



INTERVIEW STEFAN GRAF

» Es braucht Anreize, um die Leistung zu fördern «

Eine am Menschen orientierte Unternehmenskultur ist für Stefan Graf der Schlüssel zum Erfolg. Als geschäftsführender Gesellschafter von Leyrer + Graf baut er auf ein hoch motiviertes Team an Mitarbeitern und legt sehr viel Wert auf die Aus- und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter. Kürzlich starteten rund 80 neue Lehrlinge ihren Berufsweg bei Leyrer + Graf.

INTERVIEW: SABINE MÜLLER-HOFSTETTER

a3BAU: Der Fachkräftemangel in der Baubranche ist virulent. Leyrer + Graf setzt auf die eigene Ausbildung von Fachkräften, wie die Rekordzahl von knapp 80 Lehrlingen, die im Sommer ihre Lehre begonnen haben, eindrucksvoll zeigt. Offensichtlich gibt es doch viele junge Leute, die sich für einen Beruf in der Bauwirtschaft entscheiden. Bewerben sich bei Ihnen so viele und Sie können auswählen oder ist man froh über jeden Lehrling, der kommt?

Stefan Graf: Ich würde sagen: sowohl als auch. Es bewerben sich schon viele und wir gehen selektiv vor. Unbedingt jeden zu nehmen, ist nicht sehr ratsam. Man erkennt relativ rasch, ob jemand – bildhaft gesprochen – einen Hammer in die Hand nimmt und damit umgehen kann oder eben nicht. Jeder Mensch hat seine Talente und nicht jeder ist zum Handwerk geboren. Wobei die Jugend schon mit einer klaren Vorstellung zu uns kommt. Die Rate, wo wir sagen müssen „Nein, nehmen wir leider nicht“, ist relativ klein.

Ein Imageproblem mit der Lehre haben Sie hier im ländlichen Umfeld offensichtlich nicht ...

Hier am Land hat die Lehre ein besseres Image, was ich gut finde und gleichzeitig schade für die Stadt, weil es die Lehre nicht verdient hat, ein schlechtes Image zu haben – ganz im Gegenteil. Ich beneide manchmal unsere jungen Burschen, die zu uns kommen, direkt von der Schule und die innerhalb von nur drei Jahren solche Fertigkeiten entwickeln. Das ist spannend. Und da ist viel Potenzial, wenn man sich den Karriereweg anschaut, den ein Lehrling machen kann: vom Facharbeiter über die Werkmeisterschule bis zum Polier. Wir haben auch Bauleiter, die aus dem Lehrberuf kommen. Als Polier auf einer Großbaustelle ist man in jeder Hinsicht genauso gefordert, wie wenn man ein Studium machen würde. Ich bin ein Anhänger davon, dass jeder den Weg seiner Talente geht und sich nicht vermeintlichen Mainstreams anschließt, um dann daraufzukommen: Das ist nicht der richtige Weg.

Bleiben die Lehrlinge in der Regel bei Ihnen?

In der Regel, ja. Da sind wir sehr stolz darauf. Bei unseren jährlichen Mitarbeitererhebungen gibt es immer Leute, die nach 40 oder mehr Jahren bei uns in Pension gehen.

Am Bau gibt es sehr unterschiedliche Ausbildungen. Wo ist es ganz schwierig Nachwuchs zu finden und wo geht es besser?

Das hat, glaube ich, auch mit der Bekanntheit der Lehrberufe zu tun. Der Maurer und dann Hochbauer ist am einfachsten zu besetzen. Aber es gibt auch einen Schalungsbauer – in Zukunft Betonbauer –, Tiefbauer, Gleisbautechniker uvm. Das ist den jungen Leuten nicht so bewusst, oft stoßen sie erst bei uns zum ersten Mal auf diese Berufsbilder. Pflasterer ist auch so ein Beispiel: Das ist ein sehr unbekannter, aber eigentlich ein sehr schöner Lehrberuf.

Passiert zu wenig, um den Lehrberuf in der Bauwirtschaft attraktiv zu machen beziehungsweise wird zu wenig Werbung dafür gemacht?

Das glaube ich nicht. In den Schulen gibt es die Möglichkeit für Unternehmen sich zu präsentieren, was wir auch sehr gerne nützen. Die Ständesvertretungen starten immer wieder Initiativen, wie jetzt gerade, dass Lehrlinge im Rahmen der Baulehre 2020 mit Tablets ausgerüstet werden. Es wird nicht jeder Lehrling sofort das Tablet einsetzen können, aber ich finde es von der Symbolik her wichtig, hier Initiativen zu setzen.

Ist das triale Ausbildungssystem in der Form noch zeitgemäß? Stichwort Digitalisierung ...

Ich bin ein großer Anhänger der trialen Ausbildung, ich halte sie für ein Erfolgsmodell. Zum einen werden die Lehrlinge sehr zielgerichtet auf das Leistungsportfolio des Unternehmens hin ausgebildet. Zum anderen lernen die jungen Leute am Lehrbauhof das gesamte Spektrum des Handwerkes kennen. Die Berufsschule ist unbedingt wichtig, weil es auch ein gewisses intellektuelles Rüstzeug braucht.

