

## VI GENERALDIREKTION

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>6.1</b>	<b>PILOTAGE OPÉRATIONNEL (PO)/ OPERATIVES CONTROLLING (OC)</b>	<b>137</b>
6.1.1	Bericht des Departementvorstehers	137
6.1.1.1	Pilotage opérationnel (Juli 2000 – April 2002)	137
6.1.1.2	Organisation des operativen Controllings (OC) während der Betriebsphase	146
6.1.2	Qualitätskontrolle	148
6.1.3	Cellule Masterplan	150
6.1.4	Termine	164
6.1.5	Risikomanagement	168
6.1.6	Umweltcontrolling	171
<b>6.2</b>	<b>RECHTSDIENST</b>	<b>176</b>
6.2.1	Bericht der Leiterin des Departements	176
6.2.2	Ausschreibung	182
6.2.3	Verträge	184
6.2.4	Streitfälle	187
<b>6.3</b>	<b>DEPARTEMENT INFORMATION UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT (IRP)</b>	<b>188</b>
6.3.1	Die Geschichte des IRP	188
6.3.2	Die Eigenschaften der Kommunikation der Expo.02	191
6.3.2.1	Ein Thema weckt die Leidenschaften	191
6.3.2.2	Ein öffentliches Projekt im Glashaus	194
6.3.2.3	Fehlende offizielle Botschaft – Die Kraft der Bilder	195
6.3.2.4	Die Expo als Resonanzkörper	196
6.3.2.5	Interne Ungleichgewichte	197
6.3.2.6	Doppelte Dezentralisierung	197
6.3.3	Die Medien	198
6.3.3.1	Die schweizerischen Medien	198
6.3.3.2	Die internationalen Medien	206
6.3.4	Öffentlichkeitsarbeit	208
6.3.4.1	Die wichtigsten Zielpublika	208
6.3.5	SRG SSR idée suisse	214
6.3.5.1	Ziel der Partnerschaft	214
6.3.5.2	Aktivitäten und Resultate	214
6.3.5.3	Schlussfolgerung	215
6.3.6	Zusammenfassung	216
<b>6.4</b>	<b>DEPARTEMENT PUBLIKATIONEN</b>	<b>217</b>
6.4.1	Bericht des Departementsleiters	217
6.4.2	Internet	222
6.4.3	Zeitungen/Zeitschriften	234
6.4.4	Bücher und Kataloge	237
6.4.5	Video und Foto	239
6.4.6	Infomanagement	242
6.4.7	Übersetzungsdienst	247
6.4.8	Exkurs: Rätoromanisch an der Expo.02	250
<b>6.5</b>	<b>PROTOKOLL</b>	<b>253</b>
6.5.1	Wie und warum das Protokoll?	253
6.5.2	Voroperationelle Phase (1. November 2001 bis 14. Mai 2002)	253
6.5.2.1	Allgemeines Konzept	253
6.5.2.2	Infrastruktur und Logistik	253
6.5.2.3	Betriebskonzept	254

6.5.2.4	Das Personal	255
6.5.2.5	Organisation des Expo-Eröffnungstags	255
6.5.3	159 Tage Betriebsdauer	256
6.5.3.1	Politik	256
6.5.3.2	Wirtschaft	257
6.5.3.3	Kultur	257
6.5.3.4	Medien	257
6.5.4	Allgemeine Bewertung	257
<b>6.6.</b>	<b>ARTEPLAGE MOBILE DU JURA</b>	<b>259</b>
6.6.1	Tätigkeitsbericht (Aufbauorganisation, Ablauforganisation)	259
6.6.1.1	Rückblick	259
6.6.1.2	Ablauforganisation	262
6.6.2	Projektorganisation	263
6.6.3	Administration	265
6.6.4	Konstruktion (Schiff/Anlegestellen)	266
6.6.5	Künstlerisches Programm	266
6.6.6	Betrieb (Nautik und Technik, Produktion & Infrastrukturen)	275
6.6.7	Information/Kommunikation/Dokumentation	277
6.6.8	Generelle Eindrücke	282



## 6.1 PILOTAGE OPÉRATIONNEL (PO)/OPERATIVES CONTROLLING (OC)

### 6.1.1 Bericht des Departementvorstehers

#### Einleitung

Die Pilotage opérationnel wurde beim Übergang der Expo.01 in die Expo.02 eingerichtet. Tatsächlich führte dieser Wechsel zu einer völligen Neuorganisation des Projektmanagements. Es zeigte sich, dass ein Bedürfnis nach einer Struktur bestand, welche die verschiedenen Steuerungsinstrumente eines Projekts zentral zusammenfasst: Termin-, Kosten-, Qualitäts- und Risikoverwaltung sowie der Masterplan (Instrument, das dazu dient, das Programm, die öffentlichen Räume der Arteplages zu verwalten, vom Raum der Ausstellungen über die Besucherströme zur Überprüfung der Funktionalitäten und zur Erstellung von Betriebsvorschriften, kurz: ein Instrument, das im weitesten Sinne den Raum eines Projekts verwaltet).

Diese Funktionen bestanden übrigens bereits bei der Expo.01, nur waren sie verstreut: Die Direktion Technik, Sicherheit und Logistik hatte nach Ausschreibungen Mandate für die Terminverwaltung, für die Realisierung des Masterplans und für das Risikomanagement vergeben, die sich auf das gesamte Projekt erstreckten (und nicht nur auf den Bereich der Bauten). Ausserdem entwickelte sie ein Qualitätssicherungssystem (in diesem Fall nur für den Bereich der Bauten). Die Finanzdirektion ihrerseits hatte ein Mandat für das Budgetcontrolling vergeben.

Die Pilotage opérationnel funktionierte von Juli 2000 bis April 2002. Nach Eröffnung der Ausstellung wurde sie in das operative Controlling (OC) umgewandelt, da von der Betriebsphase an ihre Rolle mehr in der Kontrolle und der Definition von Korrekturmassnahmen im Fall von Funktionsstörungen bestand.

Die beiden Perioden werden im vorliegenden Bericht gesondert analysiert.

#### 6.1.1.1 Pilotage opérationnel (Juli 2000 – April 2002)

#### Ziele

Die Pilotage opérationnel hatte eine Stabsfunktion für die Präsidentin der Generaldirektion inne. Sie unterstützte diese, indem sie Instrumente für das Projektmanagement zur Verfügung stellte und unter sich koordinierte, in der Absicht, den Erfolg des Projekts bezüglich der Ziele, der Kostenaufgaben, der Termine und der Qualität sicherzustellen.

Die Pilotage opérationnel bildete ein Instrument zur Entscheidungsfindung, das erlaubte, die Probleme vorzusehen, zu analysieren und im grösseren Zusammenhang zu sehen (unter Berücksichtigung der Schnittstellen zwischen den verschiedenen Projekten der Expo.02), und mit dem die nötigen Korrekturmassnahmen vorgeschlagen und umgesetzt werden konnten.

#### Strategie

Um diese Ziele zu erreichen, wurde die Pilotage opérationnel auf verschiedene Punkte ausgerichtet:

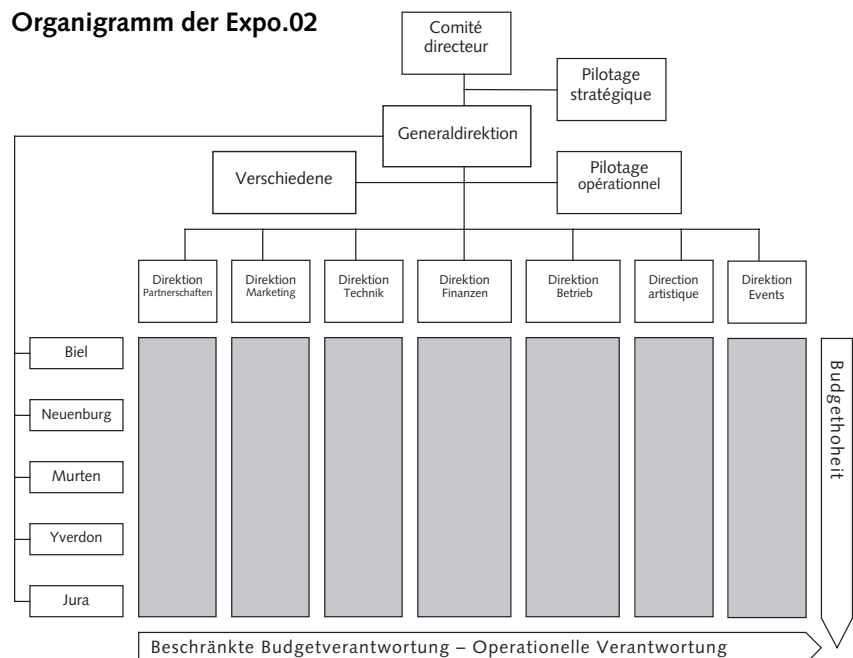
- Systematische Sammlung der Informationen bezüglich der Projekte und deren Fortschritt;

- Globale und transversale Ausrichtung dieser Informationen, aus Sicht des Programms, der Qualität, der Kosten und der Termine;
- Identifizierung der Schnittstellen;
- Aufteilung des Projekts Expo.02 in identifizierbare Projekte und Ernennung eines einzelnen Verantwortlichen für jedes Projekt;
- Definition klarer und eindeutiger Ziele für jedes Projekt (Kosten, Termine, Qualität, Programm), inklusive der Schnittstellen mit anderen Projekten;
- Einrichtung der Software «Expomanager», mit der alle Projekte zentral verwaltet werden konnten (Kosten, Termine, Verträge);
- Einrichtung klarer und strikter Kontrollprozesse (wie zum Beispiel die Validierung der Ausstellungsprojekte, die Einrichtung von Regeln für die Test- und Betriebsphasen);
- Beteiligung an den verschiedenen, von der Generaldirektion initiierten Task-Forces;
- Permanente Information der Generaldirektion;
- Kontrolle und Überwachung aller Projekte mit allfälligen Interventionen bei den Verantwortlichen, beim Direktor oder bei der Generaldirektion im Fall von Problemen;
- Wenn nötig Analyse und Vorschlag von Korrekturmassnahmen;
- Umsetzung dieser Massnahmen mit Einwilligung der Generaldirektion.

Mit dieser Strategie konnte sichergestellt werden, dass jede Leistung gemäss den für das Gesamtprojekt definierten Zielen «Kosten, Termine, Qualität» realisiert wurde. Die Pilotage opérationnel übernahm keine direkte operative Verantwortung, stellte aber sicher, dass die Umsetzung durch alle Projektverantwortlichen unter Kontrolle war.

Die Rolle der Pilotage opérationnel war bei einer Matrix-Organisationsstruktur besonders wichtig, da jeder Projektverantwortliche gleichzeitig einem Verantwortlichen des Kompetenzbereichs (einem der Expo.02-Direktoren) und einem örtlichen Verantwortlichen (einem Arteplagedirektor) unterstellt war. Eine klare Definition der hierarchischen Strukturen im Laufe der verschiedenen Projektetappen, die Festlegung der Validierungsprozesse und eine klare Definition der Schnittstellen waren für die Beherrschung des Projekts unabdingbar.

### Organigramm der Expo.02



In der Planungsphase wird die Führung von der betreffenden Direktion wahrgenommen, welche ihr Projekt auf den fünf Arteplages zentral entwickelt. In der Ausführungsphase werden die projektbezogenen Leistungen lokal auf jeder Arteplage erbracht. Alle Zwischenphasen müssen klar definiert sein.

#### **Beziehungen Pilotage opérationnel / Strategische Steuerung**

Die Pilotage opérationnel war der Generaldirektorin unterstellt. Eine strategische Steuerung wurde eingerichtet und dem Comité directeur untergeordnet. Diese Aufgabe der strategischen Steuerung wurde von einer halbtags arbeitenden Person wahrgenommen. Die Rolle der strategischen Steuerung bestand darin, dem Comité directeur die strategischen Informationen betreffend des Fortschritts des Projekts zu liefern. Auf der Grundlage der von den Mitgliedern der Pilotage opérationnel gelieferten Informationen erstellte die strategische Steuerung für jede Sitzung des Steuerungskomitees einen Bericht. Um das Vorgehen zu vereinfachen, erstellte die Pilotage opérationnel ab März 2001 die Berichte zum allgemeinen Fortschritt des Projekts direkt zuhanden des Steuerungskomitees. Der Inhalt dieses Berichts wurde von der Generaldirektorin genehmigt und anschliessend der strategischen Steuerung zur Beurteilung unterbreitet. Dieser Bericht enthielt:

- die Informationen zum Fortschritt des Projekts
- die Definition der wichtigen Probleme und die von der Generaldirektion vorgeschlagenen Korrekturmassnahmen
- eine Liste mit den Punkten, die einen Entscheid oder eine Intervention des Steuerungskomitees verlangten

Die strategische Steuerung verfasste ein unabhängiges Papier, um das Comité directeur über ihre Einschätzung der Lage zu informieren. Im Grossen und Ganzen verlief die Zusammenarbeit zwischen der strategischen Steuerung und der Pilotage opérationnel ausgezeichnet, es kam nur zu ganz wenigen Meinungsverschiedenheiten.

#### **Besondere Aktivitäten**

##### **Einrichtung und Organisation der Pilotage opérationnel**

Die Pilotage opérationnel wurde im Juli 2000 durch den Zusammenschluss der Projektmanagement-Funktionen innerhalb einer Einheit geschaffen. Sie vereinte die Pilotage opérationnel der Termine, des Masterplans, der Risiken, der Qualität sowie einen Verantwortlichen für die Pilotage opérationnel für jede der fünf Arteplages.

Drei weitere Funktionen wurden der Struktur hinzugefügt, blieben aber hierarchisch losgelöst: Steuerung der Verträge, Steuerung der Finanzen und Umweltcontrolling.

Die ersten Aufgaben der Pilotage opérationnel bestanden in der Erstellung ihrer Organisation und ihrer Prozesse:

- eindeutige Definition der Abgrenzungsstruktur des Projekts und der Verantwortlichen jedes Projekts
- Einrichtung der Software «Expomanager», welche die entscheidenden Daten bezüglich Budget, Verträgen und Terminen jedes Projekts zusammenfasste
- Definition der Betriebsregeln und internen Prozesse (Projekthandbuch)

### **Gesamtanalyse des Projekts im Sommer 2000**

Im August 2000 war der von der Generaldirektorin bestellte Bericht der Gesamtevaluation fertig gestellt; die Pilotage opérationnel stützte sich auf das Gutachten der britischen Firma Grand Leisure Group. Dieser Bericht ermöglichte einen Quervergleich des Projekts in den verschiedenen Schlüsselbereichen: Organisationsplan der Arteplages, Ausstellungsprojekte, Events, Transport, Marketing und Betrieb.

Die Schlussfolgerungen dieses Evaluationsberichts zeigten oder bestätigten folgende Hauptpunkte:

- Zahlreiche Entscheide mussten noch gefällt, koordiniert und umgesetzt werden, damit die Veranstaltung unter optimalen Bedingungen und termingerecht eröffnet werden konnte; Struktur und Prozesse mussten dieser Arbeitsbelastung standhalten.
- Der Betriebsleiter musste rasch bestimmt werden (die Suche hatte bereits begonnen).
- Die Ausstellungsprojekte mussten schnell zu Ende geführt werden.

### **Konzentration der Anstrengungen auf die Realisierung der Vorprojekte und anschliessend auf die Ausstellungsprojekte**

Im Juli 2000 konzentrierte sich die Pilotage opérationnel auf den Fortschritt der Ausstellungsprojekte; diese waren in drei Kategorien eingeteilt («slow», «medium» oder «fast»), je nach benötigter Dauer für ihre Realisierung (ein Projekt «fast» war demnach ein Projekt, das rasch realisiert und dessen endgültige Form entsprechend relativ spät definiert werden konnte).

Die Pilotage opérationnel stellte eine beunruhigende Situation bezüglich der Termine fest. Bei der künstlerischen Direktion wurden Termine für 66 Ausstellungsprojekte bestimmt.

Im Herbst 2000 wurde eine vollständige Neubewertung vorgenommen, bei der folgende Punkte zum Vorschein kamen: eine vertraglich ersichtliche, fehlende Finanzierung für mehrere Projekte, eine Verzettlung der Kräfte auf zu viele Projekte ohne gesicherte Finanzierung, die Notwendigkeit, jene Projekte zu Ende zu führen, die sich der Realisierungsphase näherten.

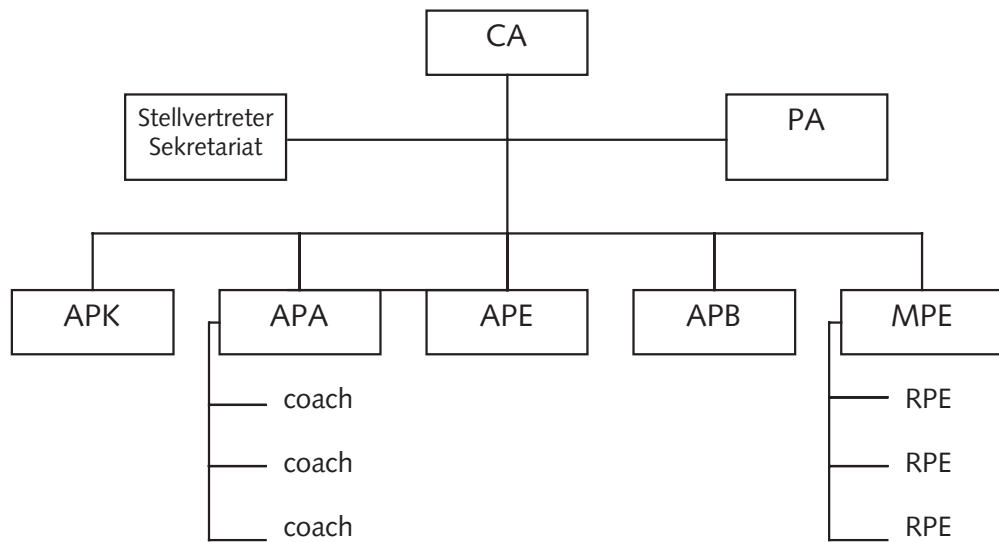
Abschliessend wurde die Anzahl der Ausstellungsprojekte auf 37 festgelegt, für deren 11 noch keine externe Finanzierung gefunden werden konnte. Die Expo.02 übernahm die Vorfinanzierung der Projektentwicklung für diese 11 Ausstellungen, um deren Realisierung sicherzustellen. Für die anderen Projekte wurde ein letzter Aufruf bei potenziellen Partnern lanciert.

Die Generaldirektion beschloss zudem, den Bau der Ausstellungsprojekte einer neuen Struktur anzuvertrauen, deren Entwicklung in künstlerischer und kultureller Hinsicht aber bei der Direction artistique zu belassen. Auf jeder Arteplage wurden Manager für die Ausstellungsprojekte ernannt; die Verantwortlichen der Ausstellungsprojekte in der Direction artistique wurden in die Organisation der Arteplages integriert.

Die Pilotage opérationnel wurde mit der Umsetzung dieser Entscheide betraut.



## Organigramm der Arteplage 2001



- CA: Leiter Arteplage  
 PA: Direktion Arteplage (Managementeinheit)  
 APK: Bauverantwortlicher  
 APE: Leiter Ausstellungsprojekte  
 APA: Ausstellungsverantwortlicher  
 MPE: Verantwortlicher für den Inhalt der Ausstellung innerhalb der Betriebsdirektion  
 APB: Betriebsverantwortlicher  
 RPE: Verantwortlicher Ausstellungsprojekt

Am Ende der Vorprojektsphase wurde die Verantwortung für die Realisierung der Ausstellung vom Ausstellungsverantwortlichen innerhalb der Direction artistique (APA) auf den Manager der Ausstellungsprojekte übertragen.

Alle nötigen internen Prozesse wurden im Januar 2001 definiert. Die Validierung der Ausstellungs-Vorprojekte wurde der Verantwortung der Pilotage opérationnel unterstellt.

Bezüglich der Submissionsmodi der Bauarbeiten für die von der Expo.02 realisierten Ausstellungsprojekte («interne» Ausstellungen) wurden drei Varianten vorgeschlagen:

- Variante 1: Das Ausstellungsprojekt wird von einem privaten Büro vorbereitet (verantwortlich für das Ausstellungsprojekt) und anschliessend für die Realisierung durch ein Generalunternehmen ausgeschrieben.
- Variante 2: Das Projekt wird durch ein privates Büro ausgearbeitet (verantwortlich für das Ausstellungsprojekt), und anschliessend wird die Realisierung des Projekts direkt bei den verschiedenen Handwerkern ausgeschrieben.
- Variante 3: Das Vorprojekt wird einem Generalunternehmen übergeben, welches das Projekt erstellt und die Realisierung der Ausstellung sicherstellt.

Für die Mehrzahl der von der Expo.02 realisierten Ausstellungen wurde die erste Variante verwendet.

Im Mai 2001 entwickelte die Pilotage opérationnel den Validierungsprozess der Ausstellungsprojekte. Die Verantwortung für die Vollendung der Projekte wurde dem Delegierten der Generaldirektion übertragen (damals dem technischen Direktor), der zu diesem Zweck eine spezielle Gruppe bildete.

Die Leiter der Arteplages übernahmen die Verantwortung der Ausstellungsprojekte in der Realisierungsphase.

Die Pilotage opérationnel war an der Umsetzung der Strukturänderungen beteiligt.

### **Überprüfung der Betriebskonzepte**

Die Pilotage opérationnel untersuchte alle von der Betriebsleitung erstellten Konzepte und überprüfte die Termine in diesem Bereich.

Die Unterlagen der Betriebsleitung erwiesen sich als komplex, da man auf der Grundlage von Hypothesen arbeiten musste, bestanden doch in der Schweiz keine Referenzen für Projekte von der Bedeutung und Dauer der Expo.02 (dies war namentlich für den Transport der Fall, wo die Hypothesen erst nach Eröffnung der Ausstellung überprüft werden konnten), oder die detaillierten Konzepte waren noch nicht erstellt worden (dies traf insbesondere für die Bestellung und Programmierung der Software zu).

In der zweiten Hälfte 2001 und Anfang 2002 nahm die Überprüfung der Betriebsleitung einen grossen Teil der Zeit der Pilotage opérationnel in Anspruch. Die Pilotage opérationnel beteiligte sich insbesondere aktiv an der Ausarbeitung des detaillierten Betriebskonzepts, das dem Steuerungskomitee am 17. Dezember 2001 vorgestellt wurde.

### **Schaffung der Direktion Events**

Am 9. Juli 2001 beschloss das Steuerungskomitee auf Anregung der Generaldirektion, eine Direktion Events zu bilden mit Daniel Rossellat an der Spitze, der bis dahin Departementsvorsteher bei der Direction artistique gewesen war.

Diese Nomination war für eine bessere Integration der Events in das «Produkt» Expo von entscheidender Bedeutung.

Die Einrichtung dieser Direktion erfolgte durch zwei Task-Forces, eine unter der Leitung eines externen Beraters, die andere unter der Führung der Pilotage opérationnel.

Die Pilotage opérationnel war stark an der Einrichtung der Direktion Events beteiligt, welche insbesondere mit folgenden Problemen konfrontiert war:

- Eine komplette Organisation musste in Rekordzeit (nur neun Monate vor Eröffnung der Expo.02) auf die Beine gestellt werden.
- Die Gewohnheiten der Events-Kreise in Belangen der Anstellung von Künstlern waren weit von den rechtlichen Auflagen der Expo.02 entfernt (öffentliche Aufträge, Urheberrechte...).
- Die Suche nach Sponsoren erwies sich als schwierig, der Markt war durch die Ausstellungsprojekte «ausgetrocknet» worden in einer Zeit, in der die Expo.02 mit finanziellen Schwierigkeiten konfrontiert war.

Ab Dezember 2001 richtete die Pilotage opérationnel für die grossen Projekte der Direktion Events Validierungsprozesse ein, was die Schnitt-

stellen zwischen den Events und den Teams auf den Arteplages deutlich verbesserte.

### **Überprüfung der Kapazitäten, Schätzung der Warteschlangen**

Im Juli 2001, als das Programm der Events Gestalt annahm und die Kapazität der Ausstellungsprojekte besser bekannt wurde, führte die Pilotage opérationnel auf Wunsch der Generaldirektion eine globale Analyse der Kapazität der Expo.02 durch (bezüglich der Anzahl Besucher). Diese Analyse zeigte die begrenzte Besucherkapazität (ECU: Entertainment Capacity Unit) der Inhalte der Expo.02 und die Auswirkungen in Form von Warteschlangen auf.

Dieses Thema wurde von der Präsidentin der Generaldirektion in einer globalen Sicht des «Produkts» Expo.02 wieder aufgenommen. Es ging darum, die Funktionen ausserhalb der Ausstellungen und Events genauer zu untersuchen, die das Interesse der Besucher weckten und für Unterhaltung sorgten (Architektur, Kantonaltage, Funparks...).

In einer zweiten Phase wurden Massnahmen ergriffen, um die Attraktivität und die Kapazität der Arteplages zu erhöhen und das Gleichgewicht zwischen den Ausstellungsorten zu verbessern.

### **Allgemeine Überprüfung des Projekts Expo.02 vom September 2001**

Noch im September 2001 führte die Pilotage opérationnel eine allgemeine Überprüfung des Projekts durch.

Diese allgemeine Überprüfung hatte zum Zweck, die Betriebsphase zu kontrollieren und jedes Projekt und die Schnittstellen zwischen den Projekten zu kontrollieren. Die wichtigsten Schlussfolgerungen dieses von der Generaldirektion dem Steuerungskomitee präsentierten Berichts waren:

- Die von den Direktionen geleistete Arbeit war beachtlich, die Termine blieben kritisch, waren doch alle in der Planung vorgesehenen Reserven aufgebraucht.
- Angesichts der Komplexität der Expo.02 musste die Verwaltung der Schnittstellen zwischen den einzelnen Projekten und zwischen der Arbeit der Direktionen und der Arteplages noch verbessert werden.
- Der Stress hatte bei gewissen Mitarbeitern ein Besorgnis erregendes Ausmass angenommen, hauptsächlich aufgrund der Budgetknappheit und der Sparanstrengungen.

Diese Feststellungen führten zu folgenden Verbesserungsmaßnahmen:

- Den betreffenden Direktionen wurden die nötigen Budgets für die Realisierung von qualitativ befriedigenden Leistungen zugesprochen.
- Ausarbeitung einer vollständigen Liste aller Schnittstellen zwischen den verschiedenen Expoprojekten durch die Pilotage opérationnel zwecks wöchentlicher Überwachung. Die Verantwortlichen der Pilotage opérationnel auf den Arteplages mussten ihre Energie auf die Verwaltung der Schnittstellen konzentrieren.
- Auf der Traktandenliste der wöchentlichen Sitzungen der Generaldirektion wurde die Terminkontrolle mit der Verteilung der detaillierten Planung der kommenden Woche systematisch aufgeführt. Wenn in der folgenden Woche Verspätungen festgestellt wurden, intervenierte die Pilotage opérationnel direkt beim Projektverantwortlichen, der wenn nötig in die Direktionssitzung zitiert wurde.

Eine generelle Überprüfung des Projekts erfolgte noch einmal im Februar 2002, ein paar Monate vor Eröffnung der Expo.

#### **Ausarbeiten einer Reihe von Sparmassnahmen**

Die Pilotage opérationnel nahm aktiv an den Spar-Task-Forces teil, die unter der Leitung der Generaldirektorin zur Reduzierung der Finanzprobleme eingeführt worden waren.

Dank dieser Arbeit konnten insgesamt 40 Millionen Franken eingespart werden, was die Mehrkosten von 48 Millionen fast auszugleichen vermochte.

#### **Vorbereitung der Test- und Betriebsphasen**

Im August 2001 erarbeitete die Pilotage opérationnel in Zusammenarbeit mit der technischen Direktion und der Betriebsleitung die Prozesse für die Test- und Betriebsphasen und erstellte Unterlagen zuhanden der Direktionen und Arteplages. Diese von der Generaldirektion genehmigten Unterlagen beschrieben den Prozess der Übergaben der Bauten durch die Generalunternehmen, die Testphasen vor Inbetriebnahme sowie den Betrieb und Unterhalt der Objekte.

Dieses Dokument war für die Beherrschung des Projekts entscheidend. Es erlaubte unter anderem, alle Übergaben der Bauten durch die Generalunternehmen an die Konzessionäre und Benutzer zu dokumentieren. Derselbe Ablauf wurde übrigens auch wieder für die Abbauphase übernommen.

Ab Januar 2002 beteiligte sich die Pilotage opérationnel aktiv an der Betriebsphase und unterstützte die Betriebsleitung (Ausbildung des Personals, Sicherstellung der Kohärenz der Verfahren, Auswahl der Kandidaten, Operationspläne, Organisation und Controlling der Testtage).

#### **Ergebnisse**

Die wichtigsten Ergebnisse der Pilotage opérationnel waren:

- Die Expo.02 begann termingerecht: alle Verspätungen konnten rechtzeitig erkannt und Korrekturen vorgenommen werden.
- Die Schwierigkeiten des Projekts und die Qualitätsprobleme konnten mehrheitlich rasch aufgespürt und korrigiert werden.
- Die Strukturen, die Verfahren und die eingerichteten Tools erlaubten, die Aufgaben der Direktionen und Arteplages zu koordinieren. Dies war zweifellos einer der wichtigsten Beiträge der Pilotage opérationnel an ein Projekt, bei dem für jede Phase immer wieder neue Strukturen eingerichtet werden mussten, von der Konzeption bis zum Bau und schliesslich zum Betrieb. Die angewandten Strukturen und Verfahren waren äusserst wichtig, um die bedeutende Anzahl Entscheide zu verwalten, die gefällt, koordiniert und umgesetzt werden mussten.

Die Generaldirektion wurde ständig und zuverlässig über den Fortschritt des Projekts informiert.

#### **Allgemeine Beurteilung**

Bei einem so komplexen und sich dermassen rasch ändernden Projekt sind die Personen wichtiger als die Managementtools. In diesem Zusammenhang muss die Bedeutung der Generaldirektion unterstrichen werden, die es verstand, sowohl strikte Verfahren einzuhalten als auch

innovative Managementmethoden anzuwenden, und die dabei immer mit Weitsicht handelte.

Angesichts der Komplexität des Projekts und seiner Aufteilung auf vier Orte können wir mit den Ergebnissen der Pilotage opérationnel zufrieden sein. Mehrere Elemente bestätigen diese Bilanz:

1. Die oben beschriebenen Resultate bezüglich Terminen und Qualität, Beschaffung und Koordination der Informationen sind positiv.
2. Das gesamte Team der Pilotage opérationnel vollbrachte eine grosse Leistung, und zwar nicht nur, was das reine Controlling betraf, sondern auch durch seine Übersicht über das Projekt und den Beitrag, den es im Bereich der Schnittstellenverwaltung leistete.
3. Der unabhängige Charakter der Pilotage opérationnel erlaubte es, die nötigen internen Verfahren zur Regelung der Kompetenzen und Hierarchien einzurichten, was besonders wichtig ist bei einer Matrixstruktur, bei der jedes Projekt gleichzeitig einem hierarchischen Einfluss der Direktion und der betreffenden Arteplage unterliegt. Die zu regelnden Fälle waren zahlreich.
4. Da die einzige Aufgabe darin bestand, den Fortschritt des Projekts zu überwachen, konnte sich die Pilotage opérationnel auf Verspätungsszenarien konzentrieren. Die Probleme und Verspätungen konnten immer geregelt werden, weil bei der Planung Reserven vorgesehen und die Schnittstellen zwischen den Projekten vorausgesehen worden waren. Ein Projektverantwortlicher hat die Tendenz, sich auf die eigenen Termine zu konzentrieren und dabei die Bedürfnisse der anderen zu vergessen. Die Ankündigung eines Termins mehrere Tage oder Wochen im Voraus verlieh oft die Gewissheit, dass dieser auch eingehalten werden konnte.
5. Der einmalige Charakter und die äusserst knappen Realisierungsfristen führten dazu, dass viele Entscheide in kürzester Zeit gefällt werden mussten. Die Pilotage opérationnel erwies sich als sehr nützlich, um die notwendigen Elemente zur Entscheidungsfindung bereitzustellen.
6. Oft mussten durch den Fortschritt des Projekts strukturelle oder funktionelle Änderungen vorgenommen werden. Die Pilotage opérationnel erlaubte die rasche und tief greifende Umsetzung dieser Änderungen.

Die Effizienz der Pilotage opérationnel hätte allerdings in gewissen Bereichen verbessert werden können, insbesondere bezüglich der Informatikmittel.

Ein zentrales System zur Projektverwaltung («Expomanager») wurde eingerichtet. Es verband für jedes Projekt alle Datenbanken zu den zu erbringenden Leistungen, Terminen und Budgets. In Wirklichkeit wurde dieses Instrument von den Projektverantwortlichen sehr wenig genutzt. Es war nützlicher für die Pilotage opérationnel, die daraus die Informationen für die Synthese bezog und somit die Schnittstellen zwischen den Projekten leichter verwalten konnte. Es wäre nicht nötig gewesen, dieses spezifische und schwerfällige Tool einzurichten, das sich eher für das Controlling als für die operative Steuerung eignet. Unabhängige Datenbanken mit einer klaren Abgrenzungsstruktur hätten ausgereicht.

Eine präzise Abgrenzungsstruktur ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen eines Projekts. Jede Strukturänderung erhöht das Fehlerrisiko, namentlich in Bezug auf die Budgets, weil die ganze Entwicklung im Bereich Finanzen dem Projekt angepasst werden muss.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass jeder Projektverantwortliche seine bevorzugten Managementtools besitzt. Bei einem zeitlich beschränkten Projekt wie der Expo.02 mit einer grossen Vielfalt an Beteiligten ist es schwierig, Arbeitsinstrumente vorzuschreiben. In den meisten Fällen musste die Pilotage opérationnel die Informationen durch direkte Kontakte selbst zusammensuchen.

### **6.1.1.2 Organisation des operativen Controllings (OC) während der Betriebsphase**

#### **Ziele**

Bei der Ausarbeitung des Betriebskonzepts der Pilotage opérationnel zwischen März und April 2002 erwies sich die Anpassung der Funktion der Pilotage opérationnel an die spezifischen Bedürfnisse der Betriebsphase als notwendig.

Die Controllingfunktion – die Neutralität, Unabhängigkeit und Distanz voraussetzt – gewann an Bedeutung.

Die Pilotage opérationnel wurde Ende April 2002 in operatives Controlling umbenannt.

Zusätzlich zu den Aufgaben, die bis dahin von der Pilotage opérationnel wahrgenommen worden waren, wies die Generaldirektion dem operativen Controlling folgende Aufgaben zu:

- überprüfen, dass jedes Projekt seine Aufgabe erfüllt, wie sie in seinem detaillierten Betriebskonzept vorgesehen ist
- überprüfen, ob die Qualität der Projekte die Erwartungen der Generaldirektion erfüllt
- Fehlfunktionen in den Entscheidungsverfahren und den Informationsflüssen voraussehen und/oder identifizieren, namentlich innerhalb der CCO/CCA-Leitungsstruktur (CCO: Zentrale für den operationellen Betrieb; CCA: Zentralen für die operationelle Leitung der Arteplages)
- Identifizieren möglicher Blockaden im Betrieb und gegebenenfalls Lösungen vorschlagen
- Identifizieren der Probleme auf Ebene der Projekte, die vom Marketing abhängig sind und gegebenenfalls Lösungen vorschlagen
- die für die Entscheidungsfindung nützlichen Informationen identifizieren und an die Generaldirektion weiterleiten

#### **Strategie**

Diese Ziele bedingten einerseits, dass das operative Controlling über alle Informationen für eine richtige Einschätzung des Betriebs verfügt und es andererseits diese Informationen unverzüglich erhält, damit die Situation beurteilt und eventuelle Korrekturmassnahmen eingeleitet werden können.

Die angewandte Strategie bediente sich folgender Mittel:

- Ein Qualitätsverfahren für die gesamte Expo.02 wurde vom operativen Controlling entwickelt, in die verschiedenen Direktionen integriert und während des ganzen Betriebs kontrolliert.
- Das operative Controlling wurde in das CCO integriert, um tägliche Informationen zum Betrieb zu erhalten und gegebenenfalls direkt korrigierend eingreifen zu können.

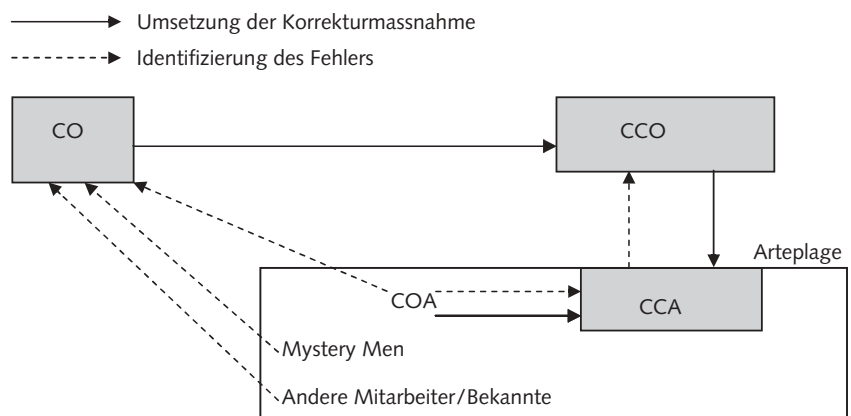
- Das operative Controlling nahm an den Sitzungen der operativen Generaldirektion teil, um die wichtigsten Korrekturmassnahmen zu integrieren und/oder zu verfolgen.
- Zwei Stellvertreter wurden ernannt, um in die CCA der Arteplages integriert zu werden und die Ausstellungsorte täglich zu besuchen, damit sie sich ein echtes Bild machen konnten.
- Jedes Mitglied des operativen Controllings besuchte regelmässig die Arteplages, um sich vor Ort ein Bild «en temps réel» machen zu können.
- Jedes Mitglied des operativen Controllings besuchte regelmässig die Arteplages, um die Mittel zur Fehlererfassung zu ergänzen.
- Einnahmen und Besucherzahlen wurden jeden Tag erfasst.

Tägliche Sitzungen des operativen Controllings mit der Generaldirektorin wurden geplant, damit sie jederzeit konkrete Informationen über die den Besuchern gebotenen Leistungen und über allfällige Korrekturen besass. In einer ersten Phase fanden zudem wöchentliche Sitzungen statt, damit die Generaldirektorin regelmässig über einen vollständigen Bericht verfügte.

### Aktivitäten

Die Umsetzung der beim Übergang von der Pilotage opérationnel zum operativen Controlling gesetzten Ziele begann effektiv mit den Testtagen (28.04.02, 05.05.02, 12.05.02). Das operative Controlling stellte sicher, dass das Potenzial dieser Testtage voll ausgenutzt wurde, damit die Expo.02 die eingeschlagene Richtung überprüfen und die Korrekturen einleiten konnte, die bisher noch nicht identifiziert wurden. Die Kohärenz und die Planung der vorgesehenen Tests wurden überprüft. Am Ende dieser Tests wurde die Umsetzung der beschlossenen Korrekturmassnahmen kontrolliert.

### Schema der Identifizierung und Korrektur von Fehlern



In den ersten anderthalb Betriebsmonaten wurden auf Anregung der Generaldirektion in folgenden Bereichen Korrekturen vorgenommen:

- Qualität der Böden auf den Arteplages von Yverdon-les-Bains und Biel
- Sauberkeit und Präsentation der Ausstellungsorte allgemein und der Restaurationsbetriebe im Besonderen (inklusive Aufstellung der Abfallbehälter)
- Umstellung der Signalisation ausserhalb und innerhalb der Arteplages



Die Kantonaltage und die Spezialtage wie der 1. August wurden vom operativen Controlling besonders aufmerksam verfolgt, so nahm es beispielsweise an den letzten Koordinationssitzungen teil, um einen reibungslosen Verlauf der Veranstaltungen sicherzustellen.

Ab Mitte Juli waren die meisten zu Beginn der Ausstellung festgestellten Fehler behoben. Das Personal auf den Arteplages und in den Leitungsstrukturen verfügte nun über genügend Erfahrung, um die Effizienz der täglichen Verwaltung der Arteplages zu verbessern.

Obwohl nicht weniger Fehler identifiziert wurden, fanden sich diese vermehrt in der Restauration, der Verwaltung der Warteschlangen und der Präsentation der Arteplages (Sauberkeit, Design). In Erwartung der Zunahme der Besucherzahlen ab Mitte September 2002 prüfte das operative Controlling Massnahmen, um das allgemeine Verständnis der Ausstellungen durch die Besucher zu verbessern, namentlich durch die Herausgabe von erklärenden Broschüren, die in den Warteschlangen verteilt wurden. Diese Massnahme erfolgte auf Grund eines Beschlusses der Generaldirektion.

### **Ergebnisse**

Während der Betriebsphase überprüfte das operative Controlling, ob jedes Projekt seine Mission mit der von der Generaldirektion geforderten Qualität erfüllte. Zahlreiche kleinere und grössere Fehlfunktionen wurden entdeckt und korrigiert. Verfahren zur Verbesserung des Betriebs wurden ausgearbeitet. Die für die Entscheidungsfindung nützlichen Informationen wurden an die Generaldirektion weitergeleitet. Diesbezüglich hat das operative Controlling die ihm anvertraute Mission erfüllt.

### **Allgemeine Beurteilung**

Die angewandte Strategie und die während des Betriebs vorgenommenen Anpassungen trugen konkret zum anerkannten Erfolg der Veranstaltung bei.

## **6.1.2 Qualitätskontrolle**

### **Ziele**

Das Hauptziel der Qualitätskontrolle bestand darin, auf allen Ebenen und in allen Bereichen des Projekts die bestmögliche Qualität zu garantieren (Bauten, Events, Besucherbetreuung).

Es war allerdings nicht möglich, für all diese Bereiche eine einzige Qualitätskontrolle einzurichten, die verlangten Kompetenzen waren allzu unterschiedlich. So verblieben die Qualitätskontrollen im Bereich Architektur und Bauten bei der technischen Direktion; die Qualität der Ausstellungsinhalte wurde von der Direction artistique kontrolliert.

Die Pilotage opérationnel und später das operative Controlling konzentrierten sich in der Vorbereitungsphase auf eine punktuelle Qualitätskontrolle und in der Betriebsphase auf die Kontrolle der Leistungen der Besucherbetreuung.



## Strategie

In allen Phasen vor der Eröffnung der Expo.02 bestand die Qualitätssteuerung oder Qualitätskontrolle in:

- der Einrichtung von Validierungsverfahren zur Koordination der Entscheide und zur Freigabe der Projekte für die nächsten Phasen (Validierung der Ausstellungsprojekte u.a.);
- der Realisierung von Untersuchungen über die wichtigsten Parameter der Expo zur Sicherstellung des Erfolgs (Gleichgewicht zwischen den Arteplages, Kapazitäten der Arteplages, Funktionalitäten der Infrastrukturen...);
- der Ausarbeitung von Gesamtüberblicken des Projekts zur Bestimmung seines Fortschritts.

Die wichtigsten Informationen, die von den oben erwähnten Analysen ausgehen, werden im Kapitel 6.1.1.1 erläutert.

In der Betriebsphase setzte das operative Controlling auf Verlangen der Generaldirektion folgende Instrumente ein:

- regelmässige Besuche auf den Arteplages zur Feststellung von Fehlern
- Analyse der Statistiken der Besucherreklamationen und der Umfragen der Direktion Marketing
- Organisation des Programms «Mystery Men»
- Vorschläge zur Fehlerkorrektur und Überwachung der ergriffenen Massnahmen
- regelmässiges Reporting zuhanden der Generaldirektorin

## Aktivitäten

Für die Vorbereitungsphase ist der Bericht des Departementvorstehers zu konsultieren, der die wichtigsten Aspekte der Qualitätsverwaltung behandelt, welche der Pilotage opérationnel übertragen worden sind.

Für die Betriebsphase wurden folgende Massnahmen ergriffen:

- Während der ganzen Betriebszeit wurden Besuche von «Mystery Men» durchgeführt: 84 in Biel, 97 in Neuenburg, 78 in Murten und 81 in Yverdon-les-Bains. Diese Besuche beurteilten hauptsächlich folgende Elemente: Empfang, Transport, Unterkunft, Logistik, sanitäre Einrichtungen, Böden, Warteschlangen, öffentlicher Raum, Ausstellungen, Restauration.
- Gemeinsam mit der Direktion Marketing wurden die 2574 eingegangenen Reklamationen (0.024% der gesamten Besucherzahl) und die 16 durchgeführten Umfragen zur Besucherzufriedenheit analysiert.
- Wie bereits oben erwähnt, begaben sich Mitglieder des operativen Controllings jeden Tag auf die Arteplages, um Kontrollen und Überprüfungen durchzuführen.
- Zahlreiche Korrekturmassnahmen wurden von der Generaldirektion beschlossen und vom operativen Controlling durchgeführt, insbesondere bezüglich der Sauberkeit der Arteplages, der Qualität der Restaurants und der Böden (namentlich in Yverdon-les-Bains), bezüglich der Signalisation und des Betriebs der Wolke.

### **Ergebnisse und allgemeine Beurteilung**

Die Qualitätskontrolle erforderte den Einsatz aller Mitglieder des operativen Controllings, die Ergebnisse entsprachen der Höhe der Investition.

In zahlreichen Fällen konnten die notwendigen Korrekturmassnahmen rasch ergriffen werden.

Der Grad der Zufriedenheit der Besucher war äusserst hoch, was hauptsächlich den Anstrengungen aller Beteiligten zu verdanken ist.

Hingegen wurden die Kontrollmassnahmen von den Mitarbeitern vor Ort nicht immer positiv aufgenommen, und manchmal dauerte es lange, bis die nötigen Korrekturmassnahmen umgesetzt werden konnten, insbesondere was die Signalisation und die Bodenbeschaffenheit anbelangte.

### **6.1.3 Cellule Masterplan**

#### **Einleitung**

Die Mission dauerte von Januar 1999 bis Ende Oktober 2002.

Die Arbeit der Cellule Masterplan stützte sich in ihrer Anfangsphase auf die ersten, 1998 auf Verlangen der Direktion Technik, Sicherheit und Logistik erstellten Skizzen des Masterplans.

#### **Ziele / Mission**

Die Mission der Cellule Masterplan im Rahmen der Pilotage opérationnel und später des operativen Controllings deckte zwei Hauptbereiche ab:

- «Programm»
- «Funktionalität»

In einer ersten Phase ging es darum, die Bedürfnisse der Veranstaltung bezüglich Infrastruktur und Fläche festzulegen und mit den Veranstaltungsorten in Verbindung zu bringen. Diese Phase veranlasste uns, die ersten Bauprogramme sowie die ersten Schemas der Arteplages zu erstellen.

In einer zweiten Phase bestand unsere Aufgabe darin, das Programm gemäss den Änderungen des Projekts zu entwickeln, beziehungsweise die Auswirkungen dieser Änderungen zu beurteilen. Andererseits ging es darum, parallel zur Entwicklung der Architektur- und Designprojekte die Übereinstimmung der Vorschläge mit dem Programm zu überprüfen, vor allem aus der Sicht der Besucher und der Verwaltung (des Betriebs).

Diese fortlaufende Überprüfung erfolgte immer auf zwei Ebenen, jener des Ortes (Nebeneinander der Elemente, Besucherströme, Betrieb) und jener des Objekts (Besucherströme, Kapazität, Betrieb).

Parallel zu diesen Verwaltungs- und Kontrollarbeiten produzierte, beziehungsweise aktualisierte der Masterplan regelmässig, alle 6 Monate Schlüsseletappen des Projekts:

- ein Programm, das die gesamten Bedürfnisse der Veranstaltung pro Arteplage und Projekttyp (Empfang, Ausstellungen, Events...) zusammenstellte;

- einen Masterplan: grafische Referenz-Dokumente, die dem Stand des Projekts und der Bedürfnisse entsprachen. Diese Dokumente zeigen in einheitlicher Grafik und demselben Massstab vereinfacht die Organisation und das Programm der vier Arteplages;
- eine Tabelle «Flächen und Kapazitäten», in der die Bedürfnisse beziehungsweise der Stand des Projekts bezüglich der zur Verfügung stehenden Flächen (bebaut und unbebaut) und bezüglich der Besucherkapazitäten der Objekte und Ausstellungsorte zusammengefasst werden.

Diese Dokumente bilden in der Folge eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die verschiedenen Direktionen und eine Analyse- und Evaluationsgrundlage für die Generaldirektion.

## Aktivitäten

### 1. Programm

Zu Beginn der Expo.01 war es nötig, das Bauprogramm zu definieren, damit sowohl die Budgets als auch die Grösse der Arteplages festgelegt werden konnten. Diese Arbeit erfolgte auf der Grundlage internationaler Referenzen, des Businessplans und Diskussionen mit den Projektverantwortlichen der verschiedenen Departemente.

Um die Lektüre und die Verwendung zu erleichtern, wurde dieses Programm nach Bereichen und Objekten kodiert (siehe Anhang 1, «Aufteilungsstruktur»).

Infolge der verschiedenen Entwicklungen des Projekts (Budgets, Design...) musste das Programm regelmässig aktualisiert werden.

Nachdem es mehr oder weniger «gefestigt» war, verwandelte sich dieses Expo-Programm in eine «Objektliste», was einerseits erlaubte, eine Programmreferenz beizubehalten, und andererseits allen Personen, die neu dazu stiessen, ermöglichte, sich mit dem Projekt und seinen Objekten vertraut zu machen (siehe Anhang, «Objektliste Arteplage Biel»).

### 2. Masterplan

Es handelt sich dabei um grafische Dokumente, welche die Einrichtung und die Funktion des Programms vor Ort darstellen. Diese Pläne mit einer einheitlichen Grafik und demselben Massstab für alle vier Arteplages dienten als Leitdokumente und Arbeitsgrundlagen für Architekten und Designer, welche die verschiedenen Objekte und ihre Inhalte entwickeln mussten, indem sie ihnen die ungefähren Abmessungen, die Infrastrukturen, aber auch ihre Lage und ihre Funktion in der allgemeinen Organisation der Arteplage aufzeigte. Dieses Dokument diente auch als Grundlage für alle Direktionen, weil es vor Ort den Stand des Projekts und dessen Entwicklungsoptionen darstellte.

Im entscheidenden Moment der Ausschreibungen für das Design diente der Masterplan als Programm und Leitplan für die Bewerber, die damit über eine grafische Darstellung des Programms verfügten, aber vor allem Aufschluss erhielten über die räumlichen Voraussetzungen der Bedürfnisse und Besuchersequenzen der Arteplages (Eingangsbereich, Orientierungsbereich, Hauptparcours, Plätze, Ausstellungssektoren, Eventsbereiche...).

«Masterplan MP04 vom September 1998 – Ausschreibung Design»

Arteplage von Biel, MP04, September 1998



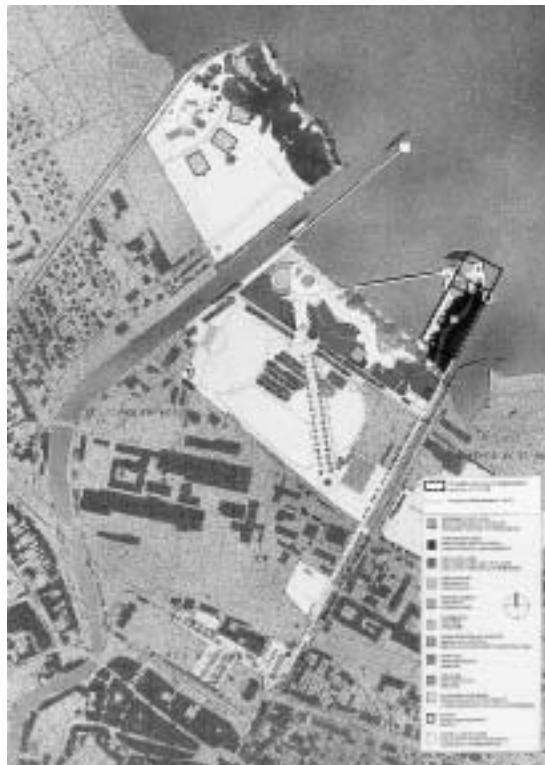
Arteplage von Murten, MP04, September 1998



Arteplage von Neuenburg, MP04, September 1998



Arteplage von Yverdon-les-Bains, MP04, September 1998



Gemäss dem Fortschritt des Designs verschmelzen die Masterpläne in der Folge mit den Plänen der Architekten, unter Vorbehalt der Überprüfung bezüglich Programm und Funktionalitäten und eventueller Korrekturen. Entsprechend den Bedürfnissen wurden gewisse Varianten von Masterplänen unabhängig produziert, damit bestimmte Optionen überprüft werden konnten, zum Beispiel im Hinblick auf Projektreduktionen oder Verlust gewisser Inhalte, um damit der Generaldirektion die Möglichkeit zu bieten, Entscheide auf präzisen und aktuellen Grundlagen fällen zu können.



«Masterplan Expo.02, August 2002»

Arteplage Biel, MP August 2002



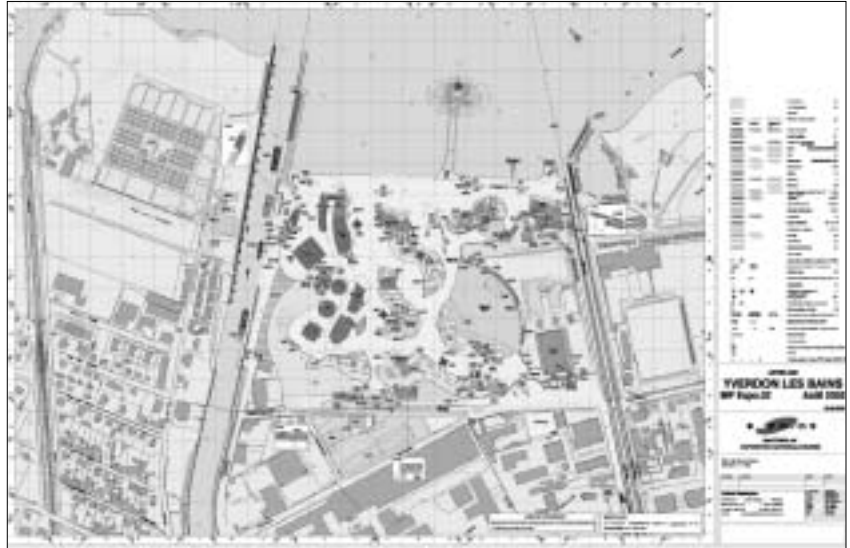
Arteplage Murten, MP August 2002



Arteplage Neuenburg, MP August 2002



## Arteplage Yverdon-les-Bains, MP August 2002



Der Masterplan dient als Referenz der Bedürfnisse der Expo.02 und erlaubt, die Vorschläge der Architekten/Designer zu vergleichen und zu validieren.

### 3. Evaluation/Validierung der Konformität und der Funktionalitäten

In enger Verbindung mit der Erstellung der Masterpläne und Programme nahm die Cellule Masterplan im Verlauf des Projekts während den verschiedenen Phasen ihrer Entwicklung Beurteilungen/Validierungen aller Elemente des Projekts vor (Form und Inhalt) und dies vor allem unter dem «programmatischen» und «operationellen» Blickwinkel. Diese Analysen erfolgten immer auf zwei Ebenen, für das Objekt selbst und für das Objekt in seinem Umfeld.

In Koordination mit der Pilotage opérationnel wurden verschiedene Validierungsprozesse eingerichtet:

- Validierung der Design-Vorprojekte der Arteplages (Konformität mit dem Programm)
- Validierung der Vor- und Ausstellungsprojekte (Besucherströme, Flächen und Kapazitäten) (siehe Anhang 3, «Validierungskarte Ausstellungsvorprojekt»)
- Validierung der Projekte für das Design der Arteplages (Einhaltung des Programms, Besucherströme, Kapazitäten und operationelle Machbarkeit)
- Validierung der Spezialtage (Kantonal-, Thementage...)

Bereits in einem sehr frühen Projektstadium brachte die Cellule Masterplan den Begriff «operationell» ins Spiel und zwang damit die verschiedenen Designer / Architekten / Entwerfer, diese Problematik in ihre Pflichtenhefte aufzunehmen. Der operationelle Aspekt enthält:

- eine Überprüfung des internen Betriebs und der Kapazitäten jeder Konstruktion, insbesondere jener, die Besucher empfangen (Theater, Restaurants, Ausstellungen, Dienstleistungen);
- eine Überprüfung des Betriebs und der Kapazitäten der Arteplages unter dem Blickwinkel der Besucher und deren Betreuung (Parcours, Besucherströme, Attraktivität, Warteschlangen);

- eine Überprüfung des technischen und logistischen Betriebs der Arteplages (Zulieferung, Zugänglichkeit, Sicherheit, Optimierung der eingesetzten Mittel).

