



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

Strategisches Reporting 2025

Umsetzung des Massnahmenplans 2021-2024 / 2025

Strategie und Massnahmenplan 2026

Vom Akkreditierungsrat am 12.12.2025 zur Kenntnis genommen.





Inhalt

Executive Summary	1
UMSETZUNG DES MASSNAHMENPLANS 2021-2024/2025	3
Ziel 1: Die AAQ stärkt ihre Position als unabhängige und agile Agentur in der Schweiz und im Ausland. Sie hat ein klares Profil in allen Tätigkeitsbereichen.	3
Ziel 2: Die AAQ handelt als nachhaltige Organisation. Sie erschliesst internes und externes Wissen und reflektiert ihr Handeln kontinuierlich.	6
Ziel 3: Die AAQ betreibt eine aktive und transparente Kommunikation.	9
Ziel 4: Die AAQ pflegt eine kooperative Arbeitskultur und fördert die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	11
STRATEGIE DER AAQ UND MASSNAHMENPLAN 2026	14
Strategie der AAQ	14
Massnahmenplan 2026	15
Ziel 1: Die AAQ stärkt ihre Position als unabhängige und agile Agentur in der Schweiz und im Ausland. Sie hat ein klares Profil in allen Tätigkeitsbereichen.	15
Ziel 2: Die AAQ erschliesst internes und externes Wissen und reflektiert ihr Handeln kontinuierlich.	15
Ziel 3: Die AAQ betreibt eine aktive und transparente Kommunikation.	16
Ziel 4: Die AAQ pflegt eine kooperative Arbeitskultur und fördert die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	16

Executive Summary

Strategie der AAQ

Die AAQ verfügt über eine Strategie sowie über einen Massnahmenplan zu deren Umsetzung (s. Anhänge 1 und 2). Die aktuelle Strategie wurde 2020 vom Akkreditierungsrat genehmigt. Wie die früheren Strategien der AAQ war sie für vier Jahre angelegt, nämlich für den Zeitraum 2021–2024.

Die Jahre 2024 und 2025 waren für die AAQ besonders arbeitsintensiv. Die Akkreditierung der Weiterbildung nach MedBG führte zu einer ausserordentlichen Belastung für die Projektleitenden. Gleichzeitig war die Direktion mit der Revision der Standards in Zusammenarbeit mit dem SAR sowie mit der Reorganisation der Agentur zur Integration der Geschäftsstelle stark beansprucht. Aus diesem Grund beschloss die AAQ, die Strategie 2021–2024 bis Ende 2025 zu verlängern.

Zugleich entschied sich die AAQ künftig für ein rollierendes Format: Mit einem jährlichen strategischen Reporting berichtet die Agentur über den Stand der Umsetzung, nimmt bei Bedarf Anpassungen an der Strategie vor und legt die Massnahmen für das jeweils folgende Jahr fest.

Strategisches Reporting 2021-2024/2025

Mit dem vorliegenden strategischen Reporting berichtet die AAQ über die Umsetzung der Strategie 2021-2024/2025. Sie überprüft ihre Strategie und legt den Massnahmenplan 2026 fest.

Umsetzung des Massnahmenplans 2021-2024/2025

Ziel 1: Positionierung als unabhängige und agile Agentur

- **Erfolge:** Einführung neuer Formate für Berichte und Vor-Ort-Visiten, Feedbackgespräche mit Stakeholdern, Absicherung der Unabhängigkeit.
- **Herausforderungen:** Syntheseberichte teilweise nicht abgeschlossen, Metaevaluationen nicht umgesetzt.
- **Ausblick:** Fokus auf konsolidierte Berichtsformate und strategische Portfolioanalyse.

Ziel 2: Nachhaltigkeit und Wissensmanagement

- **Erfolge:** Digitalisierung der Arbeitsprozesse, Ausbau von IT-Plattformen (ProKon, QM-Pilot), thematische Analysen.
- **Herausforderungen:** Kein übergreifendes Nachhaltigkeitskonzept, Nachhaltigkeit bisher zu eng als ökologische Dimension verstanden.
- **Ausblick:** Nachhaltigkeit wird als Grundsatz neu definiert, mit Fokus von Ziel 2 auf Digitalisierung, Wissenstransfer und KI.

Ziel 3: Kommunikation

- **Erfolge:** Durchführung des AAQ Day, klare Trennung der Rollen von AAQ und SAR.
- **Herausforderungen:** Externe Kommunikation nicht systematisch genug.
- **Ausblick:** Ausbau der eigenständigen Kommunikation und bessere Nutzung internationaler Erkenntnisse.

Ziel 4: Arbeitskultur und Personalentwicklung

- **Erfolge:** Einführung eines Onboarding-Programms, transparente Ressourcenzuteilung, individuelle und teambezogene Weiterbildungen.
- **Herausforderungen:** Fehlen der Personalentwicklungsstrategie.
- **Ausblick:** Entwicklung einer Personalentwicklungsstrategie.

Anpassung der Strategie und Massnahmenplan 2026

Die AAQ behält ihre vier strategischen Ziele bei, ergänzt sie jedoch mit einer **Vision** und mit **Werten**, die aus den Post-Corona-Workshops hervorgegangen sind:

Anpassungen Strategie

- **Vision:** AAQ als europäisch vernetzte, unabhängige Agentur, die akademische Freiheit, Nachhaltigkeit und Digitalisierung fördert.
- **Grundsätze:** ergänzt um Nachhaltigkeit.
- **Werte:** Transparenz, Respekt, Wertschätzung, Verbindlichkeit, Verlässlichkeit hinzugefügt.






Akzente im Massnahmenplan 2026:




- **Formatanalyse und Schärfung des Portfolios** wird konsolidiert.
- **Wissensmanagement** operationalisiert durch Digitalisierung aller Wissensprozesse unter Einbezug von KI.
- **Metaevaluationen** entfallen, Fokus liegt auf Syntheseberichten und thematischen Analysen.
- **Personalentwicklung** wird strategisch definiert.
- **Kommunikation** wird gestärkt durch klare Positionierung der Formate.

