

# Uetlihof : Waben mit Grossraumbüros

Autor(en): **Orsouw, Michael van**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design**

Band (Jahr): **3 (1990)**

Heft 10

PDF erstellt am: **20.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-119260>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Uetlihof

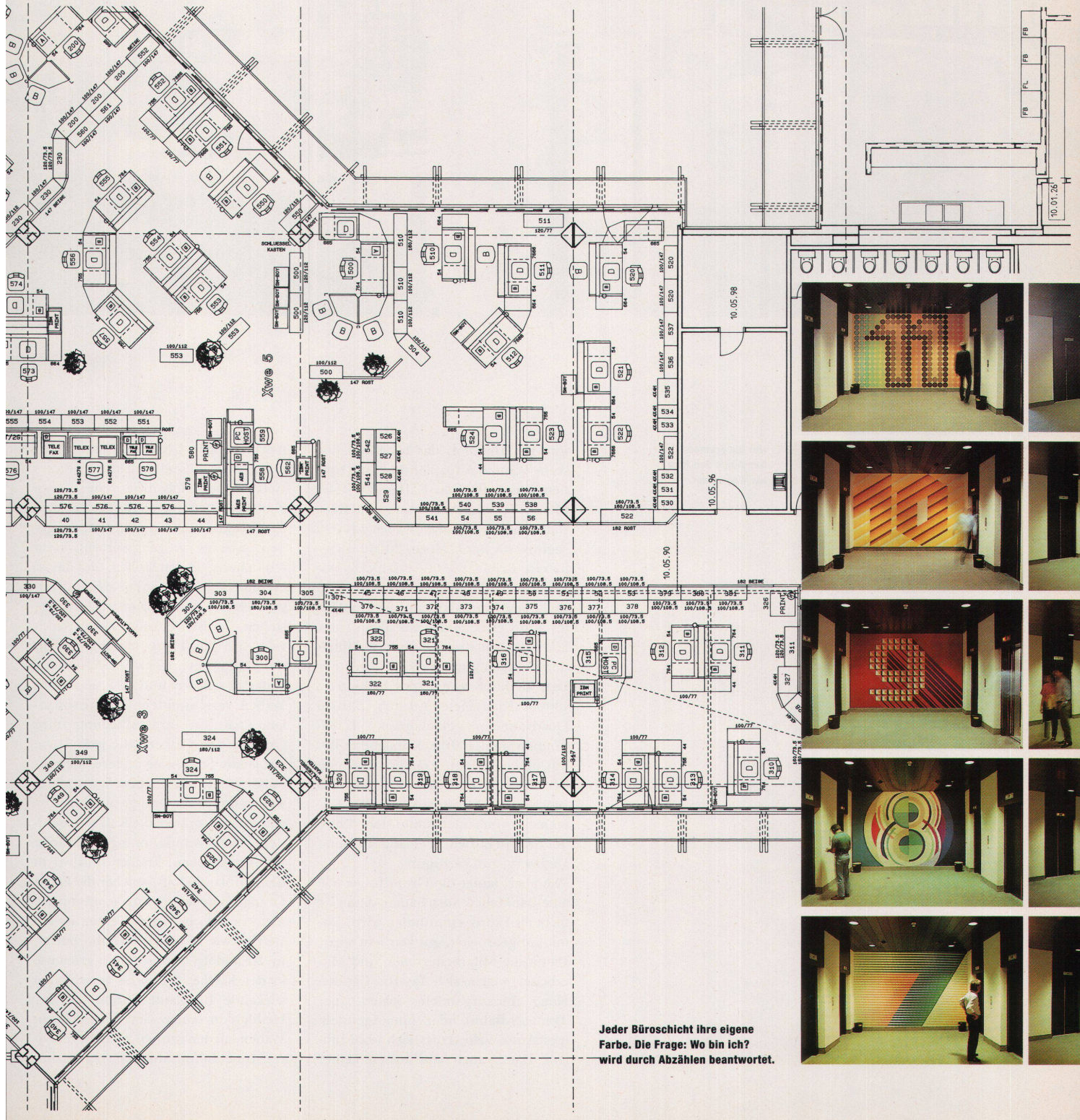
## Waben mit Grossraumbüros

VON MICHAEL VAN ORSOUW (TEXT)  
UND STEPHAN WICKI (FOTOS)

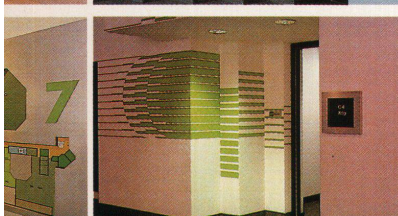
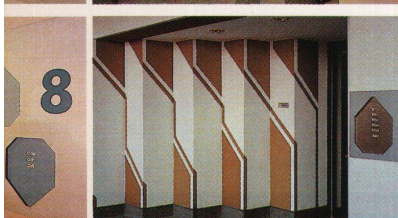
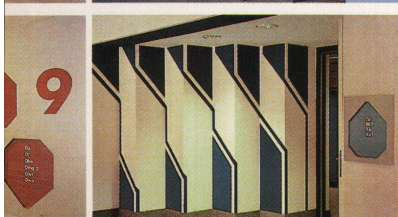
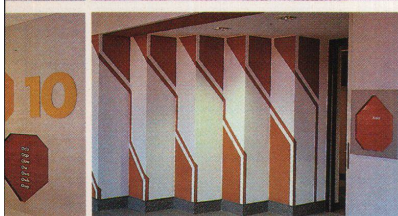
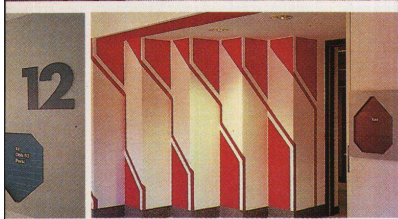


Die Regel «Kein Arbeitsplatz weiter als 17 Meter von der Fassade entfernt» regiert die Bürolandschaft. Der Büroraum wird zur Fläche, die geschickt aufgeteilt werden muss.

