

IV STEUERUNGSKOMITEE UND GENERALSEKRETARIAT

INHALTSVERZEICHNIS

4.1	STEUERUNGSKOMITEE DER EXPO.02	45
4.1.1	Auftrag der Eidgenossenschaft	45
4.1.2	Neuorganisation im Herbst 1999	45
4.1.3	Erste Massnahmen	45
4.1.4	Lagebeurteilung	45
4.1.5	Grundlegende Entscheide	46
4.1.6	Steuerung des Projektes	48
4.1.7	Dezentrale Organisation	48
4.1.8	Besonderheiten	49
4.1.8.1	Schwieriger Auftrag	49
4.1.8.2	Einmalveranstaltung	49
4.1.8.3	Produkteentwicklung als komplexe Aufgabe	50
4.1.8.4	Auftrag erfüllt	50
4.1.8.5	Nachhaltigkeit	50
4.2	BERICHT PILOTAGE STRATÉGIQUE	52
4.2.1	Ausgangslage	52
4.2.2	Ziele	52
4.2.3	Aufgaben	53
4.2.3.1	Konzeptionelle Aufgaben des PS	53
4.2.3.2	Operative Aufgaben des PS	54
4.2.4	Resultat	54
4.2.5	Eindruck	54
4.3	BERICHT DES GENERALSEKRETARIATS	56
4.3.1	Ausgangssituation	56
4.3.2	Zielsetzungen	57
4.3.3	Aktivitäten	57
4.3.4	Ergebnisse	58
4.3.5	Bewertung	58

4.1 STEUERUNGSKOMITEE DER EXPO.02

4.1.1 Auftrag der Eidgenossenschaft

Mit BRB vom 30.01.1995 hat der Bundesrat beschlossen, dem Comité de candidature à l'organisation d'une exposition nationale «Le Temps ou la Suisse en mouvement» die Verantwortung für die Vorbereitung und Durchführung einer Landesausstellung im Jahre 2001 zu übertragen.

Aufgrund einer Botschaft des Bundesrates vom 22.05.1996 (96.041) hat das Bundesparlament die Durchführung einer Landesausstellung unterstützt. Dabei ist man von einem Budget von 1,4 Milliarden Franken ausgegangen, nämlich 516 Millionen internes Budget und 800 Millionen «Drittbudget». Die übersetzte Erwartung in dieses «Drittbudget» wurde schliesslich zu einer zentralen Schwäche des Projektes. Notgedrungen musste der Auftraggeber in die Lücke springen, was zu einer Gewichtsverschiebung Richtung Politik (Eidgenossenschaft) führte.

4.1.2 Neuorganisation im Herbst 1999

Bei der Bewältigung der Krise vom Sommer 1999 verlangte der Bundesrat im Übergang zur Expo.02 eine Neuorganisation. Es wurde deshalb ein fünfköpfiges Steuerungskomitee oder Comité directeur geschaffen, welches die Arbeit am 20.10.1999 aufnahm. Das Steuerungskomitee interpretierte seine Aufgabe im Sinne eines Verwaltungsrates. Das Expo-Projekt befand sich zum damaligen Zeitpunkt je nach Element zwischen strategischer Planung, Vorstudien und Vorprojekt.

Die im Herbst 1999 vom Steuerungsausschuss angetroffene Situation hatte alle Merkmale einer Krisensituation. Prioritäres Ziel war deshalb, eine Ordnung oder einen Rahmen zu schaffen, damit die vielen kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Arbeit zielgerichtet weiterführen konnten. Angesichts des Charakters des Projektes ging es auch darum, Kreativität zu ermöglichen.

Es waren gute Grundlagen vorhanden und es waren gute Leute am Werk. Für die Zielerreichung musste aber ein übersichtlicher Rahmen geschaffen werden.

4.1.3 Erste Massnahmen

In einer ersten Phase ging es um eine Analyse des Auftrages und um die Erfassung der wichtigsten Probleme.

Auf diesen Grundlagen mussten Sofortmassnahmen getroffen werden, wie Zwischenabschluss, Vertragsverhandlungen wegen der Verschiebung, Sicherstellung der Liquidität usw.

4.1.4 Lagebeurteilung

Eine umfassende Lagebeurteilung oder Situationsanalyse war der nächste Schritt. Für diese Lagebeurteilung war die vom Bund veranlasste Hayek-Studie (Bericht über die Standortbestimmung der Expo.01 vom 24.09.1999) eine wesentliche Hilfe. Dazu kamen die Vorträge aller Mitglieder der Generaldirektion und die Befragung von externen Personen (z.B. Auftragnehmer wie Generalunternehmungen).

Aufgrund dieser Informationen wurde die Charakteristik der Situation evaluiert und die Entscheidungsbedürfnisse festgestellt.