Umsetzung des Massnahmenplans 2021-2024/2025

Ziel 1:

Die AAQ stärkt ihre Position als unabhängige und agile Agentur in der Schweiz und im Ausland. Sie hat ein klares Profil in allen Tätigkeitsbereichen.

Die AAQ stärkt ihre Position als unabhängige und agile Agentur in der Schweiz und im Ausland, indem sie			
Massnahmen		Umsetzung	Wirkung
1.1: Syntheseberichte für die abgeschlossenen Zyklen Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Akkreditierung nach HFKG und MedBG erstellt;		<ul style="list-style-type: none"> – 19.04.2025: Entwurf Synthesebericht Institutionelle Akkreditierung – 21.03.2025: Synthese und thematische Analyse: Akkreditierung Medizin Ausbildung 2018-2023. – 03.03.2025: Zwischenevaluation Reakkreditierung 	Revision Leitfaden Systemakkreditierung (19.09.2025)
1.2: mit Stakeholdern – v.a. Hochschulen, Studierenden, Gutachterinnen und Gutachtern – Feedbackgespräche führt;		<ul style="list-style-type: none"> – Feedbackgespräche mit Hochschulen zur Reakkreditierung (s. Zwischenevaluation Reakkreditierung). – Austausch mit den QM-Netzwerken der UH, FH und PH – Austausch mit den Stakeholdern im Zusammenhang mit der Revision der Standards (Workshop vom 18.10.2024) – Sounding Board für Format Systemakkreditierung 01./02. Juli 2019 eingerichtet. – Div. Stakeholder-Gespräche (BAG, MEBEKO zum Zyklus Programmakkreditierung MedBG 2025 	Revision Leitfaden für Erneuerung der Institutionellen Akkreditierung (24.03.2025) Revision Leitfaden Programmakkreditierung nach HFKG & MedBG (21.09.2023) Template für Integrierten Bericht für die Formate Institutionelle Akkreditierung und Programmakkreditierung MedBG Videoclip Programmakkreditierung MedBG 2025 (September 2023)
1.3: Trendanalysen im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit zur Weiterentwicklung ihrer Formate durchführt;		<ul style="list-style-type: none"> – 13.09.2024: Motivations- und Geschäftsfeldanalyse für das Format Systemakkreditierung – 26.10.2024: Motivationsanalyse für das Format «Quality Audit» 	April 2025: Auslegeordnung (interne Präsentation): Strategie, Planung und Zuteilung von Tagungen und Workshops
1.4: ein Konzept für die Metaevaluation ihrer Verfahren entwickelt;		keine Massnahmen umgesetzt	
1.5: ausgewählte Formate Metaevaluationen unterzieht;		keine Massnahmen umgesetzt	

1.6: neue Formen des Selbstbeurteilungsberichts und des Gutachterberichts erarbeitet;		<ul style="list-style-type: none"> – 08.11.2023: Programmakkreditierung MedBG – 02.07.2024: Reakkreditierung Institutionelle Akkreditierung – 21.09.2023: Programmakkreditierung HFKG & MedBG 	
1.7: neue Formen der Vor-Ort- Visite entwickelt;		<ul style="list-style-type: none"> – Die Form der Vor-Ort-Visite der institutionellen Reakkreditierung wurde angepasst (Round-Table- Format, neue Formen wie “Open Slot / Meet & Greet”) – Die Form der Vor-Ort-Visite der Programmakkreditierung MedBG wurde angepasst (Roundtable- Format) 	
1.8: den Auftrag, das Sekretariat des Akkreditierungsrats zu führen und den Akkreditierungsrat administrativ zu unterstützen, mit einer Leistungs- vereinbarung auf eine vertragliche Grundlage stellt, welche die Unabhängigkeit der Agentur sicherstellt.		<ul style="list-style-type: none"> – 12.11.2025: Leistungsverein- barung SAR-AAQ unterschrieben – 20.06.2025: Geschäftsordnung AAQ – 2024-09-20 Bericht Integration Geschäftsstelle – 2024-08-27: Entwurf Leistungsvereinbarung liegt vor 	<p>Die Rollen und die gesetzlich definierten Tätigkeiten der Agentur und des Rates sind qualitativ und quantitativ geklärt;</p> <p>Die Unabhängigkeit der AAQ und des SAR sind gestärkt.</p>

Massnahme 1.1

Im Zeitraum 2021-2024/2025 hat die AAQ nach Ablauf der sogenannten Übergangsfrist des HFKG eine Bilanz für die institutionelle Akkreditierung gezogen. Der Synthesebericht «Institutionelle Akkreditierung» für die Weiterentwicklung des Formats liegt nur in Entwurfsform vor und kann so nicht publiziert werden. Die Zyklen der Programmakkreditierung für die Medizinausbildung 2018 (HFKG & MedBG), die Medizinweiterbildung 2025 (MedBG) und die Psychologieberufe (PsyG) wurden erfolgreich abgeschlossen. Für die Medizin Ausbildung, deren Zyklus 2023 abgeschlossen wurde, liegt ein Synthesebericht vor. Für die Medizin Weiterbildung und die Psychologieberufe, deren Zyklus erst 2025 abgeschlossen wird, sind die Syntheseberichte noch in Arbeit.

Die AAQ bewertet die Umsetzung der Massnahme 1.1. deshalb als teilweise erfüllt.

Syntheseberichte sind ein unersetzliches Instrument für die interne Qualitätssicherung und für die Weiterentwicklung der Formate. Massnahme 1.1 soll angepasst an den Prüfplan im Massnahmenplan 2026 berücksichtigt werden.

Massnahme 1.2

Die AAQ führte mit Stakeholdern vielfältige Feedbackgespräche. Im Berichtszeitraum 2021-2024/2025 fand der übliche Austausch mit den Qualitätsnetzwerken der Hochschultypen statt. Weitere Feedbackgespräche für das Format «Institutionelle Akkreditierung» fanden im Zusammenhang mit der Zwischenevaluation der Reakkreditierung statt. Für das Format «Systemakkreditierung» bietet ein Sounding Board Gelegenheit für Feedbackgespräche. Für das Format «Programmakkreditierung MedBG» sind Feedbackgespräche im Rahmen des Syntheseberichts vorgesehen. Ebenfalls bereits geplant ist ein Workshop mit QM-Verantwortlichen der durch die AAQ zertifizierten österreichischen Universitäten im Mai 2026.