Dieses Vorgehen erlaubte, frühzeitig einen bedeutenden Teil der Betriebsprobleme zu lösen, aber auch, präzise Kenntnisse der Kapazitäten und der Funktionsweise aller Bestandteile des Expo.02-Projekts zu erlangen.

Überdies ermöglichte diese Methode, in den entscheidenden Momenten des Projekts die Termine besser einzuhalten, beziehungsweise zwang die Beteiligten, den Stand ihrer Projekte mit genauen Fälligkeiten zu präsentieren.

#### **4. Masterpläne der Parzellen und Parzellenpläne**

Im Hinblick auf die operationelle Phase und die Ausarbeitung der verschiedenen Verträge (Sponsoring, Betreiber) erstellte die Cellule Masterplan eine Reihe grafischer Dokumente in Form von Parzellenplänen für die «privaten» oder von «Externen» betriebenen Objekte.

Wie in der Städteplanung üblich, erlaubten diese Pläne, die Rechte, Pflichten und Auflagen jedes Beteiligten zu definieren und dadurch die ersten Betriebsbedingungen einzuführen.

#### **5. Evaluation und Überprüfung der Kapazitäten**

Parallel zur Kontrolltätigkeit des Expo.02-Programms erstellte die Cellule Masterplan regelmässig eine Zusammenfassung der Flächen und Kapazitäten der Arteplages und ihrer Bestandteile.



## «Tabelle Flächen und Kapazitäten, Arteplage Biel»

Situation 16.08.01				Inst. Capacity 100%
<b>Arteplage Bienne</b>		m2	m2/p	
<b>A - Day Design Day 39725</b>				
<b>Site Surfaces</b>				
Exopark (inc. Funpark)		71444		
Harbour		11963		
Strandboden		40345		
Forum		14902		
Bridge		2896		
Main Entry (hors site)		7615		
Logistics (non public)		9599		
Primary Site Circulation (inc. in general areas)		10700	3.0	3567
<b>Total site surfaces</b>		<b>141550</b>		
<b>Expo.02 Program Surfaces</b>				
Expositions		10550	various	2638
Exhibition Queuing Surfaces		3905	0.5	7810
Funpark	100% inst. capacity (unadjusted)	8880	3.5	650
Events		4123	various	14270
Restauration		4298	design cap.	2665
Dépôt déchets restaurants		104		
Sales		1460	3.5	418
Accueil		1199		
Ticketing		312		
Washrooms		1211	fixture	390
HRM (non public zone)		900		
HPM				
Security (non public zone)		435		
Administration/Exploitation (non public zone)				
Swisscom		80		
RTV		185		
Expen		78		
Logistique/Exploitation (non public zone)		195		
<b>Total Expo.02 Program</b>		<b>36073</b>		
Total Public Surfaces, Net (100%)		105477		
<b>Total Public Surfaces, Net (80%)</b>		<b>84382</b>	10.5	8036
<b>Total Theoretical Instantaneous Capacity</b>				<b>40444</b>
<b>Peak in Grounds</b>				<b>33825</b>
<b>% of Available Capacity</b>				<b>84%</b>

Je nach Fortschritt des Projekts ermöglichte dieses Vorgehen der Generaldirektion einen Gesamtüberblick über die Kapazitäten des Projekts und die Einhaltung der gesteckten Ziele (Businessplan und Marketing).

In einer ersten Phase konzentrierte sich diese Arbeit hauptsächlich auf die Inhalte (Ausstellungen und Events) und auf die Arteplages als Ganzes. Später weitete sie sich auf alle Infrastrukturen aus, die Besucher empfangen (Restaurants, Empfangsdienste, WC), aber auch auf die Flächen für die Warteschlangen.

Auf der Grundlage dieser Tabellen erstellte die Cellule Masterplan regelmäßig eine Schätzung der Angemessenheit von Angebot und Nachfrage in Form von Berechnungen der Entertainment Capacity Units ECU (Einheit der Unterhaltungskapazität). Dabei handelt es sich um die Überprüfung des Unterhaltungsangebots (Ausstellungen/Events), das den Besuchern pro Stunde angeboten wird. Dank diesen Schätzungen war die Generaldirektion in der Lage, den Stand des Projekts zu beurteilen und wenn nötig in den kritischen Phasen Änderungen vorzunehmen.

Mit der Entwicklung der Ausstellungsprojekte und der immer präziseren Definition der Inhalte erstellte die Cellule Masterplan Zusammenfassungen der Ausstellungsinhalte (unmittelbare Kapazität, Kapazität pro Stunde, Besuchsdauer, Besuchsart, Kapazitäten der Warteschlangen).

## «Tabelle Kapazitäten der Ausstellungen, Stand 05.07.01»

Artepilage	Nom de l'exposition	Surface	Capacité instantanée	Durée de visite	ECU/h Théoriques	ECU/h Exploitable	Type de visite
ID		m2	pers.	min.		@80 %	
<b>Base «validation Avant-Projet»</b>							
<b>Bienne</b>							
5001	Bien s'amuser, bien travailler	435	8	3	160	128	Pulse / Ride
4618	Territoire imaginaire	806	233	20	700	560	Free-flow
5002	Strangers in Paradise	1050	140	12	700	560	Pulse / Ride
5008	Lifescape	800	333	25	800	640	Free-flow
4611	Nouvelle DestiNation	1473	250	15	1000	800	Free-flow
4934	Leben, Lust und Lohn	697	200	15	800	640	Free-flow
4888	Break the Silence	1367	375	28	818	654	Pulse
4887	sWICH	702	233	20	700	560	Free-flow
2528	Cyberhelvetia.ch	800	216	20	650	520	Pulse / Ride
3915	Geld und Wert	1120	300	20	900	720	Free-flow
4440	Viv(r)e les frontières	900	350	25	800	640	Free-flow
<i>Total ECU/h exploitable</i>						<b>6422</b>	
<b>Morat</b>							
2010	Panorama et Schweiz (Monolithe)	1156	733	40	1100	880	Pulse
4442	Heimatfabrik	900	250	20	800	640	Free-flow
4638	Die Werft	2467	600	20	1800	1440	Free-flow
4209	Blinde Kuh	780	120	25	300	240	Pulse
<i>Total ECU/h exploitable «ticketed»</i>						<b>3200</b>	
4509-1	Cabanes	296	30	20	90	72	Free-flow
4635	Expoagricole.02 (Cimetière)	1500	?	?	500 ?	400?	? est. free-flow
4613	Le Jardin de la Violence (jardin)	8400	open space	20	350	280	soft / free-flow
4635	Expoagricole.02 (Parc Beaulieu)	2077	2000	45	2600	2080	Free-flow
<i>Total ECU/h exploitable «free»</i>						<b>2832</b>	
<i>Total ECU/h exploitable</i>						<b>6032</b>	
<b>Neuchâtel</b>							
4646	Le Palais de l'Equilibre	1400	500	30	1000	800	Free-flow
4570	Manna	1800	310	20	930	744	Free-flow
4526	Pinocchio (Trilogie)	2278	450	30	900	720	Free-flow
4968	Biopolis	1105	250	20	750	600	Free-flow
4951	Trans.form	1000	170	12	850	680	Free-flow
4053	Au bord du désastre	1178	260	20	800	640	Pulse / free-flow
4889	Tierbunal (en option)	800	160	12	800	(640)	Pulse
4449	Aua Extrema	1800	366	20	1100	880	Free-flow
1046	ADA (Trilogie)	1091	200	20	600	480	Free-flow
1093	Robotics (Trilogie)	1173	128	15	510	408	Free-flow
<i>Total ECU/h exploitable</i>						<b>5952 (+640 = 6592)</b>	
<b>Yverdon</b>							
4441	Kids.Expo	1400	400	30	800	640	Free-flow
4891	Garten Eden	1000	300	20	850	680	Free-flow
4656	Swisslove	1400	400	40	600	480	Pulse
4978	Corps en mouvement	1000	145	10	870	696	Pulse
4664	Signal Schmerz	625	300	20	900	720	Free-flow
4662	Wer bin Ich	1600	172	13	800	640	Free-flow
4979	Premier Regard	800	250	20	750	600	Free-flow
2826	Onoma	800	230	15	920	736	Free-flow
3934	Instant Happiness (en option)	500	24	6	240	(192)	Free-flow
	Blur (visite du «Nuage»)	3000			620	496	Free-flow
<i>Total ECU/h exploitable</i>						<b>5688 (+192 = 5880)</b>	

## 6. Simulation von Besuchen

In Verbindung mit dieser Überprüfung der Kapazitäten versuchte die Cellule Masterplan, eine zusätzliche Dimension der Beurteilung und Planung des Besuchskontextes zu erarbeiten, indem im Laufe des Monats August 2001 verschiedene Standardbesuche simuliert wurden:

- Besucherprofil: Familie mit 2 Kindern, 2 ledige Studentinnen, 60-65 jähriges Paar
- Tagesprofil: Starker, mittlerer und schwacher Zulauf

Diese Übung erlaubte allen am Projekt Beteiligten und insbesondere der Generaldirektion, sich etwas mehr Klarheit darüber zu verschaffen, in welchem Rahmen die Besuche ablaufen, hauptsächlich bezüglich Erfahrung und Zeit, die für den Besuch aufgewendet werden.

Auf dieser Grundlage konnten Entscheide bezüglich der «Qualität» gefällt, zum Beispiel durch Festlegung der «akzeptablen» Wartezeit in Abhängigkeit von der Art des Tages, aber auch - und dies ist direkt mit dem vorangehenden Punkt verbunden -, das «Angebot» des Tages in Abhängigkeit des Tagestyps gewählt werden.

## 7. Masterplan Inhalt

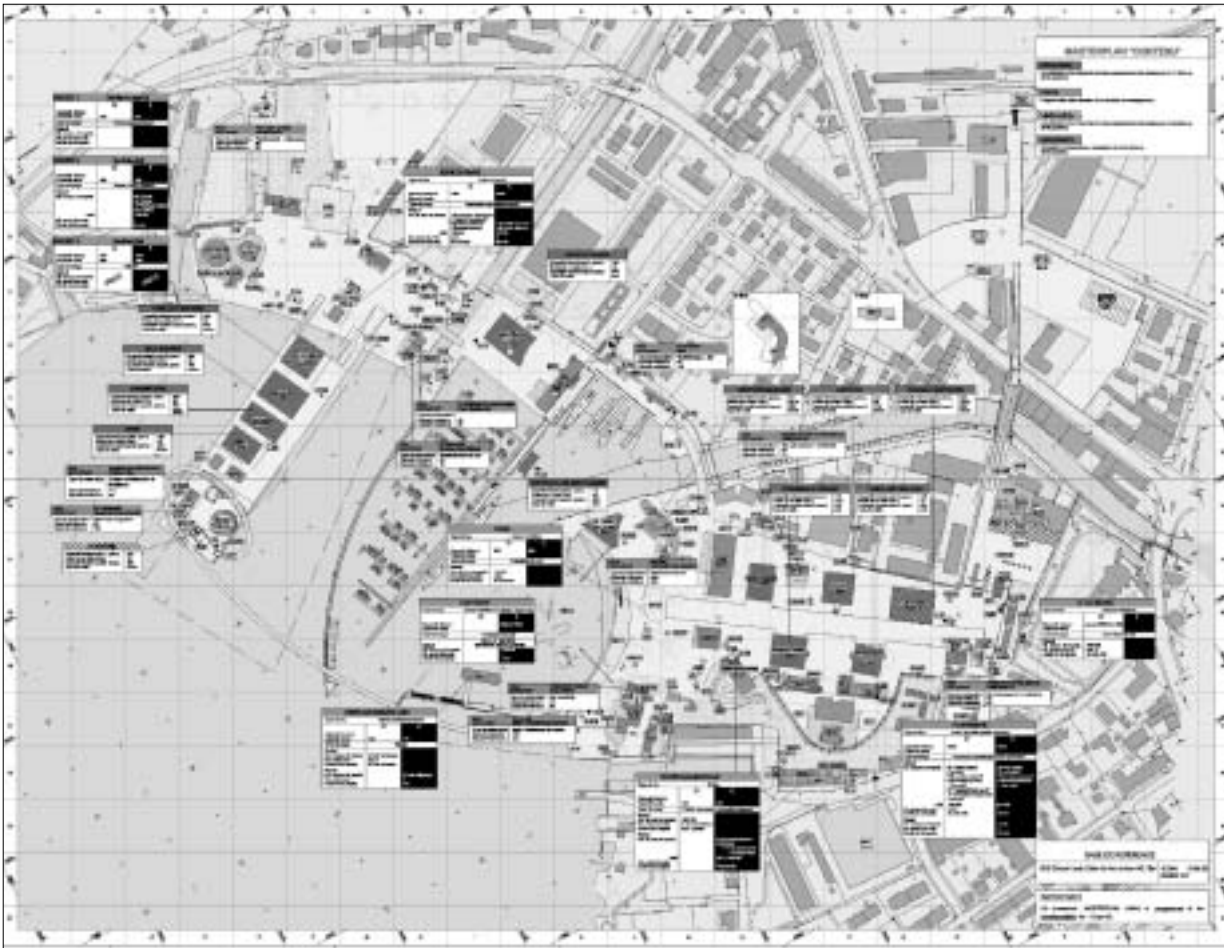
Die immer präzisere Definition des Projekts, aber auch die Notwendigkeit, die letzten Entscheide bezüglich Inhalt der Veranstaltung zu fällen, veranlassten die Cellule Masterplan, ein neues grafisches Dokument zu schaffen: den Masterplan Inhalt.

Dieses auf dem «klassischen» Masterplan basierende Dokument listet Objekt für Objekt das Angebot für die Besucher auf unter Angabe folgender Parameter:

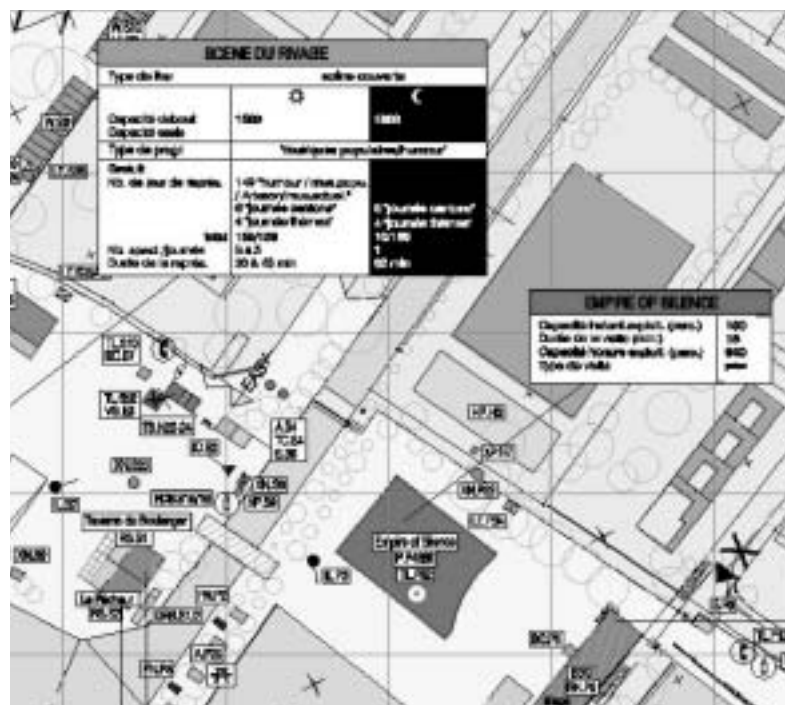
- offizieller Name der Orte;
- unmittelbare und stündliche Kapazität der Ausstellungen und Events;
- Art des Inhalts (Events: Art der Aufführung, Ausstellung: Art des Besuchs, Restaurants: Art der Restauration);
- geschätzte Dauer (Ausstellung und Event).

Dieses Dokument «Inhalt» entwickelte sich rasch zu einem der Schlüsseldokumente der Direktionen und der Generaldirektion, indem es auf der Grundlage eines Plans sowohl Ort als auch Inhalt und Kapazität umfasste.

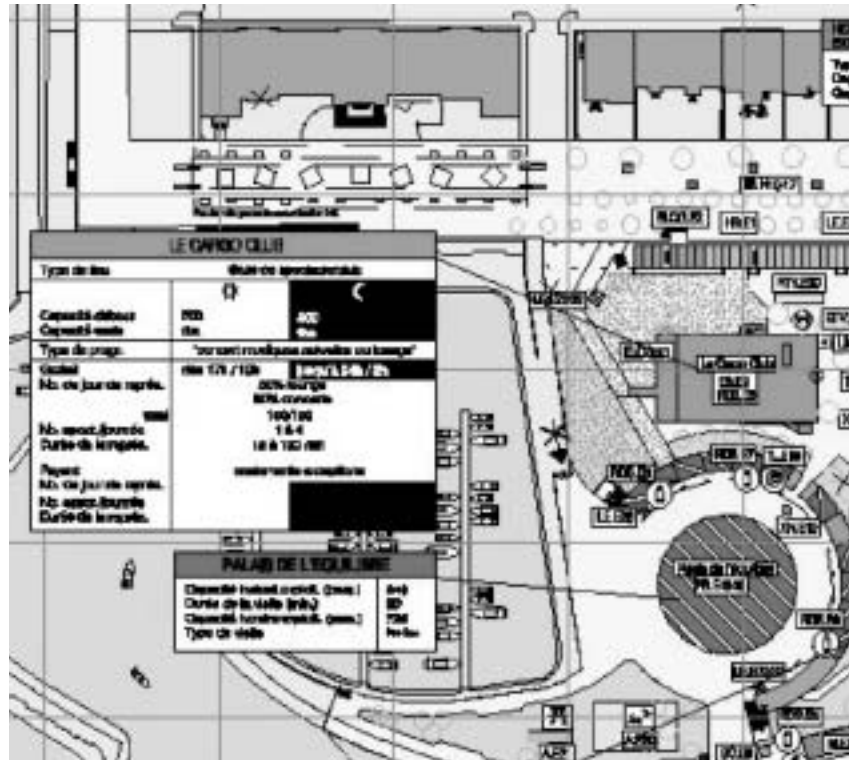
«Masterplan Inhalt, Artepilage Biel, April 2002»



«Detail Artepilage Biel»



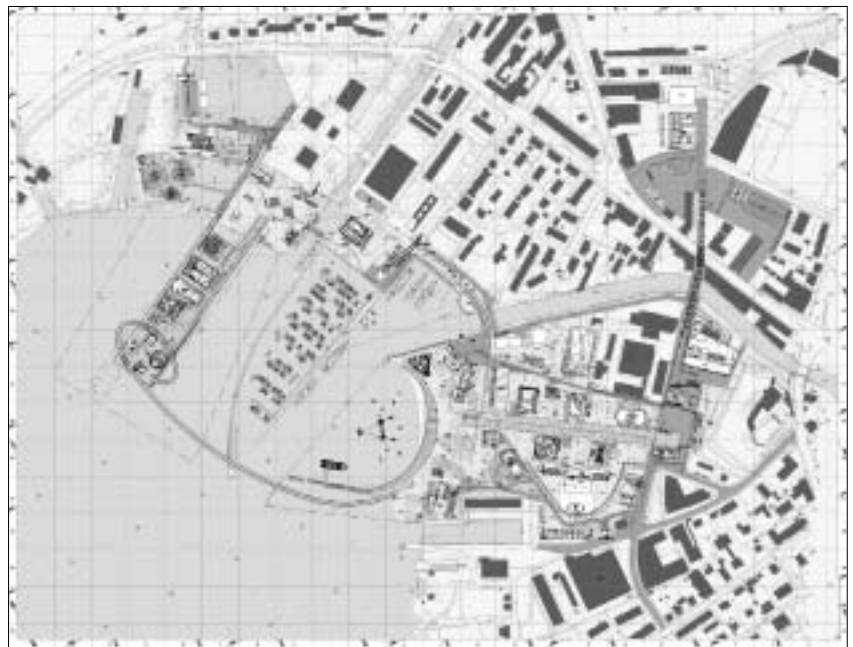
«Detail Arteplage Neuenburg»



8. Operationeller Masterplan

Im Hinblick auf die Betriebsphase mit ihren spezifischen Bedürfnissen wurde ein operationeller Plan ausgearbeitet. Es handelt sich um einen Ortsplan mit allen Betriebsbedingungen der Arteplages, der Infrastrukturen und der Projekte.

«Operationeller Masterplan Biel»





**Sind enthalten:**

- alle Gebäude (Plan des Erdgeschosses) mit Angabe der Betriebsbedingungen (öffentliche und dienstliche Ein- und Ausgänge)
- Codes und offizielle Bezeichnungen der öffentlichen Objekte
- sämtliche Kleininstallationen (Wegweiser, Brunnen, Dekoration, Beleuchtung...)
- Bodenbeläge, Bepflanzungen
- Privatparzellen und Basiseinschränkungen
- die Bereiche der Warteschlangen und deren Organisation
- öffentliche und nicht öffentliche Bereiche
- Logistikpfade;
- Parcours der «Little Dreams»

Dieses Dokument bildete eine wertvolle Grundlage für die ganze Vorbereitung der Betriebsphase. Es erlaubte:

- den verschiedenen Projektverantwortlichen, die Umgebung besser einzuschätzen, in der ihr Projekt betrieben werden sollte;
- den zahlreichen neuen Beteiligten der Betriebsphase, sich mit den Örtlichkeiten vertraut zu machen;
- die Untersuchung und Vorhersehung von Zwischenfällen im Rahmen der Vorbereitung des Centre de conduite opérationnelle (CCO, Zentrale für den operationellen Betrieb) und vor Ort (CCA, Zentralen für die operationelle Leitung der Arteplages);
- die Untersuchung der spezifischen Organisation jeder Arteplage, insbesondere durch die Duty Manager.

Ausserdem diente das Dokument als Grundlage für die Vorbereitung sämtlicher Spezialtage wie:

- Eröffnungsfeier
- Kantonaltage
- Thementage
- 1. August
- besondere Events

Ein spezieller operationeller Masterplan wurde für jeden dieser Tage ausgearbeitet, was allen Beteiligten an diesen Tagen (CCO, CCA, Events, Kantone) erlaubte, über eine gemeinsame Arbeitsgrundlage und eine präzise Referenz während dieser Tage zu verfügen.

Diese diversen operationellen Masterpläne bildeten die Referenzpläne der gesamten operationellen Phase.

**Allgemeine Beurteilung**

Der Masterplan, beziehungsweise die Cellule Masterplan entwickelte sich nach und nach zu einem Kontrollinstrument, das eine grössere Bedeutung erlangte als ursprünglich geplant war, weil er die Kenntnisse über das Projekt zentralisierte (er wurde zum Ort, «wo man das Programm kontrollierte und veränderte»), aber vor allem, weil er von jeglicher Direktion unabhängig (der Generaldirektion unterstellt) und an keinem einzelnen Projekt beteiligt war.

Für die Entwicklung der Bedeutung des Masterplans sind vor allem die speziellen Eigenschaften und Bedingungen der Expo.01/02 verantwortlich:

- wiederholte Budgetanpassungen
- Unsicherheiten bezüglich Inhalt
- Projekt auf mehrere Orte verteilt
- extrem kompliziert durch die Anzahl externer Beteiligter
- unterschiedliche Interesse der Beteiligten
- doppelte Organisation nach Direktion und Arteplage

Diese Bedingungen führten zum Bedürfnis, über ein Instrument zur Kontrolle aber auch zur Anpassung an die Veränderungen zu verfügen.

Die Tatsache, dass zahlreiche Punkte bis in die fortgeschrittene Entwicklung des Projekts hinein offen blieben (zum Beispiel Anzahl Ausstellungen, Anzahl Events, aber auch Örtlichkeiten), verursachte einen enormen Druck auf das Produkt Expo, woraus die Notwendigkeit einer besonderen, andauernden Überwachung abgeleitet wurde. Ständige Überprüfungen der Kapazitäten und Inhalte waren daher nötig sowie die Sicherstellung des Gleichgewichts jeder Arteplage und des Gleichgewichts zwischen den Arteplages.

Deshalb beschränkte sich die Cellule Masterplan nicht auf die Ausführung eines Pflichtenhefts, sondern entwickelte sich zu einem Instrument, das sich den Bedürfnissen der Projektentwicklung anpasste: «... das Projekt leitete die Leistungen...».

#### **6.1.4 Termine**

##### **Einleitung**

Die Terminverwaltung als solche begann im Januar 1999. Die Direktion Technik, Sicherheit und Logistik liess allerdings schon im Laufe des Jahres 1998 eine allgemeine Projektplanung erstellen, um gewisse Grundbedingungen zu überprüfen.

Anfangs 1999 war die Terminverwaltung der Direktion Technik unterstellt (umfasste aber alle Direktionen und Projekte); erst Ende 1999 wurde sie in die Generaldirektion integriert.

Im Jahr 2000 wurde die Terminverwaltung in die Pilotage opérationnel der Expo.02 eingegliedert.

##### **Ziele und Aktivitäten**

Die ursprüngliche Aufgabe bestand darin, die gesamten Termine der Expo.01 und danach der Expo.02 zu verwalten. Es ging nicht nur darum, die Planung zu erstellen und zu aktivieren, sondern auch, ein Termin-Referenzsystem einzurichten, das erlaubte, «Zeitbudgets» aufzustellen und ein Entscheidungs-Simulationsmodell des Typs «What if» mit den Fälligkeiten einzufügen.

Die Aufgabe umfasste insbesondere:

- die Einrichtung einer Organisation und Zurverfügungstellung von technischen Tools für die Terminverwaltung der Expo unter Einbezug der bestehenden Ressourcen und Instrumente innerhalb der Expo-Organisation und die Erstellung eines effizienten und benutzerfreundlichen Informationssystems;



- das Sammeln aller terminrelevanten Daten der Expo und deren Kontrolle (Machbarkeit der Projekte innerhalb der vorgesehenen Fristen);
- die Erstellung der projektweisen Planung für alle Projekte und Unterprojekte der Expo sowie ihre Konsolidierung im Rahmen der generellen Expoplanung;
- die ständige Überwachung der Termine (Kontrolle der Einhaltung der Termine) und im Fall der Nichteinhaltung die Evaluation der Folgen dieser Verspätungen auf die verschiedenen Planungen;
- die regelmässige Aktualisierung der Planungen (mindestens alle drei Monate und im Fall von grösseren Zwischenfällen).

Bei der Ausführung der Aufgabe mussten namentlich:

- die mit der Expo zusammenhängenden Vorgaben berücksichtigt werden, Vorgaben, die mit dem öffentlichen Auftragswesen und den Bauten, insbesondere bezüglich der Reglemente, der Projektorganisation, des Umweltschutzes und der Budgets zusammenhängen;
- die Projektentwicklungen berücksichtigt werden, die zu Planungsänderungen führen konnten;
- Planungsprobleme vorhergesehen werden;
- an den Sitzungen der Generaldirektion und/oder der verschiedenen Expo-Direktionen teilgenommen werden;
- mindestens alle drei Monate Berichte zum Fortschritt der Arbeiten erstellt und die Planung aktualisiert werden;
- sofort die betreffenden Direktionen und wenn nötig die Generaldirektion benachrichtigt werden, sobald ein Element auftauchte, das die Planung beeinflussen konnte und einen Entscheid seitens der Vereinigung beziehungsweise einer der Direktionen nötig machte.

Die Verwaltung der Termine der Expo.01 und der Expo.02 wurde zwischen 1999 und 2000 in der Hauptsache von drei Vollzeitbeschäftigten wahrgenommen, mit eingeschränkter Tätigkeit zwischen September und Dezember 1999 (Zeit der Verschiebung der Expo.01 auf Expo.02). Bis im Juli 2000 arbeitete das Team zur Verwaltung der Termine in Lausanne, im August 2000 kam es nach Neuenburg, um näher bei der Direktion und den Entscheidungszentren zu sein.

In der Abschlussphase der Arbeiten der Expo.02 (Dezember 2001 bis Mai 2002) wurde das Team vor Ort durch eine vierte Person verstärkt, um die Abnahmen der Bauten sicherzustellen und Schnittstellenprobleme zu lösen.

Für die Abbauphase wird die Überwachung der Planung von den Teams auf den Arteplages sichergestellt, mit einer teilweisen Unterstützung durch die für die Terminverwaltung beauftragten Person.

### **Beschreibung der Schlüsseldokumente der Expo-Planung**

#### **Globale Planung Expoparcs Expo.01**

Von Anfang an wurde für die Terminplanung der Expo.01 und später der Expo.02 Microsoft Project gewählt, weil dieses Programm auf dem Markt die grösste Verbreitung aufwies und seine Anschaffung keine besonderen Probleme bot. Ein weiterer Aspekt war dessen Integration in die Suite von Microsoft Office (Word, Excel, Access), was den Informationsaustausch erleichterte.

Die 1998 erstellte globale Planung der Expo.01 diente dazu, die zeitliche Organisation des Expo-Projekts auszuarbeiten. Sie bestand aus vier

grossen Phasen: Planung der allgemeinen Studien (für die gesamte Expo.01), Planung der Expoparcs-Studien, Planung der Ausführungsvorbereitung der Expoparcs und Planung der Expoparcs-Arbeiten.

Bei diesen Planungen wurde nicht nach Arteplages unterschieden, es ging in erster Linie darum, die grossen Züge der Planung festzulegen und ein paar Meilensteine zu bestimmen (Ausschreibung Designer, Ausschreibungen Unternehmen usw.). Ab 1999 und besonders im Augenblick der Konkretisierung der Designerprojekte ging es darum, die globale Planung zu aktualisieren und die spezifische Planung in jede Arteplage und jede Direktion zu integrieren. Es war diese globale Planung der Expo.01, die dem Hayek-Bericht vom Herbst 1999 als Grundlage diente und die Rahmenplanung vom April 2000 ermöglichte.

#### **Rahmenplanung Expo.02 vom April 2000**

Die mit der Verschiebung der Expo.01 auf das Jahr 2002 verbundenen Unsicherheiten stoppten diesen Planungs- und Aktualisierungsprozess. Erst Anfang 2000 wurde der Expo.02-Rahmenplan erstellt und das Projektmanagement mittels Milestone-Technik angewandt.

Diese Phase endete im April 2000 mit der Rahmenplanung Expo.02, welche die Planung der Projekte nach Direktion, die Planung der Arbeiten nach Arteplage sowie eine abschliessende Liste der Milestones enthielt. Ebenfalls in dieser Planung tauchten die Kategorien «slow», «medium» und «fast» auf für die Ausstellungen der Direction artistique.

Die Rahmenplanung vom April 2000 diente als Grundlage für die Diskussionen mit den Generalunternehmen, welche die Expo.02 bauen sollten, und ermöglichte die Ausarbeitung der nach Arteplage detaillierten operationellen Planung vom August 2000.

#### **Detaillierte Planung nach Arteplage vom August 2000**

Die Ausarbeitung der detaillierten operationellen Planung geschah in Zusammenarbeit mit den Generalunternehmen und den Direktionen der Expo.02. Diese Entwicklung verlief parallel zur Einrichtung der Pilotage opérationnel und vor allem mit der Einführung von «Expomanager» (Budget-, Termin- und Vertragsverwaltung). Die Planungsstruktur wurde entsprechend angepasst und die detaillierten operativen Steuerungen vom August 2000 pro Arteplage organisiert mit einer zentralen Planung für alle transversalen Projekte.

Im August 2000 standen fünf detaillierte operationelle Planungen zur Verfügung, die den Generalunternehmen als Grundlage für die Detailplanung dienten und welche die Planung der Arbeiten pro Arteplage ermöglichten, integriert in die mit den vier Generalunternehmen abgeschlossenen Verträge. Diese Planungen dienten auch der Konzeption nach Phasen (Vorprojekt, definitives Projekt, Ausschreibungen usw.) der Ausstellungen der Direction artistique.

Im Winter 2000/2001 wurden diese Planungen weiterentwickelt und so strukturiert, dass die Verbindungen mit «Expomanager» reibungslos funktionierten und den Export von Milestones aus MS-Project in «Expomanager» erlaubten (Organisation nach Direktion, nach Bereich, nach Projekt und nach Arteplage).

### **Operationelle Planungen nach Arteplage mit Integration der Planungen der Generalunternehmen vom April 2001**

Die Ausführungsplanungen der Generalunternehmen, die Planung des Abbaus der Arteplages und insbesondere die Planung aller zu realisierenden Ausstellungen wurden in die operationellen Planungen nach Arteplage vom April 2001 integriert. Diese Planungen dienten der Weiterverfolgung der Realisierung der Expo.02 sowohl auf den Arteplages als auch innerhalb der Direktionen, namentlich mit den Milestones des «Expo-manager».

### **Operationelle Planung bis Mai 2002**

Ab Anfang 2001 bestand die Arbeit der Pilotage opérationnel darin, die Termine zu steuern, die in den detaillierten operationellen Planungen figurierten. Um diese Steuerung sicherzustellen, musste der Fortschritt der Arbeiten und Projekte verfolgt. (Vergleich von Realität und Planung) und die betreffende Direktion, gegebenenfalls die Generaldirektion auf die effektiven oder potenziellen Verspätungen aufmerksam gemacht werden.

### **Betriebskalender**

Ab Dezember 2001 erstellte die Pilotage opérationnel in Absprache mit der Betriebsleitung die Terminkalendervorlagen für die Betriebsphase. Es handelte sich dabei hauptsächlich um die Betriebskalender mit allen Ereignissen auf allen Arteplages während 159 Tagen (ein 159-Tage-Kalender pro Arteplage) und um die Methodik für die Erstellung der Tages-Betriebskalender pro Arteplage.

Diese Kalender wurden ab Ende April 2002 und während der ganzen Betriebsdauer für jede Betriebswoche erstellt und enthielten sämtliche Daten der Projekte jeder Arteplage ein paar Tage vor der jeweiligen Woche. Diese Betriebskalender bestanden aus Excel-Tabellen, auf denen alle Aktivitäten der Arteplages aufgeführt waren, Tag für Tag, Stunde für Stunde. Die von den Projektverantwortlichen übermittelten Daten in Textformat wurden übertragen und mittels extra für diesen Zweck erstellten Makros formatiert.

### **Planung der Abbauphase nach Arteplage, Oktober 2002**

Ab April 2002 ging es darum, definitiv die Planung der Abbauphase festzulegen, die auf den mit den Generalunternehmen vertraglich vereinbarten Planungen basierte. In Zusammenarbeit mit den Generalunternehmen wurden die Abbauplanungen im Detail erstellt und mit der Betriebsleitung die wichtigsten Fixpunkte der Räumung der Arteplages ab dem 21. Oktober 2002 festgelegt. Ebenfalls in diese Abbauplanungen integriert wurden die Eckdaten für die Rückgabe des Landes an die Grundbesitzer sowie die Abbaustrategie der Arteplages.

### **Ergebnisse**

In groben Zügen erfolgte die Planung der Expo in vier grossen Etappen:

1. Etappe: Globale Planung der Expo.01/02, bei der die wichtigsten Termine festgelegt wurden (Designerausschreibung, Entwicklung der Arteplageprojekte, Bauarbeiten)
2. Etappe: Rahmenplanung nach Projekt und Arteplage, bei der parallel zur Entwicklung der Designerprojekte für jedes Projekt und jede Arteplage die wichtigsten Meilensteine aufgestellt und gleichzeitig die Eckdaten für die Abschlüsse der Geschäfte mit den Generalunternehmen fixiert werden konnten

3. Etappe: Detaillierte operative Planung, mit der jedes Projekt im Detail verfolgt werden konnte im Zusammenhang mit dem Fortschritt der Arbeiten jeder Arteplage
4. Etappe: Weiterverfolgung des Fortschritts der Arbeiten auf den Arteplages und Bearbeitung der Projekte sowie Ergreifen der notwendigen Korrekturmassnahmen. Die Planung des Abbaus der Expo.02 wurde in diese Phase integriert.

Die detaillierte operationelle Planung für die Arteplages sowie die zentrale Planung umfassten ca. 13'000 Planungszeilen (Aufgaben) mit ca. 3'500 Milestones. Folglich erwies sich der Einsatz des «Expomanager» als äusserst hilfreich, nicht nur, weil dieses Instrument eine Gesamtübersicht über die Projekte verschaffte, sondern weil es vor allem bei der Strukturierung der Expo.02-Projekte wertvolle Dienste leistete.

Wenn es bis im Frühjahr 2000 noch möglich war, die Expotermine von Lausanne aus zu verwalten, so stellte sich später heraus, dass diese Aufgabe näher zu den Direktionen in Neuenburg rücken musste, um eine optimale Effizienz in den Kontakten mit den Direktionen zu gewährleisten, insbesondere zwischen der Pilotage opérationnel und der Generaldirektion. Ab Anfang 2000 nahm die Zahl der Arbeitssitzungen rasch zu, und das Planungsteam zog nach Neuenburg um.

#### **Allgemeine Beurteilung**

Im Grossen und Ganzen war die Pilotage opérationnel mit der Terminverwaltung zufrieden, schliesslich wurde die Expo.02 fristgerecht eröffnet, da die möglichen Verspätungen früh genug entdeckt und die Korrekturmassnahmen mit Hilfe der Generaldirektion ergriffen werden konnten.

### **6.1.5 Risikomanagement**

#### **Ziele**

In Verbindung mit der Entwicklung des Expoprojekts müssen drei Etappen unterschieden werden:

#### **1. Etappe, von August 1998 bis August 1999:**

Die anfänglichen Ziele entsprachen den Anforderungen, die von den Verantwortlichen der Expo.01 im Pflichtenheft formuliert worden waren. Dieses Pflichtenheft diente als Grundlage für die 1998 lancierten Ausschreibungen, die von einem Konsortium, bestehend aus schweizerischen und französischen Firmen, gewonnen wurden.

Die diesem Konsortium übertragene Aufgabe bestand in einem globalen Risiko- und Sicherheitsmanagement mit folgenden Komponenten: das eigentliche Risikomanagement, sowie die zu ergreifenden Massnahmen, namentlich die Sicherheit und die Versicherungen.

Das Risikomanagement sollte:

- die Risiken in allen Bereichen der Expo.01 mit Ausnahme der Bau-, Informatik- und Umweltrisiken identifizieren;
- Vorschläge zur Vermeidung dieser Risiken unterbreiten;
- die Umsetzung der Lösungen überwachen, sofern diese in den Bereich der betreffenden Gebiete gehörten.

**2. Etappe, von August 1999 bis Februar 2000:**

Nach der Krise vom Juli 1999 verlangte das neue Team eine Änderung der Interventionen.

Die Leistungen wurden innerhalb der auf Initiative der Generaldirektorin ad interim geschaffenen Task-Forces erbracht, um alle Lösungen zu studieren, die das Projekt realisierbar und überlebensfähig machten.

**3. Etappe, von Februar 2000 bis Oktober 2002:**

Nach der Annahme der Verschiebung der Ausstellung um ein Jahr wurden bedeutende Änderungen in der Organisation und im Management der Expo.02 vorgenommen. Darunter befand sich die Schaffung einer Pilotage opérationnel, die es der Generaldirektion erlauben sollte, sich auf eine Anzahl Personen verlassen zu können, welche für eine effiziente Umsetzung und Weiterentwicklung des Projekts grundlegende Positionen innehatten.

Das Risikomanagement wurde zu einem Bestandteil dieser Pilotage opérationnel, und seine Aufgaben wurden von der Generaldirektion mit folgenden Zielen präzisiert:

- Warnung der Generaldirektion durch den Verantwortlichen der Pilotage opérationnel oder wenn nötig auch direkte Information über die organisationellen, finanziellen und die Managementrisiken;
- einfache Umsetzung der geforderten und genehmigten Korrekturmaßnahmen.

**Strategie**

In einer ersten Phase orientierte sich die Strategie wie folgt:

- Bildung eines Teams aus Spezialisten in den Bereichen Strategie, Technik, Planung und Finanzen
- Verwendung des Programms Riskman zur:
  - Erfassung, Ordnung, Klassierung nach Typ, Bereich, Gewichtung und Auftreten anhand von Risikokarten, die von den betreffenden Spezialisten und Verantwortlichen verfasst wurden, sofern sie bereits im Amt waren;
  - Erfassung, Ordnung, Klassierung der vorgeschlagenen Verbesserungsmethoden;
  - Bezeichnung des Verantwortlichen des identifizierten Risikos, mit dem gleichzeitig der Umfang des Risikos und die vorgeschlagenen Massnahmen ausgehandelt werden
- Transfer der Risikoverwaltung zu jedem Träger, damit dieser die empfohlenen Massnahmen umsetzen und wenn möglich selbst weitere finden kann



Während dieser ganzen Phase schufen

- die Zusammenkünfte und Diskussionen mit den Direktoren und Projektverantwortlichen,
- die Analyse der an das Risikomanagement weitergeleiteten Dokumente,
- die Erstellung und Verbreitung der Risikokarten mit den vorgeschlagenen vorbeugenden und Schaden begrenzenden Massnahmen,
- der Beitrag zu den verschiedenen bestehenden offiziellen Berichten wie den Milestones, den monatlichen und quartalsweisen Risikoberichten, den spezifischen Quartalsberichten zu Planung und Finanzen

eine gewisse Sensibilisierung für die Probleme der Risiken und die Notwendigkeit, diese direkt und schonungslos anzugehen, damit echte Chancen bestünden, sie in den Griff zu bekommen.

Dies bewirkte in der Folge eine Eingliederung der Risikoproblematik in die Instrumente des Projektmanagements mit einer Verstärkung der diesbezüglichen direkten Verantwortung der Projektleiter.

Die Berichte des Risikomanagements trugen zu einer Weiterentwicklung der ursprünglichen Budgetstrategie bei. Die Budgetstrategie, die darin bestand, das gesamte Projekt in einzelne Profitzentren aufzuteilen, welche schlimmstenfalls ein Gleichgewicht in ihrer eigenen Verwaltung finden sollten, führte in die Sackgasse. Tatsächlich kann ein nationales Projekt wie die Expo.01/Expo.02 nicht ausschliesslich durch kommerzielle Einnahmen und private Partnerschaften finanziert werden. Die finanzielle Wirklichkeit eines solchen Unterfangens ist schmerzhafter, indem letztendlich das Budgetgleichgewicht nur mit einer völlig transversalen Verwaltung möglich ist, in die alle Parameter des Projekts integriert sind (Politik, Kultur, Soziales, Wirtschaft). Gewisse Projekte finden ihr finanzielles Gegengewicht nicht in kommerziellen oder privaten Einnahmen, sondern im Engagement der Behörden, die das Projekt gewollt, gewünscht und/oder akzeptiert haben.

Tatsache ist, dass die vom Risikomanagement unter der Expo.01 vorgeschlagene Methode nicht immer richtig verstanden wurde und dass die Anstrengungen der Personen, die das Risikomanagementteam bildeten, nicht genühten, um mit der Wirklichkeit der Verantwortlichen vor Ort und den manchmal negativen Reaktionen gegenüber der verwendeten Methode und der eingesetzten Mittel Schritt halten zu können.

Die Integration in die Pilotage opérationnel löste diese Probleme. Das Risikomanagement wurde weitgehend in die Funktionsweise des Projektmanagements integriert.

## 6.1.6 Umweltcontrolling

### Einleitung

Von allem Anfang an massen die Organisatoren des Drei-Seen-Projekts den Umweltaspekten grosse Bedeutung zu. Dieses Anliegen verstärkte sich im Laufe der Vorbereitungsarbeiten und führte schliesslich zu einem System des integrierten Umweltmanagements.

Aus operativer Sicht schuf die Expo.01 und später die Expo.02 ein «Umweltdepartement», dessen Rolle darin bestand, die gesamten Umweltaspekte im Zusammenhang mit der Landesausstellung zu überwachen,



von der Planungsphase über den Bau, den Betrieb bis zum Abbau. Es stand der Direktion bei der Umsetzung ihrer Umweltpolitik auf allen Ebenen zur Seite.

Die Expo.02 bildete mit dem «Umweltcontrolling» ein unabhängiges Kontrollorgan, das in jeder Phase (von der Planung bis zur Demontage) eine Evaluation der Umweltperformance der Veranstaltung vornahm. Dabei unterrichtete dieses regelmässig die Direktion über diese Leistung, zeigte die eventuell festgestellten Defizite auf und schlug Lösungen zu deren Verminderung vor. Diese Untersuchungen waren zudem Gegenstand regelmässiger öffentlicher Berichte, was die Transparenz der Resultate des Umweltmanagements der Expo.02 gegen aussen gewährleistete.

Das Umweltcontrolling nahm seine Arbeit 1997 auf und konnte somit alle Etappen der Veranstaltung mitverfolgen. Für die Abbauphase kann zum jetzigen Zeitpunkt noch keine Bilanz erstellt werden.

Formell gesehen müsste das Umweltcontrolling als unabhängiges Organ eine von der Expo.02 getrennte Schlussbilanz abliefern. Aus praktischen Gründen schien es zweckmässiger, seine Evaluation in den Schlussbericht der Generaldirektion der Expo.02 einzufügen, welcher das Umweltcontrolling verwaltungstechnisch angefügt war. Wir vom Umweltcontrolling möchten aber an dieser Stelle betonen, dass vorliegender Text völlig unabhängig verfasst wurde, wie dies der Status verlangt.

### Ziele

Die von den Organisatoren verfolgten Ziele bestanden darin, ein unabhängiges Organ zur Seite zu haben, das neutral die Umweltperformance der Expo.02 beurteilen konnte. Das Umweltcontrolling war als kritisches und neutrales Organ geschaffen worden, das Zugang zu allen strategischen Umweltdossiers der Expo.02 erhalten musste. Seine Aufgabe bestand darin, alle kritischen Dossiers zu studieren, die Generaldirektion über Funktionsstörungen zu informieren und die Ergebnisse seiner Untersuchungen der Öffentlichkeit bekannt zu machen.

### Strategie

Die vom Umweltcontrolling angewandte Strategie musste von diesem selbst definiert werden, da sein Pflichtenheft aus dem Jahre 1997 diesbezüglich keine genauen Regeln enthielt. Im Nachhinein hat sich herausgestellt, dass die vom Umweltcontrolling selbst aufgestellten Regeln im Grossen und Ganzen effizient waren und Resultate zeigten. Von Seiten der Expo.02 wurde seine Art zu arbeiten positiv aufgenommen. Folgende Mittel und Prozesse wurden eingesetzt:

- **Verwendete Methodik:**  
Die Beurteilung der Umweltleistung der Expo.02 basierte auf den in der Schweiz bestehenden gesetzlichen Vorschriften und auf den Engagements, welche die Expo.02 von Anfang an eingegangen war, nämlich:
  - die Einhaltung der bestehenden Vorschriften;
  - die Einhaltung der Expo.02-spezifischen Vorschriften (Kantonaler Nutzungsplan mit Messkarten des Umweltmanagementsystems, Sachplan des Bundes, Konzessionen der Iris-Boote usw.);



- die Einhaltung der verschiedenen Umweltengagements, zu deren Respektierung sich die Expo.02 von Anfang an verpflichtet hatte. Diesbezüglich bildeten die Machbarkeitsstudie von Ende 1995 der Vereinigung Expo 2001, die Botschaft vom 22. Mai 1996 (sowie die beiden Zusatzberichte vom 6. September und 5. November) bezüglich einer Beteiligung des Bundes an der Landesausstellung 2001 Dokumente, auf die sich das Umweltcontrolling laufend bezog.
- Interventionsstrategie:  
Von allem Anfang an setzte das Umweltcontrolling auf Vorbeugung. Wenn effektive oder potentielle Funktionsstörungen festgestellt wurden, erfolgte seine Intervention gemäss vier aufeinander folgenden, graduellen Phasen:
  - Klärung der Situation mit den direkt Betroffenen (Mitarbeitern der Expo.02, Partnern, Unternehmen). In den meisten Fällen genügte diese Art der Intervention;
  - Information der Generaldirektion mit der Bitte, die nötigen Massnahmen einzuleiten;
  - Information der Öffentlichkeit über die Presse;
  - Anzeige bei den Kontrollbehörden (Ausnahmefall).

### Aktivitäten

Die verschiedenen Aktivitäten des Umweltcontrolling wurden in fünf Rubriken unterteilt. Je nach Phase der Expo.02 variierte die Zeit, die der einzelnen Rubrik gewidmet wurde. Es gilt festzuhalten, dass das Umweltcontrolling seit der Schaffung durch die Expo.02 im Jahre 1997 keinerlei Änderungen auf organisatorischer Ebene erfuhr und die Projekte immer von denselben Personen bearbeitet wurden. Dies ermöglichte eine zuverlässige Übersicht über den ganzen Prozess der Expo.02.

Kommentar zu den Rubriken und der über alle Phasen hinweg aufgewendeten Zeit (s. im Anhang).

- Planung der Expo.02  
Dieser Bereich erforderte zweifellos das grösste Engagement des Umweltcontrollings, das darin bestand, in allen Phasen die Dossiers der Expo.02 zu überprüfen und an den entscheidenden Arbeitssitzungen teilzunehmen. Dieses Engagement war nötig von der Planungs- bis zur gegenwärtig noch laufenden Abbauphase.
- Realisierung der Expo.02  
Diese Rubrik enthält alle Arbeiten, die vor Ort ausgeführt wurden. Sie umfasst den Bau, den Betrieb sowie die Abbauphase.
- Ombudsmann  
Das Umweltcontrolling nahm während des ganzen Projekts auch die Aufgabe der Mediation wahr (Ombudsmann). Es ging hauptsächlich darum, in Umweltfragen den Kontakt zwischen der Expo.02 und den Behörden sowie den von der Veranstaltung direkt betroffenen Gruppen und Einzelpersonen sicherzustellen. Die Arbeit bestand hauptsächlich darin, die auf allen vier Arteplages während der Vernehmlassung der kantonalen Nutzungspläne geschaffenen Arbeitsgruppen «Umwelt» zu animieren. Damals hatte die Einrichtung dieser Arbeitsgruppen in bedeutendem Masse dazu beigetragen, dass die Umweltorganisationen ihren Widerstand gegen das Projekt Expo.02 fallen liessen. Die Zahl der Reklamationen von Einzelnen oder Anwohnergruppen der Arteplages war äusserst klein. Sie erfolgten ausschliesslich während der Bau- und Betriebsphase. Am meisten wurde die Lärmbelastung beanstandet. Zu erwähnen ist, dass 1998 eine Hotline «Grüne Expo» eingerichtet wurde, welche aber praktisch unbenutzt blieb.

- Medien und Information

Es zeigte sich, dass das Umweltcontrolling stärker als erwartet in Anspruch genommen wurde, sowohl von den Medien als auch von bestimmten Organisationen, von denen es zu Informationsveranstaltungen eingeladen wurde. In den Medien musste in zahlreichen Interviews zu Problemen Stellung bezogen werden, die direkt oder indirekt mit Umweltfragen zu tun hatten. Wie dies in seinem Mandat vorgesehen war, veröffentlichte das Umweltcontrolling 6 spezifische Pressecommuniqués zu Umweltfragen rund um den Bau, den Betrieb und den Abbau der Expo.02.

- Öffentliche Berichte

Gemäss Pflichtenheft hatte das Umweltcontrolling die Aufgabe, öffentliche Berichte zu den Umweltleistungen der Expo.02 zu publizieren. Dies geschah fünfmal während der Planungs- und der Bauphase:

- im Oktober 1998 (Öffentlicher Bericht Nr. 1)
- im Juni 1999 (Öffentlicher Bericht Nr. 2)
- im Juni 2000 (Öffentlicher Bericht Nr. 3)
- im Mai 2001 (Öffentlicher Bericht Nr. 4)
- im März 2002 (Öffentlicher Bericht Nr. 5)

Während der Betriebsphase wurde kein öffentlicher Bericht herausgegeben, die Entwicklung der Veranstaltung galt als zu schnelllebig. Hingegen veröffentlichte das Umweltcontrolling regelmässig Pressecommuniqués zuhanden der Medien, in denen der aktuelle Stand und die Umweltperformance der Expo.02 dargestellt wurden.

Während der Abbauphase wurde ein ähnlicher Prozess gewählt. Ein Schlussbericht wird nach Abschluss der Abbauarbeiten vorgelegt.

Im Grossen und Ganzen kann festgehalten werden, dass das Umweltcontrolling als unabhängiges Organ seine Aufgabe gegenüber der Öffentlichkeit erfüllt hat, indem es jedermann ermöglichte, während des ganzen Projekts im Bereich Umwelt auf transparente Informationen zurück greifen zu können.

### **Ergebnisse und allgemeine Beurteilung der Funktionsweise des Umweltcontrollings**

- Die Organisatoren haben von Anfang an nebeneinander ein Kompetenzzentrum Umwelt (interne Abteilung) und ein Umweltcontrolling (extern) vorgesehen. Diese Trennung, die damals als innovativ galt, erwies sich im Nachhinein als gerechtfertigt und effizient. In Zukunft kann eine solche Struktur nur empfohlen werden.
- Das Umweltcontrolling war ständig eng mit den verschiedenen Phasen des Projekts verbunden. Dies erlaubte, während der gesamten Dauer des Projekts in entscheidendem Masse präventiv zu wirken. Die vorbeugende Rolle erwies sich als unabdingbar, ermöglichte sie doch, viele Probleme im Voraus zu regeln, vor allem dann, wenn sich das Umweltdepartement nicht Gehör verschaffen konnte.
- Allerdings muss auch erwähnt werden, dass im Fall von Funktionsstörungen die «Macht» des Umweltcontrollings bescheiden war. Sie beschränkte sich auf Interventionen bei den direkt betroffenen Akteuren, bei der Generaldirektion der Expo.02 oder auf die Veröffentlichung via die Medien. Die Mitarbeitenden des Umweltcontrolling sind der Auffassung, dass seine Macht und seine Entscheidungsbefugnis diesbezüglich ungenügend waren. Für künftige Projekte ist es nötig, dass dieses Organ im Fall von klarer Nichteinhaltung gesetzlicher Vorschriften oder wichtiger Verpflichtungen die Befugnis haben muss,

gewisse Arbeiten vorübergehend sofort zu stoppen. Im Fall der Expo.02 fielen die polizeilichen Aufgaben den Behörden zu. Die äusserst rasche Entwicklung des Projekts erlaubte diesen jedoch nicht, rechtzeitig auf festgestellte Mängel zu reagieren, in mehreren Fällen konnten solche nicht mehr behoben werden. In Zukunft muss für eine solche Veranstaltung die ganze Frage der Oberaufsicht bezüglich der Umwelt neu geprüft werden.

### Schlussfolgerung und Zusammenfassung

Angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen (zeitlich begrenzte Veranstaltung mit zahlreichen Partnern und Mitarbeitern) war die Expo.02, was die Umwelt anbelangt, im Grossen und Ganzen ein Erfolg. Die von Bund und Parlament bei der Annahme des ersten Kredits für eine Beteiligung der Eidgenossenschaft an der Landesausstellung 2001 gestellten Bedingungen sind im Allgemeinen eingehalten worden.

- Die Einrichtung eines unabhängigen Umweltcontrollings erwies sich als gerechtfertigt; in zahlreichen Fällen erlaubte es, die Umweltperformance der Expo.02 zu verbessern.
- Die Bedingungen, damit eine solche Struktur effizient arbeiten kann, sind: Zugang zu den Informationen, Unabhängigkeit, Möglichkeit, die Resultate seiner Untersuchungen zu veröffentlichen (Publikum, Medien). Im Rahmen der Expo.02 waren diese Bedingungen jederzeit gewährleistet.
- Für die Expo.02 waren die Aufsichtsbehörden (Bund, Kantone, Gemeinden) klar definiert. In der Praxis erwiesen sich ihre Effizienz wegen Arbeitsüberlastung und zu langsamer Reaktion nicht optimal. Für ähnliche Projekte mit ebenso rascher Entwicklung muss der Begriff der Aufsichtsbehörde überdacht werden. Zu diesem Zweck wird vorgeschlagen, dass sie bestimmte Kompetenzen an das Umweltcontrolling delegieren sollte.

## 6.2 RECHTSDIENST

### 6.2.1 Bericht der Leiterin des Departements

#### Geschichtlicher Überblick

Die Entwicklung der juristischen Organisation ist ein Abbild der Entwicklung, die das Projekt der Landesausstellung durchlaufen hat. Sie entspricht zudem dem Verlauf ähnlicher Projekte wie beispielsweise der Expo 64 oder der Weltausstellung in Hannover.

