



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Beratende Kommission für internationale
Zusammenarbeit (BK IZA)**

Geschäftsstelle

Andrea Ries / Anja Dräger
c/o Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA
Eichenweg 5 130, 3003 Bern, Schweiz
Tel. +41 (0)58 463 25 67
andrea.ries@eda.admin.ch
Tel + 41 (0)58 467 87 66
anja.draeger@eda.admin.ch

Auszug aus dem Protokoll der BK IZA vom 26. Mai 2026:

Angesichts der Absage der Teilnahme an der Klausur von BR Ignazio Cassis hat Manuel Battegay mit ihm ein kurzes telefonisches Gespräch am 19.5.2026 geführt, um sein Feedback zu den Visionen der BK IZA abzuholen.

Gemäss Manuel Battegay gab der Bundesrat folgende Rückmeldung:

„Die Ausgangslage für die IZA hat stark geändert: es gibt eine hohe Anzahl an Konflikten, auch mit Bezug auf Europa und die Schweiz. Viele Krisengebiete haben deutlich mehr humanitäre Implikationen, Unsicherheit und schnelle Entwicklungen sind die Implikationen. Dies führt zu einer Krise der Entwicklungszusammenarbeit, einer Reduktion der Budgets und Umverteilungen zur humanitären Hilfe in anderen Ländern.

Die Überlegungen der BK-IZA sollten als Prämisse die aktuelle, veränderte Situation als Basis haben. Insbesondere sollen folgende Fragen im Vordergrund stehen:

- Wie kann die Schweiz auf diese veränderte Welt reagieren?*
- Was sind strategische Prioritäten? Stichworte: Fokus auf weniger Länder? mehr humanitäre Hilfe? Agilität erhöhen?*
- Rollen SECO und DEZA in diesem Kontext analysieren.*
- Implikationen der Wirkungsmessung.*
- Miteinbeziehen der Ukraine*

Dafür soll die BK IZA ihr analytisches Instrumentarium, z.B. im Sinn eines Sounding Boards mit Lageanalyse, Diskussion verschiedener Optionen/Szenarien, nutzen.“

«Rolle der BK IZA: Der BR erwartet von der Kommission strategische Inputs – nicht operative Details, sondern klare Wertehaltungen und Szenarien für die Neuausrichtung der CH-IZA in der veränderten Weltordnung. Das Papier soll als One-Pager gehalten sein und die Positionierung präzise formulieren»



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Beratende Kommission für internationale Zusammenarbeit (BK-IZA)

Commission consultative de la coopération internationale (CC-CI)

Commissione consultativa della cooperazione internazionale (CC-CI)

Persönlich

Herr Vizepräsident des Bundesrats
Ignazio Cassis
Vorsteher EDA
Bundeshaus West
3003 Bern

Persönlich

Herr Bundesratspräsident
Guy Parmelin
Vorsteher WBF
Bundeshaus Ost
3003 Bern

Bern, 17. Juni 2026

Erste Reflexionen zu den Herausforderungen der Internationalen Zusammenarbeit angesichts verstärkter Krisen und Unsicherheiten im Hinblick auf die Botschaft 2029-2032

Sehr geehrte Herren Bundesräte,

Die Krisenhaftigkeit ist das herausragende Merkmal unserer Zeit. Krieg, Pandemie, globale Erwärmung, gesellschaftliche Polarisierung und der Vertrauensverlust in Institutionen wirken dabei sowohl als Treiber als auch als Symptome dieser Entwicklungen.

Sie stehen als Bundesrat am Anfang der Erarbeitung der neuen Strategie Internationale Zusammenarbeit 2029-2032. In einem telefonischen Gespräch zwischen Ihnen, Herr Bundesrat Cassis, und dem Präsidenten der BK IZA im Mai, haben Sie zielgerichtete Fragen zu den Prämissen für die Internationale Zusammenarbeit unter diesen veränderten Rahmenbedingungen gestellt. Namentlich:

1. Wie kann die Schweiz auf die veränderte Welt reagieren, insbesondere auf die hohe Anzahl von Konflikten, auch in unserer Nähe, und Krisengebieten mit humanitären Implikationen sowie Unsicherheit und schnelle Entwicklungen?
2. Was sind strategische Prioritäten angesichts des Budgetdruckes?
3. Welche Aussagen lassen sich für die Ukraine machen?
4. Welche Implikationen ergeben sich für die Rollen der DEZA, SECO und AFM angesichts dieser Ausgangslage?
5. Welche Rolle kommt der Wirkungsmessung zu?