**Zehnjährig wurde der Uetlihof, der Verwaltungsbau der Schweizerischen Kreditanstalt (SKA) Zürich. Das wabenförmige Gebäude ist gefüllt mit Grossraumbüros, dieser einst als ideal gepriesenen Verbindung von humaner Arbeitswelt und produktivem Schaffen – nur hat das Beispielhafte von damals den Vorbildcharakter verloren. Ein Bericht darüber, wie das Gros der heutigen Dienstleistungsmenschen arbeitet, arbeiten muss.**



**Jeder Büroschicht ihre eigene Farbe. Die Frage: Wo bin ich? wird durch Abzählen beantwortet.**



**Nur die Fremden  
benötigen den Plan  
als Wegweiser.**

Ein Tag Uetlihof, das bedeutet: fast sechs Tonnen Altpapier und drei Tonnen Güsel, 92 Kilo Kaffeesatz, 1800 Menüs, 2083 Liftfahrten, 143 000 Kilowattstunden Stromverbrauch, 30 000 registrierte Bankbelege, 20 000 angelieferte Briefe, 86 000 verschickte Dokumente, 100 000 Fotokopien, 2,53 Millionen Transaktionen per Computer. Und es bedeutet vor allem rund 20 000 Arbeitsstunden und 138 Millionen Franken Umsatz.

Den Uetlihof bauen, das bedeutete: 100 000 Kubikmeter Aushub, 220 000 Quadratmeter Plankopien, 12 000 Tonnen Stahl, 100 000 Kubikmeter Beton, und es bedeutete endlich das Ende der Platznot und Zerstückelung des Betriebs der Grossbank. 500 000 Kubikmeter umbauter Raum stehen nun der SKA in Zürich, am Hang Richtung Uetliberg, zur Verfügung.

Wie aber, lautet die Grundfrage, soll eine Bankfabrik ausschauen, damit sie nicht als Fabrik empfunden wird? Damit gut gearbeitet, gut verdient wird? Damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche sich Tag für Tag den Hang hinaufgondeln lassen (per Tram, S-Bahn) oder hinaufgondeln (per Auto, Velo, Töff), sich wohl fühlen? Damit auch von aussen keiner

merkt, welche Geld- und Menschenmengen in diesem und durch dieses Gebäude verschoben werden?

2900 Personen tragen Tag für Tag ihre Erwerbskraft in den Uetlihof, sie gehen, wie es umgangssprachlich so schön heisst, in den Stollen, und das ist hier mit den schier endlos gleichförmigen Gängen durchaus wörtlich zu verstehen. Der Bau, ein elfstöckiges Sandwich, in den Hang hineingewoben, saugt allmorgendlich die SKA-Mitarbeiter in sich auf und lässt sie in ihre Waben verschwinden, in ihre Bürolandschaft, in ihre Abteilung, ihre Gruppe. Die Farben, für jede Wabe auf jedem Stock eine andere oder zumindest eine nur ein bisschen andere, weisen den Weg. Orange auf dem Organigramm, orange die Kaffeemaschine, orange Wände, orange Schränke und Garderoben: Endlich sind wir in der Bürolandschaft, welcher die Farbe Orange zugeordnet wurde, obwohl sie nicht orange ist. In der einen ist ein Betrieb wie in einem Bahnhofbuffet, in der andern ist es still und gross wie in der Kirche. 27 solche verschieden wirkende Bürolandschaften hat der Uetlihof in seinen fünf sechseckigen Waben mit den grünen, nicht begehbaren Innenhöfen, und sie tragen zun-



Die Decke bestimmt den Raum. Sie drückt ihn zur Schicht zusammen. Als Gegenwehr bleibt die private Insel des Arbeitsplatzes.

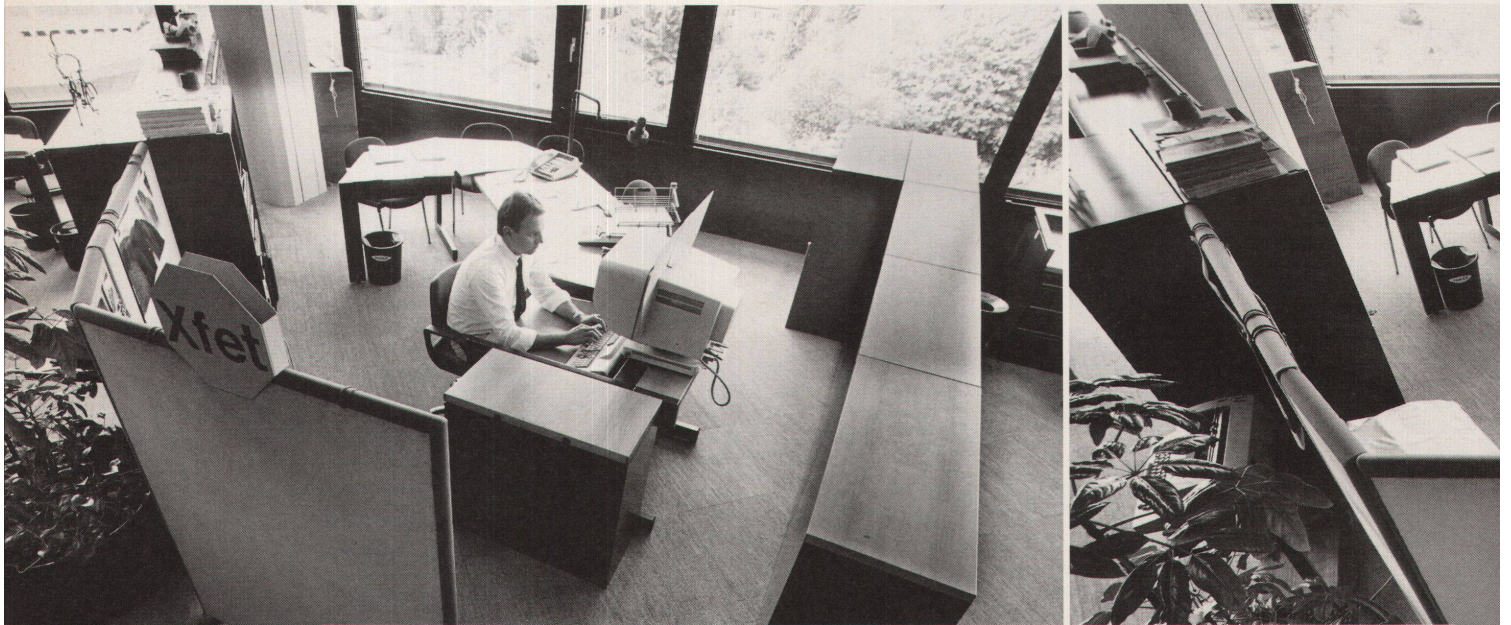
genbrecherische Bezeichnungen wie Xbm, Xfg, Xfe und so weiter. Den dort arbeitenden Leuten kommen sie mit der gleichen Selbstverständlichkeit und Leichtigkeit über die Lippen wie iranische Worte einem Iraner.

