DDH
DAS DACHDECKER-HANDWERK

FLÜSSIGKUNSTSTOFF

Sanierter Sternenhimmel

www.ddh.de

DDH 23.2013

FLACHDACH
Alles andere als flach

BLEIDECKUNGEN
Vom Anschluss bis zur Deckung

PORTRÄT
Das Familienprinzip

Rudolf Müller

Fotos: DDH

Der Betrieb als Familie, die Familie im Betrieb: Drei Generationen berichten von ihren Erfahrungen als Unternehmer (von links): Gabriele Domaschka, Senior Otto Domaschka, Holger Domaschka und Sohn Lukas Domaschka.

Das Familienprinzip

PORTRÄT » Mitarbeiter sind die Basis des Unternehmererfolgs. Was oft nur den Rang einer Worthülse einnimmt, setzt die Domaschka GmbH täglich um. Viele Einzelmaßnahmen ergeben ein Bild: der Betrieb als erweiterte Familie, in der es allen gut gehen soll.

Malte von Lüttichau

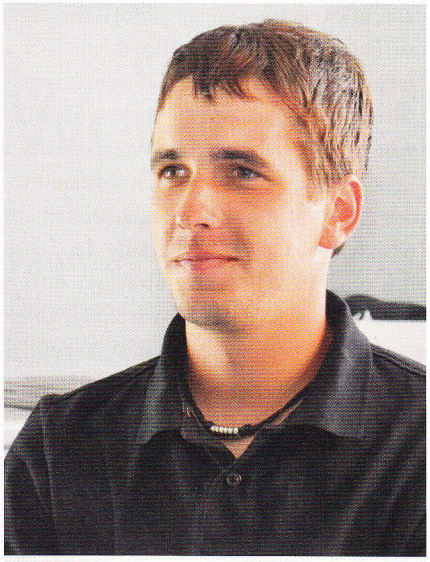
Ungewöhnlich ist sie allemal, die Firmengeschichte der Domaschka GmbH + Co. KG. Nicht mit einem Dachdecker, sondern mit dem Kaufmann Otto Domaschka beginnt 1964 der Aufbau des Unternehmens zu einem Fachhandel für Bedachungsmaterialien. Während das Dachdeckerhandwerk sein Selbstverständnis damals vor allem aus dem Steildach herleitet, vertiefte sich Domaschka in die Thematik der noch jungen Flachdachabdichtungen und entwickelte eigenständige Lösungen für die Verarbeitung von „Dachpappe". „Ich habe an Lehrgängen damals alles mitgenommen, was es gab", erinnert sich der heute 84-jährige. Mit einer Sondergenehmigung durfte der Händler zunächst nur Flachdachabdichtungen ausführen. Nachdem ein Mitarbeiter die Meisterausbildung absolviert hatte, entwickelte sich das Unternehmen zielstrebig zu einem vollwertigen Dachdeckerbetrieb. Endgültig vollzog sich der Wandel des Unternehmens mit Sohn Holger, heute 53 und Inhaber des Betriebs, der seine Lehre im Sauerland absolvierte, in Gießen bei einem Großbetrieb Erfahrungen sammelte und in Eslohe seinen Meister machte. Dem zweigleisigen Aufbau – Fachhändler und Dachdeckerbetrieb – ist Domaschka bis heute treu geblieben.

Als erster Dachdeckermeister in seiner Familie übernahm Holger Domaschka früh Verantwortung, Vater Otto überschrieb schon1984 dem damals 23-jährigen Sohn den Betrieb im hessischen Lauterbach, schied ein knappes Jahr später aus und konzentrierte sich fortan auf die Sanierung von Häusern. „Fachlich war das kein Problem", erinnert sich Holger Domaschka, „schwerer war, von der Kundschaft akzeptiert zu werden, auch wenn ich damals einen erfahrenen Dachdeckermeister an meiner Seite hatte. Insgesamt keine leichte Phase, aber rückblickend hatte es den Vorteil, dass ich mich frei entfalten konnte." Auch aufgrund dieser Erfahrungen will Holger Domaschka seine eigene Nachfolge zwar frühzeitig, aber schrittweise angehen. Sohn Lukas, ebenfalls 23 Jahre jung, wurde der Innungsbetrieb bereits zu 49 % überschrieben, in den kommenden Jahren soll er Schritt für Schritt mehr Verantwortung übernehmen, zunächst auf der Baustelle, dann immer mehr im Büro in der Unternehmensführung.