Die BK IZA hat an ihrer Sitzung vom 26. und 27. Mai *erste Reflexionen* zu diesen Herausforderungen angestellt, welche der selbstbestimmten, klar ausgerichteten aussenpolitischen Strategie verpflichtet sind, und die wir Ihnen hiermit in einer kurzen Form zukommen lassen.

Die BK IZA geht von folgender Prämisse aus: Die Schweiz ist Teil der erfolgreichen internationalen Anstrengungen gegen Armut. Sie ist in vielen Ländern als neutraler und langfristig engagierter Akteur geachtet. Die Schweiz hat sich international den Ruf als zuverlässiges, krisenresistentes und vertrauenswürdige Partnerland erarbeitet. Dieser Wert sollte genutzt werden, um die Interessen der Schweiz im Rahmen der internationalen Gemeinschaft wahrzunehmen.

Die internationale Zusammenarbeit stellt eine Opportunität für die Schweiz dar, ihre «soft power» in einer multipolaren Welt zu stärken. Vor diesem Hintergrund, und mit Blick auf die künftige Position der Schweiz in einem zunehmend unberechenbaren Umfeld, sieht die BK IZA hier eine Chance für eine selbstbestimmte strategische Erneuerung und damit Stärkung der Schweizer IZA.

Bezüglich der gestellten Fragen hat sich die BK IZA folgende Überlegungen gemacht.

1. Wie kann die Schweiz auf die veränderte Welt reagieren, insbesondere auf die hohe Anzahl von Konflikten, auch in unserer Nähe, und Krisengebieten mit humanitären Implikationen sowie Unsicherheit und schnelle Entwicklungen?

Humanitäre Hilfe ist ein zentraler Pfeiler der Schweizer IZA und leistet einen unverzichtbaren Beitrag zur Linderung akuter Not in Krisen- und Konfliktsituationen. Gleichzeitig entfaltet sie ihre grösste und nachhaltigste Wirkung im kohärenten Zusammenspiel mit den weiteren Instrumenten der IZA. Ebenso entscheidend sind längerfristige Ansätze wie Wiederaufbau, die Stärkung staatlicher und gesellschaftlicher Institutionen, wirtschaftliche Entwicklung sowie Friedensförderung. Der kohärente und agile Einsatz dieser Instrumente ermöglicht es, kurzfristig auf Krisen zu reagieren und gleichzeitig die Grundlagen für Resilienz, Stabilität und nachhaltige Entwicklung zu schaffen.

Die Schweiz ist mit ihren Standbeinen – Humanitäre Hilfe, Friedensförderung, Entwicklungszusammenarbeit und wirtschaftliche Kooperation – breit und komplementär aufgestellt. Diese Instrumente greifen ineinander und werden flexibel auf die jeweilige Situation abgestimmt, um rasch wirksame Interventionen umzusetzen, Eskalationsdynamiken zu durchbrechen, innovative Ansätze zu fördern und nachhaltige Entwicklung unter Einbezug lokaler Akteure – namentlich der Zivilgesellschaft und der lokalen Wirtschaft – zu unterstützen. Gemeinsam erzielen sie eine Wirkung, die über akute Nothilfe hinausgeht und langfristige Perspektiven – nicht zuletzt auch im Sinne von Schweizer Interessen – eröffnet. In einer durch multiple Krisen geprägten Zeit kann die Humanitäre Hilfe in ihrer Agilität gestärkt werden, indem Budgetreserven in Relation zu längerfristig definierten Projektzuwendungen, flexibler, gehandhabt werden und somit auch schneller auf Krisen reagiert werden kann. Diese Reserven sollten durch die verantwortlichen Personen im EDA/DEZA schnell ausgelöst werden können. Auch ein Einsatz der humanitären Hilfe sollte im Kontext der Nachhaltigkeit gesehen werden. Wenn Staaten «nur» noch Humanitäre Hilfe ausführen, wird zu wenig Basis vorhanden sein, um Humanitäre Hilfe in einem Gebiet auch wieder beenden zu können.