In einer ersten Phase bestand die Hauptaktivität des Vereins Landesausstellung (damals noch Verein Expo 2001 genannt) darin, ein Konzept für die geplante Landesausstellung zu entwickeln. Der Verein war als «virtuelles» Unternehmen organisiert. Zu jener Zeit hatten daher Mandate und nicht Arbeitsverträge respektive Anstellungen Priorität. So wurden die Schlüsselstellen mehrheitlich von Auftragnehmern besetzt, die mit ihren Firmen für Teilprojekte verantwortlich zeichneten, die ihnen übertragen worden waren. Ein Vorteil dieser Lösung war die Flexibilität. Zudem konnten auf diese Weise kompetente Persönlichkeiten verpflichtet werden, die sich daneben auch anderen Projekten widmeten. In einer Zeit, da das Projekt einer Landesausstellung erst ein geringes Echo fand, war dies ein sehr wichtiger Aspekt.

Parallel dazu wurde die Projektverwaltung gemäss dem Grundsatz der «simultanen Projektplanung» gestaltet: Jede Direktion entwickelte ihre Projekte auf unabhängige Weise. Gewisse Etappen («Milestones») waren aber definiert und ermöglichten es, die allgemeine Entwicklung des Projekts zu überprüfen, die Aktivitäten zu koordinieren und die Aufgaben, die innerhalb der nächsten Etappe zu erledigen waren, zu definieren.

Dieser Projektplanung entsprach eine dezentralisierte juristische Organisation: Jede Direktion wurde von einer juristischen Fachperson beraten, die auf ihren Tätigkeitsbereich spezialisiert war. In der Regel handelte es sich dabei um einen externen Juristen. Diese verschiedenen juristischen Berater wurden zusammen mit einigen Experten für spezielle Rechtsbereiche (etwa geistiges Eigentum und Gesetzgebung zum öffentlichen Beschaffungswesen) in einem Rechtspool zusammengezogen. Die Aktivitäten dieses Pools wurden von einem Koordinator auf Mandatsbasis betreut. Der Rechtspool bot zudem Gelegenheit für einen Erfahrungsaustausch unter allen beteiligten Juristen.

Gleichzeitig wurde unter der Leitung des Koordinators ein Rahmenvertrag ausgearbeitet und kontinuierlich den Gegebenheiten angepasst. Darin wurden die allgemeinen Vereinbarungen, die der Verein mit den verschiedenen beauftragten Büros und Unternehmen getroffen hatte, vereinheitlicht.

Dank dieser juristischen Organisation war es möglich, von der Beratung verschiedener, äusserst kompetenter Fachpersonen zu profitieren.

In einer zweiten Phase wurde der Verein Landesausstellung nach Beschlüssen des Bundesrates vom 4. Oktober 1999 und vom 26. Januar 2000 komplett neu organisiert. Die Hauptaufgaben, namentlich die Führungsrolle, wurden neu intern verteilt. Mit dieser Reorganisation trat das Projekt Landesausstellung auch in eine neue Phase: Der Verein Landesausstellung ging zur definitiven Projektplanung und dann in die Umsetzungsphase über.

Die Generaldirektion fasste darauf den Beschluss, einen internen Rechtsdienst zu schaffen, der in die Generaldirektion integriert und für alle Direktionen zuständig sein sollte. Dieser Schritt war von der technischen Direktion bereits teilweise eingeleitet worden: Sie hatte 1998 einen internen Juristen angestellt, und 1999 nahm ein zweiter Anwalt seine Arbeit innerhalb dieser Direktion auf.

Ab dem Jahr 2000 wurden sämtliche juristischen Fragen vom internen Rechtsdienst behandelt. Der Personalbestand wurde kontinuierlich aufgestockt: Von Juni 2001 bis Ende der Landesausstellung arbeiteten neun Juristen und zwei Assistentinnen in dieser Abteilung. Die Koordination der juristischen Fragen wurde zu einer vereinsinternen Angelegenheit. Weiterhin waren im Auftrag der verschiedenen Direktionen aber auch externe Anwälte tätig, die entweder beratend wirkten oder in speziellen Bereichen Verträge ausarbeiteten. Bei Streitfällen wurde in der Regel nach wie vor auf externe juristische Berater zurückgegriffen.

Der Rechtsdienst war so organisiert, dass jeweils ein Jurist für jede Direktion oder jeden speziellen Tätigkeitsbereich zuständig war. Alle Juristen mussten aber einen Überblick über die verschiedenen Schnittstellen haben, die für die Verwaltung des gesamten Projektes entscheidend waren.

Diese Organisation machte eine schnellere Intervention möglich. Zu einer Zeit, da zahlreiche Vertragsabschlüsse bevorstanden, konnten auf diese Weise mehr Verträge betreut werden. Zudem erlaubte diese Struktur eine effizientere Kostenverwaltung.

### **Aufgaben des Rechtsdienstes**

Wie bei jedem Unternehmen – sei dies im Baubereich, in der Produktion oder im Dienstleistungssektor – bestand die Aufgabe des Rechtsdienstes der Landesausstellung darin, sich mit den rechtlichen Aspekten der ihr unterstellten Projekte und Organisation zu befassen. Er tat dies:

- mit Rücksicht auf die gesetzlichen und vorschriftsgemässen Normen,
- mit dem Ziel, Streitfälle wann immer möglich zu vermeiden,
- mit Rücksicht auf die technischen, organisatorischen, finanziellen und terminlichen Gegebenheiten, wie sie seitens der Projektverantwortlichen und der Organisation definiert waren.

### **Strategie**

Um ihre Aufgaben zu erfüllen und eine entsprechende Strategie zu definieren, mussten der Rechtspool der Expo.01 und danach der Rechtsdienst der Expo.02 vorerst die Gegebenheiten und Einschränkungen des Projektes einer Landesausstellung analysieren.

Wenn man nun diese Gegebenheiten und Einschränkungen insgesamt betrachtet, zeigt sich, dass diese den Rahmen dessen gesprengt haben, was ansonsten bei Projekten eines Unternehmens oder einer öffentlichen oder privaten Organisation üblich ist. Verantwortlich dafür sind vor allem die folgenden vier Punkte:

1. Absolut entscheidend ist die Komplexität des Projektes, die die Verwaltung zahlreicher Schnittstellen erfordert. Die grundsätzlichen Gegebenheiten sind eigentlich typisch für ein Projekt dieser Grössenordnung, das auf fünf Ausstellungsgeländen in vier Kantonen durchge-

führt wird und das seinerseits aus zahlreichen Teilprojekten besteht. Dazu gehören etwa architektonische Bauten, künstlerische und technische Ausstellungen, diverse Aufführungen, Restaurants, Unterkünfte, Verkauf und Transport, betriebsbedingte Einrichtungen (insbesondere in den Bereichen Empfang und Sicherheit) oder auch Marketing und Kommunikation (Bilder, Werbung und Produkte). Enge Vorgaben existierten im Hinblick auf die Qualität, Termine und Finanzen (sei dies in Bezug auf eine öffentliche oder private Finanzierung, Sponsorenverträge und Kostenverwaltung oder auf die Einnahmen). Es galt nun, all diese verschiedenen Projekte parallel umzusetzen und vor allem auch miteinander zu koordinieren. Sie tangierten aber nicht nur völlig unterschiedliche Rechtsbereiche, sondern erforderten von den Juristen und Juristinnen auch eine äusserst gute Kenntnis des gesamten Projektes und ein klares Verständnis dafür, was die einzelnen Teilprojekte betraf.

2. Ein weiterer entscheidender Punkt sind die innovativen und qualitativen Ambitionen des Projektes und die Tatsache, dass sich dieses kontinuierlich weiterentwickelt hat. Diese beiden Elemente unterscheiden sich, hängen aber zusammen. Die Landesaussstellung hat zahlreiche innovative Projekte hervorgebracht, beispielsweise im Bereich der Konstruktionen (laut Schätzungen der technischen Direktion sind 70 Prozent der realisierten Bauten Prototypen wie zum Beispiel die Ikonen der Arteplages), beim Betrieb (Betrieb während 159 Tagen auf fünf Arteplages in vier Kantonen), bei den Ausstellungen (technologische Innovationen wie beispielsweise «Ada» oder «Robotics») oder auch im Bereich der Events (Eröffnungsspektakel, das simultan auf vier Arteplages stattfand, mit Direktübertragung auf die jeweils andern Ausstellungsgelände). Unter Berücksichtigung der Termine mussten diese Projekte oft noch entwickelt werden, während man sich bereits in der definitiven Phase, ja sogar in der Umsetzung befand. Das ehrgeizige Ziel, eine Ausstellung zu schaffen, die bei ihrer Austragung im Jahr 2002 innovativ sein sollte, bedingte auch, dass so lange wie möglich neue Ideen einbezogen werden sollten. Aus Qualitätsgründen musste es zudem machbar sein, auch neue Projekte oder Projektvarianten zu realisieren, falls eine private Finanzierung gesichert werden konnte. Diese Elemente haben im Wesentlichen den progressiven Charakter des Projektes geprägt. Im Gegensatz zu dem, was sonst üblich ist, mussten diese Elemente sowohl in die Ausschreibungen wie auch in die Verträge integriert werden, welche aus terminlichen Gründen veröffentlicht respektive abgeschlossen werden mussten, bevor das Projekt definitiv feststand.
3. Hinzu kommt der vergängliche Charakter des Projekts einer Landesaussstellung. Dies ist an sich zwar nichts Neues: Auch Festivals (etwa das Paléo in Nyon) oder Weltausstellungen (Hannover oder Lissabon) sind vergänglich, der ephemere Charakter spielte aber in diesen Fällen eine weniger grosse Rolle. Bei einem Festival sind die Bauten leichter; in Hannover und Lissabon war ein grosser Teil der Infrastruktur bereits vorhanden oder wurde zwar gebaut, blieb aber nach Abschluss der Ausstellung bestehen. Bei der Expo.02 hingegen war vorgesehen, dass alle Konstruktionen wieder verschwinden sollten, ausser wenn definitive Baubewilligungen vorlagen. Zudem mussten die Arteplages nach der Ausstellung wieder in ihren ursprünglichen Zustand zurückversetzt werden – und dies, obwohl die Konstruktionen relativ aufwändig waren (etwa die Plattformen).



4. Und schliesslich spielte auch der spezielle Charakter des Projektes eine Rolle: ein Mittelding zwischen staatlichem und privatem Projekt. Die Landesausstellung war ein Vorhaben von nationalem Interesse: Die Eidgenossenschaft hatte dem Komitee den Auftrag erteilt, ein Projekt unter dem Motto «Die Zeit oder die Schweiz in Bewegung» zu organisieren. Danach konstituierte sich dieses Komitee als privatrechtlicher Verein, in dem mehrheitlich Behörden (Eidgenossenschaft, Kantone, Austragungsorte) vertreten waren, die Beiträge für die Landesausstellung gesprochen hatten. Durch diese Organisation war der Verein der Gesetzgebung zum öffentlichen Beschaffungswesen (Submissionsgesetz) unterworfen, obwohl in einer ersten Phase geplant war, die Finanzierung grundsätzlich durch private Gelder, durch Sponsoring und Billetteinnahmen, Lizenzen, Verkauf und Nutzungsrechte zu sichern.

Unter Berücksichtigung der Ziele und der grundsätzlichen Gegebenheiten des Projektes konzentrierte sich die Strategie des Rechtspools und später des Rechtsdienstes auf die folgenden Themenbereiche:

1. Sensibilisierung der Projektverantwortlichen (auf der Ebene der Direktionen und der Projektleiter) auf die verschiedenen grundsätzlichen juristischen Aspekte der Landesausstellung und namentlich auf die speziellen Vorgaben, denen ein solches Projekt unterworfen war (Notwendigkeit von Ausschreibungen, Beachtung von Versicherungsbedingungen usw.).
2. Ausarbeitung von projektspezifischen juristischen Werkzeugen (Muster von Ausschreibungen, Rahmenvertrag, allgemeine Bedingungen, spezielle Musterverträge, Vorlagen für Anhänge und spezielle Klauseln): Diese Vorlagen mussten einerseits komplex sein, um den Ansprüchen aller Teilprojekte zu genügen, aber andererseits auch flexibel angepasst werden können. Sie sollten insbesondere als Arbeitsgrundlage für die Projektverantwortlichen dienen und ihnen dabei helfen, Ausschreibungen zu veröffentlichen oder Verträge auszuhandeln und aufzusetzen. Angesichts der Komplexität des Projektes und seines progressiven Charakters war es für den Rechtsdienst besonders schwierig, seine Interventionen zu planen.
3. Überwachung und Überprüfung der Ausschreibungen und Verträge.

### **Aktivitäten**

Der Rechtspool und später der Rechtsdienst der Expo.01/Expo.02 waren in den folgenden Bereichen tätig:

1. In einer ersten Phase wurden zwei grundlegende Fragen analysiert und geklärt: jene der juristischen Form für die Realisierung des Auftrags zur Organisation einer Landesausstellung (damals als privatrechtlicher Verein) und jene der Unterstellung dieser Körperschaft unter das Submissionsgesetz.
2. In einer zweiten Phase beschäftigten sich die Experten vor allem mit der Ausarbeitung eines Rahmenvertrags und von Vorlagen für die Ausschreibungen, welche eine Basis schufen für die allgemeinen Bedingungen der Expo.02.
3. Dann konzentrierten sich der Rechtspool und später der Rechtsdienst auf die Unterstützung bei der Ausarbeitung von Ausschreibungen,



beim Aufsetzen von Verträgen, beim Erarbeiten von Modellverträgen und Anhängen, bei der Entwicklung von juristischen Prozessen im Krisenfall sowie auf verschiedene juristische Beratungen.

4. Und schliesslich kümmerte sich der Rechtsdienst zusammen mit externen Beratern um die Beilegung von Streitfällen.

Hingegen hatte der Rechtsdienst keine Verantwortung in den folgenden Tätigkeitsbereichen:

1. Abwicklung von administrativen Verfahren (in den Bereichen Konstruktion und Betrieb): Diese Gebiete wurden externen Fachpersonen anvertraut. Der Rechtsdienst griff jedoch bei verschiedenen Fragen beratend ein, beteiligte sich an offenen Verfahren und integrierte Einschränkungen in die ausgearbeiteten Verträge, die sich aus Verwaltungsentscheidungen ergeben hatten.
2. Arbeitsverträge: Abgesehen von einigen wenigen Ausnahmen wurden Arbeitsverträge von einem externen Auftragnehmer behandelt, der mit der Einstellung des Personals für die Landesausstellung beauftragt worden war. Gewisse Schnittstellen wurden jedoch intern vom Rechtsdienst geregelt.
3. Versicherungen: Dieser Bereich wurde von Experten des Versicherungsrechts betreut. Der Rechtsdienst berücksichtigte jedoch in den Verträgen mit allen Partnern der Expo.02 die Bedingungen, welche sich aus den zwischen Versicherungen und dem Verein geschlossenen Kontrakten ergeben hatten.
4. Nachkontrolle der Verträge, die in den Verantwortungsbereich der Projektleiter fielen. Der Rechtsdienst stand aber bei Bedarf für Beratungen zur Verfügung und half mit, Sonderfälle zu regeln.

Die Tätigkeitsbereiche reichen vom Verwaltungsrecht (Ausschreibungen, gelegentlich juristische Unterstützung im Bereich behördlicher Genehmigungen) bis hin zu allen Bereichen des Privatrechts: Vertragsrecht (Aufträge, Unternehmen, Pachtverträge, Garantien und Bürgschaften, juristische Personen und Unternehmen des Privatrechts, allgemeines Vertragsrecht und unbenannte Verträge, Bankenrecht, verschiedene Beratungen zum Arbeits- und Versicherungsrecht), Urheberrecht, Verfahrensrecht, Rechtsverfolgung und Konkursrecht.

Der Rechtsdienst hat zudem einen äusserst wichtigen Beitrag zur Koordination zwischen den verschiedenen Direktionen geleistet.

### **Ergebnisse**

Per 31. Dezember 2002 (Stichdatum für die Redaktion des allgemeinen Schlussberichts; die Arbeit des Rechtsdienstes war bis zu diesem Datum noch nicht abgeschlossen):

- Es wurden 85 Ausschreibungsverfahren durchgeführt (67 in einem offenen Verfahren, 19 in einem selektiven Verfahren).
- Es wurden 64 freihändige Vergaben getätigt (zusätzliche Aufträge, dringliche Aufträge, spezielle Aufträge, Auftragsvergabe vor der Inkraftsetzung des Submissionsgesetzes).
- Rund 10 Rekurse wurden gegen öffentliche Ausschreibungen eingereicht. Sie wurden allesamt abgelehnt oder zurückgezogen.

- 5487 Verträge wurden abgeschlossen (Arbeitsverträge nicht abgeschlossen).
- Einige Streitfälle sind noch hängig (per 31. Dezember 2002 waren es sieben, wobei zwei kurz vor einer Einigung standen und zwei Klagen vom Verein eingereicht wurden). Bis Redaktionsschluss dieses Berichts hat kein Verfahren zu einer Verurteilung des Vereins Landesausstellung geführt.

### Allgemeine Einschätzung

Die Tätigkeiten des Rechtspools und danach des Rechtsdienstes in Zusammenarbeit mit externen Beratern sind allgemein betrachtet und im Hinblick auf die Ergebnisse sehr positiv zu beurteilen.

Die Lösungen, die für Ausschreibungen oder Verträge gefunden wurden – einige davon werden in der Folge noch näher erläutert – haben sich sowohl in rechtlicher als auch in betrieblicher Hinsicht als sinnvoll erwiesen.

Ein negativer Aspekt ist die Tatsache, dass gewisse Direktionen sowie einige Projektleiter und Partner die juristischen Abläufe als zu schwerfällig und komplex beurteilten. Dies betrifft insbesondere die Verträge. Im Rückblick scheint dieser Vorwurf angesichts der wenigen Probleme, die während der Betriebsphase aufgetreten sind, berechtigt. Dennoch gibt es aber einige Argumente, die für den eingeschlagenen Weg sprechen:

1. Die Tatsache, dass bis heute nur wenige Probleme aufgetreten sind, ist sicher auch ein Verdienst eben dieser klar definierten vertraglichen Bestimmungen. Die heute umstrittenen Fragen sind nicht eigentlich juristischer Natur, sondern betreffen vielmehr die Vertragserfüllung oder die Definition der zu erbringenden Leistungen.
2. Die verschiedenen in diesen Verträgen enthaltenen Bestimmungen betreffen eher technische und betriebliche als juristische Einschränkungen, oder sie widerspiegeln Vereinbarungen, die der Verein Landesausstellung in bestimmten Bereichen eingegangen ist (Umweltschutz, Vereinbarung mit den Gewerkschaften oder der SRG SSR idée suisse).
3. In zahlreichen Fällen war das definitive Projekt bei der Vertragsunterzeichnung oder Ausschreibung noch nicht bekannt. Es mussten deshalb relativ allgemeine Bestimmungen formuliert werden, um diesen Mangel an konkreten Daten auszugleichen.
4. Aufgrund der grossen Anzahl und der Komplexität der abzuschliessenden Verträge war es nicht möglich, «massgeschneiderte» Verträge auszuarbeiten.

Positiv hervorzuheben ist, dass der Rechtsdienst und die mit ihm zusammenarbeitenden Berater einen grossen Beitrag zur Koordination des gesamten Projektes leisteten und sich stets dafür einsetzten. So beschafften sie auch Informationen, die nicht immer spontan zur Verfügung gestellt worden waren, damit konkrete Lösungen für bestimmte Vorgaben, wie sie weiter oben ausgeführt sind, gefunden werden konnten. In vielen Fällen engagierte sich die Abteilung über den rein juristischen Rahmen hinaus. Die Projektverantwortlichen wurden oft gezwungen, ihre Absichten zu präzisieren und vorsorgliche Massnahmen zu treffen.

Schliesslich konnte sich der Rechtsdienst bei der Erfüllung seiner Aufgaben auch auf die Direktionen und Projektleiter stützen. Zudem sollen an dieser Stelle zwei Institutionen dankend erwähnt werden, die einen grossen Beitrag zum reibungslosen Ablauf der Ausschreibungen und der Verträge geleistet haben:

- Einerseits handelt es sich hier um die vereinsinterne Kontrollkommission (Commission de contrôle d'adjudication des marchés), die nicht nur die Vergabe öffentlicher Aufträge überwachte, sondern auch beratend tätig war. Ihre Tätigkeit wird später noch genauer beschrieben.
- Andererseits half eine von der Finanzdirektion eingesetzte Dienststelle bei der Nachkontrolle der Verträge (Unterzeichnung und Eintragung).

## 6.2.2 Ausschreibung

### Anwendbares Recht

Der Verein Landesausstellung ist dem Submissionsgesetz des Kantons Neuenburg unterstellt, da er seinen Sitz in Neuchâtel hat. Er ist eine Einheit, welche vorwiegend von öffentlicher Hand geleitet wird und verfolgt das Ziel der Wahrnehmung allgemeiner Interessen.

Nachdem am 1. Januar 1996 das WTO-Übereinkommen über das öffentliche Beschaffungswesen in Kraft getreten war, wurde eine interkantonale Vereinbarung über das öffentliche Beschaffungswesen erarbeitet. Diese Vereinbarung ist im Kanton Neuenburg am 4. September 1996 in Kraft getreten. In der Folge arbeitete der Kanton Neuenburg ein kantonales Submissionsgesetz aus, das am 1. Oktober 1999 Gültigkeit erlangt hat. Parallel dazu wurden in einem besonderen Ausführungsbeschluss (der im Gesetz vorgesehen war) vom 27. Oktober 1999 zwei Ausnahmen für die Expo.02 festgelegt:

- Die Schwellenwerte entsprechen weiterhin jenen der interkantonalen Vereinbarung über das öffentliche Beschaffungswesen.
- Angebote können auch in Deutsch eingereicht werden.

### Organisation der Verfahren

In einer ersten Phase wurden die Ausschreibungen und Vergaben durch die Direktionen organisiert und von einem Verantwortlichen, der in der Direktion Technik, Sicherheit und Logistik tätig war, überwacht.

Nach der Schaffung des Rechtsdienstes organisierten nach wie vor die betroffenen Direktionen das Vergabeverfahren, jedoch mit aktiver Unterstützung der internen Juristen, namentlich bei der Definition der rechtlichen Bedingungen und der Überprüfung des Pflichtenheftes. Zudem begleitete der Rechtsdienst auch regelmässig den weiteren Verfahrensablauf (insbesondere bei der Veröffentlichung und beim Entscheidungsprozess sowie bei der Formulierung von Entscheiden im Zusammenhang mit dem Verfahren).

Dabei erhielt der Verein Landesausstellung tatkräftige Unterstützung von der vereinsinternen Kontrollkommission zur Vergabe öffentlicher Aufträge. Diese Kommission, die bei der Gründung des Vereins ins Leben gerufen worden war, bestand aus Vertretern der Eidgenossenschaft und der durchführenden Kantone.

Die Kommission, die als neutrale, manchmal auch sehr strenge Kontrollinstanz wirkte, stand der Direktion des Vereins Landesausstellung bei Fragen auch beratend zur Seite. Ihre Ratschläge erwiesen sich oft als sehr wertvoll. Die Kommission führte zudem jährliche Kontrollen durch, die im Allgemeinen positiv, im Jahr 1999 sogar sehr positiv ausgefallen sind.

### **Die Hauptprobleme bei der Vergabe öffentlicher Aufträge und die erarbeiteten Lösungen**

Die Gesetzgebung zum öffentlichen Beschaffungswesen ist in der Schweiz zeitgleich mit dem Projekt der Landesausstellung entstanden. Das bedeutet, dass der Verein Landesausstellung in dieser Materie Pionierarbeit leistete – keine einfache Aufgabe, war dieser Bereich doch bis dahin durch eine interkantonale Vereinbarung geregelt worden, die weniger präzise, aber auch weniger einschränkend formuliert war als das eidgenössische Gesetz.

Die Hauptprobleme und die angewandten Lösungen im Bereich Vergabe öffentlicher Aufträge waren die folgenden:

1. Das Projekt war in Entwicklung begriffen. Mit Rücksicht auf die Termine mussten Ausschreibungen gemacht werden, bevor das Projekt überhaupt definitiv feststand. Das rigide Vergabesystem eignet sich schlecht für eine derartige Situation. Es war daher notwendig, in den Ausschreibungen einerseits die verlangten Leistungen zu beschreiben und andererseits auch den noch wandelbaren Charakter der Leistung zu integrieren. Der Verein hatte diesbezüglich eine Pionierrolle.
2. Im Dienstleistungsbereich war es nicht immer einfach zu entscheiden, ob gewisse Ausschreibungen (beispielsweise in den Bereichen Personalwesen, Überwachung/Sicherheit oder künstlerische Leistungen) überhaupt der Gesetzgebung zum öffentlichen Beschaffungswesen unterstellt sind. Es wurden mehrere Rechtsgutachten eingeholt, um den Geltungsbereich der Vorschriften aus dem WTO-Übereinkommen über das öffentliche Beschaffungswesen präziser definieren zu können. In bestimmten Fällen – etwa im Bereich Sicherheit – wurden Ausschreibungen gemacht, auch wenn dies durch die geltenden Gesetze nicht vorgeschrieben ist.
3. Im Vergleich zum Bericht zur Landesausstellung 2001 bis 2002 mussten zusätzliche Aufträge vergeben werden. Wurden bei diesen Vergaben die Schwellenwerte überschritten, erfolgte eine Publikation. Aus finanziellen und terminlichen Gründen war es nicht möglich, diese Ausschreibungen neu zu lancieren. Gegen diese zusätzlichen freihändigen Vergaben wurden keine Rekurse eingereicht.
4. Die Gesetzgebung zum öffentlichen Beschaffungswesen ist in gewissen Berufskreisen, die nicht häufig mit öffentlichen Institutionen zusammenarbeiten (z. B. Marketing, Werbung oder technischen Dienstleistungsunternehmen im künstlerischen Bereich) nur wenig bekannt. Hier mussten die geltenden Vorschriften erst erläutert werden.

Zuhanden seiner wichtigsten Vertragspartner – vor allem für jene, die Subunternehmen beauftragt hatten – erarbeitete der Verein einen Verhaltenskodex, der in den Vertrag integriert wurde. Darin waren die wichtigsten Grundsätze in Bezug auf die Transparenz und die Gleichbehandlung

unterstrichen und die Bestimmungen für eine Auftragsvergabe an Subunternehmen präzisiert.

Bei Verträgen mit Generalunternehmen galt die Regel, dass die Ausschreibungen für Subunternehmen auf einer speziell zu diesem Zweck geschaffenen Website publiziert werden mussten.

### Verfahren bei der Vergabe öffentlicher Aufträge der Expo.02 in Zahlen

Bereiche	Ausschreibungen im offenen Verfahren	Ausschreibungen im selektiven Verfahren	Freihändige Vergaben	Total
General- sekretariat			1	1
General- direktion	3		6	9
Medien und Information	6			6
Technische Direktion	9		11	20
Bauten	4	11	15	30
Künstlerische Direktion	4	2	5	11
Direktion Events	2			2
Direktion Marketing	8	1	6	15
Finanz- direktion	6	4	4	14
Betriebs- direktion	25	1	12	38
Direktion Partnerschaften			4	4
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>19</b>	<b>64</b>	<b>150</b>

### 6.2.3 Verträge

#### Die Hauptprobleme

Die Hauptprobleme in Bezug auf die Verträge hingen mit folgenden Aspekten zusammen:

- a. Komplexität des Projekts, das zahlreiche Schnittstellen mit sich bringt
- b. Komplexität der juristischen Fragen
- c. Anzahl der Beteiligten
- d. grosse Anzahl von Ausschreibungen und Verträgen
- e. innovativer Charakter der zu erbringenden Leistungen (namentlich grosse Zahl von Konstruktionen, bei denen es sich um Prototypen handelte)
- f. progressiver Charakter des Projektes und damit der Leistungen
- g. Vergänglichkeit des Projektes
- h. Verwaltung der Kosten und Termine
- i. Umwelt
- j. Qualitätskontrolle des Projektes

Gewisse Fragen konnten im Rahmen des Projektes selbst gelöst werden, aber sie bedingten die Schaffung von relativ komplexen und innovativen juristischen Modellen.

### Lösungsbeispiele

Für die verschiedenen Probleme wurde nach spezifischen Lösungen gesucht, wobei namentlich nach folgenden Ansätzen vorgegangen wurde:

1. Zur Vereinheitlichung verschiedener Fragen wurden Musterverträge und Vorlagen mit allgemeinen Bedingungen (die den Rahmenvertrag ersetzt haben) erarbeitet. In diesen allgemeinen Bedingungen wurden insbesondere die folgenden Punkte geklärt:
  - a. Art und Weise wie der Vertragsgegenstand definiert wird, vor allem in Bezug auf die implizit geforderten Leistungen
  - b. Entschädigungsart (Höchstbetrag) und allgemeine Zahlungsmodalitäten
  - c. Vertragsverwaltung (Management)
  - d. Terminverwaltung
  - e. Organisationsvorschriften (inklusive Dokumentenverwaltung und Archivierung)
  - f. Fragen des geistigen Eigentums
  - g. Bestimmungen zur Vertragsdauer und Vertragsauflösung
  - h. einige besondere Bestimmungen der Expo.02 (Umwelt, Personalverwaltung, öffentliche Aufträge, Versicherungen)
  - i. Vorschriften bei Streitfällen
2. Es wurden diverse Musterdokumente erarbeitet. Dazu gehörten beispielsweise das Muster eines Mandatsvertrags, Vorlagen für Unternehmensverträge mit speziellen Vereinbarungen, Muster von Partnerschafts- oder Konzessionsverträgen, Modelle von Künstlerverträgen. In einfachen und Standard-Fällen war es den Projektverantwortlichen möglich, mit Hilfe dieser Unterlagen selbst Verträge aufzusetzen (beispielsweise Verträge mit Kunstschaffenden: In diesem Bereich setzte der von der Direktion Events eingesetzte Verantwortliche letztlich über 1000 Verträge auf).
3. Um das Problem der Schnittstellen zu lösen, wurden mit den betroffenen Direktionen Muster-Anhänge erarbeitet. Ein besonders kompliziertes Beispiel sind Partnerschaftsverträge, bei denen der Partner selbst im Rahmen der Expo.02 eine Ausstellung realisierte und betrieb. In diesen Fällen mussten die verschiedenen Vorgaben der künstlerischen Direktion auf umfassende Weise geregelt und in die Vertragskontrolle einbezogen werden: Bestimmungen zur Vermietung von Ausstellungsflächen oder technische Vorschriften (Bauvorschriften unter Berücksichtigung der zur Verfügung gestellten Fläche, logistische Erfordernisse etc.), Betriebsvorschriften (Reinigung, Kleidung, Öffnungszeiten, Eintritt etc.), Urheberrechtsbestimmung, Vorgaben in Bezug auf Marketing, Kommunikation und Sponsoring, Versicherungen, Umweltschutz und vieles mehr.
4. Um den vergänglichen Charakter und den Abbau der Ausstellungsflächen sicherzustellen, wurden den Unternehmen die gebauten Installationen in den meisten Fällen als Mietobjekte zur Verfügung gestellt.

5. Um die Nachkontrolle des Vertrags (unter Berücksichtigung des progressiven Charakters des Projektes) zu gewährleisten, wurde in den Klauseln aller wichtigen oder langfristigen Verträge ein Vertragsmanagement vorgesehen.
6. Um die Qualität der Leistungen zu sichern, wie sie die Expo.01/Expo.02 verlangte, wurden Systeme zur Qualitätskontrolle eingeführt. Bei Konstruktionen konnten Architekten, die während der Ausführungsphase bei Generalunternehmen unter Vertrag standen, dem Bauherrn direkt Bericht erstatten. Bei Ausstellungen mussten die Partner vor der Realisierung des Projekts bei der künstlerischen Direktion eine definitive Genehmigung einholen und der Direktion später sämtliche Änderungen, die die Qualität des Projektes beeinflussten, unterbreiten und von dieser bewilligen lassen.
7. In finanzieller Hinsicht wurden in den Verträgen Höchstbeträge festgelegt. Dieses System erwies sich als genügend flexibel im Hinblick auf Projekte, die noch in der Entwicklung begriffen waren. Daneben war auf diese Weise aber auch eine klare Budgetkontrolle möglich. Anzumerken bleibt aber, dass die Effizienz dieses Vorgehens von der Definition der vereinbarten Leistungen abhängt.
8. In den Verträgen mit den Unternehmen wurden Geldstrafen festgelegt – dies nicht nur für Terminüberschreitungen, sondern auch im Falle einer Nichtbeachtung der Gesetzgebung zum öffentlichen Beschaffungswesen oder in Bezug auf den Umweltschutz. Die Umweltschutzbestimmungen waren denn auch ein wichtiger Bestandteil des Projekts. Sie wurden in besonders detaillierten Anhängen festgelegt.
9. Die mit den Gewerkschaften getroffene Vereinbarung über die Arbeitsbedingungen wurde in die Ausschreibungen und Verträge integriert.
10. Von der Finanzdirektion wurde eine Dienststelle zur Überwachung und Kontrolle der Verträge eingesetzt.
11. Die Bestimmungen in Bezug auf das geistige Eigentum und Übertragungen in Radio und Fernsehen wurden vereinheitlicht.

### Die Verträge in Zahlen

Direktion	Anzahl Verträge
Technische Direktion	1063
Generaldirektion	160
Künstlerische Direktion	521
Direktion Events	1473
Betriebsdirektion	536
Finanzdirektion	505
Direktion Marketing	773
Direktion Partnerschaften	440
Generalsekretariat	16
<b>Total</b>	<b>5487</b>



Jahr	Anzahl Verträge
1997	85
1998	211
1999	557
2000	436
2001	1102
2002	3096
<b>Total</b>	<b>5487</b>

#### 6.2.4 Streitfälle

##### Vertragliche Bestimmungen

In allen wichtigen Verträgen hat der Verein als Regel die schiedsgerichtliche Beilegung von Streitfällen mit einer vorhergehenden Schlichtungsinstanz vorgesehen. Es wurde das Muster einer Schiedsgerichtsklausel erarbeitet, die zuerst eine Schlichtung vorsieht (bei einer im Vertrag genannten Schlichtungsstelle). Falls keine Einigung erzielt werden kann, sollen je ein von beiden Parteien ernannter Schiedsrichter sowie ein von den beiden Schiedsrichtern bestimmter Schiedsrichterobmann zum Einsatz kommen.

Das Verfahren wird in Deutsch abgewickelt, falls der Vertrag in dieser Sprache aufgesetzt ist, in Französisch, falls der Vertrag französisch abgefasst ist. Gerichtsstand ist Bern respektive Neuchâtel.

Bei kleineren Verträgen ist vorgesehen, dass sie den ordentlichen Gerichten in Neuchâtel unterbreitet werden.

##### Vorgehen bei Streitfällen

Ausser in besonderen Fällen werden wichtige Streitfälle im Allgemeinen von externen Anwälten, die nicht dem Verein Landesausstellung angehören, übernommen.

Der Rechtsdienst ist jedoch bei Streitfällen, die im Übrigen nur selten vorgekommen sind, für die interne Koordination und Datenerhebung zuständig.

Zum jetzigen Zeitpunkt ist es noch zu früh, um zusammenfassend und abschliessend über Streitfälle berichten zu können, weil der Abbau der Infrastrukturen und die Liquidation noch im Gange sind.

Allerdings kann man heute sagen, dass kein Streitfall – sei dies im Hinblick auf das öffentliche Recht, wie beispielsweise im Falle von Rekursen gegen Ausschreibungen und Vergabe von öffentlichen Aufträgen, oder das Privatrecht – zu einer Verurteilung des Vereins Landesausstellung geführt hat. Der grösste Teil der Streitfälle wurde bereinigt und nie war die Expo.02 durch provisorische Massnahmen oder negative Entscheide blockiert.

## 6.3 DEPARTEMENT INFORMATION UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT (IRP)

### Einleitung

Die bewegte Geschichte der Expo.02 spiegelt sich auch im Departement Information und Öffentlichkeitsarbeit (IRP). Die Kommunikation und insbesondere der Kontakt zu den Medien waren während des ganzen Projekts äusserst intensiv und haben schliesslich zum grossen Publikumerfolg der Expo.02 beigetragen. Seit ihren Anfängen in den 90er-Jahren bis 2002 war die Landesausstellung das von den Schweizer Medien am nachdrücklichsten und am leidenschaftlichsten verfolgte Thema. Dieser Bericht bildet eine detaillierte Analyse gewisser Eigenschaften der Kommunikation und der Phänomene, welche das Projekt geprägt haben.

Es ist interessant, die verschiedenen am Projekt beteiligten Akteure und deren Haltung gegenüber den Medien und der öffentlichen Meinung zu analysieren. Die Mittel, die eingesetzt wurden, um gewisse dieser Akteure zu überzeugen, verleihen einen methodologischen Überblick über die Kommunikation der Expo.02 im Allgemeinen.

Bei diesem Teil des Berichts handelt es sich in erster Linie um eine Analyse. Es ist ratsam, parallel dazu andere Dokumente zu studieren wie zum Beispiel die von der Direktion Marketing in Zusammenarbeit mit dem Departement Publikationen und IRP im August 2000 ausgearbeitete «Marketing- und Kommunikationsstrategie der Expo.02». Da Strategie und Konzept getreu diesem Papier umgesetzt worden sind, werden wir in diesem Bericht nicht darauf zurückkommen.

Die Direktion Marketing und das Departement Information und Öffentlichkeitsarbeit (IRP) haben ihr Vorgehen immer koordiniert. Beim Lesen und Interpretieren des IRP-Teils des vorliegenden Berichts muss dieser Absprache somit Rechnung getragen werden.

### 6.3.1 Die Geschichte des IRP

Die Geschichte des IRP ist äusserst reich an Krisen und Änderungen. Acht verschiedene Verantwortliche haben sich an der Spitze abgelöst.

1995:

Die Medienbüros Fetscherin in Zürich und Syntagme in Genf sowie die Agentur Heimann für das Marketing Syntagme ist der Expo.01/02 bis zum Schluss treu geblieben und arbeitete als Anlaufstelle für die Westschweizer Medien immer mit den verschiedenen Agenturen und Kommunikationsverantwortlichen zusammen. Ihr Vertreter hat während der ganzen Odyssee der Expo.01/02 die Rolle des Sprechers der Romandie wahrgenommen. Vor der Eröffnung des Presse-zentrums in Biel fungierte Syntagme zudem als Distributionszentrale.

1996:

Agentur für Marketing und Kommunikation Heimann  
Kommunikationsagentur Wirz

1997:

Ein Kommunikationsspezialist hatte die Funktion allein inne... während zweier Wochen. Daraufhin übernahm die Kommunikationsagentur Wundermann Cato Johnson das Zepher.

1998:

Die Kommunikationsagentur Rasi, Hirzel, Schmid mit Aloys Hirzel als Marketingdirektor und Franz Egle als Verantwortlicher des Departements IRP

2000:

Nominierung von Rainer Müller zum Marketingdirektor und Tony Burgeners zum Verantwortlichen des Departements Information und Öffentlichkeitsarbeit, eingestellt als Einzelpersonen von der Vereinigung Landesausstellung

Es lohnt sich, diese verschiedenen Phasen genauer zu betrachten, geben sie doch Auskunft über die jeweilige Struktur, über die Bedeutung, die der Kommunikation beigemessen wurde, und über das Gewicht, das diese sowohl intern als auch extern innehatte.

### **Phase 1**

Die Anforderungen an die Kommunikation des Projekts Expo 2001 erwiesen sich sehr rasch als riesig. Nach dem Entscheid des Bundesrats 1995, das Projekt an die Drei-Seen-Region zu vergeben, wählte der Strategische Ausschuss nach einer Ausschreibung drei Kommunikationsagenturen sowie eine Marketing- und Werbeagentur, um die Beziehungen zu den Medien zu gestalten und die Werbung zu gewährleisten. Es handelte sich um das Büro Fetscherin für die Deutschschweiz und die Agence Syntagme in Genf für die Romandie. Unter der Leitung der Agentur Heimann sollten sie die Kommunikation rund um die Machbarkeitsstudie vorbereiten und leiten. An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass der Präsident des Strategischen Ausschusses und mehrere Mitglieder des Komitees zu dieser Zeit die Kommunikation der Expo 2001 von Fall zu Fall und ohne echte Strategie geleitet hatten.

### **Phase 2**

Nach der Einstellung von Jacqueline Fendt drehte sich der Reigen mit den Kommunikationsagenturen und -verantwortlichen munter weiter. Der erste Versuch mit einem neuen Kommunikationsverantwortlichen scheiterte nach zwei Wochen, bevor die Agentur Wundermann Cato Johnson und danach zwei Jahre lang die Agentur Hirzel, Rasi, Schmid, vertreten durch Alois Hirzel als Marketingdirektor und Franz Egle als Medienverantwortlicher, eingesetzt wurde. In dieser Phase wurde das Departement Information und Öffentlichkeitsarbeit in die Direktion Marketing integriert, wobei der Departementsverantwortliche und die Sprecher an den Sitzungen der erweiterten Generaldirektion teilnehmen durften. Diese Phase war gekennzeichnet durch die Kommunikation von Krisen im Zusammenhang mit Finanz- und Sponsoringproblemen, harten Kritiken wegen fehlender Inhalte und schliesslich dem Abgang der künstlerischen Leiterin und der Generaldirektorin.

Trotz eines gewissen Widerstandes seitens der Medien erfolgte die Verbreitung der Einladungen und Communiqués von da an ausschliesslich per E-Mail, ergänzt durch den Versand von Faxnachrichten an die Redaktionen.

### **Phase 3**

Mit der Ernennung von Nelly Wenger zur Präsidentin der Generaldirektion (08. Februar 2000) hat sich die Struktur verändert. Es wurden

die Departemente Information und Öffentlichkeitsarbeit (IRP) und Publikationen geschaffen und unabhängig von der Direktion Marketing als Stabsstelle direkt der Präsidentin unterstellt.

Dieser Entscheid hat sich als richtig erwiesen. Trotz des ausgezeichneten Verhältnisses zwischen dem Departement Information und der Direktion Marketing war es notwendig, die beiden zu trennen, und zwar aus zwei Gründen:

1. Die Information konnte und musste gleichermassen auf alle Direktionen wirken (7 verschiedene Direktionen im Moment der Strukturänderung), und die Präsidentin musste die direkte Kontrolle über die Kommunikation ausüben können. Die Direktion Marketing blieb aber der bevorzugte Partner des Departements IRP.
2. Der von der kurzlebigen Aktualität diktierte Rhythmus in der Medien- und Öffentlichkeitsarbeit lässt sich nicht vereinbaren mit dem Rhythmus des Marketings, das mittel- und längerfristig planen muss, um die gesteckten Ziele innerhalb der gegebenen Fristen zu erreichen. Deshalb war im Jahr 2000 die Trennung der beiden Bereiche unumgänglich.

Der Erfolg der Kommunikation und des Marketings der Expo.02 gründete vor allem auf dem Verständnis der Aufgaben und der Respektierung der jeweiligen «Jagdgründe» des anderen. So machte der Marketingdirektor deutlich, dass es nicht Aufgabe des Departements Information und Öffentlichkeitsarbeit (IRP) und der Medien sein konnte, die Massen zu mobilisieren und dazu zu bewegen, Tickets zu kaufen, aber dass sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten dazu beitragen konnten, das Ansehen der Landesausstellung zu verbessern.

#### Phase 4

Ab Oktober 2001 und im Hinblick auf die Betriebsphase wurde das Departement IRP ausgebaut und dezentralisiert. Es bestand aus:

- einem Hauptbüro am Sitz in Neuenburg, in der Nähe der Generaldirektion
- einem Backoffice für Akkreditierungen, Redaktionen, Informationsverbreitung und Administration in Biel
- Mediendiensten auf den vier Arteplages

Ausserdem arbeitete das Departement eng zusammen mit:

- den Aussenstellen in den verschiedenen Direktionen, insbesondere:
  - in der Generaldirektion
  - auf der Arteplage Mobile du Jura (AMJ)
  - in der Direktion Events
  - in der künstlerischen und der technischen Direktion

Die Kontakte mit den anderen Direktionen waren weniger formell und erfolgten direkt zwischen dem Verantwortlichen des Departements IRP, seinen zwei Sprechern und den betreffenden Direktoren.

Der enorme Druck, der in dieser Phase auf dem Pressedienst lastete, erforderte von allen Angestellten zwei ausserordentliche Eigenschaften: Flexibilität und Durchhaltewillen. Der Aufbau des Departements ab Anfang 2000 war am besten an die Struktur der Expo.02 angepasst: Die

Aufgaben zwischen dem Departementvorsteher, den Sprechern und den Arteplages-Verantwortlichen waren klar verteilt:

So konzentrierte sich der Departementverantwortliche ausschliesslich auf die strategischen, konzeptuellen und organisatorischen Aufgaben. Er bestimmte selbst über seine seltenen Auftritte in der Öffentlichkeit, um seine Selbstständigkeit und Glaubwürdigkeit innerhalb der Generaldirektion zu erhalten: eine wichtige Strategie für die Erhaltung des «Kommunikationsgleichgewichts» zwischen den verschiedenen Direktoren.

Die beiden Sprecher, eine für die Deutschschweiz und einer für die Romandie, erhielten die Aufgabe, die Landesausstellung gegenüber den Medien und bei zahlreichen Auftritten in der Öffentlichkeit zu vertreten. Sie wurden von den Medien klar als die Sprecher der Sprachregionen der Expo.01/02 wahrgenommen. Angesichts ihrer zusätzlichen Rolle als Stellvertreter des Departementvorstehers war es wichtig, auf zwei unterschiedliche Profile zählen zu können, eines mehr journalistischer Art und das andere mehr in Richtung Öffentlichkeitsarbeit. Dieser Mix wurde beim Aufbau der Medienteams auf den Arteplages beibehalten.

Während der Betriebsphase vertraten die Arteplages-Verantwortlichen ihre Arteplages gegenüber den regionalen Medien.

Dieses System hatte für die Direktoren den klaren Vorteil, dass sie, angeregt durch die Generaldirektion und den Verantwortlichen des Departements IRP, in ihrem Bereich teilweise die Kontrolle über die Kommunikation behalten konnten und gleichzeitig wussten, dass ihnen eine effiziente Struktur zur Verfügung stand.

Jede Direktion wurde nach dieser Struktur organisiert. So umgab sich die Generaldirektion mit einem auf die Bedürfnisse der Präsidentin ausgerichteten Kommunikationsteam (vgl. Bericht der Präsidentin der Generaldirektion). In geringerem Masse folgten auch die Direktion Events und die künstlerische und technische Direktion. Diese in den verschiedenen Direktionen geschaffenen Einheiten hielten sich im Allgemeinen an die vom IRP ausgearbeitete globale Strategie.

## **Phase 5**

Die Phase nach der Expo.02 erlaubte, die Belegschaft rasch von 44 auf 14 Ende Oktober, auf 8 Ende November und schliesslich auf 3 Personen Ende Dezember 2002 zu reduzieren. Die Büros auf den Arteplages wurden Ende Oktober geschlossen, das Backoffice in Biel Ende November. Eine Rückkehr in die Zentrale in Neuenburg drängte sich auf.

## **6.3.2 Die Eigenschaften der Kommunikation der Expo.02**

### **6.3.2.1 Ein Thema weckt die Leidenschaften**

Noch selten hat ein Thema die Medien so intensiv über einen Zeitraum von sieben Jahren beschäftigt. Von den ersten Entwürfen bis zur Schliessung war die Expo.02 das zentrale Thema in den Redaktionen des ganzen Landes.

Das Thema Expo 2001, Expo.01 und Expo.02 enthielt alle Zutaten, um Leidenschaften zu wecken:

- Verbindung mit dem eigenen Land und der eigenen Identität
- ein neues Projekt, das gleichzeitig Kultur, Politik und Wirtschaft verbindet
- schillernde Verantwortliche (Akteure)
- laufend Krisen und Konflikte
- persönliche Identifikation und Betroffenheit der Journalisten
- verschiedenste Meinungen: Jeder Schweizer wurde zum Experten in Sachen Landesausstellung
- ideale Plattform, um sich zu profilieren

Diese Leidenschaft für das Thema kann quantitativ über die ganze Dauer der Expo.01/02 erfasst werden:

- über 12'000 Meldungen der Schweizerischen Depeschagentur in den drei Landessprachen
- 93 Bundesordner gefüllt mit in den drei Sprachregionen verfassten Presseartikeln (unvollständige Liste)
- mehr als 150 Stunden Fernsehsendungen in Verbindung mit der Expo2001, Expo.01 und Expo.02 auf den nationalen Kanälen der SRG SSR idée suisse
- 8 Stunden TV offeriert von den regionalen Fernsehstationen für die andern Privatsender in der Schweiz
- hunderte von Radiostunden auf den verschiedenen nationalen Sendern der SRG SSR idée suisse
- regelmässige, 2002 sogar tägliche Sendungen, die von den Privatradios der Drei-Seen-Region den anderen Privatsendern zur Verfügung gestellt wurden
- 5687 akkreditierte Schweizer Journalisten an der Expo.02

Während der ganzen Dauer der Expo.02 war das Interesse der Medien beeindruckend gross. Gewisse Events fanden dabei besondere Beachtung:

- Februar 1996: Pressekonferenz zur Vorstellung des Projekts der drei Seen in Anwesenheit von Bundesrat Jean-Pascal Delamuraz
- Februar 1997: Vorstellung des Inhalts und des neuen Logos der Expo 2001
- März 1997: Nominierung von Jacqueline Fendt zur Generaldirektorin
- Mai 1997: Lancierung der Mitmachkampagne
- Verschiedene Pressereisen nach La Rochelle, um den Fortschritt des IRIS-Projekts zu verfolgen
- August 1997: Nominierung von Pipilotti Rist zur künstlerischen Direktorin
- Januar 1998: Präsentation des «Work in progress» vor den Medien in Bern, gefolgt von der Krise in Zusammenhang mit dem Thema «Sex» in Yverdon-les-Bains. Ankündigung der Namensänderung: Expo 2001 wird zu Expo.01
- Juli 1998: Präsentation der ersten Skizzen der Architekturprojekte in Zürich
- Dezember 1998: Abgang von Pipilotti Rist
- Januar 1999: Ernennung von Nelly Wenger zur technischen Direktorin und von Martin Heller zum künstlerischen Direktor
- Februar 1999: Präsentation der Resultate des Design-Wettbewerbs in Genf
- Mai 1999: Präsentation des Inhalts in Yverdon-les-Bains
- August 1999: Demission von Kurt Aeschbacher als Präsident der Jury der Mitmachkampagne

- August 1999: Entlassung von Jacqueline Fendt, Präsidentin der Generaldirektion und Nominierung von Nelly Wenger zur Präsidentin der Generaldirektion ad interim
- August 1999: Erteilung des Mandats an Hayek Engineering
- August 1999: Eine Schweizer Grossbank gewährt einen Zwischenkredit
- Ende September 1999: Präsentation des Hayek-Berichts vor 400 Journalisten
- 3. Oktober 1999: Letzte Pressekonferenz (zum Inhalt) vor dem Entscheid des Bundesrats
- 4. Oktober 1999: Entscheid des Bundesrats, die Landesausstellung um ein Jahr zu verschieben
- 6. Oktober 1999: Ankündigung von Nelly Wenger und Martin Heller, dass sie der Landesausstellung weiterhin zur Verfügung stehen
- 15. Oktober 1999: Einsetzung des neuen Comité directeur unter der Leitung von Franz Steinegger
- Dezember 1999: Test des IRIS-Schnellbootes in La Rochelle (Presse-reise)
- Januar 2000: definitives grünes Licht des Bundesrats für die Expo.02
- Mitte Januar 2000: Präsentation des Berichts des Bundesrats vor der Presse: neue Basis des Projekts
- Februar 2000: Nominierung von Nelly Wenger zur Präsidentin der Generaldirektion
- März 2000: Beginn der Krise rund um die gebrochenen Pfähle der Plattform auf der Artepilge von Neuenburg, die bis im September andauerte
- Juni 2000: Gewährung der Defizitgarantie in Höhe von CHF 358 Millionen durch den Bund
- Januar/Februar 2001: Abgang von vier Sponsoren gefolgt von der öffentlichen Unterstützung durch drei Bundesräte
- 14. Mai 2001: Der Countdown ein Jahr vor der Eröffnung läuft: Präsentation der Werbekampagne und des Expomobils
- 19./20. Mai 2001: Tage der offenen Tür auf den vier Artepilges: 66 000 Besucherinnen und Besucher in zwei Tagen
- 11. Oktober 2001: Lancierung des Ticket-Vorverkaufs... und Ankündigung von Einsparungen in Höhe von CHF 40 Millionen
- März 2002: Annahme eines ersten Zusatzkredits von CHF 120 Millionen
- 4./5. Mai 2002: Preview Days/Medientage auf den vier Artepilges mit 550 schweizerischen und ausländischen Journalisten
- 14. Mai 2002: Eröffnungstag mit Direktübertragung der Eröffnungszeremonie und des Eröffnungsspektakels auf den drei öffentlichen Fernsehkanälen der Schweiz

#### **Die starken Momente in der Betriebsphase:**

- Eröffnungszeremonie und Eröffnungsspektakel
- Kantonaltage
- die Top Acts der Events
- der 1. August
- die Schlussfeier
- die Zukunft der architektonischen Symbole
- die IRIS-Schnellboote
- Fragen rund um die Botschaft der Expo.02 und Fragen zur nationalen Identität
- Fragen rund um die Diskrepanz zwischen Form und Inhalt
- Besuche der Autoren von Projekten (zum Beispiel: Jean Nouvel, Diller und Scofidio usw.)



- Besuche von VIPs (Bundesräten, Botschaftern, Persönlichkeiten aus Sport, Kultur, Showbusiness, Hostessen der Expo'64 usw.)
- Pressekonferenzen der Expo.02 mit den Zwischen- und Schlussbilanzen

#### **Themen, die zu Polemiken Anlass gaben:**

- das Eröffnungsspektakel
- die fehlenden Schweizer Fahnen auf den Arteplages der Expo.02
- Provokation der Autoren des Theaterstücks zum 1. August
- Schliessung von Restaurants wegen Unregelmässigkeiten bei den Arbeitsverhältnissen
- der Ende August angekündigte Zusatzkredit in Höhe von CHF 90 Millionen
- die Preise der Konsumationen in gewissen Restaurants
- Fragen zum Umweltschutz (Abfalltrennung; Lärmbelastung für Anwohner)

Kein anderes Projekt in der Schweiz ist je in diesem Mass über eine so lange Zeitdauer in den Medien präsent gewesen. Trotz der verschiedenen Änderungen in der Struktur der Landesausstellung haben die Verantwortlichen der betroffenen Direktionen und Departemente der Expo.01/02 dem konstanten Druck immer standgehalten.

#### **6.3.2.2 Ein öffentliches Projekt im Glashaus**

##### **Die Expo 2001/01/02 war definitionsgemäss ein öffentliches Projekt:**

- Der Sinn des Projekts bestand im Willen, eine für das breite Publikum attraktive Veranstaltung zu präsentieren.
- Der öffentliche Teil der Finanzierung nahm im Laufe der Zeit zu und überstieg schliesslich die 50-Prozent-Marke.
- Das Projekt mit all seinen Krisen und Richtungsänderungen war naturgemäss von «öffentlichem Interesse».

Auf dieser Grundlage forderten die Öffentlichkeit und die Medien von der Kommunikation der Expo2001/01/02 zu Recht eine äusserst grosse Transparenz. Alle an der Projektleitung beteiligten Personen haben dies rasch begriffen.

Tatsächlich befand sich die Expo2001/01/02 konstant im Schaufenster und wurde von aufmerksamen Zuschauern und den Medien beobachtet, ständig auf der Suche nach Nachrichten und Neuigkeiten.

