

Folie Lessons learned

Sehr geehrte Frau Baudezernetin, sehr geehrter Herr Präsident des Fördervereins, sehr geehrten Damen und Herren

Ihre Anfrage, Ihnen über die Schweizerischen Landesausstellung Expo.02 zu berichten, auf dass Ihnen die Planung und Realisierung der BUGA 2009 in Schwerin ggf. leichter von der Hand gehe, ehrt mich ebenso wie sie mich auch etwas einschüchtert.

Zum einen bietet das bessere Beispiel von Nachhaltigkeit im Sinne einer Stadtentwicklung derzeit die Kulturhauptstadt Graz, die unter dem Motto „Graz baut“ lang geplante Kulturbauten und städtebauliche Maßnahmen realisiert hat und damit das Gesamterscheinungsbild der Stadt wesentlich aufgewertet hat. Dies war explizit **keine Aufgabe** der Expo.02.

Zum andern war die Expo.02 - bei der ich ab August 1999 mitgearbeitet habe und somit noch zur Ersttätergeneration der Expo.01 gehöre - kein Musterbeispiel an konzeptioneller Klarheit, organisatorisch-managerialem Sachverstand oder eines politisch sauber geführten Unterfangens. Das ist zumindest die offizielle Meinung, und das Geschrei und die Aufregungen über die zahlreichen Expo-Krisen etc. haben Sie sicherlich auch hier im hohen Norden Deutschlands vernommen.

Schliesslich, und das macht diese Aussage doppelt pikant, ist das bei Grossveranstaltungen immer so. Unklare Voraussetzungen und entsprechende planerische, konzeptionelle und organisatorische Krisen, zeitliche Verzögerungen (im Fall der Expo.02 sogar eine Verschiebung um ein Jahr), lavierende Politiker, eine ungesicherte Finanzierung, eine mal wohlwollend, dann wieder hämisch berichtende Presse, eine skeptische Bevölkerung, naive Künstler, besserwisserische Technokraten und die unvermeidlichen Abzocker, die die Unsicherheit und Unerfahrenheit des Organisationsteams vor allem in der Startphase zu ihrem Vorteil auszunützen trachten - all das gehört offensichtlich zwingend zu einer Grossveranstaltung.

Wenn die Expo.02 als Vorbild für die BUGA 2009 in Schwerin herangezogen werden soll, dann in dem Sinn, als derlei Schwierigkeiten ebenso unvermeidlich wie unausweichlich und also auch nicht antizipierbar sind. Erst **post festum** wird ein Schuh daraus: der Erfolg der Expo.02 bemisst sich nicht zuletzt daran, in welchem Mass es ihr gelungen ist, diese Schwierigkeiten zu meistern. Das ist, wenn Sie so wollen, auch die schicksalshafte Vorbestimmung der BUGA 2009 in Schwerin.

Folie Perspektiven

Meine Ausführungen verstehen sich nicht um die Darstellung einer „best practice“, sondern allenfalls um „lessons learned“. Dies ohne jeden Anspruch auf Vollständigkeit, sondern mit der ebenso unvermeidlichen Qual der Wahl entscheiden zu müssen, worin denn die „wichtigsten Lektionen“ bestanden. Aber, und das ist das entscheidende Kriterium für meine Auswahl, diese Themen sind dazu angetan, Ihre Aufmerksamkeit auf einige Aspekte einer Grossveranstaltung zu richten, mit denen Sie sich sowohl konzeptionell wie im Hinblick auf den Aufbau Ihrer Organisation auseinandersetzen sollten.

Für meine Ausführungen möchte ich Ihnen einen gedanklichen Ansatz beliebt machen, wie er auch für den offiziellen Schlussbericht der Generaldirektion der Expo.02 gewählt wurde. Das heisst, ich werde anhand dieser Themen auf die Bedingungen zurückkommen, mit der sich die Expo.02 auseinandersetzen musste und also auf Probleme und Lösungen skizzieren, die sich daraus ergeben haben.

Ich werde bei meinen Ausführungen öfters die Perspektive wechseln. Es sind dies meine subjektive Einschätzung, die offiziellen Schlussberichte und Bilanzen der Expo.02 selbst und Bewertungen, Kritiken, Anmerkungen der öffentlichen Meinung, wie diese in grosser Zahl vor, während und nach der Expo.02 publiziert wurden. Den offiziellen Schlussbericht finden Sie auf dem Netz unter www.expo.02.ch, letztere sind ebenfalls öffentlich zugänglich. Insbesondere möchte ich den Band „Expo.02: überforderte Schweiz?“ von René Lüchinger zur Lektüre empfehlen, der im Verlag des Wirtschaftsmagazin Bilanz in Zürich erschienen ist.

Folie Agenda

Die nachstehenden "flashes", schlaglichtartig hervorgehoben Themen verstehen sich als Problemstellungen, über die sich m. M. nach im Hinblick auf die weiteren Vorbereitung der BUGA nachzudenken lohnt. Es sind dies die Themen und Begriffe:

- Auftrag
- Masterplan
- Qualität
- Sponsoring
- ECU
- Nachhaltigkeit

Über ein erstes Antippen werde ich dabei allerdings nicht hinauskommen, dafür ist die Zeit auf diesem Podium zu kurz bemessen. Das ist bedauerlich, aber vielleicht gelingt es im Verlauf der Podiumsdiskussion, das eine oder andere etwas ausführlicher zu diskutieren.