Mitarbeiter stehen im Zentrum

Unternehmens- und Mitarbeiterführung ist dem Familienbetrieb wichtig. Die Mitarbeiter, berichtet Domaschka, nehmen im Betrieb eine zentrale Rolle ein. „Wir arbeiten mit unseren Mitarbeitern, das ist eine Sache. Wir leben aber auch mit ihnen und tragen eine gewisse Verantwortung." Und der Chef demonstriert mit einigen Beispielen, dass es sich bei Domaschka nicht um eine leere Phrase handelt. So

bleiben dem Ausbildungsbetrieb fast alle Mitarbeiter über lange Zeiträume hinweg treu. Mitarbeiter, sagt Holger Domaschka, „sollten von ihrer Arbeit bei uns vernünftig ihren Lebensunterhalt bestreiten können, mit eigenem Auto und nach Möglichkeit auch einem eigenen Haus. Das haben die meisten bei uns und das gibt mir ein gutes Gefühl. Deshalb zahlen wir entweder Tarif oder über Tarif, etwas anderes kommt für mich nicht in Frage."
Mitarbeiter und Mitarbeiterzufriedenheit sieht Domaschka als wichtigsten Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Das gute Betriebsklima ist vor Ort kein Geheimnis – als der Betrieb per Stellenanzeige Ersatz für zwei aus gesundheitlichen Gründe ausscheidende Mitarbeiter suchte, ließ die Reaktion nicht



Frühzeitig in Verantwortung: Lukas Domaschka wird bereits jetzt schrittweise an leitende Aufgaben im Betrieb herangeführt.

lange auf sich warten: „Ich hätte eine Vielzahl von Fachkräften einstellen können, von denen keiner arbeitslos war", berichtet Domaschka, „das hat mich schon etwas überrascht. Die Gründe hierfür kann man nur vermuten. Manch einer hat noch nicht verstanden, wie man mit seinen Mitarbeitern umgehen sollte."
Beim Thema Ausbildung und Fachkräftemangel sieht Holger Domaschka vor allem die Betriebe in der Pflicht. „Zu viele Betriebe sehen Azubis nicht als Investition in die Zukunft, sondern als billige Arbeitskräfte, da muss man sich über hohe Abbrecherquoten nicht wundern." Der Betrieb setzt sich bewusst zum Ziel, auch Schülern mit schlechten Abschlüssen eine Chance zu geben. Gabriele Domaschka, die als ausgebildete Dipl. Sozialpädagogin Ansprechpartnerin für viele Mitarbeiter ist, ergänzt: „Wir erleben immer wieder, wie junge Menschen mit schlechten Noten hier im Betrieb plötzlich aufblühen, weil sie den Beruf gefunden haben, der zu ihnen passt. Im Alter zwischen 15 und 18 entwickeln sich viele noch ganz enorm, so unsere Erfahrung. Warum sollten wir ihnen denn keine Chance geben?"

