

## Religion und Rendite

Markus Rückert ist ein Querdenker  
der sozialen Landschaft – ein Portrait

Man spürt es, wenn Markus Rückert mit energischen Schritten den Raum betritt: Nicht nur, weil er so eine imposante Erscheinung ist, sondern auch weil sich die Stimmung merklich aufhellt. Unwillkürlich lächelt man ihm zu. Er bleibt stehen, schüttelt Hände, macht scherzhafte Bemerkungen, nimmt sich Zeit für sein Gegenüber, fragt, hört zu, erzählt. Markus Rückert steckt voller Geschichten und Bonmots, sein herzliches Lachen füllt den Raum. Und doch scheint dieser Mann auch ruhelos, getrieben von seiner Aufgabe.

„Gejammert wird nicht“, lautet Rückerts Devise – dabei hätte er allen Grund, mit sorgenvoller Miene aufzutreten: Als Vorsitzender eines der bedeutendsten Sozialwerke Deutschlands, der für gut 4.500 Mitarbeiter und insgesamt rund 17.500 betreute Menschen Verantwortung trägt, und das in diesen Zeiten, in denen die sozialen Sicherungssysteme zusehends in die Knie gehen

## **Gemeinschaft von Gleichen**

Markus Rückert leitet die Augustinum Gruppe, ein in der Tat eindrucksvolles Dienstleistungsunternehmen: Zu ihm gehören nicht nur 21 Seniorenwohnstifte in ganz Deutschland mit rund 7.000 Bewohnern, sondern auch drei Kliniken, zwei Sanatorien für an Demenz erkrankte ältere Menschen, mehrere Schulen und Internate für über 600 hörgeschädigte, lern- und leistungsgestörte Kinder und ein Zentrum für 800 geistig und mehrfach behinderte Kinder, Jugendliche und Erwachsene. Bekannt aber ist „das Augustinum“ – und das ist längst zu einem geschätzten Markennamen geworden – für sein vor fast einem halben Jahrhundert entwickeltes und damals völlig neues Konzept des Seniorenwohnens, das ungezählte Nachahmer gefunden hat.

Schon der Begriff „Wohnstift“ statt des eher trostlos anmutenden „Altersheim“ war genial gewählt. Er war die Erfindung des Begründers des Augustinum, Georg Rückert, evangelischer Pfarrer und Vater des heutigen Vorsitzenden der Geschäftsführung. Mit einem „Stift“ assoziiert man eine schützende Gemeinschaft von Gleichen. So fasste Georg Rückert vor 50 Jahren seine Vision exakt in ein Wort: Das Wohnstift garantiert die Individualität und Unabhängigkeit der Stiftsbewohner in ihren eigenen Appartements und sichert zugleich Gemeinschaft und Unterstützung. Im Wohnstift findet man alles, was man zum täglichen Leben braucht: vom Lebensmittelladen über die Arztpraxis bis zum Café. Die Bewohner werden gepflegt, wenn sie es benötigen, und können an kulturellen und gesellschaftlichen Veranstaltungen teilnehmen, wenn sie es wollen.

## **Keine Lebensqualität nach Winkelmaß**

Wegen des gehobenen Ambientes in den Stiften muss sich Markus Rückert manchmal mit dem Vorwurf auseinandersetzen, es sei nicht Aufgabe eines diakonischen Unternehmens, sich „reichen Alten“ zu widmen. Dann, meint er, könne er schon mal ärgerlich werden. „Die Bewohner unserer Wohnstifte sind Menschen, die in einer schwierigen, gefährdeten Phase ihres Lebens Sicherheit, Unterstützung und Verlässlichkeit suchen. Ich habe nie verstanden, dass es ein Manko sein soll, wenn sie dafür aktiv vorsorgen und selbst aufkommen, statt sich auf die Fürsorge des Staates zu verlassen.“

Dem Durcheinander und den Ängsten des Paradigmenwechsels im Sozialsystem seien die Bewohner und das Augustinum mit seinen vielen anderen Tätigkeitsfeldern ebenso ausgesetzt, wie alle sozialen Einrichtungen. „Uns beschäftigt massiv die Frage: Was können wir für unsere Kunden tun und bleiben diese Leistungen bezahlbar?“ In Rage kann sich Rückert reden, wenn es um die zermürbende Bürokratisierung in der gesamten Sozialgesetzgebung geht. „Man kann doch Lebensqualität nicht mit dem Winkelmesser bestimmen“, wettert er gegen die Deckelung von Leistungen durch die leeren öffentlichen Kassen auf der einen und eine ungebremste Regelungswut auf der anderen Seite.