Grösstmögliche Transparenz drängte sich auch wegen der grossen Zahl und der Vielfalt der Akteure im Projekt auf. Die im Comité stratégique/directeur und an den Sitzungen der Generaldirektion gefällten Entscheide betrafen viele am Projekt beteiligte Partner. Zwangsläufig führten diese Entscheide manchmal zu Unzufriedenheit oder sogar zu Konflikten, die sofort in der Öffentlichkeit diskutiert wurden. Die zahlreichen Informationslecks, die von gut unterrichteten Akteuren und Beobachtern organisiert wurden, haben nicht nur zu dieser vollständigen Transparenz beigetragen, sondern zwangen die Landesausstellung auch dazu, ihre Entscheide und Einschätzungen rasch bekannt zu geben. Es war von Vorteil, die Entscheide aktiv und transparent zu kommunizieren, um unpräzise Erklärungen seitens anderer Akteure vorzubeugen. Bei einigen seltenen Gelegenheiten war Zurückhaltung angebracht. Die Gründe für diese «Informationssperren» mussten aber im Detail erklärt werden.

**Themen, bei denen Transparenz unbedingt nötig war:**

- Finanzierung der Expo 2001/01/02
- Stand des Sponsorings
- Gehälter der Direktoren
- Anzahl Eintritte/Besucher pro Tag
- interne Spannungen oder Probleme mit Partnern
- technische Probleme auf den Arteplages

**Bei folgenden Themen war hingegen eine gewisse Zurückhaltung angebracht:**

- Streitfälle, die sich in Mediation/Schlichtung/Einigung oder vor Gericht befanden
- die Ergebnisse von Umfragen betreffend Attraktivität der Arteplages allgemein und einzelner Ausstellungen im Besonderen, um zwischen den vier Arteplages ein Gleichgewicht zu erhalten und aus Rücksicht auf die Arbeit und den Einsatz der Partner

**6.3.2.3 Fehlende offizielle Botschaft – Die Kraft der Bilder**

Das Mandat der Expo.01/02: Bundesrat und Parlament gaben den verschiedenen sich ablösenden Organisationskomitees keine offizielle Botschaft zur Verbreitung an die Bevölkerung auf. In der Weisung des Bundesrats ans Parlament wird nur erwähnt, dass das Projekt zum nationalen Zusammenhalt beitragen soll.

Wie ihre fünf Vorgängerinnen sollte die Landesausstellung somit eine Plattform bieten für Begegnungen unter der Bevölkerung und neue Orientierungspunkte und Bilder präsentieren, welche das kollektive Gedächtnis einer Generation prägen. Es handelte sich mehr um ein Ziel als um eine offizielle Botschaft. Deshalb konnten die Expo.01 und die Expo.02 die unterschiedlichsten Botschaften ausarbeiten.

Etwas anders verhielt es sich mit dem Thema «Die Zeit oder die Schweiz in Bewegung», welches das Logo der Expo 2001 begleitete und in den Präsentationen den roten Faden bildete.

Die geniale Formulierung «ImagiNation» (mit grossem N) galt lange als Leitmotiv der offiziellen Botschaft und vereinte in sich eine ganze Reihe weiterer Botschaften rund um den Patriotismus und die Bedeutung des Begriffs «Nation».

Warum aber keine offizielle Botschaft? Das Buch «Ich lade Sie ein» der Präsidentin der Generaldirektion beantwortet diese Frage teilweise. Die Expo.02 sollte eine Veranstaltung und ein Ereignis sein, bei dem die Besucher den Sinn selbst finden und ihre eigene Route festlegen. Nach Auffassung der Expo.02 wollen die Leute am Anfang des dritten Jahrtausends keine offiziellen Botschaften aufgedrängt erhalten, sondern in der eigenen Reflexion stimuliert werden. Die Suche nach dem Sinn einer Landesausstellung – nicht zu verwechseln mit einer offiziellen Botschaft – war von Anfang an fester Bestandteil der Kommunikationsstrategie und erwies sich als unerlässlich.

Die fehlende offizielle Botschaft schadete dem Projekt in einer Zwischenphase, als die politische Unterstützung fehlte und die Architektur-, Ausstellungs- und Eventprojekte noch in den Anfängen steckten und abstrakt wirkten.

Mit der Konkretisierung des Projekts und der wachsenden Glaubwürdigkeit wurde das Fehlen der offiziellen Botschaft nicht mehr als störend empfunden und von den Meinungsführern auch nicht mehr eingefordert. Im Gegenteil, der Reichtum der verschiedenen, an ein präzises Zielpublikum gerichteten Botschaften erwies sich als klarer Vorteil des Projekts.

Schliesslich war für die Akzeptanz in der öffentlichen Meinung die Kraft der Bilder wichtiger als irgendwelche mündlichen oder schriftlichen Botschaften.

Die Verwendung dieses wirkungsvollen Instruments begann mit der Präsentation der ersten Modelle der Ikonen der Expo.01. Ein erster Höhepunkt wurde mit den Tagen der offenen Tür am 19./20. Mai erreicht, als 66'000 Besucher sich auf den vier Arteplages von der Schönheit des Ortes, dem Spiel zwischen den Plattformen und dem See sowie den Modellen der Architekturen und Ausstellungen verzaubern liessen. Die zahlreichen Baustellenbesuche – oft in Begleitung von Meinungsführern – erzielten dieselbe Wirkung: Die Kraft der Bilder und des Erlebnisses vor Ort ersetzten alle Worte, auch wenn es sich dabei um Baustellen handelte, auf denen noch wenig zu sehen war.

Zum Schluss gilt es, die Bedeutung der Ikonen und ihrer Symbolkraft in der Kommunikation der Expo.01 und der Expo.02 zu unterstreichen. Die Konzentration auf diese Ikonen barg das Risiko in sich, dass diese in der Wirklichkeit enttäuschen könnten. Es war entscheidend, dass die architektonischen Werke alle Erwartungen übertrafen und schliesslich zu den stärksten und prägendsten Bildern der ganzen Landesausstellung geworden sind.

#### **6.3.2.4 Die Expo als Resonanzkörper**

Ein Projekt, in das die ganze Schweiz einbezogen und kommuniziert wird, ist einmalig. Viele der 7'200'000 Einwohner des Landes wurden zu Spezialisten der Landesausstellung und bildeten sich Meinungen, die sie gerne – zum Beispiel in den Leserbriefspalten – äusserten.

Die verschiedenen Akteure aus Politik, Kultur, Wirtschaft sowie aus den Verbänden haben dieses Phänomen – verbunden mit der starken Medienpräsenz – rasch begriffen. Die Expo.01 und die Expo.02 bildeten eine einmalige Plattform für alle Akteure des Landes, die sich Aufmerksamkeit verschaffen wollten. Vor allem die Expo.02, die gewisse mit der Expo.01 verbundene Frustrationen zu verdauen hatte, wurde zu einem besonderen Resonanzkörper im Land. Ob sie sich nun für oder gegen die Landesausstellung aussprachen, den einen oder anderen Punkt kritisierten oder lobten: Die Akteure konnten sich des ausserordentlichen Echos in den Medien und der öffentlichen Meinung sicher sein.

Gerade die Verbände nutzten diese Plattform ausgiebig zur eigenen Profilierung, indem sie Behauptungen aufstellten, die sich während der Veranstaltung als haltlos erwiesen. Die Polemik von Pro Familia bei der Streichung der Kinderkrippen, der Umweltverbände bezüglich der Verkehrsfrage oder von Pro Infirmis zur Frage des Zugangs für Behinderte zu den Arteplages ist typisch für dieses Phänomen.

Auch Einzelpersonen, insbesondere in der Westschweiz und im Tessin, nutzten die sich bietende Gelegenheit. In der Betriebsphase übernahmen

die Humoristen diese Rolle, wobei ihnen die Medien (unverhältnismässig) viel Aufmerksamkeit schenkten.

In der Politik profilierten sich die Grünen, die SVP und die CVP bei den Abstimmungen im Parlament als Expo-Gegner.

### 6.3.2.5 Interne Ungleichgewichte

Die an der Expo.01 und Expo.02 beteiligten Leute, die Direktoren, wurden zwangsläufig zu öffentlichen Personen. Während bei der Expo.01 noch ein gewisses Gleichgewicht zwischen den Direktionen herrschte, war dies bei der Expo.02 nicht mehr der Fall. Die Medien interessierten sich in erster Linie für die Präsidentin der Generaldirektion und den künstlerischen Leiter, die als Retter der Landesausstellung galten. Die PR-Aktivitäten, bei denen die anderen Direktoren und ihre Leistungen hervorgehoben wurden, trugen dazu bei, die durch diese «ungleiche Behandlung» provozierten Spannungen abzubauen.

Die verschiedenen Direktionen hatten ihre eigenen Kommunikationsinteressen, die der allgemeinen Strategie zuwiderlaufen konnten. Ein Beispiel fand sich in der unterschiedlichen Sicht der künstlerischen Direktion und der Direktion Marketing/Kommunikation.

Wie andere Veranstaltungen dieser Art sahen sich sowohl die Expo.01 als auch die Expo.02 mit dem Problem konfrontiert, dass die Akteure aus der Welt der Kultur nur spärlich über im Entstehen begriffene Projekte informieren. Es wäre von Vorteil gewesen, wenn bei etwa zehn Ausstellungsprojekten die verschiedenen Entwicklungsschritte hätten aufgezeigt werden können. Nur gerade das «Panorama der Schlacht von Murten» konnte auf diese Weise verwendet werden, was sicher zu seinem grossen Erfolg beigetragen hat. Die künstlerische Leitung hat die Position der Autoren und Künstler eher unterstützt, indem der Inhalt erst bei der offiziellen Eröffnung enthüllt wurde, beziehungsweise zehn Tage vorher anlässlich der «Preview Days» für die Medien.

Eine intensivere Kommunikation im Voraus hätte die Besucher besser vorbereitet. Schon bald nach der Eröffnung wurden Klagen laut, wonach gewisse Ausstellungsobjekte unverständlich seien. Projekte wie «Un ange passe», «Ada», «Le premier regard», «SIGNALSCHMERZ» usw. haben unter diesem Mangel gelitten, was mit einer guten Kommunikation und starken Bildern vor der Eröffnung hätte vermieden werden können.

Dasselbe geschah mit der Information zu den Events. Konkrete Angaben konnten erst Ende 2001, Anfang 2002 veröffentlicht werden. Davor mussten sich die Medien mit Spekulationen zufrieden geben, was zu einer Reihe von Fehlinformationen führte. Diese fehlenden Informationen waren nicht Ausdruck des schlechten Willens seitens der Autoren und Künstler, sondern hatten ihren Ursprung in der Tatsache, dass die Verträge mit den Künstlern so spät unterzeichnet wurden.

### 6.3.2.6 Doppelte Dezentralisierung

Die doppelte Dezentralisierung der Expo.01/02 in vier Städten einer Randregion des Landes beeinflusste die Kommunikation. Die allgemeine Haltung der Medienzentren der Schweiz (Bern, Zürich, Lausanne und Genf) gegenüber der Peripherie ist eine Analyse wert.

Solange der Inhalt der Landesausstellung unklar erschien, zeigten sich die beiden Kulturzentren des Landes gegenüber dem Projekt relativ gleichgültig oder sogar feindselig. Die grösste Herausforderung für die Kommunikation bestand darin, die grossen Verlagshäuser sowie die Verantwortlichen der nationalen Fernsehanstalten in Zürich und Genf von der Berechtigung und dem Wert des Projekts zu überzeugen.

In den Monaten vor der Eröffnung der Expo.02 und vor allem danach zeigten die nationalen Medien in Zürich und Bern klar ihre Unterstützung an, und ihre Redaktionen waren gegenüber der Expo.02 durchwegs positiv eingestellt. Die Dezentralisierung spielte keine Rolle mehr.

Die Haltung der Medien des Arc lémanique blieb zwiespältig und bei manchen feindselig. Mindestens zwei Gründe führten zu dieser Haltung: Die Tatsache, dass das Ereignis nicht in Lausanne oder Genf stattfand, spielte sicher eine Rolle. Zweitens war bei der Berichterstattung der Reflex gegen das Hinterland von Bedeutung. Journalisten, die für diese Medien vom Anlass berichteten, sowie Informationsdienste der SSR (Radio und Fernsehen) bestätigten diese Feststellung.

Die Tatsache, dass die Expo mit Ausnahme von Neuenburg in Städten stattfand, die nicht Kantonshauptorte waren, schadete der Sache ebenfalls bis zu einem gewissen Grad. Das Gewicht mancher Politiker und Meinungsmacher dieser Regionen in den Medien war kleiner als das gewisser Lästere.

### **6.3.3 Die Medien**

Die Medien und gewisse Journalisten spielten in der Vorbereitungsphase und während der Veranstaltung eine entscheidende Rolle.

#### **6.3.3.1 Die schweizerischen Medien**

##### **1. Das Ziel**

Das gemeinsam mit der Direktion Marketing gesteckte Ziel war rein kommerzieller Natur: 10 Millionen Besuche in der Drei-Seen-Region.

Die Rolle des Departements IRP und vor allem die Arbeit der Medien beeinflusste die öffentliche Meinung und verbesserte nach und nach das Image der Landesausstellung.

Marketing und Werbung waren ihrerseits zuständig für die Ankurbelung des Ticketverkaufs.

##### **2. Die Strategie**

Die Strategie der Expo.02 basierte auf fünf Achsen:

- a. Das gemeinsam von der Direktion Marketing und dem Departement Publikationen erstellte Marketing- und Kommunikationskonzept wurde für die Expo.02 zur Hauptachse, an die man sich halten musste («Bibel»). Diese Strategie bestimmte die verschiedenen Phasen mit genauen Zielen und klar definierten Themen. Das mit der nötigen Flexibilität angewandte Konzept erleichterte die Arbeit deutlich und diente allen Kommunikatoren der Expo.02 als Anhaltspunkt.

Allerdings war es vor der Eröffnung oft sehr schwierig, die Informationen zu beschaffen, welche die Medien zu einem bestimmten Zeitpunkt interessierten, zum Beispiel die Inhalte der Ausstellungen und Events (siehe Kapitel «Interne Ungleichgewichte»). Während der Landesausstellung selbst befanden wir uns dann in der paradoxen Situation, endlich alle Informationen liefern zu können, gleichzeitig aber feststellen zu müssen, dass sich die Medien nicht mehr wirklich dafür interessierten.

Für die Events war es äusserst schwierig geworden, Aufführungen von kurzer Dauer oder bestimmte Projekte innerhalb des globalen Projekts Expo.02 zu fördern wie zum Beispiel gewisse Theaterstücke, Konzerte und Thementage. Diesbezüglich haben weder die Ausstellungen noch die Events die im Marketing- und Kommunikationskonzept in sie gesetzten Erwartungen erfüllt.

Dieses Konzept hatte allerdings einen Punkt unterschätzt: die Bedeutung der veröffentlichten Zahlen zu verkauften Eintrittskarten und Eintritten. Angesichts des überwältigenden Verkaufstarts mit 500'000 verkauften Tickets Anfang Dezember 2001 stiegen Glaubwürdigkeit und Interesse sprunghaft an. Die Kommunikation bezüglich des Verkaufs und des Marketings spielten eine grössere Rolle als erwartet.

Ein anderes Thema erlangte grosse Bedeutung: die Diskussion über den Sinn einer Landesausstellung und über die schweizerische Identität. Sie wurde auch deshalb wichtig, weil gleichzeitig andere Themen im Zentrum der öffentlichen Diskussion standen (UNO, Swissair, Wirtschaftsforum Davos, Ereignisse und Unfälle in der Schweiz: Gotthard, Zug, sich abzeichnende Wirtschaftskrise usw.). Die Expo.02 positionierte sich in diesen Diskussionen rund um die Identität der Schweiz mit neuen, originellen und frischen Vorschlägen.

- b. Die geografische Achse: Die Strategie bestand in einer Mediatisierung von innen nach aussen, indem in einer ersten Phase das Schwergewicht auf die Medien der Drei-Seen-Region gelegt wurde, dann auf die regionalen Medien der betroffenen Kantone und schliesslich auf die nationalen und internationalen Medien.

Es war entscheidend, zuerst die Drei-Seen-Region zu überzeugen, bevor der Rest des Landes für die Sache gewonnen werden konnte. Dieses Vorgehen war von den Kommunikationsverantwortlichen der Weltausstellung in Hannover empfohlen worden, wo dieselbe Strategie zur Anwendung gelangt war: «Solange Sie eine Lachnummer in der Region sind, werden sie im Rest des Landes nicht ernst genommen», erklärte der Presseverantwortliche der Expo in Hannover im Juni 2000.

So konzentrierte sich das letzte IRP-Team während des ganzen Jahres 2000 und bis im Herbst 2001 auf eine intensive Kommunikation mit den Medien und Meinungsmachern der Gastregion, welche die Bedeutung der Veranstaltung für ihre Region sehr wohl verstanden.

- c. Die dritte Achse betraf die Öffnung in den Redaktionen der nationalen Medien. Die Expo.02 war in den meisten nationalen Medien noch immer ein Thema, das unter dem politischen und finanziellen Aspekt behandelt und deshalb dem Bundeshausredaktor in Bern anvertraut wurde.



Die Chefredaktionen und die Verantwortlichen der Kulturabteilungen mussten überzeugt werden, sich eine eigene qualifizierte Meinung über das Projekt zu bilden. Dies wurde durch Besuche in den Redaktionen im Herbst 2001, Einladungen in die Drei-Seen-Region und Baustellenbesuche ab Januar 2002 erreicht.

- d. Das Krisenmanagement erforderte grosse Voraussicht und ein rasches Reaktionsvermögen bei voller Transparenz. Die Antizipations- und Reaktionskapazitäten wurden durch rasche Initiative kombiniert, um den Medien so viele Informationen wie möglich zu liefern und zu vermeiden, dass ein bestimmtes Thema allzu lange in den Schlagzeilen verblieb. Diese Strategie trug ihre Früchte vor allem zwischen Mai 2000 und Mai 2002. In der Betriebsphase suchten sich die Medien ihre Themen selbst, ohne dass sie ständig mobilisiert werden mussten.
- e. Während der Betriebsphase war es wichtig, dass über das Ereignis unabhängig von den Tagesaktualitäten korrekt berichtet wurde. Der mit der SRG SSR idée suisse ausgehandelte Vertrag zum Beispiel sowie die mit den privaten Fernseh- und Radiostationen und bestimmten Verlagshäusern vereinbarten Abkommen sollten diese Aufgabe erleichtern. Die von der Direktion Marketing und Events abgeschlossenen Vereinbarungen im Bereich der Medienpartnerschaft haben einen wichtigen Teil dazu beigetragen.

### 3. Die Aktivitäten

Die vom Departement lancierten Aktivitäten haben im Laufe der Zeit zugenommen. Insgesamt organisierten die Verantwortlichen der Expo 2001, Expo.01 und Expo.02:

#### Veranstaltungen

- Die Landesausstellung organisierte mehr als 120 Pressekonferenzen, an denen durchschnittlich 50 Journalisten teilnahmen. Die «Rekordkonferenz» vom 4. Oktober 1999 zog 400 Journalisten an und wurde – wie ein paar weitere – von den drei Kanälen des Schweizer Fernsehens direkt übertragen. Bei jeder Pressekonferenz lieferten Presseunterlagen die Basisinformationen.
- Durchgeführt wurden mehrere Pressereisen nach La Rochelle zur Vorstellung der IRIS-Boote, eine Reise für die Deutschschweizer Medien im Juli 2001 sowie verschiedene Pressereisen für die internationalen Medien oder ihre Korrespondenten in der Schweiz, denen sich nationale Medien anschlossen.
- Die «Preview Days» für die Medien vom 4. und 5. Mai 2002 – zehn Tage vor der offiziellen Eröffnung mit Beteiligung von 500 Journalisten und Fotografen – bildeten das Highlight der vom Departement IRP organisierten Veranstaltungen.
- Die Medien wurden zu allen von der Landesausstellung vor und während des Betriebs organisierten Veranstaltungen eingeladen. Vor der Eröffnung handelte es sich vor allem um öffentliche Vorträge von Mitgliedern des Comité stratégique/directeur und/oder der Generaldirektion. In der Betriebsphase ging es um die Vernissagen der Ausstellungen und die Premieren von allen Events. Ganz besonders beachtet wurden überdies die Kantonaltage und die thematischen Tage.



Das IRP begünstigte ausserdem die informellen Kontakte mit den Medien, indem es Aperos organisierte wie zum Beispiel anlässlich der Eröffnung des Medienzentrums in Biel im Januar 2002 sowie zehn Tage vor Schluss der Landesausstellung.

### **Schriftliche Informationen/Publikationen**

Die Expo.01 und Expo.02 haben 190 Pressecommuniqués und Presseinformationen publiziert und elektronisch an etwa 1600 Journalisten verschickt. Parallel dazu wurden die Meldungen an etwa 500 Redaktionen per Fax übermittelt.

Eine einzige Publikation war ausschliesslich für die Medien bestimmt: der Medienführer auf Deutsch, Französisch und Englisch mit allen praktischen Informationen für Journalisten. Zudem wurden den Medien sämtliche Publikationen der Expo.02, inklusive offiziellem Führer und offiziellem Buch, die Ausstellungsprospekte und die Newsletters zugestellt.

Während der Landesausstellung erhielten die Medien von der Direktion Events detaillierte Angaben für jeden Tag, damit sie die jeweiligen Veranstaltungen in ihre Kulturseiten und -agenden einfügen konnten.

Das Departement IRP ergriff etwa fünfzigmal die Initiative, um von den Direktoren signierte Artikel in ausgewählten Medien zu platzieren.

### **Mündliche Informationen/Exklusivitäten**

Ausserdem lieferte die Expo.02 regelmässig Informationen an die Schweizerische Depeschagentur (sda), um sicher zu gehen, dass die Medien mit Informationen versorgt wurden, ohne dass diese zu offiziell wirkten.

Das Departement organisierte zahlreiche Interviews mit den Direktoren – auf eigene Initiative oder als Antwort auf Anfragen von Journalisten.

IRP kontaktierte regelmässig verschiedene Medien, um Themen vorzuschlagen, ohne dabei in die Falle von «Exklusivitäten» zu geraten.

### **Audiovisuelle Information**

Die Fotoagenturen erhielten privilegierte Informationen und Zugänge, um die fotografische Archivierung zu erleichtern.

Die Medien konnten ebenfalls auf ein äusserst komplettes Fotoarchiv auf der Internetsite zugreifen.

Den Fernsehanstalten wurde mehrmals Basismaterial wie Modelle der architektonischen Ikonen und Luftaufnahmen zur Verfügung gestellt. Auf Anfrage erhielten sie Zugang zum Archiv der Abteilung Audiovisuelles des Departements Publikationen.

### **Internet**

Auf der Internetsite ([www.expo-01.ch](http://www.expo-01.ch) resp. [www.expo.02.ch](http://www.expo.02.ch)) war ein Teil den Medien vorbehalten (Zugang mit Passwort). Auf dieser Site fanden sie alle Pressecommuniqués und Presseunterlagen. Bei der Lancierung der Site im Jahr 1997 handelte es sich um eine neue Art der Informationsverbreitung, an die sich die Journalisten erst gewöhnen mussten.

Die Internetsite mit ihren E-Mail-Funktionen erlaubte allen Journalisten, die Informationen zu erhalten und online auf dem Laufenden zu bleiben.

#### 4. Die Ergebnisse

Es ist schwierig, die Resultate in den Medien objektiv zu beurteilen, da wir selbst direkt beteiligt sind. Hingegen kann zwischen der Menge und der Qualität der Artikel und Sendungen unterschieden werden.

Menge: Über die Expo.01 und die Expo.02 ist in den Medien ausführlich berichtet worden. Allein die Schweizerische Depeschagentur hat in den sieben Jahren mehr als 5000 Depeschen produziert, davon allein 1000 im Jahr 2002.

Qualität: Es wurde nur eine einzige detaillierte Evaluation von Argus im Jahre 1998 durchgeführt. Diese Untersuchung zeigt die Tendenz, welche das Projekt Expo.01/02 in all den Jahren der Planung durchlebt hat. Mit Ausnahme der Phase zwischen August und Dezember 1999 war ein grosser Teil der Artikel und Sendungen positiv oder «neutral» und nur ein verschwindend kleiner Teil wirklich kritisch oder sogar offen feindselig dem Projekt gegenüber. Allerdings ist dieser kleine «negative» Teil in vielen Fällen stärker im Gedächtnis der Bevölkerung verankert geblieben.

Wenn man den Anteil der positiven Meinungen dem Projekt gegenüber betrachtet, der anlässlich von Umfragen bei der Schweizer Bevölkerung erfasst worden ist, stimmt dieser in etwa mit der Haltung der Medien überein. So war der positive Anteil nach den Nominierungen von Jacqueline Fendt und Pipilotti Rist sehr hoch, um dann bei der Entlassung und der Demission sehr tief zu fallen. Danach hatte er Mühe, sich zu erholen. Erst ab Januar 2002 und vor allem nach den «Preview Days» erreichte der Anteil die Rekordhöhe von 76 Prozent positiven Meinungen.

Die Befragungen der Leute auf den Arteplages selbst ergaben während der ganzen Dauer der Veranstaltung 90 Prozent Zufriedenheit. Der Einfluss der Medien auf diese Stellungnahmen ist unbestritten. Ihr Einfluss sank während der Betriebsphase, weil die Leute sich selber eine Meinung bilden konnten. Viele Besucher entdeckten eine echte Diskrepanz zwischen der von den Medien vermittelten Meinung und der Realität des Projekts.

Dennoch ist es aber interessant, die Haltung der Medien in den drei Sprachregionen und in der Drei-Seen-Region zu analysieren.

#### Drei-Seen-Region

Die Medien der Drei-Seen-Region hatten die politische Dimension der Veranstaltung rasch begriffen und erkannten die Möglichkeit, ihre Region wirtschaftlich zu positionieren – mit den entsprechenden mittel- und langfristigen Auswirkungen. Ihre Unterstützung der Expo wurde von den Herausgebern selbst angeordnet.

Die Redaktionen gingen die Sache sehr seriös an. Jedes Medium bot einer Gruppe von Journalisten die Möglichkeit, sich zu spezialisieren. Dank ihrer Kompetenz bei der Berichterstattung zum Thema Expo galten die regionalen Medien lange als Massstab für die Schweizer Medien. Ihre Journalisten waren die ersten, die die Komplexität des Projekts erfasst hatten und alle Etappen im Detail verfolgten.

Durch ihre Strategie, zuerst die Gastregion zu überzeugen, versuchte die Expo.01/02 diese Medien direkt einzubeziehen. Dies führte zur Zusammenarbeit:

- zwischen den regionalen Zeitungen und dem «Expo-Journal»
- mit dem Lokalfernsehen: Produktion von 8 Sendungen vor der Eröffnung im Rahmen von ExpoTV dank einer finanziellen Unterstützung durch die Expo.02; während der Betriebsphase mit der Unterstützung des BAKOM Produktion von 23 Sendungen von 30 Minuten Dauer, die auf den Kanälen aller Privatfernsehen der Schweiz ausgestrahlt wurden
- mit den Privatradios: Das in der Deutschschweiz von Radio Canal 3 in Biel lancierte und vom BAKOM finanziell unterstützte Projekt Newspool erlaubte die Verbreitung der Nachrichten durch ca. 10 Privatradios. In der Westschweiz entstanden die von der Neuenburger Radio-station RTN produzierten und von der Expo.02 finanziell unterstützten Sendungen «Arteflash», die mit Ausnahme eines Lausanner und eines Genfer Senders von allen Privatradios in der Romandie ausgestrahlt wurden.

### **Deutschschweiz**

Bei der Abdeckung der Expo durch die Deutschschweizer Medien lässt sich über die sieben Jahre eine recht grosse Homogenität feststellen. Auch wenn die Akzente je nach Medium unterschiedlich gesetzt wurden, stand die Objektivität stets an vorderster Stelle.

Einige Deutschschweizer Medien bezogen eine eigene Position. So haben die Federn von Lukas Schmutz in der Basler Zeitung, von Max Frenkel in der NZZ und von Jean Martin Büttner im Tages Anzeiger mehrmals das Schicksal der Landesausstellung beeinflusst, zum Beispiel beim Entscheid über die Fortsetzung des Projekts im Herbst 1999.

Im Herbst 2001 konnte in der Deutschschweiz bei der Berichterstattung über das Ereignis ein echtes Interesse für den Inhalt festgestellt werden. Dieses Interesse verstärkte sich Anfang 2002 und bestätigte sich mit der Eröffnung.

Bei den meisten Deutschschweizer Medien – mit Ausnahme der Wochenblätter und der Wirtschaftspresse – war der echte Wille erkennbar, dieser Landesausstellung eine Chance zu geben.

Diese Tendenz äusserte sich am spektakulärsten bei der Boulevardzeitung «Blick», die einen klaren redaktionellen (und politischen) Pro-Expokurs fuhr. Diese «Unterstützung» hielt während der ganzen Veranstaltung an und hat sicher zum Publikumserfolg der Expo.02 beigetragen.

### **Westschweiz**

Die Westschweizer Medien verfolgten die Landesausstellung mit grösserer Intensität und Regelmässigkeit. Wegen der geografischen Nähe fiel ihr Blick auch kritischer aus.

Der Druck, Inhalte zu liefern, war in diesem Landesteil grösser, insbesondere im Herbst 1998 und im Frühling 2001.

In einer ersten Phase wurde das Ereignis von Spezialisten aus dem Bundeshaus dokumentiert. Ein paar Enthüllungsjournalisten machten Jagd

auf Scoops. Die Kulturredaktionen sämtlicher Medien kümmerten sich relativ spät um das Thema (Anfang 2002).

In der Romandie konnte man eine weniger grosse Einheitlichkeit in der Berichterstattung feststellen. Die Medien beobachteten sich gegenseitig und versuchten, die Berichte auszugleichen, wenn diese zu positiv oder zu negativ ausfielen.

Die Jagd nach Scoops hielt während der Veranstaltung an, zusammen mit mehreren Versuchen, Kampagnen zu lancieren, zum Beispiel rund um die fehlenden Schweizer Fahnen, das Eröffnungsspektakel, das Theaterstück am 1. August oder die Besucherzahlen. Insbesondere die Zeitung «Le Matin» bearbeitete diese Themen, ohne dabei andere Aspekte des Projekts ausser Acht zu lassen, und oft mit Fotoreportagen unterlegt. Die Zeitung «Le Temps» und das Magazin «L'Hebdo» lieferten ausgeglichene Berichte mit Reportagen und Analysen. Die Rolle von «Romandie Combi», einer Zusammenarbeit zwischen acht Regionalzeitungen, ermöglichte eine starke Präsenz in der Westschweiz, parallel zu den Medien von Edipresse und Ringier.

Bemerkenswert war zudem das Interesse der Westschweizer Karikaturisten für das Thema, zum Vergnügen der Direktoren und Mitarbeiter der Landesausstellung.

Wenn das Image der Landesausstellung in der Westschweiz und insbesondere in Genf weniger positiv ausfiel, kann daraus gefolgert werden, dass die Medien eine gewisse Wirkung zeigten. Sie sahen in der fehlenden politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Unterstützung in gewissen Teilen der Romandie ein Zeichen der Schwäche der Expo.02 und zögerten nicht, dies auszunutzen.

### **Italienische Schweiz**

Die Tessiner Medien haben lange gewartet, bevor sie sich mit dem Projekt befassten. Zwei Gründe für diese Verspätung finden sich im Scheitern ihres eigenen Projekts und in der grossen geografischen Entfernung. Die Expo.02 hatte in Mario Botta, Architekt und Autor des Konkurrenzprojekts, einen ihrer schärfsten Kritiker. Er profitierte ausgiebig von der Plattform, welche ihm die Tessiner Medien boten.

Die Projekte mit Tessiner Beteiligung – der Kantonaltag und die Ausstellung «Grenzen (er)leben» – durchliefen ebenfalls Höhen und Tiefen, welche in den Medien der Südschweiz besondere Aufmerksamkeit fanden.

Das Hauptthema blieb aber die Integration der italienischen Sprache in die Landesausstellung und die Art und Weise, wie das Thema Sprache vergessen worden war.

Ohne die ausführliche Berichterstattung durch die SRG (Radio und Fernsehen) hätte die Landesausstellung in diesem Landesteil wenig Beachtung in den Medien gefunden.

## **5. Beurteilung**

Die im Marketing- und Kommunikationskonzept gesteckten Ziele sind klar erreicht worden: 10.28 Millionen Eintritte sowie ein Anstieg des positiven Bildes der Expo.02 von 36 Prozent im Jahr 1999 auf eindrückli-

che 76 Prozent (Umfrage im Mai 2002) sind Beweis genug. Wenn manche Informationen zum gewünschten Zeitpunkt nicht zur Verfügung standen, konnten sie durch andere Themen ad hoc ersetzt werden: Flexibilität und Anpassungsfähigkeit waren stets gefragt.

Die Strategie, wonach zuerst die Gastregion überzeugt werden muss, hat sich als richtig erwiesen. Auch wenn dieses Ziel relativ spät erreicht worden ist – im Herbst 2001 bei der Lancierung des Ticketverkaufs – hatte es doch Signalwirkung für den Rest der Schweiz.

Die Krisenkommunikation kam nur ein einziges Mal zum Einsatz, nämlich beim falschen Bombenalarm in Biel. Damit kann die Zweckmässigkeit natürlich nicht beurteilt werden. Hingegen wurde das Projekt mit mehreren Krisen in der Kommunikation konfrontiert. Je besser die Krise vorausgesehen werden konnte, je präziser das Timing, desto leichter konnte sie gemeistert werden. In diesem Bereich war das Jahr 1999 sicher das schwierigste. Der chronische Geldmangel, der Abgang gewisser Partner und die internen Turbulenzen erforderten besondere Anstrengungen, die im Grossen und Ganzen umfang- und zeitmässig beschränkt werden konnten. Eine Ausnahme gilt es zu erwähnen: Der Bruch der Plattformpfähle auf der Arteplage Neuenburg im März 2000 beschäftigte die Medien bis im Herbst.

Die ausgezeichnete Zusammenarbeit mit den wichtigsten Partnern, insbesondere mit den verschiedenen Kommunikationsverantwortlichen der Kantonspolizeien, der SBB und der Generalunternehmer hat viel zur Bewältigung der Krisen beigetragen.

Die Strategie, die Medien während allen Phasen des Projekts mit umfangreichen Informationen zu versorgen, hat sich als richtig erwiesen. Einerseits bestand eine Nachfrage seitens der regionalen Medien, die jeden Tag eine Seite zur Landesausstellung füllen mussten. Andererseits hat diese Strategie den Reichtum und die Komplexität des Projekts aufgezeigt. Trotz einiger Kritiken kann die positive Wirkung unterstrichen werden.

Der Erfolg der «Preview Days» war für die Kommunikation des Projekts entscheidend. Zehn Tage vor Eröffnung haben alle Medien – auch die Magazine – der Landesausstellung ganze Seiten und Sonderbeilagen gewidmet, und das ohne jegliche Mistöne.

Die solide Basisabdeckung, die dank der Zusammenarbeit mit der SRG, den regionalen und den meisten nationalen Medien erreicht werden konnte, stellte während der Veranstaltung ein entscheidendes Element dar und machte das Projekt gegenüber der da und dort geäusserten Kritik unverwundbar.

Die Transparenz, die entspannte und freundschaftliche Betreuung auf den Arteplages, die rekordverdächtige Reaktionszeit bei der Beantwortung von Anfragen und Interviewbegehren verstärkten im Laufe der Veranstaltung die Glaubwürdigkeit des Pressedienstes, der nie Gegenstand der Kritik geworden war.

### 6.3.3.2 Die internationalen Medien

#### 1. Das Ziel

Mit der Mediatisierung im Ausland waren drei Ziele verbunden:

- A. Unterstützung des Marketings, um rund eine Million Besucher in die Drei-Seen-Region zu locken. Diesbezüglich hing die Mediatisierung von der Marketingstrategie ab, die sich vor allem auf die Grenzregionen Frankreichs und Deutschlands konzentrierte.
- B. Mit der Landesausstellung sollte in diesen Ländern ein neues Bild der Schweiz gefördert werden. Der Slogan «Entdecken Sie eine neue Schweiz» passte somit sehr gut in die Strategie des Departements IRP.
- C. Und nicht zuletzt war damit die Absicht verbunden, dass die Mediatisierung im Ausland auch eine Wirkung in der Schweiz zur Folge haben würde – ganz nach dem Beispiel der lobenden Artikel in «Le Monde» und anderen internationalen Zeitungen anlässlich der Expo 64, welche die öffentliche Meinung damals stark beeinflusst hatten.

#### 2. Die Strategie

Die Strategie ruhte auf drei Säulen:

- «Präsenz Schweiz» mit dem Netzwerk der Botschaften und Konsulate
- «Schweiz Tourismus» mit ihrem Netzwerk und der Teilnahme an verschiedenen Messen
- Direktkontakte der Expo.02, um Lücken zu stopfen, insbesondere mit den Korrespondenten der internationalen Medien in der Schweiz (akkreditiert bei der UNO oder im Bundeshaus)

In einer ersten Phase beinhaltete die angewandte Strategie eine Mediatisierung in den Hauptstädten mit den nationalen Medien mit starker landesweiter Ausstrahlung. Später wurde die Strategie auf die benachbarten Regionen ausgedehnt.

Die grossen Zeitungen wie «Le Monde», «Figaro», «Libération» in Frankreich und «Die Zeit», «Die Süddeutsche Zeitung», «Die Frankfurter Allgemeine Zeitung» in Deutschland, von denen man eine Wirkung auf die Grenzregionen erhoffte, inspirierten die lokalen Zeitungen nicht besonders. Das Departement IRP war nicht genügend vorbereitet in dem Moment, als die Anstrengungen in diesen Regionen hätten verstärkt werden sollen.

Chronologisch gesehen knüpfte die Expo die ersten Kontakte im Herbst 2001, gefolgt von Einladungen auf die Artepales im Frühling 2002, unmittelbar nach der Eröffnung und während der ganzen Betriebsdauer.

#### 3. Die Aktivitäten

Die Aktivitäten bestanden hauptsächlich aus Pressekonferenzen in Paris, Berlin, Wien, Moskau, Rom, Luxemburg, Strassburg und Lyon. Ausserdem kümmerte sich der Pressedienst um die Medien anlässlich der Tourismussen in Stuttgart, München, Berlin und Paris. Die Beteiligung an diesen Pressekonferenzen war gut.

Für die bei der UNO in Genf akkreditierten Korrespondenten waren Pressereisen organisiert worden (dreimal).

Die meisten der in ihren Ländern anlässlich von Pressekonferenzen oder durch die Berichterstattung anderer Medien kontaktierten Journalisten haben in der Folge die Arteplages besucht, wo sie von den Medien-coaches betreut wurden.

Ab April 2002 verfasste und verschickte IRP jeden Monat einen Newsletter speziell für die internationalen Medien.

Alle internationalen Medien konnten sich gleich wie die Schweizer Medien beim Mediendienst akkreditieren lassen, um die Pressecommuniqués und Einladungen zu erhalten.

Das englisch sprachige Kapitel der Website diente ebenfalls zur Unterstützung und als Datenbank für die Fotos.

#### 4. Die Ergebnisse

Menge und Qualität geben eine Übersicht über das Ergebnis.

Quantitativ generierte die Expo.02:

- 1000 Presseartikel in 40 Ländern
- 20 Fernsehstunden in der ganzen Welt

Insgesamt waren bei der Expo.02 495 Medien und 866 Journalistinnen und Journalisten aus dem Ausland akkreditiert.

Die quantitative Wirkung war so gross, dass alle wichtigen Medien sich ein- bis zweimal mit dem Thema beschäftigten. Architektur- und Kunstmagazine boten dem Ereignis am meisten Raum.

Eine repetitive Wirkung in denselben Medien konnte nicht erreicht werden.

Qualitativ gesehen war die Wirkung ausgezeichnet. Folgende Zitate zeugen davon:

- «Think Millennium Dome but a million times better» (Sentinel Sunday)
- «Have they gone cuckoo?» (Wall Street Journal)
- «Instant inspiration: Just Add Water» (New York Times)
- «Wunderbares Kunst- und Architekturfestival» (Die Zeit)
- «Expo.02 met le feu au lac» (Figaro)
- «Expo is daring, innovative – and very late» (San Francisco Chronicle)

#### 5. Beurteilung

- Die Zusammenarbeit mit «Präsenz Schweiz» hat sehr gut funktioniert. Die Expo.02 konnte sich auf das Netz der Botschaften stützen, was sich bei der Vorbereitung von Pressekonferenzen als äusserst effizient erwies.
- Die Zusammenarbeit mit «Schweiz Tourismus» litt unter der Verschiebung der Expo.01 auf Expo.02. Weil das Jahr 2002 zum Jahr der Berge erklärt worden war, musste «Schweiz Tourismus» ihre Mittel dafür einsetzen ... auf Kosten der Expo.02.



- Die Vorbereitungszeit für alle Aktivitäten im Ausland war relativ kurz bemessen. Eine frühere Einstellung der Projektverantwortlichen hätte erlaubt, die Strategie zu verfeinern und die Kontakte auszubauen.
- Die Marketingwirkung der Mediatisierung war relativ gering, weil das Thema nicht wiederholt behandelt wurde und detaillierte Informationen zu Fahrkarten, Transportmitteln usw. fehlten.
- Die Wirkung der Mediatisierung im Ausland auf die Schweizer Medien und die Schweiz allgemein war ausgezeichnet. Mehrmals wurden in Artikeln ausländische Medien zitiert. Ausserdem erwähnten Meinungsmacher diesen wichtigen Beitrag immer wieder.

### 6.3.4 Öffentlichkeitsarbeit

Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit stützte sich das IRP ebenfalls auf das Marketing- und Kommunikationskonzept, das gemeinsam mit der Direktion Marketing und dem Departement Publikationen ausgearbeitet worden war. Im Laufe der Vorbereitungen erstellte das IRP konkrete Aktionspläne nach Zielpublikum und passte diese laufend an. Auch hier bestand die Strategie darin, zuerst die Öffentlichkeit der Expo-Region zu überzeugen, bevor das entferntere Publikum bearbeitet wurde. Je nach Umständen konzentrierte man sich vermehrt auf ein Zielpublikum, zum Beispiel die Politiker.

#### 6.3.4.1 Die wichtigsten Zielpublika

##### 1. Anwohner

Dieses Publikum manifestierte sich in erster Linie in Neuenburg (Quartier der Beaux Arts) und in Biel. In Murten war die ganze Stadt vom Ereignis betroffen, während es in Yverdon-les-Bains keine Anwohner im eigentlichen Sinn gab.

In einer ersten Phase ging es darum, in nützlicher Frist präzise und glaubwürdige Informationen zu liefern und den Dialog zu suchen, um gemeinsam befriedigende Lösungen zu finden. Das Departement IRP machte sich zum Anwalt der Anwohner, um für sie Kompensationen zu erhalten.

Diese Aktivitäten umfassten:

- mindestens drei Infoabende pro Arteplage-Stadt, entweder für die direkt betroffenen Anwohner oder für die ganze Bevölkerung
- Briefe an die betroffenen Haushalte von Biel und Neuenburg mit Informationen und detaillierten Plänen
- Artikel in den lokalen Medien mit den Informationen bezüglich der getroffenen Massnahmen zur Einschränkung der Belästigungen
- Baustellentafeln mit Informationen zum Zutritt zu den Arteplages und zu den laufenden Arbeiten
- Einladungen zu Abendveranstaltungen: 15. Mai 2001 in Neuenburg mit Vorpremiere des Eröffnungsspektakels, Apero in Biel einen Monat vor Ende der Expo.02
- Pässe für den Gratiseintritt im ersten Monat der Veranstaltung (4 Karten pro Haushalt, übertragbar) sowie für den Schlusstag ab 18.30 Uhr

Die erreichten Resultate waren befriedigend: die Kritik der Anwohner verstummte ab Herbst 2001. In der Betriebsphase wurden nur einzelne Stimmen laut, die ihre Unzufriedenheit ausdrückten. Die Expo.02 konnte

ausserdem gewisse Forderungen erfüllen, insbesondere in Neuenburg. Die Anwohner hatten rasch begriffen, dass es besser war, sich am Fest zu beteiligen.

Schlussfolgerung: Dieses Publikum muss sehr ernst genommen werden, ist es doch ein wichtiger Teil der Gastgeberstadt und spielt beim Empfang der Besucher vor den Toren der Ausstellung eine wichtige Rolle.

## 2. Die Drei-Seen-Region

Die Bedeutung der Kommunikation innerhalb der Gastregion ist bereits im Kapitel Medien ausführlich behandelt worden. Neben den Medien, die eine entscheidende Rolle spielten, müssen noch weitere Aspekte hervorgehoben werden.

Die Kommunikationsstrategie hatte zum Ziel, die Region für die einmalige Chance und Möglichkeit zu sensibilisieren, ein ausserordentliches Ereignis mitzuerleben. Die Region, die von der Direktion Events zur «Kulturhauptstadt der Schweiz während 159 Tagen» erklärt worden war, erkannte die sich bietende Gelegenheit vom Moment an, wo das Kulturprogramm veröffentlicht worden war.

Bei den Aktivitäten ausserhalb der Mediatisierung muss die Bedeutung der direkten Beteiligung unterstrichen werden. Mehrere Tausend Leute waren direkt involviert, sei es als Mitarbeiter der Expo.02, als Darsteller beim Eröffnungsspektakel, als Gastgeber, indem sie Angestellten Zimmer vermieteten, im Rahmen ihrer beruflichen oder freiwilligen Tätigkeit (Tourismus, Hotellerie, Restauration) oder innerhalb der im Rahmen der zur kulturellen und wirtschaftliche Belebung der Stadt gegründeten Verbände. Ausserdem widmeten die Schulen der Landesausstellung viel Zeit, und es gab keine Klasse, welche die Expo nicht besucht hätte. Diese direkte Teilnahme bildete das stärkste Argument.

Neben dieser Beteiligung profitierten die Bewohner von Vorzugspreisen (Saisonpass zu CHF 160.–) und Spezialangeboten für gewisse Events, von denen sie auch Gebrauch machten.

Die Unterstützung durch die kommunalen und kantonalen Behörden und die Organisation der gemeinsamen Informationsabende spielten eine entscheidende Rolle bei der Überzeugung der lokalen Bevölkerung.

Die Strategie, nach der es darum ging, sich zuerst auf die Region der Veranstaltung zu konzentrieren, war erfolgreich. Das Drei-Seen-Land hat seine Rolle als Gastregion vorzüglich gespielt.

## 3. Politik

Die politische Kommunikation erfolgte je nach Periode auf verschiedenen Ebenen und mit genau definierten Zielen. Erst die Parteipolitik hat diese Kommunikation gestört.

In einer ersten Phase bekam das Projekt Nachwirkungen in jenen Regionen zu spüren, welche die Landesausstellung nicht organisieren durften: Genf, Tessin, Wallis und Ostschweiz. Es war der Ausstrahlung und der Überzeugungskraft von Bundesrat Jean-Pascal Delamuraz zu verdanken, dass das Projekt der Drei-Seen-Region an Glaubwürdigkeit und Unterstützung gewinnen konnte. Sein Abgang hinterliess monate- wenn nicht jahrelang eine grosse Leere in der politischen Kommunikation auf nationaler Ebene.

Die politische Kommunikation basierte in der Folge auf direkt betroffenen Persönlichkeiten wie dem Präsidenten des Comité stratégique und den Stadtpräsidenten, namentlich jenem der Stadt Biel. Als die Finanzierung aber ins Wanken geriet, liess ihr Einfluss nach, und das Feld wurde mehr und mehr den Kritikern überlassen.

Mit dem Eintritt von Franz Steinegger ins Comité directeur änderten sich die Voraussetzungen schlagartig. Mit ihm, dem Generalsekretariat und der Strategie der Generaldirektion gelang es, in der politischen Diskussion das Vertrauen der meisten Politiker zurückzugewinnen.

Die Ziele haben sich im Laufe der Zeit nicht verändert:

- die Politik von der Berechtigung des Projekts überzeugen
- die Mehrheit in den eidgenössischen und kantonalen Abstimmungen sicherstellen
- Mobilisierung der Politiker, das Projekt öffentlich zu unterstützen

Zusätzlich zur Mediatisierung, die auch die Politik im Auge hatte, insbesondere mit von der Generaldirektorin oder einem der Direktoren unterschriebenen Artikeln in der Meinungspressen, wurden folgende Instrumente geschaffen:

- eine eidgenössische Parlamentariergruppe unter der Leitung der Nationalrätin Dorle Vallender (FDP/AR). Diese Gruppe organisierte zwischen 2000 und 2002 zusammen mit dem IRP bei jeder Parlamentssession im Bundeshaus Informationssitzungen
- Newsletter und Ad-hoc-Informationen vor Abstimmungen über die Finanzierung
- Pflege der Kontakte zu den beiden Finanzdelegationen der eidgenössischen Räte durch die Finanzdirektion
- enge Kontakte zwischen dem Generalsekretariat der Expo.02 und den Kantonsvertretern, welche die Expo.02 auf Punkte hinwies, die es bei der Kommunikation zu beachten galt
- Versand von Publikationen zur Expo.02, um das Interesse zu wecken
- ein Jahr vor Eröffnung Besuche auf den Arteplages-Baustellen für Parlamentariergruppen auf eidgenössischer Ebene und anschliessend für die Exekutiven verschiedener Kantone sowie organisierte individuelle Besuche auf Anfrage

Die Ergebnisse der politischen Kommunikation fielen unterschiedlich aus. Einerseits erhielt die Expo.02 in allen Abstimmungen die Unterstützung der eidgenössischen und kantonalen Parlamente, auf der anderen Seite verspürte die Expo.02 selten echte Unterstützung seitens der Politik, mit Ausnahme der politischen Instanzen der Drei-Seen-Region. Diese Unterstützung fehlte während der Veranstaltung sogar vollständig. Einzig die Mitglieder der SVP haben die Veranstaltung mit Fotos öffentlich kommentiert, beziehungsweise kritisiert, während die Politiker der anderen Parteien inklusive die Bundesräte die Arteplages regelmässig als Privatpersonen besuchten, ohne ihre eigene oder eine öffentliche Meinung zur Landesausstellung zu äussern.

Der Bundespräsident, der das Projekt von Anfang an unterstützte, leistete 2002 einen besonderen Einsatz, als er seine Neujahrsansprache von einer Expo-Arteplage aus hielt. Verschiedene Bundesräte nutzten die Plattform der Expo bei Veranstaltungen, um sich zur Schweizer Politik allgemein zu äussern. Erst bei seiner Rede anlässlich der Schlussfeier unterstützte der für das Projekt verantwortliche Bundesrat die Expo.02, indem er die

Finanzprobleme mit folgenden Worten relativierte: «Zum Teufel mit der Knauserigkeit!»

Ausserhalb der Region war die Stimme der Lokalpolitiker kaum zu vernehmen, weder in ihren eigenen Parteien noch in politischen Kreisen.

Im Bereich der politischen Kommunikation litten die Expo.01 und die Expo.02 besonders unter der Verwirrung rund um den Auftrag und den Auftraggeber der Landesausstellung. Die Politik erweckte den Eindruck, das Projekt stamme nicht von ihr. Das Comité stratégique mit Francis Matthey und das Comité directeur mit Franz Steinegger mussten mit dieser ungesunden Ambiguität leben. Ohne den Willen der Politik, ihre Verantwortung wahrzunehmen, öffnete die politische Kommunikation all jenen Tür und Tor, die sich zu profilieren suchten. Die Landesausstellung wurde zu ihrem bevorzugten «Punchingball».

#### 4. Ausstellungs- und offizielle Partner

Ziel der Kommunikation mit den offiziellen und den Ausstellungspartnern war es, einen Multiplikationseffekt der zentralen Botschaften und ein «third party endorsement» seitens der Wirtschaft zu erhalten.

Die zur Verfügung gestellten Mittel sollten zu einer engen Zusammenarbeit und einer guten Koordination aller unternommenen Schritte führen. Anlässlich zahlreicher Sitzungen sind diese Strategien diskutiert und gutgeheissen worden, ohne dass sich aber die Partner formell verpflichtet hätten. Die zur Verfügung gestellten Mittel waren:

- regelmässige (quartalsweise) Präsentation der vorgesehenen Schritte und wöchentlicher Versand eines detaillierten Medienplans
- Übergabe des Marketing- und Kommunikationskonzepts
- bilaterale Sitzungen mit den meisten Partnern, um die gegenseitigen Strategien zu verfeinern, und Vorbereitung von Krisenszenarien während der Veranstaltung
- komplette Dokumentation, die allen Medien zugestellt wurde

Die seitens der Partner erreichten Ergebnisse blieben zwiespältig. Nur einige Schlüsselpartner (SBB, SRG SSR idée suisse, Swisscom, Securitas, Coop, Rentenanstalt) haben tatsächlich Strategien und Kommunikationspläne ausgearbeitet, die sie mit der Expo.02 teilten. Jedenfalls war es illusorisch zu glauben, dass die Partner über ihr direktes Engagement hinaus in die Kommunikation investieren würden. So bestand bei vielen das einzige Ziel fast nur darin, ihre Logos möglichst gut und oft in der Kommunikation der Expo.02 zu platzieren.

Abschliessend drängt sich die Feststellung auf, dass die Kommunikation mit den Partnern oft nur in einer Richtung verlief, ohne Feedback und ohne Stimulation durch die Partner. Die lange Dauer des Projekts hat sicher eine Rolle gespielt. Sie führte dazu, dass sich bei gewissen Partnern mehrere Projektverantwortliche ablösten.

#### 5. «Opinion Leaders»

Sowohl die Expo.01 als auch die Expo.02 waren sich der wichtigen Rolle, welche die Meinungsführer aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur und Medien für das Projekt spielten, durchaus bewusst, und diese Exponenten wurden mit auf sie zugeschnittenen Aktivitäten berücksichtigt.

Die Generaldirektion bemühte sich um Persönlichkeiten, deren Stellungnahme oder Unterstützung man sich erhoffte.

Die Generaldirektorin und die Direktoren haben einzeln oder in homogenen Gruppen Opinion Leaders eingeladen, die Baustellen der Expo.02 oder – ein paar Wochen vor der Eröffnung – die Ausstellungen in einer «Vorpremiere» zu besuchen. Diese Aktivitäten wurden ab Herbst 2001 entwickelt, als die Baustellen für die Besucher immer attraktiver wurden.

Zusätzlich zu diesen Besuchen wurden die Meinungsführer über die Entwicklung der Expo.02 mit speziell für sie redigierten Dokumentationen auf dem Laufenden gehalten. Sie erhielten sämtliche Publikationen sowie monatliche Newsletters.

Das Resultat dieser Bemühungen fiel äusserst positiv aus: Die Schönheit der Arteplages und der Zauber der Architektur überzeugte die grosse Mehrheit der Meinungsführer. Ein Teil dieser Opinion Leaders äusserte sich öffentlich zur Landesausstellung. Besonders interessant war allerdings, dass sich die CEOs der Partnerunternehmen trotz VIP-Behandlung weder zu ihren eigenen Projekten noch zur Expo.02 allgemein öffentlich äusserten. Trotz ihrer direkten Beteiligung blieben auch die Kulturschaffenden der Diskussion fern.

Abschliessend kann die Bedeutung dieser Zielgruppe unterstrichen werden, ohne dass davon Wunder erwartet werden dürfen: Meinungsführer wollen gewöhnlich das Endresultat kennen, bevor sie sich zu einem Thema äussern...

## **6. Das breite Publikum**

Die Kommunikation mit dem breiten Publikum erfolgte zum grossen Teil über die Medien. Die Expo.01 und die Expo.02 unternahmen jedoch besondere Anstrengungen, um den direkten Kontakt zur Bevölkerung zu suchen, und organisierten diesbezüglich diverse Aktivitäten.

Insgesamt hielten ca. 50 speziell für diese Aufgabe ausgebildete Mitarbeiter über tausend Vorträge. Zudem wurden 450 geführte Baustellenbesuche mit mehr als 32'000 Teilnehmenden durchgeführt.

Die Website der Expo.02 erzielte den erwarteten Erfolg von mehr als 20'000 Besuchen pro Tag während der Veranstaltung, und der offizielle Führer durch die Expo.02 war 2002 das meistverkaufte Buch in der Schweiz (vgl. Bericht des Departements Publikationen).

Das Highlight für das breite Publikum waren zweifellos die Tage der offenen Tür vom 19. und 20. Mai 2001, bei denen auf den vier Arteplages 66'000 Besucher registriert wurden. Diese Tage hatten einen äusserst wichtigen direkten und indirekten (Medien) Einfluss und zeigten das Potenzial des Projekts auf. Von diesem Tag an hegten die IRP-Verantwortlichen keinerlei Zweifel mehr bezüglich der Überzeugungskraft des Projekts.