2. Was sind strategische Prioritäten angesichts des Budgetdruckes?

Aus Sicht der BK IZA soll ein starkes Gewicht auf Themen mit nachweislich hoher Wirkung sowie der Fokus auf die ärmsten Länder und vulnerabelsten Bevölkerungsgruppen gelegt werden.

Die Wirkungsnachweise für die Schweizer IZA wurden erbracht, gerade das Bildungsziel wurde nachweislich gut erreicht, und auch im Gesundheits- und Ernährungsbereich liegen überzeugende Resultate vor. Die Schweiz hat in diesen Themen etwas vorzuweisen – fachlich, operativ und reputationsmässig – und kann ihre ausgewiesene Expertise gezielt nutzen, um Wirkung, Sichtbarkeit und Profil der IZA weiter zu stärken.

Die Priorisierung von Kernthemen und Anspruch auf «Thought Leadership» dort, wo nachweislich die grösste Wirkung im Sinne der verfassungsrechtlichen Verpflichtung zur Armutsreduktion erzielt wird, bilden die Grundlage der Schweizer IZA. Ergänzt wird sie durch kalkulierte Risikobereitschaft und die Definition von Innovationsräumen – etwa in den Bereichen Energietransition, Digitalisierung und Gouvernanz –, wo die Schweiz Glaubwürdigkeit vorweisen und gezielte Entwicklungsperspektiven schaffen kann. Wir empfehlen diesen Weg der letzten Jahre weiterzugehen, d.h. Priorisierung von Kernthemen, Wirkungsmessung und nachfolgende Priorisierungen und Projektentscheide aufgrund von langfristig erzielten Outcomes – wobei zu berücksichtigen gilt, dass Wirkungsentfaltung gerade in schwierigen und krisenbetroffenen Kontexten oft nur langfristig ersichtlich wird.

Gerade unter Budgetdruck ist es zudem zentral, den spezifischen Schweizer Mehrwert im internationalen System zu nutzen. Als neutraler Staat mit hoher Demokratiekompetenz kann sich die Schweiz für funktionierende Institutionen und die Stärkung der Teilhabe von Entwicklungsländern in multilateralen Entscheidungsstrukturen engagieren. Sie stabilisiert hiermit nicht nur gefährdete zivilisatorische Errungenschaften und die Perspektive einer gemeinsamen Verantwortung für die Zukunft des Planeten, sondern auch ihre Rolle als Vorreiterin dieser Werte, verkörpert durch die Leuchtturmwirkung des stark präsenten internationalen Genfs.

Zum Mehrwert der Schweizer IZA gehört auch der Mindset partnerschaftlicher Zusammenarbeit. Die schweizerische IZA wird auch von anderen Schweizerischen Partnern, der Privatwirtschaft, der Zivilgesellschaft, Gemeinden und Kantonen und der Wissenschaft, erbracht. Sie sind auch bei knappen Budgetmitteln des Bundes wichtige Multiplikatoren, deren Beiträge anerkannt und gefördert werden müssen.

3. Welche Aussagen lassen sich für die Ukraine machen?

Die Ukraine zeigt exemplarisch auf, wie die verschiedenen Instrumente der IZA, humanitäre Hilfe, Friedensförderung, Entwicklungszusammenarbeit etwa im Bereich Gouvernanz, Gesundheit oder wirtschaftliche Entwicklungszusammenarbeit agil und situativ ineinandergreifen. Zudem hat die Schweiz im Ukraineprogramm neue Erfahrungen mit der Privatsektorfinanzierung gemacht. Die BK IZA hat in diesem Zusammenhang auf die Risiken und Effizienzfragen bei der gebundenen Hilfe in Empfehlungen an den Bundesrat hingewiesen. Die BK IZA ist der Ansicht, dass es zentral ist, die verschiedenen Erfahrungen in der Ukraine zu evaluieren und daraus sowohl Schlussfolgerungen für das Ukraineprogramm als auch Lehren für die gesamte IZA der Schweiz zu ziehen.