Folie Eckdaten

Was war die Expo.02? Ich habe hier einige Eckdaten aufgeführt, damit auch diejenigen, die die Schweizerische Landesausstellung nicht aus eigener Anschauung kennen, sich ein Bild machen können.

Veranstalter:

Schweizerische Eidgenossenschaft

Standortkantone Bern, Fribourg, Jura, Neuchâtel und Vaud

Standortstädte Biel (BE), Murten (FR), Neuchâtel (NE) und Yverdon-les-Bains (VD)

Dauer:

15. Mai bis 20. Oktober 2002 / 159 Tage

Terrain :

4 Arteplages (Plattformen auf den Seen) / Expo-Park (Uferzone): 475'000 m²
(entspricht ca. 70 Fussballfeldern)

Themen:

„Macht und Freiheit“ (Biel)

„Augenblick und Ewigkeit“ (Murten)

„Natur und Künstlichkeit (Neuchâtel)

„Ich und das Universum“ (Yverdon-les-Bains)

„Sinn und Bewegung“ (Arteplage Mobile du Jura)

Besucherzahlen:

10.3 Mio Eintritte / Ø 64'710 Besucher pro Tag

3.7 Mio verkaufte Billette

Jeder zweite Schweizer hat die Expo.02 besucht

500.000 Besucher aus dem Ausland

Budget und Mitarbeiter:

Budget 1.6 Milliarde Schweizer Franken (ca. 1.1 Milliarde Euro)

450 Mitarbeiter vor Eröffnung / 6000 Mitarbeiter während der Veranstaltung / 6000 externe Mitarbeiter (angestellt von den verschiedenen Ausstellungspartnern etc.)

Ausstellungen:

vierzig Ausstellungen auf den vier Arteplages in Biel, Neuchâtel, Murten und Yverdon-les-Bains; die fünfte Arteplage Mobile du Jura (AMJ) präsentierte hauptsächlich Events.

Architektur:

Biel	Coop Himmelb(l)au, Wien (Forum) Gebert, Liechti, Schmid Architekten AG, Biel (Expopark)
Murten	Jean Nouvel, Paris / Gauer-Itten-Messerli-Maria, Bern
Neuchâtel	Groupe Multipack, Neuchâtel, Marseille, La Neuveville
Yverdon-les-Bains	extasia, ad-hoc Gruppierung von Architekten und Designern aus Zürich, Rotterdam et New York
Arteplage Mobile du Jura	Mésarchitecture, Didier Faustino

Events:

mehr als 13'500 Veranstaltungen auf 25 Spielorten mit über 77'000 beteiligten Personen (Künstler, Techniker, Sportler, Helfern)

Folie Auftrag

Die Frage nach dem Auftrag meint zweierlei: Da ist zum einen die konzeptionelle, technische und finanzielle Überprüfung der Vorgaben und Rahmenbedingungen, die wiederum detaillierte Abklärungen nach sich ziehen, wie das notwendigerweise zu einem guten Projektmanagement gehört. Am Ende dieser Überprüfung steht dann erst eine Machbarkeitsstudie und dann ein Plan, auf dessen Grundlage der Auftrag in wiederum präzisiert, in Teilbereiche zerlegt und die entsprechenden Ausschreibungen erfolgen und Submissionen erteilt werden können. Das ist Handwerk, und einen entsprechenden goldenen Boden bereiten Sie für Ihr Projekt, wenn Sie dieses Handwerk beherrschen. Im Fall der Expo.02 dauerte der Prozess von der ersten Machbarkeitsstudie 1991 bis zur Eröffnung 2002 11 Jahre; die Zeitplanung der Buga ist also, wenn ich das von aussen beurteilen kann – vor allem was die Komplementärfinanzierung betrifft, etwas sub-optimal.

Schwieriger weil komplexer ist die Frage nach der Interpretation des Auftrags. Normalerweise erteilt die Politik einem Team das Mandat für die Konzeptualisierung und Verwirklichung einer Grossveranstaltung, was beiden wiederum Status und Legitimität verleiht. Oder anders gesagt: Sinn und Zweck des Projekts sind offiziell beglaubigt.

Im Falle der Expo.02 aber wurde das Engagement des Auftraggebers angesichts der anfänglichen Bedingungen und der Geschichte des Projekts problematisch. Wollte die Schweiz die Expo.02 überhaupt? Und wenn ja, warum und wozu? (Achtung, das sind wiederum zwei ganz unterschiedliche Fragestellungen!)

