

Materialien

Heft 25

Museen und Marketing

**Marketingkonzeptionen amerikanischer Großstadtmuseen
als Anregung und Herausforderung**

Petra Schuck-Wersig
Gernot Wersig

aus dem
**Institut für
Museums-
kunde**

Staatliche Museen
Preußischer
Kulturbesitz · Berlin

Staatliche Museen Preußischer Kulturbesitz
Institut für Museumskunde Berlin

Heft 25

Museen und Marketing

**Marketingkonzeptionen amerikanischer Großstadtmuseen
als Anregung und Herausforderung**

Petra Schuck-Wersig
Gernot Wersig

Including an English Summary

Freie Universität Berlin
Arbeitsbereich Informationswissenschaft

Dieses Projekt wurde gefördert durch die
Robert Bosch Stiftung

ISSN 0931-7961 Heft 25
Berlin 1988

Vorwort

Die hier vorgestellte Arbeit verbindet einen systematischen Ansatz des non profit-Marketing am Beispiel der Institution Museum mit eindrücklichen Reise-Erlebnisberichten aus 40 US-amerikanischen Museen. Dabei werden nach grundlegenden Begriffsklärungen nicht nur Beispiele und Formen, Methoden und Hilfsmittel des Museums-Marketings in den USA zusammengestellt. Die Besonderheit des Ansatzes von Petra Schuck-Wersig und Gernot Wersig liegt darin, daß die Autoren ihre Darstellungen stets auf den eigentlichen Adressaten jedes Marketing-Konzeptes - den tatsächlichen und den potentiellen Museumsbesucher - ausrichten, und aus seinem Blickwinkel die unterschiedlichen Wirkungen von Marketing-Maßnahmen beschreiben und diskutieren. Sie setzen damit ihren Ansatz der Benutzerforschung fort. Die Robert Bosch Stiftung, die das Projekt gefördert hat, führt damit zwei Arbeitsrichtungen weiter, die in ihrem Haus bereits durch andere Projektfinanzierungen definiert werden:

Im Bereich Museumspädagogik und -didaktik wurden und werden bereits mehrere Vorhaben gefördert, die den Museumsbesucher als Partner der Ausstellungsplanung und der vermittelnden Maßnahmen von Museumspädagogen ansprechen. Hierbei handelt es sich z.B. um die Projekte "Neue Formen der Ausstellungsplanung in Museen" oder "Dokumentation aktueller museumspädagogischer und -didaktischer Ansätze in der Bundesrepublik Deutschland". Für diese Vorhaben war das Institut für Museumskunde Bewilligungsempfänger und Partner der Robert Bosch Stiftung.

Im Bereich der Kunstökonomie hat die Robert Bosch Stiftung 1987 die Ergebnisse eines Colloquiums zum Thema "Kunstförderung - Steuerstaat und Ökonomie" veröffentlicht, das gemeinsam mit der Stiftung Preußischer Kulturbesitz veranstaltet wurde. In der hier publizierten Arbeit wird ein weiterer ökonomischer Komplex behandelt, der für die Museen auch in der Bundesrepublik Deutschland immer mehr an Bedeutung gewinnen wird.

Das Institut für Museumskunde hat mit seinen beiden Forschungsreferaten "Medien und Museumsdidaktik" sowie "Besucherbezogene Museumsforschung" seit acht Jahren Eigenforschung zum Generalthema Museum und Besucher betrieben, aber auch national und international an der Initiierung und Koordinierung von Forschungsvorhaben zu diesem Fragenkomplex mitgewirkt. Daher liegt es nahe, in unserer Reihe "Materialien aus dem Institut für Museumskunde" den Museen und den kulturpolitisch und administrativ tätigen Personen und Institutionen die hier vorliegende Arbeit zur Kenntnis zu bringen.

Berlin/Stuttgart, Dezember 1988

Andreas Grote
Institut für Museumskunde

Peter Payer
Robert Bosch Stiftung

Das Institut für Museumskunde stellt in regelmäßigen Abständen Materialien aus der laufenden Arbeit interessierten Fachleuten zur Verfügung. Diese Hefte gelangen nicht in den Buchhandel und werden nur auf begründete Anfrage abgegeben. Eine Liste der bisher erschienenen 'Materialien-Hefte' (ISSN 0931-7961) befindet sich am Ende dieses Heftes.