Die Ergebnisse all dieser Bemühungen fielen insgesamt positiv aus, auch wenn es in gewissen Regionen äusserst schwierig war, Aufmerksamkeit zu erlangen (Tessin, Genf). Der Schlüssel zum Erfolg waren die vor Ort oder bei Vorträgen dank der verwendeten Kommunikationsmittel (PowerPoint-Präsentationen) gezeigten starken Bilder.

## 7. Die interne Kommunikation

Die interne Kommunikation ist bei einem Projekt, dessen Mitarbeiterstab sich innerhalb von ein paar Wochen verfünffacht und das Mandanten im ganzen Land beschäftigt, nicht einfach sicherzustellen.

Die Expo.01 stützte sich auf zwei Instrumente:

- die Internetsite, welche die öffentlichen Informationen lieferte
- die Revue «Explicite», ein Magazin mit Porträts von Mitarbeitern und praktischen Informationen (13 Nummern)

Die Expo.02 verzichtete auf das ihrer Meinung nach zu teure und nicht genügend präzise ausgerichtete Instrument «Explicite» und führte neu ein:

- monatliche Informationssitzungen, bei denen die Direktoren und Departementsvorsteher den Stand der Arbeiten präsentierten und Fragen beantworteten
- die völlig neu gestaltete Internetsite als Informationsquelle
- eine Mailbox, an welche die Mitarbeitenden allen Angestellten Fragen schicken konnten, die normalerweise noch am selben Tag beantwortet wurden
- E-Mail-Versände an alle Mitarbeiter, um zu Themen/Gerüchten, die in den Medien zirkulierten, Stellung zu beziehen

Alle ab Januar 2002 eingestellten Mitarbeiter erhielten eine Ad-hoc-Ausbildung, die auch die Beziehungen zu den Medien umfasste. Das Departement IRP übernahm den allgemeinen Teil und den historischen Überblick.

Ausserdem organisierte das IRP in Zusammenarbeit mit der SRG für alle Kader, die sich vor den Medien oder in der Öffentlichkeit äussern mussten, «Media-Training-Tage» sowie mit einem Spezialisten aus Paris zwei Kurstage «Sprechen in der Öffentlichkeit».

Das Departement Publikationen richtete ein Informationssystem ein (Infopool), welches erlaubte, mit Stichwörtern und einer Suchmaschine alle nützlichen Angaben zu finden.

Alle sechs Monate führte die Expo.02 Mitarbeiterabende durch. Während der Veranstaltung organisierten die verschiedenen Arteplages zudem Events.

Die vom Departement IRP in Zusammenarbeit mit dem Job Center und dem Departement Publikationen entwickelten Aktivitäten ermöglichten den Aufbau einer Informationsgrundlage. Diese wurde durch Informationen aus den einzelnen Direktionen ergänzt. Die Mitarbeitenden erkannten aber auch die Grenzen des Systems und suchten sich ihre eigenen Informationsmittel. Nach Aussagen der Betroffenen lieferte die ausgiebige und transparente Mediatisierung ebenfalls nützliche Informationen.



## 6.3.5 SRG SSR idée suisse

### 6.3.5.1 Ziel der Partnerschaft

Die Partnerschaft mit der SRG erforderte langwierige Verhandlungen, die von beiden Seiten mehrmals durch Richtungsänderungen gestört wurden.

Die Partnerschaft verfolgte fünf Ziele:

1. eine solide Berichterstattung über die Veranstaltung auf allen Fernseh- und Radiokanälen der SRG
2. die Beteiligung der SRG an einem Ausstellungsprojekt, dem «Atelier 02»
3. die Beteiligung der SRG an einem Events-Projekt: Übernahme einer Events-Bühne in Neuenburg
4. Verkehrsinformationen über «Viasuisse»
5. die Einrichtung von «Imagine a Site» auf dem Internet

### 6.3.5.2 Aktivitäten und Resultate

Folgende Aktivitäten sind entwickelt worden:

1. Die Grundversorgung: Die SRG SSR idée suisse spielte bei der Bildung der öffentlichen Meinung in der Schweiz zweifellos eine entscheidende Rolle, als sich ab Anfang des Jahres 2002 die Sendungen häuften und immer Konkreteres über den Inhalt der Expo bekannt wurde. Der Kraft der Bilder kam dabei besondere Bedeutung zu.

Die Highlights:

- Direktübertragung der Eröffnungszeremonie und des Eröffnungsspektakels sowie der 1.-August-Feier
- Berichterstattung von den Kantonstagen: 30-minütige Aufzeichnungen auf den West- und Deutschschweizer Kanälen
- tägliche Spezialsendungen aus dem Studio in Biel (für SF DRS) und vom Schiff aus für die TSR
- tägliche Spezialsendungen auf den drei ersten Programmen der nationalen Radiosender
- zahlreiche Konzertaufnahmen und spätere Ausstrahlung auf allen nationalen Radiostationen
- Standardsendungen von Radio und Fernsehen, die direkt von den Arteplages ausgestrahlt wurden. Die Radiostationen verfügten über ihre eigenen Studios, wobei manche mobile Studios improvisierten, um mit dem Publikum in Verbindung treten zu können.
- Die von Jean-Philippe Rapp präsentierte Sendung «ZigZag Café» der TSR erlaubte täglich ein besonderes, eher älteres Publikum anzusprechen. Gleichzeitig erreichte die Sendung dank der Übertragung durch TV5 Zuschauer in allen frankophonen Ländern. Dasselbe Ziel wurde erreicht mit einer anderen, ebenfalls von Jean-Philippe Rapp während eines ganzen Tages präsentierten Sendung.
- Drei Wochen vor Eröffnung leistete die TSR einen besonderen Beitrag mit der dreistündigen Sendung «Trois heures pour la Suisse», die direkt von den Arteplages aus übertragen wurde. Die behandelten Themen hatten einen indirekten Zusammenhang mit der Ausstellung und erlaubten der mehrmals interviewten Generaldirektorin, die Verbindung zwischen den Arteplages, den Ausstellungen und bestimmten aktuellen Themen aufzuzeigen.



Diese Sendungen garantierten der Expo.02 eine permanente und solide Berichterstattung. Die Resultate haben gezeigt, dass die Zuschauer und -hörer nicht überfordert wurden und dass die Einschaltquoten während der ganzen Landesausstellung sehr hoch waren.

Bei dieser Zusammenarbeit kamen sowohl die Expo.02 als auch die SRG SSR idée suisse auf ihre Rechnung. Die Direktübertragung des von den Medien (und auch von der SRG selbst) stark kritisierten Eröffnungsspektakels schlug sowohl in der Deutsch- als auch in der Westschweiz alle bisher für eine Kultursendung erreichten Zuschauerrekorde.

Radio und Fernsehen der italienischen Schweiz berichteten über das Ereignis des Jahres weniger strukturiert aber doch sehr intensiv und spielten eine entscheidende Rolle in einem Kanton, in dem sich die anderen Medien sehr reserviert zeigten.

Vor allem müssen die finanziellen, personellen und technischen Mittel erwähnt werden, welche die SRG bei der absolut synchronen Direktübertragung des Eröffnungsspektakels von den vier Arteplages aus einsetzten. Dabei handelte es sich um die bedeutendsten Mittel, die von der SRG in ihrer Geschichte für ein Ereignis je eingesetzt worden sind (vgl. Bericht Events).

Neben dieser ausgezeichneten Zusammenarbeit berichteten alle Medien der SRG in ihren Aktualitätensendungen aus journalistischer Sicht über das Ereignis, wenn dies nötig erschien auch in kritischem Ton.

2. Die Beteiligung der SRG SSR idée suisse am Ausstellungsprojekt «Atelier O2» wird im Bericht der künstlerischen Leitung analysiert. Die Ausstrahlung dieser Filme auf den drei Kanälen der SRG kam der SRG und der Expo.02 zugute.
3. In einer zweiten Verhandlungsphase liess die SRG das Projekt der Übernahme einer Events-Bühne in Neuenburg aus finanziellen Gründen fallen, was ein Loch auf der Arteplage von Neuenburg hinterliess.
4. Die Verbreitung der Verkehrsinformationen und anderer praktischer Informationen für die Besucher der Arteplages erwies sich als weniger wichtig als erwartet. Die in der Kaserne von Colombier eingerichtete Infrastruktur wurde nur ein paar wenige Male benutzt, insbesondere am 1. August und in den letzten Wochen der Veranstaltung.
5. «Imagine a Site»: Die Website, welche den Auf- und Abbau der Arteplages der Landesausstellung mittels Webcams direkt (online) dokumentiert, erwies sich als nützlich bei der Schaffung des kollektiven Gedächtnisses der Veranstaltung. Bei der Schlussfeier zeigten die in rascher Abfolge projizierten Bilder der Webcams auf spektakuläre Weise den Bau und den künftigen Abbau der Arteplages (vgl. Bericht Publikationen).

### 6.3.5.3 Schlussfolgerung

Die Zusammenarbeit mit der SRG war für die Kommunikation der Expo.02 von zentraler Bedeutung. Das kollektive und individuelle Engagement auf technischer wie auch auf redaktioneller Ebene war vorbildlich. Die SRG stellte ihre enormen Kapazitäten unter Beweis. Die Zusammenarbeit war stets angenehm und konstruktiv.

### 6.3.6 Zusammenfassung

Die gewaltige Mediatisierung der Expo2001/01/02 beweist, dass das Medium «Landesausstellung» lebendig ist und Neugier weckt. Wir sind überzeugt, dass eine nächste Landesausstellung erneut ein grosses Medieninteresse auslösen wird. Ein solches Interesse erlaubt dem Land, sich ein Bild über sein Funktionieren, über seine Kapazitäten und Schwächen zu machen.

Durch ihren Einsatz haben die Medien die Landesausstellung in alle Winkel des Landes getragen. Die Hälfte der Bevölkerung, welche die Arteplages nicht besucht hat, nahm trotzdem teil, bevor und noch lange nachdem die Tore geöffnet beziehungsweise geschlossen worden waren. Die Medien spielten eine entscheidende Rolle bei der Bemühung, die Ausstellung zum Ereignis des ganzen Landes werden zu lassen.

Die von der Expo.02 erreichten Zahlen (über zehn Millionen Eintritte) zeigen, dass das Ziel des Departements Information und Öffentlichkeitsarbeit in enger Zusammenarbeit mit dem Marketing und dem Departement Publikationen erreicht worden ist. Die ausgezeichnete Kooperation mit den Medien, den regionalen Behörden und gewissen Meinungsführern muss besonders hervorgehoben werden. Ihnen und allen Besuchern verdankt die Expo.02 ihren Erfolg.

## 6.4 DEPARTEMENT PUBLIKATIONEN

### 6.4.1 Bericht des Departementsleiters

#### Ziele

Nach den Turbulenzen um die Expo.01 und der Verschiebung des Anlasses um ein Jahr, sah sich die Führung der neuen Expo.02 mit einem Verlust an Glaubwürdigkeit bei Bevölkerung und Medien konfrontiert. Einerseits wurde auch der neuen Expo-Leitung nicht zugetraut, dass sie das Projekt im vorgesehenen Zeitraum realisieren könnte, andererseits war in der Öffentlichkeit wenig bis nichts bekannt über Themen und Inhalte der Expo.02. Die Berichterstattung über die Landesausstellung in den Medien nahm zwar viel Platz ein, dabei handelte es sich aber vor allem um Berichte über Finanzprobleme und über das häufig wechselnde Management.

Um dieser einseitigen Information etwas entgegenzusetzen, mangelte es an Expo-eigenen Kommunikationskräften. So war es im Frühling 2000 dringend nötig, eine mehrsprachige Expo-Broschüre herauszugeben, in welcher das neue Projekt mit der neuen Führung beschrieben wurde. Ausserdem ging der Rotstift des Hayek-Berichtes auch an der Kommunikation nicht spurlos vorbei. Projekte, welche bisher als wichtig für den Erfolg der Landesausstellung angesehen wurden, wie beispielsweise die Expo-Zeitung oder auch ein Expo-Führer, wurden ersatzlos aus dem Budget gestrichen. Hier ging es in Zukunft darum, ein Modell zu finden, damit diese Produkte dennoch, aber ohne finanzielles Engagement der Expo.02, realisiert werden konnten.

Um diese Situation zu entschärfen, ernannten die Expo-Verantwortlichen im April einen Verantwortlichen für ein neu zu gründendes Departement Publikationen. Dieses Departement wurde in die Direction Générale integriert, sein Leiter direkt der Generaldirektorin unterstellt. Finanziert wurde das neue Departement durch das Zusammenlegen von Geldern, die in den einzelnen Direktionen für Kommunikation und Publikationen bestimmt waren. Das erste Budget belief sich auf rund 3.2 Mio. Franken, die Gelder kamen zum grossen Teil von der Direktion Marketing, der technischen, künstlerischen sowie der Generaldirektion. Der Verantwortliche begann seine Arbeit im Juni 2000 mit dem Aufbau des neuen Departements. Wichtig war, qualifizierte Ressortleiter für die einzelnen Bereiche zu finden. Bis im September waren folgende Bereiche etabliert: Internet, Zeitungen/Zeitschriften, Bücher und Kataloge, Video/Photo, Übersetzungen, Creative Center/Grafik.

Bereits zuvor, nämlich am 26. August 2000 realisierte das im Aufbau begriffene Departement die erste Informationsbroschüre der Expo.02 mit dem Titel «159 Tage Schweiz». Die Broschüre wurde in 150'000 Exemplaren gedruckt und erschien in den Sprachen Deutsch, Französisch, Italienisch und Englisch.

In dieser Anfangsphase wurden auch die Ziele des Departements Publikationen konkretisiert und wie folgt festgehalten:

#### Ziele der Anfangsphase

1. Aufbau eines Departements Publikationen mit dem Ziel, die Inhalte der Expo.02 zu vermitteln und die Informationen der Medien zu ergänzen

2. schnelle und effiziente Strategiesetzung und Entscheidungsfindung durch die Arbeit im Comité éditorial
3. Aufbau der Abteilungen Bücher/Kataloge, Zeitungen/Zeitschriften, Internet, Video/Foto, Infomanagement
4. Aufbau einer internen Infrastruktur für die Produktion der Publikationen; parallel dazu Schaffung der Abteilungen Inhalte, Übersetzungen, Grafik und Produktion

### Ziele der Betriebsphase

Das Departement hatte während der Zeit vom 15. Mai bis zum 20. Oktober 2002 als zentrale Aufgaben,

1. die Qualität der Content-Ströme zu sichern;
2. die Besucherinformation sicherzustellen;
3. folgende publizistischen Organe der Expo.02 herauszugeben
  - Internet
  - Zeitung
  - je eine Seite in der dreisprachigen Ausgabe der Coop-Wochenpresse
  - 3-monatliche «02.News»
  - Buch-Erscheinungen
4. das Design der Produkte sicherzustellen;
5. die Qualität der Übersetzungen aufrechtzuerhalten.

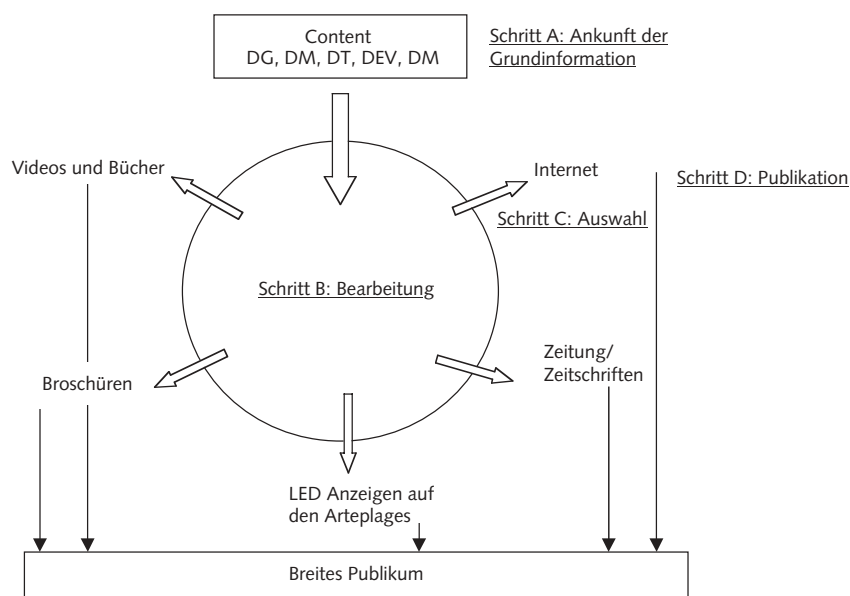
### Strategie

Die Strategie der publizistischen Produkte wurde vom Comité éditorial festgelegt. Dieses traf sich 14-täglich und setzte sich von Beginn weg zusammen aus der Generaldirektorin, den Direktoren Marketing, Technik, Artistique, dem Verantwortlichen des Departements Information und Öffentlichkeitsarbeit (IRP) und dem Verantwortlichen Publikationen. Letzterer legte zusammen mit der Generaldirektorin die Traktanden fest und leitete die Sitzungen. Im Comité éditorial wurden die Ziele der einzelnen Bereiche des Departements Publikationen diskutiert und festgehalten. Ausserdem wurden die Produkte vorgelegt und zur Produktion freigegeben. Konkret sah die Strategiefindung wie folgt aus: In regelmässigen, 14-täglich stattfindenden, bilateralen Sitzungen zwischen dem Departementschef und der Generaldirektorin, legte diese ihre globale Strategie und Wünsche für das Departement Publikationen fest. Daraus formulierte der Departementschef Pflichtenhefte und Ziele für die einzelnen Bereichsleiter und Bereiche. Jeder Bereichsleiter musste in der Anfangsphase ein Strategiepapier von fünf bis acht Seiten vorlegen, das er in einem Strategieseminar erarbeitete. Teilnehmer dieser Seminare waren jeweils Meinungsträger der Expo.02 sowie externe Fachleute. Zusammen wurden die Strategien der einzelnen Bereiche erörtert, auf ihre Realisierbarkeit überprüft und verglichen mit den Strategien der eingeladenen Referenzfirmen. Das erarbeitete Papier aus diesen Strategieseminaren wurde dem Comité éditorial vorgelegt. Sobald das Papier verabschiedet war, konnte der jeweilige Bereichsleiter sein Pflichtenheft, das Pflichtenheft seiner Mitarbeiter und sein zu realisierendes Programm der nächsten zwei Jahre daraus ableiten.

Die einzelnen Bereiche mussten wiederum in eine Gesamtstrategie des Departements passen. Hier war eine einheitliche Corporate Identity entscheidend. Um diese festzulegen, wurden die entscheidenden grafischen Elemente wie Farben der Arteplages, Schriften und die zu kommunizierenden Ikonen und Fotos sowie eine einheitliche Sprachregelung festgelegt.

Ein weiterer wichtiger Punkt in der Departements-Strategie war die zentrale Verarbeitung von Content. Dies sah konkret wie folgt aus: Die Expo.02 generierte in den verschiedenen Direktionen Inhalte wie Ausstellungen, Events oder verschiedene generelle Informationen. Diese mussten in einem ersten Schritt A kanalisiert und gesammelt, in einem zweiten Schritt B von Journalisten und Infoassistenten bearbeitet, in einem Schritt C von den verantwortlichen Ressortleitern in die verschiedenen Produkte abgefüllt und im Schritt D als einheitliche Produkte der Landesausstellung einem breiten Publikum präsentiert werden.

### Diagramm Content Expo.02



Dabei war es entscheidend, dass die gleiche Grundinformation, oft sogar die gleichen Texte für verschiedene Produkte verwendet werden konnten. So wurde beispielsweise ein Text über den Bau des Monolithen auf der Arteplage Murten für die wöchentlich erscheinende Seite in der Coop-Presse verwendet, ins Internet gestellt und Teile davon auch für den Ticketfolder und den Führer verwendet.

### Aktivitäten

Im Jahr 2001 entwickelte sich das Departement in eine Produktionseinheit, die es ermöglichte, schnell und effizient Publikationen für alle Direktionen und Instanzen der Expo.02 zu realisieren. Dabei waren die Daten des 15. Mai 2001 (ein Jahr vor Eröffnung der Expo.02) sowie des 11. Oktober 2001 (Eröffnung des Ticketvorverkaufs) Termine, an denen jeweils eine Reihe von Publikationen gleichzeitig und für verschiedene Zielpublika lanciert wurden.

Das Departement wurde so ausgebaut, dass die Produkte in einer grösstmöglichen Präzision und Geschwindigkeit direkt vor Ort entstehen konnten. Die Vielzahl von internen und externen Publikationen rechtfertigte eine solche Produktionsinfrastruktur am Sitz der Expo.02. Am besten zeigt sich der Ablauf anhand des Beispiels des Ticketfolders, der am 30. September 2001 erschien: Die Texte aus den verschiedenen Direktionen mussten zuerst angepasst und auf ihre Richtigkeit überprüft werden. Anschliessend wurden sie in die verschiedenen Sprachen übersetzt, danach in den verschiedenen Sprachversionen gelayoutet und

abschliessend schnell und kostengünstig produziert und gedruckt. Der Ticketfolder wurde zweimal aktualisiert (1. Mai und 1. Juli 2002) und erreichte eine Gesamtauflage von fünf Millionen Exemplaren.

Als wichtigste Publikationen des Jahres 2001 seien hier drei zentrale Produkte hervorgehoben:

Am 1. April wurde der Internetauftritt der Expo.02 vollumfänglich neu als News- und Informationssite lanciert. Die Site wurde bereits so ausgelegt, dass sie allen weiteren Belastungen während der Betriebsphase standhalten sollte. Sie war von ihrem Auftritt her modern, übersichtlich und schnell. Die zuständigen Journalisten konnten den Inhalt direkt über ein so genanntes Content Management System eingeben und aktualisieren.

Am 15. Mai realisierten die Journalisten des Departements erstmals in der Coopzeitung die zweite Seite, die von diesem Zeitpunkt an bis zum 30. Oktober 2002 wöchentlich und insgesamt 82-mal erschien. Damit erreichte die Expo.02 regelmässig einen grossen Teil der Schweizer Bevölkerung: Die Gesamtauflage der drei Sprachversionen (deutsch, französisch und italienisch) betrug 2,2 Millionen Exemplare. Die Seite wurde nach journalistischen Qualitätskriterien realisiert. Mit der Auswahl der Themen sollte die Berichterstattung in den Schweizer Medien, die sich vor allem um finanzielle Aspekte im Zusammenhang mit der Expo.02 bemühte, ergänzt werden.

Am 10. Oktober wurde auch die strategisch wichtige erste Ausgabe der Expo-Zeitschrift «02.News» lanciert. Diese wurde mit einer Auflage von 2,2 Millionen Exemplaren in den Sprachen Deutsch, Französisch und Italienisch der Coopzeitung beigelegt. Die Zeitschrift erschien in der Folge noch dreimal (30. Januar, 15. Mai und 10. Juli 2002). Ihre Kosten konnten durch ein Insertionsvolumen von rund einer Million Franken und speziellen Versandkonditionen ausgeglichen gestaltet werden, das heisst für die Expo fielen keine Kosten an.

War das Departement gegen Ende des Jahres bereits auf 20 Mitarbeiter angewachsen, so erreichte es mit Beginn der Betriebsphase im Jahr 2002 den höchsten Stand von 50 Mitarbeitern. So wurden für Arbeiten an den verschiedenen Presseerzeugnissen rund 12 Journalisten beschäftigt und für den Infopool ebenso viele Info-Assistenten. Zu den wichtigsten Produktionen des Jahres gehörten der erste Folder Events, der Expo-Führer, die Tageszeitung «Journal», der Info-Pool sowie das grosse Buch zur Expo.02

Der Folder Events erschien am 30. Januar 2002 und präsentierte bereits grosse Teile des Programms der Direktion Events. Er erschien in den Sprachen Deutsch und Französisch und wurde mit einer Auflage von 700'000 Exemplaren gedruckt. Der am 15. April erschienene Expo-Führer brach alle Verkaufsrekorde. Er ging rund 350'000 mal über den Ladentisch und avancierte zum meistverkauften Schweizer Buch überhaupt. Die Gratiszeitung «Journal» erfreute sich zusehender Beliebtheit bei den Expo-Besuchern. Die Zeitung war wegen des detaillierten Eventsprogramms und den Situationsplänen der vier Arteploges für jeden Expo-Besuch unabdingbar.

Um das Departement zu führen und zu informieren, wurden wöchentlich Departementssitzungen abgehalten. Vor der Betriebsphase fanden ausserdem wöchentlich die so genannten «MTM+»-Sitzungen statt. Hier

trafen sich alle drei Kommunikationsequipen: die Direktion Marketing, das Departement IRP und das Departement Publikationen. Ausserdem fanden mit den jeweiligen Ressortleitern bilaterale Sitzungen nach Bedarf statt. Während der Betriebsphase fanden zudem tägliche Redaktionssitzungen statt.

Ausführliche Informationen zu den Aktivitäten der einzelnen Ressorts finden sich in den ausführlichen Berichten der Ressortleiter.

### Resultate

Das Departement Publikationen ist an und mit seinen Aufgaben stetig gewachsen. Das effektive Schlussbudget belief sich auf 20 Millionen Franken. Darin eingeschlossen waren die im Jahr 2001 hinzugekommenen Bereiche Infomanagement und Archivierung. Ausserdem wurde der Posten einer Contentverantwortlichen neu etabliert.

Von Anfang an nicht abzuschätzen war das Volumen der Publikationen, welche die Expo.02 brauchte, um ihre Angebote publik zu machen. Es waren dies Periodika wie Zeitungen und Zeitschriften, Infobroschüren, Broschüren, die von der Direktion Marketing oder der Direktion Events bestellt wurden. Dabei mussten stets mehrere Sprachversionen realisiert werden. Ausserdem wurden sämtliche Drucksachen produziert wie beispielsweise Briefpapiere, Couverts, Glückwunschkarten, Einladungen usw.

Nicht vorhersehbar war ausserdem die grosse Geschwindigkeit, mit der die einzelnen Produkte realisiert werden mussten. Einzelne Produkte wurden sehr kurzfristig bestellt oder im letzten Moment umdisponiert. Dies erforderte von allen Beteiligten viel Flexibilität und einen maximalen Einsatz.

Um das eigene Potenzial an Kommunikation zu verstärken, war das Departement ausserdem auf Medienpartnerschaften angewiesen. Entscheidende Partnerschaft in diesem Bereich war die Zusammenarbeit mit der Coop-Presse. Ihr Hauptorgan, die Coopzeitung, war mit einer Auflage von 2,2 Millionen Exemplaren in einem grossen Teil der Haushalte der Schweiz präsent. Die Zeitung wurde in drei Sprachen (Deutsch, Französisch und Italienisch) produziert, was den Bedürfnissen der Expo.02 entgegenkam. Das Departement Publikationen produzierte wöchentlich in drei Sprachen die zweite Seite der Zeitung als Expo-Info, eine Seite, die sich während 80 Ausgaben einer stetig wachsenden Leserschaft erfreute.

### Schlussresultat

1. Total realisierte Publikationen (Broschüren, Zeitungen, Zeitschriften, Bücher, Videos usw.) zwischen August 2000 und Oktober 2002 → 427
2. Gesamtauflage dieser Publikationen → 275 Millionen Exemplare
3. Zusätzlich von Partnern investierter Betrag in Publikationen des Departements (Coop, Tamedia, NZZ, Zeitungen des Romandie Combi usw.) → Fr. 5.665 Mio.

### Generelle Einschätzung

Als grosser Vorteil haben sich die kurzen Wege zur Entscheidungsfindung herausgestellt. Durch den enormen Zeitdruck und die Geschwindigkeit des Produktes Expo.02 mussten die Publikationen oft kurzfristig vom ersten Konzept bis zum Druck realisiert werden. Hier war vor allem die



bilaterale Sitzung zwischen der Generaldirektorin und dem Leiter des Departements von zentraler Bedeutung. Hier konnten schnell Entscheide vorbereitet und diese dann dem Comité éditorial oder der Generaldirektion vorgelegt werden.

Ein entscheidendes Erfolgskriterium war ausserdem die enge Zusammenarbeit zwischen der Direktion Marketing, dem Departement IRP und dem Departement Publikationen. Die drei Direktionen/Departemente waren ein schlagkräftiges Team für die Kommunikation der Expo.02. Zusammen wurden wöchentlich die Sitzungen MTM+ abgehalten. Hier wurden vor allem Informationen ausgetauscht und die Mitarbeiter über den Stand des Projektes informiert. Nicht zuletzt dank diesen Sitzungen entstand ein gewisser Teamgeist, der für einmal über die einzelnen Direktionen/Departemente der Expo.02 hinausging.

Erfolge und Misserfolge zusammengefasst:

- « + »: Zusammenarbeit mit der Coop-Presse, Basel
- « + »: 350'000 verkaufte Exemplare des Führers
- « + »: Internet, 200'000 page views täglich
- « - »: Journal: Geplantes Ziel der Einnahmen aus dem Inserategeschäft nicht erreicht, aber durch kurzfristige Restrukturierung Projekt gerettet

**Vor allem:**

- Das Ziel, die Inhalte der Expo.02 einem breiten Publikum bekannt und schmackhaft zu machen, wurde erreicht. Nach dem 15. Mai 2001, der ersten grossen Welle von Veröffentlichungen von Expo-Publikationen, versiegten die Medienberichte, welche Inhalte der Expo.02 vermissten.
- gelungener Spagat zwischen einer anspruchsvollen Information der Öffentlichkeit einerseits und nötiger PR andererseits
- sehr gute Zusammenarbeit mit den beiden anderen Kommunikationsabteilungen, der Marketingdirektion und dem Departement IRP

## 6.4.2 Internet

### Einleitung

Die offizielle Website der Expo war das einzige Medium, das die Expo während seiner ganzen Dauer begleitet hat: Bereits früh in der Planungsphase, am 25. Mai 1997, ging der erste Internet-Auftritt der Expo online. Die Internettechnologie, die damals noch in den Kinderschuhen steckte, hat sich in der Folge rasch entwickelt – und mit ihr die Webplattform der Landesausstellung. Insgesamt fünf verschiedene Auftritte repräsentierten die Expo.01/02 auf dem World Wide Web. Der bedeutendste Auftritt war jener zwischen April 2001 und Ende 2002: Es war die Zeit, als die Expo.02 gebaut wurde, die Zeit des Ticket-Vorverkaufs und natürlich die Zeit der 159 Ausstellungstage. Von diesem Internet-Auftritt ist hier vorwiegend die Rede.

### Strategie/Inhalt/Technik

Der Auftritt orientierte sich vor allem an der Information, praktischen Tipps zum Besuch der Expo sowie Dienstleistungen. Dank dieser Ausrichtung sowie der laufenden Aktualisierung des Inhalts entwickelte sich die Site rasch zu einer Art Kompetenzzentrum für verschiedene Benutzerkreise: für die Besucher, die sich hier auf die Expo.02 vorbereiteten, für die

Medienschaffenden, die hier nicht nur Communiqués vorfanden, sondern den Inhalt der Site auch als Inspirationsquelle für eigene Geschichten benutzten (die weniger kreativen kopierten zum Teil ganze Artikel), für die Expo-Mitarbeiter, die die Website als Nachschlagewerk benutzten, sowie die Call-Center-Agenten, die Kundenfragen oft nur dank Informationen auf der Website beantworten konnten. Trotz technischer Probleme darf die Zusammenarbeit mit einer Webagentur, welche für den Aufbau, Betrieb und Gestaltung der Website verantwortlich war, abschliessend als sehr gut bezeichnet werden.

### Fazit

Abschliessend darf der Webauftritt der Expo.02 als grosser Erfolg gewertet werden. Die Site lief trotz der technischen Probleme mehrheitlich stabil. Viele Pannen fielen den Usern gar nicht erst auf (davon zeugt die geringe Anzahl Reklamationsmails). Grafisch hob sich die Site von anderen Webauftritten ab, sie war trotz des grossen Umfangs übersichtlich und logisch aufgebaut. Der Inhalt der Site war – trotz der stetigen Veränderung des Projekts Expo.02 – stets auf dem neusten Stand und bot von allen Expo-Medien die meisten Informationen zur Landesausstellung an. Um dies zu erreichen, waren eine gute Koordination sowie ein grosses Engagement seitens der Internet-Redaktion unabdingbar. Die Internetjournalisten leisteten eine ausgezeichnete Arbeit und engagierten sich in überdurchschnittlicher Art und Weise.

### Die Vorgeschichte

Bereits die Leitung der Expo.01 mass dem neuen Medium Internet eine wichtige Rolle bei. Der erste Domain-Name (www.expo2001.ch) ist am 9. Februar 1996 vom Verein Landesausstellung bei der Registraturbehörde Switch reserviert worden. Die Website ging schliesslich am 25. Mai 1997 online – zu einer Zeit, als in der Schweiz rund 250'000 Leute auf dem Internet surfen. Zum Vergleich: Heute sind es pro Tag rund 1,85 Millionen<sup>1</sup>.

Dem ersten Internetauftritt folgten insgesamt noch vier weitere, inhaltlich und gestalterisch neu konzipierte Websites. Die Lancierung der zweiten Homepage erfolgte im März 1998. Kurz darauf wurde der bereits vier-sprachige Auftritt (Deutsch, Französisch, Englisch und Italienisch) durch Rätoromanisch ergänzt<sup>2</sup>.

Für die dritte Generation der Expo-Sites schrieb die Direktion Marketing, unter deren Ägide der Online-Auftritt damals stand, das Mandat für Redesign und Betrieb der Website im April 1998 öffentlich aus. Den Zuschlag erhielt ein Konsortium aus Biel sowie eine Agentur aus Zürich. Erstere war für die Technik zuständig, letztere für den Inhalt (Content Management).

Mit der Gründung des Departements Publikationen im Sommer 2000 drängte sich der Entscheid auf, diese Website durch einen neuen Auftritt zu ersetzen und den Unterhalt zu internalisieren. Zur selben Zeit gewann die Expo.02 einen Sponsor für die Website. Für Aufbau und Betrieb der neuen Site ist am 14. August 2000 ein Projektleiter angestellt worden.

<sup>1</sup> WEMF AG für Werbemedienforschung: Studie MA Net (Welle 1/98 und Welle 2/02)

<sup>2</sup> Quelle: Masterplan 1998 der Expo.01 «Der erste Meilenstein ist gesetzt»

## Die Ausgangslage

Die inhaltlichen Anforderungen an den neuen offiziellen Internet-Auftritt der Expo.02 waren mannigfaltig. Fast jede Direktion und Abteilung hatte andere Bedürfnisse. Um diese Bedürfnisse zu sammeln und zu gewichten wurde am 6. September 2000 ein so genannter Strategie-Workshop durchgeführt. Neben Vertretern der Expo nahmen auch externe Fachleute daran teil.

## Ziele und Strategie

Nach dem Workshop konnten die ersten Eckpfeiler des Internetkonzeptes eingeschlagen werden. Diese waren:

- Zielgruppe: die Besucher der Expo.02 respektive die ganze Schweiz und interessierte Kreise aus der ganzen Welt
- auf der Website wird umfassend und aktuell informiert
- die Einstiegsschwelle für die User ist tief anzusetzen
- Dienstleistungen wie Ticketverkauf, Hotelreservierungen etc. werden über die Website abgewickelt
- E-Commerce: kommerzielle Dienste sollen in einem finanziell vernünftigen Rahmen angeboten werden
- Kapitel, wo spielerische und Community-Elemente gepflegt werden sollen

Im Weiteren wurden vier Zeitperioden mit unterschiedlicher Zielsetzung und anderen inhaltlichen Schwerpunkten definiert:

1. Phase: Relaunch (4. April 2001 bis Beginn Ticketvorverkauf am 11. Oktober 2001)  
Information: Was ist die Expo?
2. Phase: Vorverkaufsphase (11. Oktober 2001 bis 14. Mai 2002)  
Verkauf: Kauft Tickets, kommt an die Expo.
3. Phase: Betriebsphase (15. Mai bis 20. Oktober 2002)  
Betrieb: Was auf den Arteplages los ist, wie man an die Expo kommt etc.
4. Phase: Nach-Expo-Zeit (21. Oktober bis 31. Dezember 2002)  
Abschied und Abbau: Das war die Expo.02.

Nach Festlegung der strategischen Ausrichtung begann am 22. September 2000 mit einer ersten Sitzung die Projektarbeit mit einer Webagentur mit Hauptsitz in St. Gallen. Das Expo-Projekt wird vorerst von einer Filiale dieser Agentur in Lausanne betreut.

## Inhalt/redaktionelle Aktivitäten

Der Relaunch der neuen Expo.02-Website fand am 4. April 2001 statt. Nachfolgend sind die wichtigsten inhaltlichen Elemente und Aktivitäten während der einzelnen Phasen aufgeführt.

### Aufbau der Website

Die Website verfügt über sieben Hauptkapitel, deren Bezeichnungen ab Relaunch bewusst unverändert geblieben sind, um die User an diesen Aufbau zu gewöhnen. Umfangreiche Änderungen gab es indes innerhalb dieser Kapitel.

1. Arteplages: Jede der fünf Arteplages verfügt über ein eigenes Kapitel, das ortsspezifische Informationen enthält: Porträt, praktische Infos, Pläne, Ausstellungen, Events, Aktualitäten, Wetter, Webcam, virtuelle Rundgänge. Jede einzelne Arteplage ist mittels farbiger Kreise auch direkt anwählbar.
2. Ausstellungen: direkter Zugang zu allen 40 Ausstellungsbeschreibungen
3. Events: Vor der Expo.02 werden hier die Events-Konzepte und -Projekte vorgestellt, während der Expo.02 ist der komplette Veranstaltungskalender abrufbar mit direkten Links zur Vorverkaufsstelle (TicketCorner).
4. Praktische Infos: Wo und wann findet die Expo statt, Anreise, Transfers, Services, Restauration, Unterkünfte, Gruppenreisen, Kongresse und Schulen
5. Die Expo im Überblick: Das Projekt (warum eine Expo etc.), Grusswort von Nelly Wenger, Expo-Botschafter, die Organisation, Finanzierung, Jobs, die Geschichte, Umwelt, das Maskottchen, Hilfe und Kontakt, Ausschreibungen
6. News: alle Aktualitäten, Newsletter abonnieren, SwissTXT-Newsticker
7. Expo-Piazza: virtuelle Rundgänge, Gästebuch, Bildschirmschoner, Bildschirmhintergrund, E-Cards, TV-Spots, Wettbewerbe

Hinzu kommen drei Service-Kapitel, die ebenfalls auf jeder Seite angeklickt werden können:

1. Tickets: Links zu den SBB (Eintrittstickets) und TicketCorner (Event-Tickets), Preise, Spezialtickets für Gruppen, Unternehmen und Anwohner
2. E-Shop: Online-Verkauf von Souvenir-Artikeln und Publikationen der Expo (wird Ende 2001 aufgeschaltet)
3. My.Expo: Besuchsplaner mit Arteplage-Plänen zum Ausdrucken (wird im Verlauf der Expo aufgeschaltet)

### **Vor-Expo-Phase**

#### **Inhalt**

Bereits beim Relaunch vom 4. April 2001 umfasst der Internet-Auftritt der Expo.02 über 3000 Seiten in den vier Landessprachen und in Englisch. In dieser Zeit gilt es vor allem, die Landesausstellung zu erklären und die User zu einem Besuch der Arteplages zu animieren. Zu dieser Zeit erscheinen vor allem konzeptionelle Texte. Die Ausstellungsbeschreibungen zum Beispiel basieren auf Vorprojekten und den Aussagen der Ausstellungs-Coaches. Sie müssen laufend den Projektentwicklungen angepasst werden. Um die Attraktivität der Website zu steigern und die Leser zu einem zweiten Besuch zu animieren, werden Text und Bild auf der Homepage (Willkommenseite) zwischen zwei- bis viermal wöchentlich geändert.

Einige wichtige Aktivitäten aus dieser Zeit:

- virtuelle Rundgänge über die vier Arteplages (damals nicht animierte Bildergeschichten mit Rasterfotos)
- Kapitel über die Geschichte der Landesausstellungen
- Online-Reservation von Baustellen-Besuchen und öffentlichen Vorträgen
- «Imagine a Site» wird aufgeschaltet (Webcam-Projekt mit der SRG)
- Beginn Ticketvorverkauf am 11. Oktober 2001: redaktionelle Begleitung, Link zur Ticketmaschine der SBB

- Kapitel Gruppenreisen für die Online-Reservationsmöglichkeit für Ausflüge mit mehr als 10 Personen
- Einführung der Online-Hotelreservation in Zusammenarbeit mit Switzerland Destination Management (SDM)
- Lancierung E-Shop: virtueller Souvenirkiosk
- Begleitung der Bauarbeiten (regelmässige Erneuerung des Inhalts)
- Lancierung des monatlichen Online-Wettbewerbs
- Lancierung des Newsletters
- Kapitel Werbespots mit Downloadmöglichkeiten
- Kapitel «Die Expo-Botschafter» mit den Porträts aller hundert Ambasadoren
- Kapitel «Schulen» (mit nützlichen Infos und speziellen, auf diese Zielgruppe ausgerichteten Erklärungen zur Expo)
- Kapitel «Das Maskottchen Lili» mit einer Fortsetzungsgeschichte und den Steckbriefen der ganzen Maskottchen-Familie
- Bis zum Beginn der Expo.02 werden in Deutsch und Französisch über 600 News-Artikel rund um die Vorbereitungsarbeiten der Landesausstellung publiziert.

### Redaktion

Die Internetredaktion wird kontinuierlich ausgebaut. Im November 2000 wird eine Journalistin als Stellvertreterin des Projektleiters angestellt. Im Verlauf des Jahres 2001 werden vier weitere Journalisten angestellt, die zu einem grossen Teil fürs Internet tätig sind. Die Italienisch-Übersetzerin der Expo.02 kümmert sich um den italienischen Inhalt. Weiteren Support erhält das Team von Vertreterinnen aus den verschiedenen Direktionen, die einerseits Inhalt generieren, andererseits den Informationsfluss garantieren.

Der Inhalt wird einerseits direkt von den Journalistinnen und Journalisten auf die Site gestellt, andererseits übernehmen teilweise Webassistentin und Webmaster, die im Januar und Mai 2001 angestellt worden sind, diese Arbeit. Die beiden gehören jedoch dem Departement IT (Finanzdirektion) an.

### Illustrationen und Photos

Ende 2001 konnte ein Vertrag mit einer Fotoagentur abgeschlossen werden, welcher sowohl für das Journal wie auch für das Internet sehr nützlich war. Die zwei Medien konnten somit für CHF 25'000 während des Jahres 2002 zwischen 5 und 15 Fotos (5 vor und nach der Betriebsphase, 15 während) von der Website dieser Agentur herunter laden. Dieses Angebot hat die Bilderbeschaffung enorm erleichtert.

### Betriebsphase

#### Vorbereitung

Für die Betriebsphase wird der komplette Inhalt (in der Zwischenzeit ca. 3500 Seiten) aktualisiert respektive ersetzt. Auch in Kapiteln, die ihre Gültigkeit behalten, müssen Texte überarbeitet werden: Vor dem 14. Mai 2002 sprach man auf der Website von der Expo.02 immer im Futur. Diese Texte gilt es nun, ins Präsens umzuschreiben. Ausserdem kommen einige neue Kapitel hinzu, die überhaupt erst durch die Eröffnung nötig geworden sind. Es sind dies unter anderem:

- ein dynamischer Events-Kalender (ersetzt statische Events-Seiten) mit Such- und Sortiermöglichkeiten
- Anreise: Information, illustriert mit Plänen, wie der Besucher mit dem Auto, der Bahn, dem Bus und dem Flugzeug an die Expo kommt

- Transfers: Informationen, wie der Besucher per Auto, Zug, HPM oder Schiff von einer Artep Lage zur nächsten gelangt
- Services: alle Dienstleistungen vom Kinderhütendienst über Handicap.02, geführte Touren, bis zum Fundbüro und WAP-Service.
- Restauration: das kulinarische Angebot auf den Artep Lages
- Unterkünfte (Ausbau des Kapitels): Informationen zum Unterkunftsangebot mit Online-Buchungsmöglichkeit
- Touristisches Angebot: Beispiele von Pauschalarrangements für Familien
- Im Medienteil werden die Kapitel «Akkreditierung», «Media Guide» und «Events-Agenda» hinzugefügt.

### **Expo-Zeit**

Während der Betriebsphase steigt die Zahl der Leser rapide an. Mit 25'000 Besuchern und rund 286'000 besuchten Seiten ist der 14. Mai der absolute Rekordtag.

Während der Betriebsphase geht es in erster Linie darum, die Besucher auf bevorstehende Ereignisse und Events hinzuweisen und die Atmosphäre an der Expo.02 auf den Bildschirm zu bringen. Gleich von Beginn weg wird die Homepage mindestens einmal pro Tag geändert. Die Homepages der Artep Lages, wo in der Regel auf mehrtägige Ereignisse hingewiesen wird, wechseln alle 3 bis 4 Tage. Insgesamt werden während der ganzen Betriebsphase rund 1100 News-Artikel in Deutsch und Französisch publiziert, was einen Schnitt von 4 Artikeln pro Tag und Sprache ergibt (Montag bis Sonntag).

Während der Betriebsphase wird neben den Tagesaktualitäten der Informationsteil der Website laufend ergänzt und aktualisiert, um so auf die sich verändernden Bedürfnisse einzugehen. Überdies werden zwei neue Funktionen aufgeschaltet, die wesentlich zur Attraktivität der Website beitragen:

- My.Expo: ein Tool zur Vorbereitung des Expo-Besuches und der Zusammenstellung eines Besuchsprogramms, kombiniert mit Plänen
- Virtueller Rundgang: Mittels 360-Grad-Panorama-Bildern kann der User sich über alle fünf Artep Lages bewegen. Es gibt pro Artep Lage (ausser der AMJ) drei Touren: 100 Tage und 40 Tage vor Eröffnung sowie während der Betriebsphase.

### **Redaktion/Zusammenarbeit mit Expo-Journal**

Während der Betriebsphase kooperieren Expo-Journal und Internet eng miteinander. Es gibt eine einzige Redaktion, deren Mitglieder für beide Produkte arbeiten. Dem Team gehören zwischen Mai und Oktober 2002 zwischen 14 und 20 Journalisten an.

### **Nach-Expo-Zeit**

#### **Vom 20. Oktober bis 31. Dezember 2002**

Nach dem 20. Oktober 2002 wird der gesamte Informations- und Unterhaltungsteil bewusst nicht abgeschaltet. Bis zum 31. Dezember sollen die Leute noch einmal die Möglichkeit haben, sich von der Expo.02 zu verabschieden. Einzig der News-Bereich und die Homepage werden noch regelmässig aktualisiert.

Bereits in den ersten vier Wochen nach dem Expo-Ende zeigt sich, dass dieser Entscheid der richtige war. Nach wie vor besuchen zwischen 1500



und 3000 Personen pro Tag die Website. Der absolute Publikumsrenner sind die virtuellen Rundgänge über die Artepages.

### **Ab 1. Januar 2003**

Anfang 2003 geht eine neue Website der Expo aufs Netz – notabene die fünfte. Sie unterscheidet sich in der Gestaltung nur unwesentlich von ihrer Vorgängerin. Hingegen ist sie inhaltlich ziemlich abgespeckt und einfacher strukturiert. Statt über 4000 Seiten in fünf Sprachen gibt es noch 150 Seiten in Deutsch und Französisch. Der Inhalt beschränkt sich auf den Abbau, die Organisation sowie auf eine kleine Rückschau auf die Expo.02. Der Grund für den neuen Auftritt sind die wesentlich geringeren Betriebskosten und ein geringeres Informationsbedürfnis.

### **Der Medienteil**

Der Medienteil ist zusammen mit dem Departement Information und Öffentlichkeitsarbeit (IRP) entwickelt worden. Er besteht aus einem öffentlichen und einem geschützten, nur angemeldeten Medienvertretern zugänglichen Teil. Ausserdem können im Administrationsteil der Site Presse-Communiqués per E-Mail versendet und die Daten der eingeschriebenen Journalisten verwaltet werden.

Das Departement IRP betreute den Medienteil, insbesondere Versand und Aktivierung von Medienmitteilungen sowie die Verwaltung der Journalistendaten, autonom.

### **Öffentlicher Teil**

Der öffentliche Teil ist allgemein zugänglich und enthält folgende Elemente:

- Akkreditierung: Sämtliche Informationen zur Medienakkreditierung und die Anmeldeformulare zum Herunterladen
- Events-Agenda: Excel-Version des Eventskalenders für die Medien zum Herunterladen
- Pressemitteilungen: Bis Ende Oktober 2002 werden je 260 Medienmitteilungen in Deutsch und Französisch auf der Website publiziert.
- Pressedossiers: Bis Ende Oktober 2002 werden je 60 Pressedossiers in Deutsch und Französisch auf die Website gestellt.
- Bildarchiv: Das Online-Bildarchiv, das vom Departement Publikationen betreut und von der Ringier AG betrieben wird, enthält bis Ende Expo.02 rund 2000 verschiedene Bilder zur Landesausstellung.
- Media Guide: Der Media Guide ist eigentlich ein Büchlein. Er wird hier Kapitelweise zum Download angeboten.

### **Der geschützte Bereich**

Zu diesem Kapitel hatte nur Zugang, wer sich zuvor auf der Website angemeldet und dessen Konto vom Mediendienst der Expo.02 freigeschaltet worden war. Hauptelement dieses Teils war die Medienagenda mit den Angaben, wann und wo die Medienkonferenzen stattfinden. Hier einige Zahlen zu diesem Bereich:

- Anzahl registrierter Personen: 2621
- davon 1576 Deutsch- und 881 Französischsprachige
- Davon hatten 1878 Personen den Status Journalist und erhielten somit alle Medienmitteilungen und Einladungen zu Medienkonferenzen per E-Mail zugestellt.
- 471 Personen erhielten keinen Zugang



- 272 Personen erhielten die Medienmitteilungen per E-Mail zugestellt, waren aber als «Nicht-Journalist» registriert. Hier handelte sich vor allem um Expo-Mitarbeiter und Partner-Vertreter.

### Features: von Videocams bis Web Art

Die Website der Expo.02 enthielt einige Features und Funktionen, die es wert sind, hier speziell erwähnt zu werden:

1. Newsletter: Der elektronische Newsletter wird ab November 2001 im Durchschnitt alle 14 Tage in einer deutschen und französischen Version verschickt. Jedermann kann ihn direkt auf der Website abonnieren. In der Regel enthält der Newsletter sechs bis sieben Meldungen mit jeweils einem direkten Link auf die Expo-Website, wo der ganze Artikel gelesen werden kann. Überdies wird im Newsletter auf spezielle Aktionen und Veranstaltungen hingewiesen.  
Anzahl Abonnenten: 8432 deutsch-, 2801 französischsprachige
2. My.Expo: Mit My.Expo lässt sich der Besuch der Expo.02 bestens vorbereiten. Aus der Liste der Ausstellungen und Events wählt der User jene Ereignisse aus, die ihn interessieren. Schliesslich erhält er eine Übersichtsseite mit seiner Auswahl sowie eine Karte, worauf die Veranstaltungsorte eingezeichnet sind (in Zusammenarbeit mit einer spezialisierten Firma). Beides kann er auf A4 ausdrucken. Wer keine Ahnung von der Expo hat, lässt sich von den Beispielbesuchstagen inspirieren. Pro Arteplage gibt es zehn nach Charaktertyp zusammengestellte Tourenvorschläge (für Muskeltiere, Verliebte, Bodenständige, Kreative, Streber u.a.). Wegen technischer Probleme ging das Projekt erst Anfang August 2002 online.
3. Newsticker: Von April 2001 bis April 2002 läuft der Newsticker von sda. Im zweisprachigen Newsticker (deutsch/französisch) sind immer die fünf aktuellsten Agentur-Meldungen zu lesen, die in Zusammenhang mit der Expo stehen. Mit einer Agentur, die die Meldungen zusammenstellt, wird dazu ein Sponsoring-Vertrag abgeschlossen.
4. Video Cam / Imagine a Site: Dieses aufwändige Internetprojekt mit einem Budget von über zwei Millionen Franken läuft unter der Ägide der SRG SSR idée suisse, die Expo.02 beteiligt sich mit 250'000 Franken. Seit Beginn der Bauarbeiten auf den Arteplages (September 1999 in Neuchâtel) nehmen vier Webcams in Biel, Murten, Neuchâtel und Yverdon alle fünf Minuten ein hochauflösendes Bild auf, das zentral gespeichert wird. So kann man auf der Website der Expo nicht nur aktuelle Aufnahmen der Arteplages sehen, sondern auch alle bisherigen auswählen. Ausserdem lassen sich beliebig Zeitrafferfilme zusammenstellen, worauf man die Entwicklung der Bau- respektive Abbauarbeiten sehen kann. Das Projekt war ab 21. Januar 2001 online und läuft mindestens noch bis Herbst 2003 weiter.

Die Bilddaten sind auf Servern im Rechenzentrum der SRG abgelegt. Diese sind sowohl über [www.expo.02.ch](http://www.expo.02.ch) als auch über eine eigene SRG-Website abrufbar. Pro Monat besuchten im Durchschnitt 44'000 Personen die Video Cams. Neun von zehn Besuchern wählten sich über die Expo-Website ein.

5. Virtuelle Rundgänge: Die virtuellen Rundgänge gehen im August 2002 online und entwickelten sich sehr rasch zu einem Publikumsrenner. Dabei handelt es sich um eine Vielzahl von 360-Grad-Panorama-

Bildern, die miteinander verknüpft sind. So kann sich der User nicht nur virtuell um die eigene Achse drehen, er kann auch an bestimmten Orten im Bild per Mausclick zum nächsten Panoramabild gelangen. Auf diese Weise konnten sich die Besucher virtuell über alle fünf Arteplages bewegen. Ausserdem gab es pro Arteplage zusätzlich zwei Rundgänge über die Expo-Baustellen (100 sowie 40 Tage vor Eröffnung).

6. **Communimage:** Dieses Web-Art-Projekt stammt noch aus der Zeit des alten Internetauftritts (bis Ende März 2001) und ging 1999 online. Es handelt sich dabei um einen Bilderteppich, an dem die Internet-Community mitweben kann: Jeder Teilnehmer hatte die Möglichkeit, ein Bild seiner Wahl beizusteuern. So ist ein riesiges Patchwork mit mehreren Tausend Bildern entstanden.
7. **Gästebuch:** Das in fünf Sprachen geführte Gästebuch ist von der alten Website übernommen und weiterbetrieben worden. Die ältesten Beiträge stammen also aus dem Jahre 1999. Über die Jahre lässt sich hier nachlesen, wie die allgemeine Stimmungslage gegenüber der Expo.01/02 war. Brauchte die Landesausstellung einen Zusatzkredit, las man praktisch nur kritische Stimmen. Während der Expo.02 häuften sich dagegen die positiven Beiträge. In den Tagen nach Schliessung brach eine wahre Lawine von Einträgen über die Site herein – fast ausschliesslich positive. Pro Monat wurden zwischen einem Dutzend und über 500 Beiträge gespeichert. Mitteilungen mit ehrverletzendem Charakter und Werbung wurden gelöscht.
8. **Wettbewerbe:** Mit dem Start des Ticketvorverkaufs im Oktober 2001 wird auf der Website ein Online-Wettbewerb lanciert. Jeden Monat kann man Eintrittstickets und Merchandising-Artikel gewinnen, indem man drei Fragen richtig beantwortet. Pro Monat nehmen bis zu 4800 Personen teil. Der Monatsdurchschnitt liegt bei rund 3500 Personen.
9. **Wussten Sie, dass...:** Auf der ganzen Website sind Buttons mit dem Schriftzug «Wussten Sie, dass...» verstreut. Wer darauf klickt, erhält eine kleine Information wie zum Beispiel: die Anzahl Schrauben in der Plattform von Neuchâtel, dass für die Ausstellung «Aua Extrema» ein Bademeister angestellt werden musste, dass das Riesenrad in Neuchâtel das grösste seiner Art ist etc. Die einzelnen Informationen werden per Zufallsgenerator angezeigt.

### Die Mehrsprachigkeit

Auf [www.expo.02.ch](http://www.expo.02.ch) wurde der Vielsprachigkeit der Schweiz Rechnung getragen. Sämtlicher besuchsrelevanter Inhalt wie Anreise, Besuchsinfos, Ausstellungsbeschriebe etc. konnte in den Sprachen Deutsch, Französisch, Italienisch, Rätoromanisch und Englisch abgerufen werden. Die Website wies damit fünf verschiedene Sprachversionen auf, die unterschiedlich gewichtet worden sind.

