

## VIII DIRECTION ARTISTIQUE

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>8.1</b>	<b>AUSGANGSLAGE</b> .....	<b>319</b>
<b>8.2</b>	<b>ZIELE</b> .....	<b>321</b>
<b>8.3</b>	<b>AKTIVITÄTEN: KOMMUNIKATION</b> .....	<b>323</b>
<b>8.4</b>	<b>AKTIVITÄTEN: SPONSORING</b> .....	<b>324</b>
<b>8.5</b>	<b>AKTIVITÄTEN: AUSSTELLUNGEN</b> .....	<b>326</b>
8.5.1	1999 .....	326
8.5.2	2000 .....	327
8.5.3	2001 .....	328
8.5.4	2002 .....	329
<b>8.6</b>	<b>AKTIVITÄTEN: KUNSTPROJEKTE</b> .....	<b>330</b>
<b>8.7</b>	<b>ORGANISATION</b> .....	<b>332</b>
8.7.1	Interne Organisation .....	332
8.7.2	Organisation der Schnittstellen zu den einzelnen Projekten .	333
<b>8.8</b>	<b>BUDGETS</b> .....	<b>334</b>
8.8.1	Rahmen .....	334
8.8.2	Personal .....	335
8.8.3	Ausstellungen .....	335
<b>8.9</b>	<b>RESULTATE</b> .....	<b>337</b>
8.9.1	Arteplage Biel-Bienne .....	337
8.9.1.1	Planung und Realisation .....	337
8.9.1.2	Betrieb .....	338
8.9.1.3	Ausstellungen .....	338
8.9.2	Arteplage Murten-Morat .....	340
8.9.2.1	Planung und Realisation .....	340
8.9.2.2	Betrieb .....	341
8.9.2.3	Ausstellungen .....	342
8.9.3	Arteplage Neuchâtel .....	343
8.9.3.1	Planung und Realisation .....	343
8.9.3.2	Betrieb .....	344
8.9.3.3	Ausstellungen .....	344
8.9.4	Arteplage Yverdon-les-Bains .....	346
8.9.4.1	Planung und Realisation .....	346
8.9.4.2	Betrieb .....	346
8.9.4.3	Ausstellungen .....	347
8.9.5	Bundes- und Kantonsprojekte .....	347
8.9.5.1	Rahmen .....	349
8.9.5.2	Bundesprojekte .....	349
8.9.5.3	Kantonsprojekte .....	350
<b>8.10</b>	<b>LESSONS LEARNED</b> .....	<b>350</b>
8.10.1	Fundierung .....	350
8.10.2	Führung .....	351
8.10.3	Inhalte .....	352
8.10.4	Bilder .....	352
8.10.5	Kulturen .....	353
8.10.6	Evaluation .....	354

## 8.1 AUSGANGSLAGE

Im Januar 1999 erhielt die nach dem Rücktritt von Pipilotti Rist führungslose Direction artistique einen neuen Direktor. Martin Heller sah sich mit einer ausserordentlich schwierigen Situation konfrontiert. Drei Faktoren waren prägend:

1. Die Expo.01 stand unter medialem Dauerbeschuss und hatte in der Öffentlichkeit massiv an Glaubwürdigkeit verloren.
2. Die künstlerische Direktion war zutiefst verunsichert, hatte eine Reihe von Abgängen zu verzeichnen und war in völlig ungenügenden Strukturen verfangen.
3. Die künstlerische Planung der Landesausstellung wies erhebliche Rückstände auf – teils aufgrund Expo-interner Schwierigkeiten und Versäumnisse, teils bedingt durch fehlende Finanzierungen.

Im Nachhinein lässt sich der damalige Führungswechsel als Bruch und als Kontinuität zugleich verstehen. Es ging keineswegs darum, sämtliche Vorarbeiten der Direktion Rist zu liquidieren und einen umfassenden Neubeginn zu lancieren. Im Gegenteil: Die Grundausrichtung einer künstlerisch innovativen und zugleich populären Ausstellung mit ambitionierten Inhalten und Vermittlungsformen blieb bestehen. Pipilotti Rist und ihr Team hatten es verstanden, diese Konzeption der Landesausstellung anschaulich zu entwickeln und weit über die Schweizer Kulturszene hinaus zu festigen. Neben solcher Kontinuität war jedoch vieles strategisch und operativ neu zu definieren. Dies in einem Umfeld, das tatsächliche oder vermeintliche Fehler der Expo.01 sofort zum Anlass nahm, das Projekt als Ganzes in Frage zu stellen – ein harter Bedingungsrahmen.

Es stand demnach eine Situationsanalyse an, die das Erbe der Vorgängerdirektion nicht als Last, sondern als Potenzial interpretierte. Zugleich musste der Handlungsspielraum für dieses künstlerische Potenzial neu bestimmt werden – nach innen wie nach aussen. Nur auf dieser Basis, die aufgrund des enormen Zeit- und Finanzdrucks in enger Verschränkung von Theorie und Praxis zu erarbeiten war, liess sich der Direktorenwechsel produktiv machen. Selbstverständlich fällt es dabei im Nachhinein leichter, eine scharfe und einleuchtende Bestimmung vorzunehmen als in den damaligen Verhältnissen, die oft intuitives Handeln erforderten.

In diesem Sinne ist der folgende Bericht der Direction artistique zum einen naturgemäss eng verbunden mit der wechselvollen Geschichte des Gesamtprojekts, zum andern mit einer Reihe von Besonderheiten versehen, welche die Planung, Finanzierung und Realisierung von Ausstellungen im spezifischen Format einer Landesausstellung zu Beginn des dritten Jahrtausends ausmachen. Dazu gehören in erster Linie:

- Die Tradition der Schweizer Landesausstellungen gibt wesentliche Elemente gerade in inhaltlicher und künstlerischer Hinsicht vor. Zugleich aber verlangt diese Tradition nach einer Neubestimmung und Aktualisierung, für deren Beurteilung und Akzeptanz die Wahrnehmung von aussen ebenso entscheidend ist wie die Sicht der Autorinnen und Autoren.
- Eine Landesausstellung richtet sich definitionsgemäss an alle, das heisst: an ein überaus heterogenes, von vielfältigen Sozialisierungen sowie einer Vielfalt kultureller und politischer Erfahrungen geprägtes

Publikum. Im Alltag findet dieses Publikum seine Bedürfnisse an unterschiedlichsten Orten und Veranstaltungen aufgehoben. Die Expo aber hatte sie alle auf einmal zu erfüllen – eine unmögliche, aber dennoch gültige und leitende Vorgabe, zumal in der individualistisch orientierten Kulturgesellschaft von heute.

- Solchermassen geforderte Popularität stellt Anforderungen, die weit über das Leistungsprofil herkömmlicher thematischer Ausstellungen hinausgehen. Der Freilichtcharakter der Landesausstellung, die lange Betriebsdauer, die hohen Besucherzahlen, die weit gefächerten Erwartungen des Publikums sowie die vergleichsweise kurze Verweildauer der Besucher pro Ausstellung erforderten neue Ansätze – in konzeptueller, szenographischer, baulicher und betriebstechnischer Hinsicht.
- Bedingt durch zeitgenössische Phänomene wie Virtualisierung, Globalisierung oder Erlebnisdruck hat das Medium Ausstellung in den letzten Jahren beträchtliche Veränderungen erfahren. Die Projekte der Landesausstellung sind somit eingespannt in Polaritäten wie jene von Wissensvermittlung versus Unterhaltung oder auch Nationalpädagogik versus Universalkultur.
- Grösse, Anspruch und Komplexität der Expo überforderten tendenziell nicht nur die sozialen und politischen Kompetenzen der Schweiz, sondern auch ihre professionellen Strukturen. Als Folge davon musste die Landesausstellung in Anlehnung an schweizerische Milizprinzipien zu einem grossen Teil durch «Ersttäter» realisiert werden, die mit dem Medium Ausstellung kaum vertraut waren, sowie unter Einbezug von ausländischem Know-how.
- Eine Landesausstellung ist ein öffentliches Projekt par excellence. Entsprechend hoch ist jeweils der Anspruch auf letztlich demokratische Mitwirkung, Mitgestaltung und Kontrolle. Allerdings steht dieser weitgehend unreflektierte Anspruch des Öfftens im Widerspruch mit professionellen und projekttechnischen Sachzwängen und Qualitätsanforderungen.
- Die Finanzierungsmechanik der Expo brachte eine weitgehende Abhängigkeit der Ausstellungen von Investitionen Dritter (Unternehmen, politische Instanzen, Stiftungen, Mäzene etc.) mit sich. Damit war ein weiterer Grundkonflikt gegeben. Wer zahlt, will – so die goldene Regel üblichen Sponsorings – auch weitgehend befehlen und überdies einen angemessenen Return on investment erzielen.
- Übergeordnete Planungsunsicherheiten, wie sie die Expo in manchen Bereichen vergleichsweise lange zu bewältigen hatte, wirken sich auch unmittelbar auf die Realisation der einzelnen Ausstellungen aus. Solche externen Faktoren absorbieren bei der Begleitung der Arbeitsprozesse (Phrasierung, Motivation, Kosten) viel Aufmerksamkeit.

Rasch wurde klar, dass aufgrund dieser Sachlage die Aktivitäten und Energie des Directeur artistique weit über die einer tradierten künstlerischen Intendanz hinauszugehen hatten. Angesichts des allgegenwärtigen Vertrauensdefizits war insbesondere ein permanentes kommunikatives Engagement gefragt mit hoher Präsenz in den Medien und in der Öffentlichkeit. Nur auf diese Weise konnte der angeschlagenen Landesausstellung ein künstlerisch-inhaltliches Gesicht zurückgegeben werden. Zugleich aber war der Stil dieser Präsenz deutlich abzugrenzen von dem der

Vorgängerin, zumal die Expo mehr und mehr im Ruf stand, viel Lärm um wenig Substanz zu machen.

In vergleichbarer Weise erforderte der missliche Stand des Sponsorings einen Neustart. Im Falle der Landesausstellung vermochten die üblichen Standards des Sponsorings nicht zu greifen. Allein aus patriotischen Gründen oder solchen der Rentabilität war kaum ein Schweizer Unternehmen bereit, eine Expo-Ausstellung oder einen Expo-Event zu finanzieren. Dazu kamen weitreichende Bedenken der Schweizer Wirtschaft gegenüber dem Expo-Management und, nach einer gewissen wohlwollenden Neugier in den Anfängen der Planung, ein generell schlechtes Image der Landesausstellung in diesen Kreisen.

Die Chance, diesen Zustand zu überwinden, bestand einzig in einem neuen Argumentarium, das ökonomische, kulturelle und politische Fragen kombiniert, einer neuen Personalisierung auch der Sponsoringanliegen durch den künstlerischen Direktor sowie neuen Regeln zur Projektentwicklung. Sponsoring im Zeichen von Kooperation war gefordert. Damit aber betrat die Expo Neuland, zumal sie nach wie vor daran festhielt, keine Produktpräsentationen und keine übermässige Logopräsenz zuzulassen. Auch blieb das Primat der kulturellen Ausrichtung der Ausstellungsthemen unangetastet.

Aus diesen Gründen findet sich nachfolgend auch ein Überblick zu den Kommunikations- und Sponsoring-Aktivitäten der Direction artistique. Er ist jedoch zu lesen als Ergänzung zu den Ausführungen der Direction Partenariats bzw. der Direction Marketing. Die Berichterstattung über die Events, wie die Sponsoringabteilung bis 2001 ein Departement innerhalb der Direction artistique, liegt beim Directeur Events.

Vor diesem Hintergrund liegt im Weiteren das Schwergewicht auf den Ausstellungen und auf den künstlerischen Projekten der Expo.02. Zur Darstellung kommen die künstlerisch-inhaltlichen Ziele, die Entstehungsgeschichte und die Resultate. Ausserdem werden zentrale Aspekte der Ausstellungsbudgets sowie der Organisationsform behandelt. Ein letzter Abschnitt schliesslich gilt einer Reihe wesentlicher Erkenntnisse, die für ähnliche Grossprojekte relevant scheinen, sich aber auch in einer kleineren Masstäblichkeit anwenden liessen.

## 8.2 ZIELE

Die Arbeit der Direction artistique richtete sich im Wesentlichen an folgenden Zielen aus:

- Vertrauensbildung: Die Realisierung der Landesausstellung erfordert das effiziente und vertrauensvolle Zusammenwirken der wichtigsten gesellschaftlichen Kräfte. Deshalb ist alles daran zu setzen, im Dreieck von Wirtschaft, Politik und Kultur ein neues Vertrauen zu schaffen. Persönlichen Kontakten und glaubwürdigen Arbeitsbeziehungen kommt dabei eine entscheidende Rolle zu.
- Legitimation: Eine weitgehende Akzeptanz der Landesausstellung ist insbesondere im Vorfeld nur zu erreichen, wenn die Begründungen sowohl des Projekts als auch seiner Ausrichtung auch für die nicht direkt Beteiligten nachvollziehbar sind. Es ist also ständig daran zu arbeiten, die Expo.02 unter ökonomischen, politischen und kulturellen Gesichtspunkten gleichermassen zu legitimieren. Natürlich hat solche

Fundierungsarbeit möglichst präzise sowohl die inhaltlich-künstlerischen Ambitionen als auch den jeweiligen Projektstand zu berücksichtigen bzw. zu spiegeln.

- Finanzierung: Vielfalt und Reichtum der Expo.02 sind sehr direkt gebunden an das Ausmass und die Bedingungen externer Finanzierung. Es gilt also, möglichst lange alles daran zu setzen, Finanzierungspartner zu gewinnen. Dazu müssen Strategien der Verführung und partnerschaftliche Kooperation gefunden werden.
- Auftragserfüllung: Die Expo.02 ist ein Leistungsausweis des Landes. Dies nicht im Sinne der einstigen Produkte-Präsentationen einer wirtschaftlich leistungsfähigen Schweiz, sondern im Hinblick auf die komplexen Ansprüche des Gesamtprojekts selbst. Also hat die Direction artistique alles daran zu setzen, die Ausstellungen realisations- und projekttechnisch auf möglichst hohem Niveau zu führen. Dies soll unter kompetenter Berücksichtigung der terminlichen und finanziellen Rahmenbedingungen sowie motivierender Zusammenarbeit mit den anderen Direktionen der Expo.02 geschehen.
- Professionalität: Die Direction artistique hat im Rahmen des Auftrags, den der Bund der Landesausstellung erteilte, einen zentralen Beitrag zu leisten. Gerade die Forderung nach nationalen Identitätsangeboten im aktuellen gesellschaftlichen und politischen Kontext ist nur über eine inhaltlich-künstlerische Haltung zu erfüllen, welche die wesentlichen Fragen der Schweiz in der Welt reflektiert und daraus konkrete Programmelemente entwickelt. Dabei müssen die ideologische und die performative Wirklichkeit scharf auseinander gehalten werden.
- Qualität: Qualität ist mehr als Pflichterfüllung plus funktionelle Perfektion. Qualität heisst für die Expo.02, die Landesausstellung in aller Konsequenz als kulturelles Produkt zu begreifen, das mit künstlerischen Mitteln realisiert wird. Architektur, Ausstellungen und Events sollen von einem gemeinsamen Willen getragen sein, Hoch- und Breitenkultur auf eine besondere, dem Potenzial der Landesausstellung Rechnung tragende Weise zu versöhnen.
- Nachhaltigkeit: Aufwand und Energie, die der künstlerischen Arbeit der Expo.02 zugute kommen, sollen über die Landesausstellung hinaus verwertbar bleiben. Es ist demnach alles daran zu setzen, das zum Beispiel in den Feldern Projektentwicklung, Architektur/Szenographie oder Kulturmanagement gewonnene Erfahrungswissen zu sichern und weiterzugeben – weniger im Hinblick auf die nächste Landesausstellung als auf den Schweizer Alltag, der von solchem Input durchaus profitieren kann.
- Imagebildung: Eine Landesausstellung ist ein Generationenereignis. Auch wenn die Rezeption eines solchen Grossereignisses weder vorhergesagt noch gesteuert werden kann, schreiben sich doch bleibende Bilder in das kollektive Gedächtnis einer Nation ein: Höhenweg und Schifflibach, Fahnenturm und Mésoscaphie sind solche prägenden Bilder geworden. In möglichst enger Verzahnung von Gesamtbild, Architektur und Szenographie muss die Direction artistique versuchen, starke, tragkräftige und nachhaltige Bilder der Expo.02 zu entwickeln, die eine ähnliche Wirksamkeit und Nachhaltigkeit generieren können.