Wer die Geschichte der Expo.02 nachzeichnet, der stösst immer wieder auf die Unbestimmtheit des Mandats und also auf grundsätzliche Fragen, was denn eine Landesausstellung zu sein hat, was sie ausmacht und wie sie das zu leisten hat. Diese Unbestimmtheit hat zwei Lesarten: für die einen bedeutet sie Offenheit und versteht sich als Aufbruch ins Unbekannte und die Aufforderung zum Aussergewöhnlichen. Für alle andern - und das war im Falle der Expo.02 die Mehrheit,

sowohl in den Reihen der opinion leaders wie in der Bevölkerung - löste diese Unschärfe Verunsicherung und mitunter erbitterten Widerstand aus.

Für die Expo.02 bedeutete diese Unbestimmtheit, sich fortwährend Legitimität verschaffen zu müssen, für ihre offizielle Anerkennung zu werben und sogar für ihre Durchführung zu kämpfen. Das führte zur absurden Situation, dass die Expo.02 gelegentlich als ihr eigener Auftraggeber auftreten musste.

Lessons learned: Die Interpretation des Auftrags ist Chefsache, um so mehr, als es zu Dynamik von Grossprojekten gehört, dass immer zu wenig Geld vorhanden ist, immer irgendwann die Zeit knapp wird, zu wenig verlässliche Strukturen vorhanden sind und zu viele Prozesse und Entscheidungen parallel laufen. Der Auftrag wird darüber zwangsläufig diffus, vage, mehrdeutig und also auch hintergebar.

Dem kommt man nur mit Mut, Risikofreudigkeit und Bereitschaft bei, gegenüber den Auftraggebern und der Öffentlichkeit sog. „laterale Führungskompetenzen“ gezielt einzusetzen. Dazu gehört eine aktive Kommunikationspolitik: die Erarbeitung von Argumentationslinien, die Aufbereitung von historischen, politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zusammenhängen und deren Kontextualisierung mit dem Projekt, die Entwicklung von fall-back Szenarien bis zur Schmerzgrenze. Mit einem Wort: Gouverner, c'est prévoir.

Folie Masterplan

Von den klassischen Instrumenten der Projektsteuerung hat die Expo.02 deren sechs perfektioniert: den Masterplan, den Umweltschutz, das Vertragsrecht, das Qualitätsmanagement gemäss ISO-Norm 9001, die Risikobewertung und die Verzichtsplanung.

Der Masterplan war das wichtigste Führungsinstrument. Ihm kam die Rolle der Leistungsdefinition zu – allerdings weit über die gewohnte Kompetenz hinaus. In der Vorbereitungsphase von 1996 bis zur Ausschreibung des internationalen Wettbewerbs diente er primär der Programmierung. In der Phase der Projektentwicklung wurde der Masterplan zum eigentlichen Koordinations- und Controllinginstrument: Im Zwei-Monats-Rhythmus wurden alle raumrelevanten Spezifikationen aktualisiert. Vergleichbar mit einem öffentlichen Grundbuch, wurde der Masterplan mit zusätzlichen Informationen ausgestattet und für jede Einzelparzelle (etwa für Ausstellungen, Restaurants) Regeln festgesetzt. Sie betrafen: Baulegistik, Umwelt, Sicherheit, Geotechnik, Anschlusswerte, Tarife und Vertragsabschlüsse.

Der Masterplan diente auch als Berechnungsgrundlage für die Entertainment Capacity Units (ECU; davon später mehr), mit dem der voraussichtliche Erlebniswert für die Besucher in dynamischen Bildern getaktet, ausgetestet und moduliert werden konnte. So existierte eine stets aktualisierte Entscheidungsgrundlage. Dank der Verknüpfung mit den Budget- und Terminkontrollen verfügte die Expo.02 über ein zentrales Führungsinstrument, das bezeichnenderweise aus der Inhalts- und Raumprogrammierung entwickelt worden ist.

Lessons learned: Insgesamt sind 15 Generationen von Masterplänen erstellt worden, und sie haben die Expo.02 viel Zeit und ein halbes Vermögen gekostet. Aber der planerische Aufwand hat sich gelohnt: Vor der Expo.02 als Zielvorgabe, während der Betriebsphase für Koordinationsaufgaben, etwa als Leitsystem zur Steuerung der Besucherströme und Warteschlangen, für die Logistik des Warenflusses und der Abfallbeseitigung der Restaurants, beim Auf- bzw. Abbau der Theaterbühnen und dem baulichen Unterhalt der Arteplages. In der Abbauphase

kam dem Masterplan schliesslich wieder die Rolle der übergeordneten Baustellenkoordination und der Schlusskontrolle zu.

Folie Qualität

Untersuchungen der Schweizer Architekturzeitschrift «Hochparterre» haben ergeben, dass von zehn Baurealisierungen, die aus Architekturwettbewerben hervorgehen, die Siegerprojekte nur noch in zwei Fällen wieder erkannt werden. In den anderen acht Fällen verschwinden auf dem Weg zur Realisierung die konzepttragenden Elemente, oder sie werden bis zur Wirkungslosigkeit relativiert. Diese Erfahrung sensibilisiert. Für die Expo.02 führte dies zur folgenden Zielsetzung: Oberste Priorität hat die Architekturqualität, so wie sie in den Siegerprojekten von 1999 zu glänzen begann. Diese Qualität galt es in der Werkplanung zu konkretisieren und in die Realität umzusetzen.

