

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 63 (1992)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Ehepaare in der Heimleitung - Chancen und Gefahren  
**Autor:** Annen-Ruf, Margrit  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-810927>

#### **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:** 28.01.2026

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

# Ehepaare in der Heimleitung – Chancen und Gefahren

Von Margrit Annen-Ruf

An der am 5. Mai von der «Interessen-Gemeinschaft für HeimleiterInnen» (IGH) im Altersheim «Limmat», Zürich, durchgeführten diesjährigen Generalversammlung stand das Thema «Ehepaare in der Heimleitung – Chancen und Gefahren» auf dem Programm. Ein Thema, das bei den rund 60 Teilnehmern und Teilnehmerinnen, vorwiegend Ehepaare, auf grosses Interesse stiess und das der Präsident der IGH, Josef Heer, als ein wichtiges Thema für Paare, die gemeinsam, aber auch für Paare, die getrennt ein Heim leiten, bezeichnete.

Einleitend beleuchteten die Psychologin und Leiterin des Jugendpsychiatrischen Dienstes der Stadt Zürich, Frau Ursina Ricklin, sowie Dr. Hans-Ulrich Kneubühler, Leiter der Luzerner Grundkurse für Heimleiter und Dozent an der Theologischen Fakultät Luzern, die Thematik.

Gruppenarbeiten und eine von Hans-Rudolf Winkelmann, freischaffender Berater und Ausbildner in der Altersarbeit, moderierte Podiumsdiskussion bildeten den Abschluss.

## Die Ehe als Partnerschaft

Ursina Ricklin befasste sich in ihrem Referat «Beziehungen...» mit «Allgemeinem zur Ehe in der heutigen Zeit», der «besonderen Situation von Ehepartnern in der Heimleitung» sowie mit Aspekten «zur Gestaltung einer guten Beziehung».

So spiegelt das 1979 erschienene Buch des Psychiaters Adolf Guggenbühl «Die Ehe ist tot – lang lebe die Ehe» die damalige, zwiespältige Haltung gegenüber der Institution Ehe wider, die als Folge der 68er-Bewegung als Modell stark umstritten war. Heute ist jedoch wieder eine vermehrte Tendenz hin zur Ehe zu beobachten. Nach dem Hang zur «Selbstverwirklichung» und «Individualisierung» auf Kosten der Umgebung und der Umwelt werden deren Bedürfnisse wieder stärker in die eigenen Überlegungen und Handlungen einbezogen.

Die Ehe, als Partnerschaft verstanden, soll die Gleichberechtigung beider Partner mit gerechter Aufgaben- und Rollenverteilung gewährleisten. Dies setzt mündige und selbstverantwortliche Partner voraus die, einerseits die Prozesshaftigkeit der Ehe als Chance zur gemeinsamen Entwicklung zu nutzen wissen, anderseits aber auch in der Lage sind, die Gefahren, die sich aus der individuellen Entwicklung ergeben, zu erkennen.

## Vorbildcharakter – eine Hypothek

Das Besondere an der Situation eines Ehepaars in der Heimleitung liegt, wie Ursina Ricklin erklärte, in der Tatsache, dass die Ehe der ständigen Kontrolle durch das Gesamtheim unterliegt und das Leiterpaar vor allem in Krisenzeiten starken Spannungen und öffentlichem Druck ausgesetzt ist.

Hat ein Heimleiterpaar nicht gelernt, konstruktiv mit solchen – unvermeidlichen – Krisen umzugehen, ist primär die Ehe, aber auch der innere Friede des Heimes gefährdet. Eine Neudeinition der Anpassung in der Ehe ist oder wird deshalb notwendig. So etwa in bezug auf die heute noch meist höherwertige patriarchale Prägung der Ehe, in der die Bedürfnisse der Frau den Bedürfnissen, dem Selbstverständnis und der Arbeit des Mannes nachgestellt sind. Dies zeigt sich etwa darin, dass der Mann der Repräsentant nach aussen und die Frau zuständig für den Innenbereich ist.

Die wohl grösste Belastung stellt indessen der mit hohen Idealvorstellungen verbundene «Vorbildcharakter» der Ehe eines Heimleiterpaars dar. Vom Heimleiterpaar wird nahezu «Unfehlbarkeit» erwartet. Es sollte stets das Richtige tun und das Falsche lassen, alles wissen und alles können. Solche Idealvorstellungen wirken behindernd und führen – können sie nicht relativiert werden – zu Schuldkomplexen. Konflikte gelten als etwas Negatives, werden nach Möglichkeit vermieden und wo dies nicht mehr gelingt, sind oft Krankheiten die Folge.