Jetzt haben wir viel über Lehrlinge gesprochen, aber der Fachkräftemangel betrifft ja alle Etagen. Was kann man tun, was tut die Branche, was tun Sie, um diesem zu begegnen?

Die Möglichkeiten sind beschränkt, weil wenn die Zahl, die sich für eine Arbeit am Bau interessiert, zu klein ist, dann kann man das Personal nicht so einfach herbeiführen.

Ich bin ein großer Anhänger der trialen Ausbildung, ich halte sie für ein Erfolgsmodell.



STEFAN GRAF,
CEO Leyrer + Graf

Wo liegt das Problem? Ist es eine Imagesache?

Auch ... und ich glaube grundsätzlich, dass wir zu wenig arbeitswillige Personen im arbeitsfähigen Alter haben. Das ist evident. Es ist ein interessantes Phänomen, dass die Bevölkerungszahl in Österreich stetig zunimmt – demnächst durchschlagen wir die neun Millionen, so viele Menschen hat es noch nie gegeben in unserem Land – aber gleichzeitig hatten wir noch nie so einen großen Fachkräftemangel. Im Vergleich zur Konjunktur ist die Arbeitslosenrate vergleichsweise hoch. Ich glaube, dass wir uns hier in Österreich einen gewissen Luxus leisten, den wir als Unternehmen spüren. Es braucht Anreizsysteme, um Leistung und die Einstellung zur Leistung zu fördern. Es gibt ganz viele in Österreich, die unglaubliche Leistungsträger sind, die das kompensieren, wo andere nachlassen – das fängt in den oberen Ebenen an und geht bis zum Lehrling. Und es wird nicht einfacher ...

Was meinen Sie damit konkret?

Ich glaube, dass die Anforderungen mehr werden. Der Antreiber ist die Digitalisierung, die es dynamischer, aber nicht unbedingt einfacher macht, und die Ausbildung hinterherhinkt. Unser Bildungssystem lässt hier einiges liegen, weil die Strukturen teilweise auf Maria Theresias Zeiten zurückgehen. Die Einführung der Schulpflicht war sicher ein massiver Fortschritt für die Gesellschaft. Sich ständig darauf auszuruhen ist aber zu wenig. Die Frage ist: Wie stark entwickeln sich verschiedene Trends – gesellschaftlicher Natur, technologischer Natur – und wie schnell zieht ein System nach, um diesen Trends gerecht zu werden? Wir müssen ein wenig dynamischer denken und gewisse Paradigmen aufbrechen. Dass unser Bildungssystem darauf ausgerichtet ist, Fehler zu bestrafen und eine vermeintlich perfekte Leistung herzustellen, kostet Generationen die Fähigkeit zur Kreativität, zur Fehlertoleranz, die den Fehler als Lehrer oder Möglichkeit zum Lernen begreift. »



Also das Augenmerk eher auf die Talente als auf die Fehler zu lenken ...

Auf die Talente setzen und den Fehler als Lehrmeister zu begreifen. Neuen Themen offen zu begegnen und nicht zu glauben, dass man alles auf Punkt und Beistrich von Anfang an richtig haben muss. Das ist besonders in Zeiten der Digitalisierung, wo sich permanent so viel verändert, wichtig. Das sind Effekte, die hat es vor zehn, 15, 20 Jahren in der Ausprägung noch nicht gegeben und jetzt sind wir mittendrin in der Digitalisierung. Da braucht es Veränderung.

Ich glaube fest daran, dass
Lean Construction kommen wird.



STEFAN GRAF,
CEO Leyrer + Graf

Die Digitalisierung hat auch dazu geführt, dass in der Baubranche stärker darüber nachgedacht wird, wie man Baustellen effizienter abwickelt und kooperativer zusammenarbeitet – wie stehen Sie zu diesen Themen?

Als Branche sind wir absolut auf dem richtigen Weg, mit Lean Construction dem Thema Komplexität zu begegnen. Das ist eine ganz wesentliche Methode, um Projekte effizienter – wie man so schön sagt, auch verschwendungärmer – abzuwickeln. Ich sitze selbst im Arbeitskreis für Lean Construction der ÖBV, um dort meine Gedanken einzubringen. Wie viele andere Unternehmen setzen auch wir unsere Projekte mit diversen Maßnahmen um und gehen absolut in diese Richtung.

Das heißt, Sie wickeln Projekte lean ab?

Derzeit noch etwas sanfter, aber wir sind kurz davor, ein Projekt komplett lean abzuwickeln und unsere Erfahrungen zu machen. Ich beschäftige mich sehr intensiv damit, war auch im Ausland, um mir da ein paar Ideen zu holen. Ich glaube fest daran, dass Lean Construction kommt – auch in Verbindung mit BIM.