Qualitätsmanagement nach ISO Norm 9001 wiederum geht von der Voraussetzung aus, dass das Produkt, das es zu kontrollieren gilt, klar definiert ist. Dies war beim Grossanlass Expo mit den Wettbewerbsresultaten vom Februar 1999 nicht der Fall. Die einzelnen Projektentwürfe mussten erst technisch, terminlich, finanziell und in ihrem Erstellungsprozess quantifiziert und kontrollierbar gemacht werden. Erst mit der Konkretisierung der Projekte in den Jahren 2000 und 2001 vermochte die Projekt- beziehungsweise Produkte-Definition den ISO-Norm-Ansprüchen zu genügen. Aber selbst im Jahr 2001 wurden Arteplageteile nochmals in Frage gestellt, weil Sponsoren plötzlich ihren Rückzug erklärten. Auch der grösste Ausstellungspartner, die Eidgenossenschaft, wollte die vermeintlich periphere Ausstellung Werft in Murten ins Zentrum versetzen. Wie kann da ein Qualitätsmanagement noch funktionieren?

Das, was schliesslich als Expo.02 gebaut wurde, bedeutete stets: Bauen an der Grenze des Machbaren. Sie erforderte eine fortwährende Risikobewertung und eine entsprechende Verzichtspannung. Und es stellen sich Grundsatzfragen: Wie ist ein dynamischer Entwurfsprozess bis in die Umsetzungsdetails zu handhaben? Wie kann er rechtlich abgesichert werden?

Die Zeit der Wettbewerbsentwürfe hatte grossartige Konzepte hervorgebracht. Der Experimentalcharakter dominierte und funkelte verheissungsvoll auf den Plänen.

Aber derweil die Architektenseele jubelten und die Statiker verzweifelt die Machbarkeit zu ergründen suchten, zeigten die erste glaubwürdige Kostenschätzungen, dass die Eins-zu-eins-Umsetzung der Wettbewerbsresultate rund 900 Millionen Franken gekostet hätte – 450 Millionen zu viel.

„Kinder“ verliert man nicht einfach so – erst recht keine innovativen. Deshalb entwickelte die Expo.02 in einem ersten Schritt eine Kostenoptimierung nach dem Prinzip „Design to cost“, in einem zweiten eine eigentliche Verzichtsplanung: welche Projekte sind „must“, welche „need“ und welche „nice to have“? In einer aus dem Masterplan und der Risikoevaluation abgeleiteten Entscheidungsmatrix wurden Taskforce-Szenarien simuliert, ihre Konsequenzen quantifiziert und qualitativ bewertet. Alle Arteplage-Projekte wurden stufengerecht fünf Sparszenarien unterzogen:

- Konstruktive Vereinfachungen: z.B. Verzicht auf Antirostbehandlung der Eisenkonstruktionen Forum Biel usw.
- Design-Reduktionen: z.B. Ersatz von Nebengebäuden durch Container, soweit sie ausserhalb des Gesichtsfelds der Besucher liegen.
- Programmreduktionen: z.B. Verzicht auf Restaurants, Theater, Serviceräume.
- Verzicht auf Ikonen: d.h. Streichen der Strukturelemente des Gesamtentwurfes.
- No limits: z.B. Verzicht auf ganze Arteplages

Lessons learned: Qualität ist ein eigentlicher Schlüsselbegriff, der weit über die technischen Belange hinausreicht. Wir sind überzeugt, dass die hohe architektonische Qualität (bez. deren Sicherung) wesentlich zum grossen Erfolg der Expo.02 beigetragen hat: Die Besucher spürten diese Sorgfalt. Sie war sinnlich erfahrbar, als eine andere, liebevoller gestaltete Welt. Dementsprechend wurde sie auch wertgeschätzt: erstaunlicherweise war Vandalismus an der Expo.02 kein Thema.

Folie Sponsoring

Warum und in welchem Mass eine Landesausstellung, die von der vereinigten Bundesversammlung in Auftrag gegeben wird, sich am freien Markt finanzieren muss, ist ein abendfüllendes Thema. Und eine Archäologie dessen, wer wann und mit welchen Begründungen die entsprechenden Quoten zwischen Bundesmitteln, Sponsoringbeiträgen und Einnahmen vorgeben hat, birgt ein beträchtliches Schock- wie Heiterkeitspotential.

Das Paradoxe der Expo.02 bestand darin, dass sie ein gesponserter Anlass für ein grosses Publikum war, bei dem der kommerzielle Aspekt jedoch weitgehend unsichtbar blieb. Wer immer die Expo.02 besucht hat, dem fiel auf, dass die Standorte frei waren von Plakaten, Slogans und Werbung für Markenprodukte von Firmen, die den Anlass sponserten. Diese kommerzielle Zurückhaltung ermöglichte - dies ist ein **kapitaler Punkt** - eine totale Aneignung der Ausstellung durch den Besucher. Niemand fühlte sich nicht belästigt, und jedermann konnte nach Lust und Laune einkaufen, ohne dazu gedrängt zu werden.

