

INTERVIEW: MICHAEL BÜRKI

# «Facility Management ist eine systemrelevante Branche»

» Michael Bürki nimmt in der FM-Branche verschiedene Rollen wahr – einerseits als Leiter der Organisationseinheit Corporate Real Estate Services und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Post Immobilien Management und Services AG, andererseits durch seine Verbandsarbeit als Vize-Präsident und Verantwortlicher für die Aus- und Weiterbildung bei IFMA Schweiz. Hinzu kommen seine Tätigkeiten rund um Forschung und Lehre in der Schweizer FM-Branche, unter anderem als Beirat vom Institut für Facility Management in Wädenswil oder als Präsident der Sektion FM in der Schulkommission Strickhof in Lindau.

Interview: Stefan Kühnis

Als sich Michael Bürki vor rund 15 Jahren weiterbilden wollte, besuchte er einen Info-Tag an der ZHAW in Wädenswil. Die Breite des FM-Themas faszinierte ihn sofort. Er startete sein Bachelor-Studium im Jahr 2005, im ersten Jahrgang nach der neuen Bologna-Reform. Seither fesselte ihn die Branche und er nimmt in ihr sowohl in der Bildung, in der Wirtschaft und in Verbänden eine prägende Rolle ein.

## GEHEN WIR ZUERST AUF IHRE ROLLE IN DER VERBANDSWELT EIN. WESHALB ENGAGIEREN SIE SICH IN DER VERBANDSLANDSCHAFT?

Schon im Studium hörte ich immer, wie wichtig das Netzwerk in dieser Branche ist. Ich realisierte schnell: das stimmt. Man muss rausgehen, andere Fachleute

«Wir müssen uns als etablierte Branche wahrnehmen», sagt Michael Bürki.

kennenlernen und sich vernetzen. Aufgrund von Kontakten im Job erhielt ich die Möglichkeit, in der IFMA reinzuschneppen und dort erhielt ich auch die Möglichkeit, mich im Vorstand zu engagieren. Die Immobilien- und FM-Branche ist insgesamt eher träge, vielleicht vergleichbar mit der Automobilindustrie. Es brauchte einen Disruptor wie Tesla, um die Branche aufzurütteln und ein neues Zeitalter der Elektrifizierung einzuläuten. Lange Zeit wurde Elon Musk von den Etablierten nur belächelt, mittlerweile ist ihnen das Lachen vergangen. Das fällt unter anderem in den Bereichen Innovation und Digitalisierung auf, zum Beispiel rund um Building Information Modeling (BIM) oder dem teilweise nach wie vor vorhandenen Wunsch, eigene Produkte und Standards zu entwickeln. Es ist aber wichtig, zusammenzuarbeiten und Themen und Projekte in Kooperationen voranzutreiben. Da wollte ich einen Teil dazu beitragen und das ging für mich am besten durch Verbandsaktivitäten. Es gibt das klassische Dreieck zwischen der Bildung, der Wirtschaft und den Verbänden. Schulen sind auf Inputs von Wirtschafts- und Kooperationspartnern angewiesen, damit sie der Wirtschaft die Fachkräfte und die Kompetenzen zur Verfügung stellen können, die dort gefragt sind. Die Verbände wiederum müssen diese Beteiligten an einen Tisch bringen, sie für die Themen begeistern und Standards für die Branche zur Verfügung stellen. Für die Pflege dieses Dreiecks bringe ich viel Engagement und Zeit ein. Ich finde das enorm spannend und mein inneres Feuer ist gross. Ich denke auch, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Aber es gibt noch viel zu tun und zu verbessern.