Die AAQ bewertet die Umsetzung der Massnahme 1.2 als erfüllt.

Feedbackgespräche sind ein wirkungsvolles Instrument für die interne Qualitätssicherung und für die Weiterentwicklung der Formate. Massnahme 1.2 soll unverändert im Massnahmenplan 2026 vorgesehen werden.

Massnahme 1.3

Die AAQ hat für die beiden Formate «Systemakkreditierung» und «Quality Audit» Motivations- und Geschäftsfeldanalysen vorgenommen. Darin enthalten sind auch Trendanalysen für die genannten Formate.

Die AAQ hat das Instrument der Trendanalyse nur gerade für zwei ihrer Formate genutzt. Sie bewertet die Massnahme deshalb als teilweise erfüllt.

Trendanalysen sind nützliche Instrumente für die Weiterentwicklung der Formate. Sie sollen als Massnahme zur Umsetzung von Ziel 1 im Massnahmenplan bleiben. Für 2026 ist jedoch keine Umsetzung vorgesehen.

Massnahmen 1.4 und 1.5

Die AAQ hat diese Massnahmen weder umgesetzt noch deren Umsetzung eingeleitet.

Die AAQ bewertet die Massnahme als nicht umgesetzt.

Die AAQ überprüft in ihren Syntheseberichten regelmässig die Methodologie ihrer Verfahren und setzt sich mit den Resultaten auseinander. Im Rückblick ist nicht klar, wie sich Metaevaluationen von den bereits eingesetzten Instrumenten der internen Qualitätssicherung unterscheiden sollen. Die beiden Massnahmen sollen aus dem Massnahmenplan gelöscht werden.

Massnahme 1.6

Gestützt auf Erfahrungen aus dem Zyklus 2018 der «Programmakkreditierung nach MedBG» hat die AAQ für den Zyklus 2025 für die Vor-Ort-Visite den «Round Table» – eine Gesprächsrunde mit allen Stakeholdern der Weiterbildung – konsolidiert. Für die institutionelle Reakkreditierung im Format «Institutionelle Akkreditierung» hat die AAQ die Zahl der Gesprächsrunden während der Vor-Ort-Visite reduziert und die Zusammensetzung der Gesprächsrunden breiter gestaltet.

Die AAQ bewertet die Massnahme als umgesetzt.

Aufgrund der gemachten Erfahrungen sollen bei neuen Zyklen aller Formate die Gestaltung der Vor-Ort-Visite überprüft werden. Die Massnahme 1.6 bleibt deshalb im Massnahmenplan.

Massnahme 1.7

Gestützt auf Erfahrungen aus dem Zyklus 2018 der «Programmakkreditierung nach MedBG» hat die AAQ für den Zyklus 2025 das integrierte Berichtsformat (Selbstbeurteilung und Fremdbeurteilung pro Standard in einem Bericht) konsolidiert. Auch für die institutionelle Reakkreditierung des Formats «Institutionelle Akkreditierung» hat die AAQ den integrierten Bericht eingeführt.

Die AAQ bewertet die Massnahme als umgesetzt.




Aufgrund der gemachten Erfahrungen soll der integrierte Bericht auch in anderen Verfahren eingeführt werden. Die Massnahme 1.7 bleibt deshalb im Massnahmenplan.

Massnahme 1.8

Im Dezember 2023 entschied der Akkreditierungsrat, seine Geschäftsstelle organisatorisch vollständig in die AAQ zu integrieren. Die AAQ entwickelte 2025 im Rahmen eines Projektes unter Beizug der Stakeholder (Politik, Hochschulen, AAQ und ausländische Agenturen) 8 Massnahmen zur Umsetzung des Beschlusses des Akkreditierungsrats. Im Juni 2025 konnte die Umsetzung der letzten zwei Massnahmen abgeschlossen werden. Im November 2025 wurde die Leistungsvereinbarung, die im Entwurf seit 2024 vorliegt, vom Präsidenten SAR und dem Direktor AAQ unterschrieben.

Die AAQ bewertet die Massnahme 1.8 als erfüllt.

Massnahme 1.8 bezog sich auf ein Projekt und wird aus dem Massnahmenplan gestrichen.

Die AAQ hat ein klares Profil in allen Tätigkeitsbereichen, indem sie			
Massnahmen		Umsetzung	Erzielte Wirkung
1.9: die Motivation und Grundlagen für jedes der Formate überprüft;	 	<ul style="list-style-type: none"> – 13.09.2024: Motivations- und Geschäftsfeldanalyse für das Format Systemakkreditierung – 26.10.2024: Motivationsanalyse für das Format/Geschäftsfeld «Quality Audit» 	Institutionelle Akkreditierung Revision Leitfaden Systemakkreditierung: Revision Leitfaden (19.09.2025)
1.10: die Kommunikation der Positionierung (Leitfaden, Webseite) ggf. anpasst.		<ul style="list-style-type: none"> – Positionierung der institutionellen Reakkreditierung über Anpassung Leitfaden. 	

Massnahme 1.9

Die Motivation und Grundlagen für die Akkreditierung nach HFKG, HFKG & MedBG sowie HFKG & GesBG ergibt sich aus dem gesetzlichen Auftrag. Die AAQ sieht für diese Aktivitäten über die Syntheseberichte hinaus keinen Anlass die Motivation und Grundlagen zu überprüfen.

Die AAQ hat für die beiden Formate «Systemakkreditierung» und «Quality Audit» Motivations- und Geschäftsfeldanalysen vorgenommen. Damit ist die Basis für die Überprüfung der Motivation und eine allfällige Neupositionierung dieser Formate vorhanden – aber noch ausstehend.

Die Motivation und Grundlagen für die beiden Bereiche Programmakkreditierung nach MedBG und Programmakkreditierung nach PsyG sind zwar ebenfalls gesetzlich gegeben. Die AAQ ist aber anders als für die Verfahren nach HFKG nicht verpflichtet diese Aufgaben wahrzunehmen (Verfahren im Auftrag Dritter).