Experimente gehören dazu

Der Betrieb, ergänzt Holger Domaschka, habe in diesem Bereich durchaus schon „einige Experimente" durchlebt, die schiefgelaufen seien. Auf der anderen Seite haben die erfolgreichen Beispiele die Unternehmenskultur stark bereichert, wie der Mitarbeiter im Fachhandelslager, den der Betrieb vor über zwanzig Jahren aus der Behindertenhilfe eingestellt hat. Praktikanten, unter anderem auch aus verschiedenen Behinderteneinrichtungen, verbringen regelmäßig Zeit im Unternehmen, für die Mitarbeiter längst Normalität, für das betriebliche Klima eine echte Bereicherung, finden die Domaschkas.
Die mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur weiß Lukas Domaschka zu schätzen. In seiner Lehrzeit im Rhein-Main-Gebiet „habe ich technisch wenig mitgenommen, dort wurden Lehrlinge ausschließlich für Hilfsarbeiten eingesetzt. Fachtechnik gab es nur in der überbetrieblichen Ausbildung." Eine wichtige Erfahrung für den Junior, der inzwischen seinen Meister in Eslohe gemacht hat, welche Prioritäten er auf dem Weg zum Unternehmer setzen will. Den Übergang vom Sohn zum künftigen Chef begleiten die Mitarbeiter auf der Baustelle positiv und engagiert, erzählt Holger Domaschka. Für ihn auch eine Konsequenz des guten Betriebsklimas: „Unsere Mitarbeiter wissen, was die Nachfolgeregelung bedeutet – dass es langfristig weitergeht mit dem Unternehmen."
Langfristigkeit ist ein zweiter wichtiger Faktor der Unternehmenskultur. Das hat Auswirkungen auf verschiedenste Bereiche, erläutert Holger Domaschka: „Wir planen nicht damit, dass Leute bei uns nur ein paar Jahre arbeiten. Nach Möglichkeiten wollen wir sie hier ausbilden und sie sollen bei uns in Rente gehen. Das heißt natürlich: Ich habe ein großes Interesse daran, dass meine Mitarbeiter gesund bleiben." Auch deshalb achtet der Betrieb genau auf die Arbeitszeiten seiner Mitarbeiter, etwa bei Wochenendarbeit oder Arbeit bei hohen Temperaturen. Die Kolonnen entscheiden dabei selbstständig, wann sie mit der Arbeit beginnen wollen. Ausgestattet sind sie – ebenfalls eine Maßnahme der gesundheitlichen Prävention – mit einem Höchstmaß an maschineller Unterstützung. „Wir arbeiten zum Bei-

Anzeigen

MEHR UMSATZ MIT FASSADEN
www.vinylit.de
Vorgehängte, hinterlüftete Fassaden

spiel mit zwei Kränen, damit alle von der Arbeitserleichterung profitieren. Und Sie merken den Unterschied tatsächlich an den Krankheitsbildern." Auch kleine unterstützende Maßnahmen wie Gratis-Mineralwasser im Sommer sollen den Mitarbeitern helfen und signalisieren, dass man sich um sie kümmert. Eine Form der Prävention ist die effiziente Arbeitsorganisation, dazu gehört zum Beispiel, bestimmte Arbeiten auszulagern. „Ich lasse meine qualifizierten Fachkräfte nicht Kies schippen, das ist einfach eine Verschwendung ihrer Möglichkeiten", erläutert Domaschka.

Voraussetzung für die sinnvolle Verteilung der Arbeit auf Mitarbeiter und Maschinen ist, sich im Vorfeld intensiv mit der Planung der Projekte auseinanderzusetzen und die dazugehörigen Aufgaben zu durchdenken. Gabriele Domaschka: „Profitiert hat dieser Bereich noch einmal, als wir den Prozess für die ISO-9001 Zertifizierung durchlaufen haben. Seitdem gehen wir unsere Projekte im Vorfeld noch strukturierter an."

Gute Mitarbeiterführung als Garant für Unternehmenserfolg und Chance für das Image der Dachdecker – DDM Holger Domaschka ist von diesem Ansatz überzeugt.

