

## KÖPFE DER SOZIALWIRTSCHAFT: MARKUS RÜCKERT

# »Die Soziallandschaft wird sich grundlegend verändern«

*SOZIALwirtschaft befragt in jeder Ausgabe, in Anlehnung an Marcel Prousts Fragebogen, Führungskräfte der Sozialwirtschaft nach ihren Erfahrungen und Meinungen, nach ihrem Arbeiten und Leben. In diesem Heft antwortet Prof. Dr. Markus Rückert, Vorsitzender des Vorstands der Augustinum Stiftung und Vorsitzender der Geschäftsführung der Augustinum gGmbH.*

**SOZIALwirtschaft:** Was war Ihre Motivation, Führungskraft in der Sozialwirtschaft zu werden?

**Markus Rückert:** Meine Eltern, der Vater Pfarrer, die Mutter Diplomhandelslehrerin, hatten miteinander schon in den 1950er-Jahren begonnen, soziale Einrichtungen nach wirtschaftlichen Maßstäben und so weit als möglich ohne öffentliche Zuschüsse zu führen. In der Sozialwirtschaft, das wurde mir bei meinem Studium der Betriebswirtschaft deutlich, ist der Grat zwischen Erfolg und Misserfolg unter ökonomischen Gesichtspunkten besonders schmal und schwierig zu begehen; das stellt für mich schon immer eine besondere intellektuelle Ermunterung dar.

**SOZIALwirtschaft:** Was ist für Sie Erfolg in der Sozialwirtschaft?

**Markus Rückert:** Wenn Menschen ein Stück weniger Angst vor der Zukunft haben; das Soziale an der Wirtschaft hat grundsätzlich den Anspruch, Menschen die Angst vor den Unwägbarkeiten ihres Lebens zu nehmen, sonst nichts.

**SOZIALwirtschaft:** Welches Ereignis in Ihrem Leben hat Ihre berufliche Laufbahn am meisten beeinflusst?

**Markus Rückert:** Ich denke, der Film »Wie klaut man eine Million«, als Peter O'Toole, der Dieb, sich am Ende als extrem gut ausgebildeter Versicherungsprofi zu erkennen gibt. Ich habe mir das – ich glaube mit 17 Jahren – drei- oder viermal angesehen und dann für mich beschlossen, zwei völlig verschiedene Studien anzugehen mit dem unbedingten Ziel eines doppelten Abschlusses und einer Promotion.

**SOZIALwirtschaft:** Welche Rolle spielten Zufall und Glück in Ihrer Karriere?

**Markus Rückert:** Ich bin ein Sonntagskind, und die sind angeblich Glückskinder; ich kann das nur bestätigen, allein schon, dass ich noch keinen Krieg habe am eigenen Leib und Leben erfahren müssen, ist Glück in Potenz. Für mein berufliches Leben war es immer entscheidend, dass ich Mitarbeiter und Vorgesetzte hatte, die mich mochten, die mir etwas zutrauten und deren Vertrauen ich wohl in der Regel gerechtfertigt habe. Und ich habe bis heute das Glück, gesund zu sein an Leib und Seele und eine große Familie zu haben (ich habe fünf Geschwister und sechs Kinder), die das Aufregendste und Anstrengendste ist, was es für mich gibt.

**SOZIALwirtschaft:** Haben Sie Vorbilder?

**Markus Rückert:** Natürlich, meine Eltern zuerst, seit meiner frühesten Kindheit waren die unterschiedlichsten Schicksale und Führungsprobleme mit den verschiedensten Menschen und deren mögliche Lösungen Themen der Eltern bei allen Mahlzeiten. Über meine Mutter, die in Nürnberg Assistentin war, kam die Bewunderung für Ludwig Erhard und seinen kongenialen Mitstreiter.



**Prof. Dr. Markus Rückert** (55) wurde in München geboren, studierte Evangelische Theologie und Betriebswirtschaft in München, Münster und Nürnberg. Er war als Vikar und Pfarrer tätig. Im Jahre 1984 wurde er Mitglied des Vorstands des Collegium Augustinum, 1988 Vorsitzender des Vorstands, seit der Umstrukturierung im Jahr 2000 Vorsitzender des Vorstands der Augustinum Stiftung und Vorsitzender der Geschäftsführung der Augustinum gGmbH. Er ist Gründungsvorsitzender des Verbands diakonischer Dienstgeber in Deutschland VdDD. Im Jahre 2005 wurde er zum Professor im Fachbereich Soziale Arbeit der Fachhochschule Landshut ernannt. Internet <http://www.augustinum.de>

ter Alfred Müller-Armack. Aber auch die Gründer der frühmittelalterlichen Orden, die ja alle in höchstem Maße sozialwirtschaftliche Großunternehmen mit verschiedenen »identities« waren, sind wesentliche Vorbilder meines (Berufs-) Lebens; und auf protestantischer Seite der erste reflektierte Sozialwirtschaftler, August Hermann Francke, ein gläubiger Christenmensch des Pietismus und in der Geldbeschaffung für seine Zwecke der Werke der Liebe unübertroffen fantasievoll und erfolgreich.