Die Massnahme bleibt im Massnahmenplan und wird für das Jahr 2026 spezifischer formuliert: «die Motivation, in den Formaten Systemakkreditierung, Quality Audit, Evaluation, Programmakkreditierung MedBG und Programmakkreditierung PsyG tätig zu sein, mit Blick auf das Portfolio ihrer Tätigkeiten überprüft;».

Massnahme 1.10

Die AAQ hat die Erkenntnisse aus den Motivationsanalysen der Formate Systemakkreditierung und Quality Audit noch nicht für die Kommunikation der Positionierung genutzt. Hingegen hat sie die «Institutionelle Akkreditierung» mit der Anpassung des Leitfadens klar positioniert.


Die AAQ bewertet die Massnahme als teilweise umgesetzt.

Die Massnahme trägt zur Umsetzung von Ziel 1 bei und bleibt im Massnahmenkatalog.

Die AAQ hält an Ziel 1 fest.

Ziel 2:

Die AAQ handelt als nachhaltige Organisation. Sie erschliesst internes und externes Wissen und reflektiert ihr Handeln kontinuierlich.

Die AAQ handelt als nachhaltige Organisation, indem sie			
Massnahmen		Umsetzung	Wirkung
2.1: bestehende und neue Massnahmen in einem		<ul style="list-style-type: none"> – Spesenregelung – Paperless Office 	

Nachhaltigkeitskonzept zusammenfasst.			
---------------------------------------	--	--	--

Massnahme 2.1






Die AAQ verfügt seit 2018 über eine Spesenregelung, die den Öffentlichen Verkehr bevorzugt. Die tägliche Arbeit, insbesondere die Verfahrenstätigkeit kommt mit immer weniger «Papier» aus: Die AAQ korrespondiert seit einigen Jahren nur noch mit PDF-Dokumenten, die per E-Mail verschickt werden. Seit 2025 werden die Verträge mit Gutachterinnen und Gutachtern sowie Hochschulen mit qualifizierten digitalen Unterschriften ausgestellt. In der Periode 2021-2024/2025 hat die AAQ zwar verschiedene Massnahmen im Sinne der Nachhaltigkeit getroffen – sie hat jedoch kein Nachhaltigkeitskonzept verfasst.



Die AAQ zeigt bei der Umsetzung dieser Massnahme, dass ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit zwar vorhanden ist, es aber an strategischer Steuerung mangelt.

Die AAQ bewertet die Massnahme als nicht umgesetzt.

Die AAQ hat das strategische Ziel, als nachhaltige Organisation zu handeln, bisher zu einseitig ausgelegt. Nachhaltigkeit umfasst – ebenso wie die Qualitätsstandards der institutionellen Akkreditierung – nicht nur ökologische, sondern auch ökonomische und soziale Dimensionen, etwa die Personalentwicklung und die interne Kommunikation. Gleichzeitig greift eine ausschliessliche Fokussierung auf diese drei Dimensionen zu kurz: Für die AAQ als Wissens- und Expertenorganisation muss es darum gehen, Wissen nachhaltig zu erzeugen, zugänglich zu machen und zu sichern. Den Schlüssel dazu sieht die AAQ in einer umfassenden Digitalisierung, welche die noch immer von traditionellen, „gutenbergischen“ Konzepten geprägten Strukturen ablöst.

Die AAQ will diesen Anspruch einlösen, indem sie das Ziel, nachhaltig zu handeln, in die Grundsätze verschiebt, und für 2026 eine Massnahme vorsieht, nämlich «die Digitalisierung der Wissenserzeugung und des Wissenstransfers voranzutreiben;»

Die AAQ erschliesst internes und externes Wissen und reflektiert ihr Handeln kontinuierlich, indem sie			
Massnahmen		Umsetzung	Wirkung
2.2: die aktuellen Entwicklungen im In- und Ausland systematisch beobachtet und aufbereitet (z.B. im Jahresbericht);	 	<ul style="list-style-type: none"> – Berichte aus Konferenzen • Teilnahme an den Austauschgesprächen mit dem AR und an den Agenturentreffen in Deutschland • Teilnahme an der thematic peer group on quality assurance (2024-2027) 	<p>Externes Wissen wird aufbereitet und dem Team zur Verfügung gestellt.</p> <p>Information fliesst ins Team.</p> <p>Transparenz über Verfahrensplanung und Zuteilung.</p>
2.3: das Konzept der internen Kommunikation der Vorjahre überprüft und im Hinblick auf die Digitalisierung weiterentwickelt;		<ul style="list-style-type: none"> – 2025-06-19 Geschäftsordnung AAQ: Anpassung der Sitzungsgefässe – Einführung von Teams, Seafile und Konzept Zusammenwirken IT – 2024-11-19 Konzept Weiterentwicklung Communication-Interne AAQ 	
2.4: die Verfahrensdatenbank «ProKon» zur Geschäftsverwaltung i.e.S. ausbaut und «QM-Pilot» konsolidiert;		<ul style="list-style-type: none"> – Planungshorizont in ProKon – QM-Pilot konsolidiert 	
2.5: regelmässig thematische		<ul style="list-style-type: none"> – 2025-03-03-Zwischenevaluation-Reakkreditierung.pdf 	

