

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 106 (2009)  
**Heft:** 4

**Artikel:** "Ich habe mich stets um Integration bemüht"  
**Autor:** Techlenburg, Ueli / Bachmann, Monika  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-839949>

### 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:** 13.01.2026

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

# «Ich habe mich stets um Integration bemüht»

Eigentlich schlägt sein Herz links, doch als Geschäftsführer der SKOS hat Ueli Tecklenburg den Ausgleich gesucht. Ende Jahr geht er in Pension – und freut sich, nie mehr ein Budget machen zu müssen.

## Herr Tecklenburg, wie werden Sie sich am 1. Januar 2010 fühlen?

Ich werde wohl gemischte Gefühle haben: Auf der einen Seite werde ich realisieren, dass nun meine ewigen Ferien beginnen und ich viel Freiheit habe. Auf der anderen Seite wird auch Traurigkeit mitschwingen, da der Arbeitsalltag mit all seinen Aktivitäten und den kollegialen Kontakten endgültig der Vergangenheit angehört.

## Sie haben die Geschäftsstelle der SKOS seit 2003 geführt. Gab es für Sie persönlich ein Highlight?

Mein Highlight war die Richtlinien-Revision. Dies war ein grosser Arbeitsaufwand, der mit heftigen – teils emotionalen – Diskussionen verbunden war. Wir haben es trotz berechtigter Kritik geschafft, die Revision durchzuführen und einen gut-eidgenössischen Kompromiss zu finden. Der Einsatz hat sich gelohnt, weil das Ergebnis sozialpolitisch wichtig ist.

## Warum?

Die SKOS-Richtlinien waren vor der Revision unter Beschuss gekommen. Gewisse Kantone und Städte drohten, sie nicht mehr anzuwenden oder aus der SKOS auszutreten. Wäre dies eingetroffen, hätte die SKOS ihre Glaubwürdigkeit verloren und es gäbe heute kein Regelwerk mehr, das von der Mehrheit der Kantone getragen wird. Ich fürchte, dies hätte zu einem Wettbewerb nach unten geführt, was heisst, einzelne Kantone und Städ-

te hätten mit Leistungskürzungen angefangen und die anderen wären nachgezogen. Für Sozialhilfebeziehende wäre diese Situation katastrophal gewesen.

## Hatten Sie gelegentlich schlaflose Nächte?

Ja – gerade im Zusammenhang mit der Richtlinien-Revision wurden die teils stark polarisierenden Positionen innerhalb des Verbandes deutlich. Es war mir ein grosses Anliegen, diese unterschiedlichen Meinungen und Haltungen zusammenzubringen. Dann gab es Forschungsprojekte, die unter schwierigen Umständen realisiert werden mussten. Auch das hat mir manchmal den Schlaf geraubt. Und dann das liebe Geld: Vor der Erhöhung der Mitgliederbeiträge mussten wir stets mit einem Defizit rechnen. Ich frage mich oft, wie man den «Laden» überhaupt noch führen kann, wenn jeder Rappen dreimal gedreht werden muss, bevor man ihn ausgibt. Da gibt es keinen Spielraum mehr für Neuerungen.

## Sie sind als Soziologe seit mehr als 35 Jahren im Sozialbereich tätig. Was war ausschlaggebend für dieses Engagement?

Ich habe in letzter Zeit häufig auf meinen beruflichen und privaten Lebensweg zurückgeblickt und dabei festgestellt, dass dieses soziale und sozialpolitische Engagement wie ein roter Faden durch mein Leben geht. Ich bin ein reines Kind von 1968!

## So ein richtiger 68er?

Ja, so einer war ich!

## Wie muss man sich das vorstellen?

Ich war 1968 am Globuskrawall in Zürich dabei und engagierte mich dann in einer sozialpolitischen Gruppe. An der Uni, wo damals ein grosser Aufruhr war, gehörte ich der fortschrittlichen Studentenschaft an, und ich war Mitbegründer einer Gewerkschaftsgruppe. Aufgefallen bin ich aber offenbar bereits vorher ... Bereits im Lehrerseminar hat mich mein Geschichtslehrer – übrigens der Vater von SKOS-Präsident Walter Schmid – als «Vor-68er» bezeichnet!

