

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 94 (1997)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Von der Freiheit, solidarisch zu handeln : Abschiedsrede von Peter Tschümperlin, Geschäftsführer der SKOS von 1987 bis 1997  
**Autor:** Tschümperlin, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-840378>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 05.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Von der Freiheit, solidarisch zu handeln

### Abschiedsrede von Peter Tschümperlin, Geschäftsführer der SKOS von 1987 bis 1997

(gehalten zum Schluss des SKOS-Fortbildungskurses am 27. September 1996 im Kongresszentrum Interlaken)

Vor bald zehn Jahren kam ich aus Aarau, einer Hochburg liberalen Denkens, als Geschäftsführer zur Schweizerischen Konferenz für öffentliche Fürsorge. Acht Jahre in der Leitung von Betrieben der Sozialverwaltung hatten damals meinen Durst nach selbständiger Tätigkeit immer grösser werden lassen. Mich gelüstete nach mehr: nach mehr Freiheit, nach mehr Entfaltungsmöglichkeiten, nach mehr Schöpferischem, nach mehr Einfluss. Auch zog es mich zurück nach Bern – einer Stadt, die Goethe einmal als «eine der schönsten, die wir geschaut», bezeichnet hat. Bei ihm ist aber nicht so sicher, ob er damit vor allem die Stadtanlage und die Umgebung oder nicht eher die Damen im Aarebad gemeint hat, die ihm nach eigenem Bekunden sehr zu gefallen wussten. Die Schönen waren mitsamt der Badeanstalt schon lange verschwunden, als ich Anfang 1987 meine neue Wohnung ein paar Schritte von der Badgasse bezog. Die Stadt hatte sich, durch Goethes Schilderung europaweit zu Berühmtheit gelangt, bereits im letzten Jahrhundert entschieden, dem anziehungskräftigen Ort der Wollust den Garaus zu machen. So haben denn weder mein privates Domizil noch, einen Steinwurf davon entfernt, die Geschäftsstelle der SKOS etwas mit der früheren oder heutigen Doppelmoral zu tun. Trotzdem kann ich nicht ausschliessen, dass sich die Ge-

schäftsleitung unseres Verbandes nach meinem Weggang zu ähnlich drastischen Schritten veranlasst sehen wird wie einst die Stadtregierung von Bern.

Ich habe nämlich die Freiheit, die ich durch die Stellung beim einzigen schweizerischen Fachverband für Sozialhilfe gewann, zu nutzen versucht.

---

**Zeitweise, namentlich wenn ich von Grundsätzen überzeugt war, habe ich meine Möglichkeiten bis an die Grenze der Dehnbarkeit ausgeschöpft.**

---

Mein Ruf, fordernd, beharrlich, ja hartnäckig zu sein, mag daher rühren. Wenn einige mich dennoch nicht unsympathisch finden, so vielleicht, weil sie spüren, dass ich niemandem gerne weh tue. Ich hasse Schmerzen und liebe das Wohlbefinden. Warum aber bereitet es mir trotzdem Mühe, die Erwartungen anderer zu enttäuschen? Quäle ich mich am Ende lustvoll selbst? Darüber spreche ich nicht, denke ich zwanghaft nicht einmal nach. Nein! Ich möchte Möglichkeiten ausschöpfen, ohne anderen Hiebe und Stiche zu versetzen. Ich möchte bewegen, indem ich schiebe, nicht indem ich trete. Und das, obwohl die Haut der anderen mich oft elefantiger anmutet als meine eigene. Die ganze Kunst meines Spiels mit den Möglichkeiten und Gefah-

ren besteht letztlich darin, mich selbst zurück zu nehmen, ohne zu weichen. Damit stehe ich in meiner eigenen Wahrnehmung häufig an einem anderen Ort, als die Sichtweise meines Gegenübers vermuten oder bestimmen lässt. Wer nun glaubt, ich möchte täuschen, irrt abermals. Meine Gedanken sind meinem Tun nur ständig derart weit voraus, dass ich ihnen nacheilen muss. Und in diesem Dauerlauf bleibe ich für viele schwer fassbar. Manchmal habe ich gar Mühe, mich selbst zu fassen, weil die Strecke zwischen dem, was ich erreichen will, und dem, was ich eben erreicht habe, keine Klammer zulässt.

Es liegt mir fern, ein Loblied auf die Freiheit anzustimmen, die an sich keinen Wert darstellt. Freiheit ist die Grundlage bewussten, zielgerichteten Handelns. Freiheit gehört zur Natur des Menschen. Freiheit bedeutet die Möglichkeit, eine Wahl zu treffen. Freiheit schliesst das Scheitern, das Straucheln, den Absturz mit ein.

---

**Freiheit an sich ist blind  
und kann deshalb nie  
ein Wegweiser sein.**

---

Wie aber erkenne ich Grenzen und Richtung sinnvollen menschlichen Tuns und Lassens?