Sie arbeiten sehr oft in Projekten als Generalunternehmer – können Sie diese Erfahrungen nützen?

Es ist für den Auftraggeber einfacher, weil er nur einen Ansprechpartner hat. Für uns wird es komplexer, weil wir einen breiteren Bereich abzudecken haben. Andererseits ist aber eine Optimierung des gesamten Bauablaufes möglich, weil wir die Möglichkeit haben, früher – schon im Planungsprozess – unser Know-how, unsere Stärken einzubringen. Was für mich ein ganz wesentlicher Punkt ist, um komplexe Bauprojekte erfolgreich abwickeln zu können. Je früher die ausführenden Unternehmen eingebunden sind – das ist allerdings nicht immer möglich beim Bundesvergabegesetz –, desto besser und konfliktärmer werden die Projekte abgewickelt.

Leyrer + Graf hat in den letzten Jahren ein beachtliches Wachstum hingelegt: Aktuell erwirtschaften rund 2.200 Mitarbeiter einen Umsatz von 375 Millionen Euro. Wo sehen Sie das Unternehmen in fünf Jahren?

Na ja, auf Zahlen heruntergebrochen ist es sehr schwierig, weil ich Zahlen nie ausschließlich verwende, um ein Unternehmen zu steuern, sondern nur um den Erfolg zu messen. Aber natürlich gibt es gewisse Vorstellungen über die Entwicklung. Da gehe ich von einer kontinuierlichen Fortsetzung aus. Ob das jetzt in der starken Ausprägung so weiter fortsetzbar ist, wie es die letzten Jahre lief, oder nicht, das wird sich zeigen. Weil wir stark von der Konjunktur abhängig sind, und die ist schwierig auf fünf Jahre zu prognostizieren. Wie wir ja inzwischen

wissen, kann ein Huster oder ein Tweet – also 280 Zeichen – des amerikanischen Präsidenten eine Krise oder zumindest ganz schöne Schwankungen in den Aktienmärkten auslösen.

Hochbau, Tiefbau, Holztechnik, Infrastruktur. Gibt es einen Bereich, den Sie nicht machen?

Beispielsweise den klassischen Stahlbau, den Spezialtiefbau oder den geschlossenen Tunnelbau. Aber ansonsten sind wir sehr breit aufgestellt, sowohl von der Produktpalette als auch von den Kundensegmenten her, um konjunkturelle Höhen und Tiefen ausgleichen zu können.

Momentan ist der Tiefbau eher das Zugpferd ...

Die Wachstumsraten beim Tiefbau sind bereichsweise stark. Die öffentliche Hand hat sich in den Jahren nach der Krise sehr zurückgehalten. Jetzt merkt man eine starke Investitionstätigkeit.

Leyrer + Graf war immer ein familiengeführtes Unternehmen, zunächst unter Anton Leyrer, ab 1964 unter Ihrem Vater. Seit 2013 sind Sie Geschäftsführer. Vor- und Nachteile eines Familienunternehmens?

Nachteile gibt es keine (lacht). Vorteil ist, dass das gesamte Unternehmen auf familiären Werten aufbaut. Wie in jeder erfolgreichen Familie bedeutet das nicht: Wir haben uns alle lieb – sondern Erfolgsorientierung, langfristiges Denken, und ich glaube, dass Unternehmen im Familienbesitz sehr glaubwürdig nach außen auftreten.

Vater und Bruder sind im Aufsichtsrat tätig. Sie stehen also unter Beobachtung ... wie läuft die Entscheidungsfindung ab?

(Lacht) Ja, ich lasse mich vom Aufsichtsrat beobachten, den ich als Gesellschafter berufe, also da schließt sich ein wenig der Kreis. Natürlich mischt sich der Eigentümer als Gesellschafter nicht ins operative Geschehen ein, aber gewisse Leitlinien braucht es, wie bei jedem Unternehmen. Da wir als Familie sehr oft zusammenkommen gibt es kurze und rasche Entscheidungswege. Das geht oft innerhalb von Minuten, wo vielleicht andere Tage oder Wochen brauchen. ■

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.

Heute beschäftigt Leyrer + Graf an insgesamt 17 Standorten in Österreich und Tschechien rund 2.200 Mitarbeiter und zählt mit einem Jahresumsatz von 375 Millionen Euro zu den größten Bauunternehmen Österreichs. Das Leistungsspektrum gliedert sich in Hochbau, Tiefbau, Energie + Telekom, Holztechnik, Produktionsstätten für Asphalt und Beton und Rohstoffgewinnung.



Keller bauen aus Beton.

Effizient, wertsteigernd und wohngesund.



Träume brauchen Räume. Ein Keller aus Beton schafft zusätzliche Nutzflächen, steigert nachhaltig den Wert der Immobilie und sorgt für mehr Energieeffizienz sowie ein wohngesundes Raumklima - Lärmschutz inklusive!



Infos unter:
www.betonmarketing.at/Kellerbauen