### **Unternehmen neu geordnet**

Bei aller Kritik: Statt auf öffentliches Lamento setzt Markus Rückert im schwierigen Sozialmarkt auf ein solides und effizientes Management, auf das Engagement seiner vielen Mitarbeiter und auf eine tragfähige, christlich geprägte Unternehmenskultur. Nicht umsonst hat er neben Theologie auch Betriebswirtschaft studiert – in Münster, dort lagen die beiden Institute in derselben Straße. Seine Doktorarbeit schrieb er schon

vor 20 Jahren über die Spannungen „Zwischen Theologie und Ökonomie“. Bis heute ist das sein zentrales Thema: Religion und Rendite zu einer fruchtbaren Einheit zusammenzuführen. Die Praxis allerdings fesselt ihn dabei um einiges mehr als einst die Theorie – obwohl er seit Jahren auch als Dozent an der Fachhochschule für Sozialwesen in Landshut lehrt.

1988, als er nach dem Tod des Vaters die Leitung übernahm, besaß das Augustinum eine wahrlich komplizierte Organisationsstruktur. Seine Einrichtungen wurden von verschiedenen Trägervereinen geführt, die ganz individuelle Strukturen und höchst unterschiedliche wirtschaftliche Bedingungen aufwiesen. Das Unternehmen geriet teilweise sogar in die roten Zahlen.

Deshalb überzeugte Rückert Vorstand und Aufsichtsgremien, den gesamten Konzern umzukrempeln: Strategische und operative Ebene sowie die Kontrolle der einzelnen Unternehmensbereiche sollten klar getrennt und transparent darstellbar sein. Tätigkeitsbereiche wurden gebündelt und auf ein zentrales Management hin ausgerichtet. Vier Jahre dauerte die Restrukturierung: Aus 26 Einzelvereinen wurde unter dem Dach der Augustinum Stiftung die Augustinum Gruppe gebildet, eine gemeinnützige Gesellschaft mit fünf Tochtergesellschaften, in denen die Geschäftsbereiche des Augustinum organisiert sind. „Der wirtschaftliche Druck zwang uns zu einschneidenden Maßnahmen. Wir brauchten gestraffte Entscheidungswege, um effizienter wirtschaften zu können,“ resümiert Rückert.

Der Mut und die Mühen der Umstrukturierung haben sich bereits ausgezahlt: Seit drei Jahren erzielt das Unternehmen einen jährlichen Überschuss von etwa zwei bis drei Millionen Euro. „Im Vergleich zur freien Wirtschaft ist das eigentlich zu wenig“, sagt Rückert, „wir müssen uns heute nach den gleichen Kriterien messen lassen, wie jedes andere Unternehmen. Um wirklich unternehmerisch handlungsfähig zu sein, müssten wir noch mehr Überschüsse erwirtschaften. Aber dazu sind wir zu gemeinnützig.“

### **Motivation durch Respekt**

Markus Rückert hat den Umbau des Sozialkonzerns nicht allein gestemmt, auch wenn er mit seiner kräftigen Figur so aussieht, als ob er sich einiges auf die Schultern laden könnte. „Kompetente Berater, gute Freunde und mutige Gremien haben uns unterstützt.“ Nicht zu vergessen: seine Mitarbeiter, denen er – so wie sich selbst – einiges abverlangt. „Das Augustinum ist kein nullacht-fünfzehn-Arbeitsplatz. Wenn's brennt, muss jeder zupacken können“, ist sein Anspruch und: „Für eine gemeinsame Aufgabe muss man eigene Befindlichkeiten auch einmal zurückstellen können.“

So fordernd das klingt – der Chef spricht gleichzeitig mit großer Herzlichkeit von den Angestellten des Augustinum: Jedes Jahr macht er mit rund 30 von ihnen eine einwöchige Überraschungsreise. Es war seine Idee, diese MM-Reisen. MM, das heißt „Munterer Mitarbeiter“. Aus jeder Einrichtung wird ein „MM“ benannt - ob Hilfskoch oder Pflegedienstleiterin, das Engagement zählt. Und dabei geht es nicht nur um ein „Incentive“, für besonders verdiente Mitarbeiter, sondern mindestens ebenso um die berühmte Bodenhaftung, die ein Mann wie Markus Rückert offensichtlich braucht.