Der Widerstreit ist in uns allen angelegt. Der Mensch wird als freies und soziales Wesen geboren. Ich bin einzigartig, hebe mich von allen anderen ab. Ich gehöre aber auch zu den anderen, weil sie ein Teil von mir sind, weil ich alleine nicht leben kann. Schon als Kind schweben wir zwischen diesen Polen wie in einem Magnetfeld. Später wird uns in der Regel bewusst, dass wir uns nicht nur treiben lassen müssen, dass wir auf die Strö-

mung, die uns trägt, einwirken können. Ich bin also aufgerufen, das Verhältnis zwischen meiner Freiheit und meiner Zugehörigkeit zu allen mich umgebenden Menschen selbst zu bestimmen. Ich bin dazu verpflichtet oder verdammt, ständig von Neuem ein wackeliges Gleichgewicht zwischen meiner persönlichen Befriedigung und der Solidarität gegenüber den Mitmenschen herzustellen. Ich bin ein Arbeitender, der sein Werk nie vollenden, ein Suchender, der sein Ziel nie erreichen wird.

Wenn Freiheit an sich blind ist, so ist die Zugehörigkeit zu den anderen an sich tumb. Soviel scheinbare Unsicherheit mit freiem Handeln verbunden ist, so viel trügerische Sicherheit bietet die Geborgenheit in einer Menschengruppe. Wohl sind wir alle Lämmer Gottes oder des Absoluten, Lämmer fehlbarer Menschen dürfen wir nie werden, wenn wir unsere Freiheit und unser Selbstbewusstsein bewahren wollen. Es gibt letztlich eine Triebkraft, die uns zwar auf uns allein stellt, die uns aber nicht allein lässt: Ich spreche vom Gewissen als einzig verlässlichem Wegweiser zur Unterscheidung von Gut und Böse.

Nun verhält es sich mit dem Gewissen nicht ganz einfach. Wohl sind die Grundwerte, das Streben nach Selbstbewusstsein, nach Befriedigung und nach Solidarität mit den anderen, in jedem Menschen angelegt. Das Magnetfeld ist jedoch bei vielen arg gestört. In seltenen Fällen hat die Kraft des Pols der persönlichen Befriedigung derart nachgelassen, dass das Individuum zwar solidarisch handelt, dabei aber selbst zu kurz kommt und deshalb unglücklich bleibt. Weit häufiger kommt es vor, dass Menschen ihr Glück nur noch in der Befriedigung eigener Bedürfnisse und Interessen suchen.

Aufklärung und Liberalismus haben die Menschen aus Zwängen und aus der Falschen, weil verlogenen Skrupelhaftigkeit ihres Denkens und Handelns befreit. Das ist und bleibt menschheitsgeschichtlich ein Fortschritt und Verdienst. Wissenschaft und Wirtschaft haben sich dadurch ebenso entwickeln können wie die grosse Masse der Bevölkerung. Armut, Seuchen und Naturkatastrophen sind als Folge in unseren Breitengraden weitgehend eingedämmt worden. Die materielle Lebensgrundlage hat sich in diesem Jahrhundert schwindelerregend rasch verbessert. Das verdanken wir dem freien Markt, der die Besten bevorzugt, und der in der Lage ist, die Versorgung der Bevölkerung mit Gütern und Dienstleistungen wie von Geisterhand zu organisieren. Wir verdanken jedoch diese Steigerung nicht so sehr dem Binnen- als vielmehr dem Weltmarkt. Hier war unsere Stellung von Anfang an eine privilegierte, und sie ist es bis heute geblieben. Wir in der nordwestlichen Hemisphäre sind stärker als alle anderen, und wir spielen diese Stärke im eigenen Interesse unbarmherzig aus.

Der Markt hat viele Vorteile, aber er hat einen entscheidenden Nachteil: Er ist gewissenlos. Er fördert nicht nur die ohnehin Starken, sondern er fördert indirekt den Egoismus jedes einzelnen Menschen. Deshalb sage ich nein, wenn der freie Markt zum Lebensprinzip oder der Neoliberalismus zur Ersatzreligion erhoben werden soll. Ich bin nicht der Meinung, dass alles aushandelbar ist. Ich wehre mich dagegen, nur in einem Netz von Vertragsbeziehungen zu leben. Ich weiss, dass Verträge nur so gut sind wie die Menschen, die sie abschliessen. Und mir ist klar, dass die nötige Gleichberechtigung zweier Verhandlungspartner letztlich eine Gewissensfrage für den Stärkeren

unter ihnen darstellen müsste. In wievielen Fällen aber tut sie das wirklich? Sind Entlassungen, Konkursanmeldungen und Betriebsschliessungen für diejenigen, die darüber entscheiden und ihre Schäfchen längst ins Trockene gebracht haben, eine Gewissensfrage? Oder entsprechen sie einfach einer marktbedingten Notwendigkeit? Ist die Gewährung von Sozialhilfe für die zuständigen Behördemitglieder eine Gewissensfrage? Oder ist sie einfach eine rechtliche Gegebenheit?