Inhaltsverzeichnis

1. Wieso sich Museen für Marketing interessieren können	1
2. Das Konzept "Museums-Marketing".....	4
3. Marketing, Public Relations und Besucherforschung	10
4. Gibt es ein Museums-Marketing in den USA?	13
5. Grundpositionen des "intuitiven Marketing"	21
5.1. Das Museum hat viele Zielgruppen.....	21
5.2. Das Museum ist eine Vielzahl von Dienstangeboten.....	27
Informationsmaterial	27
Führungen	32
Aus- und Weiterbildung.....	33
Kulturelle Veranstaltungen.....	39
Angebote speziell für Kinder.....	42
Sonstige Aktivitäten	43
5.3. Das Museum ist integraler Bestandteil der "Community"	51
5.4. Das Museum ist eine ökonomische Einheit	53
5.4.1. Non-Profit und trotzdem kommerziell	53
5.4.2. Ein buntes Finanzierungsmuster	53
5.4.3. Ein ganzes Spektrum von Mitgliedschaften.....	54
5.4.4. Mitglieder zahlen nicht nur Beitrag	65
5.4.5. Alle Aktivitäten können auch eine kommerzielle Seite haben	70
5.4.6. Zuwendung und Zuwendungen.....	72
5.5. Die "Philosophie Museum".....	80
5.6. Das Museum ist auch seine Personen.....	85
5.7. Außenbeziehungen sind professionelle Aufgaben.....	89
5.8. Technik kann bestenfalls helfen	91
6. Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit	93
Anhang	
Verzeichnis der Museen.....	100
Literaturliste	102
English Summary.....	104

1. Wieso sich Museen für Marketing interessieren können

Museen" und "Marketing" scheinen zwei Konzepte zu sein, die meilenweit voneinander entfernt sind: Auf der einen Seite die in der Bundesrepublik meist öffentlich finanzierten Bewahrer des Guten und Schönen, die Hüter von Geschichte und Kultur - auf der anderen Seite das Kernkonzept des Geschäftslebens, das von Profit, Wettbewerb und Konsumentenvorurteilen dominiert wird. Doch die Welt ist nicht so einfach, daß man sagen kann: "hier Kultur, da Geschäft" (und wahrscheinlich war sie es auch nie).

Beginnen wir also mit einigen Beobachtungen in dem Bereich zwischen den Polen. Zunächst einmal ist Marketing ein Konzept, das sich - obwohl es meist von betrieblicher Seite aus beschrieben wird - mit Menschen beschäftigt, auch wenn diese meist zu Konsumenten abstrahiert und dann zu Zielgruppen oder Konsumententypen aggregiert werden. Wie man auch immer die Aufgabe von Museen sieht, so ist doch nicht bestritten, daß sie auch mit Menschen zu tun haben (umstritten ist eher der Grad der Intensität, mit der sie die Menschen in ihre Aufgabenstellung hineinnehmen).

Die Beschäftigung mit Menschen im Marketing hat sich in den letzten Jahren nicht unerheblich verändert. War dies zu Beginn der Marketingbewegung wohl überwiegend von einer direkten und kurzfristigen Absatzorientierung geprägt, so hat sich im Laufe der Zeit - auch unter dem Einfluß langfristiger Marktveränderungen - ein Trend in Richtung des Aufbaus kontinuierlicher Anbieter-Nachfrager-Bindungen (Markttreue) entwickelt.

Dies ist ein Phänomen, das Museen nicht unvertraut sein sollte, da ein Teil ihrer Besucherschaft gewissermaßen "treue Kunden" sind, von denen sich die eher touristische "Laufkundschaft" differenziert. Die Menschen, die in Museen gehen, lassen sich also durchaus ähnlich betrachten wie die Menschen, die von Interesse für das betriebliche Marketing sind.

Aufgrund dieser Entwicklung sind auch die Bereiche Öffentlichkeitsarbeit und Marketing zusammengerückt (Haedrich 1982), und über diese Schiene rückt auch die Marketing-Konzeption in das Blickfeld der bundesdeutschen Museen. Zwar gehört Öffentlichkeitsarbeit nicht zum systematischen Arbeitsbereich der meisten Museen, aber eine kleine Untersuchung, die wir einmal durchgeführt haben (Schneider/Schuck-Wersig/Wersig 1986) zeigt doch, daß an verschiedenen Stellen und im Zusammenhang mit Sonderausstellungen Öffentlichkeitsarbeit ansatzweise entwickelt wird. Hier ist bereits der Beginn systematischer Arbeit abzusehen (Schuck-Wersig/Schneider/Wersig 1988a).