### 8.3 AKTIVITÄTEN: KOMMUNIKATION

Im Rückblick zeigt sich deutlich, welchen grossen Stellenwert Kommunikation im weitesten Sinne innerhalb der Tätigkeit nicht nur des Directeur artistique, sondern auch seiner leitenden Mitarbeiter einnahm. Dabei war solche Vermittlung weit mehr als Information. Ob Vorträge, Mediengespräche, Radio- und Fernsehauftritte, Schulungen, Präsentationen oder auch Texte unterschiedlichster Komplexität und Fallhöhe: Fast immer ging es darum, über die eigene Person, die eigenen Kenntnisse und die eigene Leidenschaft das nationale Projekt gleichsam zu beglaubigen.

Wahrscheinlich war die Wirkung der Kommunikation um einiges grösser, als es den Anschein machen mochte. Die zahlreichen Reaktionen aus dem Publikum, welche die Expo erreichten, oder die ausnahmslos interessanten Diskussionen im Anschluss an Vorträge sprechen jedenfalls für sich.

Allerdings hatte die intensive Kommunikationstätigkeit auch ihre Kehrseite. Nicht nur die Auftritte, Interviews oder das Schreiben von Texten selbst beanspruchte Zeit und Kraft, die andernorts ebenso nötig gewesen wären, sondern auch deren Vor- und Nachbereitung. Es war deshalb unumgänglich, Aufwand und Ertrag laufend abzuschätzen und allenfalls die Spielregeln anzupassen, soweit das die Situation der Expo.02 überhaupt zulies.

Positiv bleibt zu vermerken, dass über blosser Präsentationstechnik hinaus die kommunikative Kompetenz nahezu aller Mitarbeiter im Laufe der Expo signifikant gestiegen ist. Das hatte auch direktioninterne Auswirkungen – die Kommunikation über Sachfragen sowohl untereinander als auch mit Partnern oder Kreativen ausserhalb der Expo.02 spielte sich auf einem vergleichsweise erstaunlich hohen Niveau ab. Das war umso wertvoller, als es bei diesen Diskussionen mehrheitlich nicht um harte Fakten oder Quantitäten ging, sondern um weiche, oft künstlerische und ästhetische Belange und um Qualitätsfragen.

Auf den Zeitraum zwischen 1999 und 2002 bezogen ist der Kommunikationsaufwand relativ konstant geblieben. Indessen hat sich die Mischung verändert. Die Zahl der Vorträge und öffentlichen Präsentationen, im Falle des Directeur artistique zumeist vor einem Special-interest-Publikum, ging vehement zurück, als die Baustellenführungen begannen und den zukünftigen Besuchern die Möglichkeit boten, bereits vorweg etwas Expo-Luft zu schnuppern. Eine ähnliche Entwicklung war gegenüber den Ausstellungs- und sonstigen Partnern der Expo.02 zu verzeichnen. Je weiter die Arbeiten voranschritten, desto mehr wurde dort die Vermittlungsarbeit von den eigenen Mitarbeitern übernommen, die sich mittlerweile intime Expo-Kenntnisse erworben hatten. Andererseits nahm der Anteil der persönlichen Kommunikation mit Medienvertretern im Vorfeld der Ausstellungseröffnung und während der ersten Betriebsmonate nochmals zu – ein Aufwand, der kaum delegierbar war, da sich die Medien auf eine beschränkte Zahl von Expo-Köpfen fixierten.

Auch die Produktion von Aufsätzen und anderen Texten stand in einem produktiv-komplementären Verhältnis zur offiziellen, von den betreffenden Direktionen/Departementen wahrgenommenen Publikationsarbeit. Schliesslich bestand eines der Grundprobleme der Expo.02 darin, dass sie bereits in der Planungsphase zu gross, zu komplex und zu neuartig war, als dass die übliche, an den herkömmlichen Ressorts orientierte Medienberichterstattung dem, was in Arbeit war, hätte gerecht werden können.

Hier waren Korrekturmöglichkeiten als wiederum vertrauensbildende Massnahmen gegenüber der verunsicherten Öffentlichkeit willkommen.

Auch den eigenen Mitarbeitern gegenüber, sowohl innerhalb der Direction artistique als auch in der Expo insgesamt, wäre eine verstärkte Kommunikation gewiss sinnvoll gewesen. Immerhin war die Landesausstellung für fast alle von ihnen ein unvertrautes Arbeitsfeld, das jeden Tag aufs Neue unbekannte oder auch nur unerwartete Probleme bereithielt. Viel Zeit und Kraft musste aufgebracht werden, um diese Kommunikation aufrecht zu erhalten. Es zeigte sich immer wieder, wie sehr etwa die Sprache auch die Kultur bestimmt, wie inhaltlich-künstlerische Fragen unterschiedlich, weil auf sprachabhängige kulturelle Referenzsysteme zurückgehend, beantwortet werden können. Allein schon deshalb, aber auch zur Förderung nicht nur der Identifikation mit dem Gesamtprojekt, sondern auch der Einsicht in seine Mechanismen, ist eine Investition in die Kommunikation lohnend.

Gegen Ende der Ausstellung und in den Monaten danach nahm die Mitarbeit an zahlreichen Publikationen zunehmend mehr Zeit in Anspruch. Dazu gehörten jene internen Produkte wie der Ausstellungsführer und das offizielle Buch der Expo.02, bei deren Herstellung Mitarbeiter der Direction artistique involviert waren. Daneben entstand nach und nach eine Fülle von Broschüren, Büchern, Katalogen oder DVD-Kompilationen zur Dokumentation bzw. Ausweitung von Ausstellungsprojekten, die extern verantwortet waren. Hier war vielfach per Rat und Tat Hilfe zu leisten, oder es waren Textbeiträge gefragt. Einige dieser Publikationen waren und sind von übergreifendem Interesse, zumal die Expo.02 selbst sie nicht hätte realisieren können – insbesondere das Buch zur Mitmachkampagne und jenes, das als Teil der Initiative «Reflexpo» den Prozessen zwischen Wirtschaft, Politik und Kultur nachspürt. «Reflexpo» wurde im Übrigen bereits Anfang 2002 angestossen durch die Direction artistique. Es ging darum, einige Erfahrungen hinter den gebauten Kulissen zu überdenken, deren Nachhaltigkeit zu prüfen und die Ergebnisse festzuhalten; schlussendlich beteiligten sich an dieser Evaluation über 20 Ausstellungspartner.

#### 8.4 AKTIVITÄTEN: SPONSORING

Sämtliche der für das Sponsoring-System der Expo.02 relevanten Entscheide sind vor der Direktionsübernahme durch Martin Heller getroffen worden. Drei Faktoren standen dabei im Vordergrund: die zwingende Abhängigkeit der gesamten Expo-Finanzierung von externem Sponsoring überhaupt, die spezifische Koppelung von Ausstellungs- und Eventprojekten an Sponsoringinteressen und der Beschluss, auf alle etwa im Sport-Sponsoring üblichen Gegenleistungen in Form von On-site-Werbung zu verzichten.

Jeder dieser Faktoren ist für sich einsichtig und nachvollziehbar. Ihre Kombination jedoch, ausgerichtet auf ein- und dasselbe Produkt, blockierte die Sponsoringaktivitäten der Landesausstellung bereits nach kurzer Zeit. Die Expo.01 hatte den Prototyp, den sie selbst konstruierte, nicht als solchen erkannt, und vermochte den Markt nicht wirklich dafür zu interessieren. Mit einer Ausnahme: Die Akquirierung der Official Partners in einem frühen Stadium der Projektentwicklung war deswegen erfolgreich, weil hier – bedingt durch die Auflage der Branchenexklusivität – die gewohnten Konkurrenzmechanismen spielten, weil ein Gegenwert in Form von Kommunikationsmassnahmen geboten werden konnte,

und weil es den Unternehmen darum ging, sich für ein damals viel versprechendes Vorhaben die besten Startpositionen zu sichern.

Genau durch diesen Erfolg wiegte sich die Generaldirektion in falscher Sicherheit. Von jenem Moment an, also spätestens um die Jahreswende 1998/99, als das Produkt selbst ins Schlingern geriet, blockierte sich das System Expo sozusagen selbst. Das Ausbleiben von Sponsoringzusagen für Ausstellungen und Events brachte die Durchführung der gesamten Landesausstellung in Gefahr, und es stellte sich die Frage, ob eine Adaption des Systems sinnvoll und möglich wäre, oder ob ein Systemwechsel etabliert werden müsste.

Die Haltung der Direction artistique in dieser Sache war klar: Ein Aufgeben der bisherigen Position hätte den Charakter der Landesausstellung völlig verändert und ihre Wahrnehmung als kulturelles, in letztlich künstlerischer Sprache konzipiertes Ereignis verunmöglicht. Also musste es darum gehen, Argumentation und Spielraum des Expo-Sponsorings dort zu überprüfen und allenfalls neu zu definieren, wo es mit Inhalten verknüpft war: bei den Ausstellungen und Events.

Diese Überprüfung führte zu insgesamt drei entscheidenden Korrekturen:

- Die Expo definierte die Beziehung zu ihren Geldgebern nicht mehr von vornherein als Sponsoring ohne Mitsprache oder gar als Mäzenatentum, sondern als eine Partnerschaft, die Kooperation ausdrücklich begrüsst und sucht. Die Spielregeln solcher Zusammenarbeit sollten in der Praxis, d.h. in der Projektentwicklung selbst gefunden bzw. verfeinert werden. Ziel war, weite Teile der Projektfindung wie auch des Managements bis hin zu Betrieb und Rückbau in die Verantwortung der Partner zu stellen und die Direction artistique komplementär zu orientieren.
- Sponsoring wurde angesichts des angeschlagenen Expo-Images sofort zur künstlerischen Chefsache erklärt. Diese neue Verklammerung von Inhalt und Finanzierung musste so glaubwürdig als möglich und – angesichts des Zeitdrucks – mit kürzesten Entscheidungswegen angegangen werden.
- Argumentation und Vorgehensmethodik erfuhren eine weitgehende Überarbeitung und Präzisierung. Insbesondere wurden patriotische, ökonomische und moralische Begründungen miteinander verbunden. Besonderes Gewicht lag auf den Chancen, die Expo-Beteiligung off site zu nutzen, d.h. im Rahmen herkömmlicher Werbung und PR. Die Projektentwicklung wurde klar gestuft und sah jeweils am Ende der Vorprojekt- und der Projektphase eine gemeinsame Ratifizierung durch die Direction artistique sowie durch den Sponsor vor. Damit wurde den Partnern eine schrittweise Annäherung an das Expo-Engagement ermöglicht.

Auf diese Weise war es aber auch möglich, in direktem Kontakt mit möglichst hochrangigen Adressaten innerhalb der Schweizer Wirtschaft und vereinzelt auch bei Kulturstiftungen das Angebot der Landesausstellung zu konkretisieren und zahlreichen Vorurteilen und Fehleinschätzungen direkt entgegenzutreten. Grundlage für diese Form der Akquisition war eine enge Zusammenarbeit zwischen der Direction artistique und dem Sponsoringdepartement, welches die Aufgabe hatte, den Markt zu sondieren, die Kontakte möglichst effizient vorzubereiten, die Dossiers jeweils für alle sponsoringtechni-

schen Belange zu begleiten und die Sponsoren zum Abschluss ihres Engagements zu bringen.

Diese Neuformulierung des Sponsorings verlangte allen Beteiligten ein erheblich gesteigertes und deutlich komplexeres Engagement ab als in der ersten Phase der Expo.01. Intern bestand ein hoher Abstimmungsbedarf. Zudem musste das Angebot an kooperationsfähigen Ausstellungsideen (allenfalls auch an Konzepten) möglichst breit und attraktiv gehalten werden. Im Rückblick hat sich bestätigt, dass der Relaunch des Sponsorings sowohl sachlich wie auch symbolisch entscheidend war für den Aufbau von Interesse seitens möglicher Partner.

Allerdings hat sich trotz Fortschritten und zahlreichen Kontakten auf der Ebene der Geschäftsleitungen im Sommer und Herbst 1999 gezeigt, wie schwierig es war, dieses Interesse in formelle Verpflichtungen umzuwandeln. Erst der politische Druck, der durch das Ultimatum des Bundesrats entstand, gab gegen Jahresende 1999 den entscheidenden Anstoss zur Verbesserung der Situation.

Generell gehörte es zu den Zielen der Direction artistique, im Sponsoringbereich möglichst hohe Investments zu erreichen. Dafür eigneten sich Ausstellungen besser als die Events, wo die Gefahr bestand, das finanzielle Potenzial der Partner nur ungenügend auszuschöpfen. Je weiter die Projekte entwickelt waren, umso grösser waren die Chancen einer Partnerschaft.

In Anbetracht des enormen Arbeitsaufwandes im Bereich Sponsoring hat die Generaldirektion im Jahre 2001 beschlossen, eine Direktion Partnerschaften zu kreieren.

## 8.5 AKTIVITÄTEN: AUSSTELLUNGEN

### 8.5.1 1999

Nach der Übernahme der Direction artistique kam es ab Februar zu einem Neuaufbau der internen Struktur des Departements Ausstellungen. Das Organigramm wurde entsprechend den vier Arteplices gegliedert, und die neue Struktur bis und mit April umgesetzt. Dabei sind Verantwortlichkeiten und Funktionen teilweise anders gefasst und deren Pflichtenhefte präzisiert worden. Im Laufe des Jahres konnten die fehlenden Mitarbeiter angestellt und damit ihre Zahl erhöht werden, wobei in ihrem Profil insbesondere Projekt- und Ausstellungserfahrung verlangt waren. Sowohl die Restrukturierung als auch die Erhöhung der Fachkompetenzen waren zwingend notwendig, um die Ausstellungen professionell entwickeln und bei der Realisation begleiten zu können. Als weitere stützende Massnahme kamen intern punktuelle Weiterbildungen zur Durchführung.

Von der früheren Direktion waren in einer improvisierten Übergabe rund 100 Projekte in unterschiedlichsten Stadien und oft nur als Ideenskizzen übernommen worden. Dieses Programm galt es in einem ersten Schritt auf rund 70 Ausstellungen zu reduzieren. Nach den Turbulenzen des Sommers nannte die Studie Hayek im September die Zahl von 53 Projekten, welche mit finanziell verantwortbarem Aufwand eine für die Schweizer Landesausstellung repräsentative Ausstellungslandschaft garantieren sollten. Die letzte Sparrunde des Jahres schliesslich erzwang eine erneute Reduktion auf 40 Ausstellungen, welche die Expo als Minimum garantieren wollte.

Inhaltlich wurden in dieser ersten Arbeitsphase wesentliche Fortschritte erzielt. Für sämtliche Projekte ist ein verbindlich etappiertes Vorgehen definiert. Aus zahlreichen neuen Ideen wurden Ausstellungsplots und Konzeptskizzen destilliert; dafür konnte eine ganze Reihe neuer Autoren- und Kreativteams gewonnen werden. Die auf diese Weise bereicherte Ausstellungslandschaft wurde erstmals parzelliert (Platzierung der Ausstellungsthemen auf die Arteplages bzw. unter den verschiedenen Themenbögen), was die Leitideen und Atmosphären der vier Ausstellungsgebiete entscheidend konkretisierte. Damit war auch die Grundlage für eine vertiefte Weiterbearbeitung der Architekturkonzepte geschaffen.

Im 2. Quartal 1999 hat sich – nach heftigen inhaltlichen Auseinandersetzungen – die Jury der Mitmachkampagne offiziell selber aufgelöst und ein direktionsinternes Entscheidungsverfahren etabliert, das eine gezielte Evaluation von Themen und Umsetzungsvorschlägen erlaubte. Die Handlungsfreiheit, die sich der Direction artistique damit eröffnete, war für ein künstlerisch sinnvolles Vorgehen unabdingbar.

Gemeinsam mit dem Departement Sponsoring wurde die Akquisition der notwendigen Partner intensiviert. Ein Grossteil der Schweizer Wirtschaft konnte neu motiviert werden, eine Beteiligung an der Expo in Erwägung zu ziehen, sei es durch Unterstützung eines schon bestehenden Ausstellungskonzeptes, sei es durch die Entwicklung einer gemeinsamen Ausstellungsidee. Dabei erwies sich die enge Zusammenarbeit mit dem Sponsoringteam zwar als erfolgreich; zugleich bedeutete sie für die Mitarbeiter des Departements Ausstellungen eine enorme zusätzliche Belastung. Ende 1999 wurde das bis zu diesem Zeitpunkt der Generaldirektion angeschlossene Sponsoringdepartement denn auch formell in die Direction artistique eingegliedert, um Synergien zu fördern. Parallel dazu wurden engere Arbeitsbeziehungen mit der Direction technique aufgebaut, um die notwendige Koordination für die Phase der Detailplanung und Realisierung zu garantieren.