Analysen durchführt und darüber berichtet;		<ul style="list-style-type: none"> – Dougoud, M. et Kradolfer, S. Comment les hautes écoles suisses contribuent à l'atteinte des objectifs d'égalité des chances. HES-SO, 2025. – Synthese und thematische Analyse: Akkreditierung Medizin Ausbildung 2018–2023. AAQ. 2023 – Thematische Analyse - Empfehlungen in Akkreditierungsverfahren. AAQ. 2021 	<p>Revision Leitfaden Systemakkreditierung (19.09.2025)</p> <p>Revision Leitfaden für Erneuerung der Institutionellen Akkreditierung (24.03.2025)</p> <p>Revision Leitfaden Programmakkreditierung nach HFKG & MedBG (21.09.2023)</p>
2.6: mit Stakeholdern, v.a. Hochschulen, Studierenden, Gutachterinnen und Gutachter, Feedbackgespräche führt;		<ul style="list-style-type: none"> – Feedbackgespräche mit Hochschulen zur Reakkreditierung (s. Zwischenevaluation Reakkreditierung). – Sounding Board für Format Systemakkreditierung 01./02. Juli 2019 eingerichtet. – Austausch mit den QM-Netzwerken der UH, FH und PH – Zyklus Programmakkreditierung MedBG 2025 • Austausch mit den Stakeholdern im Zusammenhang mit der Revision der Standards (Workshop vom 18.10.2024) 	<p>Template für Integrierten Bericht für die Formate Institutionelle Akkreditierung und Programmakkreditierung MedBG</p> <p>Videoclip Programmakkreditierung MedBG 2025 (September 2023)</p> <p>Definition der Risiken in QM-Pilot.</p> <p>Planungshorizont über 7 Jahre</p>
2.7: Fokusgruppen für die Begleitung der Formate nutzt;		<ul style="list-style-type: none"> – Sounding Board für Format Systemakkreditierung 01./02. Juli 2019 eingerichtet. 	

Massnahme 2.2

Die AAQ nimmt als Mitglied von ENQA am Europäischen Hochschulraum teil: sie arbeitet in Arbeitsgruppen mit und nimmt aktiv an Konferenzen und Tagungen teil. Angehörige der AAQ berichten in einem standardisierten Prozess über ihre Erkenntnisse aus Arbeitsgruppe und Tagungen. Dieses Wissen fliesst zurück in das Team und die Formate, wo es für die Weiterentwicklung genutzt werden kann.

Die AAQ hat dieses Wissen jedoch nur bedingt für die externe Kommunikation aufbereitet. Die zweijährliche Veranstaltung AAQ Day profitiert davon; eine systematische Aufbereitung gab es jedoch nicht. Die AAQ bewertet die Massnahme als teilweise umgesetzt.

Die Massnahme bleibt im Massnahmenplan.

Massnahme 2.3

Die AAQ hat in der Berichtsperiode mit verschiedenen Aktivitäten die interne Kommunikation verbessert: im Rahmen der Reorganisation und Entwicklung der Geschäftsordnung der AAQ wurden die Sitzungsgefässe und damit der Fluss der Informationen bedarfsgerecht neu geregelt. Mit Teams wurde während der Pandemie eine neue Plattform für die virtuelle Zusammenarbeit eingeführt. Weiter liegt ein Konzept vor, wie die IT-Plattformen Teams, Seafile, ProKon und QM-Pilot zusammenwirken.

Bereits 2024 hat die AAQ mit einem Konzept zur Weiterentwicklung der internen Kommunikation erste Schritte zur Umsetzung der Massnahme 2.3 eingeleitet. 2025 hat sie die Arbeit aus Mangel an Ressourcen sistiert. Die AAQ bewertet diese Massnahme als nur teilweise umgesetzt.

Die Massnahme bleibt im Massnahmenplan.

Massnahme 2.4

Die AAQ hat in der Berichtsperiode in der Verfahrensdatenbank «ProKon» den sogenannten Planungshorizont eingeführt. Damit ist möglich, anstehende Verfahren aufgrund der abgeschlossenen Verfahren zu planen. Der Planungshorizont ermöglicht weiter die transparente Zuteilung der Verfahren an die Projektleitenden. Auch die Arbeit an «QM-Pilot» wurde konsequent weitergeführt. Die Arbeit an diesen zentralen IT-Plattformen wird durch die Organisationseinheit «Digitale Ressourcen» sichergestellt.

Die AAQ bewertet die Massnahme als umgesetzt.

Die Massnahme könnte durch eine allgemeinere Massnahme «die IT-Plattformen werden konsequent weiterentwickelt;» ersetzt werden.

Massnahme 2.5

Die AAQ hat in der Berichtsperiode eine umfassende thematische Analyse zu Standard 2.5 bei der HES-SO in Auftrag gegeben. Die Studie « Comment les hautes écoles suisses contribuent à l'atteinte des objectifs d'égalité des chances. » konnte 2025 publiziert werden. Die Syntheseberichte, die systematisch am Ende von Zyklen erarbeitet werden, enthalten neu auch immer eine Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Verfahren, also eine thematische Analyse.

Die AAQ bewertet die Massnahme als teilweise umgesetzt.

Thematische Analysen gehören zum Selbstverständnis einer Qualitätssicherungsagentur (ESG 3.4). Die Massnahme bleibt im Massnahmenplan; das Verständnis von thematischer Analyse soll jedoch so erweitert werden, dass auch aktive Beiträge an internationalen Veranstaltungen erfasst werden.

Massnahme 2.6 (= Massnahme 1.2)

Die AAQ bewertet die Umsetzung der Massnahme 2.6 als teilweise umgesetzt.

Feedbackgespräche sind ein wirkungsvolles Instrument für die interne Qualitätssicherung und für die Weiterentwicklung der Formate. Massnahme 2.6 soll unverändert im Massnahmenplan 2026 vorgesehen werden.

Massnahme 2.7

Mit dem Sounding Board für das Format Systemakkreditierung hat die AAQ langjährige Erfahrungen sammeln können. Allerdings hat die AAQ diese Erfahrungen nicht systematisch ausgewertet und für andere Formate nutzbar gemacht. Hingegen nutzt die AAQ Fokusgruppen vermehrt für die Syntheseberichte.


Die AAQ bewertet die Umsetzung der Massnahme als teilweise umgesetzt.





Massnahme 2.7 soll im Massnahmenplan 2026 bleiben. Dabei sollen die Fokusgruppen als Instrument der iQS positioniert werden.

Die AAQ passt Ziel 2 an, indem sie nachhaltiges Handeln als Grundsatz formuliert.

Ziel 3:

Die AAQ betreibt eine aktive und transparente Kommunikation.