4.1.5 Grundlegende Entscheide

Auf der Grundlage dieser Situationsanalyse konnten einige prinzipielle Entscheide getroffen werden. Wichtigstes Vorhaben war, die Zielsetzung oder das Produkt, das Budget und den Zeitplan bis 10.01.2000 in ein vernünftiges Gleichgewicht zu bringen.

a. Produkt

Hinsichtlich des Produktes wurde bekräftigt, dass es sich bei dieser Veranstaltung um eine Landesausstellung, eine Exposition nationale handelt. In diesem Zusammenhang können folgende Elemente erwähnt werden. Landesausstellungen sind ein Zusammenspiel von Landschaft, Architektur, Ausstellungen und Veranstaltungen. Landesausstellungen sind Themenausstellungen. Sie sollen ein nationales Fest, eine Begegnungsmöglichkeit sein. Landesausstellungen sind auch ein kulturelles Projekt und ein identitätsstiftendes Ereignis. Schliesslich geht es in der Hauptsache um Aussagen in Bildern. Die Realisierung einer Landesausstellung erfolgt in der Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft und Kultur. Dieses Zusammenwirken ist eine grosse Herausforderung.

Nationale Kulturveranstaltungen stehen vor der Frage von Relativierung oder Bestätigung. Mit der Expo.02 wurde ein Gleichgewicht zwischen dem Streben nach Selbstrelativierung, das berechtigte Fragen aufwirft, und dem Verlangen nach Selbstbestätigung, das eine verständlichere Reaktion auf eine unübersichtlicher gewordene Welt darstellt, gesucht. Es sollte ein vernünftiges Verhältnis zwischen Offenheit und Erbe erreicht werden.

Im Gegensatz zu früheren Projekten ist es der Expo.01 und der Expo.02 gelungen, die Schweizer Kulturwelt für die Mitarbeit zu motivieren. Die negative Einstellung gegenüber dem Staat und die damit zusammenhängende Rhetorik der Verweigerung waren einer optimistischen und eher pragmatischen Haltung gewichen. Staat und Wirtschaft werden nicht mehr vor allem als Objekte der Kritik aus Sicht einer vermeintlich autonomen Kultur her gesehen, sondern gewissermassen in Ausdehnung des Kulturbegriffes als Bestandteile eines Ganzen. Positiv mitgespielt hat auch der Wille eines Teils der Kulturwelt, die «Heimat» nicht einfach bestimmen, vor allem politischen Gruppen zu überlassen sondern zurückzuerobern.

Das Steuerungskomitee ist davon ausgegangen, dass Offenheit ein wichtiges Element der schweizerischen Identität ist. Entscheidend für den Zusammenhalt ist die Anerkennung der Vielfalt. Die Expo.02 hatte deshalb einen unpädagogischen Charakter. Es blieb dem Bürger-Besucher überlassen, sich seine eigene Meinung zu bilden. Diese Unaufdringlichkeit, Vielschichtigkeit und auch Unbeschwertheit ist auf hohe Akzeptanz gestossen.

b. Budget

Im Hayek-Bericht vom September 1999 wurden für das vorhandene Projekt Kosten von 1,6 Milliarden Franken geschätzt. Bei der Überprüfung im November/Dezember 1999 musste diese Bewertung auf 1,8 Milliarden erhöht werden. Zunächst wurde versucht, mit einer Vorgabe von 1 Milliarde das Projekt anzupassen. Dies hat sich als unmöglich erwiesen. In der Folge wurden Ausgabenkürzungen von rund 450 Millio-

nen Franken beschlossen, so dass schliesslich ein Budget von 1,45 Milliarden dem Bundesrat vorgelegt worden ist. Dieses Budget bildete dann die Grundlage für die Projektierung, Ausführung und den Betrieb. Intern war von hoher Wichtigkeit, dass dieses Budget als klare Vorgabe verstanden und anerkannt wurde.

Mit 0,4 Prozent vom Bruttoinlandprodukt bewegte sich dieses Budget im Rahmen der Landesausstellungen von 1939 und 1964.

Das Budget 2000 – oder Budget Bundesrat – konnte ausgabenseitig eingehalten werden. Problematisch waren die Einnahmenschätzungen bezüglich Sponsoringeinnahmen, Besucheraufkommen und Einnahmen pro Besucher.

c. Zeitplan

Die Verschiebung um ein Jahr mit dem Eröffnungstag 14.05.2002 war ein weiterer grundlegender Entscheid.

d. Provisorische Zuteilung

Um die Verantwortung auf der operativen Ebene zu regeln, wurden alle Projekte und Tätigkeiten den verschiedenen Direktionen provisorisch zugeteilt.

e. 450 Projekte

Ein nächster Schritt war die Erfassung aller Tätigkeiten und Zielsetzungen zu Projekten, um anschliessend einen oder eine Verantwortliche zu bestimmen. Entscheidend war dann, gegenüber diesen Verantwortlichen das Bewusstsein durchzusetzen, dass sie für Ziel/Produkt, Finanzen und Termine verantwortlich sind.

f. Vorläufige Organisation der Generaldirektion

Für die Generaldirektion musste gleich zu Beginn eine vorläufige Organisation getroffen werden. Ebenso mussten die Stelleninhaber ausgewählt werden.

g. Prozesse

Ein weiterer Schritt war die Organisation des Führungsablaufes mit der monatlichen Sitzung des Steuerungskomitees als Fixpunkt. Daraus wurde auch der Rhythmus der Sitzungen der Generaldirektion usw. definiert. Sodann mussten die Entscheidungskompetenzen hierarchisiert und die Eskalationsverfahren bei Differenzen festgelegt werden. Für die Generaldirektion wurde eine kollegiale Leitung mit Vetorecht der Vorsitzenden eingeführt.

h. Planungssequenzen

Eine weitere, wichtige organisatorische Massnahme war die Festlegung der Planungssequenzen für Bauten, Ausstellungen und Events.

