

Herr Focke,

Sie haben mir im Zusammenhang mit dem jetzigen Ausscheiden aus dem Büro vor einigen Tagen unter anderem die Frage gestellt was ich sagen würde, wenn ich in möglichst kurzer Zeit so viel wie möglich über unser Ingenieurbüro und über unsere Arbeit erzählen soll. Ich habe Sie mit meiner Antwort auf heute vertröstet.

Viel müsste ich nicht über unsere Arbeit als Akustiker und Bauphysik erzählen, denn – wie auch beim Arzt- und Lehrerberuf – hat jeder Zuhörer schon einmal damit zu tun gehabt. Wenn erst einmal das Interesse geweckt wurde, dann spielt meistens die Zeit auch gar keine Rolle mehr...

Wichtig wäre mir aber zu erläutern, was unser Ingenieurbüro von dem unserer Kollegen unterscheidet und was uns deshalb so einmalig macht. Dazu gehört zunächst ein ganz kurzer geschichtlicher Rückblick, den ich schon mehrfach etwa wie folgt vorgetragen habe:

1965 hat Otto Taubert das Ingenieurbüro in einem halben Schlafzimmer in Hamburg-Horn gegründet.

1975 fand der Umzug in das „auf Zuwachs“ gebaute Haus in Halstenbek statt.

Als ich 1977 bei Otto (und Rosemarie) Taubert anfang, bestand das Ingenieurbüro aus zwei Ingenieuren und einer Halbtags-Schreibkraft.

Als Otto Taubert 1984 starb, waren wir schon zu sechst.

Nach dem Eintritt von Ulrich Taubert 1986, also vor 27 Jahren, ging es mit der Mitarbeiterzahl ständig bergauf.

Etlliche Praktikanten haben sich bei uns unentbehrlich gemacht und wurden nach dem Studium eingestellt: Andere haben sich genau zum richtigen Zeitpunkt beworben. Fast alle sind lange geblieben oder noch da.

2012 mussten wir in ein anderes deutlich größeres Gebäude umziehen, weil wir mit insgesamt 16 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus allen Nähten platzten.

Bereits seit vielen Jahren sind wir das größte Beratungsbüro für Akustik und thermische Bauphysik in den fünf norddeutschen Küstenländern. Das liegt nicht an unserem unbändigen Expansionswillen, sondern nur an dem Wunsch unserer Kunden, immer wieder und immer öfter mit uns zusammenzuarbeiten.

Vom 1. Juni 1977 (dem Zeitpunkt meines Eintritts) bis heute haben wir 12.121 Projekte bearbeitet oder begonnen.

In etlichen Fällen, in denen ich so begonnen habe, wurde mir die Frage gestellt, woran es denn liegt, dass wir so stark gewachsen sind oder wachsen mussten, während unsere norddeutschen Kollegen alle sehr kleine Ingenieurbüros betreiben.

Häufig habe ich dann den Fragenden scherzhaft geantwortet, sie hätten doch gerade selbst gesagt, dass TAUBERT und RUHE – taub und ruhig – ausgesprochen gut zur Akustik passen und dass wir deswegen – auf Vorschlag unserer Mitarbeiter nach einer längeren Diskussion – darauf verzichtet hätten, ein Firmen-Logo entwerfen zu lassen. Der Firmenname sei eine bessere Werbung als ein Logo.

Ich habe den Fragenden aber immer wieder auch eine ganz andere ernsthaftere Antwort gegeben, nämlich die, dass jeder Kunde die beste Leistung haben möchte und dass viele unserer Kunden (zum Glück) auch bereit sind, dafür ein angemessenes Honorar zu zahlen. Implizit sei also die Frage gestellt worden, warum wir die Besten sind.

