

## INTERVIEW STEFAN GRAF

## » WIR HABEN EIN SYSTEMPROBLEM «

Die Corona-Zeit hat unserer Gesellschaft hinsichtlich ihrer Arbeitsmoral keinen guten Dienst geleistet, meint Stefan Graf, CEO der Unternehmensgruppe Leyrer + Graf. Er möchte seinen Lehrlingen lieber vermitteln, dass eine Lehre am Bau für einen jungen Menschen, der etwas leisten möchte, eine Möglichkeit ist, seine Erfüllung zu finden, auch wenn das Berufsbild auf den ersten Blick nicht sehr attraktiv erscheinen mag. Von der Politik wünscht sich der Bauunternehmer, dass die Weichen wieder mehr in Richtung Leistungsorientierung gestellt werden, denn nur diese sichere letztlich den Wohlstand.

INTERVIEW: SABINE MÜLLER-HOFSTETTER

**a3BAU: Der aktuelle Fachkräft radar zeigt, dass das Bau- und Bauneben-gewerbe am stärksten vom Fachkräftemangel betroffen ist. Gibt es am Bau einen so großen Personalbedarf oder ist die Baubranche so unattraktiv?**

**Stefan Graf:** Der Fachkräftemangel ist unbestritten da und hat mehrere Gründe. Das eine ist die gewaltige Transformation der Berufsbilder, es geht viel stärker in Richtung Dienstleistung. Der Dienstleistungssektor wiederum hat durch die Digitalisierung eine Beschleunigung erfahren. Besonders attraktiv ist das Erbringen einer Dienstleistung vom Arbeitsumfeld her, wenn man Homeoffice machen kann, das ist auf den ersten Blick angenehmer als am Bau zu arbeiten. Der zweite Punkt aktuell – neben dem Thema der demographischen Entwicklung – ist Corona bedingt. Ich glaube, dass Corona der Leistungsorientierung nicht gutgetan hat. Die Kurzarbeit unter dem Motto „Ich arbeite weniger und bin trotzdem gut bezahlt“ ist sicher ein Faktor.

**Sie glauben, dass die Arbeitsmoral in der Corona-Zeit gelitten hat?**

Ich habe mir die Arbeitslosenzahlen in Vorbereitung auf unsere jüngste Aufsichtsratssitzung angeschaut: Wir haben derzeit über 110.000 Stellen, die als offen gemeldet sind. Dem gegenüber stehen – Arbeitslose plus Schulungsteilnehmer – rund 400.000

Menschen, die nicht erwerbstätig sind. Die Pensionsstatistiken weisen weitere 400.000 Menschen aus, die unter 65 und bereits in Pension sind. Wenn man sich diese Zahlen auf der Zunge zergehen lässt, kommen auf 110.000 Jobs 800.000 Menschen, die nicht erwerbstätig, aber im erwerbsfähigen Alter sind. Ich glaube, dass wir ein Systemproblem haben. Woher das kommt, ist eine politische Frage sowie ein sehr sensibles Thema. Ich möchte mir da kein vorschnelles Urteil anmaßen, aber das Verhältnis 110.000 zu 800.000 passt für mich einfach nicht.

**Es gäbe also Ihrer Meinung nach genug Arbeitskräfte, aber der Bau schafft es nicht, dieses Potenzial anzusprechen ...**

Dafür müssen auch politische Antworten gefunden werden. Aber um auf Ihre Frage zurückzukommen: Der Bau hat insofern ein schlechtes Image, weil die Jobs schmutzig sind, es jetzt kalt und windig und im Sommer heiß ist. Man braucht eine hohe Mobilität, weil die Baustellen immer wo anders sind. Aus dieser Perspektive betrachtet, erscheint ein Job am Bau nicht sehr attraktiv.

**Ein Zitat von Ihnen lautet:**

**„Eine Baustelle ist kein Ponyhof“ ...**

So ist es. Man braucht starke Burschen und Mädels. Nebenbei bemerkt haben wir erste weibliche Lehrlinge, doch der Job am



Bau ist körperlich anstrengend. Man muss allerdings auch die schönen, die positiven Seiten darstellen. Mit den eigenen Händen, seiner eigenen Kraft etwas herzustellen, ist sehr befriedigend. Die Leute müssen sich vor Augen führen, welche Dimensionen man dabei bewegen, welches prägende Bild man für die Zukunft hinterlassen kann. Wie spannend, wie abwechslungsreich, wie stolz dieser Beruf machen kann – und es auch tut –, das kommt leider oft zu kurz.