Bei den Bauten stützte man sich auf die SIA-Regelung (LM 95) mit der Abfolge strategische Planung, Vorstudie, Vorprojekt, Bauprojekt, Ausschreibung, Ausführung, Inbetriebsetzung, Bewirtschaftung, Rückbau, Abschluss.

Bei den Ausstellungen wurde autonom folgende Abfolge festgelegt: Idee (Erzählung), Konzept, Vorprojekt, Projekt, Betrieb, Abbau.

4.1.6 Steuerung des Projektes

Bei der Steuerung des Projektes oder der Lagekontrolle ging es um den Soll-Ist-Vergleich.

Hier sind zwei Bereiche zu unterscheiden. Einerseits musste die laufende Kontrolle in Bezug auf Kosten, Termine, Qualität, Risiken, Verträge und Masterplan stattfinden.

Andererseits ging es um periodische Projektreviews, wo geprüft wurde, ob die Entscheidung insgesamt oder das Projekt gesamthaft in die richtige Richtung läuft. Im Rahmen dieser Projektreviews wurde das Gesamtprojekt periodisch erneut ins Gleichgewicht von Zielen/Produkt, Finanzen und Terminen gebracht. In diesem Zusammenhang musste auch immer wieder versucht werden, die Komplexität des Projektes zu reduzieren.

Das Steuerungskomitee war sich bewusst, dass es bei derart grossen Projekten für die oberste Entscheidungsebene sehr schwierig ist, die notwendige Aufsicht und Steuerung zu leisten. Deshalb wurde eine von der eigentlichen Projektorganisation unabhängige Kontroll- und Beratungsorganisation eingerichtet. In der Folge wurde auf Stufe Steuerungsausschuss als oberste Entscheidungsebene und auf der Ebene der operativen und technischen Ebene (Generaldirektion) ein Controlling eingerichtet. Statt die Bezeichnung Controlling verwendete man die Begriffe Pilotage stratégique (PS) und Pilotage opérationelle (PO). Das PS wurde als Instrument des Steuerungskomitees und dessen Präsidenten als Teilzeitmandat an den Mitarbeiter einer externen Beratungsfirma übertragen. Das PO wurde mehrheitlich von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Expo wahrgenommen und war vor allem ein Instrument für das Präsidium der Generaldirektion.

Bei der Steuerung des Projektes bildete die Sicherstellung der Liquidität ein zentrales Problem. Die im Rahmen der Expo.01 erhoffte Lösung dieses Problems mittels Bankdarlehen erwies sich als teuer und später als unmöglich. Nur der Bund konnte dieses Problem lösen. Ebenso war es der Bund, der die Ausfälle auf der Einnahmenseite (Sponsoring und Besuchereinnahmen) kompensieren musste. Wegen der langen politischen Entscheidungswege war eine genaue und vorausschauende Finanzplanung notwendig. Die Liquiditätsplanung war immer auf die ganze Laufzeit der Expo.02 ausgerichtet. Liquiditätsprobleme mussten sechs bis zwölf Monate im Voraus erkannt werden. Eine enge Zusammenarbeit mit den zuständigen Stellen der Bundesverwaltung und den zuständigen Departementen bildete die Voraussetzung, damit die notwendigen politischen Entscheidungen rechtzeitig getroffen werden konnten.

4.1.7 Dezentrale Organisation

Bei der Bearbeitung des Projektes Expo.02 stellte sich bald heraus, dass eine absolut zentralisierte Führung des Projektes nicht möglich oder nicht mehr möglich war. Aus diesem Grund wurde für die Realisierung eine dezentrale Organisation geschaffen. Es handelte sich um eine klassische Matrixorganisation. Für alle Arteplages wurden Organisationseinheiten geschaffen, welche bei den Baumassnahmen ab Projekt und bei den Ausstellungen ab genehmigtem Vorprojekt die Verantwortung übernahmen. Mit dieser Massnahme konnte die Effizienz und die Übersicht signifikant gesteigert werden. Bei den Direktionen der Generaldirektion blieb die fachliche Verantwortung für Bau, Ausstellungen, Events. Ebenso blieben Finanzen, Marketing und Kommunikation zentralisiert. Jede

Arteplage hatte ihr Budget. Die Aufteilung des Budgets war eine grosse Herausforderung. Auch der Betrieb lag im Verantwortungsbereich der jeweiligen Arteplages, wobei eine zentrale Steuerung und Übersicht gewährleistet war. Diese Organisation ermöglichte eine bessere Zusammenarbeit vor Ort und war eine entscheidende Voraussetzung für die Einhaltung des Eröffnungstermins.