**Nicht nur Goldbarren**

Die Menschen im Uetlihof arbeiten für die Bank. Die Bank schiebt nicht nur Goldbarren, Banknotenbündel und wirklich noch nach Geld klingende Münzen herum, sondern vor allem Computerbelege. Die Geldtransaktionen von Zürich (Oerlikon) nach Zürich (Wollishofen) oder von Niederrickenbach (Nidwalden) nach Abu Dhabi

(Arabische Emirate) können buchhalterisch bewältigt werden, ohne dass tonnenweise Papiergeld herumgefahren wird. Dabei nehmen gelegentlich die Papierknäuel aus dem Computer durchaus die Ausmasse der verschobenen Geldmenge an. Administration des Bankengeschäfts könnte man das nennen, was im Uetlihof passiert, «Produktion» oder, noch besser klingend, «back office», wie es in der Bankenwelt heisst. Die Arbeit findet fast nur noch am Computer statt. Teilweise recht schnell erlernt, kann sie etwas langweilig sein. Die fehlende Kommunikation während der Arbeit soll durch das Eingebettetsein in die Gross-

räume der Bürolandschaften kompensiert werden. *Sali Kari, hoi zäme, en schöne, Susi, güll, tschecksch es*, hört man in den Grossraumbüros über die (immer weniger verwendeten) 182 Zentimeter und die (immer häufiger verwendeten) 147 Zentimeter hohen Stellwände. Damit hätten wir also Pluspunkt Nummer eins für den Grossraum ausgelotet, die verbesserte und vereinfachte Kommunikation. Die Transparenz, zweitens, ist ein weiterer Vorteil, und zwar für beide Seiten. Der Chef sieht, wenn seine Leute dösen, die Leute sehen, wie ihr Chef döst oder ohne sie entscheidet. Zum dritten sind in den hallenartigen Büros die Transport-



Alle, ob Chef oder kleine Angestellte, arbeiten am Büromöbelprogramm Ergodata: massiv, holzbetont und elektronisiert.

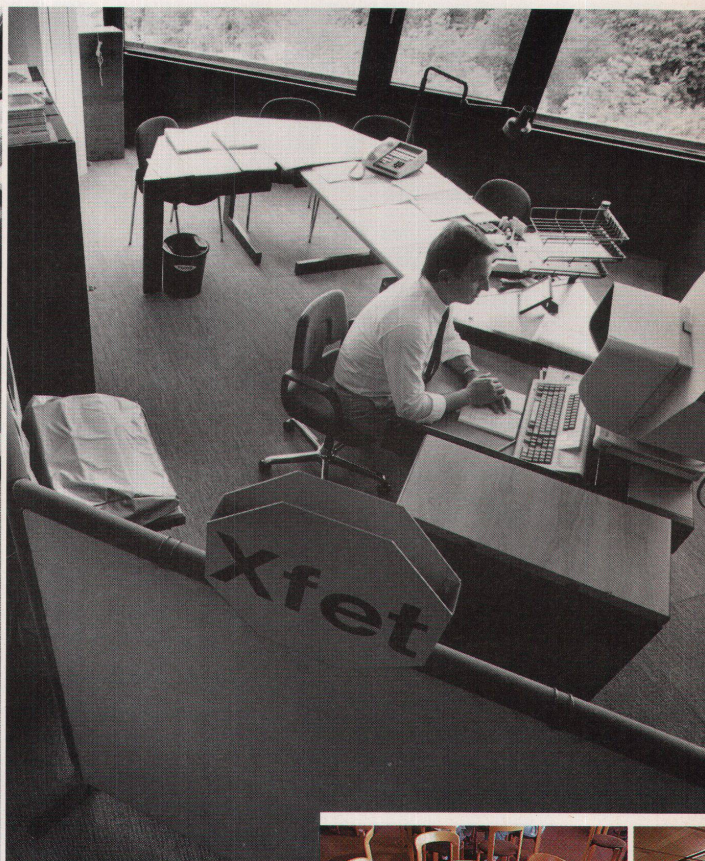
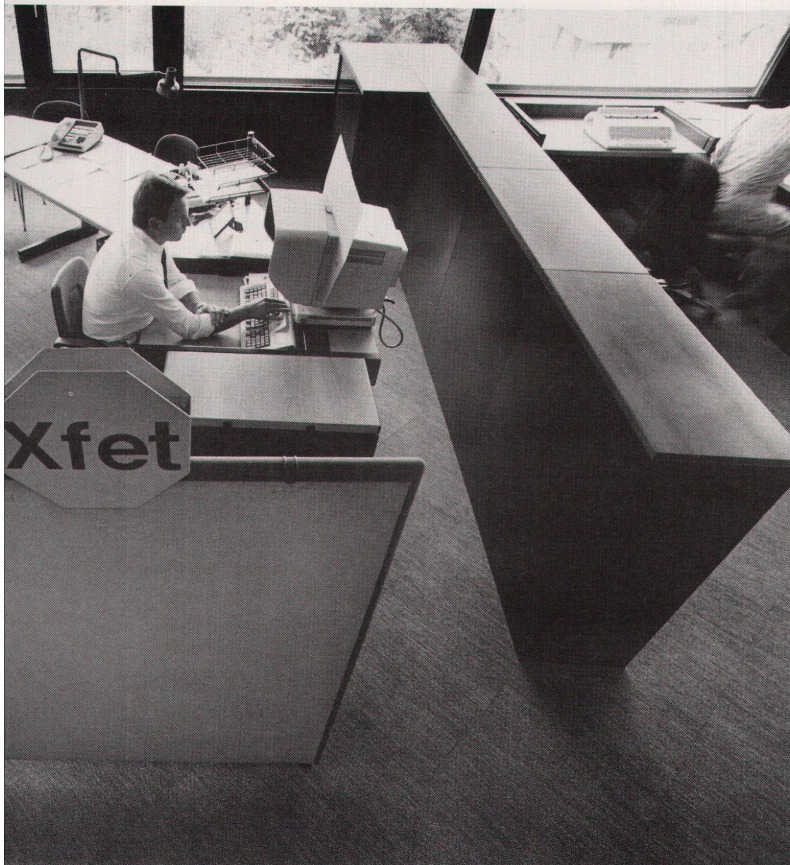
wege kürzer, einen Fötzel wirft man locker vom einen Tisch auf den andern, möglicherweise nur mit Umherrollen des Bürostuhls. Und schliesslich ermöglicht Grossraum – viertens – flexible Bürogestaltung. So wird denn dauernd im Uetlihof gezügelt, jährlich werden 30 bis 50 Prozent aller Arbeitsplätze umgebaut, neu installiert, frisch gestaltet. Die Kosten einer solchen chaotischen Aktion sind allerdings nicht viel tiefer: Einen Arbeitsplatz zu zügeln kostet im Uetlihof durchschnittlich 1700 Franken, am SKA-Hauptsitz am Paradeplatz mit seinen Zellenbüros 2000 Franken. Überhaupt, die Kosten. Man würde

annehmen, Grossraum zu bauen käme billiger. Weit gefehlt. Die Verkehrszone fressen mehr Fläche, um der Grösse die Ruhe zu geben, die sie eigentlich nicht haben kann. Also beherbergt ein Bau mit Grossraumbüros weniger Arbeitsplätze als ein Bau mit Einzelzellen. Die Produktivität pro Arbeitsplatz ist schwer messbar und erst recht nicht vergleichbar. Immerhin glauben Abteilungschefs, ohne das quantifizieren zu können, die Leute würden im Grossraum der sozialen Kontrolle wegen mehr und besser arbeiten. Die andere, nicht minder problematische Messgrösse ist die Fluktuationsrate des Personals. Sie sank von anfänglich