### 8.5.2 2000

Nach dem Bundesratsentscheid vom 26. Januar, die Durchführung der Expo.02 zu gewährleisten, hat sich die bis dahin immer wieder gebremste Arbeitsweise der Direction artistique umgehend beschleunigt. An 53 Ausstellungsprojekten wurde intensiv weitergearbeitet, um den noch fehlenden Partnern eine grösstmögliche Auswahl im Rahmen der vier unterschiedlichen, aber in sich stimmigen und attraktiven Ausstellungslandschaften anbieten zu können.

Im Laufe des Jahres musste auf Missstände, Fehlentwicklungen und Ermüdungserscheinungen in einigen Ausstellungen reagiert werden, und es kam zu Wechseln von verschiedenen Projektteams. Diese Wechsel haben einerseits die Arbeit verzögert, andererseits aber zu einer deutlichen Qualitätssteigerung der jeweiligen Projekte geführt. Im Sommer wurden die ersten Vorprojekte beendet. Ein durch die Generaldirektion eingeführtes Genehmigungsverfahren hat die Projekte vor neue Anforderungen gestellt. Ebenso hat sich die mehrfache, meist finanziell bedingte Umplanung der Arteplages und ihrer Bauten auf die Ausstellungen ausgewirkt und zum Teil zu Budgetproblemen geführt. Um diese Probleme in den Griff zu bekommen, waren etwelche Anpassungen in den Projekten erforderlich, was wiederum die Terminpläne negativ beeinflusst hat. Bis Ende 2000 waren sämtliche Vorprojekte in Murten abgeschlossen. Auf den anderen Arteplages mussten Terminverzögerungen in Kauf

genommen werden – insbesondere bei Partnern mit sehr komplexen Arbeits- und Entscheidungsstrukturen.

Bis zum Jahresende hat sich die Ausstellungslandschaft auf allen vier Arteplages stabilisiert. Kurz danach geriet jedoch Yverdon durch das beinahe gleichzeitige Ausscheiden von drei potenziellen Partnern schlagartig aus dem Gleichgewicht. Auch insgesamt konnte die angestrebte Zahl von 40 Ausstellungen nicht gehalten werden. Auf Grund mangelnder Finanzierungsmöglichkeiten legte das Comité directeur auf Antrag der Generaldirektion die Anzahl der Ausstellungen neu auf 37 fest. Zugleich wurde der Entscheid gefällt, die aus dem internen Budget zu bezahlenden und auch intern zu realisierenden Ausstellungen mit einem Kostendach von 5 Mio. CHF pro Ausstellung zu versehen. Sieben Ausstellungen und vier Projets Spéciaux in Arbeit mussten gestrichen werden. Einzelne Projekte erhielten für eine definitiv letzte Anstrengung, Sponsoren zu suchen, Fristen von höchstens sechs Monaten. Die Kunstprojekte waren von dieser Auflage ausgenommen.

Für November 2000 war der Umzug der meisten Mitarbeiter auf die vier Arteplages vorgesehen. Dieser Wechsel konnte jedoch auf Grund fehlender Infrastrukturen nicht termingerecht vollzogen werden. Ebenso war die Planung einer Realisationszelle für jene Projekte im Gang, welche keinen Partner gefunden haben und intern zu realisieren waren.

Die enge Zusammenarbeit mit dem Departement Sponsoring machte eine gute Betreuung der Partner möglich, hat aber nicht zu den gewünschten Vertragsabschlüssen geführt. Insgesamt jedoch konnte der angestrebte Dialog zwischen Wirtschaft und Kultur gefestigt werden; die zunehmend vertrauensvollere Zusammenarbeit mit den Partnern hat teilweise eindrucksvolle Vorprojekte hervorgebracht.

### 8.5.3 2001

Die Entwicklung dieses Jahres war generell dadurch gekennzeichnet, dass die Direction artistique zunehmend mit der Realisierung der Ausstellungen befasst war, während sich die Arbeit bezüglich Sponsoring und Events durch die Bildung der zwei neuen Direktionen wesentlich veränderte.

Die Ausstellungen «Garten der Gewalt», «Bien travailler – Bien s'amuser» sowie der «Klangturm» haben im Laufe des Jahres dank intensiver Anstrengungen noch Partner gefunden. Ein Konflikt mit der ETH Zürich und ihrem Vorhaben «Ada» konnte gelöst werden. Ebenso stand wegen einem inhaltlichen Konflikt zwischen der Direction artistique und den Projektpartnern das Projekt «Naturkatastrophen» kurzfristig in Frage, wurde aber nach intensiven Bemühungen im März mit einem neuen Konzept «BEAUFORT 12» endgültig gesichert.

Ursprünglich war seitens der Generaldirektion wiederholt der Wunsch geäußert worden, möglichst viele der intern zu realisierenden Ausstellungen, primär aus Risikoüberlegungen heraus, durch Generalunternehmen ausführen zu lassen. Im Interesse der Ausstellungen sind dennoch immer auch andere Wege gesucht worden. Dabei stand der vermeintlichen Sicherheit durch Generalunternehmen die Auftragsleitung von kleineren Firmen oder Arbeitsgemeinschaften gegenüber. Letztere waren spezifisch gebrieft und begleitet worden und generierten - im Nachhinein betrachtet - keine grösseren Risiken als jene Projekte, welche mit grossen Unter-

nehmen zur Ausführung kamen. Die reichhaltigen Ressourcen der Schweizer Kulturschaffenden und Künstler, Architekten etc. konnten so unkompliziert und flexibel genutzt werden und trugen zu einer vielfältigen und interessanten Ausstellungslandschaft bei.

Das Organigramm der Verantwortlichkeiten sah eine Übergabe der Ausstellungen an die Cellule DDG und an die Equipen der Arteplages zur Zeit der Fertigstellung des Projektes für die Realisierung vor. Die Verzögerungen der Ausstellungsprojekte bedingten eine Übergabe bereits am Ende der Vorprojektphase. Ab diesem Zeitpunkt hat die Cellule DDG unter der Leitung des technischen Direktors alle Ausstellungen operativ übernommen; die Direction artistique war ab diesem Zeitpunkt offiziell ausschliesslich für die Inhalte verantwortlich. Als Problemausstellungen auf der Zeitachse haben sich vor allem «Happy End» und «Bien travailler – Bien s’amuser» in Biel, die Trilogie in Neuenburg sowie «Oui!» und «Le premier regard» in Yverdon herausgestellt. Zusätzlich haben uns die Lastenprobleme auf den Plattformen in Biel und Neuenburg grosse Schwierigkeiten für die Realisierung der Ausstellungen nicht nur in technischer, sondern auch in szenographischer Hinsicht beschert.

Insgesamt darf festgehalten werden, dass in dieser Phase durch die intensive Betreuung sämtlicher Ausstellungsequipen die inhaltliche wie formale Qualität der Ausstellungen teils erheblich gesteigert werden konnte.

#### 8.5.4 2002

Die erste Phase dieses Jahres war von einem grossen Bemühen geprägt, alle Fäden, welche sich langsam durch den Druck des Eröffnungstermins zu verselbständigen suchten, zusammenzuhalten und nicht in letzter Minute die Kontrolle zu verlieren. Die Arteplage-Teams haben während dieser Zeit weit gehend selbständig gearbeitet und den Stab in Neuenburg nur mehr selten beansprucht. Viele Entscheidungen wurden zu Recht unabhängig von den Zentralen auf den Arteplages gefällt; manche liessen sich direkt mit der Generaldirektorin fällen. In diesem Projektabschnitt hat sich bei den meisten Projekten die Zusammenarbeit zwischen den Expo-Instanzen und den externen Projektteams erheblich verbessert. Da die Ausstellungen endlich Realität wurden, konnten jene, welche das szenographische Vorprojekt nicht überzeugte, ihre Zweifel angesichts handfester Bauten entweder begraben oder bestätigt finden.

Die Betriebsphase selber muss aus zwei verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden – der Arbeit durch den Stab der Direction artistique und insbesondere des Departements Ausstellungen in der Zentrale zum einen, und der Leistungen der Mitarbeiter auf den Arteplages zum anderen.

Das Qualitätscontrolling war die zentrale Aufgabe der Leitung in Neuenburg. Im Zwei-Wochen-Rhythmus wurde jede einzelne Ausstellung besucht. Diese Rundgänge wurden grundsätzlich zu zweit absolviert – ohne die Ausstellungsleiter, damit auch jene Mängel, welche bei täglicher Betreuung übersehen werden, erfasst werden konnten. Anschliessend an jeden Besuch wurden mit den Ausstellungsleitern oder ihren Stellvertretern die Mängel und die einzuleitenden Schritte besprochen. Ziel war, sämtliche Mängel sofort in Zusammenarbeit mit den verschiedenen Verantwortlichen zu beheben. Abhängig war der Erfolg vor allem bei den externen Projekten vom Goodwill und dem Engagement der einzelnen Betriebsleiter.

Auf den Arteplages selber wurden die Ausstellungen inhaltlich beobachtet und teilweise korrigiert sowie optimiert. Mehrere Ausstellungen reagierten bis und mit Mitte Betriebsphase noch mit szenographischen Massnahmen, immer unter Wahrung des Inhaltes. Die Mängelbehebung in Zusammenarbeit mit den Betriebsverantwortlichen der externen und der internen Ausstellungen war tägliche Arbeit. Bei den internen Ausstellungen kam teilweise auch die Behebung technischer Probleme hinzu. Sämtliche Mitarbeiter waren auch in der Mitarbeiterschulung eingesetzt und haben den Inhalt der Landesausstellung gegenüber den Medien, in Vorträgen und an die Öffentlichkeit vermittelt.

Nach der Betriebsphase hat sich die Arbeit auf die Archivierung und die Abschlussberichterstattung konzentriert. Die Begleitung des Abbaus der Ausstellungen wurde durch die Direction technique übernommen, wobei die Mitarbeiter der Direction artistique noch zur Auskunft herangezogen wurden. Grundsätzlich haben sich aber keine wesentlichen Probleme ergeben; der Abbau der szenographischen Elemente und der Ausstellungsobjekte ging innerhalb der ersten drei Wochen ohne Schwierigkeiten über die Bühne. Ende 2002 wurden alle Dossiers ordnungsgemäss übergeben und bis und mit März 2003 unter dem Verantwortlichen der Rückbauarbeiten soweit geschlossen.

## 8.6 AKTIVITÄTEN: KUNSTPROJEKTE

Spätestens mit der Berufung von Pipilotti Rist wurde die Landesausstellung zum künstlerischen Projekt schlechthin. Rists Philosophie bestand darin, für die Ausstellungen und sämtliche Infrastrukturen eine möglichst grosse künstlerische Autonomie zu beanspruchen; überdies war auf jeder Arteplage ein Kunstpark geplant, der Kunstwerke im Sinne eines eigenen Themenbezirks versammeln sollte. Natürlich ergab sich damit ein erhebliches Akzeptanzproblem, denn Gegenwartskunst stösst üblicherweise nur bedingt auf populäre Gegenliebe. Aus der Sicht der Kunstszene war dieses Problem zu vernachlässigen; ihr Enthusiasmus und die Vitalkraft einer sinnlichen Kunst, wie sie Pipilotti Rist selbst praktiziert, würden alle Hindernisse überwinden und sowohl die nötigen Sponsoren als auch das Massenpublikum gewinnen.

Nach dem Direktionswechsel von 1999 veränderte sich diese Vorstellung in einem entscheidenden Punkt. Die Expo sollte weniger eine Kunstausstellung im Sinne der Standards des Kunstbetriebs sein, sondern ein kulturelles Projekt, das sich künstlerischer Mittel bedient, wann und wo immer das möglich ist. Das heisst: Die Landesausstellung orientiert sich an Fragestellungen, die weniger der wirtschaftlichen und politischen als der kulturellen Erfahrung geschuldet sind, und sie sucht vehement die Zusammenarbeit mit Künstlern oder mit Autoren, die sich einer künstlerischen Sprache zu bedienen wissen. Dies aus der Einschätzung heraus, dass die Arbeit an der Landesausstellung für alle Beteiligten Neuland ist und gerade in ihrer Ausrichtung auf alle Menschen in der Schweiz neue Lösungen fordert. Denn einem derart breiten Adressatenkreis gegenüber, zumal im nationalen, die Sprach- und Kulturgrenzen vernachlässigenden Rahmen, fehlte es in der Schweiz weit gehend an professioneller Kompetenz.

Auf dieser Grundlage wurde innerhalb der Ausstellungsentwicklung die Zusammenarbeit mit Künstlern gesucht. Die Idee autonomer Kunstpräsentationen wurde fallengelassen. Stattdessen konkretisierte sich die Vorstellung einer Reihe von künstlerischen Projekten, mit denen die

Arteplage-Landschaft möglichst leichthändig durchsetzt werden sollte. Dies nicht im Sinne eines Transfers bereits anderswo existierender Werke: Vorgesehen waren präzise Eingriffe, zu denen eine Reihe von Künstlern mit entsprechender Erfahrung eingeladen würden. Der Arbeitstitel «Zwischenräume» stellte klar, dass diese Eingriffe erst in ungefährer Kenntnis der Arteplage-Bauten, der behandelten Themen und insbesondere der Atmosphäre des Ausstellungsgeländes geplant werden konnten.

Dennoch lief die Planung in diese Richtung an. Insbesondere die Ausstellungsleiter sondierten bezüglich spezifischer Projekte, die geeignet waren, die Rolle von Störsendern der freundlichen Art zu spielen. Budgetmässig wurde pro Arteplage ein Betrag von zuerst 500'000 CHF reserviert; zur Verfügung stand schliesslich, am Ende der Sparrunde, eine Summe von 180'000 CHF. Zusätzlich führte die Direction artistique einen Spezialfonds «Art et Culture», in den insbesondere sämtliche Vortrags- und Publikationshonorare des Directeur artistique und seiner Mitarbeiter flossen, der aber auch Zuwendungen offen stand. In einem Fall konnte auch eine Kunststiftung für ein namhaftes Sponsoring gewonnen werden.

Im Frühling 2000 wurde – angesichts der Arbeitsbelastung der Ausstellungsleiter – ein Mandat an einen externen Ausstellungskurator vergeben, um mit dem Blick von aussen nochmals zusätzliche Vorschläge zu lancieren. Zugleich wurde deutlich, dass die Suche nach geeigneten Künstlern, deren Einfühlung in die Gegebenheiten der Expo.02 und die nicht zuletzt nach Expo-Vorstellung vertraglich abgesicherte Etablierung einer Zusammenarbeit wesentlich mehr Zeit und Energie beanspruchte, als ursprünglich veranschlagt.

Aus all diesen Vorarbeiten ist schliesslich eine respektable Zahl von künstlerischen Projekten hervorgegangen. Eines davon trat – in Form von grossformatigen Bildwänden – auf allen Arteplages in Erscheinung, die übrigen waren spezifisch auf die einzelnen Orte hin konzipiert. In Murten wurde das Programm in enger Absprache mit Jean Nouvel und teilweise durch ihn selbst realisiert. Die Grösse der Eingriffe variierte beträchtlich – während das Hotel Everland in Yverdon wie eine kleine, exklusive Ausstellung in Erscheinung trat, waren andere Beiträge als mehr oder weniger zurückhaltende Bebilderung oder Bespielung der Arteplages ausgelegt. Zu den künstlerischen Beiträgen gehörten auch Aktionen wie «Betteln erlaubt» in Biel, die Nachnutzung leergewordener Sales-Räumlichkeiten in Neuchâtel durch die Ausstellung «Noahs Tierlager» oder das Spielobjekt «Le nombril de Marylin» in Yverdon.

Im Versuch einer Bilanzierung fällt auf, wie sehr schliesslich die künstlerischen Projekte das alltägliche Gesicht der Expo.02 geprägt haben. Sie waren verantwortlich für den unentbehrlichen Masstabswechsel vom Grossen, Übermenschlichen ins Kleine und Nahe. Damit wurde der funktionalen Infrastruktur eine Art künstlerische Infrastruktur zur Seite gestellt, die für Input auch im unerwarteten Moment sorgte. Und zugleich haben die künstlerischen Projekte über ihre einzelnen Themen und Anliegen hinaus ein anderes Preis-Leistungs-Verhältnis zum augenfälligen Ausdruck gebracht, eine experimentelle und bei allem Bemühen um Perfektion unangestregtere Haltung, die der Landesausstellung gut getan und sie bereichert hat.