## WAS MÜSSTE SICH PRIMÄR VERBESSERN?

Es ist zwar heikel, die Generationen-Thematik aufzuwerfen, aber ich stelle schon fest, dass junge Fachkräfte eine neue Grundhaltung und Offenheit mitbringen. In der Vergangenheit vermisste ich das häufig. Vieles scheiterte daran, dass manche aus Stolz oder Zugehörigkeitsgefühl bei gewissen Projekten nicht mitmachen wollten. Es war früher wichtig, dass auf einem Produkt oder auf einem Dokument das eigene Logo prangert. Der neuen Generation ist das weniger wichtig. Für sie ist klar, dass man die Ziele nur gemeinsam erreichen kann. Es fehlen schlicht die Ressourcen, dass jeder sein eigenes Ding entwickeln könnte. Ich finde das eine sehr bereichernde Einstellung. Solche übergreifenden Projekte müssen wir nun weiter vorantreiben. Dies wird umso klarer, wenn man die Verbandsdichte in der Schweiz in unserer Branche anschaut: IFMA Schweiz, fmpo, SVIT-FM, RICS Switzerland. Alle haben sich jedoch gut positioniert, jeder Verband hat seine Schwerpunkte und ergänzt die anderen Verbände. Wichtig ist aus meiner Sicht auch, dass der Staat gewisse Rahmenbedingungen festlegen und Bildungsinitiativen starten sollte, wie das teilweise schon



Bild: Valentin Schürch

geschieht respektive erfolgt ist, durch den Lehrplan 21, die Botschaft zur Förderung von Bildung, Forschung und Innovation 2021–2024 und ähnlichem. Das hilft, damit gewisse nötige Mittel gesprochen werden und die erforderlichen Reformen umgesetzt werden können. Die Schulen und Bildungsinstitutionen befinden sich nämlich bereits heute in einer grossen Transformation der Digitalisierung und werden noch massive Veränderungen erleben, Covid-19 fungiert da natürlich als zusätzlicher Katalysator. Dabei geht es beispielsweise um Online-Kurse bis hin zu ganzen Hochschul-Ausbildungen, die eine vollständig digitale Wissensvermittlung anbieten, unter Einbezug von künstlicher Intelligenz (KI). Ich bin der festen Überzeugung, dass es auch in Zukunft ein Mix «online/offline» braucht. Dazu benötigen die Schulen jedoch eine Vision und eine langfristig ausgerichtete Strategie mit einem Gesamtkonzept und Massnahmen, welche etappiert im Sinne einer Mehrjahres-Roadmap realisiert werden, um überhaupt wettbewerbsfähig bleiben zu können. Und es braucht, wie schon erwähnt, mehr Kooperationsmodelle, gerade in der Bildung.

### **BERUFLICH SIND SIE BEI DER POST IMMOBILIEN MANAGEMENT UND SERVICES AG ENGAGIERT – WELCHE ROLLE NEHMEN SIE DORT EIN?**

Ich startete vor neun Jahren als Junior-Projektleiter in der damaligen Infrapost AG. Ich durfte in verschiedenen Funktionen schnell mehr Verantwortung übernehmen und wurde beispielsweise 2014 Leiter Geschäftsentwicklung im Rahmen der Fusion von Immobilien und InfraPost. Seit Mitte März 2020 darf ich als Geschäftsleitungsmitglied den Bereich Corporate Real Estate Services leiten. Hier beschäftigen mich Querschnittsthemen wie Nachhaltigkeit, Sicherheit, Key Account Management, Beschaffung, Qualitätsmanagement, Governance und Compliance, Business Development, IT und Daten-/Flächenmanagement bis hin zum Innovationsmanagement und weiterem.

### **WO IN DIESER THEMENVIELFALT LIEGEN DIE GROSSEN HERAUSFORDERUNGEN, DIE SIE DERZEIT BESCHÄFTIGEN?**

In den letzten Monaten drehte sich vieles um die Zusammenlegung von zwei Geschäftsbereichen. Der erschwerte persönliche Kontakt während der Pandemie hat das Change Management sicherlich zusätzlich erschwert. Wir entwickeln ein Team und verändern vieles, was nicht für alle immer nur positiv ist und Unsicherheiten mit sich bringt. Aber nicht nur bei uns, im ganzen Konzern findet derzeit ein starker Wandel statt. Das verlangt von den Mitarbeitenden viel Flexibilität, Offenheit für Veränderungen, aber auch proaktives Mitgestalten, mit dem Ziel, den Wandel gemeinsam zu gestalten. Heute ist es wich-

tig, einen Weg einzuschlagen und obwohl unklare Rahmenbedingungen herrschen, die Projekte voranzutreiben und unter Annahmen zu arbeiten, sich Optionen und Varianten offenzuhalten. Nicht auf alle offenen Fragen haben wir bereits Antworten. Ungeachtet dessen darf die Qualität nicht zu stark leiden. Das ist aber kein Phänomen, das nur unseren Konzern betrifft, sondern ist in der ganzen Wirtschaft und Gesellschaft so – wir leben in einer VUCA-Welt: Die Beständigkeit nimmt ab und dabei nimmt die Veränderungsgeschwindigkeit laufend zu. Die Planungssicherheit schrumpft und Komplexität und Mehrdeutigkeit durch unterschiedliche Sichtweisen werden erhöht respektive verstärkt.