Der Weg zu dieser Erkenntnis war langwierig. Nicht zufällig kam die Expo.02 erst dann wirklich in Schwung, als erkannt wurde, wie sehr das Projekt über die Dreiecksbeziehung von Wirtschaft, Politik und Kultur bestimmt wurde. Traditionell ein leidvolles Bermudadreieck von gegenseitigem Hoffen und Bangen, verlangte diese Konstellation von allen Beteiligten Konfliktbereitschaft und ständige Vermittlungsarbeit, aber auch Standfestigkeit.

In der Tat mussten sich die Verantwortlichen der Expo.02 erst einmal selber von einigen treuherzigen Vorstellungen verabschieden. An erster Stelle von der, dass die Politik den Auftrag und die Wirtschaft das Geld gibt, damit die Kreativen sich fröhlich der Umsetzung widmen können. Umgekehrt war auch den Wirtschaftsvertretern bald einmal klar, dass eine Arteplage ja nicht daher kommen konnte wie der Zielraum des Abfahrtsrennens am Lauberhorn, bei dem sie sich als Sponsoren mit ihren Logos und Bildwelten gegenseitig (und die Zuschauer obendrein) totschiessen würden.

Die Expo.02 zeigte sich von Anfang an strikt, was die Gegenleistungen anbetraf und innovativ im Bereich der Partnerschaften. Dazu gehörte die Bereitschaft, eine Vielzahl von Kommunikationsformen off-site zu ermöglichen ebenso wie das Kalkül, „Werbebotschaften“ in künstlerische Formen und Inhalte umzuformulieren. In diesem Punkt hat die Expo.02 nicht nur ein neues Kapitel in der schweizerischen Geschichte des Public-Private-Partnership geschrieben, sondern über den erzählerischen Reichtum der Ausstellungen und Veranstaltungen auch neue Wege in der Unternehmenskommunikation aufgezeigt.

Lessons learned: „Sponsoring einer Grossveranstaltung“ heisst zuallererst: Kulturelle Kompetenz. Gemeint ist damit die Fähigkeit, andere Denk- und Handlungsmuster verstehen und produktiv in das eigene Weltbild integrieren zu können. Die Autorenschaft der Expo.02 ist vielschichtig und komplex: ein teils organisiertes, teils sich selbst organisierendes Netzwerk von Ideen, Bildern, Menschen, Finanzierungen und Gewerken. Sie entspricht damit den Gegebenheiten der heutigen Zeit mit offen konkurrierenden Ideologien und ästhetischen Konzepten.

Im Tagesgeschäft galt es, dieses Netzwerk entlang den inhaltlichen Vorgaben und eigenen Überzeugungen konsequent zu steuern, wobei in den Diskussionen mit den Sponsoren die drei nachstehenden Argumente von zentraler Bedeutung waren:

- Diskretion schafft Nachhaltigkeit
- Umwegrentabilität (nur) dank offsite-Kommunikation: doppelte Investition.
- Sponsoring folgt den inhaltlichen Vorgaben der Expo.02 (Themenschwerpunkte) vs. die Ausstellung verlängert nicht bereits bestehende Sponsoringkonzepte und Kommunikationsstrategien

Folie ECU

Bekanntlich war die Expo 02 nicht nur eine postautoritäre Bestandesaufnahme nationaler Befindlichkeit, sondern auch eine gigantische narzisstische Amüsiermaschine. In den sechs Monaten der Expo.02 haben aber über 13.500 Veranstaltungen stattgefunden: Konzerte aller Stile und Gattungen, Lesungen, Feuerwerk und nächtliche Lichtspiele, Tanz- und Theateraufführungen, Diskussionsrunden, Kantons- und Thementage. Was die sog. Events betrifft, im Durchschnitt 85 pro Tag, so war die Landesausstellung das grösste multikulturelle und interdisziplinäre Festival, das die Schweiz je gesehen hat.

Die Expo.02 als nationale Festbude kommt nirgends deutlicher zum Ausdruck als bei den planerischen Vorbereitungen der Events und im Term „ECU: entertainment capacity unit“, einem Begriff aus der Freizeitpark-Industrie zur Messung des Unterhaltungswertes. Dabei gilt es das Mass an Attraktivität (sog. „opportunities to see“) in einem vorgegebenen räumlichen Perimeter zu bestimmen und dies in Abhängigkeit eines angenommenen Besucheraufkommens und dessen durchschnittliche Verweildauer.

Vor dem Hintergrund der Reduktion von ursprünglich 58 geplanten auf schliesslich 40 realisierte Ausstellungen wurde die Erfüllung des ECU-Planssolls zur Hauptaufgabe der Events. An den erwartetet 10 Millionen Besucher sollten/durften keine Abstriche gemacht werden: andererseits wird jede Ausstellung irgendwann zum Stauraum, ganz egal welche szenografische Dramaturgie (free flow, geregelter Parcours, simultaneous story-telling etc.) zum Einsatz kommt.