Die Antwort dazu ist zweigeteilt:

1. Warum sind wir die besten Akustiker im Norden?

- aufgrund der etwa 40-jährigen Praxis auf dem ausübenden Gebiet der Musik (zusätzlich zu über 30 Jahren Planungstätigkeit)
- dadurch beste Verbindungen zu Musikern und Theaterleuten
- ebenfalls beste Verbindungen zur musikalischen Akustik bei der physikalisch-technischen Bundesanstalt in Braunschweig und beim Fraunhofer-Institut in Stuttgart
- Veranlassen der Überarbeitung der Raumakustik Norm DIN 18041 „Hörsamkeit in kleinen bis mittelgroßen Räumen“. In diesem Ausschuss habe ich zum Beispiel dafür gesorgt, dass

auch akustische Anforderungen für die Integration hörgeschädigter Menschen bei Veranstaltungen sowie Hinweise über das Zusammenwirken von Raumakustik und Beschallungsanlagen aufgenommen wurden.

Hinzu kommt die Mitarbeit in den DIN- und VDI-Ausschüssen:

- DIN 4109 „Schallschutz im Hochbau“
 - DIN 15906 „Tagungsstätten“
 - DIN 18032 „Hallen für Sport, Spiel und Mehrzwecknutzung“
 - DIN 18040 „Barrierefreies Bauen“
 - VDI 2566 „Schallschutz bei Aufzugsanlagen“
 - VDI 2569 „Schallschutz und Lärminderung im Büro“
 - VDI 3726 „Schallschutz bei Gaststätten und Kegelbahnen“
 - VDI 3728 „Schallschutz von Türen und Mobilwänden“
 - VDI 3768 „Schallschutz durch Körperschalldämmung“
 - VDI 4100 „Schallschutz von Wohnungen“
- von 1998 bis 2008 Mitarbeit in der „Fachkommission Schallschutz“ des Verbandes der Materialprüfungsämter e.V. (VMPA), dort (gemeinsam mit sechs Kollegen) zuständig für die fachliche Überprüfung (erstmalig) und die fortlaufende Überwachung der Kollegen-Büros im Hinblick auf die Norm- und Sachgerechtigkeit von deren Schallmessungen
- seit 1983 sind bis zu drei von der IHK zu Kiel öffentlich bestellte und vereidigte Sachverständige für „Akustik“ im Büro tätig
- seit 1996 Leiter des Referates „Barrierefreies Planen und Bauen“ im Deutschen Schwerhörigenbund e.V. (DSB)

2. Warum sind wir (möglicherweise) teurer als unsere Kollegen aber preiswerter?

Alle oben aufgeführten Tätigkeiten sind ehrenamtlich, müssen also durch die Honorare der Planungsaufträge finanziert werden. Dies ist auch völlig richtig so, denn alle Kenntnisse, die bei diesen Tätigkeiten erworben werden, fließen direkt in den Planungsprozess unseres Büros ein. Z. B. wurden die Kenntnisse aus der Überwachungstätigkeit beim VMPA über die Fehler unserer Kollegen direkt in unserem eigenen QM-System berücksichtigt. Diese Kenntnisse kommen also unmittelbar unseren Bauherren und Auftraggebern zugute.

Viele sind deshalb gern bereit, das geringfügig höhere Honorar zu zahlen, um dann eine exzellente Beratung und Bauüberwachung zu erhalten.

Herr Focke, Sie haben mir noch weitere Fragen gestellt. zwei davon lauteten:

- Wie wurde das Unternehmen „fit“ gemacht?
- Was halten Sie für das Büro für unverzichtbar?

Die gemeinsame Antwort auf diese Fragen ist so einfach wie wirksam:

Wir haben das große Glück, in all den Jahren immer wieder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefunden zu haben, bei denen – wie bei uns – das Herz für unsere Sache brennt und die dies auch die Kunden spüren lassen. Vielfach ist der Funke von den älteren auf die jüngeren Mitarbeiter überggesprungen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit mehr als 25 Jahren Zugehörigkeit können sich noch erinnern, wie uns das Arbeiten unter unserer „Stiefmutter“ in der proportional stärksten Wachstumsphase so zusammen geschweißt hat, dass wir uns wie eine Familie vorkamen. Heute habe ich manchmal das Gefühl, dass das Feuer zwar immer noch brennt, dass es aber oft eher die Glut unter einer Ascheschicht ist, aus der nur manchmal eine hell leuchtende Flamme empor züngelt. Hier sollte – um im Bild zu bleiben – demnächst frisches Holz nachgelegt werden, aber vielleicht hilft auch ein Schürhaken, die Ascheschicht zu beseitigen.

