

# „Ich denke nicht, dass aufgrund der Digitalisierung Arbeitsplätze wegfallen werden“

Die Gruppe Leyrer + Graf hat den Mitarbeiterstand seit 2009 auf derzeit rund 1.900 Beschäftigte fast verdoppelt. Der Jahresumsatz beträgt zirka 360 Millionen Euro. **GEWINN extra sprach mit Stefan Graf, CEO von Leyrer + Graf Baugesellschaft, über Arbeit, Digitalisierung, Personal und Investitionen für die nächste Dekade.**

VON ERICH BRENNER

**GEWINN extra:** Wie wichtig ist und wird das Thema Personal für Sie und Ihre Branche in den nächsten Jahren?

**GRAF:** Sehr wichtig, denn aufgrund des vorherrschenden Fachkräftemangels sind wir alle gefordert, auf dieses Thema aktiv zuzugehen und unseren Beitrag zu leisten. Es handelt sich dabei um kein Branchenspezifikum, sondern um ein demografisches Thema und damit eine gesellschaftliche Herausforderung, der sich niemand entziehen kann.

**GEWINN extra:** Inwiefern?

**GRAF:** Je härter ein bestimmter Markt umkämpft ist, wie aktuell der Arbeitsmarkt, umso wichtiger sind aus meiner Sicht die Werte. Die Unternehmenskultur prägt ein Unternehmen entscheidend, und zwar sowohl untereinander als auch im Umgang mit den Kunden. Wenn ich mich in einem Unternehmen wohlfühle, dann bin ich mit viel mehr Freude und Leidenschaft bei der Arbeit. Wie in unserem Fall – bauen kann schnell jemand, aber es geht darum, die menschlichen Systeme zu verstehen und Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich die Mitarbeiter wohlfühlen.

**GEWINN extra:** Welche Personalstrategie verfolgen Sie für die nächsten Jahre?

**GRAF:** Wir arbeiten an verschiedenen Achsen daran, um unseren Status als attraktiven Arbeitgeber zu stärken und weiter auszubauen. In unserer Kommunikation stellen wir bewusst unsere Mitarbeiter in den Vordergrund, denn wir sind davon überzeugt, dass sie der entscheidende Qualitätsfaktor sind. Es kommt immer auf die Menschen an, die in einem Unternehmen arbeiten,

denn sie bilden das Herzstück. Sie sind auch unsere Botschafter und ich bin unglaublich stolz, mit wie viel Energie und Leidenschaft sich unsere Mitarbeiter tagtäglich ihren Aufgaben widmen und ihren Beitrag zum großen Ganzen leisten.

**GEWINN extra:** Ihre Lehrlinge sind stets unter den Gewinnern der nationalen und internationalen Lehrlingswettbewerbe. Welche Chancen haben Lehrlinge bei Ihnen im Unternehmen, Karriere zu machen? Wie sieht hier die übliche Karriere aus und gibt es eine Möglichkeit, in Führungspositionen bzw. ganz in die Geschäftsleitung zu kommen?

**GRAF:** Ja, richtig und darauf sind wir auch wirklich sehr stolz. Eine Lehre auf dem Bau bietet unglaublich viele Chancen und Möglichkeiten der Entwicklung, auch auf persönlicher Ebene. Nur auf dem Bau kann man sich wirklich über das Schaffen mit den eigenen Händen über Jahrzehnte erfreuen.

Wir unterstützen unsere Lehrlinge sowohl bei ihrer fachlichen als auch persönlichen Weiterbildung und Weiterentwicklung.

lung und motivieren sie, nach der Lehrabschlussprüfung ihren Weg mit der Werkmeisterschule fortzusetzen. Wer möchte, kann sich in weiterer Folge dann „on the job“ oder mit weiteren Ausbildungsmöglichkeiten zum Bauleiter usw. weiterentwickeln.

**GEWINN extra:** Können Sie uns ein Beispiel dafür geben?

**GRAF:** Bei uns in der Unternehmensgruppe haben wir zahlreiche Beispiele von Leuten, die mit einer Lehre begonnen haben und nun Polier oder Bauleiter sind. Natürlich haben nicht alle den Willen und das Wollen auf der Karriereleiter voranzukommen, aber es gilt, gezielt jene zu fördern, die ehrgeizig und zielstrebig sind und nach dem gewissen „Mehr“ streben. Dabei dürfen wir nicht aus den Augen verlieren, dass der Fachkräftestand ein ganz gewichtiger Faktor für unseren Erfolg ist.



Stefan Graf:  
„Alles, was digital ist, ist ein Werkzeug. Wie dieses eingesetzt wird, entscheidet immer noch der Mensch.“

Foto: Leyrer + Graf



Leyrer + Graf hat regelmäßig national und international ausgezeichnete Lehrlinge im Unternehmen – hier die neueste Generation

Denn würden wir uns nur auf Nachwuchsführungskräfte konzentrieren, könnten wir so nicht weiterbestehen. Es geht darum, die Talente jedes Einzelnen am richtigen Platz – egal in welcher hierarchischen Ebene dieser ist – einzusetzen. Dann bringt es langfristigen und nachhaltigen Erfolg für beide Seiten.