Die AAQ betreibt eine aktive und transparente Kommunikation, indem sie			
Massnahmen		Umsetzung	Wirkung
3.1: die aktuellen Entwicklungen im In- und Ausland systematisch beobachtet und aufbereitet (z.B. im Jahresbericht);		<ul style="list-style-type: none">– Template für Berichte aus Konferenzen– Teilnahme an den Austauschgesprächen mit dem AR und an den Agenturentreffen in Deutschland– Keine externe Kommunikation	

3.2: das Konzept der internen Kommunikation der Vorjahre überprüft und weiterentwickelt;		<ul style="list-style-type: none"> - 2025-06-19 Geschäftsordnung AAQ: Anpassung der Sitzungsgefässe - Einführung von Teams, Seafire und Konzept Zusammenwirken IT - 2024-11-19 Konzept Weiterentwicklung Communication-Interne AAQ 	
3.3: regelmässig thematische Analysen durchführt und darüber berichtet;	 	<ul style="list-style-type: none"> - Zwischenevaluation Reakkreditierung. AAQ. 2025. - Dougoud, M. et Kradofer, S. Comment les hautes écoles suisses contribuent à l'atteinte des objectifs d'égalité des chances. HES-SO, 2025. - Synthese und thematische Analyse: Akkreditierung Medizin Ausbildung 2018–2023. AAQ, 2023. - Thematische Analyse - Empfehlungen in Akkreditierungsverfahren. AAQ, 2021. 	
3.4: eine eigenständige Kommunikation zu Themen der Akkreditierung betreibt, welche die unterschiedlichen Verantwortlichkeiten von AAQ und SAR erkennen lässt.		<ul style="list-style-type: none"> - AAQ Day 2020, 2022, 2025 - 2025-06-19 Geschäftsordnung AAQ Geschäftsordnung - 2025-06-19 AAQ Organigramm - Jahresberichte 	AAQ und SAR werden unabhängig voneinander wahrgenommen.

Massnahme 3.1

Die AAQ nimmt als Mitglied von ENQA am Europäischen Hochschulraum teil: sie arbeitet in Arbeitsgruppen mit und nimmt aktiv an Konferenzen und Tagungen teil. Angehörige der AAQ berichten in einem standardisierten Prozess über ihre Erkenntnisse aus Arbeitsgruppen und Tagungen. Dieses Wissen fliesst zurück in das Team und die Formate, wo es für die Weiterentwicklung genutzt werden kann.

Die AAQ hat dieses Wissen jedoch nur bedingt für die externe Kommunikation aufbereitet. Die zweijährliche Veranstaltung AAQ Day profitiert davon; eine systematische Aufbereitung gab es jedoch nicht. Die AAQ bewertet die Massnahme als teilweise umgesetzt.

Die Massnahme bleibt im Massnahmenplan.

Massnahme 3.2 (= Massnahme 2.3)

Die AAQ bewertet diese Massnahme als nur teilweise umgesetzt.

Die Massnahme bleibt im Massnahmenplan und ist zur Umsetzung für 2026 vorgesehen.

Massnahme 3.3 (= Massnahme 2.5)

Die AAQ bewertet die Massnahme als teilweise umgesetzt.

Die Massnahme bleibt im Massnahmenplan (siehe 2.5)

Massnahme 3.4

Mit dem «AAQ Day» – durchgeführt 2016, 2018, 2020, 2022 und 2025 – verfügt die AAQ über eine Plattform für eine eigenständige externe Kommunikation. 2016 bis 2022 thematisierte die AAQ an diesem Anlass Aspekte der institutionellen Akkreditierung, die für die Hochschulen während des ersten Zyklus interessant schienen. 2025 soll der «AAQ Day» eine Diskussion mit den Stakeholdern über die Zukunft der Qualitätssicherung ermöglichen. Mit der organisatorischen Integration der Geschäftsstelle in die AAQ und der Geschäftsordnung kann die AAQ die unterschiedlichen Verantwortlichkeiten von AAQ und SAR klarer kommunizieren. Schliesslich ermöglichen die Jahresberichte der AAQ die eigenständige Kommunikation und Darstellung der unterschiedlichen Aufgaben der AAQ und des SAR.





Die AAQ bewertet die Massnahme als umgesetzt.


Die Massnahme bleibt im Massnahmenplan.

Die AAQ hält an Ziel 3 fest.

Ziel 4:

Die AAQ pflegt eine kooperative Arbeitskultur und fördert die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die AAQ pflegt eine kooperative Arbeitskultur, indem sie			
Massnahmen		Umsetzung	Wirkung
4.1: die Personalentwicklungsstrategie überprüft und weiterentwickelt;		keine Massnahmen umgesetzt	
4.2: ihre Arbeitsweise reflektiert und sich auf eine «HR- Verfassung» verständigt, welche insbesondere die Regeln für den Umgang miteinander, die Eskalationswege bei Konflikten sowie die Anforderungen an die Ausstattung aufzeigt;		<ul style="list-style-type: none"> – Teamcharta vom Oktober 2025 – 2025-06-19 Geschäftsordnung AAQ Geschäftsordnung – 2025-06-19 Organigramm – 3 Workshops 2025 zur Begleitung der Reorganisation – 3 Workshops 2022/2023 zur Teambildung nach Corona 	
4.3: durch Planungsinstrumente den transparenten Einsatz der Personalressourcen ermöglicht;		<ul style="list-style-type: none"> – Planungshorizont in ProKon 	
4.4: durch die Bereitstellung relevanter Information (Prozesse, Dokumente, Stand der Verfahren) die Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Projektleitenden stärkt;		<ul style="list-style-type: none"> – 2025-06-19 Geschäftsordnung AAQ: Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen geregelt. – Planungshorizont in ProKon – QM-Pilot: Prozessbeschreibungen und Vorlagen für Verfahren 	

		– Transparente Kommunikation über Zuteilung der Verfahren	
4.5: ein standardisiertes Einführungsprogramm für neue Mitarbeitende entwickelt.		– Standardisiertes Onboarding-Programm durch HR	

Massnahme 4.1

Die AAQ hat in der Berichtsperiode die Personalentwicklungsstrategie nicht überprüft.

Die AAQ bewertet die Massnahme als nicht umgesetzt.

Die Massnahme bleibt im Massnahmenplan für 2026; die Umsetzung dieser Massnahme soll es der neuen Direktion ermöglichen, eine eigene Personalentwicklungsstrategie festzusetzen.