Marketing muß also Museen nicht so fern stehen, wie dies auf den ersten Blick scheint. Marketing kann sich aber auch aus einer Reihe ganz anders gelagerter Gründe zur Notwendigkeit für Museen in der Bundesrepublik Deutschland entwickeln. In vielen Arbeitsbereichen nicht-kommerzieller Organisationen bildet sich ein Bewußtsein heraus, daß auch für sie Konzepte des Marketing anwendbar und sinnvoll sind (Kotler 1978). Diese Entwicklung wird auch vor Museen nicht haltmachen, sondern sie höchstens etwas später als manche andere kulturelle Einrichtung erreichen.

Dabei darf auch nicht übersehen werden, daß die landläufige Vorstellung, "die Museen" seien in der Bundesrepublik über die öffentlichen Haushalte ausfinanziert weder stimmt, noch daß der Anteil

der öffentlichen Grundfinanzierung im gegenwärtigen Ausmaß aufrechterhalten werden wird.

- Bereits die großen, öffentlich finanzierten Museen sind, zumindest nach ihren Sammelbedürfnissen, nicht ausfinanziert und entweder auf Mittel von dritter Seite angewiesen oder zumindest auf der Suche danach. Bei den Entwicklungsperspektiven der öffentlichen Haushalte ist hier keine Besserung absehbar, solange die Museen nur auf ihre kulturelle Funktion abstellen. Auch Mittel der Kulturförderung werden in zunehmendem Maße unter Gesichtspunkten ihrer arbeitsplatzbezogenen Auswirkungen oder der Umwegrentabilität (meist im Tourismus-Bereich) vergeben. Der Nachweis einer ökonomischen Relevanz wird zumindest an die Seite dessen der kulturellen Bedeutung treten.
- Auch öffentlich finanzierte Museen sind in Teilbereichen ihrer Aktivitäten, den Sonderausstellungen, bereits voll ökonomisiert (wobei die öffentlichen Hände über Zuschüsse und Ausfallbürgschaften allerdings nicht unbeteiligt sind). Die Ausstellungen sind ein nicht zu unterschätzender Faktor der Museumsökonomie: Sie sind ihr Hauptmittel der Öffentlichkeitsarbeit, sie verschaffen professionelles und wissenschaftliches Prestige (auch über die Kataloge), sie prägen das Image bei den Kulturpolitikern, sie sind ein wesentlicher Faktor der noch positiven Besucherstatistik. Insbesondere in Metropolen unterliegen daher die Ausstellungen einer zunehmenden internen Konkurrenz, die zu stärkerer Marktorientierung zwingen wird.
- Die Menge der privatwirtschaftlich organisierten Museen nimmt zu, insbesondere als eine Folge der Differenzierung von Interessen und Hobbies, die zu zeigbaren Sammlungen

bzw. zu Anliegen unterschiedlichster Art, die sich auch ausstellungsmäßig darstellen wollen, führt. Hier ist ein wahrscheinlich nicht zu unterschätzendes Museumspotential in der Bundesrepublik Deutschland gegeben, das bislang vielleicht deshalb unterschätzt wird, weil es sich noch wenig artikuliert, wofür wiederum das allgemeine Bewußtsein, Museen seien notwendigerweise eine öffentliche Aufgabe, verantwortlich sein kann. Ein stärkeres Bewußtsein davon, daß Museen sich auch Märkte suchen und an ihnen bewähren können, könnte eine viel umfangreichere private Initiative anstoßen.

- Die klassischen Museen stehen vor einem zunehmenden Identitätsproblem. An den Rändern des klassischen Museumswesens entwickeln sich Wirtschaftsunternehmen, die museale Komponenten übernehmen oder sich aneignen. Diese Entwicklung findet vor allem im Freizeitbereich statt - bei Realmuseen (in England gut festzustellen, vgl. Schuck-Wersig/Wersig 1984), bei Freizeitparks, Center-Parks, Kultur- und Tagungszentren etc. Diese ordnen sich nicht mehr dem Wissenschafts- und Bildungsbereich, sondern eher der Kulturindustrie zu. Mit diesem Verschwimmen von Grenzen tritt eine Situation der potentiellen Neubewertung von Institutionen ein. Darin kann eine Chance liegen, wenn dies auch als eine Situation der Neuverteilung von Märkten gesehen wird.

Alle Institutionen des Kulturbereichs befinden sich in einer kulturpolitischen Veränderungsphase. Die Kulturetats nehmen an Gewicht ab, und wo sie zunehmen, handelt es sich meist um Zunahmen von Tourismus-Werbe-Etats, die sich des Kulturbereichs bedienen. Kultur wird sicher auch kulturpolitisch als Selbstzweck weiter bestehen, aber dynamisch wird sie erst, wenn sie für andere

Zwecke instrumentalisiert werden kann. Der "Paternalismus" preußisch-deutscher Tradition wird zumindest teilweise durch Marktmechanismen ersetzt, und das ist wohl auch eine Anpassung an die allgemeine Entwicklung, die auch ohne ökonomische Zwänge der Ressourcenknappheit ihren Sinn hätte. Dies ist eine Situation, die Marketing erfordert.