- **Deutsch/Französisch:** Die Sprachen des Drei-Seen-Landes, die Verwaltungssprachen der Expo.02 und die zwei grössten Kulturräume der Schweiz waren Leitsprachen auf dem Internet. Sämtlicher Inhalt erschien mindestens in diesen beiden Sprachen. Gesamtumfang deutsche und französische Site: je 1500 Seiten (exkl. Eventskalender mit ca. 11'000 verschiedenen Abfragemöglichkeiten pro Sprache und E-Shop mit ca. 100 Seiten)

- Italienisch: In der dritten Landessprache und Amtssprache erschienen nur die wichtigsten News. Die Homepage wurde regelmässig, jedoch nicht täglich geändert. Einzelne Kapitel, die für den Besuch irrelevant sind (z.B. E-Shop oder Expo-Botschafter) erschienen nicht in Italienisch.  
Gesamtumfang: 450 Seiten (ohne Eventskalender)
- Rätoromanisch: Die Expo.02 schuf die wohl umfangreichste Website auf Rätoromanisch. Die Einstiegsseite (Homepage) blieb – ausser zur Eröffnung, zum Kantonstag Graubünden und zum Schlusstag – immer dieselbe. Der Eventskalender im rätoromanischen Teil erschien aus Kostengründen nur auf Deutsch.  
Gesamtumfang: 300 Seiten
- Englisch: Weil das Internet ein weltumspannendes Medium ist, und die Landesausstellung auch Gäste aus dem Ausland ansprechen wollte, war von Anfang an klar, dass die Expo-Website auch über eine englische Version verfügen soll. Die Texte wurden allesamt von externen Fachleuten übersetzt.  
Gesamtumfang: 340 Seiten

### Gegenüberstellung Anteil Inhalt und Anzahl Seitenabrufe

Die folgende Tabelle listet einerseits den redaktionellen Anteil der einzelnen Sprachversionen am Umfang der ganzen Website, andererseits den Anteil an Usern pro Sprachversion<sup>3</sup> auf.

	Deutsch	Franz.	Italienisch	Rätoroman.	Englisch	Total
Anzahl						
Seiten	1'500	1'500	443	300	337	4'080
Prozentualer Anteil	36,76%	36,76%	10,86%	7,35%	8,26%	100,00%
Page impressions <sup>4</sup>	154'626	69'751	19'367	424	4'027	248'195
Prozentualer Anteil	62,30%	28,10%	7,80%	0,17%	1,62%	100,00%

<sup>3</sup> Als Basis dienten die Abrufe der verschiedensprachigen Homepages im Oktober 2002

<sup>4</sup> Homepages der einzelnen Sprachversionen im Oktober 2002

### Qualitative Würdigung

Die Vielsprachigkeit der Site war eine organisatorische Herausforderung und verlangsamte die Prozesse. Für die Erstellung umfangreicher Kapitel musste stets eine bis zwei zusätzliche Wochen für die Übersetzung eingerechnet werden. Auch kleine Änderungen mussten stets an die Übersetzer geschickt werden (es gab innerhalb der Expo.02 wenig Leute mit genügend Englisch- und keine mit rätoromanischen Sprachkenntnissen). Hinzu kam, dass die Übersetzungen in der Qualität sehr unterschiedlich waren: Deutsche, französische und italienische Texte wurden nach der Übersetzung noch einmal redigiert und zum Teil umgeschrieben. Diese Nachkontrolle geschah aus oben genannten Gründen in Englisch und Rätoromanisch nicht.

### Die Technik: Zuverlässigkeit und Probleme

Die Website der Expo.02 stellte hohe Anforderungen an die Technik. Einerseits wies die Site einen sehr umfangreichen Inhalt und zahlreiche technische Raffinessen auf. Andererseits war das Publikumsinteresse gross, so dass eine leistungsfähige Serverinfrastruktur nötig war.

### Das Content Management System

Für die Verwaltung einiger tausend Seiten, deren Aktualisierung im Tages- oder gar Stundenrhythmus durch verschiedene Personen vorge-

nommen werden konnte, kam als technische Lösung nur ein so genanntes Content Management System (CMS) in Frage. Diese Software, die mit einem Redaktionssystem bei Zeitungen zu vergleichen ist, erlaubte es den Journalisten, ohne Programmierkenntnisse Inhalt (Text, Bilder, Tabellen, Download-Files) auf die Website zu stellen sowie die Seiten am richtigen Ort der Sitestruktur einzufügen.

Bei der Expo kam das CMS Communiqué 2.6 einer Basler Firma zum Einsatz. Die Firma leistete ein Teilsponsoring. Obschon das CMS zu den besten seiner Art gezählt wird, war die Expo-Website nicht vor technischen Problemen gefeit. Davon betroffen waren insbesondere der Newsletter (Aktivierungsprobleme) und die Suchmaschine (musste für 14 Tage ausgeschaltet werden). Hinzu kamen von der Software verursachte Kapazitätsprobleme, die die Site recht langsam machten.

### Site-Marketing/Publizität

Der Domain-Name der Expo-Website hatte ein Handicap: Die Internet-Usergemeinde ist es sich nicht gewöhnt, einen dritten Punkt in eine Adresse zu setzen. Unsere Adresse lautete [www.expo.02.ch](http://www.expo.02.ch) (mit drei Punkten), logisch wäre aber an sich [www.expo02.ch](http://www.expo02.ch) oder [www.expo-02.ch](http://www.expo-02.ch). Leider waren diese beiden Domain-Namen aber durch Drittpersonen reserviert worden, die diese nur gegen astronomische Summen abzutreten bereit waren. Aus diesem Grund war es eminent wichtig, unsere URL soweit als möglich zu verbreiten. Dies gelang nach einigen Anlaufschwierigkeiten ausserordentlich gut: Sämtliche Drucksachen, TV-Spots, Eintritts- und Eventtickets, Telefonbücher sowie Pressemitteilungen waren mit der Adresse versehen. Die Nationalbank gab sogar eine goldene Gedenkmünze im Nominalwert von 50 Franken heraus, die auf der Rückseite die URL [www.expo.02.ch](http://www.expo.02.ch) trug.

Ebenso erfolgreich waren die Verlinkung unserer Homepage mit anderen Websites sowie die Referenzierung bei den wichtigsten französischen und deutschsprachigen Suchmaschinen. Dank des Umstandes, dass ein grosser Teil der Schweizer Wirtschaftsunternehmen die Expo finanziell unterstützten, und es sich bei der Expo um ein mediales Grossereignis handelte, waren Links zu unserer Site im Internet omnipräsent.

Nicht zuletzt versuchten wir, mit dem Newsletter, dem monatlichen Wettbewerb sowie einem aktuellen und attraktiven redaktionellen Teil die Leute an unsere Site zu binden. Mit durchschnittlich 11 bis 12 Pageviews<sup>5</sup> pro Besucher ist uns dies recht gut gelungen.

<sup>5</sup> Pageviews: Seitenaufrufe. In diesem Zusammenhang Anzahl besuchter Seiten während eines Besucher-Kontaktes.

### Besuchsstatistik

Hier eine kurze Zusammenstellung der wichtigsten Zahlen von April bis Oktober 2002:

	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	Total
Visits	108'851	384'396	287'068	299'461	317'191	266'200	253'283	<b>1'916'450</b>
Unique Visitors	78'488	238'037	170'934	194'606	205'826	177'230	168'600	<b>1'233'721</b>
Page Views	1'484'767	4'879'239	3'033'269	3'389'107	3'409'730	2'703'327	2'683'487	<b>21'582'926</b>

(Unique Visitors: Anzahl auf der Website registrierte IP-Adressen innerhalb von 24 Stunden. Die Zahl repräsentiert also die Anzahl der verschiedenen Personen, die innerhalb eines Tages die Site besucht haben.)

6 Quelle: WEMF AG für Werbemedienforschung, Studie MA Net Welle 2/02

Laut Umfragen<sup>6</sup> surfen rund 3,1 Millionen Schweizer ab dem 14. Altersjahrs (entspricht knapp 69 Prozent dieser Bevölkerungsgruppe) mindestens einmal innerhalb von sechs Monaten im Internet. Mit 1,9 Millionen Besuchen resp. 1,2 Millionen Unique Visitors hat man einen wesentlichen Teil dieses Potenzials abgeschöpft.

### Tageshöchstwerte und andere Zahlen

Rekordtag Besucher:	24'918 Visits am 14. Mai 2002
Rekordtag Page Views:	305'607 Seitenabrufe am 25. Mai 2002 (entspricht 212 Seiten/Minute, 3,5 Seiten/Sekunde während 24 Stunden)
Ticket-Verkauf (ab <a href="http://www.sbb.ch">www.sbb.ch</a> ):	Rund 25'000 Tickets. Entspricht rund einem Prozent aller Verkäufe, was unter dem Branchen-Durchschnitt liegt: In der Regel rechnet man mit einem Online-Anteil von zwei bis fünf Prozent. Mögliche Gründe: Zu komplizierter Bestellvorgang bei den SBB, Versandgebühren, Bestellformular nur in Englisch, keine Werbung für Online-Verkauf.
E-Shop:	Erzielter Umsatz bis Ende Oktober: 152'162 Franken
Anzahl Bestellungen:	5693
Link auf <a href="http://gates-to-expo.ch">gates-to-expo.ch</a>	Laut Angaben der Siteverantwortlichen wurden ab der Expo-Site 41'846 Zugriffe auf «Gates to Expo» getätigt – das entspricht rund einem Drittel aller registrierten Zugriffe.

### Vergleich mit Schweizer Sites

In der Liste der bestbesuchten Schweizer Websites rangierte [www.expo.02.ch](http://www.expo.02.ch) im Rekordmonat Mai 2002 auf dem 21. Rang<sup>7</sup>. Im Juni 2002 fiel die Expo-Site vorübergehend aus den Top 25, im Juli rangierte sie auf Platz 24. Neuere Vergleichszahlen stehen nicht zur Verfügung.

7 comScore Networks, Inc.: Key Measures Report

Zieht man alle Internetportale, E-Mail-Dienstleister und Suchmaschinen ab, rangiert die Expo im Mai gar an siebter Stelle. Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass in der vorliegenden Statistik z.B. alle Sites vom Tamedia-, UBS- oder Ringier-Konzern zusammengezählt worden sind und auf diese Weise eine bessere Platzierung erreichen als blick.ch oder tagesanzeiger.ch alleine. Würden diese Webauftritte einzeln aufgeführt, wäre die Expo-Website noch besser klassiert.

Angesichts des Umstandes, dass es sich beim Expo-Auftritt um eine monothematische Site handelte, darf das Ergebnis als Erfolg gewertet werden.

#### **Besucherverhalten**

Überdurchschnittlich hoch liegt die Anzahl abgerufener Seiten pro Besuch: Sie lag im Durchschnitt der ganzen Betriebsphase bei elf Seiten. Über die Dauer der Expo.02 lässt sich aus der Statistik nicht herauslesen, an welchen Wochentagen die Site am meisten besucht worden ist. Erst gegen Ende der Veranstaltung entwickelte sich der Montag zum Rekorntag. Dies darum, weil mit zunehmender Dauer der Expo das Besuchsaufkommen auf den Arteplages an Wochenenden immer grösser wurde. Die Besucher der Expo.02 schauten sich dann am Montag auf der Website noch einmal virtuell an, wo sie am Samstag und Sonntag physisch waren.

Interessant ist auch das Besuchsverhalten während eines Tages: Bereits morgens um 7 Uhr war der Stundendurchschnitt des Tages erreicht. Die Tagesspitzenwerte lagen stets zwischen 8 und 10 Uhr, 12 und 13 Uhr sowie zwischen 18 und 20 Uhr. Die Expo-Site wurde also sowohl vom Büro aus, in der Mittagspause von 12 bis 13 Uhr, aber auch von zuhause aus (18 bis 20 Uhr) besucht.

Innerhalb der Site bewegten sich die User in der erwarteten Art und Weise: Das bedeutet, sie folgten der Logik und begriffen den Aufbau. So wurde die Rangliste der meistbesuchten Seiten während der ganzen Dauer der Expo von folgenden Seiten angeführt: Arteplages, Ausstellungen, Events, praktische Informationen, News, Unterkünfte und Tickets. Ab August schafften es My.Expo, die virtuellen Rundgänge sowie die Materialverwertung (Used Market) weit nach vorn.

### **6.4.3 Zeitungen/Zeitschriften**

#### **«Journal»**

##### **a. Projektbeschreibung**

Während der gesamten Dauer der Expo.02 hat das Departement Publikationen eine vierfarbige Zeitung im Tabloid-Format herausgegeben. Dieses «Journal» ist in zwei Sprachen erschienen (in Deutsch und Französisch) und hat die Landesausstellung einerseits journalistisch begleitet und den Lesern andererseits auch einen grossen Service-Teil angeboten.

Die Zeitung wurde auf den vier Arteplages von Biel, Neuchâtel, Yverdon-les-Bains und Murten gratis an alle Besucher der Expo.02 abgegeben. Zusammen mit einem Unternehmen in Biel wurde ein aktives und passives Verteilkonzept auf die Beine gestellt. Einerseits wurde das «Journal» von rund dreissig «Kolporteuren» im Auftrag der Expo.02, der Herausgeberin, in den Zügen in Richtung Arteplages verteilt. Andererseits hat die Firma jeden Morgen rund 40 Zeitungsboxen an den am meisten frequentierten Orten der vier Arteplages aufgefüllt. Ebenfalls bedient wurden die wichtigsten Hotels und Fremdenverkehrsbüros.



Um auf redaktioneller Ebene eine möglichst grosse Synergie zu erreichen, wurde in zwei Bereichen zusammengespant. So hat das «Journal» eng mit dem Redaktionsteam der Internet-Seite [www.expo.02.ch](http://www.expo.02.ch) zusammengearbeitet, das beinahe 5000 Seiten in fünf Sprachen (Französisch, Deutsch, Italienisch, Romanisch und Englisch) ins Netz gestellt hat.

Andererseits hat das «Journal» auch eine Vereinbarung mit den regionalen Zeitungsverlegern im Drei-Seen-Land geschlossen, die zusammen für neun regionale Tageszeitungen mit einer Auflage von insgesamt 230'000 Exemplaren verantwortlich zeichnen. Dabei handelt es sich um «Das Bieler Tagblatt» (Biel), «Die Freiburger Nachrichten» (Fribourg), «Le Journal du Jura» (Biel), «Le Quotidien jurassien» (Delémont), «L'Express» (Neuchâtel), «L'Impartial» (La Chaux-de-Fonds), «La Presse-Nord Vaudois» (Yverdon-les-Bains), «La Liberté» (Fribourg) und «Le Nouvelliste» (Sion). Vereinbart wurde, dass die beiden Parteien den Inhalt ihrer Publikationen – Artikel und Fotos – kontinuierlich über die Datenbank «Intraroc» austauschen.

#### **b. Aktivitäten**

Beim «Journal» waren 15 Journalisten tätig, je zur Hälfte aus der Romanie und aus der Deutschschweiz. Vom 15. Mai bis 22. Oktober 2002 wurden 104 Ausgaben publiziert, gewöhnlich mit 16 Seiten, bei Bedarf auch mit 24 Seiten. Mit einer Auflage von 30'000 bis 60'000 Exemplaren sind so insgesamt 4,5 Millionen Zeitungen produziert worden. Wenn man bedenkt, dass die Expo.02 10,3 Millionen Eintritte verzeichnen konnte, ergibt dies rund 1 Zeitung pro 2 Besuche.

Inhaltlich war das «Journal» eine Synthese von anspruchsvollen Informationen und von Beiträgen, in denen für Anlässe der Expo.02, namentlich die Events, Werbung gemacht wurde. Nach dem Beispiel der Expo.02, die als ein Projekt im Schnittpunkt zwischen Politik, Wirtschaft und Kultur realisiert worden ist, hat sich auch das «Journal» eingehend mit diesen drei Bereichen beschäftigt. So wurden sechs der sieben Bundesräte interviewt, darunter auch Bundespräsident Kaspar Villiger, verschiedene andere Persönlichkeiten aus der Politik und der Schweizer Wirtschaft sowie diverse Kunstschaffende. Das «Journal» war zudem - neben dem Internet - die einzige Publikation, in der Pläne der vier Artepales und eine komplette Agenda aller Events geboten wurden. Dieser Service-Teil hat viel dazu beigetragen, dass sich die Besucher in dieser weitläufigen Ausstellung, die auf vier Standorte verteilt war, besser orientieren konnten.

#### **c. Erfolg der zweisprachigen Ausgabe**

Die Expo.02 wollte ein Fest und eine Begegnung zwischen den verschiedenen Sprachgemeinschaften unseres Landes sein, und das «Journal» sollte diesen Geist widerspiegeln. So wurde beschlossen, die Zeitung in zwei Sprachen herauszugeben und dabei die gegenseitigen Sensibilitäten zu berücksichtigen. Man baute auf Flexibilität und verzichtete darauf, einfach systematisch alle Artikel übersetzen zu lassen. Vielmehr wollte man auf die speziellen Bedürfnisse der Deutsch- und Westschweizer eingehen. So etwa mussten die Artikel über die Auftritte von Joseph Gorgoni (Marie-Thérèse Porchet) oder auch Viktor Giacobbo für die jeweils andere Sprache angepasst werden: Beide sind in ihrer Heimat zwar illustre Leute, aber ausserhalb ihrer eigenen Sprachregion weitgehend unbekannt.

Diese Zweisprachigkeit wurde sehr geschätzt. Dank einer äusserst gelungenen grafischen Gestaltung hat sich niemand darüber beklagt, die



zweisprachigen Artikel würden die Lesbarkeit erschweren. Ganz im Gegenteil: Die Leser haben diese Form geschätzt, die zum Dialog zwischen Westschweizern und Deutschschweizern angeregt hat. Darüber hinaus wurde das «Journal» anlässlich der Kantonstage des Tessins und von Graubünden mit der Titelseite in Italienisch beziehungsweise in Rätoromanisch herausgegeben. Damit wurde auch diesen beiden Sprachen Rechnung getragen, obwohl sie aus finanziellen Gründen nicht ständig im «Journal» präsent sein konnten.

#### **d. Finanzielle Probleme**

Nach der Publikation des Hayek-Berichts im Jahre 1999 wurde das Anfangsbudget des «Journal» gekürzt. Die Zeitung der Expo musste sich gezwungenermassen selbst finanzieren und ihre Kosten durch Inserate decken. Zu diesem Zweck hat die Expo.02 eine Vereinbarung mit einer Agentur in Lausanne geschlossen. Diese wurde beauftragt, ein Team zur Inserateakquisition bereitzustellen, das im Herbst 2001 seine Arbeit aufgenommen hat.

Zu Beginn lief alles gut. In drei Monaten konnte die Agentur Inserate für eine Million Franken akquirieren (Stand Ende Januar 2002). Ausgehend von dieser erfreulichen Basis hat das «Journal» darauf ein erstes Budget in der Höhe von 1,9 Millionen Franken erstellt. Leider hat sich dann im Jahr 2002 die konjunkturelle Lage aber deutlich verschlechtert, so dass viele Inserenten ihre Buchung reduziert oder ganz annulliert haben.

Da sich die Lage bis zur ersten Ausgabe des «Journal» nicht verbessert hatte, sahen sich die Expo.02 und die Agentur gezwungen, ihre ursprünglichen Ambitionen zurückzuschrauben. Das Budget wurde empfindlich gekürzt. Das «Journal» sollte nun nur noch drei statt sechs Mal wöchentlich erscheinen, und die Redaktion musste sich von vier Journalisten trennen. Die Auflage und die Verteilung blieben aber gleich, damit alle Leser optimal profitieren und sich täglich im «Journal» informieren konnten.

In finanzieller Hinsicht konnte das «Journal» seine Bilanz trotz der Sparmassnahmen nicht ausgleichen, und es schloss mit einem Defizit. Es bleibt aber darauf hinzuweisen, dass das «Journal» erheblich für die Events und auch für den Bereich Sales (Verkauf von Souvenirs) geworben hat: Beide erhielten kostenlos Werbeseiten im Wert von fast einer Million Franken.

#### **Zusammenarbeit mit Coop**

Im Frühling 2001 hat das Departement Publikationen einen bedeutenden Partnerschaftsvertrag mit der Presse Coop und ihren drei Wochenzeitschriften «Coopzeitung», «Coopération» und «Cooperazione» geschlossen, die über eine Auflage von insgesamt 2,2 Millionen Exemplaren verfügen. Dieser Vertrag, durch den die breite Öffentlichkeit erreicht werden konnte, enthielt zwei Teile. Einerseits stellte Coop der Expo.02 die Seite 2 seiner drei Zeitschriften gratis zur Verfügung – regulär hätte dies rund 1,5 Millionen Franken gekostet. Andererseits verpflichtete Coop sich, vierteljährlich eine Beilage zu den eigenen Zeitschriften herauszugeben. Dadurch konnten die Vertriebskosten für die Expo.02 verringert werden.

**a. Coop-Seite**

Vom 15. Mai 2001 bis zum 30. Oktober 2002 hat das Departement Publikationen wöchentlich eine Informationsseite über die Expo.02 redigiert und in seinem Creative Center grafisch gestaltet. Die drei Versionen (in Deutsch, Französisch und Italienisch), die fixfertig abgegeben wurden, konzentrierten sich in einer ersten Phase auf den Inhalt der Expo.02. Präsentiert wurden die 40 Ausstellungen und Porträts der Gestalter und Mitarbeiter. Ab Expo-Eröffnung am 15. Mai 2002 lag der Schwerpunkt bei Reportagen und Erfahrungsberichten von Besuchern an der Expo.02.

**b. «02.News»**

Viermal hat die Expo zusammen mit den drei Zeitschriften der Presse Coop eine Beilage an alle Haushalte verteilen lassen. Diese dreisprachigen Beilagen (in Deutsch, Französisch und Italienisch) erreichten dabei jeweils eine Auflage von 2,2 Millionen Exemplaren. Sie erschienen vierteljährlich und haben die Kommunikation der Expo geprägt. In jeder Beilage stand ein anderes Thema im Mittelpunkt: der Beginn des Ticket-Vorverkaufs im Oktober 2001, die Präsentation des Events-Programms im Januar 2002, die Eröffnung im Mai 2002 und die Spezialangebote im Juli 2002. Die Beilagen wurden als Informations- und Marketing-Instrument genutzt und haben den Inhalt der Expo insbesondere vor Beginn der Ausstellung einer breiten Öffentlichkeit näher gebracht.

Dank der Zusammenarbeit mit der Agentur, die mit der Inserateakquisition beauftragt war, konnte die Zeitschrift «02.News» letztlich ein fast ausgeglichenes Budget von 1,2 Millionen Franken präsentieren.

**6.4.4. Bücher und Kataloge****Ausgangslage**

Das Ressort Bücher/Kataloge hatte zur Aufgabe, die offiziellen Buchpublikationen der Expo.02 wie beispielsweise Expo-Führer oder Expo-Buch zu konzipieren, Verlage dafür zu suchen und die Bücher in Abstimmung mit der Departementsleitung zur Realisierung zu bringen. Die Expo.02 agierte als Herausgeberin, bestimmte den Inhalt und die Form. Sie liess sich für diese Aufgaben jeweils von einem Verlag mandatieren. Die Verlage sollten fürs Marketing, den Vertrieb und den Verkauf sorgen. Für die Finanzierung aller Buchpublikationen musste die Expo.02 externe Verlage finden, die das unternehmerische Risiko jeweils vollständig übernehmen sollten. In einer ersten Explorationsphase wurden die Bedürfnisse evaluiert, Randbedingungen und Zieldefinitionen festgelegt. Das Ganze wurde in einem Strategiepapier festgehalten, das im November 2000 fertig gestellt war. Darauf folgte die Planungsphase. Wichtiger Teil für die organisatorische Abwicklung war der durchgeführte Strategieworkshop, in dem mit externen Partnern das Buchprogramm abgesteckt wurde.

**Ziel: Geplantes Buchprogramm**

Die Markttauglichkeit der Expo-internen Interessen wurde von verschiedenen Verlagen ausgelotet. Daraus resultierte folgendes Buchprogramm:

ImagiNation (CHF 70.-)	40 000 Ex. / Juli 02 Ausgaben: deutsch, französisch, italienisch	Verlag NZZ
---------------------------	--	------------

Expo-Führer (CHF15.-)	rund 350 000 Ex./April 02 Ausgaben: deutsch, französisch, italienisch, englisch	Werd Verlag
--------------------------	--	-------------

### Realisation und Fazit

Im Dezember 2000 wurden der Führer und das grosse Buch der Expo.02 öffentlich ausgeschrieben. Ende Januar 2001 reichten sowohl der Werd Verlag und der NZZ Buchverlag ihre Offerten ein. Die Vertragsverhandlungen gingen mit dem Werd Verlag zügig voran und konnten bereits im Mai 2001 abgeschlossen werden. Was nun folgte, waren die detaillierte Terminplanung, die genaue Definition der Schnittstellen sowie die Organisation und Koordination der Teilprojekte. Im Sommer 2001 begann die Realisierungsphase. Entwürfe von Text und Grafik wurden vorgenommen und die Redaktionsarbeit bis zum 30. November 2001 abgeschlossen. Der Führer erschien am 1. April 2002. Es erschienen drei, jeweils überarbeitete Ausgaben mit einer Druckauflage von insgesamt 375'000 Exemplaren. Damit ist der Führer das auflagenstärkste Buch, das jemals in der Schweizer Verlagsgeschichte abgesetzt worden ist.

Der ausführliche Verlagsvertrag mit der NZZ folgte im Mai 2002. Dieser sah vor, dass die Expo.02 für Redaktion, Inhalt, Grafik und Fotografie zuständig war. Die deutsche und französische Version des Buches erschienen am 25. Juli 2002, die italienische Version mit einer achtseitigen romanischen Zusammenfassung am 28. September 2002.

Der Rückblick auf die Arbeit des Ressortleiters Bücher/Kataloge zeigte vor allem eines: Buchprojekte innerhalb der Strukturen der Expo.02 aufzulegen und zu realisieren, war nicht unbedingt eine Frage der Möglichkeiten, sondern der Zeit und des Aufwands. Zuerst mussten während rund dreier Monate alle notwendigen Informationen recherchiert und die Mechanismen innerhalb der Landesausstellung erforscht werden. Da das Departement Publikationen neu gegründet worden war, gab es kaum eine Struktur, an der man sich hätte orientieren können – alles war neu, alles war möglich. Die Aufgabenstellung war offen, und die Superstruktur sehr komplex und teilweise chaotisch. Das machte die Aufgabe interessant und verantwortungsvoll, aber auch kompliziert.

Sobald die Stossrichtung einigermaßen feststand, zeigte sich vor allem die Workshop-Methode als tauglich und effizient. Wir luden die Vertreter des Marktes an einen runden Tisch ein und loteten ihr Interesse aus. Diese Art der Entscheidungsfindung für eine offene Fragestellung und das prompte Feedback war auch nach innen effizient: Sämtliche interne Buchanfragen (sie waren zahlreich) bewerteten wir mit den aus dem Workshop gewonnenen Kriterien, welchen nur wenige Buchideen standhielten.

Wichtigste Kriterien bei der Realisierung des Buchprogramms waren einerseits die Marktchance der einzelnen Buchprojekte und die knappen personellen Ressourcen im Ressort Bücher/Kataloge.

Macht des Marktes: Wir fanden nur für garantiert markttaugliche, also in erster Linie kommerzielle Buchprojekte interessierte Verlage. Kein Verlagshaus konnte und wollte ein zu grosses Risiko mit einem Buchprojekt eingehen. Weil 15 Monate vor der Eröffnung der Expo.02 der Erfolg der Landesausstellung noch nicht absehbar war, hielten sich die Verlage bedeckt und wollten sich die Finger nicht verbrennen. Für das Programm

hatte das zur Folge, dass kleine, originelle Spartenpublikationen durch die Löcher des Netzes fielen, und nur die grossen Projekte wie das Expo-Buch und der Expo-Führer darin hängen blieben.

Das Ergebnis lässt sich wie folgt zusammenfassen: Das Expo-Buch «ImagiNation», und der Expo-Führer wurden mehrheitlich ohne Expo.02-Budget realisiert und waren (finanziell) erfolgreiche Buchprojekte.

## 6.4.5 Video und Foto

### a. Video

#### Ziele

Die fünf ursprünglich geplanten Videos zur Kommunikation der Expo.02 wurden realisiert und bis auf das letzte termingerecht veröffentlicht. Das letzte (fünfte) Video wurde komplexer als ursprünglich geplant und Ende Juli 2002 abgeschlossen. Neben den geplanten Videos wurden diverse zusätzliche Videos realisiert:

2000	Video 1	MakingExpo.02	Deutsch/Französisch	VHS/DVD
2001	Video 2	15 MAI 2002	Deutsch/Französisch	VHS
	Video 3	3 Tage Expo.02	Deutsch/Französisch Italienisch/Englisch	VHS/DVD
	3 Tage Expo.02	Upgrade	Deutsch/Französisch Italienisch/Englisch	VHS
	Expo.02	CMT Stuttgart	Deutsch	VHS
	Videoloop	CMT Stuttgart		DVD
	Expoclip	1. Fassung	ohne Kommentar	VHS
2002	Vidéo 4	Les Events	Deutsch/Französisch	VHS/DVD
	Expo.02	Architektur	ohne Kommentar	Material für TV
	Expoclip	2. Fassung	ohne Kommentar	VHS/DVD
	Liquid Crystal Life	Chillout-clip		für TV
	Vidéo 5	GENERATION.02	Deutsch/Französisch	VHS/DVD
	Dokumentation Expo.02		Italienisch/Englisch	

#### Strategie

Aufgrund der Gegebenheiten (Termindruck, knappes Budget) wurden die Videos zum grössten Teil in Video-DJ-Manier realisiert.

Die 80-Prozent-Stelle als Video- und Fotoredaktor wurde in den 23 Monaten der Aktivität des Departements im Schnitt um ca. 30 Prozent überschritten.

Aufwand insgesamt:

97 Drehtage, an denen insgesamt ca. 80 Stunden Rohmaterial entstanden sind

Nachbearbeitung: ca. 270 Tage

Administration und Konzeption: ca. 60 Tage

Mitarbeiter:

1 Fotoassistentin (80 Prozent)

1 Kameramann (freelance)

1 Special-Effects-Designer (freelance)

2 Musiker (freelance)

1 Zeppelin-Pilot (freelance)

### **Aktivitäten**

- Konzeption, Dreharbeiten, Schnitt, Vertonung, Sitzungen im Comité éditorial
- Kommunikation mit den Foto-Assistenten

### **Allgemeine Beurteilung**

Generell und von einigen kleinen Problemen abgesehen, die mit den besonders knappen Terminen zusammenhingen, war der Produktionsablauf für alle Arbeiten sehr gut.

### **b. Fotos**

#### **Zweck**

Der Fotodienst des Departements Publikationen wurde zum Zweck der Produktion, Verteilung und Archivierung von Bildern der Landesausstellung geschaffen.

Der Fotodienst unterhielt eine Bilderdatenbank im Internet, eine Bildredaktion sowie ein Netzwerk von Auftragsfotografen für die verschiedenen Aufträge (Reportagen, Architektur, Werbung etc.).

#### **Strategische Rolle**

Die Aufgabe des Fotodienstes war es, die verschiedenen Departemente in ihrer Arbeit zu unterstützen, namentlich im Rahmen:

- der internen Medienarbeit (Zeitung, 02.News, Internet)
- der Pressearbeit: Departement IRP
- der Werbung und Verkaufsförderung: Direktion Marketing
- von Dokumentationen, Präsentationen sowie der Archivierung: alle Departemente

#### **Tätigkeit**

Datenbank:

Die Datenbank wurde von einem Verlag in Zürich konzipiert und war in deren technischen Räumlichkeiten untergebracht.

Hauptaufgaben:

- Einlesen, Korrektur und Bearbeitung der Bilder mittels der Bildbearbeitungssoftware Adobe Photoshop
- Verwaltung der Bilder nach Inhalt, Bildredaktion
- Verzeichniserstellung in zwei Sprachen
- technische Zusammenarbeit
- Zusammenarbeit mit den Bildverantwortlichen der verschiedenen Abteilungen der Expo.02
- Zusammenarbeit mit dem Website-Verantwortlichen der Expo.02
- Auskunftserteilung, Beantwortung technischer sowie redaktioneller Fragen im Zusammenhang mit der Datenbank

Der Zugriff auf die Datenbank erfolgte über das Internet und erforderte ein Passwort. Dies galt sowohl für die Ansicht der Bilder als auch für die Arbeit am Verzeichnis. Ein Teil der Datenbank wurde jedoch über die Website der Expo.02 der breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Intern wurden Verwaltung, Unterhalt und Überwachung der Datenbank von einem Mitarbeiter des Departements Publikationen wahrgenommen. Die Direktionen Technik, artistique, Events und Betrieb waren jeweils für ihren Teil der Bilderverwaltung verantwortlich.

In drei Kategorien wurden über 2700 Bilder aufgenommen:

Internet	1932 Bilder	Verfügbar für Presse und Öffentlichkeit, auf der offiziellen Website der Expo.02. Ohne Passwort zugänglich.
Expo.02 intern	516 Bilder	Verfügbar für Mitarbeitende der Expo.02, Passwort erforderlich. Für Präsentationen verwendbar, unterliegen jedoch den Urheberrechtsbestimmungen.
Geschichte der Landesausstellung	315 Bilder	Verfügbar für Personen mit entsprechendem Passwort. Historische Bilder (Expo.01 etc.)

### Bildredaktion

Hauptaufgaben:

- Bildredaktion für die Datenbank
- Bildredaktionsservice für Zeitungen, Presseagenturen, Werbeagenturen
- Auswahl von Bildern der Expo.02 und Erstellung einer CD-ROM für interne und externe Verwendung
- Festlegung einer kohärenten visuellen Linie, die dem Image der Expo.02 entspricht

### Schlüsselbilder – key visuals

Auf Anfrage des Redaktionskomitees hat die Bildredaktion eine CD-ROM mit den besten Bildern der Datenbank zusammengestellt. Die ausgewählten Bilder gelten als Schlüsselbilder beziehungsweise Ikonen der wichtigsten Projekte der Expo.02.

Inhalt:	158 Bilder
Auflage:	800 Exemplare
Erscheinung und Nachführungen:	Oktober 2001, Februar 2002, Mai 2002

### Fotografen

Hauptaufgaben:

- Koordination von und Kontakt zu den Fotografen
- Definition der Fotoaufträge der verschiedenen Departemente
- Verteilung der Arbeit an die Fotografen, Zielvorgabe, Tarifbestimmung etc.
- Überwachung der Arbeiten
- Beantwortung von Fragen zu Autorenrechten, Zusammenarbeit mit dem Rechtsdienst
- Beantwortung technischer und redaktioneller Fragen
- Auslieferung der Arbeiten

Mit verschiedenen Fotografen fand eine regelmässige Zusammenarbeit statt. Da die Projektverantwortlichen ihre Aufträge autonom vergeben konnten, haben zahlreiche andere Fotografen ebenfalls an der Expo.02 mitgearbeitet.

### **Gesamtbeurteilung**

Die Datenbank wurde geschaffen, um die von der Expo.02 erstellten Bilder sowohl in der Schweiz als auch im Ausland in effizienter Weise zu verbreiten. Der digitale Weg sowie die Entscheidung, die Datenbank ins Internet zu stellen, haben sich als einfach und zweckmässig erwiesen. Die Datenbank war gut besucht und ermöglichte es der Presse auf der ganzen Welt, visuelles Material zur Expo.02 herunterzuladen.

### **6.4.6 Infomanagement**

#### **Ziele**

Das Ziel des Bereichs «Infomanagement» war es, den Besucher zu jeder Zeit mit nötigen und nützlichen Informationen zu versorgen. Eine funktionierende Information der Besucher sowohl bei der Anreise und Abreise als auch auf dem Gelände hat viel zum Gelingen der Landessaussstellung beigetragen und dabei auch Schwierigkeiten (geschlossene Ausstellungen, verschobene Konzerte, Warteschlangen etc.) mit rechtzeitigen Ankündigungen und Alternativangeboten abgedeckt.

Ein wesentlicher Teil der Information war dafür verantwortlich, dass die Besucher sich leicht auf dem Gelände orientieren und problemlos die angesteuerten Ziele finden konnten. Neben dem akuten Bedarf an Informationen wurden die Besucher mit einer funktionierenden Informationslandschaft auch neugierig auf «mehr Landessaussstellung» gemacht. Eine übersichtliche und benutzerfreundliche Informationslandschaft sowie ein kompetentes und freundliches Personal hat viel zu einer angenehmen Atmosphäre auf den Arteplages der Expo.02 beigetragen.

#### **Strategie**

Um eine konsistente Besucherinformation sicherzustellen, musste zunächst analysiert werden, wann die Besucher welche Informationen brauchen. Danach mussten die bereits existierenden oder geplanten Medien (u.a. Internet, Zeitung) um die Medien ergänzt werden, die noch fehlten (u.a. LED-Anzeigen, Besucherinformationssystem Info-Pool für die bedienten Info-Pavillons).

Damit die Besucher maximal von ihrem Tag an der Expo.02 profitieren konnten, mussten sie ständig aktuell über Events, Sonderangebote, Aktionen und Services aller fünf Arteplages auf dem Laufenden gehalten werden.

Um all diesen Bedürfnissen gerecht zu werden, wurde eine zentrale Datenbasis aufgebaut, der Expo.02-Info-Pool. Er versorgte die unterschiedlichsten Medien zu jeder Zeit mit den aktuellsten Daten. Diese Daten mussten nur einmal erfasst und abgespeichert werden, doppelte Eingaben wurden vermieden. Damit wurde sichergestellt, dass alle Medien die gleichen Informationen verwenden. Diese Lösung garantierte der Expo.02 jederzeit eine aktuelle und einheitliche Besucherinformation. Änderungen von Daten standen von daher einheitlich innerhalb von fünf bis zehn Minuten allen angeschlossenen Informationssystemen zur Verfügung.



Der Expo.02-Info-Pool versorgte während der Zeit der Landausstellung fast zwanzig verschiedene Medien mit Informationen.

**Expo.02-intern:**

- Info-Pavillons auf allen vier Arteplages
- Medienzentrum der Expo.02 in Biel
- Internet-Seiten der Expo.02
- Expo.02-Call-Center (SDM in Zürich und Extratel in Basel)
- Voice-Portal des Expo.02-Call-Centers (Invoxis)
- LED-Anzeigesystem auf den Arteplages
- Touch-Screen-Terminals auf den Arteplages
- Verschiedene interne Printprodukte (wie Expo.02-Journal und Expo-Guide)

**Expo.02-extern:**

- Internet-Seiten der verschiedenen Partner
- Call-Center Ticketcorner
- Call-Center SBB
- Tourist-Offices der Arteplage-Städte
- Tageszeitungen National & International
- Teletext National
- Radio National & International
- Fernsehen National & International
- SMS- und WAP-Services von Swisscom und Orange

Der Expo.02-Info-Pool unterteilte sich in zwei Softwareapplikationen. Zum einen wurde ein spezielles Redaktionssystem für das Redaktionsteam zur Eingabe der Daten in die Datenbank des Info-Pools und zum anderen die Applikation zur Anzeige der Daten, das so genannte Besucherinformationssystem aufgebaut. Beide Applikationen wurden unter Berücksichtigung der gültigen Programmierrichtlinien entwickelt. Es wurde besonders darauf Wert gelegt, dass man das Gesamtsystem ohne grossen Mehraufwand auch für andere Zwecke bzw. Themengebiete nutzen konnte und die Software trotzdem wartbar blieb. Das heisst, das System wurde modular aufgebaut und konnte so einfach den verschiedensten Bereichen angepasst werden. Des Weiteren wurden vorrangig Standardprodukte von Microsoft eingesetzt, wie z. B. MS Access, MS SQL-Server, MS Internet Explorer.

Das Besucherinformationssystem wurde als Browser-basierte Anwendung entwickelt, was die einfache Benutzung durch interne und externe User ermöglichte. So wurde diese Anwendung auf den Expo-weiten Standard, dem Einsatz des Internet Explorer 5.5 und höher ausgelegt. Für die Schnittstellen zu anderen externen Daten-Usern (wie z. B. SMS- und WAP-Services) wurde ein Standardformat via XML-Files definiert. So konnten unterschiedlichste Daten-User (Voice-Portal, Expo-Guide, SMS- und WAP-Services) einheitlich und schnell bedient werden.

Es musste vor allem gewährleistet sein, dass die Benutzung des Besucherinformationssystems durch seine User wie z.B. dem Personal der Info-Pavillons oder des Call-Centers so einfach wie möglich war und keiner langen Gebrauchsanweisungen bedurfte. Jeder, der über ein Minimum an Internet-Erfahrung verfügte, fand sich nach kürzester Zeit im Expo.02-Info-Pool zurecht. So wurde der Schulungsbedarf niedrig gehalten, was bei einem Einsatz von ca. 500 Mitarbeitern on site, die mit dem System arbeiten, über die Dauer der Expo.02 und der bei solchen Veranstaltungen üblichen Fluktuation des Personals unabdingbar ist.

## Aktivitäten

Die Informationen im Expo.02-Info-Pool wurden durch ein zentrales Redaktionsteam zusammengeführt und verwaltet. Dabei handelte es sich um Informationen über die Expo.02 selbst, wie z.B. Events und Ausstellungen, aber auch touristische Informationen über die Drei-Seen-Region, wie z.B. Sehenswürdigkeiten, freie Hotelzimmer und Veranstaltungen in den Arteplages-Städten.

Das zwölfköpfige Redaktionsteam arbeitete im Zwei-Schichtbetrieb von 8 bis 24 Uhr. Die Informationen wurden in zwei bis vier Sprachen in den Info-Pool eingegeben. Das Team arbeitete in engem Kontakt mit den verschiedenen Comité Conduite Arteplages (CCA) sowie mit allen Projekten, die mit Besucherservices und -Information zu tun hatten. Hierbei ist die Zusammenarbeit mit dem Bereich «Accueil» besonders hervorzuheben. Diese insgesamt rund 30 internen und externen Schnittstellen ermöglichten eine umfassende, aktuelle Information der Besucher.

Das Team arbeitete zentral in Neuchâtel und bediente von dort aus den Info-Pool und die 37 LED-Anzeigen auf den vier Arteplages. Pro Stunde wurden auf den LED-Anzeigen der verschiedenen Arteplages rund 40 verschiedene Texte angezeigt. Das heisst pro Tag und pro Arteplage rund 360 Hinweise zu Veranstaltungen, Services sowie Tipps für die Besucher.

Die Schichten wurden mit den verschiedensprachigen Mitarbeitern so besetzt, dass durchgängig eine Information in Deutsch und Französisch gewährleistet war. An Tagen wie z.B. dem Tessiner Kantonstag wurde zusätzlich darauf geachtet, Informationen auch in Italienisch zur Verfügung zu stellen.

Grundsätzlich galt: Während der Öffnungszeiten der Arteplages musste immer ein Mitarbeiter des Infomanagements erreichbar sein. Um die Arbeit zu vereinfachen, übernahm ein Mitarbeiter die Betreuung von zwei Arteplages und war somit für die Zeit seiner Schicht der Ansprechpartner für die jeweiligen CCAs bzw. RPs (Responsables de projects). Die AMJ wurde je nach Tagesablauf und Arbeitsaufkommen dem einen oder dem anderen Mitarbeiter zugeordnet.

Neben der Bespielung der LED-Anzeigen beantwortete das Team auch offene Fragen des Call-Centers, des Info-Pavillon-Personals und war dafür verantwortlich, dass alle Änderungen (z.B. die verlängerten Öffnungszeiten, geänderte Ticketpreise) umgehend als Information im Info-Pool abrufbar waren.

Die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter nahm mit der Dauer der Expo.02 stetig ab. Von daher waren die Schichten in den Anfangszeiten meistens mit drei bis vier Personen (zwei bis drei Assistenten und ein Verantwortlicher) besetzt. Gegen Ende der Landesausstellung war die Basis-Besetzung von zwei Assistenten und einem Verantwortlichen völlig ausreichend.

Ein wichtiger Bestandteil der Information on site war ausserdem die Anzeige der Wartezeiten vor den Ausstellungen. Die Eingabe dieser Daten in den Info-Pool erfolgte durch das Team des Crowd Management der Betriebsdirektion.

Dieser Service war, angesichts der immer länger werdenden Warteschlangen, gegen Ende Landesausstellung unabdingbar, um den Besuchern die Möglichkeit zu geben, ihre Zeit auf den Arteplages bestmöglich zu nutzen.

Die Teamleitung des Infomanagements war Mitglied des Comité Conduite Opérationnel (CCO) und somit im direkten und ständigen Kontakt mit der Betriebsdirektion.

### **Zahlen und Fakten**

Insgesamt wurden im Info-Pool Informationen zu 16 verschiedenen Themengebieten erfasst. Es handelte sich um allgemeine Informationen, Arteplagebeschreibungen, Ausstellungsbeschreibungen, Beschwerdemanagement, Events, Reservationen des Begleitservices von Handicap.02, FAQ's, Objekte (Veranstaltungsstätten oder auch Ausstellungsräume), Restaurants, Services, Sponsoren, Texte für die Infodisplays, Touren, Transporte und Wartezeiten.

Die Beschreibungen zu diesen Themengebieten wurden in der Regel mit einem Kurztext (max. 1000 Zeichen) und einem Langtext (max. 4000 Zeichen) in mindestens zwei (Deutsch/Französisch) teilweise aber auch in fünf Sprachen (Deutsch/Französisch/Italienisch/Rätoromanisch/Englisch) erfasst.

Die Informationen zu den ca. 13'500 Events während der Expo.02 wurden in einer speziellen Veranstaltungsverwaltungssoftware «Artifax» direkt von der Direktion Events erfasst und automatisch mittels einer entwickelten technischen Schnittstelle in den Info-Pool eingespeist. Diese Daten wurden stündlich aktualisiert.

Vom ersten Einsatz des Besucherinformationssystems zu Beginn des Call-Center-Betriebes im Oktober 2001 bis zum Ende der Expo.02 wurde ca. 150'000-mal auf das Besucherinformationssystem zugegriffen.

### **Resultat**

Das Infomanagement funktionierte im Betrieb reibungslos. Die Integration in das CCO der Betriebsdirektion ermöglichte einerseits, aktiv an betrieblichen Prozessen mitzuwirken, um eine zeitnahe Information des Besuchers zu garantieren, andererseits bot es der Betriebsleitung die Möglichkeit, die Besucher direkt über betriebliche Störungen und Notfälle zu informieren, um damit auch die Sicherheit auf den fünf Arteplages zu gewährleisten.

Durch die aktuelle Information auf den Geländen und aber auch via Call-Center wurden die Besucher über Verschiebungen, Absagen oder Störfälle rechtzeitig informiert und mögliche Kritik konnte so im Ansatz verhindert werden.

Das geplante Budget «Infomanagement» wurde im Bereich IT weit unterschritten (siehe dazu auch den entsprechenden Schlussbericht der Finanzdirektion).

Ebenso wurde im Bereich Print-Produkte und Betrieb das Budget eingehalten bzw. unterschritten.

### Kommentar

Die Besucherinformation der Expo.02 hat viel aus den Fehlern der Expo2000 in Hannover gelernt. Auf aufwändige und kostenintensive Touch-Screen-Terminals wurde schon in der Planung verzichtet, vielmehr wurde Wert auf eine unkomplizierte, besuchernahe Information gelegt. Auch der Info-Pool als Datenbank hatte zum Ziel, so einfach wie möglich zu sein, um die Arbeit des Redaktionsteams zu erleichtern und aber auch die Arbeit des Personals an den Info-Points, in den Call-Centers und anderen Informationsstellen (wie den Tourismusbüros) sicherzustellen.

Ähnlich wie in Hannover stellte sich die Schnittstelle zu den Events als die schwierigste heraus. Wobei das Problem u.a. in der enormen Daten- und Informationsmenge lag. 13'500 Veranstaltungen bedeutet: 13'500-mal Anfangszeiten, Veranstaltungsorte, Eintrittspreise (oder aber auch keine) sowie wie 13'500-mal die Möglichkeit, dass der Event verschoben wird, ausfällt oder zu einem anderen Zeitpunkt stattfindet.

Auf diese Schnittstelle konnte nie genug Augenmerk gelegt werden. Zumal auch bei der Expo.02 zwei unterschiedliche Datenbanken zusammgeführt wurden, damit ein Maximum der Daten eben nur einmal erfasst werden musste. Das bedeutet aber in der Praxis einen hohen technischen Aufwand und eine sehr enge Zusammenarbeit.

Enge Schnittstellen zu den Verantwortlichen auf den Arteplages haben schlussendlich sichergestellt, dass die Besucher zu jeder Zeit über allfällige Veränderungen auf dem Laufenden gehalten werden konnten.

Auch hat es sich gelohnt, auf bereits bewährte Systeme und Produkte zurückzugreifen und nicht zu sehr Wert darauf zu legen, «so modern» wie möglich zu sein. In Hannover waren die ersten ein bis zwei Monate des Betriebs «Test- und Korrekturphase» mit vielen Problemen und Ausfällen.

Die Testphase der Expo.02 konnte vor der Eröffnung abgeschlossen werden. Der Info-Pool war sogar bereits seit Anfang Oktober (Eröffnung Call-Center) in Betrieb. Während der fünfmonatigen Betriebsphase der Expo.02 gab es keinen einzigen nennenswerten Ausfall und die Information der Besucher konnte zu jeder Zeit garantiert werden.

Die zentrale Erfassung aller besucherrelevanten Daten in einer Datenbank machte es sehr einfach, alle Medien und Dienstleister mit Interesse an aktueller Information umfassend zu bedienen.

Ein abschliessender Kommentar eines Call-Center-Betreibers in Basel zum Info-Pool der Expo.02:

»Die Gesamtbeurteilung ist sehr gut und wir sind dankbar über die Benutzung des Info-Pools. Wir können uns dieses Arbeitsinstrument für das Projekt Expo.02 nicht mehr wegdenken!«

## 6.4.7 Übersetzungsdienst

### Einleitung

Die sprachlichen Besonderheiten der Schweiz – die ein wesentliches Element ihrer kulturellen Vielfalt darstellen – erforderten es, dass an der Expo.02 jede der vier Landessprachen an der Ausstellung in angemessener Weise vertreten war. Die Bedürfnisse waren enorm, reichte die Palette doch vom einfachen Brief zu offiziellen Publikationen, von der Internet-Site zu Marketingbroschüren, von Bedienungsanleitungen zu Projektpräsentationen, von allgemeinen Informationen zu Presseartikeln, bis hin zu Ausstellungstexten, CD-ROMs und Plakaten. Jedes Departement und jede Sprache waren davon betroffen.

Bis Juni 2000 befasste sich ein externes Unternehmen in Lausanne mit dem gesamten Übersetzungsbereich. Da die Ergebnisse nur in bedingtem Masse zufriedenstellend ausfielen, suchte die Expo.02 nach einer neuen Lösung.

Im Juni 2000 ergab sich aus einer anlässlich der Einrichtung des Departements Publikationen bei allen Mitarbeitenden durchgeführten Bedarfserhebung die Notwendigkeit, in den Büros der Expo.02 selbst einen Übersetzungsdienst zu installieren. Dieser sollte im Sinne einer sprachlichen Vermittlungsstelle für alle Mitarbeitenden und beauftragten Personen und als «Drehscheibe» für alle Übersetzungen des Projektes funktionieren.

### Zielsetzungen

Aufgrund dieser Erhebung und den Übersetzungskosten der Expo.02 aus den Vorjahren zeigte sich, dass die Expo.02 durch die Internalisierung dieses Dienstes in jeder Hinsicht nur gewinnen konnte.

In der Folge wurden folgende Massnahmen ergriffen: Wechsel von dem bis anhin angewendeten Stundenansatz zu einem Zeilenansatz (je nach Frist und Schwierigkeitsgrad des Textes 3.00 bis 3.50 Franken pro Zeile mit 55 Anschlägen), Aufbau eines effizienten Netzes selbständiger Übersetzer sowie Einrichtung einer Expo-internen Ansprech- und Anlaufstelle. Letztere war auch für das Lektorat sämtlicher französischsprachiger Übersetzungen zuständig. Ausserdem stellte sie den Übersetzern sowie den Mitarbeitenden ein allgemeines Glossar in fünf Sprachen zur Verfügung.

Welche Zielsetzung verfolgten wir? Wir wollten so vorgehen, dass der Wechsel von einer Sprache zu einer andern auch den Respekt zum Ausdruck bringt, welchen die Expo.02 den verschiedenen sprachlichen Kulturen des Landes zollt. Es ging also jeweils weniger um eine Übersetzung als um eine Adaptation. Zu diesem Zweck hatten wir unsere künftigen Übersetzer zu «begleiten», dafür zu sorgen, dass ihre Kenntnisse über das Projekt Expo.02 im Lauf der Vorbereitungsarbeiten wuchsen, wobei wir darauf achteten, dass die einzelnen Übersetzer stets im gleichen Bereich oder für die gleichen Departemente tätig waren.

### Tätigkeiten

Wir nahmen – nachdem wir einen entsprechenden Fragebogen zur Verfügbarkeit und den Fachgebieten erstellt hatten – Kontakt mit Mitgliedern des Schweizerischen Übersetzer-, Terminologen- und Dolmetscherverbandes (SÜTDV) auf. Daraus rekrutierten wir die Über-

setzer für die Sprachen Deutsch/Französisch, Französisch/Deutsch, Französisch-Deutsch/Italienisch sowie Französisch-Deutsch/ Englisch. Für besondere Fachbereiche wie beispielsweise Texte aus dem Rechtsdienst engagierten wir spezialisierte Unternehmen.

Für das Rätoromanische, dessen Präsenz an der Expo.02 für uns eine unabdingbare Verpflichtung darstellte, hat das Departement Publikationen mit der Lia Rumantscha und dem Kanton Graubünden eine Vereinbarung getroffen. Diese regelte unter anderem den Einsatz der Übersetzer, die Anzahl Übersetzungen sowie die Finanzierung (siehe dazu auch das anschliessende Kapitel).

Im Oktober 2000 war unser Übersetzungsdienst für die Sprachen Französisch, Deutsch, Italienisch, Rätoromanisch und Englisch voll einsatzfähig. Parallel dazu informierten wir alle Mitarbeitenden über den neuen Übersetzungsdienst, den künftig alle unsere Arbeiten zu passieren hatten. Dies erlaubte uns eine bessere Erfüllung der hinsichtlich der Ausgaben eingegangenen Verpflichtungen, konnten wir doch die Kosten jeder einzelnen Direktion, Übersetzung für Übersetzung, feststellen. Mit der Erstellung unserer Glossare legten wir gewisse grafische und sprachliche Regeln fest, die in der Folge in allen Texten Anwendung fanden.

Die Direktionen Betrieb und Events wünschten indessen, ihre bereits vorher mit gewissen Übersetzern gepflegte ausgezeichnete Zusammenarbeit fortzusetzen oder, angesichts der grossen Anzahl zu erledigender Arbeiten, ihr eigenes Netz zu betreuen. Uns waren allerdings die Personen bekannt, die für diese Direktionen arbeiteten, und wir wussten auch, wie sie dafür entschädigt wurden (durch die Expo.02 festgesetzte Beträge).

Im Frühjahr 2001 zeichnete sich die Notwendigkeit ab, für alle Arbeiten in italienischer Sprache eine verantwortliche Person zu engagieren. In der Tat wurden der offizielle Führer der Expo.02, die Internet-Site, die Marketing-Broschüren und weitere Veröffentlichungen auch ins Italienische übersetzt. Diese Aufgabe wurde von Juli 2001 bis Ende Oktober 2002 wahrgenommen.

Der Übersetzungsaufwand fiel in den verschiedenen Sprachen unterschiedlich an. Er verteilte sich wie folgt:

Deutsch > Französisch:	12 Übersetzer zu 30 Prozent, das heisst 3,6 Stellen zu 100 Prozent
Französisch > Deutsch:	9 Übersetzer zu 25 Prozent, das heisst 2,25 Stellen zu 100 Prozent
Französisch > Italienisch:	3 Übersetzer zu 30 Prozent, das heisst etwa 1 Stelle zu 100 Prozent
Französisch/Deutsch > Italienisch:	3 Übersetzer zu 46 Prozent, das heisst etwa 1,5 Stelle zu 100 Prozent
Französisch > Englisch:	2 Übersetzer zu 50 Prozent, das heisst 1 Stelle zu 100 Prozent
Deutsch > Englisch:	2 Übersetzer zu 35 Prozent, das heisst 1 Stelle zu 70 Prozent
Deutsch/Französisch > Rätoromanisch:	2 Übersetzerinnen zu 60 Prozent, das heisst 1,2 Stellen zu 100 Prozent

**Zusammenfassung:**

Der Übersetzungsdienst bestand somit aus:

1. drei internen Mitarbeiterinnen, wovon zwei Übersetzerinnen (Deutsch > Französisch und Französisch > Italienisch) für drei Stellen zu 100 Prozent und
2. 33 externen Übersetzern (11,5 Arbeitsstellen zu 100 Prozent) für alle Sprachen.