### UELI TECKLENBURG

Ueli Tecklenburg, der seit sechseinhalb Jahren die Geschäftsstelle der SKOS in Bern führt, geht Ende 2009 in Pension. Er hat in Zürich Soziologie und Geschichte studiert und war – nach einem Aufenthalt an einer chilenischen Universität – in der Westschweiz in verschiedenen Funktionen im Sozialbereich tätig. Unter anderem arbeitete er beim Sozialdienst der Stadt Genf und danach 12 Jahre lang beim Sozialdepartement des Kantons Waadt. Ueli Tecklenburg ist 63 Jahre alt, verheiratet und hat einen erwachsenen Sohn.



«Bin ich eher ein Deutschschweizer oder eher ein Romand?»

Bilder: Béatrice Devènes

**Gewisse 68er vollziehen im Verlaufe ihres Lebens einen Seitenwechsel. Das trifft auf Sie offensichtlich nicht zu.**

Ich habe eine klare Vorstellung von einer gerechten Gesellschaft, in welcher auch die Schwächeren ihren Platz haben und die sozialen Unterschiede nicht derart gross sind. Tatsache ist aber, dass viele Leute im Über- und Überüberfluss leben. Sie besitzen Geld und damit auch Macht. Wer weniger materielle Mittel hat, kann seine Anliegen dementsprechend weniger oder gar nicht durchsetzen. Wir haben uns 1968 dafür eingesetzt, dass diese Leute gesellschaftlich besser gestellt werden. Natürlich waren unsere Ideale in gewisser Weise utopisch, und auch ich musste in Verlaufe der Zeit Wasser in den Wein schenken ... Vom Grundsatz her bin ich mir aber treu geblieben.

**Sind Sie im Leben auch mal auf der Schattenseite gestanden?**

Ich bin zusammen mit meinen drei Brüdern in Verhältnissen aufgewachsen, die ich als prekär bezeichnen würde. Ich kann zwar nicht sagen, dass wir arm gewesen sind, aber wir mussten mit sehr wenig Geld auskommen. Wir hatten nie ein Auto, zu Hause kein Telefon und an einen Fernseher war schon gar nicht zu denken. Auch Auslandferien kamen nicht in Frage. Wir haben im Heu geschlafen, wenn wir im Sommer in die Innerschweiz fuhren. Meine Mutter musste zudem ihre Mutter unterstützen und ging deshalb – hinter dem Rücken meines

Vaters – arbeiten. Hätte sie das nicht getan, wären wir nicht durchgekommen. Ich habe also bereits als Kind realisiert, dass es schwierige Situationen gibt.