überdurchschnittlichen 14,5 (1980) auf unterdurchschnittliche 8,9 Prozent (1990). Aber dieses positive Ergebnis kann natürlich nicht einfach nur auf die Art des Arbeitsplatzes zurückgeführt werden.

#### Peripherie als Vorteil

Der anfänglich bejammerte Nachteil, der Uetlihof sei allzu peripher gelegen, wird heute als Vorteil gesehen: Die (Büro-)Landschaft in der (Wald-)Landschaft. Und der Uetlihof hat mit den Jahren insulare Selbständigkeit erreicht. Wer will, braucht die Insel gar nie zu verlassen. Er kann im Uetlihof arbeiten. Er kann im Brunaupark



(Uetlihof-Gelände; im Besitz der SKA) einkaufen und wohnen. Er kann sich in dem zu 50 Prozent subventionierten und bemerkenswert guten Personalrestaurant verpflegen. Er kann «Kultur am Ffirabig» im Auditorium des Uetlihofs genießen. Er kann sich nebenan auf der Finnenbahn der Allmend gesundjoggen, die SKA hat sie mitfinanziert. Und er kann sich in der von der SKA über Mittag oder auch feierabends gemieteten Saalsporthalle fit turnen.

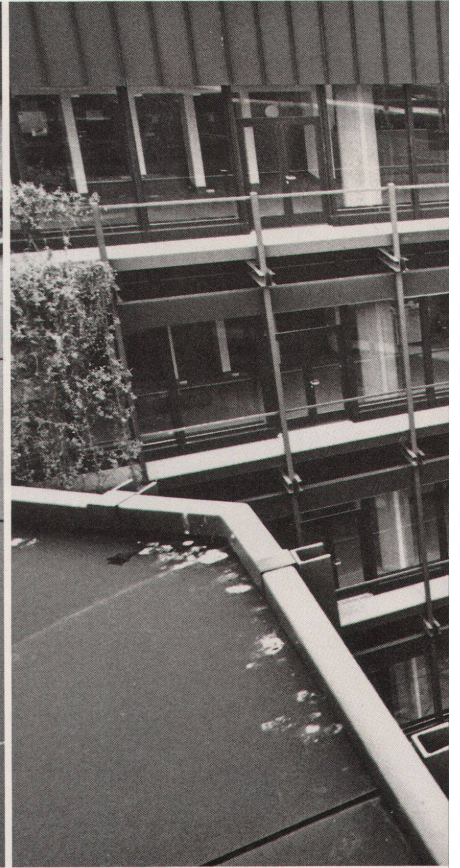
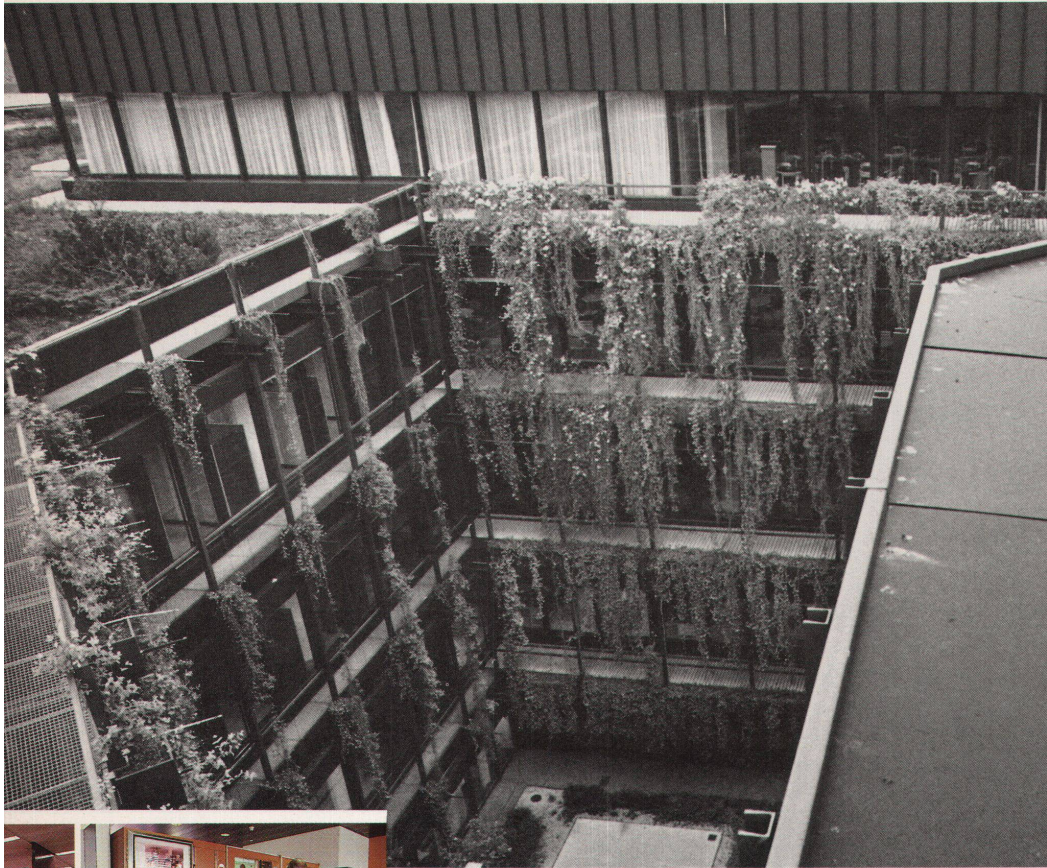
**Von Plüschschimpansen bis Fasnachtshut**