Im Nachhinein hätte es sich rechtfertigen lassen, noch mehr Energie und (vergleichsweise billiges) Geld in die künstlerischen Projekte zu stecken, verbunden mit dem Ziel, ein quantitativ besseres und typologisch umfassenderes Resultat zu erzielen. Dazu haben zum einen die Kräfte nicht

gerecht; zum anderen hätte ein solches Vorhaben die alleinige Entscheidungskompetenz der Direction artistique samt entsprechender finanzieller Ausstattung bedingt. Beides war in der Schlussphase der Expo.02 nicht mehr zu haben. Umso erfreulicher das Resultat, dass letztlich nicht nur der Monolith und die Wolke, sondern auch fantasievolle Low-budget-Initiativen wie der Fahnenturm von Biel zu Ikonen der Expo.02 werden konnten.

## 8.7 ORGANISATION

### 8.7.1 Interne Organisation

Die Direction artistique der Expo.01 war verantwortlich für das gesamte inhaltliche Programm der Landesausstellung. Im Januar 1999 umfasste dieses Programm sowohl die Ausstellungslandschaft als auch die gesamte Programmation der Events. Das Departement Ausstellungen bearbeitete zu diesem Zeitpunkt mit 12 Mitarbeitern die Themenentwicklung für die damals geplanten 70-100 Ausstellungen. Ein grosser Teil der Arbeit bestand in der Betreuung der Jury der Mitmachkampagne sowie in der Aufarbeitung der eingereichten Wettbewerbsbeiträge. Ziel war es, aus den rund 300 von der Jury gekürten Projekten einen Grundstock für die definitiven Expo-Ausstellungen herauszufiltern. Es zeigte sich indessen schon bald, dass weder die Anzahl und das Know-how der Mitarbeiter noch die damalige Organisation der Direction artistique die Bewältigung einer solchen Aufgabe sicherstellen konnte.

Bis April 1999 wurde daher die Reorganisation der Direction artistique an die Hand genommen, und zwar in doppelter Hinsicht.

Erstens wurde das Departement Ausstellungen in vier Arteplage-Teams aufgeteilt, denen je ein Ausstellungsleiter vorangestellt wurde. Den Ausstellungsleitern wurden vier bis fünf so genannte Coaches unterstellt, von denen jeder zwei oder drei Ausstellungsprojekte zu begleiten hatte. Die Arteplage-Teams wurden ergänzt durch einen Ausstellungs-Architekten pro Arteplage. Dieser hatte sowohl die Einheit der unterschiedlichen Ausstellungs-Architekturen als auch die Schnittstelle zur Direction technique zu garantieren. Diese Neuorganisation erforderte selbstverständlich eine Neuformulierung sämtlicher Pflichtenhefte und eine intensive Personalsuche.

Zweitens wurde der noch von der Direktion Rist stammende Grundsatz, die Ausstellungen seien zwar mit den Partnern zu erarbeiten, aber intern zu realisieren, umgestossen. Dies aus der Einsicht heraus, dass einerseits mit den bestehenden Personalressourcen unmöglich eine Expo mit 70 Ausstellungen realisiert werden könnte, und dass andererseits bei den Partnern bestehendes Know-how möglichst effizient genutzt werden sollte.

Ursprüngliche Pläne, die Arteplage-Teams auf je sieben Coaches aufzustocken, konnten aus budgetären Gründen nicht realisiert werden. Rückblickend kann gesagt werden, dass die Realisation von 70 Ausstellungen mit den zur Verfügung stehenden Personalressourcen ein Ding der Unmöglichkeit gewesen wäre. Selbstredend bedeutete später der Entscheid der Expo, sich entgegen der ursprünglichen Vorstellungen doch auf die Realisierung von intern finanzierten Ausstellungen einzulassen, eine zusätzliche Mehrbelastung der Arteplage-Teams, welche von der Generaldirektion für diese neue Aufgabe verstärkt wurden.

Im Stab arbeiteten unter dem künstlerischen Direktor eine Sekretärin, eine Presseassistentin, ein wissenschaftlicher Mitarbeiter, eine Archivarin, die auch als Schnittstelle zur Bildredaktion des Internets fungierte, und schliesslich die Leiterin des Departements Ausstellungen, welche zugleich Stellvertreterin des künstlerischen Direktors war, mit ihrem eigenen Sekretariat. Zusätzlich wurde eine Stelle zur Betreuung der Bundes- und Kantonsprojekte mit eigenem Sekretariat geschaffen – dies vor allem aus Rücksicht auf die komplizierten Strukturen der bei Bund und Kantonen mitwirkenden politischen Organe und Gremien. Anfang 2001 schliesslich wurde ein Kurator zur Betreuung der Kunstprojekte auf allen vier Arteplages engagiert.

Diese Struktur hat sich bis zum Schluss bewährt. Vor allem die Coaches spielten im Verlauf der dreieinhalb Jahre eine zentrale Rolle. Im Sinne eigentlicher Key Account Manager betreuten sie die Ausstellungspartner in allen wichtigen Fragen und nahmen eine zentrale Vermittlungsfunktion ein, wenn es um Angelegenheiten der Partner ging, die Expo-intern nicht durch die Direction artistique zu klären waren, sondern beispielsweise durch die Juristen, die Sicherheit, den Betrieb usw. Auch wenn die Rolle der künstlerischen Direktion weg von der ursprünglich intendierten, rein inhaltlich auf Begleitung, Controlling und Qualitätssicherung ausgelegten Tätigkeit hin zu einer umfassenden Partnersuche und -betreuung im Sinne einer Produktionsbegleitung mutierte, hat sich diese Veränderung der Pflichtenhefte als richtig erwiesen. Extern wurden die Coaches so zu Expo-Botschaftern, intern zu Partner-Botschaftern.

Mit der Einführung der Matrixorganisation im März/April 2001 migrierten die Arteplage-Teams der Direction artistique auf die Ausstellungsgebiete und waren ab diesem Zeitpunkt operationell dem Chef Arteplage unterstellt, inhaltlich ihrer Direktion. Der Directeur artistique verblieb mit dem Stab in Neuenburg. Diese Entscheidung war aus geographischer Hinsicht sicher richtig, mussten doch die Coaches und die Ausstellungsleiter in unmittelbarer Nähe der nun im Bau befindlichen Ausstellungen sein.

In dieser Besetzung existierte die Direction artistique bis Ende 2002, wobei ab Ende Oktober auch der Stab sukzessive abgebaut wurde. Im ersten Quartal 2003 verblieben im Stab in Neuenburg der künstlerische Direktor und seine Stellvertreterin mit je eigenem Sekretariat sowie der wissenschaftliche Mitarbeiter.

### **8.7.2 Organisation der Schnittstellen zu den einzelnen Projekten**

Bei aller Verschiedenheit der Organisationsformen und Beteiligungsmodelle der Ausstellungspartner lässt sich rückblickend in Bezug auf die externen Ausstellungen ein doch mehr oder weniger durchgängiges Organisationsmuster erkennen. Dieses Muster wies folgende Elemente auf: In einem Steuerungsausschuss nahmen der Projektleiter und ein Mitglied der Geschäftsleitung des Ausstellungspartners, die Projektleiter des beauftragten Autoren-Teams sowie der Directeur artistique oder seine Stellvertreterin Einsitz. Auf der Ebene der operativen Leitung agierten seitens der Expo die Ausstellungsleiter und – als ihre Stellvertreter – die Coaches. Je nach Chemie und Zusammensetzung der Teams verschmolzen Partner und Autoren im Idealfall zu einer sich gegenseitig stimulierenden Einheit mit einem Expo-Coach als verbindendem anwalt-schaftlichen Element.

Es soll aber nicht verschwiegen werden, dass diese Dreiecksbeziehung zwischen Autor, Partner und Expo nicht in allen Fällen und auch nicht während der ganzen Zeit der Erarbeitung und Realisierung der Ausstellungen reibungslos verlief. Bei der Mehrzahl der Ausstellungen kam es neben den normalen Fluktuationen zu eigentlichen «Generationenwechseln», sei es in den Autorentams, bei den Partnern oder auch bei der Direction artistique. Auch war die Position der Direktion in den verschiedenen Ausstellungen von unterschiedlicher Stärke und Einflussmöglichkeit.

Bei den intern realisierten Projekten wurde die Organisationsstruktur der Struktur der Expo angepasst, und der Einfluss der künstlerischen Mitarbeiter war um ein Vielfaches grösser. Der Entscheid, mit kleinen Teams zusammenzuarbeiten, hatte qualitativ einen grossen positiven Einfluss. Zugleich waren viel Zeit und Energie aufzubringen, um intern ausreichend Überzeugungsarbeit zu leisten. Die Gesamtstruktur der Expo war verständlicherweise auf Generalunternehmertum aufgebaut und das Risiko, welches kleine Gewerke mit sich bringen, war nicht gern gesehen. Beide Modelle wurden gespielt, und zusammenfassend lässt sich schwer sagen, ob das eine oder andere Modell besser war – die je situativ gesteuerte Mischung beider Modelle war es, die sich als erfolgreich erwies.

## 8.8 BUDGETS

### 8.8.1 Rahmen

Insgesamt hat die Landesausstellung 39 Ausstellungen und 22 kleinere künstlerische Projekte mit Gesamtkosten von 334.9 Mio. CHF auf einer Ausstellungsfläche von rund 75'000 Quadratmetern realisiert. In diesem Aufwand sind eigentliche Ausstellungskosten von 308.4 Mio. CHF sowie Personal- und Overheadkosten von 26.5 Mio. CHF enthalten. Nur ein vergleichsweise geringer Teil dieser Kosten entfällt auf das Budget der Direction artistique. Denn: Von den 39 Ausstellungen waren 25 ausschliesslich von Partnern und vier ausschliesslich intern finanziert, während bei 10 Projekten eine gemischte Trägerschaft gefunden wurde oder die Budgetverwaltung bei der Expo lag. Im Übrigen fielen die Realisationskosten auch der Expo-internen Projekte mehrheitlich in die Verantwortung der Direction technique.

Die Personal- und Overheadkosten umfassen auch Konzeptaufträge in den Jahren 1998 und 1999. Die Personalkosten der Ausstellungsleiter und Coaches wurden im Juni 2001 auf die jeweiligen Arteplage-Budgets transferiert. Weiter ist zu sagen, dass die Direktion bis April 2001 aus den Departementen Events und Ausstellungen bestand und dass ihr von Anfang 2000 bis Frühling 2001 zusätzlich das Departement Sponsoring angegliedert war. Behandelt werden deshalb im Folgenden grundsätzlich nur die Ausstellungen; die Angaben zu den ehemaligen Departementen sind in den Berichten der jeweiligen Direktionen zu finden.

Das Budget der Direction artistique war, bedingt durch Umstrukturierungen, die Verschiebung der Landesausstellung auf 2002 und durch permanente Sparbemühungen, starken Schwankungen unterworfen. Bis zum Bundesratsentscheid vom 4. Oktober 1999 wurden für 53 Ausstellungen 536 Mio. CHF veranschlagt; dieser Betrag reduzierte sich in der Folge auf 427 Mio. CHF für rund 40 Ausstellungen. Beim Abschluss November 2002 totalisierte das Ausstellungsbudget 308.4 Mio. CHF (ohne Miete) für 39 Ausstellungen.

## 8.8.2 Personal

Anfang 1999 bestand die Ausstellungsorganisation der Direction artistique aus 12 Mitarbeitern. Bis im Dezember 1999 wurde der Personalbestand auf 33 Mitarbeiter aufgestockt, davon sieben im Mandatsverhältnis. Mit der Einführung der Matrixorganisation im April 2001 und der gleichzeitigen Übersiedlung fast aller Mitarbeiter auf die Arteplages verblieb in der Direction artistique in Neuchâtel ein Stab von 11 Personen. Während der Betriebsphase reduzierte sich der Gesamtbestand auf zwei Mitarbeiter pro Arteplage und acht Mitarbeiter im Stab. In der Rückbauphase wurden die verbleibenden Besetzungen auf den Arteplages bis Ende November 2002 schrittweise aufgelöst und der Stab verkleinerte sich nochmals auf fünf Mitarbeiter. In dieser Besetzung blieb die Direction artistique aktiv bis Ende März 2003.

Die erste aktive Beteiligung an der Erstellung eines Budgets unter der neuen Direktion wurde beim Milestone April 99 (Budget 9) wahrgenommen. Die Struktur des Budget 8 basierte noch darauf, dass sämtliche Ausstellungen durch die Expo selbst realisiert würden. Während der Erarbeitung des Budgets 9 wurde darüber erstmals diskutiert, die Partner weit stärker in die Realisation der Ausstellungen mit einzubeziehen. Konzeptentwicklung und Vorprojektplanung sollten jedoch weiterhin in der Verantwortung der Direction artistique bleiben, ebenso die Schnittstellenbetreuung für den Inhalt zwischen den Ausstellungspartnern und der Expo. Die zukünftigen Ausstellungspartner sollten die Planung und Realisation sowie den Betrieb und den Abbau garantieren.

Gleichzeitig zeigte sich, dass die künstlerische Direktion personell massiv unterdotiert war. Sogar unter der Voraussetzung der verstärkten Einbindung der Partner war ein starker Zuwachs an Personal unvermeidlich. Die Organisationsstruktur und damit auch die Struktur des internen Budgets mussten angepasst werden. Für das Budget 9 ist deshalb der Finanzbedarf aufgrund der neuen projektbezogenen Struktur und der erforderlichen Tätigkeiten der Direction artistique für Begleitung, Controlling und Qualitätssicherung der Ausstellungsprojekte beträchtlich erhöht worden. Diese Erhöhung betrug (ohne Events) 9,2 Mio. CHF, darin inbegriffen auch eine Aufstockung der Budgets für Mandate und spezielle Projekte.

Ende 1999 zeichnete sich auf Grund der fehlenden Finanzpartner eine deutliche Verschlechterung der Rahmenbedingungen ab: Die Expo musste sich definitiv auf die Realisation von internen Projekten vorbereiten. Das Budget vom Januar 2000 brachte indessen nicht nur eine schmerzliche Beschneidung der Ausstellungslandschaft auf höchstens 40 Ausstellungen mit sich, sondern auch Kürzungen im Bereich Personal, die einzig durch interne Kostenübertragungen etwas abgefedert werden konnten.

Im April 2001 wurden die Personalbudgets (einschliesslich Infrastrukturanteile) auf die Arteplages übertragen. Ab Juni 2001 stand das Personalbudget der künstlerischen Mitarbeiter vor Ort in der Verantwortung der Finanzverantwortlichen der einzelnen Arteplages. Die entsprechenden Verschiebungen sind zwischen dem Forecast Dezember 2000 und jenem vom Juni 2001 ersichtlich.

## 8.8.3 Ausstellungen

Das Departement Ausstellungen der Expo.01/02 war verantwortlich für die Ausarbeitung der Basisbudgets der Ausstellungen. Diese Zahlen

gehen teilweise bis auf 1997 zurück. Bei der Übernahme der Direktion 1999 durch Martin Heller galt noch die Annahme, alle 70 geplanten Ausstellungen liessen sich intern realisieren. Es zeigte sich jedoch, dass dies mit den auf dem Markt vorhandenen Mitteln und Kompetenzen unmöglich war, und dass die Partner in weit stärkerer Masse in die Realisierung der Ausstellungen mit einbezogen werden mussten.

Aufgrund der Einsicht, dass gewisse Projekte, Themen und Plots im Voraus entwickelt oder zumindest angedacht werden mussten, um mit valablen Vorschlägen an potenzielle Partner herantreten zu können, wurde für diese Entwicklungsarbeit – sei es in Form von Mandaten oder von internen Aufträgen – zusätzlich Geld freigemacht. Ein Teil davon wurde den Partnern als Vorfinanzierung belastet, der Rest musste als Eigenleistung der Direction artistique verbucht werden. Der Entscheid für eine solchermassen gestaffelte Vorfinanzierung der Ausstellungsentwicklung erwies sich als richtig und vermochte eine ganze Reihe von Projekten zu deblockieren.

Die im Budget 9 festgeschriebenen Projektbudgets haben sich als zum Teil sehr präzise und hilfreich erwiesen. Eine Ausstellung wie «Blindekuh» konnte im Rahmen des bereits 1998 geschätzten Budgets von rund 5 Mio. CHF realisiert werden. Andere Projekte haben im Verlauf der Realisation aufgrund von Entscheiden bei den Partnern oder aufgrund Expo-interner Sparrunden ihre Budgets entweder mehr als verdoppelt («Cyberhelvetia.ch») oder wurden stark reduziert – im Falle von «Robotics» auf weniger als einen Viertel.