Sie sehen hier die Programmstruktur der Arteplage Biel mit den verschiedenen Zeitfenstern auf den einzelnen Bühnen und den Vorgaben, die sich aus eben einer solchen ECU-Berechnung ergeben. Diese Berechnungen sind relativ komplex und ich will Sie entsprechend auch nicht gross damit langweilen. Stattdessen will ich Sie auf einen Nebeneffekt hinweisen, der sich automatisch einstellt, wenn Sie sich mit Begriffen wie „average bored people“ bez. „angry and frustrated people“ herum-schlagen und wie hier auf dieser Tabelle die roten Felder zwingend gelb ausfüllen

müssen: Die Gefahr ist gross, den Respekt vor der Qualität einer künstlerischen Leistung zu verlieren, wenn es um die Festlegung des künstlerischen Preis-/Leistungsverhältnisses nach dem bereits erwähnten Prinzip „design to cost“ geht.

Lesson learned: Dass überhaupt etwas läuft, ist wichtiger als was läuft, und damit müssen Sie klarkommen bez. eine klare Linie finden. Auf die Events an der Expo.02 hiess diese Linie etwa: „Distract during Daytime; Attract for Nighttime“.

Folie Nachhaltigkeit

Wenn immer das Wort „Nachhaltigkeit“ im Zusammenhang mit der Expo.02 fällt, dann denke ich zuerst an ein grosses Loch. Aus, vorbei, die Party ist zu Ende, Katzenjammer macht sich breit, der Alltag kehrt zurück und mit ihm das Normale und Gewöhnliche. Nachhaltigkeit ist ohne die Nüchternheit des „morning after the night before“ nicht zu haben, und nur wer seinen Rausch a.) gut ausschläft und b.) neue Kraft daraus schöpft und c.) diese auch für neue Projekte zu nutzen weiss, handelt nachhaltig. Ein abgeholztes Waldstück gilt erst dann als nachhaltig bewirtschaftet, wenn **andere Bäume** darauf auch tatsächlich nachwachsen.

Als Projekt der frühen Neunzigerjahre laborierte die Expo.02 von Anfang an unter einer politisch zwar korrekter, in Tat und Wahrheit aber völlig widersinniger Lesart des Begriffs „Nachhaltigkeit“. Nichts sollte von ihr übrig bleiben, keine neu erschlossene Uferzone, kein Gebäude, kein gar nichts - stattdessen sollten die Vorbereitung und Durchführung der Expo.02 so erfolgen, als ob sie gar nicht stattfände. Der Höhepunkt dieser Auffassung markierte die satellitengestützte Überwachung der Iris-Boote (die wegen Ihrer Schnelligkeit überhaupt erst zum Einsatz zwischen den Arteplages kamen), weil der Wellenschlag ja womöglich die sensiblen Enten-Gelege gefährden könnte. Dennoch, es wäre vermessen, zu behaupten, von der Expo.02 wäre gar nichts zurückgeblieben. Tatsächlich ist die Nachhaltigkeitsbilanz positiver ausgefallen, und zwar auf mehreren Ebenen:

- Städtebauliche Impulse
- Umweltschutz-Richtlinien
- Nachnutzung (Recycling)
- Kulturelle Nachhaltigkeit

Folie Städtebauliche Impulse

Die Expo.02 hat einen dennoch Einfluss auf die städtebauliche Entwicklung der Gastgeberstädte gehabt, dies insbesondere in den folgenden Fällen:

- Biel hat die Achse Bahnhof–See durch eine Fussgängerpassage unter dem Bahnhof verlängert. 15'000 m² brachliegendes Industrieland am Seeufer ist nun frei für eine städtebauliche Nutzung: eine Entwicklungschance für die Gemeinden Biel und Nidau. Dank der Expo konnte die Stadt das Kongresshaus renovieren, obwohl die Bevölkerung dieses Projekt zuerst abgelehnt hatte. Für das beispielhafte Engagement zugunsten einer qualitativollen Stadtentwicklung hat die Stadt Biel 2004 den begehrten Wakker-Preis des Schweizer Heimatschutzes erhalten.
- In Neuchâtel hat die unterirdische Seilbahn «Fun'ambule» die Verbindung vom Bahnhof zum See möglich gemacht. Eine solche war seit langem vorgesehen, war aber ohne die Beteiligung der Expo nicht möglich.
- In Murten sind ausser den Infrastruktur-Installationen im Boden keine Spuren der Expo zurückgeblieben. Sie ermöglichen der Stadt aber die Planung einer Umgestaltung der Uferzonen, die von der Expo inspiriert ist.
- In Yverdon-les-Bains hat die Expo.02 eine aussergewöhnliche Welle von Renovationen und eine Aufwertung des historischen Stadtteils ausgelöst. Die Gemeinde will die Fläche der Artepilage neu gestalten und daraus ein attraktives Erholungsgebiet machen.
- Die SBB haben wegen der Expo.02 gewichtige Investitionen entlang der sog. Jurasüdfuss-Linie getätigt. Dazu gehören sowohl die neuen Neigezüge ICN, die Modernisierung der gesamten Strecke wie auch die Neugestaltung der Bahnhöfe in den Gastgeberstädten.
- Im Hinblick auf die weitere touristische Erschliessung der Region des Drei-Seen-Landes sind 170 km Radwege zwischen den vier Artepilage-Städten erstellt worden, daneben auch eine Brücke über die Thielle für Spaziergänger und Velofahrer.