**Wenn man sich die Statistiken anschaut, dann fehlt es vor allem an Mitarbeitern mit Lehrabschluss – sprich, Leute die eine Lehre machen oder gemacht haben. Hat sich die Jugend verändert?**



Leyrer + Graf zählt zu den Top-Lehrlingsausbildern der Branche. CEO Stefan Graf bei der Präsentation der jüngsten Kampagne „Lehre am Bau“. Das Motto: „Es ist oft anstrengend, schmutzig, laut, manchmal heiß oder kalt, oft arbeitet man hoch über der Erde oder einige Meter darunter, doch eines steht fest: Es wird definitiv nie langweilig!“

Ich glaube, die ganze Gesellschaft hat sich verändert und verändert sich weiterhin. Handwerker sind echte Künstler. Was sie schaffen, egal mit welchem Baustoff, das wird in unserer Gesellschaft leider viel zu wenig geschätzt.

**Sie haben über die letzten Jahre immer sehr viele Lehrlinge ausgebildet, jetzt beschäftigen Sie aktuell rund 160. Wie kommen Sie an die Leute? Was ist das Erfolgsgeheimnis von Leyrer + Graf?**

Wir haben sehr viel Erfahrung und wissen, wie man Lehrlinge anspricht, wie man sie an das Unternehmen und die Ausbildung heranführt. Ich halte das bewusst sehr allgemein, weil das genau unser Geheimnis ist.

Natürlich tun wir uns am Land etwas leichter als in der Stadt, weil hier das familiäre Gefüge mehr zählt. Unsere Mitarbeiter fühlen sich mit dem Unternehmen verbunden und geben das weiter. Da ist viel Mundpropaganda im Spiel. Wir haben teilweise wirklich Generationen bei uns, da hat auch der Großvater schon bei uns gearbeitet. Das ist natürlich das beste Kompliment, was man uns machen kann.

**Sie haben die Mitarbeiterbindung angesprochen, wie viele der Lehrlinge, die Sie jedes Jahr ausbilden, bleiben nach der Ausbildung?**

Wir freuen uns, dass die weitaus überwiegende Mehrheit den begonnenen Weg bei

uns fortsetzt. Man muss dazu sagen: Wenn man sich für einen Lehrberuf entscheidet, ist man in der Regel 14 Jahre alt.

Im Laufe der folgenden Jahre, wenn die jungen Menschen zu Erwachsenen heranreifen, kommen andere Interessen auf. Ein sehr hoher Prozentsatz bleibt aber, weil man bei uns auch eine entsprechende Karriere machen kann. Wenn man diesen Weg sucht, kann man ihn sehr leicht finden.

**Sie haben gerade angesprochen, dass sich die jungen Menschen weiterentwickeln – die eine oder der andere kommt vielleicht darauf, mit der Schule aufzuhören war doch keine gute Idee. »**





Traditionellerweise beginnt der erste Arbeitstag mit dem sogenannten „Welcome-Day“, bei dem alle neuen Lehrlinge in die Unternehmenszentrale nach Gmünd eingeladen und willkommen geheißen werden

**Jetzt gibt es die Initiative „Höhere berufliche Bildung“, wonach eine Weiterqualifikation zwar nicht auf der Hochschule stattfindet, aber einer universitären Ausbildung gleichgestellt werden soll. Was halten Sie davon? Ist die fehlende Weiterqualifizierung ein Grund für den Lehrlingsmangel?**

Diese Initiative halte ich für eine Symptombekämpfung. Warum? Ich glaube nicht, dass man nach der Lehre ansteht. Es gibt schon seit einiger Zeit „Lehre mit Matura“, um eben genau die Achse zur Universität aufzumachen. Das Angebot wird nur punktuell angenommen. Eine Lehre am Bau öffnet ganz viele weitere Wege, vom Facharbeiter zum Polier, vom Polier der Sprung zum Bauleiter bis zum Baumeister. Das sind Bildungswege, die schon immer da waren und für die man nicht unbedingt eine Matura braucht. Ich bin selbst Akademiker, aber die Poliere auf der Baustelle begegnen mir absolut auf Augenhöhe. Das sind hoch qualifizierte Spezialisten auf ihrem Gebiet. Hier geht von der Qualifikation, vom Image bis hin zum Finanziellen nichts ab. Es gibt sicher so manche Akademiker, die nicht so gut verdienen wie Poliere oder Bauleiter. Ich glaube, dass unser Bildungssystem in alle Richtungen so durchlässig ist, dass es diese Initiative eigentlich nicht braucht.