**SOZIALwirtschaft:** Welche Ihrer Eigenschaften war beruflich besonders wichtig?

**Markus Rückert:** Humor zuerst, das Signal der Relativität der eigenen Wichtigkeit, Distanz zu sich und den anderen, Hartnäckigkeit in der Verfolgung von Ideen, die ich für wichtig und richtig halte, Verbindlichkeit in den Absprachen und Treue zu den Wegbegleitern.

**SOZIALwirtschaft:** Welche waren eher hinderlich?

**Markus Rückert:** Meine Frau sagt, meine Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft überdeckten oft die Eindeutigkeit meines Führungswillens, meine Ungeduld, die mich bisweilen ungerecht sein lässt, und meine oft impulsive Unzufriedenheit mit mir und den Verhältnissen und anderen Leuten.

**SOZIALwirtschaft:** Was kennzeichnet Ihren Arbeitsstil?

**Markus Rückert:** Früher als andere auf den Beinen zu sein, dafür eine offene Tür für alle zu haben, eine jederzeitige Unterbrechbarkeit für Anliegen, die den Mitarbeitern wichtig sind, und ein hoher, manchmal gehetzter Takt der Terminvereinbarung bei absoluter Pünktlichkeit.

**SOZIALwirtschaft:** Was war Ihr bisher größter beruflicher Erfolg?

**Markus Rückert:** Ein Konglomerat von drei Dutzend Vereinen mit lauter persönlichen Mitgliedern in einen klar strukturierten Konzern umgewandelt zu haben, war der Lohn für unsäglich viele Gespräche und Überzeugungsarbeit und erregte Diskussionen auf zunächst scheinbar verlorenem Posten. Das Ziel der strukturellen Zukunftssicherung ist erreicht, der Erfolg ist mittlerweile auch ökonomisch sichtbar. Dank vieler zuverlässiger und fleißiger Zu- und Mitarbeit. Und der andere: Mittlerweile über 100 der größten Unternehmen der Diakonie in einem Verband diakonischer Dienstgeber zusammen gebracht und vor allem zusammengehalten zu haben. Mit dieser Macht im Rücken gelang es den Fachleuten in unserem Verband in jahrelanger Kleinstarbeit und mithilfe einer fantastischen Geschäftsstelle ein neues Tarifsystem für unsere Unternehmen der Diakonie auf den Weg gebracht zu haben.

**SOZIALwirtschaft:** Ihr größter Misserfolg?

**Markus Rückert:** Misserfolge waren vor allem Trennungen von wichtigen Weggefährten; die waren ja alle hoch engagierte und kompetente Führungsmenschen, aber plötzlich, oft nach vielen Jahren, geht der Vorrat der gemeinsamen Überzeugungen zur Neige oder man stolpert über grundsätzliche Entscheidungen oder überraschend fremde Einstellungen, man passt nicht mehr zueinander, da ist plötzlich Misstrauen, oder besser, man vertraut einander nicht mehr blind, man spürt und weiß, einer von beiden muss jetzt weg. Das sind echte menschliche Niederlagen, die einem noch lange zu schaffen machen. Und man hat die Chance nicht mehr, herauszufinden, warum.

**SOZIALwirtschaft:** Welche Eigenschaften schätzen Sie besonders an Ihren Mitarbeitern?

**Markus Rückert:** Dass sie mitdenken, vernetzt denken und damit Verantwortung übernehmen fürs Ganze über den eigenen Zuständigkeitsbereich hinaus; ihre hohe Selbständigkeit und die Informationsdichte, die wir miteinander pflegen, und vor allem – weil mir das selber bedauerlicherweise abgeht – hohe Exaktheit im Detail in der Erarbeitung von Problemlösungen. Da kann ich mich auf meine Leute hundertprozentig verlassen. Und das macht die Arbeit zur Freude.

**SOZIALwirtschaft:** Welches Verhalten von Mitarbeitern macht Ihnen am meisten Probleme?

**Markus Rückert:** Intriganz kann ich nicht leiden, mit solchen Menschen kann ich nicht zusammenarbeiten, und Überheblichkeit mag ich nicht, vor allem nicht von Leitenden gegenüber ihren kleinen Leuten, das geht einfach nicht, da muss man dann eher heute als morgen einen Schlusspunkt setzen. Und ich kann es nicht ertragen, wenn Menschen vor mir Angst haben; das kommt vor – und ich sage es ihnen auch, dass ich damit nicht umgehen kann.

**SOZIALwirtschaft:** Welche Eigenschaften sind bei Führungskräften in der Sozialwirtschaft besonders wertvoll, welche besonders hinderlich?