Gesamthaft waren für die Bewältigung aller Übersetzungen 14,5 100-Prozent-Stellen nötig.

Die drei internen Mitarbeiterinnen befassten sich ihrerseits vor allem mit Übersetzungen und dem Lektorat der für die Veröffentlichung bestimmten Texte (Broschüren, Coop-Wochenseite, Internet-Site, offizieller Expo.02-Führer, Publikation «ImagiNation» usw.) in den Sprachen Französisch, Deutsch, Italienisch und Englisch.

**Ergebnisse:**

Anlässlich einer im Sommer 2001 vorgenommenen summarischen Evaluierung der finanziellen und qualitativen Funktionsweise des neuen Übersetzungsdienstes konnte bereits eine deutliche Verbesserung der Qualität festgestellt werden. Die Trendwende betraf auch die Kosten, welche sich im Vergleich mit der Vorjahresperiode halbierten. Diese Ergebnisse veranlassten uns, auf dem eingeschlagenen Weg weiterzugehen.

Im Verlauf der Zeit stellte sich bei der Mehrheit der Mitarbeitenden der Expo.02 das Vertrauen zu unserer Dienststelle ein. Dies erleichterte während der Projektvorbereitungen die Arbeit jeder einzelnen Person in namhaftem Masse, wodurch wir uns vermehrt mit den Texten befassen konnten, insbesondere mit der Erstellung der beiden offiziellen Publikationen der Expo.02, dem Führer (der in vier Sprachen erschien) und dem offiziellen Buch zur Veranstaltung, «ImagiNation» (in drei Sprachen erschienen).

**Schlussbemerkung**

Abschliessend können wir festhalten, dass wir dank Ausdauer die meisten unserer Ziele erreicht haben. Alle Landessprachen sowie das Englische waren an der Expo.02 vertreten, wenn auch aus finanziellen Gründen nicht überall in gewünschtem Umfang.

Dank der Art und Weise, wie wir unser Netz errichteten, aber auch dank den durch unseren Übersetzungsdienst ausgeführten Arbeiten, die sich an der Rücksichtnahme auf die sprachlichen Kulturbereiche orientierten, konnte die Klippe der «Bundessprache» grossenteils umfahren werden; jeder Besucher konnte sich in seiner eigenen Sprache informieren, ohne den Eindruck zu haben, diese sei vernachlässigt worden. Was unsere Dienststelle anbetrifft, können wir schlussfolgernd feststellen, dass ihre Anstrengungen – unter Berücksichtigung des ständigen Termindrucks und der bei gewissen Arbeiten (beispielsweise Büchern oder Signalisierungen) aufgetretenen Schwierigkeiten – vom Ergebnis her gesehen von Erfolg gekrönt waren.



## 6.4.8. Exkurs: Rätoromanisch an der Expo.02

### Einleitung

Welchen Platz soll die rätoromanische Sprache an der Expo.02 einnehmen? Im Jahr 2000 hat diese Frage zu lebhaften Diskussionen innerhalb des Departementes Publikationen geführt. Angesichts des knappen Budgets wurde befürchtet, dass die vierte Landessprache nur minimal berücksichtigt würde und dass Publikationen in dieser Sprache zu einer Alibiübung verkommen würden. Glücklicherweise ist es aber anders gekommen. Einerseits hat die Generaldirektion ein Sprachenkonzept gutgeheissen, das vorsah, die Inhalte der Expo.02 in fünf Sprachen zu kommunizieren: in den vier Landessprachen und in Englisch, wobei das Englische nicht zu Lasten einer Landessprache bevorzugt werden durfte. Andererseits hatten der Kanton Graubünden, die Lia Rumantscha und die Expo.02 beschlossen, gemeinsam nach einer Lösung für die Finanzierungsfrage zu suchen. So haben diese drei Parteien im Dezember 2000 eine Vereinbarung unterzeichnet, die den Gebrauch der romanischen Sprache bei der Landesausstellung regelte. In dieser Vereinbarung haben sich alle drei Parteien bereit erklärt, je einen Drittel der Publikations- und Übersetzungskosten zu übernehmen. Ursprünglich war dafür ein Kostendach von 100'000 Franken vorgesehen, das bei Bedarf bis auf maximal 150'000 Franken aufgestockt werden konnte.

### Kommunikation auf allen Ebenen

In der Folge haben die drei Parteien in den folgenden Bereichen zusammengearbeitet:

#### a. Beschilderung / Signalisation

Auf allen vier Arteplages der Expo.02 wurden die Informationen auf den Hinweistafeln in fünf Sprachen aufgeführt, wobei die Reihenfolge der Sprachen nicht immer gleich war. So hatten die Besucher – ob aus der Schweiz, aus Amerika oder aus China – schon beim Betreten der Expo.02 den Eindruck, sich in einem Land zu befinden, das sich durch eine seltene sprachliche Vielfalt auszeichnet.

#### b. Dokumentation vor Ort

Alle vierzig Ausstellungen wurden auf grossen weissen Tafeln im B5-Format in fünf Sprachen, also auch in Romanisch, präsentiert. So konnten sich die Besucher bereits ein erstes Bild der Ausstellung machen, während sie noch in der Warteschlange standen. Auf den Tafeln waren eine kurze Beschreibung der Ausstellung sowie die Namen der Ausstellungsmacher und der Partner aufgeführt. Zudem wurden alle ausführlicheren Texte zu den acht Ausstellungen der Eidgenossenschaft und der Kantone, die im Innern der Pavillons angebracht waren, auch auf Romanisch übersetzt.

#### c. Broschüren, Sonderausgaben, Plakate

Die Expo.02 hat ihre wichtigsten Publikationen auch auf Romanisch herausgegeben. Eine Ausnahme bildet der 400-seitige Expo-Führer: Die Übersetzung dieses Buches hätte die finanziellen und personellen Mittel überstiegen. Der Rahmen, der durch die Vereinbarung zwischen der Expo.02, dem Kanton Graubünden und der Lia Rumantscha festgelegt worden war, wäre dadurch gesprengt worden.

- Im September 2001 wurde die Broschüre «Expo.02, vegni cun nus» in einer Auflage von 5000 Exemplaren gedruckt und an über 300 Adressen verschickt, die von der Lia Rumantscha zur Verfügung gestellt wurden.
- Im März 2002 kam die Broschüre «Ticket – Vossa visita à l'Expo.02» in einer Auflage von 10'000 Exemplaren heraus. Sie wurde gratis an alle Käufer und Käuferinnen eines Eintrittstickets abgegeben.
- Am 10. Mai 2002 hat «La Quotidiana», die romanischsprachige Zeitung von Chur, zusammen mit der Expo.02 eine 16-seitige Sonderausgabe herausgegeben. Diese Ausgabe wurde an alle Haushalte des romanischsprachigen Teils des Kantons Graubünden abgegeben. Die Expo.02 hat sich mit 10'000 Franken an den Kosten beteiligt.
- Ende September 2002 hat die Expo.02 in Zusammenarbeit mit einem Tessiner Verleger eine italienische Version des grossen Erinnerungsbuches «ImagiNation» (300 Seiten) herausgegeben. Diese Ausgabe wurde durch eine achtseitige Zusammenfassung in Romanisch ergänzt, so dass letztlich alle Landessprachen berücksichtigt wurden.
- Im Rahmen einer Kampagne, die gegen Ende der Expo realisiert wurde, hat die Marketing-Direktion 1000 Plakate in Romanisch in Auftrag gegeben, um ein letztes Mal zum Besuch der Landesausstellung einzuladen.

#### **d. Internet und Zeitung**

Die Webseite [www.expo.02.ch](http://www.expo.02.ch) war das aktuellste und schnellste Medium des Departementes Publikationen. Die Vereinbarung zwischen den drei Parteien sah vor, dass den Surfern im rätoromanischen Kapitel 80 bis 100 Seiten angeboten werden, die regelmässig aktualisiert werden sollten. Die Redaktion der Internet-Zeitung hat dieses Ziel jedoch weit übertroffen und auf rund 300 Seiten Informationen zur Verfügung gestellt.

Ausserdem hat die Expo.02 auch eine Zeitung im Tabloid-Format in einer Auflage von 30'000 bis 60'000 Exemplaren publiziert. Diese Gratis-Zeitung, die von rund 30 «Kolporteuren» in den Zügen in Richtung Expo.02 verteilt wurde und zudem an 40 Orten auf den Arteplages auflag, war aus finanziellen Gründen lediglich zweisprachig (Deutsch und Französisch). Am Kantonaltag Graubünden, der am 31. August 2002 durchgeführt wurde, erschien die Zeitung jedoch ausnahmsweise auch mit vier Seiten in romanischer Sprache, darunter die Titelseite.

#### **Finanzen**

In der Vereinbarung zwischen den drei Parteien wurde ein Anfangsbetrag von 100'000 Franken festgelegt, der je zu einem Drittel von der Expo.02, vom Kanton Graubünden und von der Lia Rumantscha (grundsätzlich nur in Form von Übersetzungsarbeiten) gedeckt werden sollte. Dieser Betrag hätte noch auf maximal 150'000 Franken aufgestockt werden können, falls die Parteien dies für notwendig erachtet hätten. Dies war allerdings nicht der Fall.

#### **Schlussfolgerungen**

Im Herbst 2000 hat die Generaldirektion der Expo.02 ein Sprachenkonzept gutgeheissen, in dem festgelegt worden war, dass das Romanische in die Kommunikation integriert wird. Alle Direktionen der Expo wurden dazu aufgefordert, dieses Sprachenkonzept umzusetzen, und die Direktionen haben teilweise die ganzen oder einen Teil der Kosten übernommen, die durch die Berücksichtigung der Minderheitensprachen verursacht wurden. Es ist deshalb ausserordentlich schwierig abzuschätzen,

wie viel genau für die romanische Sprache aufgewendet worden ist. Es steht aber fest, dass die Genehmigung dieses Konzepts nur ein erster Schritt war. Erst durch die Vereinbarung zwischen dem Kanton Graubünden, der Lia Rumantscha und der Expo.02, die im Dezember 2000 unterzeichnet worden war, konnte die Finanzierung letztlich gelöst werden.

Dank der grossen strukturellen Flexibilität, die diese Vereinbarung beinhaltete, und dem bereitwilligen Einsatz aller Mitarbeiter konnte der Einbezug der romanischen Sprache mit minimalen finanziellen Mitteln gewährleistet werden. Grundlage dieses Erfolgs war nicht eigentlich das Geld, sondern der Wille der drei beteiligten Parteien zur Zusammenarbeit. Dank diesem gemeinsamen Willen konnte sich die Expo.02 so mehrsprachig präsentieren, wie dies noch keiner Landesausstellung vor ihr gelungen war!

## 6.5 PROTOKOLL

### 6.5.1 Wie und warum das Protokoll?

Das Departement Protokoll war eine der letzten Dienstleistungsabteilungen, die von der Expo.02. gegründet wurden. Es ersetzte ein anspruchsvolles Projekt, das in erster Linie angelegt worden war, um einerseits ein hochwertiges Produkt für die zahlenden VIPs anzubieten, andererseits um den Empfang der eigenen Gäste der Expo.02 sicherzustellen. Auf dieses Projekt wurde verzichtet, als man feststellte, dass es nicht rentabel sein konnte. Die Notwendigkeit für einen angemessenen Empfang der geladenen Gäste und der Partner an dafür qualitativ vorzüglichen Örtlichkeiten blieb allerdings bestehen. So entstand die Idee für eine Arbeitsgruppe «Protokoll». Diese Serviceabteilung konnte ab dem 1. November 2001 ihre Funktion ausüben.

### 6.5.2 Voroperationelle Phase (1. November 2001 bis 14. Mai 2002)

Die dringendsten Aufgaben der Abteilung waren,

1. ein allgemeines Konzept zu definieren,
2. den Aufbau der Infrastruktur auf den vier Arteplages zu verfolgen,
3. ein Betriebskonzept dieser Strukturen zu erstellen und Regeln für den Empfang festzulegen,
4. das für ein einwandfreies Funktionieren der Abteilung notwendige Personal einzustellen und zu schulen und
5. an der Organisation des Eröffnungstags mitzuarbeiten.

#### 6.5.2.1 Allgemeines Konzept

Da die Expo.02 auf vier feste Arteplages verteilt war, wurde in Neuchâtel eine Zentrale geschaffen, die als Stabstelle funktionierte. Hier kümmerte man sich vor allem um die Kontakte mit den Behörden, die Koordinierung der Arbeit auf den Arteplages sowie um das Management des Reservationssystems. Von dieser Zentrale sollten die vier verschiedenen, operativen Empfangsstrukturen (die Salons) abhängen, deren Mitarbeiter in der Lage sind, an 159 Tagen, 12 Stunden pro Tag und 7 Tage in der Woche einen qualitativ hochwertigen Empfangsservice zu gewährleisten.

#### 6.5.2.2 Infrastruktur und Logistik

Die vier Salons: Mit der Konzeption und Realisierung dieser Infrastrukturen wurde ein Zürcher Innenarchitekt betraut, der in enger Zusammenarbeit mit der technischen Direktion arbeitete. Jeder Salon erhielt seinen ganz persönlichen Stil, der auf die besondere Atmosphäre der entsprechenden Arteplage abgestimmt war. Nachstehend sind die Eigenschaften der Infrastrukturen aufgeführt:

Fläche:	Biel 180 m <sup>2</sup> , Murten 200 m <sup>2</sup> , Neuchâtel und Yverdon je 120 m <sup>2</sup>
Feste Einrichtungen:	Empfang mit einem Arbeitsplatz Unbewachte Garderobe Bar mit Sitzgelegenheit (10 bis 20 Plätze) Salon mit 15 Plätzen in Sesseln und Sofas und 5 Tischen mit 20 Stühlen sowie der Möglichkeit, eine Zwischenwand einzuziehen Überdachte Terrasse mit etwa 20 Sitzplätzen

Serviceräume:	Dienstraum 5 m <sup>2</sup> (Geschirr etc.) Abstellraum für Möbel 5 bis 10 m <sup>2</sup> (Stühle, Tische)
Technik:	Jeder Salon hat zwei Telefone, Festnetz und schnurlos, sowie einen Internetanschluss
Toilette:	reserviert für VIP
Öffnungszeiten:	nach Änderung der Öffnungszeiten der Arteplages von 9 bis 20 Uhr

### 6.5.2.3 Betriebskonzept

Der Standardempfang für Gruppen in den Salons entsprach einer Mini-Rezeption mit einer Dauer von höchstens 30 Minuten, eventuell mit einem kurzen Willkommensgruss oder Briefing seitens der Expo. Für Einzelgäste wurde je nach Bedarf Personal zur Verfügung gestellt. Angeboten wurden: Schweizer Weine, Schweizer Bier, Kaffee, Tee, Mineralwasser, Säfte, süsses Gebäck (vormittags) oder belegte Brote (ab Mittag).

#### Empfangsverfahren

Um sicherzustellen, dass die Qualität des Empfangs auf allen vier Arteplages gleich ist, wurden Verfahrensregeln erstellt:

- Verfahren für VVIP (Amtsträger der Bundesbehörden, vom eidgenössischen Protokolldienst angekündigte ausländische Gäste etc.): Die Ankunft dieser Personen wurde in enger Zusammenarbeit mit dem eidgenössischen Protokolldienst und dem Sicherheitsdienst organisiert. Die Einzelheiten eines solchen Protokolls wurden von Fall zu Fall festgelegt, im Allgemeinen wurde der Gast vom Protokollchef vor der Arteplage in Empfang genommen.
- Verfahren für jede Person mit Einladung: Diese Personen begaben sich zum Salon, wo sie von den Mitarbeitern des Protokolldienstes begrüsst wurden. Nach Einnahme eines Erfrischungsgetränks besuchten sie die Arteplage in Begleitung eines Führers des Protokolldienstes.

In jedem Fall war die Einladung als «Paket» zu betrachten, das zu einem Eintritt zur Expo.02, einem Empfang im Salon, einer individuellen Führung mit Easy-access und sogar zu den Transporten von einer Arteplage zur anderen mit einem Iris-Boot berechnete.

- Verfahren für besondere Anlässe: Eröffnungstag, Kantonstage, 1. August, Schlussfeier, diverse Festveranstaltungen (Musiktag etc.) brachten zwischen 200 und 2000 Gäste in die Salons: das Protokoll wurde gegebenenfalls zusammen mit den Organisatoren «à la carte» ausgearbeitet. Insbesondere war vorgesehen, dass bei den Kantonstagen die Verantwortung für das Protokoll bei der jeweiligen Kantonskanzlei liege. Die Expo.02 beschränkte sich darauf, Strukturen und Personal zur Verfügung zu stellen.

Diese Verfahren wurden je nach Fall flexibel angewendet.

### 6.5.2.4 Das Personal

Am Hauptsitz

Ab Januar/Februar 2002 arbeiteten in der Protokollzentrale fünf Mitarbeiter:

1. Protokollchef (aus Spargründen wurde auf die ursprünglich vorgesehene Einstellung eines stellvertretenden Protokollchefs verzichtet)
2. Leiter Logistik
3. Stellvertretender Leiter Logistik
4. zwei Verwaltungsangestellte
5. zwei Praktikanten einer Hotelfachschule

Auf jeder Artepilge

Ab dem 6. Mai 2002 setzte das Departement Protokoll zur Umsetzung der Ziele Standardteams (Arbeitsposten) ein, die wie folgt zusammengesetzt waren:

1. Verantwortlicher des Protokolldienstes
2. Verantwortliche/Verantwortlicher Hostessen
3. Hostessen/Praktikanten für Empfang, Bar und Bedienung (200 bis 250 Stellenprozente)
4. Führer des Protokolldienstes

Angesichts der Öffnungszeiten (12 Stunden pro Tag und 7 Tage in der Woche) müssen diese Zahlen in etwa mit dem Faktor zwei multipliziert werden. In der Abteilung wurden insgesamt 58 Personen beschäftigt.

Als Leiter wurden pensionierte Mitarbeiter des Departements für auswärtige Angelegenheiten eingestellt, ehemalige Unternehmensleiter oder Militärangehörige. Die Chefhostessen/Betreuer kamen aus der Branche Tourismus/Hotellerie oder aus dem Handel und hatten Erfahrung im Personalmanagement. Ein Grossteil der Hostessen konnte aufgrund einer Vereinbarung mit den Schweizer Hotelfachschulen eingestellt werden. Dank dieser Vereinbarung konnten zahlreiche Studenten dieser Ausbildungsstätten ihr Praktikum auf der Expo absolvieren. Bei den Führern handelte es sich um ältere kultivierte Personen, die selbständiges Arbeiten schätzen.

Das ganze Personal absolvierte Anfang Mai 2002 einen einwöchigen Schulungskurs. Die sorgfältige Personalrekrutierung sowie die gewissenhafte Vorbereitung der Mitarbeiter waren die beiden Garanten für die gute Dienstleistungsqualität des Protokolldienstes während der 159 Ausstellungstage.

### 6.5.2.5 Organisation des Expo-Eröffnungstags

Die Organisation der Expo-Eröffnung war eine besonders komplexe Aufgabe, für welche eine autonome Abteilung zur Organisation von «Events» zuständig war. Es musste das Eintreffen von 3300 Personen auf den vier Artepilges organisiert werden, vor allem für die 2200 Personen in Neuchâtel, wo die eigentliche Eröffnungszeremonie stattfand, sowie die anschliessende Verteilung der Gäste auf die vier Artepilges zum Abendessen und den darauf folgenden Darbietungen. Die Anwesenheit des gesamten Bundesrats, der Vertreter der anderen Bundesbehörden, der Kantone und der Städte, welche die Expo.02 mitorganisiert haben, sowie des diplomatischen Korps erforderte eine enge Zusammenarbeit mit dem Protokolldienst, insbesondere was den Empfang, die Sitzord-

nung und die Betreuung der wichtigsten Gäste betraf. Ferner wurde auch die Gästeliste, der Versand von Voreinladungen und Einladungen durch die Protokollabteilung organisiert.

Parallel zum Aufbau der Strukturen, die während 159 Tagen funktionieren sollten, übernahm das Departement Protokoll auch einen Teil der Organisationsaufgaben für den Eröffnungstag.

### 6.5.3 159 Tage Betriebsdauer

Durch die anfänglich schwache Besucherzahl der Salons war es möglich, die Strukturen und Verfahren, die ab 6. Mai 2002 relativ kurzfristig aufgebaut worden waren, langsam zu erproben. Diese Anlaufphase dauerte etwa drei Wochen. Danach setzte eine gewisse Routine ein, so dass sich die Zentrale auf Kontrollaufgaben und die stetige Verbesserung der Empfangsqualität konzentrieren konnte. Die monatliche Statistik gibt nachstehend Auskunft über die Salon-Besucherzahlen:

Besucherzahlen aller Arteplages

Mai	1000
Juni	2619
Juli	3493
August	4873
September	5921
Oktober	3826
<b>Total</b>	<b>21732</b>

Natürlich spiegeln diese Zahlen die Intensität der geleisteten Arbeit nur unvollkommen wider. Auf ruhige Tage folgten in jedem Salon Zeiten intensiver Geschäftigkeit, so zum Beispiel die Eröffnung und Schlussfeier der Expo.02, jeder einzelne Kantonstag, der 1. August, der Tag der Auslandsschweizer oder die Regionen- oder Europatage.

Von der Protokollabteilung wurden 356 Saisonpässe sowie 5717 Tageskarten ausgestellt. Die meisten Gäste hatten entweder eine Einladung von einer der verschiedenen Direktionen oder waren Nutzer einer vertraglichen Eintrittskartenvergabe wie bei den Kantonstagen.

#### 6.5.3.1 Politik

Etwa 50 Prozent aller Gäste, die empfangen wurden, kamen aus dem Bereich der Politik (Auslandsvertreter, Bund, Kantone, Städte, Militär).

Von den empfangenen Schweizer Gästen sind besonders alle Mitglieder des Bundesrats zu erwähnen, von denen einige sogar Stammgäste unserer Arteplages wurden. Dazu kommen natürlich Amtsträger aus fast allen Kantonen, ob diese nun Mitorganisatoren der Expo waren oder nicht, sowie zahlreiche Vertreter von Stadt- und Gemeindebehörden.

Die Expo.02 durfte auch eine grosse Anzahl ausländischer Persönlichkeiten begrüßen. Nennen wir als Beispiel eine Gruppe hoher Beamter aus dem amerikanischen Kongress, einen ehemaligen Premierminister Frankreichs in Begleitung des ehemaligen Präsidenten der französischen Nationalversammlung, eine Delegation aus Japan unter Führung des stellvertretenden Kommissars der Weltausstellung von Aichi.05, den Präsidenten der Kirgisischen Republik, den regierenden Fürsten von Liechtenstein, den Präsidenten der Republik Mongolei sowie den Premierminister von Mosambik.



Darüber hinaus wurden vom Protokolldienst empfangen: die akkreditierten Missionschefs des Sitzes der Vereinten Nationen in Genf und die akkreditierten Missionschefs des Europarats in Strassburg; der Generaldirektor des Europäischen Sitzes der Vereinten Nationen, der Präsident des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK), der amtierende Präsident des Internationalen Olympischen Komitees (IOK) sowie sein Vorgänger. Die Direktorin der Generaldirektion der Expo.02 hat für die Botschafter der EU in Bern ebenfalls ein Diner gegeben. Ausserdem hat die Bundesverwaltung ihre Gäste oft an die Expo geführt, so zum Beispiel das Sekretariat der Bundeskammern für ein Treffen der Frankophonie, das Finanzdepartement für ein «Constituency Meeting» des Währungsfonds, das Wirtschaftsdepartement für das traditionelle Treffen der Wirtschaftsminister von Deutschland, Österreich und der Schweiz, das Militärdepartement für zahlreiche Delegationen und Tagungen. Eines der komplexesten Ereignisse war zweifellos der Tag der Regionen, welcher der «Präsenz Schweiz» Gelegenheit bot, Delegationen aus allen der Schweiz benachbarten Regionen einzuladen. Im Grossen und Ganzen nutzte der Bund die Möglichkeiten, die ihm die Expo im Jahre 2002 bieten konnte, sehr gut – denn das Expo-Gelände war auch das Ziel des Jahresausflugs der ehemaligen Bundesräte, der Konferenz der Schweizer Botschafter, der Gattinnen und Gatten der Bundesräte etc...

#### **6.5.3.2 Wirtschaft**

Etwa 20 Prozent aller empfangenen Gäste kamen aus dem Wirtschaftsbereich.

An der Expo.02 wurden natürlich auch die wichtigsten Wirtschaftsvertreter empfangen, insbesondere die offiziellen Partner und die Sponsoren. Diesen Gästen wurde eine besonders aufmerksame Betreuung seitens der Direktion für Partnerschaften zuteil (siehe Bericht der Direktion Partnerschaften).

#### **6.5.3.3 Kultur**

Etwa 15 Prozent aller empfangenen Gäste kamen aus dem Kulturbereich.

Alle Anfragen aus dem Kulturbereich wurden direkt von der künstlerischen Direktion sowie der Direktion Events bearbeitet. Der Protokolldienst stellte je nach Anfrage Salons und Führer zur Verfügung.

#### **6.5.3.4 Medien**

Etwa fünf Prozent der empfangenen Gäste kamen aus dem Bereich der Medien.

#### **6.5.4 Allgemeine Bewertung**

Die in der voroperationellen Phase erstellten Arbeitspläne waren während der gesamten Dauer der Expo.02 der Leitfaden der Arbeit des Protokolldienstes und konnten im Grossen und Ganzen beibehalten werden. Die Anzahl der in den Salons empfangenen Gäste verhielt sich proportional zur Besucherzahl, nämlich ein langsamer Start, gefolgt von einer ersten Spitze vor und zu Beginn der Ferien, dann ein «Tief» von Mitte Juli bis Mitte August, und zum Schluss ein sehr starker Besucheranstieg, der bis zum Ende der Ausstellungszeit anhielt. Es war vorgesehen, dass der Protokolldienst höchstens 12'000 Besucher empfangen würde. Schliesslich organisierte er den Empfang von 21'732 Personen, was einer Akti-

vität entspricht, welche die Voraussagen um 90 Prozent überstieg – wobei der Eröffnungstag nicht mit einkalkuliert ist. Diese Zahl entspricht einem Durchschnitt von mehr als 34 Personen pro Salon und Tag. Besonders hinzuweisen ist auf einige Spitzenwerte (der 1. August, die meisten der Kantonstage und besonders die Schlussfeier), an denen pro Tag 300 bis 500 Personen empfangen wurden. Aus den Registern des Protokolldienstes geht ausserdem hervor, dass 17'195 Besuche nach vorheriger Reservierung stattfanden, 4537 Gäste kamen unangemeldet.

Die vorgesehenen Infrastrukturen und die Logistik haben sich als zuverlässig erwiesen. Die Mitarbeiter haben eine hervorragende und qualitativ konstante Arbeit geleistet, ohne dass grössere Schwierigkeiten zu verzeichnen gewesen wären.

Die praktischen Parkmöglichkeiten haben zur Qualität des Gästeempfangs beigetragen. Das Parkproblem konnte in den Städten Biel, Murten und Yverdon optimal gelöst werden. Die in Neuchâtel gefundene Lösung war dagegen wegen der städtischen Umgebung weniger zufriedenstellend.

Die Experten aus dem Personalwesen hatten vorausgesagt, dass in Anbetracht des Berufsprofils der eingestellten Personen damit zu rechnen ist, jeden Posten im Verlauf der Betriebsdauer dreimal neu besetzen zu müssen. Diese Voraussage hat sich nicht bestätigt. Im Gegenteil, von den 58 eingestellten Personen sind nur 3 ausgeschieden, wovon 2 aus wirtschaftlichen Gründen entlassen und nicht mehr ersetzt wurden. Folglich beendete das Departement Protokoll seine Arbeit mit 53 Personen, die ausnahmslos vom ersten Tag an dabei gewesen waren.

Die Zusammenarbeit des Protokolldienstes mit der Bundeskanzlei sowie dem Protokolldienst des Eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten (EDA), mit «Präsenz Schweiz», mit dem Militärprotokoll, den Kantonskanzleien, den Stadtverwaltungen sowie mit den ausländischen Botschaften hat sehr gut funktioniert. Die interne Zusammenarbeit mit den Arteplages, von denen die Arbeit des Protokolldienstes für eine gute Organisation der Besuche abhängig war (vor allem Transportwesen und Sicherheitsdienst), war völlig zufriedenstellend. In mehreren Fällen musste auf die Unterstützung der eidgenössischen, der kantonalen und der städtischen Polizeidienste zurückgegriffen werden. Dem Protokolldienst liegt daran, die hervorragende Arbeit, die dabei in allen vier Kantonen und allen betroffenen Städten geleistet wurde, zu würdigen und sich bei allen beteiligten Polizeikörpern zu bedanken.

Der Protokolldienst hat die ihm gesetzten Erwartungen voll erfüllt; davon zeugen Hunderte von Dankeschreiben, die bei der Generaldirektion, in der Zentrale und auf den Arteplages eingetroffen sind.

## 6.6. ARTEPLAGE MOBILE DU JURA

### 6.6.1 Tätigkeitsbericht (Aufbauorganisation, Ablauforganisation)

Sieben Phasen unterteilten das Projekt Arteplage Mobile du Jura (AMJ) in klare Abschnitte und erlaubten eine stetige Kontrolle der Projektfortschritte:

- Konzept
- Vorprojekt
- Projekt
- Realisierung
- Betrieb
- Rückbau
- Projektabschluss

#### 6.6.1.1 Rückblick

1995 wird die Idee einer AMJ von den Organisatoren der Landesausstellung in das Gesamtkonzept der Expo.01 aufgenommen, um den Kanton Jura in die Gruppe der vier Gastgeberkantone zu integrieren. Auf der Basis einer ersten Machbarkeitsstudie beinhalten alle Milestones bis 1999 das Prinzip einer schwimmenden, fünften Arteplage. Das Motto «Sinn und Bewegung» existiert seit April 1998 und ist Teil der thematischen Gesamtkonzeption, die unter der künstlerischen Direktorin Pipilotti Rist erarbeitet wird.

1999 wird in den Ausschreibungsunterlagen zum Wettbewerb der AMJ die Mission folgendermassen umschrieben:

«La mission à réaliser dans le cadre du présent concours consiste en l'élaboration d'un concept pour l'Arteplage mobile du Jura présentée dans le contexte d'Expo.01. Le thème directeur autour duquel est articulée l'Arteplage mobile du Jura s'intitule 'Sens et Mouvence'. L'objectif visé est d'intégrer le Jura comme élément constitutif et complémentaire dans le concept des quatre autre Arteplages. Cette pièce centrale dans l'immense puzzle d'Expo.01 matérialise le fil d'Ariane imaginaire tendu entre les Arteplages et pourrait fort bien jouer le rôle du joker dans la communauté que forment les Arteplages. L'Arteplage mobile du Jura devrait pouvoir afficher régulièrement sa présence physique sur les quatre autres Arteplages et rester toutefois perceptible lorsqu'elle en est éloignée. Durant sa phase de présence, l'Arteplage mobile du Jura devrait pouvoir accueillir au moins 1'000 visiteurs par jour, une attention toute particulière devant cependant être accordée au groupe cible 'enfants'. Le concept faisant l'objet de l'offre doit satisfaire aux exigences d'un projet clé-en-main.» (Résumé préparé à l'intention des experts de l'appel d'offre Arteplage mobile du Jura, 24. August 1999)

1999 scheitert der öffentlich ausgeschriebene Wettbewerb, an dem sich sieben Teams beteiligt haben. Keines der eingereichten Konzepte entspricht den Vorgaben im Pflichtenheft: So fehlt einerseits die thematische Verknüpfung der vier festen Arteplages mittels eines beweglichen Objekts. Andererseits überzeugen die Eingaben auch bezüglich Angaben von Kapazität und Machbarkeit nicht.

Während des Expo-Moratoriums im Winter 1999/2000 erstellt die interne Arbeitsgruppe «Arteplage Jura» einen Situationsbericht, der unter Punkt 3.5. im Bericht zuhanden des Bundesrates Aufnahme findet. Als

Reaktion auf den Bericht gibt die Generaldirektion die ursprüngliche Idee auf, die Arteplage Mobile du Jura mit dem Marketingkonzept des Expo-Ambassadeurs (Expomobil) zu verbinden. Die beiden Projekte werden getrennt. Das von privaten Sponsoren unabhängige Budget der AMJ wird von 15 Millionen Franken auf 12 Millionen Franken reduziert.

Im Mai 2000 beauftragen Ruedi Rast in seiner Funktion als Delegierter der Generaldirektion (DDG) sowie der künstlerische Direktor Martin Heller Juri Steiner, innert kürzester Frist ein Grobkonzept zur Approbation durch die Generaldirektion zu erarbeiten. Als Basis des neuen Konzepts dienen die Ausschreibungsunterlagen des gescheiterten Wettbewerbs von 1999. Das Pflichtenheft der Arteplage Mobile du Jura wird präzisiert und entschlackt.

Am 22. Juni 2000 heisst die Generaldirektion das Konzept von Ruedi Rast, Martin Heller und Juri Steiner zur Arteplage Mobile du Jura gut. Das Vorprojekt definiert die AMJ als «Piratenschiff», das mit Passagieren permanent auf den drei Seen kreuzt und mit wechselnden Aktionen und kleinen Ausstellungen bespielt werden soll. Anfang Juli 2000 wird das Projekt dem Comité Directeur (CD) vorgestellt und angenommen. CD und Generaldirektion ernennen Juri Steiner zum Chef Arteplage. Von Anbeginn des Relaunches wird das neue Konzept für die AMJ in engem Kontakt mit den Verantwortlichen des Kantons Jura (Jean-François Roth, Ministre de l'économie et de la coopération und Stéphane Berdat, Délégué à la coopération) definiert. Die offiziellen Stellen des Kantons Jura befürworten und unterstützen die inhaltliche wie formale Ausrichtung der AMJ. Ein Begleitkomitee aus Vertretern der jurassischen Kultur, Wirtschaft und Politik formiert sich und begleitet die inhaltliche Entwicklung des Projekts.

Am 12. Oktober 2000 nimmt die Generaldirektion das ausgearbeitete Vorprojekt zur AMJ an.

Im Sommer 2000 organisiert sich die AMJ unter der direkten Leitung des Delegierten der Generaldirektion neu und stellt ein inhaltliches und technisches Team mit klaren Verantwortlichkeiten zusammen. Innerhalb der Matrixorganisation der Expo.02 untersteht die AMJ direkt der Generaldirektion. Ein erster Vorschlag, einen IRIS-Katamaran als Träger der AMJ zu benutzen, lehnt die Generaldirektion ab. Stattdessen wird eine Machbarkeitsstudie für alternative Lösungsvarianten punkto Grösse, Konzessionen, Kosten und Fristen in Auftrag gegeben. Am 23. November 2000 entscheidet sich die Generaldirektion auf Basis der «Problemanalyse und Machbarkeitsstudie» für den Vorschlag, eine Kiesbarke als technischen Träger der AMJ einzusetzen.

Zur Bestimmung des Designs der Arteplage Mobile du Jura vergibt die Expo.02 Anfang Dezember 2000 im Rahmen einer Parallelprojektierung gemäss SIA-Norm Studienaufträge zur Erarbeitung eines Konzeptes für die Superstruktur der AMJ an vier Projektteams.

Als Grundlagenpapier für die Studienaufträge dient ein von Zürcher Architekten erarbeitetes, aus den Anforderungen des inhaltlichen Vorprojekts abgeleitetes Pflichtenheft. Dieses soll garantieren, dass dem künstlerischen Betrieb ein angemessenes, flexibles und praktisches Werkzeug zur Verfügung gestellt wird: Zeitgleich mit dem Designprojekt wird das technische Vorprojekt für den Schwimmer der Arteplage Mobile du Jura vorangetrieben.

Am 2. Februar 2001 empfiehlt die Design-Expertenkommission der AMJ (Ruedi Rast, Vorsitz, Jean-François Roth, Walter Hunziker, Nelly Wenger, Martin Heller, Ariane Widmer, Juri Steiner, Armin Kerber / Beisitzer: Christian Bolinger, Clemens Dransfeld, Eric Gasser) das Projekt des Pariser Büros Mésarchitecture von Didier Faustino zur Realisierung. Die wichtigsten Entscheidungskriterien sind: integrales Konzept Träger-Aufbau, Funktionalität und Form, Identifikationspotenzial für den Kanton Jura.

April 2001: Mandatierung der Funktion «Verantwortlicher Konstruktion» an einen Ingenieur in den Bereichen Projektmanagement Schiffbau und Bauherrenvertretung.

Zwischen Februar und April 2001 wird das architektonische Vorprojekt abgeschlossen. Es konstituiert sich das Generalplanerteam «dyne» um das Schiffbau- und Ingenieurteam Clemens Dransfeld, Christian Bolinger, den Architekten-Designer Didier Faustino und seinen Teilhaber Pascal Mazoyer. Dem Team des Generalplaners schliessen sich des Weiteren an: die Société de Navigation sur les Lacs de Neuchâtel et Morat SA (LNM), AV-Spezialisten sowie die Dramaturgen der AMJ. Als Trägerschiff wird die ehemalige Kiesbarke «La Poissine», VD 11031 (Baujahr: 1964, Länge: 37 Meter, Breite: 10 Meter, Tiefgang: 1,5 Meter), ausgewählt und von einer Firma in Grandson angemietet. Im Juni 2001 kann mit dieser Firma ausserdem ein Vertrag über die Bereitstellung des nautischen Personals unterzeichnet werden. Zwei der vier zukünftigen Piloten der AMJ beginnen den theoretischen Schulungskurs bei der LNM. Das Schiff «La Poissine» wird vom Bundesamt für Verkehr (BAV) auf seinen Ist-Zustand hin geprüft und abgenommen.

Die AMJ geht nach folgendem Fahrplan vor: Ausschreibung Anfang August 2001, Wahl des Generalunternehmers und Vergabe der Gewerke Ende August/Anfang September 2001, Baubeginn Mitte September/Anfang Oktober 2001. Die Firma aus Grandson kandidiert als Generalunternehmerin und schliesst sich zur Sicherung der Kompetenzen mit Christian Bolinger und Clemens Dransfeld zusammen. Schlussendlich erhält die Firma aus Grandson den Zuschlag. Die Konstruktionszeit des Schiffes ist mit den veranschlagten sechs Monaten zwischen Ende September 2001 und Ende März 2002 knapp. Seitens Bauherr AMJ und Planerteam wird alles daran gesetzt, die Fristen für die Ausschreibung so kurz wie möglich zu halten.

Am 26. April 2001 werden Konzept und Design der Arteplage Mobile du Jura in Delémont der Öffentlichkeit vorgestellt. Das Interesse ist gross, das Echo positiv.

Zwischen Mai und August 2001 werden innerhalb des gesteckten Zeit- und Budgetrahmens das Team komplettiert, die Baupläne erstellt, das Programm definiert und der nautische Betrieb gesichert. Ende Mai 2001 findet in Chaux-d'Abel ein zweitägiger Workshop zur Feinabstimmung von Programm und Schiff statt. Anfang Juni 2001 wird das Gesamtdossier AMJ via Cellule Masterplan den Direktionen der Expo.02 zwecks Prüfung zugestellt. Es gibt keine Beanstandungen.

Für die Toninstallation auf der AMJ kann der Klangarchitekt Andres Bosshard, Zürich, gewonnen werden. Eine erste Kostprobe wird während der Spezialtage vom 15., 19., und 20. Mai 2001 gegeben. Das einfache aber effektvolle Lichtkonzept von Yann Kersalé, Paris, wird vom Delegierten der Generaldirektion am 10. Juli 2001 angenommen.

Der Verwaltungsrat der LNM gibt dem Gesuch der Expo.02 im Mai 2001 statt, die AMJ in ihre Flotte zu integrieren. Die Konzession des BAV für die AMJ wird entsprechend der LNM erteilt. Der Vertrag zur genauen Bestimmung der Verantwortlichkeiten während des Betriebs wird von den Parteien Expo.02 und LNM erarbeitet. Der Vertrag mit dem Generalplaner-Team «dyne» wird im Juni 2001 unterzeichnet. Das Generalplaner-Team reicht die Baupläne fristgerecht beim BAV am 9. Juli 2001 zur Genehmigung ein. Der Antrag zur Verkehrsbewilligung beinhaltet den technischen Beschrieb ebenso wie eine Analyse zur Umweltverträglichkeit des Schiffes bezüglich künstlerischem und technischem Betrieb. Zur idealen Abwicklung des Bewilligungsverfahrens wird das BAV seit Mai 2001 permanent über die Fortschritte des Planungsstandes informiert und kann fortlaufend Korrekturen anbringen. Ende Juli 2001 erteilt das BAV die Ausführungsgenehmigung.

### **Grosse Etappen der Projektphase**

Ende August 2001: Ende der Projektphase Schiffbau und Ausschreibung der Gewerke auf der Internet-Site der Expo.02

Mitte September 2001: Eingang der Submissionen und des Letter of Intent mit dem Generalunternehmer

13. September 2001: Approbation des Programmrasters mit sieben Kapiteln sowie Differenzierung von Nachmittags- und Abendprogramm durch die Generaldirektion

Mitte Oktober 2001: Generalunternehmer-Vertrag wird unterzeichnet

Dezember 2001: Beginn der Bautätigkeit am Schiff im Trockendock

### **6.6.1.2 Ablauforganisation**

September 2001 bis Januar 2002: Komplettieren der Belegschaft in den Bereichen Produktion und Schiffspersonal (AV-Techniker, Piloten, Matrosen). Vertragsabschlüsse mit den Veranstaltungspartnern auf der AMJ

März bis Mai 2002: Homologationsverfahren und Pilotenprüfungen durch das BAV

15. März 2002: Grosse Medien-Präsentation des Detailprogramms im Schloss Grandson, gleichentags Schiffstaufe

3. April 2002: Abnahme der AMJ durch den Delegierten der Generaldirektion, Ruedi Rast

April/Mai 2002: Testphase. Schwachstellen in der Modularität der Superstruktur werden durch einfache Eingriffe behoben. Aufgrund zu hoher Umbauanforderungen der Szenografen des «Spectacle d'Ouverture» und zu starker Beanspruchung des Schiffes zu Probenzwecken wird die AMJ am Eröffnungsspektakel durch eine andere Kiesbarke ersetzt.

10. Mai 2002: Praktische Prüfung der Piloten

21. Mai 2002: Aufnahme des AMJ-Publikumbetriebs auf der Artepilage von Yverdon-les-Bains



11. Juli 2002: Erste Synthese zuhanden der Generaldirektion nach 49 Betriebstagen. Bedingt durch den Mehrschichtbetrieb sowie den geringen Personalumfang werden betriebliche Anpassungen vorgenommen: Senkung der Betriebsfrequenz (nicht mehr als zwei verschiedene Events pro Tag) zur Entlastung des technischen, administrativen und nautischen Personals. Zusätzliches Engagement eines Videotechnikers. Personeller Mehraufwand wird über AMJ-Budgetreserven und Programmeinsparungen gedeckt.

Mai bis Ende Oktober 2002: Betrieb der AMJ gemäss Plan ohne nennenswerte Probleme oder Abweichungen von den Vorgaben

#### **Zahlen und Fakten nach 151 Betriebstagen**

280	Veranstaltungen
2	offizielle Jura-Anlässe
5	Vollmondfahrten
269	aufgetretene Künstler
23	aufgetretene Referenten
10	ganztägige Seeüberfahrten
24	Tage Auf- und Abbau Schiff
51	verschiedene Konfigurationen
2	Absagen wegen schlechten Wetters
2	Zwischenfälle mit dem Schiff (Antriebsschraube verloren, defekte Löschwasserpumpe)
2	Unfälle
3000	zurückgelegte Kilometer
600	Schiffsmanöver
12'000	Liter Diesel verbraucht
150'000	Liter Fäkalien entsorgt

9. Oktober 2002: Präsentation der persönlichen Schlussbilanz des Chefs Arteplage in der Generaldirektion

17. Oktober 2002: Abschlusspressekonferenz der AMJ auf der Arteplage von Yverdon-les-Bains

18. November 2002: Der Organisator des Montreux Jazz Festival ersteigert das Schiff AMJ anlässlich der Expo-Auktion in Biel. Rückbau entfällt.

Ende Oktober 2002 bis Ende Januar 2003: Projektabschluss, Verkaufsvorbereitungen des Schiffes gemeinsam mit der Finanzdirektion und der Expo-Verwerterin «Used Market», Organisation des eventuellen Rückbaus, Auflösung der Betriebsstruktur, Inventarisierung, Archivierung zuhanden des Bundesarchivs, Erstellen von Arbeitszeugnissen, Auflösung der Verträge per Saldo aller Ansprüche, Schlussabrechnung, Redaktion Schlussrapport.

#### **6.6.2 Projektorganisation**

Entsprechend der Expo-Projektorganisation etablierte die AMJ ab Juni 2000 ein Organisations- und Führungskonzept, das die zu erfüllenden Aufgaben klar strukturierte und die Prozesse jederzeit kontrollierbar machte. Die Projektstruktur wurde laufend den neuen Gegebenheiten angepasst. Mit diesem Instrument wurde sichergestellt, dass die Grundlagen für eine effiziente Arbeitsweise gegeben waren; es umfasste die folgenden Kapitel:



- Projektbasis
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation
- Künstlerische Programmierung
- Konstruktion AMJ/Anlegestellen
- Information/Kommunikation/Dokumentation
- Vertrags- und Rechtswesen
- Kostenmanagement
- Terminsteuerung
- Qualitätssicherung

### **Kanton Jura**

Die Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen des Kantons Jura verlief in allen Projektphasen erfreulich. Im Mai 2001 formierte sich das «Comité de Suivi» mit 25 jurassischen Persönlichkeiten aus Politik, Kultur und Wirtschaft, um die bestmögliche Verankerung der AMJ im Kanton zu gewährleisten. Bis zur Eröffnung der Expo.02 fanden insgesamt zehn Arbeitssitzungen zwischen dem Comité de Suivi und der AMJ statt. Trotz vereinter Anstrengungen konnte die Bevölkerung des Kantons Jura jedoch nicht für die Expo.02 motiviert werden. Die Gründe dafür sind mannigfaltig: die Lage des Juras, der keinen direkten Anschluss ans Drei-Seen-Land hat; die negative Medienberichterstattung in den Jahren 1999 und 2000; das traditionelle Misstrauen der Jurassier gegenüber Einrichtungen des Bundes; die nicht-jurassische Leitung der AMJ oder die Wahl eines französischen Architekten. Ausnahme war der vom Service de la Coopération erfolgreich organisierte Kantonstag unter überraschend grosser jurassischer Partizipation.

### **Barbetrieb/Gastronomie**

Die Gastronomie auf der Arteploge Mobile du Jura wurde allseits als ideale und wünschenswerte Aufttrittsform des Kantons Jura angesehen. Für die gesamte Betriebsdauer wurde ein selbsttragender Barbetrieb mit Fingerfood eingerichtet.

Als wichtiger Bestandteil des Gesamtkonzepts trug der im Heck prominent untergebrachte Barcontainer als zentraler Ort der Erfrischung wesentlich zur Gastlichkeit der AMJ bei. Thematisch orientierte sich die Gastronomie an Spezialitäten aus dem Jura.

In der Planungsphase definierten Bauherr und Generalplanerteam den Barkörper, die nötigen Lagerräume und Infrastrukturen gemeinsam mit einer Gastroplanerfirma. Seitens des Bauherrn wurde das Gastrokonzept skizziert und der Betriebsdirektion vorgelegt. Zwei innovative Gastronomen aus Bern wurden als Experten beauftragt, Infrastruktur und Konzept der Bar AMJ auf ihre betriebliche Alltagstauglichkeit hin zu überprüfen.

Da die Bar seit dem Vorprojekt als Plattform des Kantons Jura definiert war, wurde das Dossier zur Auffindung eines geeigneten Wirtes für die AMJ, der «Coopération du Jura» übergeben. Trotz Ausschreibung im kantonalen Wirte-Fachblatt und direkten Recherchen der Coopération, meldet sich bis Ende 2001 kein idealer jurassischer Kandidat, der den Anforderungen entsprochen hätte.

Schliesslich kann die Bar an die Equipe eines Neuenburger Wirtes verpachtet werden. Das Departement de l'Economie publique, service du

commerce et des patentes des Kantons Neuenburg erteilt das Patent C (Café mit Alkohol).

### 6.6.3 Administration

#### Vertrags- und Rechtswesen

Gemeinsam mit dem Rechtsdienst der Expo.02 hat die AMJ 34 spezifische Verträge erarbeitet, abgeschlossen und ohne juristische Streitigkeiten abgewickelt.

#### Kosten

Das vom Chef Arteplage Jura erarbeitete Budget von CHF 12'032'000 (Stand Vorprojekt AMJ) wurde von der Finanzdirektion validiert und anschliessend von der Generaldirektion approbiert. Die Summe verteilte sich in etwa gleichen Teilen auf die Bereiche Planung und Projektmanagement, Schiff und Anlegestellen sowie Betrieb. In monatlichen «forecasts» zuhanden der Finanzdirektion wurde das AMJ-Budget vom Chef Arteplage angepasst und rapportiert.

Budget-Splitting (gerundet)

1,2	Mio. CHF	Konzept, Bauprojekt, Anlegestellen, Homebase
0,6	Mio. CHF	Betrieb
3,5	Mio. CHF	Konstruktion, Rückbau
2,6	Mio. CHF	Projektmanagement, Personal, Marketing
3.2	Mio. CHF	Gagen und künstlerische Umsetzung
0.9	Mio. CHF	Reserven
<b>12</b>	<b>Mio. CHF</b>	<b>Gesamtbudget bei Projektbeginn</b>
11,6	Mio. CHF	Gesamtbudget im Oktober 2001 nach allgemeinen Sparmassnahmen der Expo.02
10,9	Mio. CHF	Forecast September 2002 (Generelle Einsparungen, Forderungen Suisa/SSA)
<b>10,3</b>	<b>Mio. CHF</b>	<b>Effektive Ausgaben per 31. Januar 2003</b>

Die Reserven wurden zu Beginn auf 7.5 Prozent des Gesamtbudgets (CHF 900'000) limitiert. Einnahmen wurden keine berücksichtigt (die Ticketeinnahmen von rund CHF 50'000 flossen nicht ins AMJ-Budget zurück). Ausser bei den Personalkosten wurde der ursprüngliche finanzielle Plafond in allen Teilbereichen eingehalten. Der personelle Mehraufwand konnte über interne AMJ- Budgettransfers und Programm-Einsparungen ausgeglichen werden.

Im Oktober 2001 wurde das Kostendach der AMJ via Entscheid der Generaldirektion aufgrund von grundsätzlichen Budget-Restriktionen der Expo.02 von CHF 12'032'000 auf CHF 11'632'0000 reduziert.

#### Terminsteuerung, Qualitätssicherung

Der Chef Arteplage war verantwortlich für die Terminsteuerung und Qualitätssicherung des Projekts – unterstützt und kontrolliert durch die Pilotage opérationnel, welche monatlich zuhanden der Generaldirektion rapportierte.

## 6.6.4 Konstruktion (Schiff/Anlegestellen)

### Schiff

«L'Arteplage mobile du Jura a répondu à deux exigences. Lieu d'expérimentation théâtrale, c'est un dispositif scénique à géométrie variable. Imposant de fait une distance, l'Arteplage mobile du Jura était une mécanique spatiale qui a affûté le regard sur le monde.» (Didier Fiuza Faustino)

Die Arteplage Mobile du Jura basierte auf einer ehemaligen Kiesbarke, die nach dem Konzept des Pariser Büros Mésarchitecture umgebaut worden war. Sie verfügte über einen vielseitig benutz- und bespielbaren Raum mit einer Fläche von 300 Quadratmetern und bot Platz für 222 Passagiere. Das modulare System erlaubte es der AMJ, ihre Hülle und die Inneneinrichtung ständig zu verändern – je nach Wetter und Anforderung, die die Programmation stellte. Einmal war die AMJ TV-Studio, dann Diskussionsforum und Openairbühne, ein andermal Ausstellungsraum, Diskothek und Lounge.

Schiffsunterbau:	Kiesbarke «La Poissine», VD 11031
Baujahr	1964
Länge	37 Meter
Breite	10 Meter
Tiefgang	1,5 Meter
Kapazität	222 Passagiere

### Anlegestellen:

Die Konstruktion der AMJ-Anlegestellen war Gegenstand von Baubewilligungen, sprich administrativen Genehmigungsverfahren der vier Kantone Bern, Freiburg, Neuchâtel und Waadt. Dazu mussten die Projekte inklusive technischer Beschrieb und Analyse betreffend Umweltverträglichkeit bei den jeweiligen kantonalen Arbeitsgruppen «Konstruktion» fristgerecht eingereicht werden. Das Verfahren lief über das «Département des procédures» der Direktion Technik der Expo.02.

Die AMJ-Anlegestelle der Arteplage Neuchâtel wurde bereits Ende 2000, jene von Yverdon im Juli 2001 gebaut. Der Plan für die Anlegestelle der Arteplage Biel wurde Ende 2001 fertig gestellt. In Murten musste keine eigene Anlegestelle für die AMJ gebaut werden. Bauliche Massnahmen wie Aushub im Hafenbecken konnten verhindert werden.

Der Rückbau der Anlegestellen konnte Ende 2002 an die drei betroffenen Arteplage-Organisationen delegiert werden. Die nötigen Budgettransfers wurden vorgenommen.

## 6.6.5 Künstlerisches Programm

### Grundlagen

Das Programm wurde von der Programmgruppe der AMJ entwickelt. Ihre Mitglieder waren:

Leitung und Kunst:	Juri Steiner, Lausanne/Zürich (Kunsthistoriker)
Dramaturgie:	Armin Kerber, Zürich (Co-Direktor Theaterhaus Gessnerallee, Zürich)

Sound & Vision:	Hannes Hug, Zürich (freier Medienschaffender, DJ, Texter, Konzepter)
Literatur & Jura:	Pascal Rebetez, Genf/Delémont (Medienschaffender, Publizist und Verleger)
Neue Medien:	Johannes Gees, Zürich (Medienproduzent, Konzepter)
Philosophie:	Michael Pfister, Küssnacht ZH (Philosophiehistoriker und Übersetzer)
Soziologie:	Daniel Hitzig, Zürich (Medienschaffender)

Die Programminhalte wurden mit den Direktionen Events und artistique der Expo.02 koordiniert, um Überschneidungen zu verhindern oder gegebenenfalls durch Parallelaktionen zu intensivieren. Das Spektrum der AMJ reichte von Erlebnisgastronomie, theatralen Inszenierungen bis zu Podiumsdiskussionen, von Tanzveranstaltungen und Kunsthappenings bis zu nautischen Explorationen.

### Claims

Die AMJ ist ein Schiff, das ihr Motto «Sinn und Bewegung» in der wendigen und listigen Art, wie sie sich bewegt, beim Wort nimmt. Sie fährt Attacken gegen die vier festen Arteplages. Sie surft und geht auf Expeditionen, erkundet die Landschaft der drei Seen und besitzt die Fähigkeit, unmittelbar auf das Geschehen der Expo.02 und des Landes zu reagieren. Musik und Poesie sind zentrale Kommunikationsformen der AMJ, Feste gehören zu ihrem festen Kalender. Dabei handelt es sich um einfache, emotionale Erlebnisse. Durst, Hunger und Müdigkeit werden als grundlegende Erfahrungen der Expo-Besucher aufgegriffen und grosszügig aufgehoben. Alle Aktionen auf der AMJ wurden auf folgende Schlüsselbegriffe hin geprüft: Realität/Fiktion, Subversion/Piraterie, Schiff, Ritual, Siesta /Aktion, Aktualität.

### Die sieben Kapitel

Die Arteplage Mobile du Jura erzählt eine Geschichte in sieben Kapiteln. Das Thema der Geschichte ist die Schweiz, heute.

