiligen Hochschule. Die AAQ führt an verschiedenen renommierten österreichischen Hochschulen Quality Audits durch:

Die **Universität Wien** ist mit derzeit rund 92'000 Studierenden und 9'500 Mitarbeitenden die grösste Hochschule in Österreich und eine der grössten in Mitteleuropa. Ca. 27'000 Studierende kommen nicht aus Österreich, sondern aus 140 verschiedenen Ländern. 1365 in Wien gegründet, ist sie die älteste Universität im deutschen Sprachraum. Die

Universität Wien bietet mehr als 180 Studienprogramme an, darunter 57 Bachelorstudien, 112 Masterstudien und drei Diplomstudien, acht Doktoratsstudien sowie 41 Universitätslehrgänge.

Die **Montanuniversität Leoben** ist eine technische Universität mit spezifischer Ausrichtung – viele der angebotenen Studienrichtungen können in dieser Form nur hier belegt werden. Forschung und Lehre orientieren sich an der Wertschöpfungskette von den Rohstoffen über Grund- und Werkstoffe bis zum fertigen Bauteil bzw. System. Die Montanuniversität Leoben umfasst rund 3'500 Studierende und ca. 1'200 Mitarbeitende in 11 Bachelorstudiengängen, 14 Masterprogrammen und 14 Weiterbildungsprogrammen. Diese beiden Quality Audits werden im Juni 2015 abgeschlossen.

Bereits zertifiziert wurde die **Universität Innsbruck**. Mit mehr als 28'000 Studierenden und über 4'500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist sie die grösste Hochschule in Westösterreich. Sie verfügt über 16 Fakultäten und eine breite Palette von Studien über alle Fachbereiche hinweg. Die Expertengruppe kam zum Schluss, dass die Universität Innsbruck ihren gesetzlichen Auftrag zur



Universität Wien

Sicherung der Qualität in Studium, Lehre und Forschung bzw. Entwicklung und Erschliessung der Künste wahrnimmt und das Qualitätsmanagementsystem geeignet ist, die Hochschule in der Erfüllung ihrer Ziele zu unterstützen. Die Übergabe der Urkunde markierte den feierlichen Abschluss des Quality Audits.

Weitere Verfahren an der Technischen **Universität Wien** und an der **Kunstuniversität Graz** sind derzeit in Planung oder in der Frühphase.



Montanuniversität Leoben

AAQ awards first EUR-ACE® Label

The EUR-ACE® Label is an international label for engineering degree programmes. AAQ has recently been authorised to award it. In February 2015 the quality seal was awarded for the first time to a Bachelor degree course at the University of Applied Sciences Rapperswil (HSR). Further labels will be going to courses at HES-SO.

AAQ was accepted into the group of agencies authorised to award the EUR-ACE® Label at the instigation of the Conference of Swiss Universities of Applied Sciences in Technology, Architecture and Life Sciences (FTAL). Burchtold von Steiger, a project manager at AAQ, added a new guideline to the Swiss accreditation procedures to make them compatible with the EUR-ACE® Framework Standards and to clear the way for approval from the European Network for

Accreditation of Engineering Education (ENAE). The whole acceptance process was marked by close collaboration between AAQ and the University of Applied Sciences Rapperswil (HSR).

The first EUR-ACE® Label was awarded in February 2015 to HSR's Bachelor degree course in «Renewable Energies and Environmental Technology». This programme had been accredited in June 2014 without the imposition of any

conditions. HSR subsequently submitted its application for the EUR-ACE® Label, which was duly awarded within a few months.

The rules on achievement of the quality seal are available in English on the AAQ website. Applications can be submitted in the first instance for engineering degree programmes that are already accredited under the Swiss Law on Universities of Applied Sciences (*Fachhochschulgesetz*). Applications may be sent to the Swiss accreditation agency at any time.

AAQ is using this initiative to expand its professional activities: the field of engineering follows on from specific standards for programme accreditations in the fields of medicine, psychotherapy and music. In principle, however, AAQ remains an agency with a generalist approach.



Tour de Suisse «institutionelle Akkreditierung»

Um einen ersten Einblick in die institutionelle Akkreditierung zu geben, besuchen Christoph Grolimund, Direktor AAQ, und Geneviève Le Fort, Stellvertretende Direktorin AAQ, seit einigen Monaten Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen in der ganzen Schweiz.

Während Universitäten durch die Quality Audits bereits über Erfahrungen mit institutionellen Qualitätssicherungsverfahren verfügen, sind diese für Pädagogische Hochschulen Neuland. Auch Fachhoch-

schulen, die bisher Programmakkreditierungen durchlaufen haben, werden erstmals mit institutionellen Verfahren in Kontakt kommen. Aus diesem Grund hat die AAQ mit sämtlichen Hochschulleitungen von Pädagogischen Hochschulen und Fachhochschulen der Schweiz Kontakt aufgenommen und beschlossen, diese «Tour de Suisse» durchzuführen.

Weitere Informationen unter www.aaq.ch/de/publikationen/

Quality Audits Schweiz: Nun folgt die Bilanz

Der dritte und letzte Zyklus von Quality Audits an Schweizer Universitäten ist praktisch abgeschlossen. Die Universität Genf hat als letzte der auditierten Hochschulen das Verfahren durchlaufen. Die AAQ wertet nun die Erfahrungen aus, sind diese doch wichtige Ergebnisse, um die Methoden und Prozesse für kommende Verfahren zu reflektieren und allenfalls weiter zu verbessern. Analysiert werden prozedurale Aspekte wie die Vorbereitung der Gutachterinnen und Gutachter, die Gestaltung der Programme, die AAQ Instrumente oder die

Erstellung der Berichte. Grundlage für diese Analyse bilden Ergebnisse aus Umfragen, welche die Agentur nach Abschluss der Verfahren durchführt, Rückmeldungen aus dem Q-Netzwerk sowie Erfahrungen von Projektleitenden der AAQ selbst. Die Ergebnisse werden in einem AAQ Synthesebericht zusammengefasst. Darüber hinaus beteiligt sich die AAQ an einem Bericht des Verbandes Schweizer Studierendenschaften VSS, welcher seinerseits Bilanz hinsichtlich der Beteiligung der Studierenden an den Audits zieht.

Impressum

Herausgeberin

AAQ Schweiz. Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung
Effingerstrasse 15

Postfach

CH-3001 Bern

Tel. +41 31 380 11 50

Fax +41 31 380 11 55

www.aaq.ch

Leitung

Petra Lauk Kwasnitza, AAQ, und
Dr. Andrea Leu, Senarclens, Leu + Partner AG

Redaktion

AAQ und Senarclens, Leu + Partner AG

Gestaltung

Miriam Hürzeler, Picnic Terminal
Visuelle Kommunikation, Zürich

Druck

Kyburzdruck, Dielsdorf

Auflage

1'300 Exemplare



schweizerische agentur
für akkreditierung
und qualitätssicherung

agence suisse
d'accréditation et
d'assurance qualité

agenzia svizzera di
accreditamento e
garanzia della qualità

swiss agency of
accreditation and
quality assurance

Effingerstrasse 15
Postfach
CH-3001 Bern

Tel. +41 31 380 11 50
www.aaq.ch
info@aaq.ch