Ein strategisch richtiger Entscheid war insbesondere die schon damals eingerechnete Blockierung von Reserven in der Höhe von 15 Prozent der einzelnen Ausstellungsbudgets. Diese Reserven haben wesentlich dazu beigetragen, dass die Expo.02 trotz sämtlicher Budgetkürzungen ihre internen Ausstellungen in angemessener Ausstattung realisieren konnte.

Um den Jahreswechsel 2000/01 herum haben einige Kooperationen aufgrund wirtschaftlicher Entwicklungen in den Partnerfirmen ein jähes Ende gefunden. Zum gleichen Zeitpunkt wurden alle Projekte ohne Partner mit einem Budgetplafond von 5 Mio. CHF pro Projekt bzw. mit einem Zeit-Slot für die sichere Finanzierung und die damit verbundene Realisierung belegt. Im April 2001 sind auch diese so genannten «Last calls» ausgelaufen; die verbliebenen Ausstellungskonzepte oder Vorprojekte ohne Partner wurden Expo-intern mit den vorgegeben Kostendächern ausgeführt.

Die einzelnen Ausstellungsbudgets differierten stark. Die durch Partner (mit)finanzierten Ausstellungen konnten mit anderer Finanzausstattung rechnen als die internen Projekte. Deren Ausstellungsbudgets von 5 Mio. CHF pro Ausstellung (ohne Miete und Kommunikation) standen in Konkurrenz zu Partnerbudgets (mit Miete, aber ohne Kommunikationsanteil) von bis zu ausgewiesenen 20 Mio. CHF. Die laufenden Veränderungen in den Budgets haben sich dabei nicht nur durch konzeptionelle, projektinterne Überarbeitungen ergeben, sondern auch durch die teilweise grossen Veränderungen in den Vorgaben der Expo selber.

Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass eine Dreiteilung der Ausstellungsbudgets angestrebt wurde: Ausstellungsinhalt – Hülle – Betrieb. Die Realität korrigierte diese Absicht – bei Platzmieten von 1'800 CHF pro Quadratmeter – eher noch nach unten; der entscheidende Kampf bestand darin, den finanziellen Spielraum für Inhalte im engeren Sinne

gegenüber den tendenziell expandierenden Bau- und Betriebskosten zu verteidigen. Grob berechnet ergibt sich ein Quadratmeterpreis von durchschnittlich 4'000 CHF für die realisierten Ausstellungen.

## 8.9 RESULTATE

### 8.9.1 Arteplage Biel-Bienne

#### 8.9.1.1 Planung und Realisation

In Biel konnten sämtliche der gewünschten Themen mit einem Finanzpartner verknüpft werden. Produktionstechnisch war das für die Ausstellungslandschaft ein Glück; trotz zahlreicher Kürzungsrunden beim Expo-Budget blieb die Vielfalt der Arteplage gesichert. Inhaltlich konnte diese Situation jedoch nicht immer zum Vorteil der Ausstellungen genutzt werden.

Dabei waren die Ausstellungspartner – wie in Neuchâtel – mit völlig unterschiedlichen Ausgangslagen konfrontiert. Das Forum mit der Plattform über dem Wasser sowie der Expopark am Land stellten je spezifische Anforderungen. Diese Bedingungen mussten bereits von Anfang an bei der Verortung der Projekte und im Weiteren bei der Entwicklung der Raumprogramme berücksichtigt werden. Dabei ging es zum einen um die baulichen Voraussetzungen im Park (in erster Linie die Möglichkeit von archäologischen Fundstellen und von Bodenverschmutzungen; aber auch die beschränkte Tragfähigkeit des Schwemmlandes), zum anderen um das Lastenproblem des Forums, welches sich bis und mit dem Abbau der Ausstellungen als ein zentrales Problem der Expo herausstellte. Einige Projekte in Biel mussten aus diesen Gründen mehrfach überarbeitet oder sogar neu begonnen werden. Dazu kamen andere Probleme – Ideenskizzen etwa, welche von den Partnern zwar akzeptiert waren, in der weiteren Entwicklung jedoch aufgrund mangelnden Vertrauens in die Autorschenschaft verworfen wurden. Oder Ausstellungen, die bereits früh etabliert waren, die wechselvolle Geschichte der Expo jedoch auf ihre Weise nachvollziehen mussten und mit der Zeit unter Verschleisserscheinungen litten. Dadurch mussten ganze Teams neu besetzt, umstrukturiert und umgebaut werden. Wirtschaftliche Entwicklungen wie der New Economy-Crash, das Phänomen nahezu jährlich wechselnden CEOs einzelner Partner und die damit verbundenen Neuausrichtungen hatten gerade in Biel wesentlichen Einfluss auf die Projektentwicklungen.

Ausstellungen, die insbesondere dank ihrer konsequenten Ausrichtung auf starke Autoren stabil gehalten werden konnten, haben sich dagegen in erfreulich kontinuierlicher Weise entwickelt. Insgesamt erwiesen sich die Ausstellungen in Biel als exemplarisch für das Potenzial und die Zwänge jener Ausstellungsphilosophie der Direction artistique im Spannungsfeld von eigenen Ideen, privatwirtschaftlichem Sponsoring und den professionellen Umsetzungsmechanismen externer Autoren und Architekten. Es gelang der Direction artistique in den meisten Fällen, die Autoren und Produzenten in den Spannungsbogen «Macht und Freiheit» einzubinden. Schwieriger war es, die Partner vollständig davon zu überzeugen, dass sich die Vermittlungsarbeit nicht auf die Ausstellungen allein beschränken sollte, sondern dass deren Thematik über die Expo hinaus auch in die Öffentlichkeit oder in die Betriebe zu spielen wäre. Zudem waren wenige Partner von vornherein fähig, ein grosses Projekt so zu führen, dass Produktion und Vermarktung internalisiert werden konnten. Jede solche Lösung erwies sich als Gewinn: Die Kompetenz etwa von

IBM/SwissRe oder der Migros war in Prozess und Ergebnis gleichermaßen spürbar. Erfreulich war, dass ein Verband wie jener der Schweizer Kantonalbanken den Ideen der Direction artistique gegenüber sehr empfänglich und aufgrund einer starken Projektleitung bereit war, das grosse Risiko einer offenen, in rollender Planung bearbeiteten Gestaltung der Inhalte einzugehen. Schliesslich gab es auch in Biel Projekte mit kleinen Budgets, aber grosser Wirkung wie etwa der «Klangturm», der dank grosser Unterstützung der Partner dennoch effizient und ambitioniert realisiert werden konnte.

### 8.9.1.2 Betrieb

Dem Betrieb geriet es zum Vorteil, dass in Biel alle Ausstellungen von externen Partnern verantwortet wurden. Die Pavillons waren zumeist hervorragend betreut; Mängel und technische Probleme wurden weitgehend rasch und kompetent behoben. Einzig die technisch komplexen Anlagen wie etwa die Bahnen in «Strangers in Paradise» oder «Bien travailler – Bien s'amuser» hatten anfänglich längere Ausfälle zu verzeichnen. Dabei handelte es sich allerdings – wie auch bei anderen Ausstellungen – um innovative Applikationen, welche im Härtestest des Betriebs immer ein Risiko mit sich bringen. Grundsätzlich war die Qualität der Betreuung stark abhängig von den jeweiligen Betriebsverantwortlichen, ihrem Goodwill sowie ihrem Betriebsbudget. In Biel war in dieser Beziehung kaum ein wirklicher Schwachpunkt auszumachen. Beeindruckend waren auch die hohen Besucherkapazitäten praktisch aller Projekte. Bei einigen Ausstellungen musste der Betrieb aufgrund von Fehlentscheiden in der Planungsphase nachträglich angepasst werden. Insgesamt jedoch blieben die Betriebsprobleme im Rahmen. Teilweise machte das Besucherverhalten vor allem in der Anfangsphase eine Verstärkung des Personals nötig.

Obschon Biel nicht wie prognostiziert die meistbesuchte Artepilge war, erwiesen sich einige der Bieler Projekte als eigentliche Musts für die Expo-Besucher und wurden zu wahren Rennern. Szenographische Entscheide wie die kalkulierte Kindlichkeit der Rutschbahn in «Happy End» oder der Einkaufswagen in «Strangers in Paradise» hatten daran wesentlichen Anteil. Besonders deutlich war zu sehen, dass erfahrene Ausstellungsmaacher sich unterschiedlicher Strategien bezüglich des Verhältnisses von Inhalt und Unterhaltungswert bedienen können, um dem Publikum gerecht zu werden. Insgesamt hat die Artepilge Biel die Anforderungen einer Massenausstellung auf attraktive Weise erfüllt.

### 8.9.1.3 Ausstellungen

«Leben, Lust und Lohn» hat ihr Publikum trotz grosser interner Probleme bis kurz vor der Eröffnung als Ausstellung gefunden. Die Anlage als getaktetes Theater, als Show, hat nicht nur einen grossen Besucherfluss ermöglicht. Offenbar entspricht diese Konzeption dem Bedürfnis der Besucher von Grossveranstaltungen, solche Denkpausen geboten zu bekommen. Das Gebäude war von herausragender Qualität, das Spektakel unterhaltsam, die inhaltliche Deutung jedoch der Fantasie des Einzelnen überlassen.

«Strangers in Paradise» hat sich ausschliesslich mit dem in der gesamten Diskussion um die Landesausstellung permanent eingeforderten typisch Schweizerischen befasst. Natürlich ist die Wahl eines Personentransportsystems bei entsprechendem Budget ein Erfolgsgarant. Darüber hinaus

lieferte die Inszenierung eine Vielzahl offener Bühnenbilder und spielte damit, immer auch Blicke hinter die Kulisse zu ermöglichen.

«Nouvelle DestiNation» war bemüht, ein klassisches politisches Thema auf unkonventionelle Art und Weise aufzunehmen. Für die Arteploge war es bereichernd, die Abfolge der Ausstellungen durch ein visuell hinterlegtes Hörstück zu akzentuieren. Allerdings hat sich gezeigt, dass eine künstlerisch derart prägnante Inszenierung, gestützt auf eine überaus komplexe Technologie, einen Teil des Publikums von den Inhalten abgelenkt, andere aber sachlich unterfordert hat.

«Happy End» war ein grosser und zutiefst populärer Erfolg. Die Gesichter am Auslauf der zum Expo-Symbol gewordenen Rutschbahn waren der Beweis dafür, dass es möglich ist, Glücksmomente zu produzieren. Die finanziellen Möglichkeiten des Partners haben dabei alle Schwierigkeiten immer wieder aus dem Weg räumen können. Die Qualität von «Happy End» verdankt sich wesentlich der hohen Professionalität sämtlicher an der Erarbeitung, Realisation und Betrieb beteiligten Personen.

«Territoire imaginaire» versuchte, ein gesellschaftlich zentrales, gewichtiges Thema wie die räumliche Entwicklung der Schweiz ausschnitthaft, spielerisch und unterhaltend anzugehen. Damit konnte die Schwelle gegenüber solchen Inhalten deutlich gesenkt werden. Das Publikum reagierte auf die immer auch ironische Präsentation ausgesprochen gut.

«Bien travailler – Bien s’amuser» war grundsätzlich keine Ausstellung, sondern eine Kinderbahn für die Kleinsten. Leider provozierte die zu lange Standzeit der Gondeln eine gravierende Erlebniseinbusse. Nicht zuletzt wegen der Abgabe von Grattischokolade wird die Bahn bei ihrem Publikum (Kinder von drei bis neun Jahren) in schöner Erinnerung bleiben.

«Empire of Silence» war ein mutiger Versuch, etwas Neues zu entwickeln – auch hier eine Ausstellung als Show. Die Besucher sollten nicht nur konsumieren, sondern aktiv am Erlebnis teilnehmen. Das Resultat polarisierte enorm: während das junge, unterhaltungslustige Publikum gerade diese Ausstellung hoch bewertete, war die Aussage für andere Besucher keineswegs zwingend oder gar banal – insbesondere im letzten Teil der Animation.

«Grenzen (er)leben» hat viele Besucher überrascht, weil hier die Bereitschaft vorausgesetzt wurde, sich auf eine assoziative, fast poetische Erzählung einzulassen. Damit war die Ausstellung eine grosse Bereicherung im sonst eher auf klare Kommunikation ausgelegten Expo-Gefüge. Vorerst ein Geheimtipp gegenüber den prominenten Nachbarausstellungen, stieg ihre Beliebtheit vor allem auch dank der laufend verbesserten Besucherführung. Hier konnte ein für Bieler Verhältnisse kleines Budget intelligent genutzt werden.

«Geld und Wert» erwies sich als eine im besten Sinne museale Ausstellung. Einige in ihrer Symbolik unmissverständliche Provokationen (Goldfassade, Geldvernichtungsmaschine) vermochten ihre inhaltliche Wirkung bis zum Schluss einzulösen. Bei aller Konsequenz dieses Autorenprojekts wurde das Auffassungsvermögen der Besucher durch ein überbordendes Angebot an Werken und Artefakten teilweise überfordert.

«Cyberhelvetia.ch» war insbesondere bei den Teenagern ein Kultereignis. Allerdings ergaben sich hier Kapazitäts- und Besucherfluss-Probleme.

Besonders der Zugang zum künstlichen Pool, dem in der Werbekampagne des Ausstellungspartners eigens hervorgehobenen Herzstück, entwickelte sich zu einem zusätzlichen Engpass. Auch hatte die geringe Belastbarkeit der Plattform grossen Einfluss: Der Ausstellungsraum musste im letzten Moment zusätzlich möbliert werden, um jegliche Menschenansammlung auf kleiner Fläche zu verhindern.

«sWISH\*» sorgte bereits im Vorfeld für Aufmerksamkeit, indem das Material dazu gleichsam in aller Öffentlichkeit gesammelt wurde. Die Ausstellung war, obwohl flächenmässig im Grunde zu klein, ein Vorzeigeprojekt der Arteplage Biel. Szenographie, Architektur und Montage vermochten gleichermaßen zu überzeugen. Bezeichnend für die Expo insgesamt war hier auch der Anspruch, «Heimat» und «Nation» über individuelle Wünsche und Haltungen zu evozieren.

Der «Klangturm» war ein besonderer Glücksfall. Eingebettet in die Ikone der Arteplage Biel erfüllte er auf grandiose Weise den Anspruch der Expo, poetische Architektur zu schaffen. Als akustisch-visuelles Erlebnis ermöglichte der «Klangturm» vielen Menschen zum ersten Mal, sich als Teil ihrer Umgebung wahrzunehmen und zu spüren – eine eigenwillige Übersetzung der Thematik von «Macht und Freiheit».

«Atelier Zérodeux» erwies sich als wichtiges Projekt im Hinblick auf das Erinnerungspotenzial der Expo. Das wirkliche Gewicht dieser Filmdokumente wird allerdings erst über die Landesausstellung hinaus abzuschätzen sein. Beispielhaft waren die Kontinuität und das Engagement hinter diesem Projekt, das die junge Schweizer Filmszene entscheidend förderte und forderte.

## **8.9.2 Arteplage Murten-Morat**

### **8.9.2.1 Planung und Realisation**

Die Vorprojektphase in Murten unterschied sich von jener der anderen Arteplages durch die spezifische Bespielung des Terrains, die Jean Nouvel vorgegeben hatte. Die dosierte Besetzung des gesamten zur Verfügung stehenden Geländes durch Ausstellungsbauten und Infrastrukturen stellte ein absolutes Novum dar. Als Konsequenz wurde die Verortung zahlreicher Ausstellungskonzepte und der Entwurf ihrer Hüllen – auf dem damaligen Wissensstand – bereits im Architektur-Wettbewerb von 1998 miteinbezogen. Zu dieser künstlerischen Ausgangslage kam noch ein zweites: Der übergeordnete Entscheid, im Wesentlichen die gesamte Arteplage von einem Generalunternehmer erstellen zu lassen, erwies sich rückblickend als eine Erleichterung auch für die Ausstellungen. Durch den Umstand, dass die Zahl der Ansprech- und Verhandlungspartner damit wesentlich reduziert wurde, konnte sich die Arbeit vor allem auf die Inhalte und auf die Szenographie konzentrieren. Andererseits war es unerlässlich und keinesfalls immer einfach, Jean Nouvel in die Entwurfs- und Planungsprozesse auch der Ausstellungen einzubinden.