In diesem Trend der Ökonomisierung liegt hingegen noch eine andere Richtung, die man sich zunutze machen kann. Nicht nur Museen können Marketing betreiben, sondern man kann auch mit Museen Marketing betreiben. Damit haben Firmen wie BMW schon begonnen und es entstehen so Museen, die die Museumslandschaft bereichern, auflockern und professionell weiterentwickeln können. Neue Ideen, keine Bindungen an öffentliche Haushalte, technisches und präsentatorisches Know How deuten einen möglichen Innovationsschub von dieser Seite an.

Doch dies Argument gilt noch allgemeiner: Kultur wird für die Wirtschaft als Bestandteil von Marketingstrategien hoffähig (Spiegel 1987). Dies muß nicht zwangsläufig "Museen" heißen, so wie sich innerhalb der öffentlichen Kulturetats die Konkurrenz zwischen den Kultureinrichtungen verschärft, wird sie entstehen innerhalb der Mar-

ketingkonzeptionen der Wirtschaftsunternehmen. Dies bedeutet mindestens dreierlei: Der erfolgreiche Umgang mit Marketing-Managern erfordert ein Verständnis der Kategorien, von denen diese ausgehen; um an Marketing-Konzeptionen teilhaben zu können, muß man dort für sich werben; wer dort etwas "verkaufen" will, muß ein Produkt anbieten können, das in die Marketing-Strategie paßt.

Man sieht: Museen und Marketing haben in vielfacher Hinsicht miteinander zu tun. Sicher gibt es viele Museen, die ihren Namen, ihr Renommée und ihre treuen Kunden haben. Dessen und ihres kulturellen Auftrags sind sie sich sicher. Aber diese Sicherheit kann sich sehr schnell als trügerisch herausstellen. Eine rechtzeitige Orientierung an Märkten und das langsame Einüben von ökonomischen Wettbewerbsverhaltensweisen ist auch den saturierten Museen anzuempfehlen - diejenigen, die sich noch in Planung, Aufbau, Entwicklung befinden, haben eigentlich keine andere Chance, als möglichst bald ihr Museums-Marketing zu entwickeln (vgl. auch Spiegel 1988).

2. Das Konzept "Museums-Marketing"

Wir wollen uns im Rahmen dieser Studie nicht damit aufhalten, die Konzepte "Museum" und "Marketing" systematisch zu durchleuchten und zu entwickeln. Für Museen haben wir dies an einigen Stellen bereits getan (Schuck-Wersig/Wersig 1986, Schuck-Wersig/Wersig/Windel 1985), zum Marketing liegt eine ausführliche Literatur vor. Allerdings muß in einer Hinsicht zu Museen ein Grundverständnis vorangestellt werden: Auch wenn Museen hier als ökonomische Einrichtungen bis zu dem Punkt gesehen werden, an dem sie sich in freien Marktbeziehungen erhalten, sind sie doch nicht mit gewerblichen Einrichtungen gleichzusetzen, deren Ziel es ist, Gewinn zu erzielen. Ihr Ziel ist eine (hier nicht weiter zu spezifizierende) **kulturelle Botschaft**. Um dieses Ziel zu erreichen, sind **Mittel** notwendig, die zu beschaffen sind. Wenn auf der ökonomischen Ebene Gewinne erzielt (oder Verluste vermieden) werden sollen, dann um die kulturelle Botschaft abzusichern. Damit soll zumindest für diese Studie ein Trennungsstrich zu den Einrichtungen gezogen werden, die sich im Rahmen ihrer gewinnorientierten Marketing-Konzeption des musealen Anstrichs bedienen (daß sie damit möglicherweise auch sehr wichtige Produzenten kultureller Botschaften werden, soll nicht bezweifelt werden, ist aber nicht Fokus dieser Studie).

Museen gelten hier für uns als "Non Profit-Organisationen". "Alle Organisationen brauchen Austauschbeziehungen mit anderen, um die von ihnen benötigten Ressourcen zu erwerben, diese in nützliche Produkte und Dienstleistungen umzu-

wandeln und schließlich diesen Output auf effiziente Weise an die Zielmärkte zu verteilen. Das Marketing stellt einen systematischen Ansatz zur Bewältigung der Aufgaben der Planung und Durchführung solcher angestrebter Austauschbeziehungen dar. Das Marketing befaßt sich mit der Entwicklung, der Erhaltung und/oder Regulierung von Austauschbeziehungen." (Kotler 1978, S. 15).