4.1.8 Besonderheiten

4.1.8.1 Schwieriger Auftrag

Die Durchführung einer dezentralen Themenausstellung war eine Neuheit. Entgegen vielen Befürchtungen hat dieses Konzept mit gewissen Zusatzkosten funktioniert.

Aus technischen und finanziellen Gründen musste entgegen ursprünglichen Ideen ein erheblicher Teil der Landesausstellung auf dem Land realisiert werden.

Der Wunsch, die Landesausstellung, welche eine Themenausstellung ist, weitgehend durch Dritte finanzieren zu lassen, erwies sich als eine Illusion. Die Externalisierungsstrategie konnte nur in Teilen durchgesetzt werden.

Schliesslich konnten die Verträge aus der Zeit der Expo.01 nicht einfach kassiert werden. Die rechtlichen Bindungen blieben und es waren schwierige Verhandlungen mit den Partnern notwendig, um Anpassungen zu erreichen.

4.1.8.2 Einmalveranstaltung

Eine Besonderheit der Landesausstellung ist, dass sie eine Einmalveranstaltung ist, ohne Vor- und Nachgeschichte. Man hat keine Reserven und keine Möglichkeit, einen Fehlbetrag in den nachfolgenden Jahren zu kompensieren. Dazu kam, dass ein grosses und sehr komplexes Projekt mit einer Ad-hoc-Organisation bewältigt werden muss.

Diese Besonderheit wurde durch zwei Gegebenheiten akzentuiert:

- die erwartete weitgehende Finanzierung durch Sponsoring und Outsourcing
- die Finanzierung durch Besuchereinnahmen

Beiden Finanzierungsarten ist eigen, dass man im Zeitpunkt von Projektierung und Bau auf Einnahmenschätzungen angewiesen ist und dass auch im Zeitpunkt des Point of No Return genaue Einnahmehzahlen nicht bekannt sind. Wetter und eine veränderte Wirtschaftslage können bei der Durchführung eine massgebende Rolle spielen.

Die Organisation der Expo hat es mit sich gebracht, dass das imagemässige Risiko dieser Umstände bei der Expo bzw. dem Steuerungsausschuss ausgelagert war. Der Bundesauftraggeber (Bundesrat und vor allem Parlament) musste wohl schliesslich das finanzielle Risiko tragen, aber aus einer Rolle des Betroffenen heraus. Wegen der kurzen Betriebsphase bestanden im Vergleich zu «normalen» Markteinführungen nur limitierte Möglichkeiten von Korrekturmassnahmen (Pricing ändern, Produkte verändern usw.).

Mit strengen Qualitätskontrollen sowie aufgrund permanenter Auswertung von Befragungen und Zahlenmaterial wurde versucht, diesen Nachteil auszugleichen.

4.1.8.3 Produkteentwicklung als komplexe Aufgabe

In der Wirtschaftspolitik hat man früher vom magischen Dreieck und später vom magischen Fünfeck gesprochen. Bei der Expo.02 hatte man bei der Produkteentwicklung ein magisches Fünfeck:

- Auftrag für eine Landesausstellung: Dies erforderte eine gewisse Grössenordnung wegen der erwarteten Besucherzahl.
- 5 Standorte
- Kosten: Eine Grossveranstaltung Landesausstellung verursacht hohe Kosten. Um das Budget einhalten zu können, musste schliesslich bei den Ausstellungen sowie bei den Events ein Basisprogramm beschlossen werden.
- Attraktivität: Die erwarteten Besucherzahlen verlangen aber nach einer genügenden Attraktivität.
- Kapazität: Um allzu grosse Wartezeiten zu vermeiden, müssen genügend Kapazitäten geschaffen werden, was zu Kosten führt.

Im Rahmen der Projektreviews musste immer wieder versucht werden, ein Gleichgewicht zwischen diesen fünf Gesichtspunkten zu erreichen.

4.1.8.4 Auftrag erfüllt

Die Expo.02 glaubt, dass sie ihren Auftrag erfüllt hat. Das Resultat dieser 159 Tage dauernden Grossveranstaltung ist positiv. Die Expo.02 erzielte einen ausserordentlichen Publikumserfolg mit 10 Millionen Eintritten – genauso vielen wie sie eingeplant hatte. Um die 90 Prozent der Besucherinnen und Besucher waren mit der Landesausstellung zufrieden oder sehr zufrieden. Es gab praktisch keine Organisations- und Sicherheitsprobleme.

Eine Ad-hoc-Organisation von bis 6'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben für die Vorbereitung und Durchführung gesorgt. Die Expo.02 prägt das Land mit starken, neuen Bildern, welche ab heute zum Erinnerungsinventar der Schweiz gehören.