Ziel dieses auf verschiedenen Ebenen koordinierten Vorgehens war, die gesamte Arteplage wie ein künstlerisch homogenes Ensemble zu behandeln und zwar bis in viele Details. Dabei entstanden natürlich immer wieder Verzögerungen, oft verursacht durch die hierarchische Entscheidungsstruktur im Atelier von Jean Nouvel. Auch war es nicht leicht, Nouvel klar zu machen, dass die Direction artistique eine Kooperation mit unterschiedlichen Partnern und Autoren suchte und einsame Entscheide des künstlerischen Direktors meistens vermeiden wollte.

Insgesamt jedoch gestaltete sich die Zusammenarbeit mit Nouvel äusserst fruchtbar. Für die Effizienz und Schlüssigkeit des Vorgehens spricht auch, dass Murten trotz mehrfachen Projektvisionen (Einbindung der «Expo-agricole», Verschiebung des Hochzeitspalästchens «Oui!» nach Yverdon, lange Diskussionen mit dem VBS über den Standort der «Werft», Platzierung von Nouvels Kunstprojekten; Neuplanung der Panschau) alle Vorprojekte bis Ende 2000 abzuschliessen vermochte.

Allerdings hat auch Murten im Verlauf der Planung und Realisierung mehrere Ausstellungsprojekte durch Budgetzwänge verloren. Wichtige Themen zum Spannungsbogen «Augenblick und Ewigkeit» konnten deshalb nicht berücksichtigt werden. Künstlerisch hochkarätige, oft sehr poetische Inszenierungen zu Kulturgeschichte und Tradition, zur Zeit als Gegebenheit und Gegenstand menschlicher Neugier, zur historischen Forschung oder zur Migration haben keinen Partner gefunden – oder hatten Partner, welche der Dimension einer Landesausstellung und ihrer Anforderungen nicht gerecht zu werden vermochten. Auch fehlte trotz verschiedener Versuche eine würdige Referenz an das moderne Medium der Zeitlichkeit schlechthin: den Film. In einzelnen Fällen konnte der Verlust mit kleineren künstlerischen Projekten gelindert werden. Andere Ausstellungen wurden durch die Zermürbung der Autorentams aufgrund immer neuer Budgetkürzungen stark gefährdet, konnten aber schliesslich doch noch guten Resultaten zugeführt werden. Auch liess sich in Murten als einziger Arteplage ein «Last call»-Projekt – das sonst hätte aufgegeben werden müssen – mit einem Mäzen verknüpfen.

Insgesamt wurde die Hälfte der Ausstellungen intern realisiert und intern betrieben. Dies hat die Arbeit der Direction artistique nicht wirklich erleichtert, obschon die Zusammenarbeit mit dem Team der Direction technique vor Ort sehr erfolgreich war. Es galt, verschiedene Welten einander soweit anzunähern, dass sie gegenseitig voneinander lernen konnten. Der Qualität kam zugute, dass der Projektverantwortliche des Departements Ausstellungen bereits die Vorprojektbudgets weitsichtig aufgestellt hatte; dadurch bestand eine grössere finanzielle Beweglichkeit auch in der Ausführung – trotz Spardruck.

### 8.9.2.2 Betrieb

Einige Projekte haben sich im Betrieb als stabiler erwiesen als befürchtet. So genannt schwierige Ausstellungen (wie «Armadi sensibili», «Un ange passe», «Heimatfabrik» oder «Werft») haben den Druck der Massen ohne weitere Probleme absorbiert und während der gesamten Betriebsdauer keine inhaltlichen Qualitätseinbussen erlitten. Zum Teil konnte – etwa in der «Heimatfabrik» – die Qualität sogar noch gesteigert werden. Dagegen hat man die Anforderungen des Betriebs in Ausstellungen wie «Der Garten der Gewalt», sowohl im Garten als auch im Museum, oder in «Blindekuh» doch eher unterschätzt. Hier mussten Personalaufstockungen unsachgemässe Nutzung und Verschleiss verhindern. Gerade diese Ausstellungen haben jeweils die Reaktionen des unterschiedlich profilierten Publikums (Schulklassen, Ferienpublikum) deutlich zu spüren bekommen und konnten nur unvollständig darauf reagieren. Entgegen etwaigen Befürchtungen haben sich indessen Projekte mit hohen technischen Ansprüchen – etwa die beiden Panoramen bezüglich Handling und Unterhalt – als äusserst stabil erwiesen und waren zudem inhaltlich ein grosser Erfolg.

Alle kleineren künstlerischen Projekte haben in Murten, wo sie, bedingt durch das Konzept Nouvels, eine besonders wichtige Rolle spielten, keine

aussergewöhnlichen Probleme aufgeworfen. Die üblichen Abnützungerscheinungen und einige Anpassungen hielten sich gesamthaft im Rahmen und konnten ohne weiteres geregelt werden.

### 8.9.2.3 Ausstellungen

«Blindekuh» war in Murten sowohl inhaltlich als auch vom Erlebnis her richtig verortet – das Thema «Augenblick und Ewigkeit» war bei dieser Ausstellung physisch spürbar. Der schwache Besucherdurchsatz hat zu einem starken Druck auf die Reservationstellen und, bei Nichtberücksichtigung, zu grossen Frustrationen geführt. Jene Besucher, welche die «Blindekuh» erleben konnten, waren jedoch tief beeindruckt. Zur Ausstrahlung von «Blindekuh» leisteten die zahlreichen Veranstaltungen im Dunkeln einen wichtigen Beitrag.

«Der Garten der Gewalt» hat den Besuchern eine hohe Bereitschaft abverlangt, sich auf ungewohnte, künstlerisch kodierte Bilder einzulassen. Dabei sorgte die Gartenanlage wie erwartet für ein ebenso sprechendes wie angenehmes Ambiente. Allerdings zeigte sich auch, dass manche Kunstprojekte zu schwach waren und mit der Reichhaltigkeit des Gartens nicht konkurrieren konnten. Das Museum allerdings vermochte mit seinen künstlerischen Interventionen dieses Ungleichgewicht wettzumachen.

«Expoagricole» war ein Gefüge unterschiedlicher Komponenten mit unterschiedlicher Wirkung. Die Ausstellung setzte auf die nach wie vor anhaltende Faszination des Bäuerlichen, suchte aber auch nach neuen zukunftstauglichen Vorstellungen und Wegen. Während die Präsentationen und Aktivitäten im Parc Beaulieu ein überzeugendes Ganzes boten, belebt durch Mitwirkung zahlreicher landwirtschaftlicher Kreise und Interessengruppen, wurde «Le Marché» nie zu jenem qualitätvollen Schaufenster schweizerischer Agrarproduktion, das er hätte sein können. Insgesamt erwies sich die von der «Expoagricole» gegen die Vorstellungen der Direction artistique erzwungene Platzierung in Murten nachträglich als Glücksfall.

Die «Heimatfabrik» nutzte die Spielregeln von Nouveaux architektonischen Vorgaben auf ebenso eigenwillige wie präzise Weise. Die gesamte Gestaltung stand im Dienst der dramaturgischen Idee, an die historische Stadtmauer eine Fabrik zu bauen. Das Ergebnis vermochte zu polarisieren: aufgrund der These, dass Heimat nicht gegeben sei, sondern laufend produziert werde, und aufgrund ihrer künstlerischen Demonstration. Produktiv wurde diese Polarisierung nicht zuletzt durch die ausgezeichnete inhaltliche und gastfreundliche Betreuung.

«Panorama der Schlacht von Murten»: Das historische Rundgemälde hat seinen Part auf spektakuläre Weise gespielt, in der Gesamtinszenierung des Monolithen und als Referenzobjekt für die gesamte Expo.02. Wie einst im 19. Jahrhundert waren es Handwerk, Emotion und Täuschung, welche die Besucher fesselten. Darüber hinaus aber hat sich gezeigt, dass die aus Budgetgründen schlichte, auf jede dreidimensionale Staffage verzichtende Präsentation eine gleichsam zeitlose «moderne» Wahrnehmung von Form und Inhalt befördert hat. Besucherflussprobleme im Innern des Monolithen haben sich, bedingt durch die vorgegebenen Dimensionen der Plattform samt Auf- und Abgang, nicht völlig vermeiden lassen.

«Panorama Schweiz Version 2.1»: Dieses bewusst als Korrelat und als Antithese zum Schlachtpanorama konzipierte Kunstwerk steckte voller Humor. Es erzählte eine Art Schöpfungsgeschichte der Schweiz, die Besucher jeden Alters jederzeit den Einstieg ermöglichte. Die komplexe digitale Herstellung trat dabei völlig hinter die Selbstverständlichkeit der Bildfolge zurück. Technisch funktionierte der Loop einwandfrei, von einigen Nachjustierungen der Projektionsanlage abgesehen.

«Un ange passe» gehörte zu den grossen Überraschungen der Expo-Ausstellungslandschaft. Das Konzept, Nouveaux Fischerhütten zu einem Weg der Erkenntnis und spirituellen Konzentration aneinanzureihen, fand ein offenes und für künstlerische Sprache aufgeschlossenes Publikum. Auch hat sich gezeigt, dass der christliche Hintergrund dieser Ausstellung keineswegs, wie im Vorfeld Expo-intern beanstandet, zum Ausschluss anderer Glaubensbekenntnisse führte, sondern überhaupt erst hinterfragbare Positionen und Bilder ermöglichte. Ein Gewinn war – trotz einiger Probleme in Unterhalt und Betreuung – der Einbezug kirchlicher Freiwilliger.

«Werft» bot dem Publikum ein Erlebnis, das kaum vergleichbar mit bereits Gesehenem war. Weit mehr ein bespielter Ort als eine Ausstellung im üblichen Sinne, beeindruckte die Wechselwirkung von didaktisch geformter, durch mündliche Informationen gestützter Unterweisung und einer ruhigen, die Landschaft einbeziehenden Choreographie. Die sorgfältige Planung und Konstruktion ermöglichte einen nahezu reibungslosen Betrieb.

### 8.9.3 Arteplage Neuchâtel

#### 8.9.3.1 Planung und Realisation

Neuchâtel entwickelte seine Ausstellungen unter ähnlichen Voraussetzungen wie Biel. Die Arteplage war in ihrer architektonischen Anlage zweigeteilt, sie bot unterschiedliche Voraussetzungen und musste somit unterschiedlich behandelt werden. Darüber hinaus führte die immer wiederkehrende Lasten-Problematik auf der Plattform und die Ungewissheit um die Finanzierbarkeit des inhaltlich und dramaturgisch wichtigen Projektes «Tierbunal» dazu, dass fast alle Ausstellungen auf der Plattform bis weit in die Planungsphase hinein ihre Raumprogramme mehrfach umstellen und neue Verortungen bzw. Verschiebungen hinnehmen mussten.

Diese Planungsunsicherheit hatte Auswirkungen sowohl auf die Szenographie wie auch auf die betriebliche Ausstattung – Verluste von Easy-Access-Zugängen und engste Verhältnisse in den Betriebsräumen waren leider die Folge. Andererseits wurden aufgrund von mitunter überaus langsamer Annäherung der Ausstellungsteams an die inhaltlichen Anforderungen der Expo auch einzelne Inhaltsbereiche erst in der Planungsphase formuliert. Weiter hatte in Neuchâtel das Misstrauen der Partner in die Autorenteam relativ lange angehalten, was zu verspäteten Vertragsunterzeichnungen führte – ein weiteres Hindernis für die optimale Abstimmung zwischen Planung und Ausführung.

Die kleineren Projekte auf der Arteplage Neuchâtel wurden in aller Stille angegangen. Gerade an den «Mini-Projekten» hat sich gezeigt, dass auch mit äusserst bescheidenen Mitteln präzise Interventionen realisiert werden können, die das Gesicht einer Arteplage mitprägen und entscheidend zur intimen Stimmung beitragen können.

Insgesamt ist es gelungen, Abgrenzungen und Schnittstellen zu produzieren, die über die einzelnen Projekte hinausgereicht haben. Erwünschte Echos waren vorhanden, es gab einen guten Mix zwischen einfachen und schwierigen, ernsthaften und verspielten, festen und flüchtigen, kräftigen und poetischen Elementen.

### 8.9.3.2 Betrieb

In Neuchâtel zeigte sich deutlich eine Schere zwischen externen und internen Projekten; eine ganze Reihe von Problemen war damit verknüpft. Das schwierige Handling der internen Ausstellungen während der Planungsphase schlug sich während des Betriebs in etwelchen Korrekturen nieder. Projekte wie das «Palais de l'Equilibre», «Manna» oder «Biopolis», hinter denen potente Finanzpartner standen, haben in dieser Zeit kaum Anpassungen vornehmen müssen. Ebenso zeigte sich, dass die kleinen Kunstprojekte, die unter geschützten Verhältnissen sorgfältig vorbereitet und detailliert werden konnten, in der Betriebsphase ebenfalls keine Probleme hatten. Selbst ein Projekt wie der «Observation Balcony» von Kawamata, welcher eine hohe Betreuung erforderte, bot keinerlei Schwierigkeiten.

Wirklich umfangreiche Veränderungen und Anpassungen wurden einzig bei der Ausstellung «Pinocchio» getätigt. Szenographische Verbesserungen auf der Piazza und in den Häusern reagierten auf technische und inhaltliche Mängel, auf negative Reaktionen des Publikums und auf Funktionsprobleme der ganzen Anlage bezüglich des Besucherflusses. Zusätzlich machte der Umstand, dass die Geschichte von Pinocchio in der Schweizer Bevölkerung und auch bei den Kindern nur in groben Zügen bekannt ist, eine erläuternde Überarbeitung erforderlich. Bis zu einem gewissen Grad konnte damit der Zugang erleichtert werden; in Wirklichkeit aber trug die Ausstellung diese Schwierigkeit bis zum Schluss mit. Zu den zwei Universitätsausstellungen ist überdies anzumerken, dass beide Projekte die Stabilität ihrer Systeme im Dauerbetrieb und bei starker Beanspruchung durch unkundige Nutzer testen und auswerten konnten. Diese Auswertungen, Reparaturen und der grösste Teil des technischen Unterhalts mussten jeweils die ganze Nacht hindurch erbracht werden, was den Druck auf die Belegschaften wesentlich erhöhte. Insbesondere bei den Robotern liess sich auf diese Weise ein beträchtlicher wissenschaftlicher Mehrwert realisieren.

### 8.9.3.3 Ausstellungen

«Ada» war nur bedingt im versprochenen Ausmass lesbar und massenfunktionsfähig. Dennoch hat dieses Projekt es fertig gebracht, avancierte wissenschaftliche Forschung fühlbar zu machen. Die spielerische Grundidee kam dabei dem Publikum entgegen. Auch ist es den Mitarbeitern zusehends besser gelungen, das Ausstellungserlebnis durch mündliche Informationsvermittlung zu steigern.

«Aua extrema» lebte in hohem Masse von der Idee des Barfussgehens. Auf einer rituellen und sinnlichen Ebene hat die Ausstellung dadurch sehr gut funktioniert; inhaltliche Lücken konnten zu einem guten Teil kompensiert werden. Die durch die nackten Füßen assoziierte Berührung mit der freien Natur nahm auf ideale Weise die Thematik der Arteplage auf, verstärkt durch die optisch überzeugende Verbindung der künstlichen Wasserlandschaft mit dem See.

«BEAUFORT 12» hat eine schwierige Thematik unterhaltend dargestellt, ohne deswegen billig zu werden. Vor allem der Windkanal hat vielen Besuchern die Thematik im wahrsten Sinne des Wortes um die Ohren geblasen. Einen schwierigen Stand hatten – trotz intensivsten Diskussionen mit dem Sponsor und den beteiligten Autoren – jene Ausstellungsteile, in denen es um die tiefere Bedeutung von Solidarität, Prävention und Zukunftsrisiken ging; die Erlebnisdimension prägte hier die Wahrnehmung.

«Biopolis» wurde als Gesamtanlage in hohem Masse durch die elegante, atmosphärisch dichte Architektur dominiert. Der Sprung in die Zukunft liess sich daher mehr in Bildern und Gefühlen fassen als beispielsweise in Fragen nach konkreten Wissens-elementen oder gesellschaftspolitischen Konsequenzen. Aus heutiger Sicht müsste ein derart komplexes Thema in einem vereinfachten Verständnis-Parcours hergeleitet werden, um eine grössere Schlüssigkeit zu erreichen. Die technologisch anspruchsvollen Medieninstallationen funktionierten hervorragend.

«Magie de l'Energie» hat auf seine spielerische Art überrascht und – als beliebteste Ausstellung der Expo.02 überhaupt – beim Publikum Begeisterung ausgelöst. Die assoziative Beschreibung des Transformationsweges von der Wasserenergie in den Haushalt war für den grössten Teil des Publikums auf einfache, humorvolle Weise nachvollziehbar. Der Einsatz von Live-Akteuren als Magier und Musiker hat den Charme der visuell verblüffenden Inszenierung noch wesentlich verstärkt.