Massnahme 4.2

Die AAQ hat im Nachgang zur Pandemie eine Reihe von Workshops durchgeführt, die auf den Umgang miteinander, die Eskalationswege und die Anforderungen an die Ausstattung abzielen. Resultate dieser Workshops waren Werte und eine gemeinsame Vision sowie Entwürfe für eine «HR-Verfassung». Zur Begleitung der Reorganisation als Folge der organisatorischen Integration der Geschäftsstelle führte die AAQ drei Workshops durch. Resultate dieser Workshops sind die Geschäftsordnung, das Organigramm und Leitlinien zur Umsetzung der Geschäftsordnung.

Die AAQ bewertet die Massnahme als teilweise umgesetzt.

Die Massnahme bleibt im Massnahmenplan und ist 2026 für die Umsetzung vorgesehen.

Massnahme 4.3

Mit dem so genannten Planungshorizont in der Verfahrensdatenbank «ProKon» verfügt die AAQ über ein Instrument, die Personalressourcen in den Verfahren transparent einzusetzen. Dazu trägt auch der neu definierte Prozess der Zuteilung bei: Die Verfahren werden auf zwei Jahre hinaus zugeteilt und transparent kommuniziert. Die Teilnahme an nationalen und internationalen Veranstaltungen wird nach vereinbarten Kriterien entschieden.

Die AAQ bewertet die Massnahme als umgesetzt.

Massnahme 4.3 ist sehr fokussiert und so nicht mehr nötig. Sie kann unter der Massnahme zur Nachhaltigkeit subsumiert werden.

Massnahme 4.4

Mit der «Geschäftsordnung» sind die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der Projektleitenden abschliessend definiert. Der «QM-Pilot» definiert die Prozesse und stellt die nötigen Instrumente zur Verfügung.

Die AAQ bewertet die Massnahme als umgesetzt.

Massnahme 4.4 bleibt im Massnahmenplan.

Massnahme 4.5

Anlässlich der letzten vier Rekrutierungen hat die AAQ ein standardisiertes Einführungsprogramm für neue Mitarbeitende entwickelt. Die AAQ hält das Einführungsprogramm für sehr hilfreich und zielführend.

Die AAQ bewertet die Massnahme als umgesetzt.

Massnahme 4.5 ist sehr fokussiert und so nicht mehr nötig. Sie kann unter der Massnahme zur Nachhaltigkeit subsumiert werden.

Die AAQ fördert die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem sie			
Massnahmen		Umsetzung	Wirkung

4.6: die Instrumente des Personalentwicklungsgesprächs und der Zielvereinbarung konsequent nutzt, um den individuellen Weiterbildungsbedarf der Mitarbeitenden zu erheben;	●	<ul style="list-style-type: none"> – bis 2022: Personalentwicklungsgespräch PEG – ab 2023: Management by Objectives MbO – vielfältige individuelle Weiterbildung durch Mitarbeitende 	<p>Fachliche Weiterbildung des Teams</p> <p>Arbeitsmarktfähigkeit bleibt erhalten.</p>
4.7: gezielte Weiterbildungen für das ganze Team durchführt.	●	<ul style="list-style-type: none"> – Teamweiterbildung <ul style="list-style-type: none"> ○ KI Workshop ○ Interne Workshops ○ Know-how Transfer in internen Projektleiterinnensitzung 	

Massnahme 4.6

Seit 2015 führt die AAQ standardisierte Zielvereinbarungs- und Jahresendgespräche durch. In diesem Rahmen wird auch die individuelle Weiterbildung thematisiert. Eine Folge sind zahlreiche und vielfältige individuelle Weiterbildungen. Die Weiterbildungen sind meist auf dem Niveau eines CAS, zwei Mitarbeitende der AAQ haben die Gelegenheit ergriffen, ein Nachdiplomstudium aufzunehmen.

Die AAQ bewertet die Massnahme als umgesetzt.

Massnahme 4.6 ist sehr fokussiert und so nicht mehr nötig. Sie kann unter der Massnahme zur Nachhaltigkeit subsumiert werden.

Massnahme 4.7

Die AAQ führt Weiterbildungen für das ganze Team nach Bedarf durch. Dazu gehören gezielte Vorbereitungen auf neue Zyklen der Akkreditierung und die Einführung in neue Instrumente. 2024 führte die AAQ einen Workshop zur Künstlichen Intelligenz durch. In der Projektleiterinnensitzung gibt es ein so genanntes Know-how-Transfer Fenster, das der bedarfsgerechten Weiterbildung der Projektleitenden dient, indem Informationen untereinander geteilt oder durch externe Expertise eingeholt werden.

Die AAQ bewertet die Massnahme als umgesetzt.

Massnahme 4.7 ist sehr fokussiert und so nicht mehr nötig. Sie kann unter der Massnahme zur Nachhaltigkeit subsumiert werden.

Strategie der AAQ und Massnahmenplan 2026

Die AAQ hat die Strategie 2025 um die in den «Post-Corona» Workshops erarbeiteten Vision und Werte ergänzt. Die vier Ziele der Strategie bildeten einen belastbaren Rahmen für Massnahmen, die Agentur und ihre Verfahren weiterzuentwickeln. Die AAQ kann keinen Anlass erkennen, die Ziele anzupassen.

Strategie der AAQ

Vision

Die AAQ ist eine unabhängige Agentur, die fest im europäischen Hochschulraum (EHEA) verankert ist. Sie setzt sich für die Förderung der akademischen Freiheit und der wissenschaftlichen Integrität, die Beteiligung von Interessengruppen an den Entscheidungsprozessen sowie die Generierung und den Austausch von fortschrittlichem oder innovativem Wissen ein.

Die AAQ unterstützt die Hochschulen bei der Umsetzung ihrer Kernaufgaben und in der Wahrnehmung einer aktiven und partizipativen Bürgerschaft. Dabei begleitet sie die Hochschulen auch bei der Integration von nachhaltiger Entwicklung, Chancengleichheit und Digitalisierung.

Auftrag

Die AAQ führt gestützt auf das Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz (HFKG) Verfahren der institutionellen Akkreditierung und der Programmakkreditierung durch.