**GEWINN extra:** Digitalisierung und Automatisierung werden bestimmende Themen für die nächsten Jahre sein. Wie wird das bei Ihnen sein? Werden Sie mit Künstlicher Intelligenz & Co. arbeiten?

**GRAF:** Ich denke, dass die ganze Welt durch die Digitalisierung attraktiver für junge Leute wird und vermutlich auch ein Entscheidungskriterium bei der Jobauswahl ist. Allein deshalb ist es für uns wichtig, sich hier entsprechend zu positionieren. Aktuell arbeiten wir auf einer Hochbaustelle mit dem Einsatz von BIM (Business Information Modeling, Anm. d. Red.) und wir lernen alle enorm viel dabei.

Der Digitalisierung wirft man oft vor, dass sie Arbeitsplätze kostet. Allerdings nehmen derzeit Digitalisierung und Fachkräftemangel zu – deshalb kann ich diese These nicht bestätigen. Neue Technologien führen auch zu neuen Kommunikationsmethoden, und diese eröffnen wiederum neue Möglichkeiten in der flexiblen Zusammenarbeit. Und eines darf man nicht vergessen: alles, was digital ist, ist ein Werkzeug. Wie dieses eingesetzt wird, entscheidet immer noch der Mensch.

**GEWINN extra:** Wie viel Prozent Ihrer Belegschaft sind bzw. werden von den beiden Themen betroffen sein?

Foto: Leyrer + Graf

**GRAF:** Das ist schwer zu sagen, denn im Grunde hat der erhöhte Digitalisierungs- und Automatisierungsgrad im weitesten Sinne auf alle Mitarbeiter Auswirkungen. Die digitale Baustelle schreitet immer weiter voran und jeder muss früher oder später mit den entsprechenden Tools umgehen können.

**GEWINN extra:** Wie begegnen Sie den beiden Themen in Hinblick auf Weiterbildung, auf den Personalstand, auf etwaigen Wegfall von Tätigkeiten bzw. Arbeitsplätzen? Schulen Sie bestehendes Personal um oder suchen Sie eher extern neue Mitarbeiter?

**GRAF:** Sowohl als auch. Nachdem wir grundsätzlich ein innovatives und modernes Unternehmen sind, integrieren wir laufend neue, sinnvolle Entwicklungen, die unsere Abläufe oder Kommunikation verbessern. Wichtig ist, dass man die Mitarbeiter immer dort abholt, wo sie stehen und sie auch entsprechend schult im Umgang mit neuen Technologien. Wenn wir die Kompetenz nicht im Haus haben, dann holen wir uns diese und bestehende Mitarbeiter werden dann an neue Methoden herangeführt.

Ich denke nicht, dass aufgrund der Digitalisierung Arbeitsplätze wegfallen werden, aber es wird zu Verschiebungen bei gewissen Tätigkeiten kommen.

**GEWINN extra:** Wie entwickeln Sie aus Ihren Nachwuchstalente die Führungskräfte von morgen?

**GRAF:** Wir legen großen Wert auf eine individuelle Förderung unserer Mitarbeiter und investieren viel Zeit in die Planung und Umsetzung von Entwicklungsmodellen. Nachwuchsführungskräfte

wie z. B. bautechnische HTL-Absolventen werden bei ihrer Entwicklung zum Bauleiter oder darüber hinaus durch ein spezielles „training on the job“ gefördert, indem sie einen erfahrenen Mitarbeiter („Senior“, Anm.) an ihre Seite gestellt bekommen. Weitere Förderinstrumente sind z. B. firmeninterne Führungskompetenztrainings und Potenzialanalysen.

Regelmäßige Inhouse-Schulungen – das betrifft alle Mitarbeiterbereiche vom Lehrling bis zur Führungskraft – ermöglichen ein kontinuierliches Wissens-Update sowie einen Erfahrungsaustausch und eine Vernetzung mit den Mitarbeitern aller unserer Standorte. Individuelle, externe Weiterbildungsmöglichkeiten runden das Schulungsprogramm ab. Viele junge Menschen wählen auch den Weg einer weiteren Ausbildung wie z. B. einer Fachhochschule, eines Kollegs oder einer Meisterprüfung, z. B. Baumeister, Zimmermeister, Werkmeister. Dabei unterstützen wir finanziell und in organisatorischen Belangen wie z. B. in flexible Arbeitszeitmodelle, Bildungskarenz, Beteiligung an Studienarbeiten usw.

**GEWINN extra:** Müssen sich Mitarbeiter generell ab 45–50 Jahren Sorgen um ihren Arbeitsplatz machen?

**GRAF:** Nein, warum sollten Sie. Wir sind sehr stolz auf viele langjährige Mitarbeiter im Unternehmen, die über sehr viel wertvolles Know-how und Erfahrung verfügen. Für mich zählt nicht das Alter, sondern die grundsätzliche Einstellung zur Arbeit, die Bereitschaft zur Veränderung und sich offen auf Neues einzulassen.