---

**Freiheit und Solidarität sind untrennbar, weil unsere Verantwortung, weil unser Gewissen unteilbar ist.**

---

Wir können unsere Verantwortung mit niemandem teilen, weil wir unser Gewissen mit niemandem teilen können. Persönliche Verantwortung meint deshalb immer die Verantwortung für sich selbst und für die anderen. Eigenverantwortung ist ein pleonastischer Begriff, weil es für jeden Menschen nur die eigene Verantwortung gibt, die aber die Sorge um das Wohlergehen aller anderen einschliesst.

Aus diesem Denken heraus habe ich mich in den letzten zwanzig Jahren für eine starke Sozialhilfe eingesetzt, welche die Schwächen des Marktsystems wenigstens teilweise kompensiert. Dabei habe ich nie verhehlt, dass wirksame Sozialhilfe, dass ein wirksames soziales Sicherheitssystem überhaupt, einen Staat voraussetzt, der korrigierend und kompensierend auf Wirtschaft und Gesellschaft einwirkt. Der Markt ist gewissenlos. Der Staat darf es nicht sein, weil er sozusagen unser kollektives Gewissen verkörpern muss. Um weltweit zu sinn-

vollen, moralisch vertretbaren Problemlösungen zu gelangen, müssen wir sogar noch einen Schritt weiter gehen und eine demokratisch kontrollierte Staatengemeinschaft als allgemein normsetzende Instanz annehmen. Selbst dann werden wir noch keine idealen Zustände erreicht haben. Diese Einsicht rechtfertigt indes nicht, dass wir uns in Denken und Handeln immer mehr vom Ziel entfernen.

Meine Arbeit bei der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe war eine Gratwanderung zwischen unerreichbaren Zielen und vorgeschlagenen Massnahmen, die diese Ziele in noch weitere Ferne rücken lassen. Dass ich dabei nicht abgestürzt bin und die Schweiz einigermaßen heil, ja innerlich sogar gestärkt verlassen kann, verdanke ich vielen Menschen: drei Präsidenten, voran meinem Freund Andrea Ferroni; den Leuten auf der Geschäftsstelle, voran Mariette Schertenleib; den Mitgliedern des Vorstandes und besonders jenen der Geschäftsleitung; all den anderen, persönlich in Erscheinung getretenen Menschen in und um unseren Verband, aus den Medien, aus Politik und aus dem Kreis der Sozialhilfesuchenden, die mich durch Zustimmung und Widerspruch, durch Anerkennung und Warnung, bei meiner Tätigkeit unterstützt haben. Ihnen allen kann ich vielleicht mehr hinterlassen als ungeordnete Papierberge im Büro, mehr noch als den Entwurf neuer und hoffentlich wirksamer SKOS-

Richtlinien, mehr sogar als den Gedanken, dass Sozialhilfe durch materielle Existenzsicherung und soziale Integration einen doppelten Auftrag besitzt. Ich hinterlasse ihnen mein Lieblingszitat, das mich seit 23 Jahren im Alltag begleitet, und das ich trotzdem, oder gerade deshalb, bis heute nicht öffentlich ausgesprochen habe. Es stammt von Magdalena von Tiling, einer deutschen Pädagogin. Sie umschrieb in ihrem 1932 in Stuttgart erschienenen Buch «Grundlagen pädagogischen Denkens» (S.18/19) den Begriff Verantwortung so:

*Verantwortung ist das Antwortgeben dessen, der die Stimme des anderen hört, die ihn aufruft, und der er standhalten muss.*

Dieses Zitat verrät auch, warum ich nach Bolivien auswandern will. Es ist nicht das berufliche Engagement für die Probleme eines Entwicklungslandes. Es ist bestimmt nicht die Abenteuerlust. Es ist auch nicht die Suche nach einem besseren Leben. All das wäre viel zu hoch gegriffen. Dazu fehlten mir entweder die Möglichkeiten, der Mut oder die Opferbereitschaft. Nein, die Erklärung mutet banaler an: Ich kann nicht anders. Ich folge – überzeugt und fragend, freudig und ängstlich zugleich – meiner Verantwortung.

So einfach ist das und doch so folgenreich.

*Peter Tschümperlin*

---

## An dieser Nummer haben mitgearbeitet:

- Charlotte Alfiev-Bieri (cab), Redaktorin ZeSo, Langnau i/E
- Gerlind Martin (gem), Freie Journalistin, Bern
- Andrea Mauro Ferroni, SKOS-Präsident, Chur
- Peter Tschümperlin, SKOS-Geschäftsführer bis Ende September 1997, Bern