Wendet man dies auf die spezielle Organisationsform "Museum" an, dann wird im oben ausgeführten Sinne sofort deutlich, daß Austauschbeziehungen für eine solche Non Profit-Organisation zwei unterschiedlichen Zielen unterliegen und damit auch zwei Marketing-Bereiche zu unterscheiden sind:

- das "Botschaften"-Marketing, d.h. die Organisation der Austauschbeziehungen mit den potentiellen Nachfragern nach der kulturellen Botschaft
- das "Ressourcen"-Marketing, d.h. die Organisation der Austauschbeziehungen mit den potentiellen Lieferanten der materiellen Ressourcen.

Beide können identisch sein, wenn für die Botschaft ein Preis zu entrichten ist ("Preis-Modell", das dann zu der üblichen Form des Absatz-Marketing führt). Tragen die Nachfrager nach der Botschaft nicht ausreichend zu den Ressourcen bei, sind zumindest zwei weitere Modelle möglich: das "Subventions-Modell", bei dem jemand anderer den Preis als Sachwalter der Nachfrager oder der Botschaft übernimmt (Träger-Marketing); das "Sponsoren-Modell" (Sponsoren-Marketing), bei dem jemand anderer Ressourcen liefert, weil ihm eine andere Leistung geboten wird als die reine kulturelle Botschafts-

übermittlung. Diese beiden Modelle sind nicht lupenrein auf die öffentlichen Hände einerseits und die Privatwirtschaft andererseits übertragbar - die öffentlichen Hände treten sowohl als Träger als auch als Sponsoren auf (wenn sie sich z.B. Touristenattraktionen versprechen), die Privatwirtschaft entwickelt durchaus auch altruistische Züge (insbesondere wenn sie durch Steuergesetze dazu veranlaßt wird), die sich dann häufig in Stiftungen niederschlagen.

Wir müssen die Situation noch ein wenig mehr verkomplizieren, da beide Schichten einerseits nicht unabhängig voneinander sind, andererseits auch zu relativ unabhängigen Marketing-Konzepten führen können: Die potentiellen Nachfrager nach der Botschaft sind nicht notwendigerweise auch tatsächliche Nachfrager - selbst (oder besonders) dann, wenn die Ressourcen von ihnen unabhängig bereitgestellt werden (Nachfrager-Marketing). Aus der kulturellen Botschaft des Museums und der Form ihrer Übergabe lassen sich sekundäre Dienste und Produkte ableiten, die ihrerseits nach Marktgesichtspunkten angeboten und vertrieben werden können (kommerzielles Marketing). Dies als Belege für die Unabhängigkeits-These.

Sponsoren und Träger stellen Ressourcen häufig bereit, weil ihnen die Botschaft oder die Nachfrager am Herzen liegen oder für sie bedeutsam sind. Neben den anderen Zielen, die Sponsoren/Träger vielleicht mit der Bereitstellung von Ressourcen verfolgen, ist ihnen gegenüber besonders auf die Bedeutsamkeit des Zustandekommens von Botschaft und Nachfrage abzustellen - nach den jeweiligen Relevanzkriterien (Relevanz-Marketing). Die potentiellen Nachfrager sind neben

ihrem Potential als Kulturnachfrager auch noch vielseitig anderweitig interessiert und daran gewöhnt, daß bei Erwerb von Produkten oder Dienstleistungen, diese mehr als die eigentliche Leistung bieten (z.B. Status, Prestige, Ästhetik). Vereinfacht kann man dies als "Image-Transfer" auffassen, so daß unsere Welt voller Images ist, an denen man sich durch Erwerb oder Nutzung beteiligen kann (Image-Marketing).

Diese beiden Marketing-Formen sind direkt nicht mehr vermittelbar, d.h. für sie sind im Grunde genommen alle als Ansprechpartner denkbar - Relevanz und Image sind Formierungen von Einstellungsverteilungen im sozialen Feld, die ein allgemeines Klima schaffen, an dessen Zustandekommen viele Faktoren wechselwirken, wie allgemeine kulturelle Einstellungen, Einstellungen zu Museen im allgemeinen, zu Kunst, zu speziellen Themen. Derartige Atmosphären kommen heute natürlich vor allem durch die Medien zustande, so daß sich an ihnen neben den bisher herausgearbeiteten zwei großen Partnergruppen - Besucher/Kunden und Träger/Sponsoren - ein dritter Faktor erkennen läßt: die Medien. Diese sind natürlich auch in den anderen Marketing-Sektoren nicht außen vor, wirken aber da eher nur als Träger von Marketing-Botschaften. Relevanz und Image werden von ihnen mitgeprägt, so daß sich durchaus die Einführung des Konzepts "Medien-Marketing" rechtfertigt (dessen Verhältnis zur Öffentlichkeitsarbeit später genauer betrachtet werden wird).