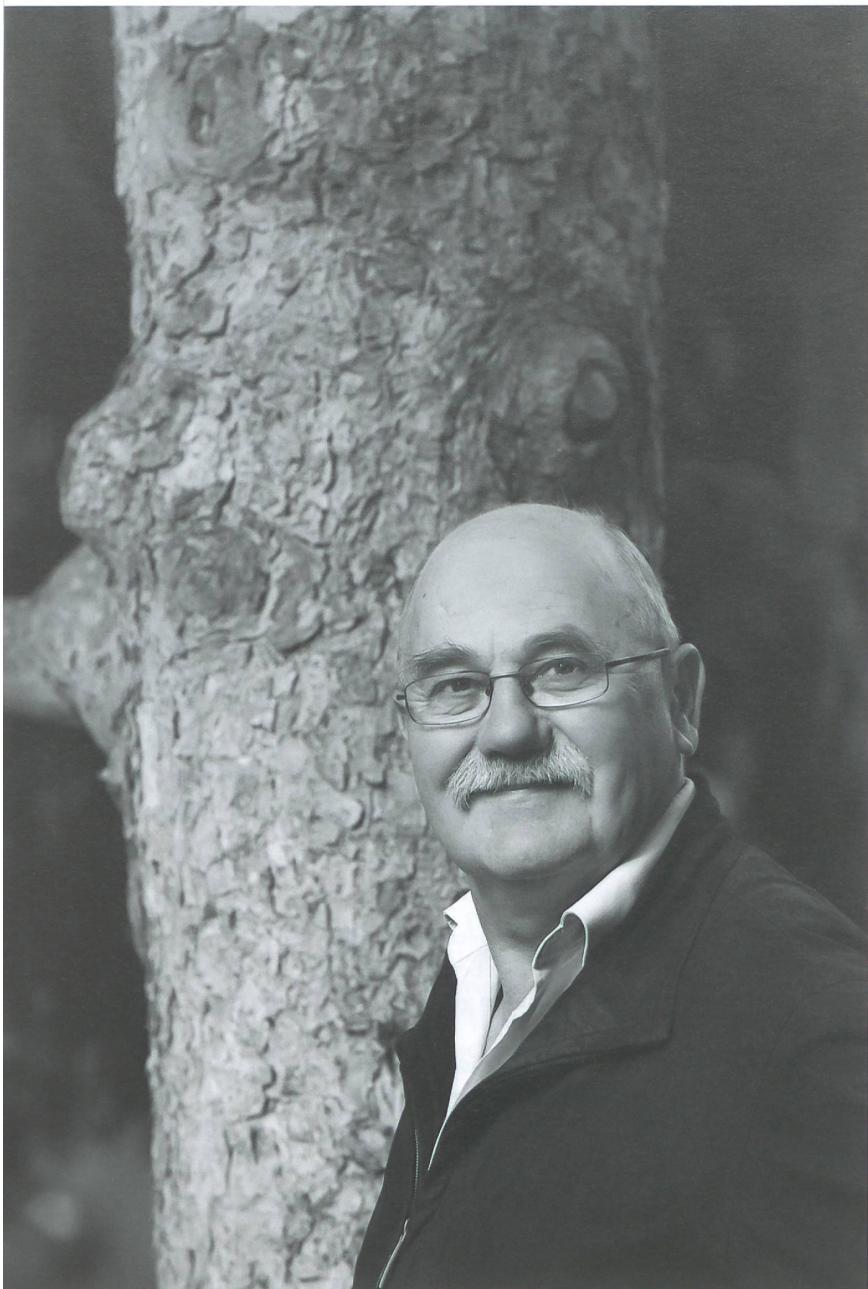
**Sie sind in der Stadt Zürich aufgewachsen und dann bereits in jungen Jahren – der Liebe wegen – in die Westschweiz gezogen. Dort haben Sie mehr als die Hälfte Ihres Erwachsenenlebens verbracht. Sind Sie mehr Romand oder mehr Deutschschweizer?**

Diese Frage mag ich nicht. Mir ist es egal, ob man mich als Deutschschweizer oder als Romand wahrnimmt. In der Westschweiz sagt man mir, ich sei ein Romand, die Deutschschweizer sehen mich als einer der ihnen. Eigentlich bin ich darauf stolz. Ich habe mich – auch im Ausland – stets sehr bemüht, mich in den kulturellen und sprachlichen Kontext zu integrieren und mit dem sozialen und politischen Umfeld zurechtzukommen.

**Das klingt jetzt etwas kopflastig. Wo oder für wen schlägt Ihr Herz?**

Man sagt ja, die Sprache, in der man träumt, sei ausschlaggebend. Also: Ich träume und zähle in Deutsch!

**Sie setzen sich seit vielen Jahren mit der Sozialpolitik in den verschiedenen Kantonen auseinander und kennen die unterschiedlichen Ausrichtungen sehr gut. Stellen Sie sich vor, Sie müssten Sozialhilfe beantragen: In welchem Kanton möchten Sie wohnen? >**



«Ich bin zusammen mit meinen drei Brüdern in Verhältnissen aufgewachsen, die ich als prekär bezeichnen würde.»

> Uh-la-la ... da muss ich kurz nachdenken. – Am besten kenne ich die Verhältnisse im Kanton Waadt. Was mir dort gefällt, sind die Bestrebungen nach Professionalisierung und Regionalisierung der Sozialhilfe, die schon in den 90er-Jahren eingesetzt haben. Für einen Sozialhilfebezüger ist es sicherlich angenehmer, zu einem professionalisierten Dienst zu gehen, als den Gemeindeschreiber fragen zu müssen, ob er Anrecht auf Sozialhilfe hat.

**Während Ihrer Amtszeit als SKOS-Geschäftsführer hat sich das sozialpolitische Klima in der Schweiz verändert. Welche Entwicklungen haben Sie wahrgenommen?**

Ich stelle ganz klar eine Polarisierung fest. Ganz besonders in der Sozialpolitik sind die Auseinandersetzungen härter geworden. Die Positionen sind starr und man neigt zu Übertriebungen. Die Missbrauchsdiskussion ist ein gutes Beispiel dafür. Der Fokus der öffentlichen Diskussion liegt auf einem Teilaspekt und man vergisst das Kernproblem, nämlich, dass es in unserem Land tatsächlich arme Menschen gibt. Im Allgemeinen habe ich den Eindruck, dass sich das politische Spektrum nach rechts verschoben hat. Die ideologischen Inhalte orientieren sich stark am Wettbewerb und somit an der Haltung «der Stärkere gewinnt».