### **Rituale schaffen Gemeinschaft**

Einweihungen, Weihnachtsfeste, Betriebsjubiläen, aber auch Fortbildungen im idyllischen Hofgut Algertshausen oberhalb des Ammersees – alles wird beim Augustinum bis ins Detail geplant und vorbereitet. Festliche Abendessen werden ausgerichtet, Ehrungen ausgesprochen und Geschenke überreicht: Goldkettchen mit einem kleinen Nashorn-Anhänger beispielsweise oder Krawatten und Hemden mit aufgesticktem Nashorn. Dieses gleichzeitig eindrucksvolle und ein wenig komisch wirkende Geschöpf gehört nämlich zur Historie des Augustinum von Anfang an dazu. Früher war es das Maskottchen des unternehmenseigenen Sportverein SC Vitus; heute ist es zum Erkennungszeichen für alle Mitarbeiter des Augustinum geworden und steht als Skulptur vor jedem Wohnstift.

Solche Symbole und Rituale schaffen eine besondere Unternehmenskultur. In ihnen spiegeln sich gegenseitige Wertschätzung, ein sorgsamer Umgang miteinander, aber genauso ein liebevoller Humor – im Managementjargon so genannte Softskills, wie sie auch gegenüber Kunden unerlässlich sind. „Ach, das ganze Augustinum ist doch eine einzige Softskill“, meint Rückert. „Die Aufmerksamkeit für die kleinen Dinge, die vielen Signale der Herzlichkeit und der Zuwendung, sind ja die eigentliche Voraussetzung unserer Wirtschaftlichkeit, weil wir uns nur so von anderen unterscheiden.“

Ein Geist des Miteinander herrscht im Augustinum, auch über Hierarchiegrenzen hinweg. So hat Rückert vor über einem Jahr eine Konzern-Mitarbeitervertretung installiert, die bundesweit die örtlichen Mitarbei-

tervertreter in den über 40 Einrichtungen des Augustinum koordiniert und unterstützt. Der Vorsitzende des siebenköpfigen Gremiums hat per Satzung Sitz und Stimme im Aufsichtsrat des Unternehmens.

### **Die Welt von unten gesehen**

Mitgebracht hat Markus Rückert diese Einstellung schon aus der eigenen Familie. Er war elf Jahre alt, als das erste Wohnstift 1962 in München-Neufriedenheim gebaut wurde. Nicht weit entfernt stand das evangelische Schülerheim, die Keimzelle des Augustinum. Die Eltern Georg und Gertrud Rückert und die Kinder halfen anfangs zusammen, das wachsende Unternehmen am Laufen zu halten. „Anfangs wurde das Augustinum wie ein Bauernhof geführt:“, erinnert sich der heutige Unternehmenschef. „Alle mussten mit anpacken, wenn Not am Mann war.“ Die Mutter fuhr zur Großmarkthalle, um die Lebensmittel zu besorgen, die Geschwister mussten nach der Schule schon mal in der Küche oder der Wäscherei aushelfen. Und in seinem Büro fragte sie der Vater die Vokabeln ab.

Georg Rückert vertrat eine Theologie des Handelns. Sein Grundsatz war die christliche Geschwisterlichkeit, die im Altgriechischen „philadelphia“ heißt. Der Anfangsbuchstabe, das griechische „Phi“, ist bis heute das bekannte Markenzeichen des Augustinum. Der Vater war ein Visionär, während die Mutter als Realistin ihn immer wieder auf den Boden zurückholte. Dabei war Georg Rückert als einziger Sohn eines Hausmeisters in einer Souterrain-Wohnung in Nürnberg aufgewachsen. Er habe als Kind die Welt nur „von den Füßen her“ gekannt, hat er seinen Kindern immer wieder erzählt. Aber sein Mut, seine Tatkraft und die uner-

müdlische Unterstützung seiner Frau Gertrud haben ihn bis an die Spitze eines Unternehmens, seiner Augustinum-Welt, geführt.

### **Jeder Tag bringt Neues**

Gertrud Rückert ist heute 87 und lebt seit einigen Jahren selbst im ersten Münchner Wohnstift Neufriedenheim. Ab und zu besucht sie der Sohn in ihrem Appartement, „und dann schauen wir uns gemeinsam den Sonnenaufgang an.“ Der Arbeitstag von Markus Rückert beginnt nämlich schon zwischen fünf und sechs in der Früh. Dann beantwortet er Briefe von Stiftsbewohnern und hört Mendelsohn, Schubert oder Verdi aus seinem Kassettenrekorder. „Es ist eine wahnsinnig schöne Arbeit“, sinniert er. „Jeder Tag bringt etwas Neues, wir haben tolle Mitarbeiter und bewundernswerte Kunden. Dieses Unternehmen gehört uns nicht. Es ist eine Einrichtung, die wir erhalten müssen.“

Text: Dorothea Bomba

**Abdruck auch auszugsweise möglich.**

**11.463 Zeichen (m. Lz.); wir freuen uns über ein Belegexemplar.**