Mittelfristig stellt sich die Frage der zukünftigen Finanzierung des Ukraineprogramms. Der Krieg in Europa führte zu einer deutlichen Verlagerung von Mitteln: In die Ukraine fließen derzeit mehr Gelder, als in alle «least developed countries» zusammen – mit entsprechenden Folgen. Das Zusammenbrechen von Gesundheitssystemen, einschliesslich der Frühwarnung, durch den abrupten Rückbau von Entwicklungsgeldern, erhöht das Risiko eines unkontrollierten Ausbruchs von Epidemien massiv. Die Ebola-Epidemie in der Demokratischen Republik Kongo und Uganda ist hierfür ein aktuelles Beispiel.

In dieser Lage bietet die Mobilisierung von zusätzlichen finanziellen Ressourcen die Chance, das grösser werdende Aufgabenportfolio zu bewältigen. Die Kommission hat im Hinblick auf die Klimafinanzierung dazu Empfehlungen gemacht. Für eine (Teil-)finanzierung des Ukraineprogramms ab 2029 sollten ebenfalls alternative bzw. zusätzliche Finanzierungsquellen geprüft werden.

4. Welche Implikationen ergeben sich für die Rollen der DEZA, SECO und AFM angesichts dieser Ausgangslage?

Das alte Entwicklungsmodell, in dem sich Staaten sukzessive von humanitären Herausforderungen über ein Entwicklungsstadium (Aufbau von Institutionen und Services) hin zu Partnern für wirtschaftliche Entwicklungszusammenarbeit herausbilden, gilt heute nicht mehr. Vielmehr finden wir eine geographische Verdichtung und Gleichzeitigkeit von sehr unterschiedlichen Krisenphänomenen vor. Um diese adäquat zu adressieren, sollten die verschiedenen Instrumente der IZA agil und situativ ineinandergreifen. Das bedeutet, dass die drei Entwicklungsakteure der staatlichen IZA (DEZA, SECO und AFM) öfters am gleichen Ort engagiert sind und sich dort flexibel und kohärent koordinieren sollen.

Zudem kann die IZA im hyperdynamischen globalen Umfeld aufgrund ihrer langjährigen, perspektivisch aufgebauten und über Krisen hinweg stabilen Partnerschaften zur Bildung von kritischen Allianzen beitragen. Dieses Partnernetz und seine Merkmale sind entscheidend für die Verteidigung der unter Beschuss stehenden, universalen menschlichen Werte, denen die Schweiz verpflichtet ist. Das Dableiben, auch in Krisen, ist ein wichtiges Erfolgsrezept der schweizerischen IZA. Indem sie auch in Krisen engagiert blieb, konnte die Schweiz wichtige Beiträge zu deren Bewältigung leisten (z. B. Nepal). Auch unorthodoxe Zusammenschlüsse können sich punktuell als zielführend erweisen. Die Schweiz-typischen Ingredienzen

der IZA, unter anderem eine echte partnerschaftliche Zusammenarbeit (Stichwort Matching Engagement), sollen eine zukünftige IZA weiterhin auszeichnen. Die BK IZA sieht die Weiterführung und Stärkung der Zusammenarbeit der verschiedenen Pfeiler der IZA mit Persistenz und, aufgrund veränderter Prämissen, erhöhter Agilität als einen der wichtigen Pfeiler bei der Pflege von politischen Allianzen.