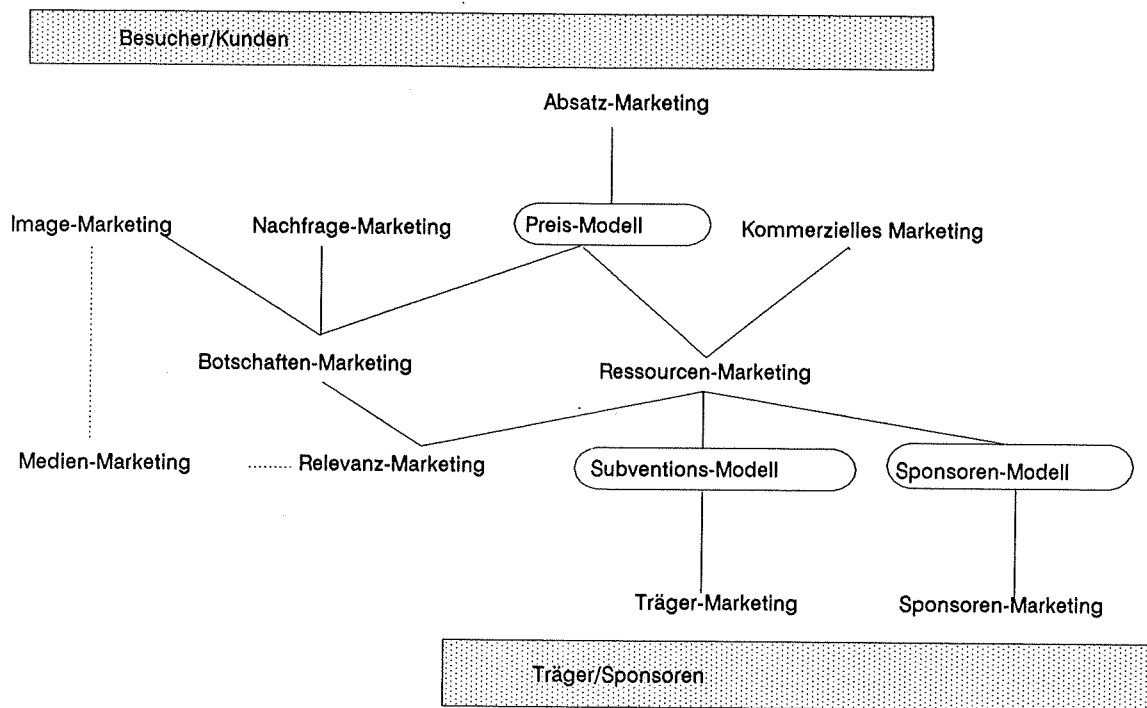


Schaubild 1

Jedes dieser Segmente kann als ein eigener Markt betrachtet werden, d.h. als ein Bereich, in dem es für bestimmte Leistungen eine Nachfrage gibt, die durch einander grundsätzlich substituierbare Angebote befriedigt werden kann. Der Punkt, auf den man hier aufmerksam machen muß, ist folgender: Zu kaum einem der Segmente bietet das klassische Museum Leistungen gewissermaßen monopolartig an; eigentlich kann es sich nur auf drei einigermaßen sichere Marktanteile verlassen:

(a) Das Sammlungsangebot, für das es eine relativ begrenzte Zahl von Personen gibt, die an solche Sammlungen eine bestimmte von sich aus stammende Bindung haben (vgl. Schuck-Wersig/Schneider/Wersig 1988). Diese werden in der Regel weder über das Preis- noch über das Substitutions-Modell als ökonomisch tragfähig anzusehen sein. Die Marketing-Maßnahmen, die der Verbreiterung der Besucher-/Kunden-Marktbasis dienlich sein sollen, können also in zwei Richtungen laufen:

- Angebot von weiteren Diensten
- Erschließung einer größeren Basis.