## **«DIE SCHWEIZ MUSS SICH NICHT VERSTECKEN.»**

### **WELCHE FACHLICHEN THEMEN BESCHÄFTIGEN SIE NEBEN DER TEAMENTWICKLUNG DERZEIT AM MEISTEN?**

Die Nachhaltigkeit ist weiterhin einer der Megatrends. Das ist sie zwar schon seit Jahren, doch nicht zuletzt durch Greta Thunberg und die Klimajugend kam das Thema global zurück auf das politische Parkett. Da rund 45 Prozent des Energieverbrauchs den Immobilienpark betreffen, gibt es für unsere Branche und für unseren Konzern hier ein riesiges Potenzial. Wir wollen in diesem Thema eine Vorreiterrolle übernehmen und investieren deshalb verstärkt in energieeffizientes Bauen und Sanieren, denn gerade im Bestand liegt das grösste Potential. Daneben beschäftigt uns die Digitalisierung, von der Unterstützung unseres Kerngeschäfts bis hin zu digitalen Lösungen für den Markt, zum Beispiel mit Service on Demand. Besonders im Bereich der Facility Services gibt es viel Potenzial, um mit digitalen Hilfsmitteln Prozesse zu unterstützen. Man muss wegkommen von starren SLA's und Rundgängen, hin zu bedarfsorientierten Dienstleistungen, zur Verbesserung der Transparenz und zum Auftritt als strategischen Businesspartner, auf Augenhöhe auf C-Level. Es braucht faktenbasierte Entscheidungsgrundlagen statt einem Bauchgefühl. Das ist ein Maturitätsproblem, das die FM-Branche immer noch hat. Man diskutiert zu wenig faktenbasiert. Und dabei spreche ich nicht nur von Lebenszykluskosten.

### **DIE GRAFIK RUND UM DIE LEBENSZYKLUSKOSTEN IST ALLGEGENWÄRTIG. WIE KANN DIE FM-BRANCHE ANSONSTEN AUF IHREN STELLENWERT AUFMERKSAM MACHEN?**

Die Branche genießt heute schon eine gute Akzeptanz, da in den vergangenen zwei Jahrzehnten eine enorme Professionalisierung stattgefunden hat, Luft nach oben ist allerdings nach wie vor vorhan-



Bild: Valentin Schürch

Aus Sicht von Michael Bürki braucht es ein Gesamtkonzept rund um die Digitalisierung der Schulen und Ausbildungen.

den. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit in der Bau- und FM-Branche muss weiter verbessert werden. Da helfen Innovationen, Transparenz und Kennzahlen. Wir haben bei der Post die besten Voraussetzungen dafür, weil wir den ganzen Lebenszyklus eines Gebäudes abdecken, vom Portfoliomanagement über Planung, Bau und Bewirtschaftung bis zum Verkauf oder Rückbau. Trotzdem ist das planungs- und baubegleitende FM noch nicht institutionalisiert und auch oftmals ein Kultur-Thema. Gebäude und Flächen sind bedarfsgerecht und dennoch nutzungsflexibel zu planen und zu bauen, damit sie im Betrieb optimal bewirtschaftet werden können. Dafür braucht es den Perspektivenwechsel aller Beteiligten, auch wenn bei den verschiedenen Akteuren rund um den Bau und Betrieb unterschiedliche Zielvorgaben bestehen.