Im Weiteren führt die AAQ Programmakkreditierungen im Rahmen des Medizinalberufegesetzes (Aus- und Weiterbildung), des Psychologieberufegesetzes (Weiterbildung) und des Gesundheitsberufegesetzes (Ausbildung) und massgeschneiderte Evaluationen durch sowie Systemakkreditierungen in Deutschland und Quality Audits in Österreich.

Die Verfahren der AAQ entsprechen internationalen Standards. Um dies sicherzustellen, reflektiert die AAQ kontinuierlich die Methoden ihrer Verfahren, entwickelt diese weiter und pflegt dafür den Austausch mit nationalen Interessensgruppen und ist mit Organisationen der Akkreditierung und Qualitätssicherung des europäischen Hochschulraums vernetzt.

Grundsätze

- Die AAQ fördert durch innovative und zielorientierte Methoden die **Qualitätssicherung und -entwicklung** an Hochschulen.
- Die AAQ versteht sich als **externe Partnerin** in der Qualitätssicherung und -entwicklung.
- Die AAQ **respektiert** die Autonomie der Hochschulen, die Diversität der Disziplinen und Institutionen sowie die kulturelle und sprachliche Vielfalt.
- Die AAQ ist **unabhängig**, arbeitet mit international anerkannten Methoden, nutzt für die Umsetzung ihres Auftrages ein breites Netzwerk und verfügt über langjährige Expertise.
- Die AAQ handelt als **nachhaltige** Organisation.

Werte

- Transparenz, transparence, trasparenza
- Respekt, respect, rispetto
- Wertschätzung, estime, stima
- Verbindlichkeit, engagement, impegno
- Verlässlichkeit, fiabilité, affidabilità

Strategische Ziele

1. Die AAQ stärkt ihre Position als unabhängige und agile Agentur in der Schweiz und im Ausland. Sie hat ein klares Profil in allen Tätigkeitsbereichen.
2. Die AAQ erschliesst internes und externes Wissen und reflektiert ihr Handeln kontinuierlich.
3. Die AAQ betreibt eine aktive und transparente Kommunikation.
4. Die AAQ pflegt eine kooperative Arbeitskultur und fördert die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Massnahmenplan 2026

Massnahmen zur Umsetzung 2026 sind grau hinterlegt.

Ziel 1:

Die AAQ stärkt ihre Position als unabhängige und agile Agentur in der Schweiz und im Ausland. Sie hat ein klares Profil in allen Tätigkeitsbereichen.

Die AAQ stärkt ihre Position als unabhängige und agile Agentur in der Schweiz und im Ausland, indem sie
1.1: Syntheseberichte für abgeschlossene Zyklen erstellt;
1.2: mit Stakeholdern – v.a. Hochschulen, Studierenden, Gutachterinnen und Gutachtern – Feedbackgespräche führt;
1.3: Trendanalysen im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit zur Weiterentwicklung ihrer Formate durchführt;
1.4: neue Formen des Selbstbeurteilungsberichts und des Gutachterberichts erarbeitet;
1.5: neue Formen der Vor-Ort-Visite entwickelt;

Die AAQ hat ein klares Profil in allen Tätigkeitsbereichen, indem sie
1.6: die Motivation, in den Formaten Systemakkreditierung, Quality Audit, Evaluation, Programmakkreditierung MedBG und Programmakkreditierung PsyG tätig zu sein, mit Blick auf das Portfolio ihrer Tätigkeiten überprüft;
1.7: die Kommunikation der Positionierung (Leitfaden, Webseite) ggf. anpasst.

Ziel 2:

Die AAQ erschliesst internes und externes Wissen und reflektiert ihr Handeln kontinuierlich.

Die AAQ erschliesst internes und externes Wissen und reflektiert ihr Handeln kontinuierlich, indem sie
2.1: die Digitalisierung aller Prozesse der Wissenerzeugung und des Wissenstransfers vorantreibt;
2.2: die aktuellen Entwicklungen im In- und Ausland systematisch beobachtet und aufbereitet (z.B. im Jahresbericht);
2.3: das Konzept der internen Kommunikation der Vorjahre überprüft und im Hinblick auf die Digitalisierung weiterentwickelt;
2.4: die IT-Plattformen und die Konzepte zu deren Nutzung werden konsequent weiterentwickelt;

<p>2.5: regelmässig thematische Analysen durchführt und darüber berichtet;</p> <p>2.6: mit Stakeholdern, v.a. Hochschulen, Studierenden, Gutachterinnen und Gutachter, Feedbackgespräche führt;</p> <p>2.7: Fokusgruppen für die Begleitung der Formate nutzt;</p>

Ziel 3:

Die AAQ betreibt eine aktive und transparente Kommunikation.

Die AAQ betreibt eine aktive und transparente Kommunikation, indem sie
<p>3.1: die aktuellen Entwicklungen im In- und Ausland systematisch beobachtet und aufbereitet;</p>
<p>3.2: das Konzept der internen Kommunikation der Vorjahre überprüft und weiterentwickelt;</p> <p>3.3: regelmässig thematische Analysen durchführt und darüber berichtet wie 2.5;</p>
<p>3.4: eine eigenständige Kommunikation zu Themen der Akkreditierung betreibt, welche die unterschiedlichen Verantwortlichkeiten von AAQ und SAR erkennen lässt.</p>

Ziel 4:

Die AAQ pflegt eine kooperative Arbeitskultur und fördert die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die AAQ pflegt eine kooperative Arbeitskultur, indem sie
<p>4.1: eine Personalentwicklungsstrategie definiert;</p> <p>4.2: ihre Arbeitsweise und den Umgang miteinander reflektiert und sich auf eine «HR-Verfassung» verständigt;</p>
<p>4.3: ihre Geschäftsordnung um die Eskalationswege bei Konflikten ergänzt;</p>
<p>4.4: durch die Bereitstellung relevanter Information (Prozesse, Dokumente, Stand der Verfahren) die Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Projektleitenden stärkt;</p>

Die AAQ fördert die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, indem sie
<p>4.5: ihre Personalentwicklungsstrategie umsetzt (s. Massnahme 4.1).</p>

AAQ

Effingerstrasse 15

Postfach

CH-3001 Bern

www.aaq.ch