**Wie hat sich das auf Ihre Tätigkeit ausgeübt?**

Auch innerhalb der SKOS haben die polarisierten Positionen zugenommen. Die SKOS ist ein Abbild des gesamten politischen Spektrums.

**Gibt es politische Entwicklungen, die Ihnen Angst machen?**

Wenn der Druck auf die Sozialwerke weiter zunimmt und der Zugang erschwert wird, frage ich mich, was mit den betroffenen Menschen geschieht. Ich habe den Eindruck, dass sich jene Leute, die diese Entwicklung politisch verantworten, solche Fragen nicht stellen und dass es ihnen egal ist, was mit diesen Menschen geschieht. Das ist erschreckend. Man geht davon aus, dass die Sozialhilfe dies irgendwie auffängt. Gleichzeitig wird die Sozialhilfe angefeindet, weil sie zu hohe Ausgaben hat. Wenn man beispielsweise Menschen mit psychischen Problemen von der IV ausschliesst, löst man damit vielleicht halbwegs ein versicherungstechnisches Problem. Die Betroffenen aber haben dadurch noch immer keine Arbeitsstelle und kein Erwerbseinkommen.

**Haben Sie für die Schweiz eine sozialpolitische Vision?**

Längerfristig braucht es eine bundesrechtliche Lösung zur Existenzsicherung und zur Integration. Nur auf diesem Weg kann die Rechtsgleichheit und Rechtsicherheit einheitlich geregelt werden. So ein übergreifendes System müsste heute ein Auftrag der ganzen Sozialpolitik sein. Persönlich glaube ich immer weniger an Zwangsmassnahmen: Die Integration muss mehr oder weniger auf einer freiwilligen Basis stattfinden.

### **Was macht Sie so sicher?**

Schon als ich im Kanton Waadt für die Sozialpolitik tätig war, stellte ich fest, dass Rechte und Pflichten in einem ausgewogenen Verhältnis sein müssen. Man erwartet von den Betroffenen, dass sie ihre Pflichten erfüllen – aber auch die öffentliche Hand hat Pflichten, und zwar nicht nur in materieller Hinsicht: Sie muss effektive Integrationshilfe leisten, die motivierend ist und funktioniert. Wenn die Leute keine Motivation haben, dann bringt auch Zwang nichts.

**Man kann sich vorstellen, dass Ueli Tecklenburg auch in Pension rege am politischen Leben teilnehmen wird. Heute spricht man ja häufig von den jungen Alten und den rüstigen Senioren. Können Sie sich damit identifizieren?**

Im Moment noch nicht! Aber ich weiss, was ich mir darunter vorstelle. Heute ist die materielle Situation von Pensionierten viel besser als noch vor 50 Jahren. Man kann also relativ sorglos in Pension gehen. Und auch körperlich sind viele Leute mit 65 Jahren noch fit. Im dritten Lebensabschnitt hat man den Vorteil, nur noch das tun zu müssen, was man wirklich will!

### **Wie darf man sich das vorstellen?**

Ich werde meinem Hobby, dem Fotografieren, frönen. Im nächsten Jahr ist eine Ausstellung von mir in Bern geplant. Auch Reisen steht auf dem Programm, vielleicht werde ich sogar noch eine Weltreise machen. Und ich könnte mir vorstellen, dass ich an der Volks- oder Altersuniversität gewisse Kurse besuche – vor allem im Bereich Sozialgeschichte.

**Bestimmt gibt es Tätigkeiten, die Sie als pensionierter SKOS-Geschäftsführer überhaupt nicht vermissen werden. Nennen Sie eine ...**

Das Budget machen!

### **Das kam jetzt aber tief aus dem Bauch heraus!**

Das kann man wohl sagen!