Die Expo.02 war exemplarisch in Sachen Umwelt und hat neue Standards für Grossveranstaltungen geschaffen. SBB, Armee, Zivilschutz und andere nationale Organisationen haben ihrerseits komplexe Probleme bewältigt, was sich positiv auf deren Selbstverständnis ausgewirkt hat.

Die Expo.02 hat mit über 5'000 Verträgen eine organisatorische Meisterleistung vollbracht. Die Expo.02 hat Wissen vermittelt und Unternehmen, Künstlern und Jugendlichen Vertrauen geschenkt, damit sie sich ebenfalls an etwas Grosses, Experimentelles und Unkonventionelles wagen dürfen.

Die Expo.02-Organisation arbeitete zweisprachig ohne grosse Friktionen.

4.1.8.5 Nachhaltigkeit

Vier von fünf Besucherinnen und Besuchern wollen auch in Zukunft wieder eine Landesausstellung.

Die Expo.02 ist nachhaltig. Zunächst weil sie stattgefunden hat. Weil sie ein Erfolg war. Weil sie wegweisend für viele Bereiche sein wird. Weil sie gezeigt hat, dass unser Land in der Lage ist, eine Grossveranstaltung durchzuführen.

Die Erinnerung an die starken und neuen Bilder der Expo.02 wird eine identitätsstiftende Wirkung haben.

Die Direktoren, welche diesen Abschlussbericht verfasst haben, wagten es nicht, alle positiven Aspekte in den Vordergrund zu rücken. Sie befürchten, dass sie der Schönfärberei bezichtigt werden könnten. Das Steuerungskomitee hat Verständnis dafür. Andererseits ist es für die Landesausstellung von Bedeutung, dass alle diese positiven Resultate nicht unter den Teppich gewischt werden.

Franz Steinegger,
Präsident des Steuerungskomitees

4.2 BERICHT PILOTAGE STRATÉGIQUE

4.2.1 Ausgangslage

Nachdem erhebliche Defizite in der Organisationsstruktur und im Management der Expo.01 identifiziert worden waren, war es eines der primären Ziele des neu formierten Comité directeur (CD), die Organisation der Expo.02 verbindlich und zielgerecht festzulegen und gleichzeitig die systematische Führungskontrolle sicherzustellen.

Anfang Februar 2000 wurde eine externe Unternehmensberatungsfirma vom CD beauftragt, ein Führungskonzept für die Expo.02 zu erarbeiten. Das am 1. März 2000 vorgelegte und anschliessend vom CD genehmigte Führungskonzept «Start-Up Strategisches Controlling» deckte folgende Aspekte ab.

- «Führung, Steuerung und Entscheidung»
Organisations- und Führungskonzept, welches die wesentlichsten Aufgaben und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Instanzen (Comité directeur, Direction générale, «Strategisches Controlling» usw.) beschreibt und zweckmässige «Spielregeln» für die Zusammenarbeit festhält.
- «Strategisches Controlling» (Expo-Terminologie: «Pilotage Stratégique»)
Vorschlag eines einfachen und zweckmässigen Instrumentariums für das strategische Reporting und Projektcontrolling unter Wahrung der notwendigen Unabhängigkeit des Comité directeur zur Direction générale, aber unter Nutzung der grösstmöglichen Synergie der für die operative Führung verwendeten Werkzeuge.
- «Infrastruktur und Systeme»
Konzept und Implementierungsvorschlag für die zu schaffenden notwendigen Systeme für die Dokumentenablage sowie für den Informationsaustausch und die Kommunikation zwischen den verschiedenen Akteuren.

Mit diesem Konzept war der organisatorische Grundstein der Expo.02 gesetzt, dessen Führungsstruktur, Führungsrhythmus und prinzipiellen Eskalationsprozesse seine Gültigkeit bis zum Übergang in die Liquidationsphase per 1. Januar 2003 hatte.

4.2.2 Ziele

Das Pilotage Stratégique (PS) als Instrument des CD hat den Charakter einer Stabsstelle und ist in der Organisationsstruktur entsprechend angesiedelt. Die Ziele des PS wurden im Rahmen des oben genannten Konzeptes wie folgt definiert:

- Einführen systematischer Kontrollinstrumente inklusive Erstellen eines Frühwarnsystems bei den wichtigsten messbaren strategischen Zielsetzungen
- Erarbeiten und Einführen eines stufengerechten Reportingsystems, welches die Ergebnistransparenz auf allen relevanten Führungsstufen sicherstellen soll
- Überwachen der Erreichung der messbaren strategischen Ziele
- Einleiten von Massnahmen bei Abweichungen von den formulierten Zielwerten
- Unterstützen der Generaldirektion (DG) bei der Umsetzung der Massnahmen

Mit dem Konzept wurde auch die organisatorische und inhaltliche Abgrenzung zwischen dem Pilotage Stratégique (PS) und dem Pilotage Opérationnel (PO) definiert. Während das PO den Fokus auf operative Aspekte richtete («Die Dinge richtig tun»), lag der Fokus des PS in der stufengerechten Verdichtung der Informationen und in den strategisch relevanten Aspekten («Die richtigen Dinge tun»). In diesem Sinne war das PS fachtechnischer Vorgesetzter des PO und für dessen Konzeption und Implementierung massgeblich mitverantwortlich.

