

**Zeitschrift:** Appenzellische Jahrbücher  
**Herausgeber:** Appenzellische Gemeinnützige Gesellschaft  
**Band:** 149 (2022)

**Artikel:** "Führen heisst nicht unterwerfen"  
**Autor:** Schubiger, Ruth / Spörri, Hanspeter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-981544>

### **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:** 15.02.2026

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





«Tiere können einem emotional etwas geben. Sie können einem zeigen:  
Ich habe Dich gern.»



## «Führen heisst nicht unterwerfen»

*Ein Gespräch mit Ruth Schubiger (\*1964), Mutter von vier Kindern, 28 Jahre lang Bäuerin in Appenzell Innerrhoden und Sozialpädagogin. Heute arbeitet sie bei der KESB Appenzell Ausserrhoden und im Familienbetrieb Strub Sozialberatung in Wildhaus.*

HANSPETER SPÖRRI

Wer unter dem Calatrava-Dach an der Haltestelle Marktplatz Bohl in St. Gallen auf den Zug der Appenzeller Bahnen oder den Bus wartet, bekommt sie vielleicht zu Gesicht: die Hunde, die geduldig neben ihren Besitzern warten, Männern und Frauen, deren Äusseres auf schwierige Lebensumstände schliessen lässt. Als Randständige werden sie bezeichnet. Manche sitzen ruhig da, rauchen, beobachten, nehmen ab und zu einen Schluck aus einer Bierdose, manche scheinen zu schlafen, andere diskutieren erregt. Den Hunden scheint es recht gut zu gehen. Sie sind nicht überfüttert und nicht zu mager. Entspannt und zugleich aufmerksam sitzen sie da, fast so, als ob sie immer ein wachsames Auge auf ihren Menschen hätten und um dessen Probleme wüssten.

Auch Ruth Schubiger kennt diese Hunde und staunt über deren Sanftheit. Sie arbeitet als Sozialarbeiterin im Abklärungsdienst der KESB, der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde von Appenzell Ausserrhoden. In ihrem Berufsalltag hat sie immer wieder mit Menschen zu tun, deren Welt aus den Fugen geraten ist. Und mit den Haustieren dieser Menschen.

### «Tiere verlangen von dir Disziplin und Aufmerksamkeit»

Tiere spielen in Ruth Schubigers Leben seit je eine Rolle. Von 1988 bis 2016 bewirtschaftete sie zusammen mit ihrem Partner in Appenzell Innerrhoden einen Bauernhof mit vielen Tieren und zog vier Kinder gross. Zu Beginn standen Milchkühe im Stall, nach der Umstellung auf Bio ostfriesische Milchschafe – rund 45 Muttertiere. Mitte der 1990er-Jahre begann das Paar, Menschen mit einer Beeinträchtigung oder Suchtproblematik auf dem Hof aufzunehmen und bot Time-out-Plätze an. Ruth Schubiger stellte bald einmal fest, dass Tiere auf manche Menschen eine beruhigende Wirkung ausüben, ihrem Alltag eine Struktur geben können: «Tiere verlangen von dir Disziplin. Egal, wie es dir geht, Kühe müssen gemolken und gefüttert werden. Das ist eine sinngebende Arbeit. Man weiss, wieso man sie macht.» Die gleiche Rolle könne ein Hund einnehmen: Auch wenn es dem Besitzer schlecht gehe, müsse er mit dem Hund ins

«Tiere verlangen von dir Disziplin. Egal, wie es dir geht, Kühe müssen gemolken und gefüttert werden.»

Freie. «Und noch etwas Wichtiges: Tiere können einem emotional etwas geben, vielleicht das, was man als Kind vermisst hat. Sie können einem zeigen: Ich habe Dich gern; ich möchte bei Dir sein. Für mich bist Du der Beste.»

### «Jemand muss führen»

Berufsbegleitend absolvierte Ruth Schubiger eine sozialpädagogische Ausbildung. Diese versetzt sie heute in die Lage, als Sozialarbeiterin tätig zu sein. Einige Zeit arbeitete sie auch in der sozialpädagogischen Familienbegleitung: «Dabei fiel mir auf, dass Familien, die Probleme mit ihren Kindern haben, häufig auch Tiere besitzen. Und diese vergrößern dann das Chaos, statt dass sie zur Beruhigung beitragen.» Ruth Schubiger sieht viele Parallelen zwischen der Erziehung von Kindern und dem Halten von Hunden. Beides erfordere Klarheit: «Aber das Rollenverständnis ist bei manchen Familien heute unklar. Die Kinder wissen nicht, wer Chef ist, nach wem sie sich zu richten haben. Daraus kann ein Chaos entstehen. Hunde reagieren ähnlich wie Kinder. Auch sie müssen wissen, wer zum Rudel gehört, was gilt, wer der Rudelführer oder die Rudelführerin ist.»