### **Wo wird die SKOS in zehn Jahren stehen?**

Wenn es in zehn Jahren tatsächlich ein Bundesrahmen gesetz zur Existenzsicherung und Integration gibt, dann müsste eigentlich ein Bundesamt die Funktion der SKOS übernehmen. Ich wünsche der SKOS zwar nicht den Tod, aber diese Entwicklung ist angezeigt – wenn leider auch nicht wahrscheinlich. Deshalb wird die SKOS wohl auch in zehn Jahren noch bestehen. Ich wünsche ihr, dass sie – trotz polarisierender Tendenzen – den Zusammenhalt wahren kann. Denn nur auf diese Art kann sie ihr Anliegen durchbringen und letztlich auch ihrem Hauptziel nachgehen: Nämlich arme Menschen in der Schweiz unterstützen.

Das Gespräch führte  
Monika Bachmann

**Walter Schmid**  
Präsident der SKOS



### **DANKE UELI TECKLENBURG!**

Es ist ein Glück, dass sich Ueli Tecklenburg vor gut sechs Jahren bei der SKOS als Geschäftsführer beworben hat. Umso mehr, als mit ihm eigentlich nicht zu rechnen war: Ueli Tecklenburg wohnte in Genf, die Geschäftsstelle der SKOS liegt in Bern. Sein bisheriges berufliches Umfeld war die Westschweiz, die SKOS arbeitet mehrheitlich deutschsprachig. Für die Geschäftsleitung der SKOS war es ein Leichtes, sich für ihn zu entscheiden – und sie hat es wahrlich nicht bereut.

Ueli Tecklenburg hat das Sekretariat 2003 nach einer Krise innerhalb des Verbands übernommen. Innert kurzer Zeit schaffte er Vertrauen, und es gelang ihm, die Geschäftsstelle der SKOS zu einer Equipe aufzubauen, die in den letzten Jahren vorzügliche Arbeit geleistet hat. Dank seiner beruflichen Vernetzung konnte er rasch vielfältige Beziehungen zu Partnerinnen und Partnern der SKOS knüpfen und fand bei Behörden hohe Akzeptanz. Seine perfekte Zweisprachigkeit hat zudem die Verbindung zwischen den Landesteilen verstärkt.

Gleich zu Beginn war Ueli Tecklenburg einer grossen Belastungsprobe ausgesetzt: Die Richtlinien der SKOS sollten einer grundlegenden Revision unterzogen werden. Und dies in einer Zeit, die von öffentlichen Kontroversen um die Sozialhilfe geprägt war. Die Geschäftsleitung, die Kommission RIP/RETE und die Geschäftsstelle waren enorm gefordert. Es gelang in kurzer Zeit und überraschend gut, das grosse Reformwerk zu vollbringen und den Integrationsauftrag der Sozialhilfe mittels Einführung von leistungsorientierten Elementen zu stärken. Im Zentrum dieser Herkulesaufgabe stand Ueli Tecklenburg. Wie hatte er das nur geschafft?

Hinter dem Geheimnis stehen Qualitäten und Fähigkeiten, die wir in den vergangenen Jahren so sehr zu schätzen gelernt haben: Ueli Tecklenburg hat grosse analytische Gaben und ein ausgeprägtes Urteilsvermögen. Für die SKOS war er eine Art Frühwarnsystem – oft sah er voraus, was bald auf uns zukommen würde. Ausgezeichnet hat Ueli Tecklenburg auch seine enorme Schaffenskraft. Er jammerte fast nie über die Arbeitslast, ja manchmal vielleicht sogar etwas zu wenig. Als ausgesprochen fairer Teamplayer stellte er sein Ego nie ins Zentrum. Er war stets loyal und von hoher Verlässlichkeit.

Solidarität ist für Ueli Tecklenburg der Kern einer lebenswerten Gesellschaft. Deshalb war ihm die Mitgestaltung einer sozialen Schweiz ein zentrales Anliegen. Die Angriffe auf den Sozialstaat und ganz besonders auf die Sozialhilfe haben ihn nicht kalt gelassen. Die Präambel der Bundesverfassung, welche vom Wohl der Schwachen als Massstab der Stärke eines Volkes spricht, ist für ihn nicht toter Buchstabe: Er hat sich in den letzten Jahren ganz besonders für die Bekämpfung der Armut engagiert.

Wir danken Ueli Tecklenburg ganz herzlich und wünschen ihm für die Zukunft alles Gute. Auch Zeit für sein Hobby, die Fotografie. Wer seine Werke gesehen hat, erkennt darin einen Ueli Tecklenburg, der eintauchen kann in eine Welt voller Farben, Formen und Strukturen, Poesie, Visionen und Emotionen – in eine Welt höchster Ästhetik.