Aber diese Auswahl von Massnahmen allein genügt heute nicht, damit die Leute den Arbeitsplatz als zweite Heimat empfinden. Darum bemüht sich die SKA, dem Individuellen im Kollektiven Raum zu geben. So dürfen am persönlichen Arbeitsplatz private Insignien installiert werden, deren Bandbreite von Postkarten und Familienfoto bis Fasnachtshut und Plüschschimpansen reicht, die jedoch auffällig häufig durchsetzt sind von den blau-roten Klebern der Firma. «Rasch, kompetent, freundlich», steht da neben den 37 mal 10 Zentimeter messenden Ferienerinnerungen, die im übrigen im

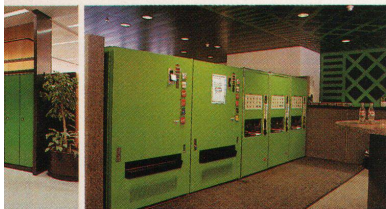
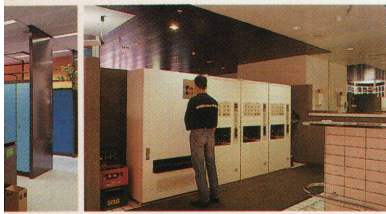
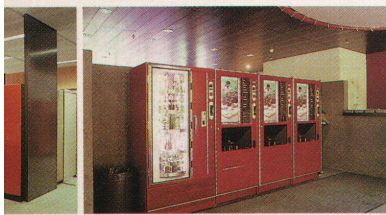
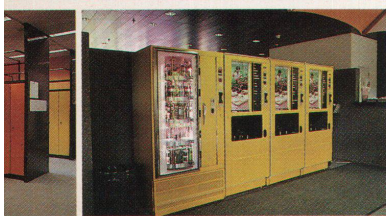
Haus von oben nach unten merklich zunehmen. Zudem darf geraucht werden. Wer neben der Deckenbeleuchtung eine Tischlampe wünscht, bekommt sie in den meisten Fällen, auch wenn sie eigentlich nicht nötig wäre. Die Stuhltypen sind nicht mehr hierarchisch abgestuft wie früher, sondern werden der Art der Arbeit entsprechend zugeteilt. Und auch beim Chef ist das Ergodatapult mit Birnholzplatte rechtwinklig. Wen die Sonne blendet, der aber in der Wabe das Hinunterlassen der elektrischen Storen nicht durchzusetzen vermag, kann sich beim Hausergonomen schmale Papierrollos besorgen. Teils purzelt Musik aus den Deckenlautsprechern, da fünf Minuten pro Stunde, dort während der Gleitzeit, hier gar nicht. Die Kunst beschränkt sich nicht auf die Eingangshalle und allenfalls aufs Direktorenzimmer, sondern ist allgegenwärtig. Die auf jedem Stockwerk anders gestalteten Pausenzonen und Caféecken, die eigens für junge Künstler bereitgestellten Wände, die Kunstwerke an den Stellwänden machen dieses Haus geradezu zum Kunsthaus, gelegentlich auch, mit dem stilistischen Mischmasch, zur Kunstschilbi, nach dem Motto: für jeden etwas. Kein Arbeits-

Die Aufenthaltsräume mit Café und die Garderobenschränke erzählen mit ihrer Farbe einmal mehr, auf welchem Geschoss wir uns befinden.





Auch die Getränkeautomaten markieren mit Farben ihren Standort.



platz ist im Uetlihof mehr als 17 Meter vor direkt erblickbaren Fenster entfernt. So will es eines der wenigen Gestaltungsaxiome für die grossen Hallen. Sonst haben die fünf vollamtlich beschäftigten Arbeitsplatz-Layouter im Prinzip Handlungsfreiheit. Im Prinzip, denn persönliche Wünsche, Arbeitsablauf, Platz, Technik und – nicht unwichtig – Wirtschaftlichkeit machen die Bürogestaltung zu einer Arbeit, neben der das Tun des Politikers, der von allen geliebt werden will, zum Kinderspiel wird. Und auch der Platz im Uetlihof wird trotz permanenten Anbaus zunehmend knapper: Die Bürolandschaften waren für 80 bis 100 Menschen gedacht, heute arbeiten im Durchschnitt 120 Leute drin.

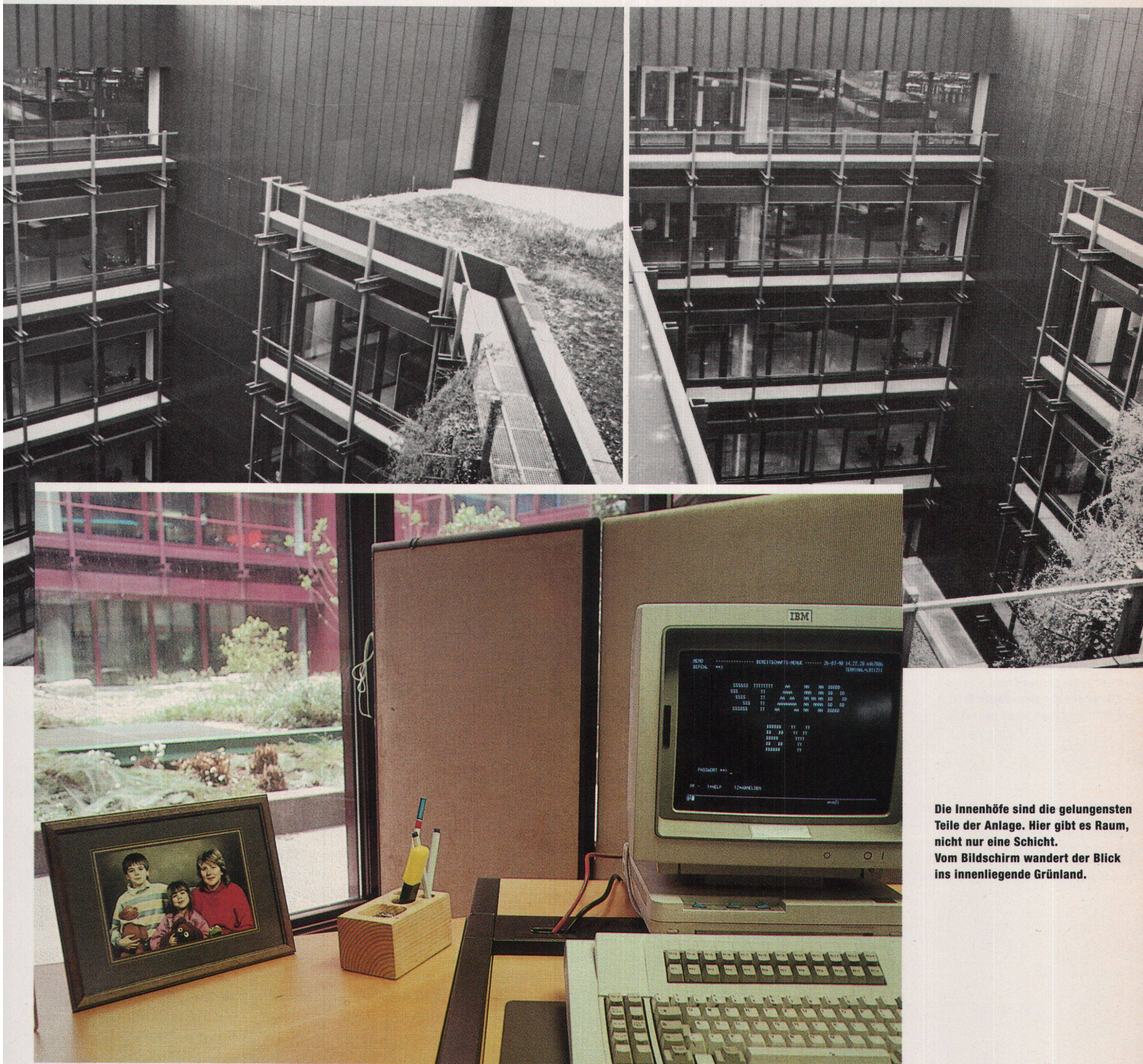
#### «Wie Tag und Nacht»