5. Welche Rolle kommt der Wirkungsmessung zu?

Die IZA der Schweiz arbeitet im Sinne des Verfassungsauftrags zur Armutsreduktion wissensbasiert, kontextbezogen und dort, wo sie am meisten Hebelwirkung hat. Systematisches Wirkungswissen und ausgewählte Themenführerschaft sollen nun gezielt mit der Risikobereitschaft für Neues verknüpft werden. Die Wirkungsmessung, verschiebt sich von der Rechenschaftspflicht zum effektiven Steuerungsinstrument. Auf dieser Basis können massgebliche strategische und Portfolioentscheide vorgenommen werden. Das schafft Agilität, weil Projekte so dem veränderten Umfeld angepasst werden können. Gleichzeitig sollen Innovationsräume definiert und experimentelle Herangehensweisen entwickelt werden, wo Scheitern erlaubt und lehrreich ist, um die IZA als Ganzes voranzubringen und sie im unvorhersehbaren, krisenhaften globalen Umfeld evidenzinformiert und strategisch auszurichten.

Wir bedanken uns für Ihr Vertrauen in die BK IZA und den direkten Austausch mit Ihnen. Diese Voraussetzungen sind für unsere Arbeit von grosser Bedeutung. Wir freuen uns, unsere Arbeit und den Austausch im Rahmen der Erarbeitung der Botschaft fortzuführen.

Gerne werden wir diese und weitere Fragestellungen vertiefen, sobald die Etappen des Prozesses zur Botschaft feststehen. Wir danken Ihnen im Voraus, dass Sie uns rechtzeitig über Fahrplan und Fragestellungen informieren, und dass sie uns in die relevanten Etappen und Ämterkonsultationen einbeziehen. Gerne engagiert sich die BK IZA und ihre Mitglieder auch für kurzfristige Konsultationen, im Sinne eines Sounding Boards.

Mit freundlichen Grüssen



Manuel Battegay
Präsident



Sabin Bieri
Vize-Präsidentin

Antwort BR Cassis auf Brief BK IZA

Von: Cassis Ignazio EDA IC <ignazio.cassis@eda.admin.ch>

Gesendet: Mittwoch, 8. Juli 2026 11:50

An: Battegay Manuel <Manuel.Battegay@usb.ch>

Cc: JeanRichard Charles EDA JEH <charles.jeanrichard@eda.admin.ch>; 'Sabine Bieri' <sabin.bieri@unibe.ch>; Parmelin Guy GS-WBF <guy.parmelin@gs-wbf.admin.ch>

Betreff: RE: BK IZA - Erste Reflexionen zu den Herausforderungen der IZA angesichts verstärkter Krisen und Unsicherheiten im Hinblick auf die Botschaft 2029-2032

Sehr geehrter Herr Präsident der BK-IZA

Ich danke Ihnen und den Mitgliedern der BK IZA herzlich für die Übermittlung Ihrer ersten Reflexionen zur Strategie der Internationalen Zusammenarbeit 2029–2032. Ich habe den Bericht mit grossem Interesse gelesen. Er ist sorgfältig erarbeitet, gut strukturiert und zeugt von einem vertieften Verständnis der aktuellen Herausforderungen der Internationalen Zusammenarbeit.

Die Kommission gibt wertvolle Hinweise dazu, wie die bestehende IZA wirksamer und kohärenter ausgestaltet werden kann. Weniger deutlich wird meines Erachtens jedoch, wie sich die IZA angesichts der veränderten geopolitischen und finanziellen Rahmenbedingungen strategisch weiterentwickeln sollte.

Genau auf dieser Ebene sucht der Bundesrat den Rat der BK IZA.

Die erste Frage war bewusst grundsätzlicher Natur: **Wie soll die Schweiz auf eine Welt reagieren, die sich tiefgreifend verändert hat?**

Die Antwort der Kommission läuft im Wesentlichen darauf hinaus, an den bewährten Pfeilern festzuhalten, sie agiler einzusetzen und besser aufeinander abzustimmen. Das ist eine überzeugende Antwort aus operativer Sicht. Die strategische Dimension bleibt dagegen eher im Hintergrund.

Mit seinen Beschlüssen zum Entlastungspaket 2027 und zur Internationalen Zusammenarbeit hat der Bundesrat bereits Leitplanken gesetzt: weniger geografische Streuung, stärkere Konzentration auf Krisen mit besonderer Relevanz für die Sicherheit der Schweiz, eine engere Verzahnung von Aussenpolitik, Sicherheit und Internationaler Zusammenarbeit sowie ein gezielter Einsatz der IZA als Beitrag zu Stabilität und Sicherheit.