**Das heißt Weiterbildung und Aufstiegsmöglichkeiten gibt es, die gute Bezahlung haben Sie auch angesprochen. Wir kann man sonst Schüler für eine Lehre am Bau erreichen? Gehen Sie direkt in Schulen?**

Oh ja, wir gehen zu Schulen, Informationsmessen, wir veranstalten selbst Lehrlingsinfoabende. Es geht darum, sich den Jugendlichen zu präsentieren, ihnen dabei aber nichts vorzugaukeln. Das hat keinen Sinn, denn

sonst sind sie schnell weg. In unserer Kampagne heißt es daher auch: Es wird hart, aber es lohnt sich. Unsere Testimonials sind unsere eigenen Mitarbeiter, die sind nicht gecastet. Wir zeigen das Arbeitsleben ungeschminkt, weil je härter die Aufgabe, je schwieriger die Aufgabe, desto stolzer ist man, wenn man es geschafft hat. Und wenn das Finanzielle auch noch passt, dann ist man glücklich. Im Moment ist der Begriff Leistungsorientierung ja total verpönt. Alle sprechen nur vom Ausbrennen und Ausnutzen. Wir wollen darstellen, dass eine Lehre bei uns für einen jungen Menschen, der etwas leisten möchte, eine Möglichkeit ist, seine Erfüllung zu finden.

**Es gibt aktuell wieder Initiativen für eine 4-Tage-Woche. Wäre das am Bau, wo auf den Baustellen immer Termindruck herrscht, überhaupt möglich?**

Die 4-Tage-Woche ist nur deswegen möglich geworden, weil es seit einiger Zeit ein Arbeitszeitgesetz gibt, das mehr Stunden pro Tag erlaubt. Wir haben aber jetzt schon kurze und lange Wochen. Das funktioniert ganz gut. Punktuell setzen wir das Instrument der 4-Tage-Woche ein. Immer vier Tage arbeiten, drei Tage frei – das klingt attraktiv, führt aber zu einigen logistischen Herausforderungen. Es gibt Baustellen, die aufgrund des Termindrucks auch am Freitag laufen müssen. Und meine ganz persönliche Einstellung ist, dass ich nicht glaube, dass es einer Gesellschaft guttut, wenn man Werbung dafür macht, weniger zu arbeiten. Nur unsere Leistung führt zu Wertschöpfung und nur die Wertschöpfung führt zu Wohlstand. Da sind wir wieder bei dem, was ich eingangs gemeint habe: Wir gehen in Kurzarbeit und der Staat sorgt dafür, dass das Geld trotzdem kommt. Das ist kurzfristig gut, langfristig

aber eine ganz, ganz schlechte Lernkurve, die die Gesellschaft in den zwei Jahren gemacht hat, weil sie uns auf Dauer vor riesige Probleme stellt. Bei uns halten wir den Leistungsbegriff sehr, sehr hoch. Ich sage lieber: Geben wir Gas, arbeiten wir intensiv und machen wir dann Erholungsphasen. Meine Botschaft ist, wir müssen auf beides schauen – Spannung und Entspannung. Das muss im Gleichgewicht sein. Nur viel frei zu haben, ist für mich keine gute Botschaft. Gerade in so intensiven Zeiten, wie wir sie jetzt erleben. ■



**BM Dipl.-Ing. Stefan Graf**

ist geschäftsführender Gesellschafter des Bauunternehmens Leyrer + Graf mit Sitz im niederösterreichischen Gmünd. 1926 von DI Anton Leyrer gegründet, steht das Unternehmen seit 1964 im Besitz und unter der Führung der Familie Graf und gliedert sich in Hochbau, Tiefbau, Energie + Telekom, Holztechnik, Produktionsstätten für Asphalt und Beton und Rohstoffgewinnung.