Doch die formale Gestaltung ist das eine, die inhaltliche Formung der Arbeitsplätze das andere. Da probiert die SKA im Uetlihof einiges aus. Neue Führungstechniken wurden hier erprobt, bevor sie in der gesamten Bank Eingang fanden. Es laufen Versuche zur Abschaffung der Blockzeiten und Kontrollstufen, eine andere Abteilung versucht mit Jobrotationen die Arbeit interessanter zu gestalten – der Uetli-

hof quasi als Spielwiese für Arbeitspsychologen, Personaldienstler und andere Experimentierfreudige. Einzig die fünf Minuten Frühturnen mit der ganzen Abteilung, wie es in Japan praktiziert wird, sind angesichts der peinlichen Gefühle rasch wieder abgeschafft worden.

Gleichwohl müssen die unterstützenden Massnahmen etwas gebracht haben, denn ansatzweise ist Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein «Uetlihof-Geist» zu spüren. Dann etwa, wenn vor allem ältere Leute sagen, sie könnten es sich nicht vorstellen, bei der SKA am Paradeplatz oder in einem Verwaltungsgebäude einer andern Bank zu arbeiten. Und ab und zu wird diese Feststellung auch noch markant unterstrichen: «Ich bin ein Uetlihofer!» Viele Leute im Uetlihof sind keine richtigen Bänkler mit Nadelstreifenanzug, steifem Hemd, biederer Krawatte und blütenweissem Poschetli. Auch haben verhältnismässig wenige eine Ausbildung als Bänkler hinter sich. Der Frauenanteil ist hoch, und auch viele Umgelernte aus zum Teil völlig andern Berufen sind im Uetlihof tätig. «Uetlihof und Paradeplatz – das ist wie Tag und Nacht», meinte ein Vizedirektor. Wo für ihn





Die Innenhöfe sind die gelungensten Teile der Anlage. Hier gibt es Raum, nicht nur eine Schicht. Vom Bildschirm wandert der Blick ins innenliegende Grünland.

Tag und wo Nacht ist, liess er allerdings offen.

Längere Zeit galt der Uetlihof SKA intern als der Ort der minderwertigen Arbeiten und als karrierehemmendes Stumpengleis. Das hat sich ein wenig geändert, immerhin wurden bereits drei Uetlihofer in die 13 köpfige Generaldirektion der SKA berufen – die übrigens am Paradeplatz unten logiert. Auch wenn es nicht immer so hoch geht, ist doch das «X», wie der Uetlihof intern heisst, für viele nur Durchlaufstation.

Für einige zwangsläufig: Sie kriegen nämlich Schädelbrummen und triefende Nasen von der Klimaanlage im

Haus. Wird, wie das regelmässig geschieht, nach Ursachen der Unzufriedenheit am Arbeitsplatz gefragt, ist der Spitzenrang regelmässig von den Klimamaschinen belegt. 300 Düsen blasen die temperierte Luft auf jeden Arbeitsplatz, welche den einen zu kalt, den andern zu heiss und im Durchschnitt 27 Grad warm und ziemlich dumpf und trocken ist.

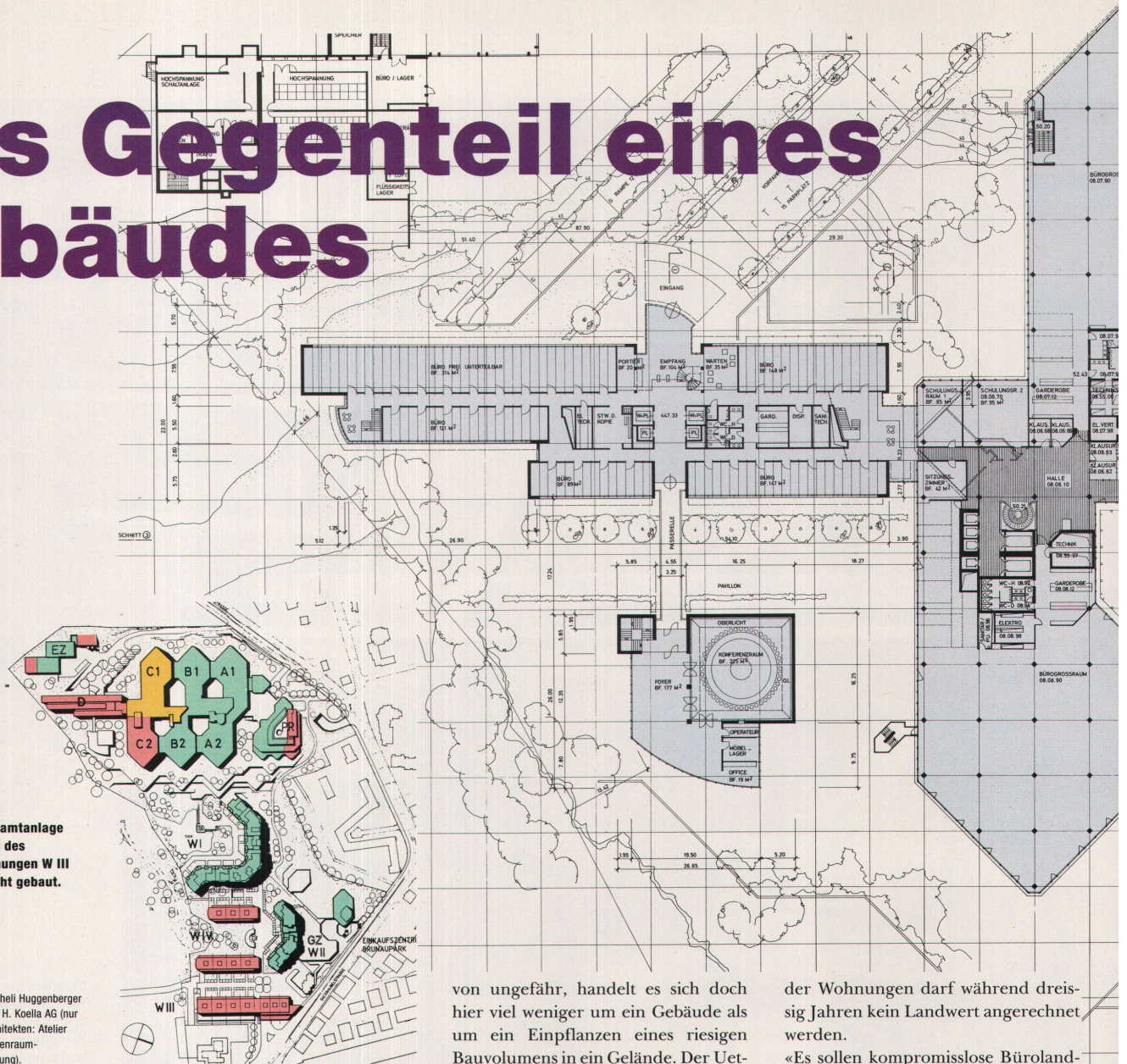
Der Grossraum im Uetlihof hat sich nur mehr oder weniger bewährt, die Leute haben ihn mehr zu gebrauchen als zu lieben gelernt. «Sehr beruhigend» empfindet der oberste Uetlihof-Bänkler, Rudolf Lamm, den Bau. Der Basler mit Teddybärcharme war schon