### **WESHALB HINKT DAS FM DEN ARCHITEKTEN UND ANDEREN BETEILIGTEN TEILWEISE HINTERHER?**

Das hat zum einen mit der Maturität unserer Branche zu tun. Architekten, Portfoliomanager oder Bauprojektler haben sich als Rollen in der Vergangenheit im direkten Vergleich mit Facility Managern besser etabliert. FM als vergleichsweise junge Branche weist hier sicher noch Verbesserungspotential auf. Zum andern hat das auch mit dem Selbstverständnis zu tun, denn Facility Manager dürfen ruhig selbstbewusster auftreten, indem Entscheidungsgrundlagen professionell und noch stärker faktenbasiert anhand KPI aufbereitet werden. Zuletzt ist die Herausforderung sicher auch kommunikativer Art, noch zu oft findet eine Vermischung statt, um nicht zu sagen eine Verwechslung von Facility Management und Facility Services: Facility Management, wie es der Name schon sagt, ist eine Management-Disziplin und die Planung und Durchführung von Facility Services ist Bestandteil von operativen Dienstleistungen. Das FM ist als Milliarden-Branche systemrelevant und darauf darf man stolz sein. Das ist ein wichtiges State-

ment und eine beste Voraussetzung für klare Marketingbotschaften.

### **ES IST ALSO VOR ALLEM EIN PROBLEM UNSERES EIGENEN AUFTRETENS UND SELBSTBEWUSSTSEINS?**

Das sehe ich klar so. Wir erbringen professionelle Dienstleistungen und haben Gewicht. Es braucht aber auch mutige Lösungen und wir müssen hinstehen und diese Lösungen vertreten und vermarkten. Daran müssen wir arbeiten. Ich finde nicht, dass wir in der Aus- und Weiterbildung ein Problem hätten, im Gegenteil, es gibt auf vielen verschiedenen Ausbildungsstufen sehr gute Bildungsinstitutionen und eine profunde Wissensvermittlung.

### **AN DER BILDUNG SELBST MANGELT ES NICHT?**

Ich bin der Meinung, dass wir in der Schweiz eine sehr gute Ausgangslage im Aus- und Weiterbildungsbereich haben. Facility Manager sind Generalisten mit einer grossen interdisziplinären Bandbreite. Expertenwissen ist natürlich hilfreich, doch vielfach ist es gar nicht nötig respektive möglich, dass man sich in derart viele Fachgebiete vertikal ausbilden kann. Die Bildungsbörse und die Bildungslandschaft von IFMA Schweiz und Partnerverbänden vermitteln sehr schön das umfassende Bildungsangebot. Ich sehe auch kein Qualitätsproblem in der Bildung. Es ist jedoch wichtig, dass die Schulen den nächsten Schritt im Bereich der Digitalisierung schaffen und dass sie noch stärker auf nationale und internationale Kooperationen setzen und vom Wissen anderer Institute profitieren. Ich selbst studierte ein halbes Jahr lang in Holland. Das Bildungsniveau ist dort nicht besser, auch die Holländer kochen mit Wasser. Aber ich erkannte grosse Unterschiede, wie die Branche wahrgenommen wird. Das Selbstbewusstsein und die Überzeugungskraft der Branche sind in Holland und in den USA wesentlich ausgeprägter. Das erhöht die Akzeptanz für das Thema. Als ich aus Holland zurückkam, war mir jedenfalls klar: wir haben Top-Ausbildungen im FM-Bereich. Die Schweiz muss sich nicht verstecken.

### **WELCHE FÄHIGKEITEN VERMISSEN SIE UNTER FM-FACHKRÄFTEN IN DER SCHWEIZ NOCH?**

Oft sind hohe Fachkompetenzen vorhanden. Heute und in Zukunft werden jedoch Soft-Skills wie analytisches und kritisches Denken, Entwickeln von Lernstrategien, Problemlösungskompetenzen und Führungsqualitäten (Stichwort Digital Leadership) noch wichtiger. Vielfach fehlt es heute auch an der Fähigkeit, operative Problemstellungen Managementkonform aufzubereiten, darzustellen und zu kommunizieren. Da der Wandel die neue Konstante ist, muss man daher schneller und flexibler auf neue Herausforderungen und Rahmenbedingungen reagieren können. Darum sind auch Kreativität und die emo-

tionale Intelligenz wichtig. Man muss mit den Menschen stufengerecht kommunizieren und sie ins Boot holen können. Man muss Allianzen schaffen und Mitstreiter finden, um Lösungen, Ideen und neue Ansätze erfolgreich umsetzen zu können. Das beginnt im eigenen Team und geht weit darüber hinaus. Darüber hinaus bin ich überzeugt, dass technische und naturwissenschaftliche Berufe generell an Bedeutung gewinnen werden, die sogenannten MINT-Berufe. Und wenn man bedenkt, dass ein Grossteil der Jobs, welche heutige Primarschüler einmal ausüben werden, noch gar nicht existieren, dann wird einem bewusst, wie stark und schnell sich die Berufswelt insgesamt verändert.