Ich erschrecke. Darf man einen solchen Vergleich ziehen. Ruth Schubiger fährt fort: Viele Menschen seien heute in einer gewissen Weise haltlos. Ihnen fehlten Bezugspunkte und Vorbilder. Wenn niemand da sei, der die Linie vorgebe, gehe mit der Zeit der Respekt verloren. «Das ist auch beim Hund so: Wenn ich ihm nicht klar durchgebe, wer der Chef ist, nicht klar kommuniziere, was ich will, hat er keinen Respekt.»

Ruth Schubigers Aussagen decken sich einerseits mit meinen eigenen Erfahrungen in Führungsaufgaben, andererseits frage ich mich: Hält sie ein Plädoyer für ein konservatives, patriarchales Familienbild?

### Als Erwachsener Verantwortung übernehmen

«Wenn Sie das so interpretieren, haben Sie mich falsch verstanden», entgegnet sie: «Aber jemand muss anleiten. Dies ist eine wichtige Rolle. Es ist egal, wer sie einnimmt, der Vater, die Mutter oder beide zusammen. Oder zwei Frauen, zwei Männer, die zusammen Kinder erziehen. Alles ist möglich.»

Man kann sich die Führungsrolle also auch teilen? «Selbstverständlich!», sagt Schubiger. «Aber es muss eine Führung da sein. Auch in einer Patchwork-Familie muss ein Mann, der neu hinzukommt, eine Rolle übernehmen. Er kann nicht einfach sagen, es seien nicht seine Kinder, sie gingen ihn nichts an. Er ist erwachsen. Er muss Verantwortung übernehmen.»

Ich frage nochmals nach: Kann das nicht als Lob einer patriarchalen Ordnung verstanden werden? Ruth Schubiger ist unbeeindruckt: «Ich kann mit dem Patriarchat nichts anfangen. Es mag

«Als Mutter und Sozialarbeiterin habe ich immer wieder erfahren, wie nötig es ist, eine klare Linie zu haben, berechenbar zu sein.»

heute aber tatsächlich etwas unmodern sein, Führung zu fordern. Aus meiner Sicht ist Führung in der Erziehung aber wichtig. Ich bin nicht konservativ. Aber als Mutter und Sozialarbeiterin habe ich immer wieder erfahren, wie nötig es ist, eine klare Linie zu haben, berechenbar zu sein – und das heisst eben: zu führen. Ich sehe oft Kinder und Jugendliche, denen das fehlt. Sie verhalten sich dann häufig respekt- und orientierungslos.»

«Weisst Du, ich bin eben alleinerziehend!», habe ihr einmal eine Zehnjährige gesagt: «Sie wusste natürlich, dass ihre Mutter als alleinerziehend galt. Aber sie spürte, dass die Mutter diese Rolle nicht ausfüllte, dass sie sich deshalb selbst erziehen musste. – Aber bitte verallgemeinern Sie diese Aussage nicht!», sagt Ruth Schubiger mit Nachdruck: «Sie gilt nicht für alle alleinerziehenden Mütter oder Väter. Es ist einfach so, dass es Kinder gibt, die den nötigen Halt in der Familie nicht finden und sich selbst die Richtlinien geben müssen. Manchmal geht das sogar gut.»

Ich wollte mit Ruth Schubiger über Tiere reden. Aber das geht nicht, ohne über Menschen zu sprechen. Für manche Menschen sei der Hund der beste Freund. Wer in der Kindheit, in der eigenen Familie, zu kurz gekommen sei, spreche stark auf die emotionale Seite der Tierhaltung an. «Ich finde es nicht gut, wenn Tiere als Menschenersatz dienen, will es aber auch nicht verurteilen. Wenn man sich ein Tier zulegt, um sich selbst besser zu fühlen, vielleicht sogar, um sich selbst zu heilen, kann es problematisch sein. Wenn das Tier die nächste Person ist, übernimmt es gewissermassen die Führungsrolle. Verboten kann man das nicht. Aber es kann dazu führen, dass der Kantonstierarzt eingreifen muss. Wenn die Rollen unklar sind, verteidigt der Hund seine Besitzer. Dies kann zu gefährlichen Situationen führen, zu Tierbissen.»