Ähnliches gilt für die Frage der **Prioritäten unter Budgetdruck**. Die Empfehlungen der Kommission – Konzentration auf wirksame Themen, konsequente Wirkungsmessung und gezielte Innovation – überzeugen. Die entscheidende strategische Konsequenz bleibt jedoch offen: Mit begrenzteren Mitteln kann nicht überall das bisherige Engagement fortgeführt werden. Strategische Priorisierung bedeutet letztlich auch zu entscheiden, worauf künftig verzichtet wird, wo sich die Schweiz zurückzieht und welche Aktivitäten nicht mehr weitergeführt werden.

Ich bin mir bewusst, dass solche Überlegungen anspruchsvoll sind. Gerade darin sehe ich jedoch den besonderen Mehrwert einer beratenden Kommission. Der Bundesrat steht heute nicht mehr vor der Frage, **wie** sich das bisherige Modell mit zusätzlichen Mitteln weiterführen liesse. Das Parlament hat den finanziellen Rahmen festgelegt. Innerhalb dieses Rahmens – der mit rund 2,4 Milliarden Franken pro Jahr weiterhin beträchtlich ist – gilt es, **neue Prioritäten** zu setzen und die IZA strategisch weiterzuentwickeln. Zusätzliche Ressourcen als Ausgangspunkt der Überlegungen erscheinen unter diesen Voraussetzungen wenig realistisch.

Für die nächsten Etappen der Arbeiten würde ich mich deshalb freuen, wenn die BK IZA ihre Überlegungen noch stärker auf diese strategische Dimension ausrichten könnte. Die Frage lautet aus meiner Sicht weniger, wie die bestehende IZA verbessert werden kann, sondern vielmehr, **wie sie sich verändern muss, damit sie unter den neuen Rahmenbedingungen wirksam bleibt**.

Ich danke Ihnen nochmals herzlich für die geleistete Arbeit und freue mich auf den weiteren Austausch.

Mit freundlichen Grüßen
Ignazio Cassis

From: Battegay Manuel <Manuel.Battegay@usb.ch>

Sent: Tuesday, June 16, 2026 10:21 AM

To: Cassis Ignazio EDA IC <ignazio.cassis@eda.admin.ch>; Parmelin Guy GS-WBF <guy.parmelin@gs-wbf.admin.ch>

Cc: JeanRichard Charles EDA JEH <charles.jeanrichard@eda.admin.ch>; 'Sabine Bieri' <sabin.bieri@unibe.ch>

Subject: BK IZA - Erste Reflexionen zu den Herausforderungen der IZA angesichts verstärkter Krisen und Unsicherheiten im Hinblick auf die Botschaft 2029-2032

BK IZA Erste Reflexionen zu den Herausforderungen der Internationalen Zusammenarbeit angesichts verstärkter Krisen und Unsicherheiten im Hinblick auf die Botschaft 2029-2032

Sehr geehrter Herr Bundespräsident Parmelin
Sehr geehrter Herr Bundesrat Cassis

Die BK IZA widmete sich insbesondere an ihrer letzten Klausursitzung vom 26. Und 27. Mai 2026 der strategischen Perspektive der IZA und unterbreitet hiermit dem Bundesrat *Erste Reflexionen zu den Herausforderungen der Internationalen Zusammenarbeit angesichts verstärkter Krisen und Unsicherheiten im Hinblick auf die Botschaft 2029-2032*.

Gerne werden wir diese und weitere Fragestellungen vertiefen und danken Ihnen im Voraus, dass wir uns entlang der weiteren Entwicklung der Strategie einbringen können. Selbstverständlich stehen wir als BK IZA auch für kurzfristige Besprechungen im Sinne eines Sounding Boards zu Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen
Manuel Battegay

Prof. em. Dr. med. Manuel Battegay

Präsident Beratende Kommission Internationale Zusammenarbeit (BK-IZA), Schweizerische Eidgenossenschaft
Président de la Commission consultative de la coopération internationale (CC-CI),
Confédération suisse

+41 79 503 31 93
manuel.battegay@usb.ch