### WENN SIE DREI WÜNSCHE FÜR DIE FM-BRANCHE FREI HÄTTEN, WELCHE WÄREN DAS?

Zwei Wünsche reichen mir. Mein Hauptwunsch ist, dass wir überzeugter auftreten. Wir dürfen als Branche stolz darauf sein, was wir erreicht haben. Ich wünsche mir mehr Mut und unternehmerisches Risiko. Die Menschen sollen sich trauen, für ihre Ideen einzustehen und vermehrt Fehler zu machen. Eine solche wichtige Fehlerkultur steht für den Fortschritt und ist in anderen Ländern wie den USA weit stärker verbreitet. Unternehmer sind stolz auf ihre «failures». Es zeigt den unbändigen Willen und die Kraft als Stehaufmännchen oder -weibchen niemals aufzugeben. Darin können sich die Schweizer viel von anderen Ländern abschauen. Wir sind oft unnötig zurückhaltend. Ein zweiter Wunsch: Die FM-Branche ist gekennzeichnet durch ausgeprägten Kostendruck, was durch die Pandemie nur noch verstärkt wurde, und daher getrimmt auf Effizienz. Dies führt jedoch häufig dazu, dass FM auf den Kostenfaktor reduziert wird. Der Fokus sollte daher weg vom Kosten einsparen hin zum Mehrwert durch FM gerichtet werden. Ich würde mir deshalb wünschen, dass wir von einer zu eng gegriffenen Kostendiskussion hin zu einem Ansatz gelangen, bei dem man den strategischen Mehrwert diskutiert. Nur eines von vielen Beispielen ist die Planung, Konzipierung und Bewirtschaftung von Arbeitswelten, also dem zur Verfügung stellen von tätigkeitsorientierten Flächen (activity-based-working), was empirisch belegt zu einer erhöhten Arbeitsplatzzufriedenheit, motivierteren und damit produktiveren Mitarbeitenden führt. Nicht zuletzt sind das wichtige Elemente, um als attraktiver Arbeitgeber auch weiterhin talentierte Mitarbeitende anzuziehen. «

# Schwer zu erreichen?

Reeltech Liftsysteme bringen Leuchten, Werbebanner und Dekomaterial auf Arbeitshöhe

#### Mini-Type Leuchten-Lifte

Die perfekte Lösung für den Office- und Heimbereich.



#### Leuchten-Lifte Compact-Type

Die Lösung für Hallenreflektoren, Bühnenstrahler im Eventbereich oder für mittelschwere Leuchten wie in Foyers oder Kirchen.



#### Rotorlifte

Setzen Sie Ihre Werbebanner, Dekomaterial oder Ausstellungsobjekte perfekt in Szene.

#### Wartungsfrei

Keine regelmässige Prüfpflicht

#### Maximale Sicherheit

Reinigung und Wartung der Leuchte im stromlosen Zustand

#### Äusserst kompakt

Geringe Abmessungen und Mindestlasten

#### Für Lichtsteuerungen geeignet

Multikontakt-Ausführungen für komplexe Anforderungen wie DALI-Steuerungen oder Sicherheitsleuchten

#### Fernbedienung RCU

Mit einer Fernbedienung können bis zu 999 Leuchten-Lifte angesteuert werden.



Mehr Informationen zu den Produkten finden sie in unserer Broschüre!




Generalvertretung für die Schweiz:

Demelectric AG • Steinhaldenstrasse 26 • 8954 Geroldswil  
 Telefon +41 43 455 44 00 • Fax +41 43 455 44 11  
 info@demelectric.ch • www.demelectric.ch

Bezug über den Grossisten. Verlangen Sie unsere Dokumentation.