«Manna» hat sich in die Gesamtlandschaft der Arteplage Neuchâtel bestens eingefügt, sowohl durch die Präsenz und die ikonographische Bedeutung des Plastik-Puddings wie auch durch die Tatsache, dass man sich im Innern des Puddings in einer «anderen Welt» befand. Grundlegende Aspekte von Natürlichkeit und Künstlichkeit wurden so auf ebenso überraschende wie selbstverständliche Weise nachvollziehbar. Auf dieser Grundlage liess sich ein überzeugender inhaltlicher Reichtum entfalten.

«Palais de l'Equilibre» hat demonstriert, dass sich mit ausreichenden finanziellen Mitteln und erfahrenen Gestaltern Ausstellungsformen entwickeln lassen, die hohe Stundenkapazitäten (1650 Personen) mit eindrücklicher Architektur und Szenographie verbinden können. Entgegen den Einschätzungen der Direction artistique hat sich dabei der plakative Umgang mit dem Thema der nachhaltigen Entwicklung beim grössten Teil des Publikums bewährt. Das Gesamterlebnis der Ausstellung konnte stark von der eindrücklichen Architektur und der faszinierenden Projektionstechnologie profitieren; auch gelang es, inszenatorische Grosszügigkeit zu verbinden mit Überraschungen im Detail.

«Piazza Pinocchio» verfügte zweifellos über ein grösseres Potenzial als jenes, das sich schlussendlich realisieren liess. Erst zahlreiche Veränderungen in gestalterischer und funktionaler Hinsicht vermochten das Versprechen dieser Ausstellung wenigstens teilweise einzulösen. Von besonderem Interesse war das Nebeneinander unterschiedlicher Technologien zwischen Mechanik und Elektronik sowie die «Italianità», die durch das kostümierte Betriebspersonal entstand.

«Robotics» erfüllte seine hoch gesteckten Ziele auf eindrückliche Weise: Vergegenwärtigung des aktuellen Forschungsstands auf dem Gebiet der Robotik, Annäherung zwischen Mensch und Maschine, Entmystifizierung der Robotertechnik als kulturgeschichtliche Drohung. Hier stand die Unterhaltung buchstäblich im Dienst der Wissenschaft mit einer vermut-

lich grossen nachhaltigen Wirkung. Allerdings hätte das Resultat noch überzeugender ausfallen können; in der Realisationsphase litt das Projekt unter starkem Zeit- und Budgetdruck.

## **8.9.4 Arteplage Yverdon-les-Bains**

### **8.9.4.1 Planung und Realisation**

Im Gegensatz zu Biel oder Neuenburg befand sich die Ausstellungslandschaft von Yverdon nahezu ausschliesslich auf dem Land. Ihr zentrales Problem war die bis in die Planungsphase hinein unsichere Situation der gesamten Anlage und in weiterer Folge die schwierige Verortung der einzelnen Ausstellungsgebäude. Nicht immer konnte optimal auf die vielen Veränderungen reagiert werden. Natürlich wirkten sich diese Veränderungen auch auf die Budgets aus, da sich – beispielsweise durch den plötzlichen Verlust eines ganzen Dachsegments im Forum – unvermittelt neue und kostenrelevante Parameter ergaben.

Wie auf den anderen Arteplages musste auch in Yverdon die Akzeptanz insbesondere der grossen Partner erst erkämpft werden, und auch hier war der Unterschied zwischen den billiger und den luxuriöser ausgestatteten Ausstellungen leicht erkennbar. Die Begleitung der Ausstellungen war teilweise intensiver als auf den anderen Arteplages – ebenfalls eine Folge der lange Zeit instabilen Planungssituation, mitunter auch individueller Schwächen innerhalb des Ausstellungsteams. Nahezu jedes Projekt benötigte, bedingt durch völlig unterschiedliche mediale und produktionstechnische Konstellationen, eine spezielle Betreuung und forderte von sämtlichen Protagonisten grosse Flexibilität.

Aufgrund substanzieller Verluste von Ausstellungspartnerschaften, die sich auf sämtliche Ausstellungen extrem verunsichernd auswirkten, standen noch im Frühjahr 2001 grundsätzliche Entscheidungen an. Inhaltlich mussten zu diesem ausserordentlich späten Zeitpunkt tragfähige Ersatzlösungen gefunden werden, um die Ausstellungslandschaft doch noch reichhaltig genug zu gestalten – dies nicht zuletzt im Interesse des Gleichgewichts unter den vier Arteplages. Zugleich war etwelche Diplomatie gefragt, angesichts offenkundiger Nervosität der externen Ausstellungsverantwortlichen, die den Erfolg ihres Engagements für Yverdon bedroht sahen.

Konkret sind Ausstellungen wie «Oui!» oder «Le premier regard», die sich im Nachhinein für die Arteplage als Imagerträger erwiesen, erst sehr spät gesichert worden. Entsprechend hat ihre Ausführung bis zum Schluss unter erheblichem Zeitdruck sowie unter den knappen internen Budgets gelitten. All diese Faktoren machten den Einsatz sämtlicher Kräfte notwendig. Inhaltlich vermochten sich alle Ausstellungen sehr gut unter das thematische Dach von «Ich und das Universum» einzufügen. Gerade das Gewicht des Subjektiven, Individuellen, das in diesem Spannungsfeld zum Tragen kommt, erwies sich als prägend und signifikant für eine Grundausrichtung der gesamten Landesausstellung.

### **8.9.4.2 Betrieb**

In Yverdon wurde während der Betriebsphase szenographisch am meisten umgebaut («Le premier regard», «Onoma», «SignalSchmerz»). Dabei spielten teils technische Mängel eine Rolle, teils ging es darum, das nicht in allen Belangen befriedigende Besucherlebnis neu zu gestalten. Grössere Eingriffe haben vor allem jene Projekte erfahren, die inhaltlich schon in

der Planung oder gar bereits im Vorprojekt Schwachstellen aufwiesen, die bis zum Betrieb nicht definitiv korrigiert werden konnten. Der grosse Einsatz der künstlerischen Mitarbeiter machte möglich, diese Situation bis zur Mitte der Ausstellungsdauer in den Griff zu bekommen. Dazu kam, dass etwa die Hälfte der Ausstellungen mit theatralischen Mitteln innerhalb einer anspruchsvollen Dramaturgie arbeitete und daher qualitativ stark von der Leistung bzw. der Performance der als Schauspieler oder Animatoren eingesetzten Mitarbeiter abhängig waren. Bereits die laufende Betreuung erforderte hier spezifische Kenntnisse und Sensibilitäten, die im herkömmlichen Ausstellungsalltag kaum je gefragt sind.

Generell zeigte sich, dass Nachbearbeitungen und zusätzliche Belastungen der Mitarbeiter unter dem Druck des laufenden Betriebes erheblich mehr Energie konsumierten als selbst von der Direction artistique vorgesehen. Wiederum haben alle Ausstellungen mit finanzkräftigen Partnern ihre Qualität vergleichsweise mühelos halten können – selbst schwierige Ausstellungsanlagen wie «SwissLove» profitierten bis zum Schluss von einwandfreier Betreuung und Wartung. Die Rolle der Direction artistique beschränkte sich dabei grösstenteils auf punktuelle Kontrollen und auf regelmässiges Feedback an die Betriebsleiter. Dieser persönliche Kontakt war überaus wichtig, denn wie überall war die Betriebsqualität der Ausstellungen auch in Yverdon stark abhängig vom Engagement der Betriebsleiter und ihrem Verständnis für künstlerische Fragestellungen.

Insgesamt konnten alle Ausstellungen zusammen mit der Direction artistique ihre Qualität während der Betriebsphase halten oder sogar steigern und damit die Versprechungen, welche in den Vorprojekten und der Planung gemacht wurden, auch halten. Probleme ergaben sich vereinzelt beim Bund, der aus Kostengründen in die Szenographie eingreifen musste. Zusätzlich zur Betreuung der Ausstellungen waren die Mitarbeiter der Direction artistique auch in Yverdon in die Arbeit erheblicher Um- oder Neugestaltungen von Arteplage-Elementen eingebunden.

#### 8.9.4.3 Ausstellungen

«Circuit» experimentierte mit der doppelten Perspektive eines sportlichen Ereignisses. Die Ausstellung bestand aus einer Folge von Shows. Dabei agierte das Publikum entweder in der Rolle «aktiver» Sportler oder «passiver» Zuschauer. Das Ergebnis war in hohem Masse situationsabhängig. Energie und Routine der Animatoren, Zusammensetzung des Publikums, Tageszeit oder auch das Wetter bestimmten die Atmosphäre. Die Erfahrungen mussten laufend ausgewertet werden; entsprechend liess sich die Performance von «Circuit» mit fortschreitender Betriebsdauer erheblich steigern.

«Garten Eden – Faszination Gesundheit» hat den Anspruch, wissenschaftliche Erlebnisse publikumsgerecht umzusetzen, auf ergiebige Weise eingelöst. Die im Vergleich zu anderen Ausstellungen handfeste Didaktik wurde vom Publikum geschätzt. Auf den Einbezug gesundheitlicher oder ethischer Kontroversen wurde bewusst weitgehend verzichtet – was im Nachhinein bedauerlich ist. Einen starken Eindruck hinterliessen die Sorgfalt und Kompetenz der Umsetzung.

«Kids.expo» bot nicht nur den Kindern, sondern allen Besuchern ein lebendiges und fröhliches Lern- und Aktivitätsfeld. Die verführerische Offenheit der Anlage erforderte eine intensive Betreuung und ständig Reparaturen – die jedoch nie als Behinderung, sondern als sympathische

Bastelei wahrgenommen wurden. Die für viele Besucher unsichtbaren externen Stationen und Werkstätten von «Kids.expo» hatten am Erfolg der Ausstellung grossen Anteil.

«Le premier regard» hat es geschafft, die im Vorfeld der Expo medial forcierte Thematik der Sexualität augenzwinkernd und mit Understatement zur Darstellung zu bringen. Wichtig war, dass auch Kinder allen Alters Zutritt hatten, was eine gezielte inhaltliche Mehrschichtigkeit erforderte. Der Aufwand für Unterhalt und Adaptionen war – bedingt durch zahlreiche Installationen, die zur Betätigung und Benutzung aufforderten – überdurchschnittlich hoch. Einen Gewinn bildete die Zusammenarbeit mit der Stop-Aids-Kampagne im Rahmen gemeinsamer doppeldeutiger Plakatwerbung.

«Onoma» vermochte wissenschaftliche Forschungsergebnisse nachhaltig aufzubereiten und zugänglich zu machen. Ihre Attraktivität bezog die Ausstellung aus aktuellen Filmrecherchen in über 600 Gemeinden. Dieses Material ist zugleich ein Archiv, dessen wirklicher dokumentarischer Wert sich erst in Zukunft erweisen wird. Die attraktive szenographische Umsetzung wurde etwas beeinträchtigt durch die aus Kostengründen beschränkte Ausstellungsfläche.

«Oui!» betrat sowohl konzeptionell als auch szenographisch Neuland. Die bestechend einfache, seit den Anfängen der Expo-Planung fast zu ihrem Markenzeichen gewordene Idee, erfuhr eine würdig heitere Umsetzung. Trotz der durch die Form der Bespielung limitierten Besucherzahl wurde der Ausstellungsquai als Promenade und als architektonisches Zeichen zu einem unverzichtbaren Teil der Artepilage. Das Publikum war berührt und begeistert – weit über die sich das Ja-Wort gebenden Paare hinaus.

«SignalSchmerz» gehörte zu jenen Ausstellungen, welche das Publikum auf erfreuliche Weise polarisierten. Seine explizit künstlerische Sprache wurde geschätzt, aber auch bezweifelt. Beide Wahrnehmungen stützten sich jedoch auf die Einzigartigkeit des Projekts: auf seine materielle Sinnlichkeit und eine Einladung zu starker physischer Interaktivität. Entscheidend kam zum Tragen, dass eine Autoren-Handschrift für einen stringenten Gesamtauftritt sorgte.

«SwissLove» war einer der ganz grossen Expo-Erfolge durch alle Besucherschichten hindurch. Ausschlaggebend war die humorvolle volksnahe Art und Weise, in der von Liebe, Überraschung und immer wieder von der Schweiz erzählt wurde. Das in Herstellung und Präsentation überaus aufwändige filmische Experiment hinter «SwissLove» kam unangestrengt und leichtfüssig daher.

«Wer bin ich?» wusste architektonische und szenographische Qualitäten auszuspielen, die an der Expo.02 in solchem Massstab einzigartig waren. Dazu kam die gerade für den Bund als Auftraggeber äusserst ungewöhnliche Interpretation eines ungewöhnlichen Themas. Technologisch erforderten viele Elemente innovative Lösungen und entsprechend anspruchsvolle Betreuung.

## 8.9.5 Bundes- und Kantonsprojekte

### 8.9.5.1 Rahmen

Die Besonderheit der je vier Ausstellungen, die von Bund und Kantonen realisiert wurden, benötigte seitens der Direction artistique eine spezifische Begleitung. Zumal ging es darum, die sowohl inhaltlich als auch institutionell recht trägen Auftraggeber in die Expo-Mechanismen und in die Möglichkeiten künstlerischer Arbeiten einzuführen. Auch bestand in diesen Ausstellungen ein im Vergleich zu den anderen Trägerschaften ungleich höherer Moderationsbedarf, da sich die verantwortlichen Gremien aus unterschiedlichen Departementen oder aus verschiedenen Kantonen meist Expo-bedingt überhaupt erst konstituierten. Schliesslich war die Direction artistique auch bemüht, die politischen Träger dafür zu sensibilisieren, den zeittypischen Wettbewerb zwischen der öffentlichen Hand und den Privaten, der sich in der Ausstellungslandschaft der Expo.02 abzeichnete, fruchtbar zu machen. Gerade dieser letzte Punkt verdient besondere Beachtung. Die insgesamt zu Recht positiv aufgenommenen und als attraktiv bewerteten Ausstellungen von Bund und Kantonen erforderten bei der Vorbereitung und Realisierung intensive Begleitung durch die Expo.02. Die Lernprozesse, die aufgrund und anhand dieser Projekte ausgelöst wurden, waren erheblich und verdienten dort, wo es um Fragen politischer Meinungsbildung und um die Kommunikation zwischen Staat und Bürgern geht, eine präzise Nachbearbeitung.

### 8.9.5.2 Bundesprojekte

Die erste Konvention zwischen der Eidgenossenschaft und dem Verein Landesausstellung datiert aus dem Jahre 1998. Sie vermerkt, dass Bund und Expo.01 als gemeinsame Auftraggeber auftreten und dass für die vier Bundesausstellungen total 20 Mio. CHF zur Verfügung stehen. Die Verantwortung für die Realisation und demzufolge auch für die Budgetverwaltung liegt bei der Expo.

Diese erste Konvention wird beim Wechsel von der Expo.01 zur Expo.02 aufgelöst. Die Projektverantwortung geht vollständig an den Bund, das Budget wird auf 50 Mio. CHF (+ 6 Mio. CHF externes Sponsoring) aufgestockt, und eine neue Zusammenarbeitscharta muss ausgehandelt werden. Diese Regelung kann nach langen Diskussionen über spezielle Ansprüche des Bundes, dessen finanzielle Beteiligung an der Landesausstellung in dieser Zeit ständig grösser wird, erst am 1. März 2002 unterzeichnet werden.

Beim Neustart der Expo.02 wird indessen nicht nur die Projektorganisation des Bundes vollständig umstrukturiert und neu besetzt (wobei ein militärisches Organisationsmodell zur Anwendung kommt). Auch die bereits im Januar 1999 jurierten Projekte werden auf Druck der Direction artistique und über Konkurrenzpräsentationen neuer Teams nahezu vollständig verändert. Die grosse Verunsicherung, die beim Bund damit verursacht wurde, sollte durch eine Qualitätsbegleitgruppe – Argus – abgefedert werden. Diese zusätzliche Kontrolle beruhigte zwar die Instanzen des Bundes selbst, verzögerte jedoch die Projektentwicklung vor allem bei der Ausstellung «Nouvelle DestiNation». Die letzte Validation von Inhalten konnte erst im September 2001 erfolgen.

Die einzelnen Projektgruppen wurden von den externen Projektleitern sehr unterschiedlich geführt. Der Bund selber hat sich nicht direkt,

sondern primär über die Aufsicht und über die Gesamtprojektleitung eingeschaltet. Dabei waren politische Bedenkllichkeiten oft wichtiger als die Sorge um inhaltlich-künstlerische Qualität. Dieselbe Problematik war auch während der Betriebsphase spürbar.