bei der Projektierung der Bankfabrik vor 15 Jahren dabei. Der in seinen Augen grösste Makel des Uetlihofs: «Man hätte mehr Zonen bauen müssen, die sich verändern lassen.»

10 Jahre nach der Eröffnung soll diese Korrektur jetzt erfolgen. Der Neubau mit dem Buchstaben «D» wird trotz des Aufstands der Techniker nicht klimatisiert. Und er wird und soll auch keine grossen Grossräume mehr beherbergen, sondern je nach Bedarf Einer-, Zweier-, Dreier-, Vierer-, Fünfer- oder Und-so-weiter-Büros aufweisen. ■

Nächste Seite: Benedikt Loderer über die Uetlihof-Architektur

# Das Gegenteil eines Gebäudes



1. Etappe

2. Etappe

3. Etappe

Das Wachstum der Gesamtanlage seit 1975. Die Etappe C des Uetlihofs und die Wohnungen W III und W IV sind noch nicht gebaut.

#### Architekten

Architektengemeinschaft: Stücheli Huggenberger Stücheli AG, Suter & Suter AG, H. Koella AG (nur erste Etappe). Landschaftsarchitekten: Atelier Stern & Partner, Ch. Stern (Innenraum-begrünung), E. Badaja (Umgebung).

**Der Uetlihof ist durch das bestimmt worden, was er heute ausfüllt, die Lehmgrube der Zürcher Ziegeleien. Während Jahrzehnten hatte sich der Lehmabbau waagrecht in den Hang gefressen, bis das Steilbord gegen den Berg hin 35 Meter hoch war. Was tun mit dem Loch im Berg? Mit Baumasse ausfüllen.**

Diese Baumasse heisst Uetlihof. Von seinen elf Geschossen füllen die sechs unterirdischen die einstige Grube aus und sind beinahe unsichtbar. Sie treten talseitig teilweise wie begrünte, übereinandergestapelte Felsbänder aus dem Hang, darüber türmt sich die gestreifte Bank der Bürosedimente. Der geologische Vergleich kommt nicht

von ungefähr, handelt es sich doch hier viel weniger um ein Gebäude als um ein Einpflanzen eines riesigen Bauvolumens in ein Gelände. Der Uetlihof zeigt, was erfolgreiches Baumanagement heute können muss: versenken. Gut ist diejenige Architektur, die sich duckt. Sie muss tiefstapeln und kleiner aussehen, als sie ist. Die Grösse wird durch eine neugeschaffene, felsstufenartige, topographische Form verschleiert. Sie entzieht sich der Lesbarkeit als Architektur. Die Überwucherung der Bauten unterstützt das. Der grüne Vorhang, er liegt auch auf den Dächern, verbirgt die wahre Grösse der Bankzentrale (dazu auch Seite 106).

Für die SKA ging es darum, die aufgesplitterten Betriebe in zwei Zentren zusammenzufassen. Die kundenorientierten Abteilungen an den Paradeplatz, die verarbeitenden in den Uetlihof. Die Stadt Zürich wollte von Anfang an mitreden, und 1973 wurde ein Vertrag abgeschlossen, der folgendes festlegte:

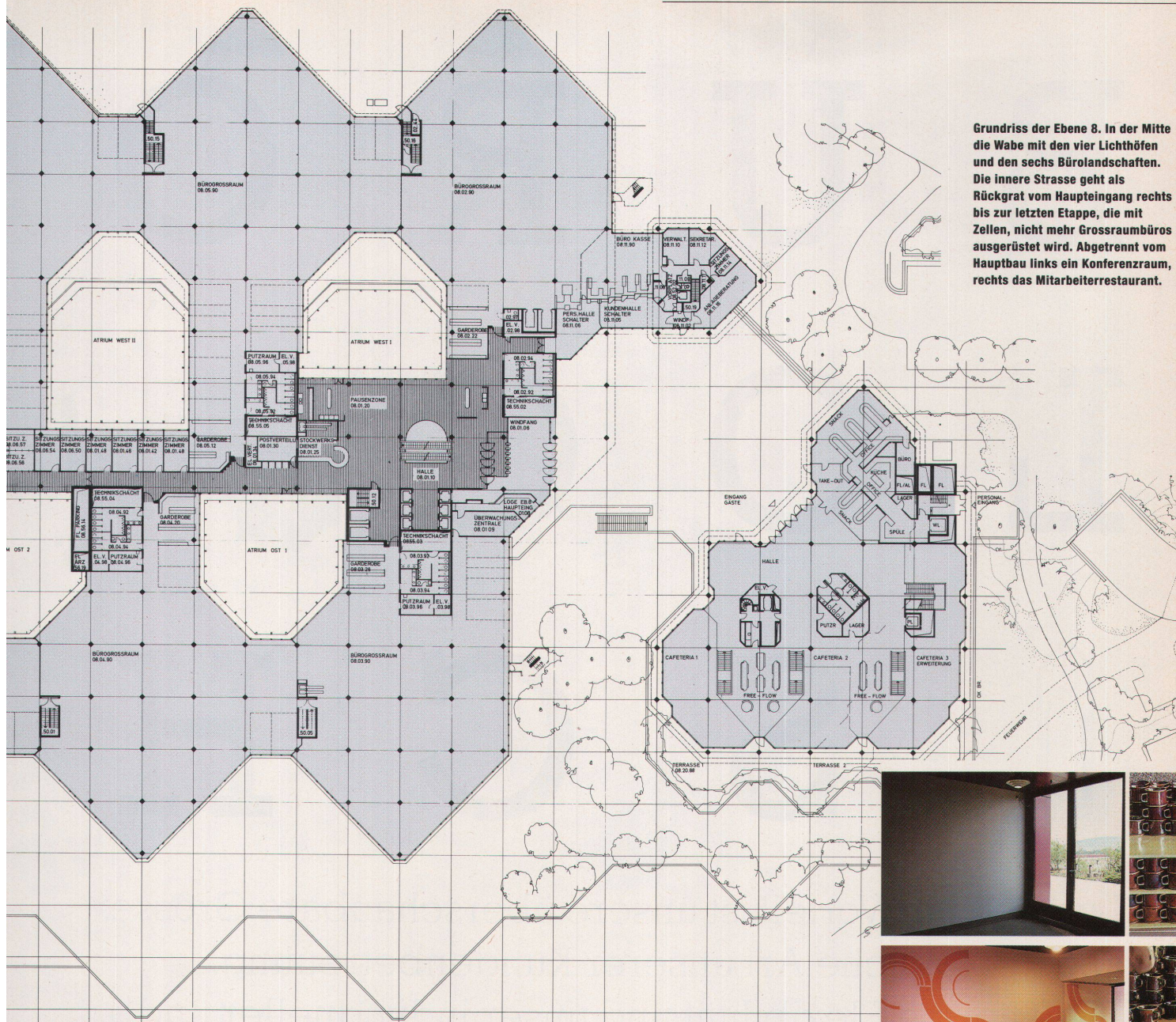
■ Die Ausnützung wird für das gesamte Areal von 1,0 auf 1,6 erhöht. Ein Richtplan regelt die Überbauung.

■ Die Nutzungserhöhung wird für Wohnbauten eingesetzt. An die Mieten

der Wohnungen darf während dreissig Jahren kein Landwert angerechnet werden.

«Es sollen kompromisslose Bürolandschaften konzipiert werden, in denen das gesamte Personal inklusive Chef arbeiten», hatte die Bank verlangt. Der Entwurf der Bürogrundrisse folgt zwei Gesetzen: der Regel der 17 Meter und der Erschliessung durch die interne Strasse. Ihre Kombination ergibt die Wabe. Denn mit der Forderung nach einem maximalen Abstand jedes Arbeitsplatzes von 17 Metern zur Fassade entsteht ein Kreis von 34 Metern Durchmesser, der zum Quadrat mutierte, die einzelne Bürolandschaft. Diese Quadrate, über Eck und versetzt an die interne Erschliessungsachse angehängt, ergeben die Form der Innenhöfe. Der Rest ist das Bewältigen der Organisationsfragen: Treppen, Lifte, Schächte, Fluchtwege. Es entsteht ein im Grunde unendlich wiederholbares Organisationsmuster: die Wabe.

Auch vorn und hinten sind geregelt. Das Gebäude blickt in Richtung Haupteingang. Darum sind dort auch die Pausenzonen, der Stockwerkdienst und die Rolltreppen zu finden. Die Garderoben am Eingang jeder einzelnen Bürolandschaft markieren den



Grundriss der Ebene 8. In der Mitte die Wabe mit den vier Lichthöfen und den sechs Bürolandschaften. Die innere Strasse geht als Rückgrat vom Haupteingang rechts bis zur letzten Etappe, die mit Zellen, nicht mehr Grossraumbüros ausgerüstet wird. Abgetrennt vom Hauptbau links ein Konferenzraum, rechts das Mitarbeiterrestaurant.

Übergang von der «öffentlichen» Strasse zur «privaten» Arbeitseinheit. Hier erst, sozusagen nach der Haustür, werden die Kleider gewechselt, die Angestellte ist angekommen. Von den Strassen zur Wohnlandschaft führt ein Hals. Hier liegen die reversiblen Zonen, in denen Zellenbüros für lärmige Maschinen Platz finden. Die Kantine ist bewusst vom Bürogebäude getrennt worden. Wer zum Essen geht, verlässt für einen kurzen Augenblick die künstliche Innenwelt, um zu merken, dass das Wetter immer noch stattfindet. Der Haupteingang ist ebenso bewusst bescheiden gehalten. Die SKA geht haushälterisch mit ihrem Raum um, hier rechnen die Verantwortlichen mit Nutzflächen, nicht mit architektonischen Wirkungen. Für Hallen ist da kein Platz. Darum ist das halbrunde Loch neben der Rolltreppe – der einzige Durchblick, der die Grösse des ganzen Komplexes offenbart – sehr bescheiden ausgefallen. So bewegt sich der Mensch in diesem

Gebäude immer in Schichten, nie in einem Raum. Zwischen Boden und Decke bleibt er eingeklemmt. An alles ist gedacht worden: Lichteinfall, Beleuchtung, Spiegelung, Energiesparen, biologische Farben, künstlerischer Schmuck. Trotzdem bleibt das gesamte Gebäude bedrückend im wahren Sinn des Wortes. Die alten Gallier sollen sich davor gefürchtet haben, der Himmel falle ihnen auf den Kopf. Das gleiche Gefühl plagt mich auch im Uetlihof. Die schönsten Räume sind unerreichbar, die Innenhöfe. In sie kann ich nur hineinblicken. Doch sie geben mir eine Ahnung vom Stoff, aus dem Architektur gemacht wird, aus Raum. Es gibt im ganzen Uetlihof keinen einzigen betretbaren Raum, es gibt nur Oberseiten von Flächen mit genügend Durchlass für Mensch und Apparate bis zur Unterseite der nächsten Fläche. Darum handelt es sich hier keineswegs um Architektur, sondern um ein gebäudegewordenes Organisationsschema. LR

Auch das Geschirr ist für jedes Geschoss verschieden. Das Immergleiche hat je verschiedene Kleider.