Ruth Schubiger deutet nur knapp an, welche Situationen manchmal anzutreffen sind: Überforderte Leute, die sich viel zu viele Tiere zugelegt haben, Hunde, Vögel, Kaninchen. Der Haushalt liegt im Chaos. Überall Kot. «Das ist dann nicht nur ein Problem der Tierhaltung. Es geht auch um den Schutz involvierter Menschen.»

### Tiere leben in der Gegenwart

Die Sozialarbeiterin kann sich gut in Menschen einfühlen, stelle ich im Verlauf des Gesprächs fest. Hat sie auch eine Vorstellung, wie Tiere «ticken»? Bei Hunden sei gut zu erkennen, wie sie sich am Rudelführer orientierten. «Anders als Menschen leben Tiere vermutlich nur in der Gegenwart, kennen keine Zukunft und keine Vergangenheit. Sie sterben darum auch leichter als die Menschen», sagt sie.



Ich denke an Yoga und Meditation: Menschen üben Jahre und Jahrzehnte, um einen kurzen Moment nur in der Gegenwart zu leben, eine Erleuchtung zu erfahren. Aber schon holt mich Ruth Schubiger wieder aus meinen Gedanken: «Tiere können auch Neurosen entwickeln. Es gibt Haustiere mit psychischen Problemen. Aber das hat viel mit den Menschen zu tun, mit falscher Tierhaltung.»

Ich hake nochmals nach beim Thema «Führung». Mir kommt dabei auch der Begriff «Unterwerfung» in den Sinn. «Führen heisst nicht unterwerfen», stellt Ruth Schubiger klar: «Wer einen Hund erzieht, sollte von ihm nicht totale Unterwerfung fordern. Der Hund muss gehorchen, wenn es drauf ankommt. Die Grenzen müssen bekannt sein. Er darf nicht schnappen, nicht jagen. Aber er soll seinen eigenen Charakter behalten, soll nicht hörig sein. Auf dem Bauernhof kann ein Hund auch ein wenig ein Anarchist sein. Aber auch dann ist ihm gegenüber eine gewisse Autorität nötig.» Autorität habe heute leider einen negativen Klang, vermutet Ruth Schubiger. Das sei schade, denn Autorität sei eigentlich etwas Positives. Es gehe dabei nicht darum, Macht auszuüben: «Man muss begründen, weshalb man etwas will, man muss nachvollziehbar entscheiden. Das gilt auch gegenüber Hunden. Sie müssen begreifen, was man von ihnen will.»

Ich denke nochmals an die Hunde der Menschen am Marktplatz Bohl in St. Gallen. Warum sind sie so sanft und geduldig? Wer übt hier Autorität aus, frage ich Ruth Schubiger. Und sie holt nochmals aus: Autorität solle man nicht ausüben, sondern vorleben. Echte Autorität drücke sich im Wesentlichen aus durch Konsequenz im Handeln und situationsgerechtes Reagieren. Durchsetzungsstärke beruhe auf der Fähigkeit zur Kommunikation, dies auf der Basis innerer Sicherheit und Stabilität. «Das sind Begriffe, die wir beim ersten Hinsehen nicht mit Menschen mit einer Suchtproblematik in Verbindung bringen. Sie verbringen aber meist 24 Stunden mit ihren Hunden und bewegen sich häufig in immer den gleichen Kreisen. Dies gibt den Tieren Sicherheit. Auch sind viele Menschen mit einer Suchtproblematik liebevolle Menschen. Es mangelt eher an Selbstfürsorge als an Empathie für andere Wesen. Tiere sind keine Bedrohung, sondern treue Begleiter für sie.» Autorität sei ein schwieriger Begriff. Man könne ihn beispielsweise ersetzen durch Formulierungen wie «Anbieten von Beziehung», «präsent sein». Diese Worte lassen aber einen grossen Interpretationsspielraum zu. «Klar ist, dass das Verhältnis zwischen Mensch und Tier komplexer ist, als wir zunächst vermuten.»

«Der Hund muss gehorchen, wenn es drauf ankommt. Die Grenzen müssen bekannt sein.»