Gewöhnlich wird beides zusammengehen: Wenn zum Grunddienst "Sammlung" noch der Zusatzdienst "touristische Attraktion" kommt (im Bereich des Image-Marketing), dann wird eine neue Zielgruppe "Touristen" erschließbar. Ob dies immer die Zielgruppe ist, die erschlossen werden sollte (weil wenig beständig, saisonal schwankend etc.), ist hier nicht wichtig, vielmehr der allgemeine Gesichtspunkt, daß zur Erweiterung der tragenden "Kundenbasis" (ob über das Preis- oder das Substitutions-Modell, soll hier egal sein) spezifische Dienste für spezifische Zielgruppen (Zielgruppendienste) die angemessene Konzeption sind. Hierbei erweist sich die räumliche Grundanlage eines Museums - ein an einem Ort befindliches Gebäude, zu dem man sich begeben muß - sowohl als hinderlich als auch als förderlich: Insbesondere widerstehende Zielgruppen müssen erst einmal motiviert werden, in das Gebäude hineinzugehen, wobei man zwangsläufig auf die unterstützende Rolle des Medienbereichs im weiteren Sinne angewiesen ist. Meist werden für die einzelnen Zielgruppen unterschiedliche Dienste dabei eine Rolle spielen. Sind Personen aber erst einmal im Gebäude, kann man dies dazu nutzen, Übertragungseffekte zwischen den Diensten und Zielgruppen zu erzielen, und so die Bindung zwischen Besucher und Museum über die kurze Besuchsdauer hinaus zu intensivieren.

(b) Die Ideale, denen sich der Träger verpflichtet fühlt - im Bereich der öffentlichen Hände wird wohl so etwas wie "Wahrung kultureller Überlieferungen" eine Rolle spielen. Aber Ideale sind ein schwankender Boden und heutzutage auch relativ selten anzutreffen. Bei den öffentlichen Händen sind ideale Vorstellungen meist dasjenige, das unter ökonomischen Verteilungszwängen am ehesten auf der Strecke bleibt. Im besten Fall bleibt den Museen dann das Argument der Besitzstandswahrung (das heute meistens zu einer

schleichenden Besitzstandsverringering führt). Sind es im eben genannten Fall alle anderen Freizeitangebote, die Menschen zu Hause binden oder an andere Plätze locken, die Wettbewerber, die letztlich den Markt ausmachen, so sind es hier die Argumente, auf die die Träger hören, die ihnen Durchsetzungsfähigkeit im Verteilungskampf versprechen (denn die Träger befinden sich selber wieder im Wettbewerb). Besonders im Bereich der öffentlichen Hände weiß man, daß dies eine schwierige Aufgabe ist, da gegenwärtig keine konstanten Marktanteile an politischen Argumenten erkennbar sind. Die kulturelle Botschaft wird eher bei idealistischen Trägern verfangen (kann aber aus unerklärlichen Gründen, wenn die Medien das Thema hochspielen, plötzlich auch eine Rolle spielen). Vordergründig kann das Einholen von Geld (über kommerzielle Angebote oder Sponsoren) gelegentlich eine Rolle spielen ("Geld bringt Geld"), aber erfahrungsgemäß kann sich das ebenso gut auch umkehren - wer sich Geld selber beschaffen kann, braucht kein zusätzliches Geld (hier empfiehlt sich die bewährte Erpressungsstrategie: Drittmittel nur dann, wenn der Träger auch etwas hinzutut, dies liegt auch im Interesse des Sponsors).

Träger-Marketing erfordert gewissermaßen ein großes Ideenlager und das Hervorholen eines Ideen-Komplexes, wenn die Marktlage aussichtsreich erscheint. Eigene Ideen müssen sich - so man sie hier überhaupt weiterverfolgt - flexibel hinter den marktgängigen Ideen tarnen.

(c) Die Tatsache, daß Museen als öffentliche Einrichtungen vorhanden sind, sichert ihnen lediglich eine minimale Aufmerksamkeit der Medien und auch nur dann, wenn etwas einigermaßen Aktualisierbares passiert: ein neuer Direktor, ein Jubiläum, ein Rohrbruch, ein Verbrechen etc. Museen als Bewahrer sind vom Odium einer gewissen Überzeitlichkeit geprägt und von

daher für die aktualitätszentrierten Medien uninteressant. Dies ist ein Manko, da gerade die Medien für einige wichtige Marketing-Segmente von großer Bedeutung als Vermittler sind. Erfolgreiches Museums-Marketing erfordert vor allem erfolgreiches Medien-Marketing. Dies ist insofern schwierig, als der Wettbewerb der Aktualitäten besonders hart ist. Hier kann die Devise eigentlich nur heißen, ständig Aktualitäten zu produzieren - damit wird man auch für die Medien, die ihrerseits immer auf der Suche nach "Stories" sind, von sich aus interessant.