Folie Umweltschutz

Mit dem Planungsinstrument Umweltschutz hat die Expo.02 zweifelsfrei neue Maßstäbe gesetzt. So mussten sich die bewerbenden Generalunternehmen beispielsweise vertraglich verpflichten, einen Umweltexperten innerhalb ihres Unternehmens zu engagieren und sich von einem externen Umweltcontroller beraten und kontrollieren zu lassen. Bei Verstößen drohten Geldstrafen. Der externe Controller wurde zwar von der Expo bezahlt, behielt aber seine volle Unabhängigkeit. Sein Druckmittel waren die Medien, in denen er - oft auch zum Ärger der Direction technique - fehlendes Durchsetzungsvermögen der Expo gegenüber den Generalunternehmern öffentlich kritisierte. Die Ökoeffizienz solcher Öffentlichkeitsarbeit ist unbestreitbar.

Generell galt das Konzept von „Recycling und Precycling“, das unter anderem auf bereits gebrauchte Baumaterialien beim Bau der Plattformen setzte. Damit wurde die Umweltbelastung deutlich verringert. Erneuerbare Rohstoffe und innovative Technologien kamen dank Ökobilanzen zum Zuge. Die Anlieferung von 60 Prozent aller Baumaterialien erfolgt per Bahn oder Schiff. Die Bauunternehmen sahen sich auch mit neuen Vertragsvorschriften zum Schutze der Luftqualität konfrontiert: Sie durften Dieselmotoren nur mit Russpartikelfiltern betreiben - Signalwirkung für eine wichtige Umweltschutzmassnahme, die wiederum Langzeitwirkung zeigten: Die sauberen Baumaschinen werden heute von den Generalunternehmern als Konkurrenzvorteil eingesetzt.

Es gäbe noch mehr zu berichten, vom Stromlabel «Naturemade Star» über die fast ausschliessliche Benutzung der öffentlichen Verkehrsmittel bei der Anreise der Besucher (über 70%) bis hin zur Umwelt- und Sozialcharta für Merchandising-Artikel, die in Zusammenarbeit mit der Stiftung Max Havelaar Schweiz erarbeitet wurde. Sie alle haben mit nachhaltiger Entwicklung zwar zu tun, aber ihre Hinterlassenschaft ist nicht im Sinne eines „urban oder sogar regional development“ sichtbar, wie dies die BUGA anstrebt.

Folie Nachnutzung

Ausser den 170 km Radwegen und sämtlichen Chromstahl-Abfallkübeln, die an der Expo.02 aufgestellt waren und die allesamt die Stadt Basel gekauft hat, sind unter dem Stichwort Nachnutzung vor allem die drei Theater-Infrastrukturen zu nennen, die in meinem Departement entstanden und heute an andern Standorten wieder in Betrieb sind:

- das Mummenschanz-Theater bildet das Herzstück im Centre culturel Nuithonie bei Fribourg
- das Théâtre des Roseaux beherbergt einen Musikklub in Lausanne
- das Zelt (ein kühnes Ensemble von drei klassischen Chapiteaux) tourt derzeit zum zweiten Mal mit grossem Erfolg durch die Schweiz.

Wer weiss, dass das berühmte Théâtre Vidy-Lausanne, das mit der Schaubühne Berlin und dem festival d'automne in Paris koproduziert, seinerzeit vom berühmten Architekten Max Bill für die Expo 64 gebaut wurde, kann nachvollziehen, dass ich in diesem Punkt zu Recht stolz bin.

Dies umso mehr, als einzig das Mummenschanz-Theater im Hinblick auf eine Nachnutzung konzipiert und gebaut wurde. Aber die Stadt St. Gallen, wo es nach der Expo.02 eigentlich hin sollte, hat den dafür notwendigen Betriebskredit völlig überraschend an der Urne verworfen. Was nun? Nichts. Denn wiederum zu unserer grossen Überraschung meldeten gleich mehrere Städte ihr Interesse für dieses Theater an, darunter auch die Stadt Zürich. Und auch die Kaufanfrage aus Lausanne für das Théâtre des Roseaux kam so überraschend wie der Erfolg von „Das Zelt“.

Folie Kulturelle Nachhaltigkeit

Das Kulturleben insgesamt, also jene Teile der Kunstpraxis, die Bekanntes belebt, im Konzertsaal, im Theater oder im Museum, aber auch singuläre Erscheinungen wie die Expo.02 oder auch die Buga 2009 erinnern an Wertzusammenhänge ebenso wie sie sich an ihnen reiben. Diese Praxis kann auch als Arbeit an Realitäten hinter den Realitäten der geschönten, gefärbten und naiven Narrationen des Marktes verstanden und gestaltet werden. Ein Aspekt der gesellschaftlichen Rolle von Grossveranstaltungen könnte also sein, gegen die Illusionen, die der Markt erzeugt und in Umlauf bringt, ihre eigenen Fiktionen zu setzen, unabhängig und provokant und eben darin auf Wirklichkeiten Bezug nehmend.