Unverzichtbar ist für das Büro jedenfalls, dass unsere Kunden auch mitbekommen, wie sehr unser Herz für die Sache brennt. Da reicht es nicht aus, die Projekte in einer angemessenen Zeit gewissenhaft abzuarbeiten sondern jeder Kunde muss das Gefühl haben, er sei für uns der wichtigste. Dazu müssen wir uns bisweilen ähnlich verhalten wie ein Psychotherapeut:

- Wir lassen den Kunden seine Probleme und Fragen schildern.
- Wir hören geduldig zu, auch wenn wir die Lösung schon wissen.
- Wir stellen gezielte Nachfragen
- Der Kunde findet (mit unserer Anleitung) die Lösung selbst und nimmt sie damit besser an, als wenn wir sie vorgeschlagen hätten.

Zum Wichtignehmen unserer Kunden gehören dann auch solche Sätze wie:

- Ich kümmere mich darum und kläre das für Sie.
- Sobald ich bei den Berechnungen einen Überblick habe, melde ich mich bei Ihnen.
- Das Gutachten wird umfangreich aber in etwa 3 Wochen können sie fest damit rechnen.

Unverzichtbar ist für das Büro aber auch, dass solch einer Aussage die entsprechende Tat folgt. Damit komme ich zu einem Punkt, der schmerzhaft ist, den ich aber am heutigen Tage auch erwähnen will (und muss): In den frühen Wachstums-Jahren unseres Ingenieurbüros war es für die damaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchaus üblich, dass nicht nur bei den Messungen, sondern auch bei den Gutachten-Bearbeitungen über die reguläre Arbeitszeit hinaus stramm weitergemacht wurde.

Nur so konnten wir damals schon mit wenigen Mitarbeitern 350 bis 400 Projekte im Jahr bearbeiten. Ein überproportionaler Einsatz, der (ob man es glaubt oder nicht) auch für die Kunden erkennbar ist, ist immer wieder von uns allen gefordert. Dazu passen dann nicht die Aussagen wie:

- Meine Projektliste ist voll.
- Ich kann in den nächsten 4 Wochen kein neues Projekt gebrauchen.
- Bei mir ist in den nächsten 4 Wochen keine Messung möglich.

Natürlich weiß ich, dass wir auch einige Mitarbeiter haben, welche sich bis in die späte Nacht (und auch noch von zuhause) für die Firma einsetzen und aufreihen. Sehr gefreut haben mich in den letzten Wochen die Aussagen unserer jungen Mitarbeiterinnen, als sie sagten, sie könnten durchaus wieder neue Projekte übernehmen.

Was jetzt möglicherweise wie eine leichte General-Schelte klingt, ist bei Leibe nicht so gemeint. Ich weiß ja auch, dass eigene gesundheitliche Probleme, die der Partnerinnen und Partner, der Kinder und/oder der Eltern viele unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusätzlich beanspruchen. Das ändert aber nichts an der Tatsache, dass wir alle von dem leben, was unsere Kunden für

unsere Arbeit und für unsere Leistungen (also die Arbeit im Verhältnis zu der dafür erforderlichen Zeit) bezahlen.

Dabei sind wir hier im Ingenieurbüro alle voneinander – jeder von jedem – abhängig:

- kein Gutachten ohne Berechnungen oder Messungen
- kein Gutachten ohne Diktat
- kein Gutachten, das nicht geschrieben werden muss, bevor man es lesen kann
- kein (gutes) Gutachten ohne Fortbildung
- aber auch kein Gutachten ohne Akquise (ggf. auch beim Richtfest oder einer Einweihung, ganz sicher aber bei Vorträgen und Seminaren)

Am 3. Februar war der so genannte Kirchentags-Sonntag als Vorbereitung für den Anfang Mai in Hamburg stattfindenden evangelischen Kirchentag. Dort haben wir unter anderem das Glaubensbekenntnis in einer Fassung gesprochen, wie sie Dietrich Bonhoeffer, der 1944 im KZ ermordet wurde, formuliert hat. Beim Lesen und Sprechen dieses Textes hatte ich das Gefühl, er könnte gut hinter den gerade eben vorgetragenen Sätzen eingefügt werden:

Ich glaube, dass Gott aus allem, auch aus dem Bösesten, Gutes entstehen lassen kann und will. Dafür braucht er Menschen, die sich alle Dinge zum Besten dienen lassen.