Generell hatten alle Ausstellungen den Auftrag, politische Inhalte zu vermitteln. Dieses Ziel ist erreicht worden, auch wenn Zukunftsfragen oder gar Visionen kaum zum Tragen kamen. Daran hatte der sich selbst behindernde, den Ausgleich suchende politische Apparat einigen Anteil. Ebenso muss jedoch festgehalten werden, dass die Themen der Bundesausstellungen an die Umsetzung ausserordentlich hohe Ansprüche stellten. Auch hier dürften die gebauten Bilder, auf denen die Direction artistique immer wieder insistierte, zu Recht mehr Wirkung hinterlassen haben als die Inhalte im engeren und der Expo.02 gerade deswegen nicht mehr gerecht werdenden Sinne.

### **8.9.5.3 Kantonsprojekte**

Seit 1997 wurde die inhaltliche Disposition der vier Ausstellungen von den Kantonsgruppen weitgehend selbständig erbracht. Bis auf die Ostschweiz waren auch hier die politischen Auftraggeber wenig spürbar, teils aus Desinteresse wie beim Bund, teils aber auch aufgrund des Vertrauens, welches man den Projektverantwortlichen entgegenbrachte. Organisation und Struktur des Projektmanagements waren fast identisch mit jenen der Eidgenossenschaft. Drei der Kantonsprojekte wurden von den beteiligten Kantonen selbst und eines in geteilter Verantwortung geführt. Obwohl jedes Kantonsprojekt spezifische Anpassungen benötigte, konnten sämtliche Verträge bis und mit November 2000 unterschrieben werden. Die Vorprojekte waren bis und mit Ende März 2001 allesamt validiert. Realisierung und Betrieb wurden in Zusammenarbeit mit der Expo.02 professionell abgewickelt.

Auch bei den – im Vergleich zum Bund – thematisch weiter ausfächernden Ausstellungen der Kantone waren explizit politische Inhalte schwer zu vermitteln. Der szenographische Anspruch indessen war hoch und hat zu guten Resultaten geführt. Die Einsicht, von Anfang an bewusst kompetente Leute in die Projektarbeit zu delegieren, hat sich bezahlt gemacht. Verbesserungen, die in der Betriebsphase nicht mehr ausgeführt werden konnten, scheiterten nicht primär am Willen der Betriebsleitungen, sondern am fehlenden Budget.

Insgesamt bot die Zusammenarbeit im Rahmen der Bundes- und Kantonsprojekte bis hin zur Demontage keine Probleme, gerade letzteres ist auch ein Ausweis kompetenten Managements.

## **8.10 LESSONS LEARNED**

### **8.10.1 Fundierung**

Offenbar ist eine spezifische Dynamik von Grossprojekten gegeben. Sie besteht darin, dass immer zu wenig Geld vorhanden ist, immer irgendwann die Zeit knapp wird, zu wenig verlässliche Strukturen vorhanden sind, sowie zu viele Prozesse und Entscheidungen parallel laufen. Mit dieser Dynamik müssen alle Beteiligten leben können. Denn auch die Geschichte der Schweizer Landesausstellungen beweist, wie sehr sich Bedingungen und Dynamiken wiederholen. Jede Landesausstellung hat mit ihren Budgets zu kämpfen und konsumiert zum Schluss doch rund

0,4 Prozent des jeweiligen Bruttosozialprodukts – offenkundig eine politische und soziale Schmerzgrenze. Jede Landesausstellung hat lange Zeit ein negatives mediales Echo zu gewärtigen und wird abschliessend als Erfolg verzeichnet. Jede Landesausstellung muss den Dialog zwischen Wirtschaft, Politik und Kultur neu beginnen und überfordert damit sich selbst wie auch die Schweiz. Und jede Landesausstellung schreibt einen Bericht, der für ihre Erben hilfreich sein könnte, würde er rechtzeitig von allen Beteiligten nicht nur gelesen, sondern auch beherzigt.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die entscheidende Frage. Ist es denkbar, dass diese Regelmäßigkeit durchbrochen wird und die nächste Welt von der nächsten Generation nicht unbedingt neu erfunden werden müsste?

Wer den Glauben an einen solchen Regelbruch nicht aufzubringen vermag, darf sich an dieser Stelle die weitere Lektüre schenken. Und soll sich darauf vorbereiten, allenfalls in etwa 25 Jahren eine weitere zeitytische Variation der immer gleichen Probleme und Fehler beobachten zu können. Wer guten Glaubens ist, aus welchen Gründen auch immer, der oder die lese weiter.

### 8.10.2 Führung

Über den Erfolg und, mehr noch, über die Qualität einer Landesausstellung entscheiden die Menschen, die sie realisieren. Diese Menschen – das grösste Kapital auch der Expo.02 – bedürfen einer sinnvollen Organisation und einer starken Führung. Nun gibt es mehrere Modelle, dieses Ziel zu erreichen. Alle haben ihre Risiken und alle ihre Chancen. Die Expo.01 litt in dieser Hinsicht von Anfang an unter einem Konflikt, der sich offenbar weder korrigieren noch austragen liess, und den sie sich auch nie eingestand. Zwei Organisations- und damit auch Führungsmodelle konkurrierten miteinander: ein marktwirtschaftlich orientiertes Geschäftsleitungs-Modell zum einen, und ein kulturell-künstlerisch orientiertes Intendanten-Modell zum anderen.

Beide Modelle sind erklärbar. Das erste steht vor dem Hintergrund einer neoliberalen Ausrichtung sämtlicher menschlicher Aktivitäten an ökonomischen Parametern. Der Hintergrund des zweiten ist die Tradition freier, das heisst autonomer künstlerischer Arbeit, die sich gestützt weiss durch eine Gesellschaft, welche Kultur als entscheidenden sozialen Motor anerkennt und deren Umwegrentabilität schätzt. Natürlich bilden diese beiden Modelle keine Polarität; sie stehen vielmehr in einem dialektischen Verhältnis zueinander. Denn: Das Modell der Geschäftsführung bedarf einer Leitung mit hoher kultureller Kompetenz, während das Modell der Intendanz nur dann erfolgreich ist, wenn es sich Management-Support organisiert und seine Strategie laufend an dessen Notwendigkeiten überprüft. Welches Modell auch immer gewählt wird – seine Wahl ist (was im Falle der Expo.01 fatalerweise nicht geschah) anhand der möglichen Alternative zu treffen. Und: Einmal gewählt, ist das Modell nach aussen wie nach innen mit der nötigen Transparenz zu leben und zu vermitteln.

Die Expo hat die Chance geboten, eines dieser Modelle stringent anzuwenden. Sie hat diese Chance nicht genutzt. Ihre organisatorische Realität war zwittrig. Dazu kamen Konflikte als Folge der Matrix-Organisation und – vor allem ab 2001 – ein gravierendes Zentrum-Peripherie-Problem.

Schliesslich schafft nur Vertrauen (und Vertrauen schliesst Kontrolle nicht aus!) Rahmenbedingungen, in denen man ein Team arbeiten lassen kann – lassen muss, damit es Erfolg hat. Interner Kampf jedoch, als Folge von inhaltlichen Übergriffen, Kompetenzanmassungen und scheinbar demokratischen Entscheidungsprozessen auch in künstlerischen Belangen, absorbiert Kräfte, die anderswo fehlen. Oder kurz gesagt: Letztlich war der Erfolg der Expo.02 das Ergebnis kompetenten Engagements und pragmatischer Vernunft auf der operativen Ebene.

### 8.10.3 Inhalte

«Trotz ihres hohen Niveaus ist unsere Landesschau in allen Volkskreisen einem vollkommenen Verständnis begegnet. Ich bin froh, dass ich taub geblieben bin gegenüber all den ängstlichen Ratschlägen, die Konzessionen an den Geschmack des Publikums, an die Volkskunst haben wollten. Auch heute noch wohnt unserem Volke ein besserer Geschmack und höheres Verständnis inne, als Viele glauben. (...) Wer dem Schweizer viel zumutet, der wird nicht enttäuscht. Wer aber nicht wagt, von ihm Höchstleistungen zu verlangen, der wird nichts erhalten.»

Die Wiederkehr der Geschichte auch hier: Armin Meili, Direktor der Landi 39, hat kurz nach Ausstellungsende ein Fazit gezogen, das – sprachlich aufmontiert – unser eigenes sein könnte. Oder vielleicht müssten wir es noch schärfer formulieren. Wir hätten die Inhalte (und damit ist auch die Expo-spezifische Verbindung von Inhalt und Form gemeint!) um einiges ambitionierter und schärfer modellieren können, ja müssen, als wir es getan haben.

Was hat uns daran gehindert? Es hat sich gezeigt, dass der gerade auf dem angestrebten hohen kulturellen Niveau notwendige Diskurs innerhalb der Landesausstellung kaum stattfand. Zwar boten die inhaltlich-künstlerischen Vorarbeiten der Direktion Rist eine fruchtbare Grundlage. Die Rahmenbedingungen dagegen (Betreuung Mitmachkampagne, Jury, fehlende Mittel, wachsende Expo-Bürokratie) haben die Kultivierung dieses Bodens sehr erschwert. Dazu kommt, dass die fehlende Einsicht in das auch inhaltliche Potenzial wirklicher Populärkultur jede Planung abverlangte, die Ausstellungen oder künstlerischen Projekte bereits vorweg derart festzuschreiben, dass der in künstlerischen Abläufen unentbehrliche Spielraum oft unnötig und zur Unzeit beschnitten wurde. Und eine zweite Folge: Es war nach aussen je länger je mehr spürbar, dass «die» Expo in solchen Belangen selten Willens war, kulturelle Ansprüche und schwierige Themen und Inhalte zu stärken, gegebenenfalls zu verteidigen und zu retten. «Keep it simple for the stupid» war zwar weder der Leitspruch der Expo noch ihrer Partner – aber einige Fragmente dieser überheblichen, selbstherrlichen und kontraproduktiven Philosophie haben auch in unserer Landesausstellung überlebt.

### 8.10.4 Bilder

Der Publikumserfolg der Expo hat es gezeigt: Es ist möglich, eine Ausstellung «für alle» zu realisieren, ohne sich auf Boulevard-Mechanismen einlassen zu müssen. Ausschlaggebend dafür war die gezielte Entwicklung einer besonderen Bildsprache, die auf den Erfahrungen vielfältiger Visualisierungsarbeit im Bereich der bildenden Künste (aber auch darüber hinaus) basierte. Sowohl die direkten Reaktionen des Publikums auf dem Expo-Gelände selbst als auch viele Zuschriften und mündliche Kommentare haben gezeigt, dass die Ausstellungen ihre Adressaten erreicht und berührt haben. Mehr noch: Es ist gelungen, über die bestehenden sozia-

len und kulturellen Differenzen hinweg ein Raffinement zu bieten, das unter gleichsam hochkulturellen Wahrnehmungsbedingungen gelesen und geschätzt werden konnte, und zugleich eine wirkliche Popularität im Sinne von Volkstümlichkeit zu schaffen.

Ein solches Resultat ist alles andere als selbstverständlich. Jeder Blick auf den alltäglichen Kulturbetrieb genügt, um festzustellen, wie sehr Produktion und Rezeption üblicherweise schichtenspezifisch ausgerichtet sind. Natürlich setzte die Expo als nationale Landesausstellung im Vergleich dazu von Anfang an einen spezifischen und buchstäblich ausserordentlichen Rahmen. Aber dieser Rahmen allein war nicht ausreichend – er erforderte eine prägnante, mit verschiedenen Ebenen spielende Bildsprache.

Dass es gelungen ist, diese Bildsprache zu finden, ist das Resultat mehrerer Faktoren. Drei davon sind besonderer Erwähnung wert, weil sie von Anfang an die Philosophie der *Direction artistique* bestimmt haben. Zum Ersten: Bilder sollen etwas erzählen – und aus diesem Grund stand hinter jeder Ausstellung von Anfang an ein Plot, der die Thematik und ihre Umsetzung in eine narrative Disposition fasste. Dieses Vorgehen garantierte eine innere Schlüssigkeit sowie eine Zugänglichkeit auch vom Bild her. Zum Zweiten: Digitale Bilder sind austauschbarer als analoge – was bedeutet, dass der Einsatz elektronischer Medien konsequent überprüft und wenn immer möglich beschränkt wurde. Daraus ergaben sich stimmige szenografische Lösungen, die mit den Bedingungen des Ausstellungsraums arbeiteten. Und zum Dritten: Bilder werden unterschiedlich gelesen – also ist es von Vorteil, Lesemöglichkeiten in unterschiedlicher Tiefe vorzubereiten. Die Ausstellungen der Expo waren geprägt durch Visualisierungen, die dem schnellen, zerstreuten Blick ebenso interessant erscheinen wie dem der Kenner und der Passionierten.

Voraussetzung für diese Methodik war eine Haltung, die künstlerische Beiträge, herkömmliche Ausstellungsgestaltung und Visualisierungsformen zwischen vornehmlich Technik- und Naturwissenschaften sowie der Industrie vorurteilslos zu vereinigen wusste. Dies bedeutete zugleich, neue Formen der Autorschaft zu finden und anzuwenden. Nur so war es möglich, letztlich «kulturell» fundierte, d.h. den Erfahrungen und Werten des Kulturbetriebes im engeren Sinne geschuldete Ziele, Anschauungen und Vorgehensweisen in einem primär politisch und ökonomisch definierten Projekt zu entscheidender Wirkung zu bringen.

Entgegen aller Skepsis, die im Vorfeld der Expo dem Medium einer Massenausstellung entgegengebracht worden war, behauptete sich über diesen Umgang mit Bildern eine Aktualität dieser Vermittlungsform. Gezeigt hat sich, dass nicht nur möglich, sondern sinnvoll ist, jenseits von blosser Wissensvermittlung oder blosser Entertainment komplexe Botschaften und Inhalte über Bilder und Räume zu nachhaltiger Entfaltung und Wirkung zu bringen.

### 8.10.5 Kulturen

Die Schweiz ist, tradierterweise, die Nation der vier Kulturen und Sprachen. Und die Schweiz ist, in den letzten Jahren mehr denn je, das Land der vielen Kulturen und Sprachen. Beides hat die Expo unterschätzt – wiederum und bezeichnenderweise nach innen wie nach aussen. Für die Frage der vier Kulturen stehen etwa der Umgang mit dem Tessin und dem rätoromanischen Gebiet sowie die kulturellen und sprachlichen

Differenzen zwischen Deutsch und Welsch innerhalb der Expo-Struktur. Die polykulturelle Schweiz wiederum kam an der Expo nur sparsam zum Ausdruck; eine Reihe von Events haben diesen Mangel nicht korrigieren können.

Verantwortlich waren weniger explizite Fehlleistungen als fehlende Einsicht in die Tatsache, dass – etwa im Vergleich zu 1964 – die kulturelle Heterogenität der Schweiz in einem Masse zugenommen hat, dass sie die Durchführung einer Landesausstellung im herkömmlichen Sinne beinahe in Frage stellt. Allerdings ist diese Heterogenität nur zu einem geringen Teil sichtbar, und das erschwert sowohl ihre Analyse wie ihre Bearbeitung.

### 8.10.6 Evaluation

Die Expo.02 repräsentiert ein Investitionsvolumen, das bisher in der Schweiz für kein anderes Projekt in Public-Private-Partnership aufgebracht wurde. Sie beinhaltet Chancen und Risiken in kaum gesehendem Ausmass. Zugleich war sie eine gigantische Standortbestimmung der kulturellen Fähigkeiten dieses Landes und seiner Verfassung im Spannungsfeld von Wirtschaft, Politik und Kultur. Und sie stellte während mehrerer Jahre die Funktion und Kompetenz der Schweizer Medien auf eine Probe, die weder eidgenössische Wahlen noch eine Fussball-Europameisterschaft simulieren können.

All das ruft nach einer umfassenden, unabhängigen, externen, wissenschaftlich fundierten und kulturell inspirierten Evaluation. Eine Evaluation, die zum Ziel hätte, Lehren zu ziehen - primär für den Schweizer Alltag und erst sekundär für die nächste Landesausstellung. Eine Evaluation auch, die den Return on investment des Landes seiner eigenen Ausstellung gegenüber ausweisen müsste.

Die Evaluation, die ich meine, gibt es nicht. Sie wäre für die kommenden Landesausstellungen für mindestens so obligatorisch zu erklären wie die Umweltverträglichkeitsprüfung.

Martin Heller, Directeur artistique