Was die kulturelle Nachhaltigkeit der Expo.02 betrifft, so fällt die Bilanz zwiespältig aus. Tatsächlich hat die Schweiz wenig aus der Expo.02 gemacht - oder zumindest noch zu wenig. Womöglich dauert die Inkubationszeit länger. Hier gilt es noch abzuwarten und Geduld zu beweisen. Aber das Positive zuerst:

- Begegnung ist ein Schlüsselbegriff für die Willensnation Schweiz mit ihren vier Sprachen und Kulturen. Für eine Vielzahl von Begegnungen hat die Expo.02 Zeit, Raum und Gelegenheiten geboten, trotz aller widrigen Umstände. Diese Begegnungen in bemerkenswerter Weise ermöglicht zu haben, attestieren selbst die grössten Kritiker der Expo.02. Die Tradition der Landesausstellung wurde legitimiert, ihre Fortführung steht ausser Frage.
- Das Phänomen der Swissness im Sinne eines kalorienreduzierten Nationalstolzes bezeugt eine Studie, die Anfang März 2004 publiziert wurde. Demnach sind sich 70% der Befragten des "Swiss made" wieder bewusster. Und vor allem: der Begriff "Patriotismus" gehört nicht mehr allein der politischen Rechten. Das ist, so meine ich, auch ein Effekt der Expo.02.
- Andererseits: Der Versuch, das Dreiseen-Seen-Land, die von der Hälfte der Schweizer Bevölkerung als „eine der schönsten Gegenden des Landes“ entdeckt wurde, touristisch zu vermarkten, hat nicht einmal im Ansatz überzeugt.

- In einem an natürlichen Ressourcen armen Land ist Bildung (ästhetische und kognitive Bildung als untrennbare Komplementaritäten betrachtet) **die zentrale humane Kraft** und hat sowohl die stabilisierende und stimulierende Wirkung in allen Lebensbereichen, nicht zuletzt auch in der Wirtschaft. Die Erkenntnis, welcher „Gewinn“ sich aus den ästhetisch geführten Diskursen schlagen liesse, die die Expo.02 geprägt haben – derlei Überlegungen spielen in den laufenden politischen Debatten, namentlich im Bildungsbereich, noch eine zu geringe Rolle.

Lessons learned: Erstens kommt es anders und zweitens als man denkt. Von den Ikonen der Expo.02 hat keine überlebt, nicht die Türme aus Biel, nicht der Monolith in Murten, die Galets in Neuchâtel und auch nicht die Wolke in Yverdon, dem symbolträchtigsten eye-catcher der Schweizerischen Landesausstellung. Der Nebel hat sich verzogen, er ist in der Sonne verdampft und wurde vom Winde verweht. Was nicht heisst, dass er und mit ihm die andern Ikonen der Expo.02 verschwunden sind. In den Köpfen bleiben sie bestehen und wirken als bildstarke Erinnerungen über den Augenblick hinaus. Und was könnte stärker sein als ein Platz im kollektiven Gedächtnis?

Aber wie gesagt: das alles können Sie nicht wirklich steuern. Das Glück wird Ihnen zuteil – oder auch nicht. Aber Sie können die Grundlagen dafür schaffen. In diesem Sinn gilt die Logik des post festum für die Expo.02 und also auch für die BUGA 2009. Erst kommt die Zeit der Landesausstellung und der Bundesgartenschau, und als solche muss sie **im Moment** bestehen können. Es ist und bleibt die wichtigste Aufgabe, die Besucher nicht nur anzulocken, sondern diese auch unmittelbar **vom Sinn und der besonderen Qualität der Buga** zu überzeugen. Wie die Expo.02 muss auch Ihre Bundesgartenschau zwingend zum Event werden, zu einem aussergewöhnlichen Moment, der alle anderen Veranstaltungen überragt. Sie spielt sich ein einziges Mal ab, ohne Wiederholung, ohne Verbesserungsmöglichkeiten.

In der Ökonomie der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts ist Aufmerksamkeit die neue Währung. Nicht nur ungewöhnlich, sondern auch radikal einzigartig zu sein (bez. sein zu müssen), ist also das Kapital, das Sie einsetzen müssen,

um in der Flut von Information mit immateriellen Werten wie Neuigkeit und ästhetischen Reizmustern aufzufallen und bestehen zu können.

Alles andere ist Schnee von morgen, wenn Sie mir diesen Kalauer gestatten. Was bleibt, ist eine andere Sache und diese hängt – dies scheint mir eine wichtige Erkenntnis zu sein - nicht allein von Ihnen ab.

Damit bin ich am Schluss meiner Ausführungen. Bekanntlich gilt als intelligent, wer aus eigenen Fehlern lernt und als Genie, wem dies aus den Fehlern anderer gelingt. Wir haben seinerzeit aus den Fehlern der Expo 2000 in Hannover und des "Millennium Domes" in London viel gelernt; in diesem Sinn wünsche ich Ihnen viel Genie für die BUGA 2009 in Schwerin.

Viel Glück also und herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Küsnacht, 21. März 2004 / Roy Schedler