Ich glaube, dass Gott uns in jeder Lage so viel Kraft geben will, wie wir brauchen. Aber er gibt sie nicht im Voraus, damit wir uns nicht auf uns selbst, sondern allein auf ihn verlassen.

In solchem Glauben müsste alle Angst vor der Zukunft überwunden sein.

Das bringt mich jetzt zu Ihrer weiteren Frage, Herr Focke:

- Was war der beste Rat, den Ihnen jemand zum Büro gegeben hat? - Haben Sie den Rat beherzigt? - Welchen Rat geben Sie mir?

Seien Sie auch mal unbequem – zunächst gegen sich selbst aber auch nach innen und nach außen!

Herr Taubert formuliert das manchmal so:

„Als Chef habe ich das Recht, mich unbeliebt zu machen.“

Unbequem und unbeliebt sind für mich zweierlei Dinge, aber ganz sicher verbreitet ein Unbequemer nicht nur eitel Sonnenschein.

Unbequem... wo und wann war ich unbequem?

Das waren immer die Momente wo ich etwas zu sagen oder zu tun hatte, bei dem meine Knie etwas zu zittern anfangen, wo zunächst Aufruhr herrschte und dann etwas Gutes daraus entstand:

- 1984: Ich übernehme das Büro nicht anders als zu 50%.
- 1988: Haustrennwände müssen dickere Fugen bekommen.
- 1996: Auch Hörgeschädigte müssen bei der Barrierefreiheit berücksichtigt und in die Norm aufgenommen werden.
- 1999: Wir müssen DIN 18041 überarbeiten.
- 2000: Gipskarton-Wände haben nicht die Schalldämm-Maße nach DIN 4109, Tabelle 23.
- 2012/13: auch wir müssen die UN-Konvention und die Gleichstellungsgesetze umsetzen und dafür statt des Bauherrn mehr den Nutzer in den Focus rücken.

Bei solchen Dingen dürfen wir nicht in Opportunismus verfallen sondern müssen (auch vor uns selbst) wahrhaftig bleiben. Das kann für uns genauso unbequem sein, wie für die von uns angesprochenen. Unsere Arbeit wird zwar (vom Investor) zunächst nur nach den aufgewendeten Kosten beurteilt, der Wert ergibt sich aber erst aus ihrem Nutzen.

Heute reden zwar viele von den Kosten der Elbphilharmonie, aber keiner fragt mehr von denen des Kölner Doms.

Wenn ich Ihnen jetzt diesen selben Rat „**Seien Sie auch mal unbequem!**“ mit auf den Weg gebe, dann sind Sie gerade schon dabei, ihn umzusetzen,

- mit der Übernahme meiner Geschäftsanteile werden Sie unbequemer Chef (das lässt sich beim besten Willen nicht vermeiden)
- mit Ihrer gerade erscheinenden Veröffentlichung zu VDI 4100 vertreten Sie eine gegenüber vielen Norm-Vätern unbequeme Meinung, durch welche das Ganze (hoffentlich in nicht allzu langer Zukunft) zu einer „allgemein anerkannten Regel der Technik“ werden kann und auch
- mit Ihrer Bitte an mich, allerlei Fragen zu beantworten.

Diesen Rat möchte ich aber nicht nur Ihnen mit auf den Weg geben, Herr Focke, sondern allen Mitgliedern und Mitarbeitern der TAUBERT und RUHE GmbH: **Seien Sie auch mal unbequem!**

Etliche von Ihnen sind bereits dabei. Wenn ich diese jetzt einzeln erwähnte, dann vergäße ich bestimmt jemanden oder würdigte einzelne Leistungen im Verhältnis zu den anderen nicht sachgerecht. Deshalb möchte ich das allgemein formulieren:

Wir werden nicht dann unbequem, wenn wir nur den Dienst tun, für den wir bezahlt werden, sondern erst dann, wenn wir – häufig aus eigenem Antrieb heraus – Dinge tun, die uns aus der Masse und aus der Mitläuferschaft heraus heben. Dann merken wir es selbst – und dann merken es auch die Anderen – Dafür brennt unser Herz.