An weiteren Belastungen und Konfliktpotentialen nannte die Referentin:

- die insbesondere in Alters- und Pflegeheimen noch oft angestrebte Körperlosigkeit (Körperverlegung), die die Ausdrucks-, Begegnungs- und Kommunikationsmöglichkeiten stark eingrenzt, sowie
- oft mangelnde oder fehlende Möglichkeiten zur Abgrenzung – eine vor allem in Krisenzeiten nicht zu unterschätzende Gefahr. Das Errichten noch höherer Ideale, eine noch ausgeprägtere Konfliktvermeidungshaltung bis zum Auseinanderbrechen der Ehe, sind oft das Resultat.

## Eine gute Beziehung macht aus...

Anstelle von Idealisierung ist deshalb die Überführung in eine realitätsgerechte Wahrnehmung notwendig. Ein Heimleiterpaar soll als eine Gemeinschaft von zwei Menschen, die ihre Schwächen und Versagermöglichkeiten haben dürfen, akzeptiert werden. Nur wenn dies gelingt, ist in Krisenzeiten von der Umgebung Verständnis zu erwarten. Bei sich anbahnenden Konflikten soll ein Heimleiterpaar auch eine fachkundige Beratung in Anspruch nehmen können.

In einer guten Beziehung haben zudem, wie Ursina Ricklin betonte, Meinungsverschiedenheiten und unterschiedliche Werthaltungen Platz. Wichtig ist indessen die Fähigkeit, damit umgehen zu können. Außerdem

- sind Beziehungs- und Sachprobleme stets voneinander getrennt zu behandeln;
- sind die eigenen Standpunkte, ohne Druck, so zu vertreten, dass sie vom Partner/der Partnerin akzeptiert werden können und
- sehen verschiedene Menschen die gleichen Dinge unterschiedlich – eine Tatsache die wir annehmen müssen.
- Auch sollen Emotionen nie die Oberhand über die Vernunft gewinnen (dies heisst allerdings nicht, dass Gefühle nicht offen dargelegt werden dürfen). In einer guten Beziehung ist ein Ausgleich zwischen Emotionen und Vernunft anzustreben.

## Gesucht ein Ehepaar

Dr. Hans-Ulrich Kneubühler zeigte in seinem Referat den sozialen und gesellschaftlichen Wandel und den Wandel der Familie in den letzten rund 300 Jahren auf. War die Familie in der vorindustriellen Gesellschaft eine Lebens- und Produktionsgemein-

schaft, die Familienglieder, Knechte, Mägde, Betriebsangestellte umfasste und in der Kinder ein Produktionsfaktor waren, hat sie sich im Zuge der Industrialisierung, mit ihrer Trennung von Arbeitswelt und Privatleben, zur bürgerlichen Kern- oder Kleinfamilie entwickelt.

Anders als die bäuerliche Haushaltfamilie, die auf einem ökonomischen Zweckarrangement beruhte, basiert die Kleinfamilie auf Liebe und Zuneigung, ist sie der Ort, wo Gefühle Platz haben. Aus der Arbeitswelt jedoch wurden die Gefühle ausgeklammert.

Der Wandel von der archaischen Haushaltfamilie zur modernen Kleinfamilie, die sich zudem immer mehr zu einer funktionalen Partnerschaft verändert, hat sich indessen nicht linear entwickelt. Vielmehr existiert in unserem Land noch beides.

Wie der Referent weiter ausführte, ist das Bild der grossen Haushaltfamilie zwar am Verblassen – etwa beim Pfarrer.

Für zwei Branchen oder Bereiche: für das Gastgewerbe sowie insbesondere für Heime, Schulen, Internate, werden heute noch praktisch ausschliesslich Ehepaare für die Leitung gesucht. *Das Heim als Lebensgemeinschaft oder Haushaltfamilie ist noch unausgesprochenes Leitbild und die ethische Legitimation ist die Barmherzigkeit. So reden wir etwa vom Heim für Betagte, für Kinder, für Behinderte und nicht vom Heim mit Betagten, mit Kindern, mit Behinderten.*

Die Konflikte für Ehepaare in Heimen sind somit nicht nur individuell, sondern auch, oder vor allem, strukturell bedingt. *Die Vorstellung von Ehe und Familie stimmt oft nicht mit der Vorstellung vom Heim überein.* Das Wahrnehmen der unterschiedlichsten Rollen in Ehe, Familie, Heim und das Erfüllen verschiedener Normen und Erwartungen führen zu Rollenkonflikten.