**Markus Rückert:** Ich habe in Diakonie und Caritas, aber auch in der freien Wirtschaft unglaublich interessante, tolle Führungspersönlichkeiten kennen gelernt, Menschen mit hohem Einfühlungsvermögen, Menschen großer Nachdenklichkeit und langmütiger Toleranz und großem Herz. Ich finde all diese Eigenschaften bewundernswert – und gleichermaßen in solch hoher Intensität bei Führungskräften eher hinderlich!

**SOZIALwirtschaft:** Haben Sie ein persönliches Motto für Ihr eigenes Führungskonzept?

**Markus Rückert:** Ein erfolgreicher Sportler hat einmal gesagt: Wenn du gewinnen willst, kannst du viel Geld verdienen. Aber wenn du viel Geld verdienen willst, dann kannst du nicht gewinnen. Schöner und exakter kann man Führungsmotivation in der Sozialwirtschaft nicht beschreiben.

**SOZIALwirtschaft:** Welche strukturellen Probleme in der Sozialwirtschaft erschweren am meisten unternehmerische Erfolge?

**Markus Rückert:** Da gibt es eine ganze Reihe, an denen wir arbeiten müssen: Die chronische Unterkapitalisierung sozialwirtschaftlicher Unternehmen macht sie abhängig von öffentlichen Töpfen oder von Banken; wir müssen Gewinne machen oder Spenden und Vermächtnisse in großem Stil erbetteln, anders ist Eigenkapital bei uns nicht zu schaffen. Die ideelle Bindung der sozialwirtschaftlichen Tarife an den BAT spukt immer noch in allen Köpfen, wir müssen noch weiter weg von diesem veralteten Verwaltungstarif und hin zu gerechteren und attraktiveren Formen der Bezahlung unserer Mitarbeiter. Wir haben zu viele Mitarbeiter, weil Qualität der Arbeit und Anzahl der Mitarbeiter immer noch in einem direkten Abhängigkeitsverhältnis gesehen werden; das ist anderswo schon längst widerlegt, aber bei uns bestimmt das immer noch unser Führungsdenken. Die behördliche Überregulierung sozialer Anliegen in unserem Land (allein aus Angst!) und die vermaledeite Bürokratisierung aller Vorgänge in unseren Einrichtungen kosten wahnsinnig viel Geld, die Effizienz solcher Vorschriften wird aber nie hinterfragt. Man nimmt so den Menschen im Namen der Fürsorge ihre Freiheit weg und macht damit sie und ihre Existenz zu einem öffentlichen Gut. Mit welchem Recht eigentlich? Ich weiß, das sind Tabus, an deren Erhaltung auch unsere Kirchen heftig interessiert sind.

**SOZIALwirtschaft:** Wie sehen Sie die Chancen und Perspektiven für Betriebe und Unternehmen in der Sozialwirtschaft?

**Markus Rückert:** Die Soziallandschaft wird sich grundlegend verändern aus meiner Sicht. Wir werden nicht mehr so sehr bedarfsorientiert arbeiten müssen, sondern angebotsorientiert: unser Gesprächspartner wird der Kunde sein, nicht mehr so dominant der Kostenträger. Und da haben meines Erachtens die kirchlichen Sozialanbieter eine riesige Chance, denn in der Sozialwirtschaft geht es fast nur um neue Perspektiven für an irgendeiner Stelle beschädigtes und zukunftsängstliches Leben. Und es ist nun einmal die Vision der Christen, das geknickte Rohr nicht zu zerbrechen und den glimmenden Docht nicht auszulöschen; darauf können sich die Menschen verlassen. Und die Bedingungen dafür zu schaffen, dass ein solches gigantisches Versprechen auch in Zukunft eingelöst werden kann, das ist die lohnende Aufgabe der Sozialwirtschaft!

**SOZIALwirtschaft:** Wie entspannen Sie sich?

**Markus Rückert:** Ich freue mich wahnsinnig, wenn ein paar oder alle meine Kinder da sind, das ist furchtbar anstrengend jedes Mal, aber ich entspanne dabei, glaube ich, sehr. Und beim Klavierspielen (Choräle und Unterhaltungs- oder Filmmusik) oder bei Dienstreisen im Auto mit den großen Konzerten und Opern der Romantik des 19. Jahrhunderts, da kann ich entspannen. Und beim Urlaub, alle zwei Jahre, in Griechenland, da gehe ich mit meiner Frau baden und meine Seele geht auch mit.

**SOZIALwirtschaft:** Was werden Sie machen, wenn Sie nicht mehr Führungskraft sind?

**Markus Rückert:** Sie meinen das beruflich, denn als Vater und Großvater ist man immer irgendwie Führungskraft bis zum letzten Atemzug, und da wohl noch einmal ganz besonders! Ich würde gerne noch einmal ein paar Jahre lang Gemeindepfarrer sein, ehrenamtlich und in einer Gemeinde, die keinen Pfarrer mehr hat und auch keinen mehr kriegt. Wenn die Gesundheit mitmacht, wäre das schon mein Traum!