Die für die Zielerreichung notwendigen Ressourcen wurden vom CD wie folgt festgelegt.

- Aufbau PS (April bis August 2000): ein Mitarbeiter im Mandatsverhältnis 100 Prozent
- Betrieb PS (September 2000 bis Dezember 2002): ein Mitarbeiter im Mandatsverhältnis zu ca. 40 Prozent, das heisst zwei Tage pro Woche

Das Mandat PS wurde im Hinblick auf die Kosten-Nutzenoptimierung für die gesamte Laufzeit nicht einmalig, sondern in vier separaten Aufträgen ausgelöst beziehungsweise freigegeben.

4.2.3 Aufgaben

Die Aufgaben des PS waren vielfältiger Natur, können aber grundsätzlich in die beiden Kategorien «konzeptionelle Aufgaben» und «operative Aufgaben» unterteilt werden.

4.2.3.1 Konzeptionelle Aufgaben des PS

Hierunter fiel einerseits die Implementierung des PS selbst. Es galt das Informationsformat für die Berichterstattung an das CD sowie die dazu notwendigen Schritte, unter anderem das Zusammenspiel PS/PO/DG, festzulegen. Kernstück der Berichterstattung waren:

- Der Projektstatus: Der monatlich erstellte Projektstatus reflektierte den jeweils aktuellen Stand der Expo.02 und zeigte – basierend auf dem Grundsatz «Management by Exception» – jene Projekte auf, welche a) Rückstand auf dem so genannten «kritischen Weg» hatten, oder b) als potentiell kritisch einzustufen waren (das heisst der nächste wichtige Meilenstein wird voraussichtlich nicht erreicht werden können) sowie c) empfohlene Massnahmen. Die Einschätzung der einzelnen Projektstati erfolgte ausschliesslich durch das Controlling, das heisst in enger Zusammenarbeit von PO und PS.
- Der Finanzstatus: Der monatlich erstellte Finanzstatus reflektierte Stand und Entwicklung der wesentlichen Finanzkennzahlen der Expo.02, so unter anderem das Kosten- und Einnahmenbudget, die Liquidität und die Risiken. Die Kennzahlen und deren Entwicklung wurden jeweils um eine gemeinsame Beurteilung beziehungsweise Einschätzung des PS und der Finanzdirektion ergänzt.
- Der Wochenrapport: Während der Betriebsphase vom 15. Mai bis 20. Oktober 2002 erstellte das PS im Wochenrhythmus eine Berichterstattung über die Entwicklung (inklusive Soll-Ist-Abweichung) der relevanten Einnahmenkategorien.

Eine weitere konzeptionelle Aufgabe des PS bestand in der Konzeption und im Begleiten des Aufbaus des PO mitsamt seinen Teil-Bereichen.

Ein Schlüsselfaktor im strategischen und operativen Projekt-Controlling war dabei die Implementierung des so genannten ExpoManagers durch das PO/PS. Dieses EDV-gestützte Controlling-Instrument fasste alle relevanten Projektdaten (Meilensteine, Budget/Budgetkonsumation usw.) aus den entsprechend dezentralen Systemen zusammen und erlaubte es dem Controlling und den verantwortlichen Projektleitern, effizient einen Überblick über den Stand der jeweiligen Projekte zu gewinnen.

4.2.3.2 Operative Aufgaben des PS

Nebst der Sicherstellung der stufengerechten Berichterstattung an das CD umfasste der Aufgabenbereich des PS folgende Elemente:

- systematisches Auswerten der von der DG erarbeiteten Konzepte und Dokumente von strategischer Bedeutung
- Beurteilen der Entscheidungsanträge der DG inklusive Formulieren von Empfehlungen zuhanden des CD
- vertiefte Abklärungen beziehungsweise Audits im Auftrag des CD (u.a. diverse Standortbestimmungen bezüglich der Direktionen Partnerschaften, artistique und Events, aber auch Erarbeiten von Auslegeordnungen bei der Zusammenarbeit der Expo.02 mit ihren Generalunternehmungen)
- Entwickeln von Korrekturmaßnahmen zuhanden des Verwaltungsrates und Managements (unter anderem Vorschlag zur Restrukturierung der Direction artistique und Direktion Events)
- Sicherstellen der Umsetzung der Vorgaben des CD
- Behandeln nicht zuordenbarer Probleme
- Mitarbeit bei der Erstellung der Traktandenliste des CD

Vereinzelt wurde das PS von Mitgliedern der DG auch als «geistiger Sparringpartner» bei der Erarbeitung von spezifischen Problemlösungen beansprucht.