Fehleranalyse und Weiterbildung

Systematisch geht der Lauterbacher Betrieb auch die Fortbildung seiner Mitarbeiter an. „Wir investieren jedes Jahr in unsere Mitarbeiter, in dem wir ein Programm aufstellen und nachhalten, wer welchen Lehrgang besucht". Die fortwährende Qualifizierung wird wiederum mit Umfragebögen abgeglichen, die der Betrieb nach Fertigstellung einer Baustelle beim Auftraggeber einholt. So erhält das Unternehmen präzise Rückmeldungen über eventuelle Defizite in der Ausführung und kann durch Weiterbildungen zielgerichtet entgegensteuern. Vor- und Nachbereitung der Baustellen nehmen im Betrieb einen hohen Stellenwert ein. Sicherheit und Logistik, sagt Holger Domaschka, stehen inzwischen an erster Stelle, wenn es um die Baustellenplanung geht. Dazu gehört die systematische digitale Erfassung der Baustelle.

Neben Organisation und Unternehmenskultur stimmen auch die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Wirtschaften – der aus der Historie entstandene Firmenschwerpunkt Flachdacharbeiten im Industriebau hat sich im Laufe der Jahre verkleinert und wurde abgelöst durch einen wachsenden Anteil von Sanierungsarbeiten im Steildachbereich. Wesentlichen Anteil daran, so Holger Domaschka, haben die gegenläufigen Tendenzen zu immer billigeren Industriebauten und immer hochwertigeren Verarbeitungen in der energetischen Sanierung.

Sorge für die Mitarbeiter

Während Verbesserungen der organisatorischen Aspekte zum Gelingen des täglichen Arbeitens beitragen, hat Holger Domaschka keinen Zweifel an der Basis des Unternehmenserfolgs: „Ich versuche wirklich bei jeder Gelegenheit darauf hinzuweisen, dass der Umgang mit den Mitarbeitern und Auszubildenden das Wichtigste ist, um langfristig erfolgreich zu sein. Wenn ich einen Mitarbeiter einstelle, möchte ich, dass es ihm gut geht. Man bekommt es zurück." «

UNTERNEHMEN

Dachdecker und Fachhändler

Der Ursprung des Dachdeckerunternehmens Domaschka geht auf das Jahr 1964 zurück. Begonnen hat der Betrieb unter dem Kaufmann Otto Domaschka als Bedachungsartikel-Großhandel in Stockhausen. Zunächst mit einer Sondergenehmigung weitete das Unternehmen seine Tätigkeiten auf die Praxis aus und führte auch Flachdachabdichtungen durch. 1970 wandelte sich die Firma Domaschka zum vollständigen Meisterbetrieb, seitdem steht das Unternehmen auf den beiden Säulen Dachdeckerarbeiten und Bedachungs-Fachhandel.

1980 zog der Innungsbetrieb nach Lauterbach um, Sohn Holger Domaschka, Dachdeckermeister und öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger im Bezirk der Handwerkskammer Wiesbaden, führt seit 1984 den Betrieb, seit 1986 gemeinsam mit Ehefrau Gabriele. Lukas Domaschka, 23 Jahre alt, ist seit 2013 Teilhaber des Unternehmens. Die Spezialität des Unternehmens ist die Ausführung aller Arten von Flachdacharbeiten. Ansonsten werden Neueindeckungen von Steildächern mit Ziegeln, Wellplatten, Blech und Schiefer sowie Fassadenverkleidung durchgeführt. Die Kolonnen der Firma bauen Wohnraumdachfenster ein, erledigen Bauspengleraufträge, verkleiden Schornsteine führen Reparaturarbeiten durch.

Die große Angebotspalette im Handelsbereich umfasst diverse Produktbereiche wie Dachziegel, Dämmstoffe, Holz, Baustoffe für den Innenausbau, Wohndachfenster, Dachplatten, Wellplatten, Plexiglas, Dachrinnen und Fassadenmaterial. In der Spenglerei werden unter anderem Dachrandprofile, Kehlen, Schornsteinaufsätze und Kaminhauben angefertigt.

Schlagworte fürs DDH Online-Archiv auf **www.ddh.de**:
Betriebsführung, Personalführung.