Für diese Dinge kennen wir dann auch keinen Feierabend, keine Überstunden und kein Wochenende und wegen dieser Dinge werden wir immer wieder (häufig auch noch nach Abschluss der Sache) um unsere Meinung oder unseren Rat gefragt.

Und wenn jemand anderes uns (bisweilen auch ohne Quellenangabe) zitiert, dann hat er unsere Meinung anerkannt und vielleicht sogar zu seiner gemacht. Freuen wir uns darüber!

Seien Sie auch mal unbequem!

Das heißt aber auch: Machen Sie es sich selbst nicht bequem!

Ich glaube, dass Gott aus Allem Gutes entstehen lassen kann und will. Dafür braucht er Menschen, die sich alle Dinge zum Besten dienen lassen.

In diesem Zusammenhang möchte ich Ihnen empfehlen, sich den gerade anlaufenden Film „Gold - Du kannst mehr als Du Denkst“ anzusehen. Darin wird am Beispiel des Sports gezeigt, wie man über sich selbst hinauswachsen und zu Höchstleistungen fähig werden kann, wenn man es sich unbequem macht und nicht nur „ab und zu mal“ ins Fitness-Studio geht.

Ein Rat, den mir niemand gesagt hat, sondern den ich selbst gelesen und angenommen habe, stammt von Martin-Luther-King:

*Kein Problem dieser Welt wir gelöst,
wenn wir träge darauf warten,
dass sich ein Zuständiger darum kümmert.*

Wir müssen also selbst zuständig werden und insbesondere **uns selbst zuständig fühlen**.
Das ist längst nicht immer bequem!

Auch die Präambel der Hamburgischen Verfassung könnte hier passen:
Jedermann hat die Sittliche Pflicht, für das Wohl des Ganzen zu wirken.

Zum Schluss möchte ich auf eine weitere Frage eingehen, die Sie, Herr Focke, mir gestellt haben.

Sie lautet: Was bedeutet Ihnen das Unternehmen?

Für mich ist die TAUBERT und RUHE GmbH, Beratungsbüro für Akustik und thermische Bauphysik, im Bauwesen eine Marke, die man kennt und die nachgefragt wird.

Wenn man im Internet nachschlägt, was man unter dem Begriff „Marke“ versteht, so ist dort zu lesen:

- Eine Marke wird von Familien geprägt.
- Eine Marke ist ein Versprechen von Qualität und Tradition.
- Eine Marke ist ein Versprechen von außergewöhnlicher Leistung und Perfektion in jedem Detail.
- Eine Marke gilt im modernen Markenverständnis erst dann als erfolgreich, wenn die Zielgruppe im Stande ist, den Hersteller - auch ohne Markenzeichen - zweifelsfrei zu identifizieren.

Ich erinnere noch einmal an unsere vor einigen Jahren getroffene Entscheidung: Der Firmenname ist eine bessere Werbung als ein Logo. In diesem Sinne haben wir alle gemeinsam daran gearbeitet, die TAUBERT und RUHE GmbH als Marke im Bauwesen zu etablieren.

Hierfür danke ich Ihnen Allen von ganzem Herzen,
- jeder und jedem Einzelnen von Ihnen
- den Partnern sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- vom Ältesten bis zur Jüngsten,

- vom Langgedienten bis zur Praktikantin
- und natürlich auch meiner ganzen Familie, die ihren „Chef“ auch längst nicht immer als bequem erlebt hat.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen,
dem zukünftigen Gesellschafter und Partner KLAUS FOCKE,
dem derzeitigen Gesellschafter und Partner ULRICH TAUBERT
und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
die Sie zukünftig Alle gemeinsam, aber auch jeder für sich,
die Marke „TAUBERT und RUHE GmbH“ repräsentieren,
alles erdenklich Gute mit wirtschaftlichem Erfolg und
vor allem guten persönlichen Kontakten.