4.2.4 Resultat

Die Bewertung der Arbeit des PS orientiert sich an der mit dem PS verknüpften Zielsetzung des CD. Aufgrund der fehlenden quantitativen Zielvereinbarung kann durch das PS keine (Eigen-)Beurteilung erfolgen. Es obliegt dem CD zu beurteilen, ob das PS die definierten Ziele beziehungsweise die Erwartungshaltung des CD erfüllt hat oder nicht.

4.2.5 Eindruck

In diversen breit abgestützten empirischen Untersuchungen hat sich die stufengerechte Informationsversorgung des Verwaltungsrates – und damit die Sicherstellung der Ergebnistransparenz – als eines der Hauptproblemfelder der Unternehmensführung herauskristallisiert.

Diesem Aspekt war bei der Expo.02 besonders Rechnung zu tragen, grenzte sich die Expo.02 gegenüber «konventionellen» Unternehmensmodellen doch durch eine Reihe von Besonderheiten ab:

- Einmalveranstaltung ohne Analogie beziehungsweise Erfahrungswert
- Resultat von über 400 Einzelprojekten
- Budget mit geringem Konkretisierungsgrad
- klar definiertes Zeitziel (Eröffnungs-, Schlussdatum)
- breites Stakeholder-Umfeld

Mit der Implementierung eines strategischen Controllings beschrift das CD einerseits konzeptionelles Neuland in der Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat (beziehungsweise CD) und Geschäftsleitung (beziehungsweise DG). Andererseits konnte damit jedoch auch den in der jüngsten Vergangenheit stark thematisierten Corporate-Governance-Grundsätzen Rechnung getragen werden, welche unter anderem die Einrichtung eines spezifisch auf die Bedürfnisse des Verwaltungsrats abgestimmten Informations- und Controlling-Systems forderten.

4.3 BERICHT DES GENERALSEKRETARIATS

4.3.1 Ausgangssituation

Im Artikel 29 der Statuten des Vereins Landesausstellung vom 28. November 1996 war vorgesehen, dass das Generalsekretariat als Sekretariat des Strategischen Ausschusses und seines Präsidiums funktioniert.

Eine weiter gehende Definierung seiner Rolle wurde nicht vorgenommen.

Im Artikel 30 dieser Statuten ist festgelegt, dass das Generalsekretariat seine Organisation selbst in die Hand nimmt und ein Betriebsreglement verfasst, in welchem vor allem die Machtbefugnisse des Generalsekretärs in Bezug auf das Personal des Vereins festgelegt werden, und welches dem Strategischen Ausschuss zur Genehmigung vorgelegt werden muss.

Am 17. September 1997 genehmigte der Strategische Ausschuss das Betriebsreglement des Generalsekretariats sowie das Pflichtenheft des Generalsekretärs.

Dieser umriss seine Funktion wie folgt:

- Geschäftsführung des Sekretariats des Strategischen Ausschusses und seines Präsidiums
- Bindeglied zwischen dem Strategischen Ausschuss und der Generaldirektion
- Kontaktpflege mit den Kantonen und Partnerstädten
- Geschäftsführung des Sekretariats der Parlamentariergruppe Expo.01
- Kontaktperson für den Bund
- Geschäftsführung und Organisation der Arbeit in den verschiedenen Ausschüssen oder Arbeitsgruppen

Es ist darauf hinzuweisen, dass in Artikel 4 des Betriebsreglements festgeschrieben war, dass das Generalsekretariat regelmässig von der Generaldirektion über alle strategischen und politischen Fragen informiert wird, und weiter, dass das Generalsekretariat von der Generaldirektion alle zur Erfüllung seiner Aufgaben notwendigen Informationen erhalten kann.

In der Zeit von August bis Oktober 1999 wich die Expo.01 der Expo.02. Strukturen und Organisation wurden verändert, die Personen ersetzt. Es entstand ein neues Organ, das einem wirklichen Verwaltungsrat entsprach: das Steuerungskomitee.

Diese Veränderungen blieben nicht ohne Auswirkungen auf das Generalsekretariat. Die Änderung der Statuten am 15. Oktober 1999 definierten die Rolle des Generalsekretariats als Stabsstelle der Generalversammlung und des Steuerungskomitees.

Ihm wurden von nun an folgende Aufgaben übertragen:

- Planung und Controlling aller Angelegenheiten der Generalversammlung und des Steuerungskomitees
- Koordinierung von Generalversammlung und Steuerungskomitee sowie von Steuerungskomitee und Generaldirektion
- Leitung der Kommunikation von Generalversammlung und Steuerungskomitee

Am 20. Oktober 1999 wurde der Generalsekretär vom Steuerungskomitee in seiner Funktion bestätigt.

Von Mai 1997 bis Juli 2002 arbeitete das Generalsekretariat stets in gleicher Besetzung: mit einem Generalsekretär und einer Assistentin.

4.3.2 Zielsetzungen

In seiner Eigenschaft als Stabsstelle war das Generalsekretariat stark an die Entscheidungen gebunden, welche die übergeordneten Organe trafen.

Infolgedessen war es unmöglich, mittel- oder langfristige Ziele zu definieren und zu überprüfen, ob sie erreicht wurden. Die Zielsetzungen oder die erteilten Mandate waren ausserordentlich unterschiedlich und punktuell.