	Datum	Thema	Galionsfigur
Kapitel 1	20.5. – 9.6.2002	La Suisse politique	Che Guevara
Kapitel 2	10.6. – 30.6.	La Suisse Jurassienne	Das Pferd
Kapitel 3	1.7. – 21.7.	La Suisse surfe	Helvetia
Kapitel 4	22.7. – 11.8.	La Suisse humanitaire	Mutter Teresa
Kapitel 5	12.8. – 1.9.	Gloire et misère	Andy Warhol
Kapitel 6	2.9.- 22.9.	La Suisse et l'argent	Der Kapitalist
Kapitel 7	23.9. – 20.10.	La Suisse à la fin	Totenkopf

Die Kapitel von je drei Wochen Dauer werden durch mehrere Rituale gegliedert. Das Programm eines jeden Kapitels ist neu, der Tagesablauf jedoch bleibt gleich. Das Eröffnungsmanifest für Medienvertreter führt jeweils zu Beginn eines Kapitels das Thema und die Veranstaltungen der folgenden drei Wochen ein. Alle drei Wochen kommt es am Ende eines Themenbogens zu einem öffentlich verhandelten Resümee des Erreichten mit anschliessendem Reinigungsritual. Alsdann widmet sich die AMJ dem nächsten Thema.

### Ein Tag auf der AMJ

Der Tagesablauf auf der Arteplage Mobile du Jura gliedert sich in zwei Nachmittagsfahrten um 14 und 16 Uhr sowie eine Abendveranstaltung, die um 20.30 Uhr beginnt. Vornehmlich am Wochenende wandelt sich die AMJ wahlweise zur mitternächtlichen Lounge oder zum Club mit Musik bis in die frühen Morgenstunden. Bei Vollmond ist die AMJ die ganze Nacht unterwegs. Am Morgen wird das Schiff aufgetankt und geputzt, damit es kurz darauf wieder in vollem Glanz in See stechen kann. Nachmittags ist die Teilnahme an den Veranstaltungen gratis, die Abendveranstaltungen kosten grundsätzlich 25 Franken. Die Tickets können über Ticketcorner und die Info-Pavillons auf allen vier Arteplages bezogen werden.

### Die AMJ und ihr Pate

Gleichermassen als Pate, Muse und kritische Instanz steht der mobilen Arteplage der Kanton Jura zur Seite. Vom ihm übernimmt die AMJ die weltoffene und zugleich kritische Haltung, aber auch die Tradition der Dissidenz, der Freiheitsliebe und des subversiven Schalks. Drei der einundzwanzig Wochen des künstlerischen Betriebs sind ausschliesslich für jurassische Produktionen reserviert. Gefragt sind indes nicht regionale oder nationale Bekenntnisse, sondern eigenständige Positionen jenseits aller Grenzen: Pays ouvert.

### Das Programm und die weissen Flecken

Alles auf der AMJ ist Aktion. Das Geschehen entzieht sich den Gattungsunterscheidungen von Event- und Ausstellungsformen und knüpft damit an die Traditionslinie der antiautoritären Alternativ- oder Gegenkultur an, die sich an der Landesausstellung in Lausanne von 1964 noch nicht repräsentiert fand. Sie ist ein tagesaktueller Ort der Kunst, der Lebensfreude und des Charmes.

### Die Rituale

Jedes Kapitel wird von je einem Ritual eingeläutet und abgeschlossen. Zu den Ritualen zählen:

#### ■ Die Attacken

Steuert die AMJ eine feste Arteplage an, so tut sie dies in der Regel mit einer Attacke; das ausgeklügelte Bord-Soundsystem erlaubt es der AMJ, sich nach Belieben akustisch als Vogelschwarm, Hochseedampfer oder Speed-Metal-Band zu camouflieren. Einmal fest vertäut, schwärmt die Belegschaft aus, bisweilen verstärkt um Mitglieder des «Théâtre de l'Unité» (Audincourt, Frankreich), um die Arteplage zu überfallen.

#### ■ La purification

Am Ende jedes Kapitels bietet eine «Purification» an Bord der AMJ Gelegenheit, innezuhalten, zurückzuschauen, einzugreifen. Als Vehikel der Kasteiung und Selbstkasteiung, der Kritik und der Reflexion schrubbt die AMJ ihre Planken und zieht Bilanz der Geschehnisse an Bord, an der Expo und um sie herum.

#### ■ Vollmond-Expeditionen

Global guests, local quests: Immer, wenn der Vollmond am Himmel steht, verwandelt sich die AMJ in ein Entdeckungsschiff und unternimmt von Mitternacht bis in den neuen Morgen hinein ihre Vollmond-Expeditionen. Dabei sucht sie die reizvollsten Fleckchen an den Gestaden der drei Seen

auf. Ein Reiseführer versorgt die Passagiere mit Speis, Trank und warmen Decken. Die Abenteuerfahrten stehen jeweils im Zeichen einer bestimmten musikalischen Ambiance (Jazz, Klassik, Barock, Psychedelik) und offerieren eher geruhsame kulturelle Beiträge (Lesungen, Filme).

#### ■ Die sieben Weisen

Das Projekt «Die sieben Weisen» verbindet die thematischen Kapitel der AMJ in einem breit angelegten Forschungsprojekt, das die Offshore-Insel Schweiz für die Welt öffnet und den Uno-Novizen dem kritischen Blick von sieben Gästen aus dem Süden und Osten der Welt aussetzt. Wissenschaftler und Künstler aus Asien, Afrika, Lateinamerika und Osteuropa beschäftigen sich eingehend mit einem ausgewählten Aspekt der Nation und diskutieren zusammen mit alt Bundesräten (Adolf Ogi, Otto Stich, Elisabeth Kopp). Projektleitung: Daniel Hitzig. «Die sieben Weisen» ist ein Projekt der AMJ in Zusammenarbeit mit Schweizer Hilfswerken/NGO's.

#### ■ Murmures du Monde: Das längste Poesiefestival der Welt

Während des ganzen Sommers sind auf der AMJ 23 «blinde» Passagiere zu Gast, jeweils einer pro Woche. Während dieser Zeit geben sie den Besuchern der AMJ Gelegenheit, Stimmen aus der Fremde zu hören. Stimmen und Sprachen: Wer weiss, wie Slowenisch, Koreanisch oder Dänisch klingt? Die 23 Poeten sind auf der AMJ, weil sie – da wo sie her kommen – zu jenen gehören, die dem Zwang, «politisch korrekt» zu sein, erfolgreich Widerstand leisten. Während ihres Besuches auf der AMJ werden die Poeten immer wieder ins Tagesgeschehen eingreifen und auch Lesungen geben. Sie werden die Besucher im Lauf des Sommers mit aussergewöhnlichen «Momenten der Gnade» beschenken. «Murmures du Monde» ist ein Projekt der AMJ. Projektleitung: Pascal Rebetez/Lucie Rebetez.

## Kapitel 1

### **La Suisse politique: 20. Mai – 9. Juni 2002**

Die AMJ beginnt den langen Sommer der Expo.02 mit dem Thema Politik. Sie trägt Öl dahin, wo Feuer ist, und hinterfragt die Selbstverständlichkeiten der demokratischen Konsumgesellschaft. Auf der Traktandenliste stehen in der Schweiz so unumstösslich geltende Werte wie das Recht aufs Schützenfest, die freie Meinungsäusserung in jeder Form, auch wenn sie langweilt, die Grenzen der persönlichen Sphäre und das Recht auf die Früchte der eigenen Arbeit in Form des Copyrights. Die AMJ tarnt sich gleich zu Beginn als anarchistisches Sommercamp, in dessen Mitte entschieden wird, ob die heiligste aller helvetischen Kühe geschlachtet werden soll.

### **Shooting Bourbaki – Theaterperformance: 23. Mai – 8. Juni, abends**

Was heisst zielen? Was geschieht, wenn die Augen enger werden, und die Hand in der Luft meditiert? Wovon träumen 13-Jährige, und was geschah im Januar 1871 mit General Bourbaki? Die drei Regisseure Helgard Haug, Stefan Kägi und Daniel Wetzel haben über eine Zeitungsanzeige Knaben zwischen 11 und 15 Jahren mit einer Leidenschaft fürs Schiessen gesucht und mit ihnen ein theatrales Schützenfest rund um Star Wars, Schiesskeller und das Debakel des General Bourbaki inszeniert. Nicht Jugendtheater, sondern inszenierte reale Situationen sind das Erfolgsrezept von Haug/Kägi/Wetzel, welche mit den Mitteln der Feldforschung arbeiten. «Shooting Bourbaki» ist eine Produktion des Luzerner Theaters und der AMJ. Regie: Helgard Haug, Stefan Kägi und Daniel Wetzel. Mit Valentin Erni, Thomas Hostettler, Diego Krauss, Ahmed Mehdi, Adrian Seitz.



**Protestsong-Festival: 24./25. Mai, ganzer Tag**

Irgendwo zwischen Sendungsbewusstsein, rebellischer Pose und Frustventil lebt die Musik in Form des Protestsongs. Er lebt vom naiven Glauben, in drei Minuten die Welt verändern zu können. Das Protestsongfestival auf der AMJ bietet Berufenen Gelegenheit, Unmut, Ärger und Kummer in musikalischer Form darzubringen. Das Protestsong-Festival ist ein Projekt der AMJ. Präsentation: Boni Koller (Baby Jail, Schterneföifi), Suzanne Zahnd (Eugen, Dangermice) und Bubi Rufener (Boob, Revolting Allschwil Possee). Produktion: Hannes Hug und Ausserhaus GmbH.

**Kongress gegen Demokratie: 1./2. Juni, ganzer Tag**

Für einmal wollen wir es nicht bei Winston Churchills Diktum bewenden lassen, die Demokratie sei «die schlechteste Staatsform, mit Ausnahme aller anderen». Ein Dutzend Akademiker, Künstler und Aktivisten trifft sich während zweier Tage auf der AMJ zu Vorträgen und Podiumsgesprächen. Das nüchterne Gefäss des wissenschaftlichen Kongresses wird gefüllt mit Beiträgen zu einem Gedankenspiel. Der «Kongress gegen Demokratie» ist ein Projekt der AMJ. Projektleitung: Michael Pfister.

**Telesymphony: 28. Mai – 6. Juni, nachmittags**

Die Telesymphony der New Yorker Künstler Golan Levin und Scott Gibbons intoniert eine moderne Version der Maschinenmusik Liebermanns der Expo'64. 2002 kommt neu die Vernetzung des «Orchesters» über die Telekommunikation sowie die aktive Teilnahme des Besuchers dazu. Für die Dauer einer Stunde werden die Mobiltelefone der Zuhörer zu Konzertinstrumenten, die Besucher zum Orchester. Die Töne, welche im Alltag als lästige akustische Umweltverschmutzung wahrgenommen werden, orchestriert Golan Levin zu vielschichtigen, polyrhythmischen Klangclustern. Telesymphony wurde an der Ars Electronica 2001 uraufgeführt. «Telesymphony» ist ein Projekt von Golan Levin und Scott Gibbons (New York) und der AMJ. Technische Umsetzung: Swisscom Mobile, Bern. Produktion: Kunstumsetzung GmbH, Zürich.

**TMguerilla: 23. Mai – 8. Juni, nachmittags**

Piraten, Aktivisten, Demonstranten, Hacker und Graffiti-Sprayer haben eines gemeinsam: Sie können dem Staat ihr wahres Gesicht nicht zeigen. Um aus der schützenden Dunkelheit ans Licht zu treten, müssen sie irgendeine Art von Maskierung oder Tarnung verwenden. Ein Tarnnetz der Armee deckt und maskiert die Ausstellung TMguerilla, die sich an Bord der AMJ ausbreitet. Sie vereint Materialien von Einzelnen und Gruppen, deren Arbeiten innerhalb und ausserhalb der Kunstwelt Fragen nach Freiräumen, nach Freiheit und Widerstand in der heutigen Gesellschaft aufwerfen – sei es durch Umdefinieren von Copyrights, Aktionen und Kampagnen gegen das Weltwirtschaftsforum in Davos oder Manipulationen von Werbeflächen. TMguerilla ist ein Projekt der AMJ mit Drabble/Sachs, Basel, Zürich, und Plugin Basel. Realisation: Kunstumsetzung GmbH, Zürich.

**Kapitel 2****La Suisse jurassienne: 10. – 30. Juni 2002**

Dem Paten der AMJ ist ein eigenes Kapitel gewidmet. Der Jura steht für den Mut zur Revolte, für den Kampf um Autonomie – für den eigenen Weg. Das jüngste Kind der Eidgenossenschaft, das sich anno 1964 an der Expo in Lausanne noch nicht repräsentiert fand, gibt den Stab weiter an die Kinder der Schweiz: die wahren Anarchisten. Die AMJ wird zu einer schwimmenden Insel der Spiellust und der Fantasie in einem Meer althergebrachter Ordnung.



**La Nef des enfants: 16. – 29. Juni, nachmittags**

Ein theatralisches Abenteuer, entworfen und realisiert von «Cours de Miracles», an dem drei Ehrengäste teilnehmen - ältere Herren, autodidaktische und fröhliche Wissenschaftler mit grossen Herzen für Kinder: Jean Friche aus Vicques (JU) ist ein Himmels-Navigator und erklärt die Geheimnisse des Firmaments. Heini Stucki aus Biel ist Photograph und Heimatforscher aus Leidenschaft. Er erzählt vom Leben der alten Pfahlbauer. Der Schindou aus Courroux JU schliesslich verzaubert die Kinder mit seinem Akkordeon und bringt Musik aus der ganzen Welt auf die AMJ. Eine Produktion von «Les Cours de Miracles» und der AMJ mit Heini Stucki, Le Schindou und Jean Friche.

**La Neuveville – Le retour du Tourniquet : 15. Juni 2002, ganzer Tag**

Die AMJ steuert zielsicher die vier festen Arteplices an. Am 15. Juni macht sie eine Ausnahme und geht am Abend vor La Neuveville BE vor Anker. Nord und Süd des Juras treffen sich, es gibt ein Volksfest und die Kinder spielen auch hier eine Hauptrolle. Ein Fest der Stadt La Neuveville unter der Mitwirkung der AMJ.

**Cabaret d'Avant-Guerre: 15. – 29. Juni, abends**

Madame Loulou, ihre Mädchen aus Saignelégier sowie Marcello und sein Orchester widmen die neueste Produktion des 1992 gegründeten Cabaret d'Avant-Guerre dem Thema der «unmöglichen Liebe». «Ein Spektakel voller Chansons und exzessiver Persönlichkeiten, das über die unmögliche Liebe spottet. Es sind nicht die gemachten Erfahrungen, die wichtig sind im Leben, vielmehr, dass man immer mit dem Herzen spricht. Lasst uns weiterhin über alles spotten, vor allem über uns selbst», so Madame Loulou, Cabaret d'Avant-Guerre. Eine Produktion des Cabaret d'Avant-Guerre und der AMJ.

**Journée cantonale du Jura – Operation HB:**

Horde Blanche: 23. Juni 2002. Der jurassische Kantonstag ist eine Produktion des Service de la Coopération, Jura. Die Arteplice Mobile du Jura spielt Vaporetto.

**Kapitel 3****La Suisse surfe: 1. – 21. Juli 2002**

Die achtziger und neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts brachten das Ende des Kalten Kriegs, aber auch der grossen Visionen einer harmonischen Welt, die Befreiung von alten Verboten, aber auch die Angst vor Aids. Mit der Ablösung der Hippies durch die Yuppies wurde das schnelle Geldverdienen zum Lebensstil. Das Resultat ist ein bisher ungekannter Hedonismus. An die Stelle politischer Demonstrationen treten konsumorientierte Street- und Love-Parades. Die so genannte Spass-Gesellschaft zelebriert den gepierchten Nabel, findet neuen Geschmack an Fussball, Kitsch, Yoga und Überlebensspielen und stärkt sich dafür im Fitness-Studio. Die AMJ lässt dieses Lebensgefühl Revue passieren und fragt: Haben wir unseren erotischen Gefühlshaushalt noch unter Kontrolle nach all dem Jahren des «anything goes»?

**Funbad: 5. – 20. Juli, abends**

«Fun ist ein Stahlbad» schrieben vor über fünfzig Jahren zwei kluge Kulturkritiker. Dass Fun aber nicht immer nur harte Arbeit ist, sondern auch Spass machen kann, erlebt das Publikum an diesem Abend auf dem Juraschiff. Oder drumherum. Je nachdem. Hart ist es aber für das Entertainer-Duo, das durch den bunten Abend führen muss. Erst will niemand die Titten zeigen, dann fällt auch das Karaoke ins Wasser. Schliesslich wird

auch noch ein Exhibitionist per Volksabstimmung zu den Haien befördert. Und was machen eigentlich die Bären auf dem Schiff? Und was sollen diese Tanzeinlagen des Fernsehballers, die den Abend unverhofft in das Ambiente einer professionellen Unterhaltungsschau bugsieren? Regie: Sabine Boss, Raum: Dorothea Retzel, Text: Sabine Boss, Produktionsleitung: Lukas Piccolin, Ausstattung: Dorothee Curio. Eine Produktion der AMJ.

#### **Mis à nu: 5. Juli – 20. Juli, nachmittags**

Seit Adam und Evas Begegnung mit dem Apfel ist der Akt, vor anderen die Kleider abzulegen, für die meisten Menschen ein Problem. Die Ausstellung «Mis à nu» bringt den Naturistengeist der 20er- bis 70er-Jahre mit ihren Idealen in die Gegenwart und lädt die Besucher ein, auf der AMJ aus der Zeit herauszutreten und das Paradies vor dem Sündenfall wiederzufinden. Das ganze Schiffsdeck ist vor neugierigen und medialen Blicken durch rundum laufende Schilfmatten geschützt. Wenn das Schiff – wie jeden Nachmittag – für eine gute Stunde ablegt, dürfen die Besucher zu Naturisten werden. In den Umkleidekabinen allerdings sieht man sich Gemälden, Fotos oder Videos gegenüber, die nackte Haut in freier, unschuldiger, gesunder, mythologischer oder auch geschlechtsloser Darstellung zeigen. Ein Projekt der AMJ in Zusammenarbeit mit der Naturisten-Vereinigung «Die Neue Zeit», Thielle. Produktion: Kunstumsatz GmbH und Drabble/Sachs.

#### **Ocean Club: 5./12./19. Juli, abends**

Eine Noise-Bleep-Platte. Unterstützt von subsonisch-ozeanischen Bässen sucht sie sich ihren Weg in unsere Gehörgänge. Plötzlich ändert sich alles. Die kleine Meerjungfrau liest aus ihrem Tagebuch und erzählt vom Leben unter der Wasseroberfläche. Lange vor der Erfindung der «Lounge» haben Gudrun Gut (Einstürzende Neubauten, Malaria, Monika Enterprise) und Thomas Fehlmann (The Orb, Palais Schaumburg, Flowvision) die Entwicklung vom angenehmen Raum zur komfortablen Bar und zurück vorangetrieben. Während drei Abenden regiert das Prinzip der offenen musikalischen und visuellen Plattform.

### **Kapitel 4**

#### **La Suisse humanitaire: 22. Juli – 11. August**

Der Krieg, das Rote Kreuz und die Schweiz sind auf eigenartige Weise verbunden. Der Krieg ist die dunkle Kammer der Vernichtung und des Fortschritts. Dort gehen die Ritter vom Roten Kreuz hinein, damit die Schweiz sich heraushalten kann. Sie schützen die Opfer des Krieges und halten diese von der Schweiz fern. Das ist der Schweizer Sonderweg, oder eben die Neutralität. Sie versteht sich nicht nur als schnöder Sonderweg, sondern als Basis eines solidarischen Engagements nach allen Richtungen. Unterdessen ist aber auch die Nächstenliebe in Verdacht geraten. Steckt etwa ein Helfertrip dahinter? Ist es nur eine Alibiübung, um das schlechte Gewissen zu beruhigen? Weiche Herzen und harte Franken machen den Schweizer Spendenmarkt zu einem der attraktivsten der Welt? Die AMJ will Gutes tun und fragt, wem welche Hilfe am meisten hilft.

#### **Red Cross Over: 26. Juli – 10. August, abends**

Ein Lehr- & Singstück über die Neutralität  
Auch das Rote Kreuz wurde auf dem Schlachtfeld erfunden. Henry Dunant war Zeuge des Grauens von Solferino. Sein Bericht rüttelte die Öffentlichkeit auf und führte zur Gründung des Internationalen Roten Kreuzes und zur Ersten Genfer Konvention. Von da an entwickelt sich das Rote Kreuz zur bedeutendsten humanitären Organisation, immer wieder

gefordert vom Fortschritt der Waffentechnologie, von den Veränderungen kriegerischer Konflikte, von den neuen Dimensionen der Barbarei und ihrer medialen Darstellung. «Red Cross Over» von Mass&Fieber (Regie: Niklaus Helbling) befragt in einer Reihe von exemplarischen Kreuz-Situationen einzelne Aspekte der Neutralität und erzählt von der bewegten Geschichte des Roten Kreuzes. Ein historisch-musikalisches Spiel auf einem Schiff der Kreuzritter, Flüchtlinge, Piraten und Party-Soldaten. Ein Theaterstück unter freiem Himmel, auf offener See, das komödiantisch und essayistisch zugleich sieben Bilder der Kriegs-, Rotkreuz- und Schweizer Geschichte präsentiert. Zum Mitfahren. Ahoi. «Red Cross Over» ist das grösste Einzelprojekt auf der AMJ. Über ein Dutzend Schauspieler und Musiker verwandeln das Schiff in eine schwimmende Freilicht-Bühne. «Red Cross Over» ist eine Produktion von Mass&Fieber und der AMJ.

**Make Happy Meal: 26. Juli – 10. August, nachmittags**

«Iss selbst, um Hungerige satt zu machen», heisst die Devise, wenn die AMJ für ganz normale Bürger eine «soupe populaire» kocht. Wem das nicht geschmacklos erscheint, bekommt als Nachschlag eine professionelle Massage zum Sich-Wohlfühlen und beteiligt sich automatisch an der Patenschaft für ein hungerndes Kind. «Make Happy Meal» wird ergänzt durch Happenings auf allen vier Arteplages. Ein Projekt der AMJ unter Mitwirkung des Vereins MassageLand, Neuchâtel.

**Kapitel 5**

**Gloire et misère de la Suisse: 12. August – 1. September**

Stars sind in der Schweiz so selten wie erfolgreiche Schweizer in Hollywood. Wer die Medaille knapp verpasst, erntet oft mehr Mitgefühl als der Sieger Jubelstürme. Glamour beschränkt sich auf die minutiöse Erkundung angeheirateter Diplomaten-Décolletés. Die Galionsfiguren des Landes stehen am liebsten im Schatten, freiwillig oder dahin gestellt, leben im Exil und werden häufig für Ausländer gehalten. Oder man fragt höflich nach: Sind sie nicht schon tot? Jean-Luc Godard bringt das helvetische Wechselspiel von Ruhmestat und Selbstbescheidung am schönsten auf den Punkt: «Ich glaube, dass die Filme, die ich nicht gemacht habe, sehr viel wichtiger sind als die, die ich gemacht habe.»

**Cafard: Jean-Luc Godard, Robert Frank, Dieter Roth: 16. – 31. August, nachmittags**

In der Kunstaussstellung «Cafard» werden Medien, Öffentlichkeit und Privatsphäre im Spannungsfeld zwischen Dissidenz und Integration exemplarisch behandelt. Es geht um Einsamkeit, Sehnsucht, Kritik, Groll, Flucht, Ruhm und Versöhnung – alles grosse Gefühle, bei denen Sein auf Nichtsein stösst. Und weil das Spannungsfeld starker Emotionen oft Handlungsunfähigkeit hervorruft, nimmt sich die AMJ einer spezifischen Art der Melancholie an, die dann entsteht, wenn man etwas ausgeliefert ist, das man weder verwerfen noch akzeptieren kann. Dazu zeigt das Schiff «Cafard» – eine Ausstellung dreier grosser Melancholiker Schweizer Herkunft: Jean-Luc Godard, Robert Frank und Dieter Roth. «Cafard» ist eine Hommage an die drei ausserordentlichen Meister der Tristesse, welche die «Condition humaine» ohne falsche Tabus und unter Bewahrung höchster persönlicher Integrität erforscht haben. Der Cineast Godard hat für die AMJ einen neuen Film mit dem Titel «Liberté et Patrie» realisiert, Frank ist mit einer speziell für die AMJ kreierten Video- und Photo-Installation mit dem Titel «Coming Home, Leaving Home» vertreten. Vom 1998 verstorbenen Künstler Dieter Roth wird die Video-Installation «Solo Szenen» gezeigt. «Cafard» ist ein Projekt der AMJ,

kuratiert von Juri Steiner. Realisation: Kulturumsetzung GmbH, «Liberté et Patrie», Buch und Regie: Jean-Luc Godard, Produktion: Vega Film Zürich und AMJ. «Coming Home, Leaving Home», Buch und Regie: Robert Frank, Produktion: Vega Film Zürich und AMJ.

## Kapitel 6

### **La Suisse de l'argent: 2. – 22. September**

Die Weltsprache des Geldes vereint die Völker, wer wüsste das besser als das Bankenland Schweiz? Der Gegensatz von Arbeit und Freizeit ist bedeutungslos geworden, seit wir immer und überall erreichbar sind, jeder ist seine eigene Firma und vor dem Markt sind wir alle gleich, einige sogar noch etwas gleicher. Und wer sich nicht an anderen bereichern kann, der findet in sich selbst genügend Werte, die es zu erwirtschaften gilt. Die AMJ weiss, dass Geld allein nicht glücklich macht, aber sie ist zeitgemäss. Wer zeitgemäss ist, hat Erfolg. Und wer Erfolg hat, wird reich. Bingo.

### **Let's Get Rich – Ein Training für Auserwählte: 6. – 20. September, abends**

Der Mensch ist mehr als er ist, mehr als er darstellt, ausspielt, verkörpert, scheint. Wie wird man mehr, als man ist, wie übersteigt man sich selbst, wie überschreitet man die eigenen Grenzen und Gewöhnlichkeiten? Kann man es überhaupt und: soll man es denn? «LET'S GET RICH – Ein Training für Auserwählte» ist eine Séance, eine Animation, ein Gewinnspiel und ein Gastmahl zur Lebenssteigerung und Selbst-Bereicherung. Regie & Raum: Stephan Müller; Text & Sounds: Raphael Urweider; Produktionsleitung: Benno Wirz; Spiel: Katharina von Bock, Hans Peter Müller, Gilles Tschudi. Eine Produktion der AMJ.

### **Bingo mit Beat Schlatter: 6. – 21. September, nachmittags**

Der Volkskomiker Beat Schlatter hat den Lotto-Match aus der Mehrzweckhalle befreit und spielt das Spiel unter dem neudeutschen Titel «Bingo». Mit Ausnahme der Spielregeln ist bei ihm so ziemlich alles anders als beim klassischen Bingo. Das Publikum, der Schauplatz, die Performance und nicht zuletzt die Preise – die sind mehr als Wurst. Bingo ist ein Projekt von Beat Schlatter für die AMJ.

## Kapitel 7

### **La Suisse à la fin: 23. September – 20. Oktober 2002**

Die AMJ erkundet im letzten Kapitel die Rituale des Vergehens: New Orleans in Yverdons-les-Bains, mexikanischer Totenkult in Murten, Walliser Pompes-Funèbres in Neuchâtel, böhmisches Leichenfest in Biel. Und sie wendet sich metaphysischen Fragen zu: Was geht zu Ende, was lebt weiter? Wie sieht es im Jenseits aus? Wohin geht die Schweiz, und was wird sie gewesen sein? La Suisse à la fin: Ein Fest im Futurum 2. Bevor sich der lange Sommer der Expo.02 seinem Ende zu neigt, lässt die AMJ die Höhepunkte der sieben Kapitel nochmals aufleben. Alte und neue Freunde werden ein letztes Mal aufs Schiff eingeladen, in Dias, Bildern und Videos passieren die vergangenen Monate Revue. Das Schiff selbst, die Wände, Böden und nicht zuletzt die Besatzung erzählen ihre eigene Geschichte; der Sommer hat unübersehbare Spuren hinterlassen.

### **Funeral Circus: 27. September – 12. Oktober, abends**

Eine dunkle Prozession rückt an. Gaukler und Musiker, ein Unheil verkündendes Gefolge entfernt sich aus der Besuchermenge auf der Arteploge, um an der Anlagestelle der AMJ den Ton aus einer anderen Zeit anzuge-

ben. Dies ist die Parade der «Dead Brother's». Zwischen Louisiana und Schweizer Folklore bedienen sich die «Dead Brother's» verschiedener Toten-Riten, um eine musikalische und apokalyptische Geschichte zu erzählen – ihre eigene von agnostischen Zeremonien, unbekanntem Kirchen, Totenweihen, Priestern und halluzinatorischen Predigten. Funeral Circus ist ein Projekt des «Dead Brother's Funeral Orchestra», Genf.

### **6.6.6 Betrieb (Nautik und Technik, Produktion & Infrastrukturen)**

Der AMJ-Betrieb war Schnittstelle der Bereiche Programmation, Konstruktion, Technik und Navigation und wurde entsprechend der gesamten Betriebsorganisation der Expo.02 früh organisiert. Die Ausbildung und Einsatzpläne des Schiffspersonals wurden durch die AMJ-Betriebsorganisation geleitet.

Das Spezielle an der Crew der Arteplage Mobile du Jura bestand darin, dass die Mitglieder (zwei Cheftechniker, zwei Lichttechniker, zwei Ton-techniker, ein Bühnentechniker, ein Videotechniker, zwei Barmen) zusätzlich als Matrosen ausgebildet werden mussten. Die Matrosen haben nach zwei Wochen, die Piloten und Co-Piloten nach mindestens vierwöchiger Ausbildung ihre entsprechenden nautischen Zusatzprüfungen abgelegt.

Insgesamt haben 17 Personen im Schichtbetrieb das Funktionieren der AMJ sichergestellt (Navigation, Signaletik, Montage und Demontage der Superstruktur «Attracteur», Information und Besuchermanagement). Zwei externe technische Leiter organisierten und führten das Schiffspersonal an Bord.

Permanent war aus der Betriebs- und Produktionszelle der AMJ ein Duty-Manager an Bord zuständig für Empfang/Transport Besucher und Künstler/Information, Reinigung und Umsetzung der Programmvorgaben. Der Duty-Manager stand in direktem Kontakt mit der Betriebsorganisation der angelaufenen Arteplage sowie – über tägliche Videokonferenzen – mit der Betriebsdirektion in Neuchâtel. Die technische Leitung der AMJ erstellte unter Absprache mit dem Duty-Manager und dem Betriebsverantwortlichen die Einsatzpläne und koordinierte die Auf- und Abbauten zwischen den Kapiteln. Der Kapitän war neben der Navigation für die Sicherheit an Bord verantwortlich und entschied darüber, ob das Schiff ausfahren konnte oder nicht.

#### **Produktionsleitung**

Alle AMJ-Kreationen durchliefen die Phasen der Vorproben ausserhalb des Schiffes, der Hauptproben auf dem Schiff, des Vorstellungsbetriebs und des Rückbaus. Die Produktionsleitung der AMJ stellte die Umsetzung der Produktionen entsprechend der vertraglichen Vereinbarungen in den verschiedensten Phasen sicher und garantierte deren Abwicklung an Bord.

#### **Produktionsablauf im Kapitelzyklus**

Die Künstler eines neuen Kapitels wurden jeweils am ersten Montagabend in Grandson von der Produktionsleitung und der technischen Leitung der AMJ in Empfang genommen. Vorgängig wurde am Sonntag und Montag die Demontage des vorangegangenen Kapitels, die Anpassung der Konfiguration der «Attracteurs» sowie die szenographische Installation (Bühnenbild, Licht, Ton, Video) unter Einsatz der vollständi-

gen Crew abgewickelt. Nach den technischen Proben und der Hauptprobe zwischen Dienstag und Mittwoch, der Generalprobe am Donnerstag und der operativen Anpassung des Nachmittags- in das Abendprogramm lief die AMJ jeweils in den folgenden 17 Tagen nach der Premiere alle vier Arteplages an, um am letzten Sonntagnachmittag jedes Kapitel mit einem Reinigungsritual abzuschliessen.

### **Sicherheit:**

Das Sicherheitsdispositiv der AMJ gliederte sich in drei Bereiche: Sicherheit der Passagiere, Sicherheit des Schiffes, Überwachung des Schiffes.

Die Sicherheit der Passagiere wurde durch die AMJ-Mannschaft gewährleistet. Die Ausbildung für Empfang und Sicherheit an Bord übernahm die Schifffahrtsgesellschaft LNM. Im Schadensfall stand die Mannschaft in direkter Verbindung mit dem Sicherheitsdienst der LNM, der Seepolizei und des Sicherheitsstaff der Expo.02. Die Sicherheit des Schiffes wurde über das Homologationsverfahren des BAV garantiert. Planerteam, Generalunternehmung und Mannschaft operierten während Planung, Konstruktion und Betrieb gemäss den Bestimmungen des BAV. Die Überwachung des Schiffes funktionierte über ein Satellitennavigations-System, das die permanente direkte Verbindung mit dem Sicherheitsdienst der Expo.02 gewährleistete.

Die maximale Besucherzahl lag bei 222 Personen. Die AMJ war mit den entsprechenden Rettungsgeräten ausgerüstet (Westen, Ringe, Wurfleinen etc.). Feuerlöschmaterial gehörte zum Schiffsinventar, ebenso Emergency-Signaletik, Bordapotheke und entsprechende Accessoires bei Seekrankheit. Die Sicherheit innerhalb des Expo.02-Parameters war über die etablierten allgemeinen Expo.02-Massnahmen gewährleistet.

Eine «Security on bord»-Checkliste wurde erstellt und war Teil des Projekthandbuchs. Grundsätzlich profitierte die AMJ vom generellen Sicherheitsdispositiv der Expo.02.

### **Behinderte auf der AMJ**

Die AMJ wurde rollstuhltauglich konzipiert und verfügte über entsprechende sanitäre Einrichtungen. Die Organisation Handicap.02 attestierte der AMJ volle Behindertentauglichkeit.

### **Betriebsinfrastruktur an Bord**

Die AMJ war mit einem eigenen Stromgenerator ausgerüstet und somit autark.

Es wurde mit einem Grundstock an gemietetem und gekauftem Produktionsmaterial (Licht, Audio, Video etc.) gearbeitet, der auf der AMJ fix installiert blieb. Der Umfang richtete sich nach den Ansprüchen eines professionellen Theaters vergleichbarer Grösse.

Nicht benötigtes Produktionsmaterial (Technik, Stühle, Podest-Elemente etc.) wurde wegen der beschränkten Platzverhältnisse an Bord jeweils im Basishafen La Poissine eingelagert.



Für die Planung der Licht- und Tonanlagen wurden in der Projektphase Spezialisten hinzugezogen, die auch auf konzeptueller Ebene Erfahrung mitbrachten.

### **Betriebsinfrastruktur an den vier Arteplages**

Jede Anlegestelle wurde mit einem zusätzlichen Stromanschluss versehen. Für bestimmte Aktionsformen (Invasion) mit Eventcharakter wurde auch die Infrastruktur auf den Arteplages beansprucht. Diese Bedürfnisse wurden jeweils fristgerecht angemeldet und mit den Verantwortlichen vor Ort abgesprochen und geplant.

### **Reservation/Booking/VIP**

Das Reservationssystem für «ticketed events» der AMJ war in das Gesamtkonzept der Expo.02 integriert. Der Einlass für «non-ticketed events» wurde an den Anlegestellen durch das AMJ-Personal organisiert.

### **Unterkunft/Verpflegung**

Für die Unterbringung, Verpflegung des Personals sowie der Gäste (Künstler) konnte nur ausnahmsweise auf die Infrastrukturen der Direktion Events zurückgegriffen werden. Aus diesem Grund hat die AMJ für die Expo-Saison einen Generalvertrag mit einem Hotel in Grandson abgeschlossen. Transfers der Künstler und Mitarbeiter von und zu den vier Arteplages wurde via AMJ-Shuttlebus gewährleistet.

### **Versorgung/Entsorgung/Reinigung**

Die Betankung des Schiffs und des Generators erfolgte jeweils im Basishafen La Poissine. Die Versorgung mit Frischwasser war an allen Anlegestellen gewährleistet. Das Gleiche galt auch für die Entsorgung des Schmutzwassers. Für die Abfallbeseitigung und die regelmässige Reinigung der AMJ auf den Arteplages wurde auf Strukturen der Expo.02 zurückgegriffen.

### **Sanitäre Einrichtungen**

Die AMJ war mit zwei Toiletten ausgerüstet, eine davon rollstuhlgängig.

### **Unterhalt**

Der Unterhalt der AMJ erfolgte auf zwei Ebenen: Wartung und etwaige kleinere Reparaturen am technischen Teil des Schiffs wurden unverzüglich durch das nautische und technische Personal, Unterhaltsarbeiten an der Superstruktur und Produktionstechnik im Basishafen ausgeführt. Gemäss Generalunternehmer-Vertrag unterhielt der Besitzer des Schiffs einen Pikettdienst zu Land und zu Wasser für allfällige Reparaturarbeiten.

## **6.6.7 Information/Kommunikation/Dokumentation**

### **Rahmenbedingungen**

Die AMJ partizipierte als fünfte Arteplage an den Marketing- und Kommunikationsmassnahmen der Expo.02. Darüber hinaus etablierte die AMJ eigene Kommunikationsmittel und -wege, um auf sich aufmerksam zu machen. Grundsätzlich musste in der Projekt-Phase vor Eröffnung der Expo.02 kommuniziert werden, dass es die fünfte Arteplage gibt. Die



Spielregeln der AMJ wurden nach und nach kommuniziert. Das Kommunikationsbudget wurde in erster Linie zur Unterstützung der Inhalte und zur Ergänzung schon bestehender Massnahmen und Kanäle der Expo.02 eingesetzt. Während der Expo.02 wurden die finanziellen Mittel im Bereich Kommunikation schweremässig zur Unterstützung der Bekanntheit, der Spielregeln und der Besucherfreundlichkeit der AMJ verwendet. Im Vorfeld konzentrierte sich die Kommunikation auf den Aufbau der «Ikone» AMJ.

Das Erscheinungsbild bewegte sich gestalterisch zwischen Ikone (die AMJ ist ihre eigene Ikone), dem inneren multifunktionalen Charakter des Aktionsraumes und der durch das Schiff vorgegebene Parameter. Für die Kommunikation der AMJ wurde eine eigene visuelle Identität entwickelt, die sich klar von den Bilder- und Farbcodes des Expo.02-Erscheinungsbildes abhob, um so den Sonderstatus der AMJ als Piratenprojekt zu unterstützen.

Die AMJ war als mobile Einheit ungreifbar. Sie lebte eine Offshore-Existenz zwischen den vier festen Arteplages. Um aus ihrer zwangsläufigen Abwesenheit Kapital zu schlagen, inszenierte sie ihre Kommunikation und spielte wie die Piraten mit der Mythenbildung. Das Geschehen auf dem Schiff wurde über die Bordwände und das World Wide Web verbreitet.

Erste und wichtigste Plattform der AMJ-Kommunikation bildete der Internet-Auftritt. Nach Evaluationen verschiedener Möglichkeiten (Web-TV, Radio) wurde im Frühjahr 2001 eine Zürcher Firma mit der Entwicklung eines Vorprojektes beauftragt. Nach Rücksprache mit dem Internet-Verantwortlichen der Expo.02 bezüglich Grundleistung der Expo.02-Homepage, Offerte und Dienstleistungspaket der Anbieter erhielt diese Firma den Zuschlag, den Internet-Auftritt der AMJ zu realisieren und das Hosting zu übernehmen. Die Site «www.amj.ch» ging im Mai 2001 online.

Die Kommunikation der AMJ verfolgte folgende Ziele:

- Breite Bevölkerungskreise sollen durch zusätzliche Informationsmittel einen vereinfachten Zugang zu den Inhalten der AMJ erhalten.
- Kunst- und Kulturinteressierte sollen die Möglichkeit eines vertieften und andauernden Zugangs zum Projekt haben (Club-Charakter der AMJ).
- Spezialisten sollen sich zu Fragen über Kultur und Gegenkultur der Expo.02, der Schweiz, des Jura informieren können.
- Expo.02:  
Alle Massnahmen der AMJ wurden mit der Direktion Marketing und dem Departement Information und Öffentlichkeitsarbeit der Expo.02 abgeglichen. Die betreffenden Direktionen wurden über Auflage, Verteiler und Inhalte informiert. Die AMJ konnte von der Expo.02 entwickelte Massnahmen benutzen oder ergänzen.
- Kanton Jura:  
Die AMJ wurde nicht zu Marketingzwecken des Kantons Jura konzipiert. Dem Kanton Jura stand die AMJ an drei Daten zu Verfügung (Soirée Pays ouvert, Kantonstag, Journalistentreffen der Francophonie).

### Kommunikationskonzept

- Die Kommunikation der AMJ war interventionistisch, aktionistisch, piratenhaft. Sie orientierte sich am Postulat, dass die AMJ in einem

kommentarhaften Diskurs mit der Expo.02 steht, besondere Freiheiten genießt und interveniert. Die Kommunikation bediente sich gleichzeitig modernster Mittel wie SMS-Push-Services und primitiver, aber effizienter Mittel (Überkleben, Stempeln, Besprayen, Plakatieren).

- Im Zentrum der Kommunikation stand das Schiff als Ikone.
- Um als eigenständiges Projekt wahrgenommen zu werden, bemühte sich die AMJ um einen dezidierten Auftritt und scheute sich nicht, eigenständige Positionen einzunehmen.

Vom Schiff übernahm das Erscheinungsbild die Farben und das Piratenhafte.

Von der Situation innerhalb des Expo-Kontextes leitete sich die Notwendigkeit eines möglichst einfachen, klaren, aber zugleich unübersehbaren Erscheinungsbildes ab. Die für die Kommunikation verwendeten Codes und Techniken konnten nicht jedermann ansprechen, erzielten aber bei jenen Besuchern, die auf der Suche nach aussergewöhnlichen, störenden oder dissidenten Inhalten waren, die gewünschte Aufmerksamkeit.

#### ■ Zeitplan der Kommunikation

April 2001:	Pressekonferenz in Delémont
August 2001:	Aktion am Marché concours Saignelégier
15. März 2002:	Pressekonferenz und Schiffstaufe in Grandson
Ab 15. Mai:	Pressekonferenz zu Beginn eines jeden Kapitels
Oktober 2002:	Schlusskonferenz

#### ■ Codes

Die Codes der AMJ-Kommunikation waren die Elemente, auf welchen das Erscheinungsbild basierte.

#### ■ Schiff

Das Schiff war der visuelle Code überhaupt, über den die allermeisten Besucher überhaupt auf die AMJ aufmerksam wurden. Die Ikone wurde als Logo überall dort angewendet, wo das Schiff physisch abwesend war.

#### ■ Galionsfiguren

Die Galionsfiguren verkörperten die sieben Kapitel der AMJ. Die Galionsfiguren wurden immer im visuellen Kontext mit Logo oder Ikone angewendet.

#### ■ Schraffurflächen (l'alerte)

Die verwendete rot-weiße Schraffurfläche hatte Bezüge: sie war dynamisierte Variante eines Teils des Jura-Wappens. Gleichzeitig brachte sie den aktionistischen, interventionistischen Charakter der AMJ zum Ausdruck. Sie markierte temporäre Räume. Die Schraffurflächen fanden Anwendung als Nebenflagge, Plakathintergrund, Klebstreifen, Bildraster, auf der Bekleidung, als Accessoire und als gemalte Fläche auf unterschiedlichsten Hintergründen.

#### ■ Drucktechniken: Schablonen, Siebdruck, Photokopie, Stempel

Favorisiert wurden Drucktechniken, die das Überdrucken von bestehenden Kommunikationsmitteln erlaubten und auf verschiedensten Untergründen (Schablonen, Stempel) verwendet werden konnten. Alle Drucktechniken war eigen, dass sie analog (vs. digital) und einfach zu handhaben waren.

## Kommunikationsmittel

### Internet und neue Medien

Die Website war sowohl Archiv als auch Programmheft der AMJ. Sie wies räumlich und zeitlich über die AMJ und die Expo.02 hinaus. Entsprechend ihres Charakters als flüchtiges Medium veränderte sie ihr Aussehen ständig. Über die Website liess sich das Geschehen auf der AMJ indirekt verfolgen. Während der Expo.02 wies die Website über das bevorstehende Programm auf der AMJ hin und stellte praktische Informationen bereit (Programm, Merchandising-Shop, Wetterbericht, Medien-Informationen, Bilder).

Konzeptuell wagte der Internet-Auftritt den Spagat zwischen Kunstprojekt und Informationstool. Ging es vor Beginn der Expo darum, den Mythos AMJ zu begründen, so trat mit Beginn der Expo der Infocharakter der Website in den Vordergrund. Dank einer flexiblen Architektur konnten sich das Erscheinungsbild und die Funktionalität der Website den wechselnden Bedürfnissen anpassen und mutierte nach dem Ende der Expo zum Online-Archiv. Ebenfalls zum Angebot gehörte ein Shop, über welchen die Merchandising-Artikel bestellt werden konnten.

#### ■ Fotografie und Film

Die Artepilage Mobile du Jura bemühte sich, das Geschehen auf dem Schiff mit eigens dafür beauftragten Fotografen zu dokumentieren. Die AMJ führte ein Bildarchiv, das über die offizielle Expo-Website und die Website [www.amj.ch](http://www.amj.ch) jedermann zugänglich war, und steuerte so die Auswahl des publizierten Bildmaterials. Insgesamt wurden rund 250 Bilder zum Download angeboten.

#### ■ SMS-Services

Via SMS-Push-and-Pull-Service konnten sich Interessierte über das Programm und den Fahrplan der AMJ informieren. Gelegentliches SMS-Spamming wies auf besondere Veranstaltungen auf der AMJ hin.

## Publikationen

#### ■ «Manifesto»

Die AMJ publizierte zu jedem Kapitel eine programmatische Schrift namens «Manifesto». Die Redaktion dieser künstlerisch anspruchsvollen Publikation wurde aus den Reihen der Programmgruppe bestellt.

Das «Manifesto» fand gleichzeitig als Plakat Anwendung. Er erschien insgesamt siebenmal vor jedem Kapitel in einem Umfang von 16 Seiten und einer Auflage von 5000 bis 7000 Exemplaren.

#### ■ Expo-Buch

Das AMJ-Team arbeitete eng mit der Redaktion des offiziellen Buches zur Expo.02, «ImagiNation», zusammen und erhielt Freiheiten in Bild und Text.

#### ■ Flyers und Kleinplakate (Wildplakate)

Flyers und Kleinplakate fanden als Ergänzung zum Faltprospekt Anwendung. Sie wurden auf den Arteplages verteilt, aufgehängt, an den Infopoints aufgelegt, mit Einladungen verschickt und in elektronischer Version per E-Mail versandt.

## Uniformen

Matrosen und Piloten trugen eigene Uniformen, die sowohl den unterschiedlichsten Wetterverhältnissen auf dem Schiff wie auch den ästhetischen Bedingungen des Erscheinungsbildes genügen mussten. Teile der Bekleidung konnten ausserdem auf der AMJ oder über die Website von den Besuchern käuflich erworben werden.

Die Bekleidung der AMJ-Besatzung basierte auf existierenden Kleidungsstücken unterschiedlichster Provenienz, die durch gezielte Eingriffe verändert wurden und ihr Aussehen im Verlaufe der fünf Expo-Monate veränderten. Die Geschichte in sieben Kapiteln fand so auch auf den Kleidern der Besatzung ihren Niederschlag.

Jeans, weisses Hemd, weisses Sweatshirt, roter Wollpullover, Turnschuhe, T-Shirts, Baseball-Caps, Foulards, Neck-Cords, Regenjacke und -hose – alle Kleidungsstücke wurden bedruckt, bestickt oder besprayed. Die Besatzung hatte die Möglichkeit, ihre Uniformen laufend zu verändern (zuschneiden, besprayen, bekleben).

### ■ Merchandising Produkte

Ein Teil der Uniformen gelangte als Merchandising in den Verkauf (Neck-Cords, 5 T-Shirts, 2 Foulards, 7 Schablonen, 1 Schal, 1 CD). Die Artikel wurden während der Expo in kleinen Auflagen produziert und fanden regen Absatz.

## Signaletik

Ruedi Baur wurde innerhalb seines Expo-Mandates auch mit der Signaletik der AMJ beauftragt. Der Kontakt zwischen den Designern und der Grafikerin der AMJ sowie Ruedi Baur ergab jedoch, dass sich die AMJ selbständig um die Signaletik innerhalb ihrer Wartezone kümmert. Diese wurde durch eine Zürcher Firma konzipiert und realisiert. Während den Ein- und Aussteige-Manövern organisierte die Mannschaft der AMJ den Besucherstrom.

### ■ Anlegestellen:

Die Anlegestellen erfüllten eine wichtige Funktion als Platzhalter bei Abwesenheit der AMJ. Die baulichen Elemente der Anlegestellen waren neben dem AMJ-VW-Bus ein Fahnenmast und eine Plakatstelle.

### ■ Umgebung:

Auf die Arteplages und die umgebenden Gelände (Bahnhöfe, Zufahrtsstrassen, Zugangswege, Info-Zentren, LED-Displays) hatte die AMJ-Kommunikation nur bedingt Zugriff. Visuell hatte sie sich dem offiziellen Expo-Erscheinungsbild anzupassen. Wildplakate, Spray-Tags, Stempel und Plakate kommunizierten in beschränktem Umfang den dissidenten Charakter der AMJ.

## Medienbetreuung

Die AMJ legte Wert auf einen umfassenden Medien-Betreuungsservice und machte damit die beschränkten Mittel für die direkte Kommunikation (Anzeigen, Fernsehwerbung etc) wett. Bei all ihren Auftritten achtete die AMJ darauf, für Medien visuell und inhaltlich interessante Ereignisse zu schaffen.

Neben der Eröffnungs- und Schlusspressekonferenz führte die AMJ in Eigenregie für jedes ihrer sieben Kapitel einen Presseanlass durch. Daneben wurde die Presse regelmässig mit Pressedokumenten und persönlicher Betreuung vor Ort bedient.

Zur Medienarbeit der AMJ wurde in Absprache mit dem Departement IRP eine eigene Zelle etabliert. Hier wurden die Medienschaffenden betreut und Medienanlässe realisiert. Im Auftrag der AMJ erarbeitete eine Genfer Kommunikationsfirma eine spezifisch westschweizerische Präsenzstrategie, die für die verschiedenen Publika umgesetzt wurde (Medien, Massenpublikum, Expo-Besucher, Fachpublikum). Zeitweise wurde der AMJ vom Departement IRP ein weiterer Mediencoach zu Verfügung gestellt. Die hohe Programmkadenz und das grosse Interesse der Medien an der AMJ machte eine intensive persönliche Betreuung der Journalisten notwendig.

Insgesamt erschienen über 1000 Zeitungsartikel zur AMJ. Auch in den verschiedenen Fernsehprogrammen war sie ein häufiger Gast.

### 6.6.8 Generelle Eindrücke

#### ■ Inhalt:

Die Spielregeln der AMJ waren verhältnismässig kompliziert für den unvorbereiteten Expo-Besucher. Die Besucherfreundlichkeit wurde über Anpassungen im Betrieb und der Information nach den ersten beiden Betriebswochen optimiert. Danach verzeichnete die AMJ permanent «full house».

Die Qualität der Darbietungen variierte mit den äusserst zahlreichen Veranstaltungen. Es wurden grundsätzlich nur eigens für die AMJ geschaffene Kreationen gezeigt. Die äusserst zahlreichen und durchwegs positiven Besprechungen durch die Fachpresse belegen, dass die Resultate dabei die hohe künstlerische Ambition erfüllten. Die hohe Frequenz des wechselnden Programms wirkte sich sehr positiv auf die Medienpräsenz der AMJ aus und liess eine Art Community regelmässiger AMJ-Gäste entstehen. Für das Gros des Expo-Publikums allerdings war die hohe Anzahl wechselnder Programmpunkte von geringerer Bedeutung. Entsprechend wäre eine kleinere Kapitelzahl mit längerer Laufzeit der einzelnen Produktionen der Mund-zu-Mund-Propaganda zuträglicher gewesen.

Als Pionierleistung kann die Ambition der AMJ gewertet werden, alle Produktionen zweisprachig (deutsch, französisch) konzipiert und realisiert zu haben. Einmalig waren speziell die multiplen szenografischen Dolmetsch-Lösungen der Theaterproduktionen.

#### Jura

Drei der 21 Betriebswochen der AMJ waren thematisch dem Jura gewidmet. Die vereinbarte Rolle des Kantons als Muse, Pate und Kritische Instanz konnte nach aussen wie nach innen vermittelt werden. Die Zusammenarbeit mit dem Kanton war durchwegs gut.

#### Piraterie und Provokation

Die Rolle der AMJ als Piratenschiff liess sich sehr gut kommunizieren. Dabei wurden teilweise falsche, radikale Erwartungen geweckt, welche die AMJ aus operationellen und ideellen Gründen weder erfüllen wollte

noch konnte. Die AMJ hat auf Ankündigungsprovokation zu Gunsten inhaltlicher Präzision der Themenbehandlung verzichtet. Auf den festen Arteplages wurde die Provokation spielerisch mit Attacken, Interventionen und Happenings zelebriert. Speziell sensibel waren die Provokationen durch das Computerspiel der AMJ, welches zu Proteststürmen und Boykottandrohungen der Westschweizer Polizeicorps geführt hat, die Einladung von alt Bundesrätin Elisabeth Kopp auf das Schiff sowie die Fotosession von Spencer Tunick mit 1300 nackten Arteplage-Besuchern.

### Lektionen

#### ■ Hohe Ambition

Die hohen Ambitionen des Projektes konnten erfüllt werden, obschon die AMJ architektonisch und betrieblich ein Projekt maximaler Komplexität war: Passagierschiffprototyp, schwimmendes Theater (Licht/Ton, Akustik), enorme Flexibilität der Konstruktion, Ausbildung des Personals, Restaurationsbetrieb, komplexe Programmation (Musik, Theater, Ausstellungen, Diskussionen), Mehrschicht-Betrieb unter schwierigen Bedingungen (Meteo, Ortswechsel, Zeitdruck).

Während Vorbereitung und Betrieb kam es zu keinen grundsätzlichen, Projekt gefährdenden Störungen.

#### ■ «Human touch»

Dem Besucher des Schiffs konnte ein individuelles und persönliches Erlebnis geboten werden. Der Anspruch, dass jeder Besucher der AMJ ein «VIP» sei, konnte eingelöst werden.

#### ■ Provokation

Es hat sich gezeigt, dass «intelligente» Provokation wie der Kongress gegen Demokratie auf weniger Resonanz stiess als «People»-Provokation (abgelehnte Einladung des Ehepaars Borer-Fielding zwecks Ernennung zu König und Königin der Schweiz).

#### ■ Dramaturgie

Die Dramaturgie der sieben Kapitel mit ihrem übergeordneten Spannungsbogen hat funktioniert.

#### ■ Medien

Die AMJ wurde von den Medien sehr geschätzt.

#### ■ Labor

Die Bereitschaft der Expo-Leitung, die AMJ als kulturelles Labor zu begreifen, war riskant. Dennoch hat sich die AMJ nicht zum Elite- oder Minderheitenprojekt entwickelt.

#### ■ Identitätsfaktor

Die AMJ funktionierte als Identifikationsrelais der Expo-Mitarbeiter auf den vier festen Arteplages.

#### ■ Finanzierung

Als intern finanziertes Projekt war die AMJ in einer privilegierten Situation, da die Sponsorsuche entfiel und eine relativ stabile Budget-Grundlage garantiert werden konnte. Das Budget wurde respektiert.

#### ■ Resonanz

Die AMJ hat sich in den kulturellen Fachkreisen eine hohe Glaubwürdigkeit erarbeitet. Die Nachhaltigkeit des Projekts wurde über die Einladung

des Architekten an die Architekturbiennale von Venedig erreicht, dem renommierten Preis des Theaterstücks «Shooting Bourbaki» am Theater-  
treffen «impulse» in Nordrheinwestfalen sowie der Reprise von «Red  
Cross Over» im Jahr 2003. Über 50'000 Besucher haben die AMJ als  
Kontrast und Bereicherung der Expo.02 an Bord erlebt.