### Führen – ein gruppodynamischer Prozess

In Rollenkonflikten bieten sich verschiedene Handlungsstrategien an wie:

- das Selektionieren;
- das Abschirmen in der Rollenteilung;
- das Delegieren von Arbeiten oder Rollen;
- das sich Solidarisieren – zum Beispiel reden miteinander oder
- das Abbrechen der Heimleitung beziehungsweise das Verzichten auf die Ehe.

Der Referent wies auch auf das Machtproblem hin, denn in einem Heim hat ein Ehepaar eine grosse Macht. Wie nun gehe ich, gehen wir mit dieser Macht um? Nach Ansicht Kneubühlers gibt es den geborenen Führer nicht, sondern ist Führen ein sozialer, gruppodynamischer Prozess, in dem «learning/controlling» dominieren sollte im Sinne des folgenden Zitats:

«Die Ziele einer Organisation (werden) in Verhandlungsprozessen (Bargaining) zwischen den Organisationsteilnehmern beziehungsweise -mitgliedern entwickelt. Dem Bargainingsprozess folgt ein Controll-Prozess zur Herausarbeitung spezifischer Ziele und ein Lernprozess, im Zuge dessen Ziele aufgrund von Umweltveränderungen angepasst werden.» (W.H. Stachle)

Laut Hans-Ulrich Kneubühler ist im übrigen das Heim als Realisierung der Idee der «Organisation mit gerechter Aufgabenteilung und Produktivität» im Kommen.

### Der Ehekraich darf Platz haben

Die in den Gruppen und in der Podiumsdiskussion geäusserten Meinungen und Erfahrungen ergänzten das Gehörte. An hauptsächlichsten Problemen genannt wurden unter anderem:

- die oft fehlende oder ungenügende Möglichkeit, Arbeit und privat trennen zu können;
- das Durchbrechen-Können tradierte Rollenbilder wegen Kindern, den Gegebenheiten im Heim (die Rollenteilung muss mit den Realitäten im Heim übereinstimmen);
- die, insbesondere in Altersheimen – wo vor allem Frauen tätig sind – häufigen Intrigen gegen die Frau des Heimleiterpaars wegen verletzter Wertgefühle;
- die Beziehung Heimleiter – Mitarbeiterinnen (Wie soll/muss ich mich verhalten, ohne die eigene Ehe zu gefährden?) sowie das
- Aufkommen des Gefühls, die schönsten Jahre der Ehe verpasst zu haben, wenn die Leitung eines Heimes in jungen Jahren übernommen wurde.

Einige Paare befürworteten das Zusammenleben, lehnten jedoch die Zusammenarbeit, das gemeinsame Führen eines Heimes ab.

An positiven Faktoren, die zum guten Gelingen bei der Führung eines Heims beitragen, wurden unter anderem erwähnt:

- der gleiche berufliche Werdegang von Mann und Frau;
- klare Zielvorstellungen vor Antritt der Stelle;
- klare Zuteilung respektive Trennung der Kompetenzen;
- transparente Strukturen nach aussen und nach innen (Wer ist zuständig für welchen Bereich?) und
- das Überdenken der Rolle der Frau im Heim. Sie darf nicht nur in die Rolle der Hausmutter gedrängt werden.

Befürwortet wurde ferner die Einrichtung einer Supervision – «sie ist ein gutes Gefäss» –, das Schaffen von Freiräumen und für jedes Heimleiterpaar die Wahlmöglichkeit zwischen dem Wohnen im Heim und dem Wohnen ausserhalb des Heims. Letzteres lässt eine bessere Abgrenzung zu. Insbesondere Frauen, die ein anderes «Rollenverständnis» haben, können so besser abschalten.

Wichtige Voraussetzungen sind zudem Offenheit, Toleranz und Ehrlichkeit und, so die einhellige Meinung, es darf im Heim auch Platz haben für den «Ehekraich».

Herkunft der Normen	zunehmende Identifikation		
	Kulturelle Normen	Herrschernormen	Interaktionsnormen
Art der Normen	personal-bezogen	organisations-bezogen	situations-bezogen
Vollzugs-normen Gehorsam gegen-über Regeln	Sozialisierungs- rollen Kind Patient	Ausführungs- rollen Soldat Straf- gefangener	Spiel-Rollen Verkehrs- teilnehmer, Fussball- spieler
Qualitäts-normen Bewältigung von Aufgaben	Helper-Rollen Eltern Doktorvater Seelsorger	Arbeitsrollen Postbeamter Arbeiter Vereins- vorsitzender	Bewältigungs- rollen Prüfling Diskussions- leiter
Gestaltungs-normen Stil der Wert- realisierungen	Beziehungs- rollen Ehemann Liebhaber charismatischer Führer	Leistungs- rollen Politiker Schauspieler Wissenschaftler	Kontakt- rollen Nachbar Gastgeber