4.3.3 Aktivitäten

Die hauptsächlichen Aktivitäten des Generalsekretariats bei der Expo.01 waren:

- Organisation, Leitung und Betreuung der Sitzungen des Strategischen Ausschusses
- Organisation, Leitung und Betreuung der Sitzungen des Präsidiums
- Organisation, Leitung und Betreuung der Sitzungen der kantonalen Berichtersteller
- Organisation, Leitung und Betreuung der Sitzungen der Parlamentariergruppe Expo.01 und des Steuerungskomitees
- Organisation, Leitung und Betreuung der Sitzungen der Referenzgruppe «Umwelt, Energie, Transport»
- Organisation, Leitung und Betreuung der Sitzungen der Arteplage-Städte
- Kontaktpflege mit dem Bund, besonders mit dem Wirtschaftsdepartement und den Kommissionen des Parlaments
- Führung der laufenden Geschäfte des Vereinspräsidenten
- Verwaltung des Budgets des Strategischen Ausschusses/Generalsekretariats

Der Übergang von der Expo.01 zur Expo.02 brachte keine grundsätzlichen Veränderungen der Hauptaufgaben des Generalsekretariats mit sich. Folgende Aufgaben kamen zusätzlich hinzu:

- Organisation, Leitung und Betreuung der Sitzungen der Generalversammlung
- Organisation, Leitung und Betreuung der Sitzungen des Steuerungskomitees
- Unterstützung bei parlamentarischen Interventionen auf Bundes-, Kantons- oder gelegentlich auch auf Gemeindeebene
- Führung der laufenden Geschäfte des Präsidenten des Steuerungskomitees

Auf operationeller Ebene muss die aktive Mitarbeit bei Angelegenheiten wie zum Beispiel der Lex Expo, dem Sicherheitswesen und Risikomanagement, den Kantonstagen, Iris-Booten, Billetsteuern, den juristischen Verfahren mit den Konzeptgestaltern, der Sozialcharta und den Beziehungen zu den Sozialpartnern, dem Tourismus, der Informationspolitik, der strategischen Steuerung usw. berücksichtigt werden.

Darüber hinaus spielte das Generalsekretariat eine entscheidende Rolle beim Reformprozess der Strukturen und bei der Organisation des Vereins (Änderung der Statuten), womit es den Übergang von der Expo.01 zur Expo.02 durchführte.

Weiterhin nahm der Generalsekretär an zahlreichen Sitzungen von Kommissionen oder anderen Arbeitsgruppen teil (Projektorgane, Kontrollorgane für die Auftragserteilung, Projektleiter der Kantonaltage, neuenburgische Kommission für die Landesausstellung usw.).

4.3.4 Ergebnisse

Die Ergebnisse müssen mit den definierten Zielen in Beziehung gesetzt werden und erweisen sich für das Generalsekretariat als kaum quantifizierbar oder messbar. Letzten Endes sollte der Zufriedenheitsgrad der übergeordneten Vereinsorgane als Massstab für die Bewertung der Arbeit des Generalsekretariats angewendet werden, in diesem Fall heisst das: der Generalversammlung und des Steuerungskomitees sowie vor allem des Präsidenten.

4.3.5 Bewertung

Die Bewertung der vom Generalsekretariat geleisteten Arbeit fällt in den Kompetenzbereich der leitenden Organe, insbesondere des Steuerungskomitees.

Seine Funktion und die erbrachten Leistungen erscheinen dem Generalsekretär aus eigener Sicht – je nachdem, ob es sich um die Expo.01 oder die Expo.02 handelt – sehr unterschiedlich.

Im Rahmen der Expo.02, das heisst ab August 1999, konnte das Generalsekretariat seiner Rolle als Stabsstelle, die ihm von der Generaldirektion zuerkannt worden war, und als Verbindungsglied zwischen Steuerungskomitee und Generaldirektion in vollem Umfang gerecht werden und diese auch ausbauen.

Die Beziehungen zur Generaldirektion und zum gesamten Personal der Landesausstellung normalisierten sich. Dadurch wurde es möglich, die Verantwortung auf politisch-strategischer Ebene zu übernehmen.

Im Rahmen der Expo.01 war die Situation anders gewesen: Das ursprünglich nur sehr vage definierte Funktionsprofil war Anlass für zahlreiche Probleme im Zusammenhang mit der Rolle des Generalsekretärs. Man darf nicht vergessen, dass der Strategische Ausschuss vor Amtsbeginn des Generalsekretärs einerseits sein eigenes, von der Generaldirektion unabhängiges Sekretariat unterhalten musste (wie aus den Statuten hervorgeht). Andererseits wollte er auch ein Generalsekretariat schaffen, das im Dienste des Vereins und damit der Expo als Ganzes stand.

Solange diese Frage nicht geklärt war, und die Generaldirektion keinen Nutzen in der Funktion des Generalsekretariats sah, befand sich dieses in einer unangenehmen Lage.