Damit unterscheiden sich Museen in ihrer Marketing-Situation von Gewerbebetrieben, bei denen meist die Erfolge an allen anderen Marketing-Segmenten von Erfolg am Nachfrage-Markt direkt oder mittelbar bestimmt wird. Hohe Besucherzahlen müssen nicht notwendigerweise Träger und Sponsoren überzeugen (bezeichnenderweise ist bei Kotler 1978 das Museumsbeispiel - aus den USA - eines, in dem die Besucherzahlen reduziert werden sollten), ihr Erfolg in verschiedenen Sektoren ist kaum quantitativ meßbar und kann aus verschiedenen Gründen nur von einem Sektor auf einen anderen übertragen werden.

Marketing-Strategien für Museen sind - insbesondere bei der besonderen Situation in der Bundesrepublik mit Trägern, die häufig nur auch für die Museen zuständig sind, nur relativ schwierig zu realisieren. Allerdings spricht der doch sehr deutliche Anteil von Marketing-Sektoren mit atmosphärischer Bedeutung dafür, daß auch für sie das Zauberwort der "Corporate Identity" eine wichtige Rolle spielen kann - Erarbeitung einer museumseigenen Identität, die sich in den Produkten, Dienstleistungen und Außenbeziehungen ausdrückt und von der Image-Seite her die Auf-

nahme des Museums in den verschiedenen Marktsegmenten prägt.

Damit werden sich allerdings Museen sehr schwer tun - Wissenschaftler und Kuratoren fühlen sich in der Regel eher einem bestimmten Inhalt als dessen Vermittlung verpflichtet, das Wachpersonal - ein wichtiger Begegnungspunkt zwischen Publikum und Museum - ist sehr neutral (um nicht zu sagen, meist mürrisch) eingestellt, Museumspädagogen sind meist in eine kinderdidaktische Ecke gestellt, Öffentlichkeitsarbeiter sind dies meist eher nebenbei. Dies ist nicht etwas, was dem Personal angelastet werden müßte; hier spielt das öffentliche Dienstrecht und sein Tarifierungssystem mindestens eine ebenso große Rolle wie die wissenschaftliche Tradition, die das Museumswesen wesentlich prägt.

Aber auch unter diesen Bedingungen gibt es Museen, die - ob auf der Basis einer Marketing-Konzeption oder aufgrund von Konstellationen - sich erfolgreich in verschiedenen Segmenten bewegen und dabei Profil gewinnen. Das Museum für Verkehr und Technik in Berlin ist sicher ein gutes Beispiel dafür. Fast jeden Monat kann man über eine Erwerbung, eine Schenkung, eine gesponsorte Ausstellung lesen. Natürlich, so könnte man sagen, befindet sich das Museum in einer Aufbauphase - aber Aufbauphasen sind auch Zeichen für erfolgreiches Träger- und Sponsorenmarketing (schließlich ist ein Museum ohne weiterreichende Ausbaupläne kaum vorstellbar - auch hier ähneln sie durchaus den wachstumsorientierten Gewerbebetrieben).

Hier muß eine These eingebracht werden, die für die Marketing-Situation bundesdeutscher Museen typisch zu sein scheint:

Die Medien der Öffentlichkeit sind gegenwärtig wahrscheinlich der wichtigste Marketing-Faktor, weil

- für Träger und Sponsoren das Medien-Echo ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist (von ihm lassen sich Übertragungseffekte auf die eigene Organisation erwarten, die nicht selbst veranlaßt wurden, aber nicht dem deutschen Reklame-Verdikt unterliegen).

- sich daraus ein quantitativer Zuwachs an Besuchern erwarten läßt.

Damit rückt zunächst die Frage der Öffentlichkeitsarbeit für Museen in den Vordergrund der Marketing-Überlegungen.

3. Marketing, Public Relations und Besucherforschung

Für uns hat sich dieser Zusammenhang genau umgekehrt erschlossen. Wir waren ursprünglich interessiert an Fragen der Besucherforschung von Museen (Schuck-Wersig 1983), kamen von dort zur Frage der Wirkung öffentlichkeitswirksamer Maßnahmen auf Besucher (Schuck-Wersig/Schneider/Wersig 1988) sowie Nicht-Besucher (Schneider/Schuck-Wersig/Wersig 1987) und stellten uns dann die Frage, inwieweit nicht Öffentlichkeitsarbeit nur ein Bestandteil eines Gesamtkonzeptes sein müßte, das man auch als Marketing beschreiben könnte.

In einer Pilot-Studie (schriftliche Befragung) zu Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit (Schneider/Schuck-Wersig/Wersig 1986) unter den Teilnehmern der bekannten "Klein-Erhebung" (Klein 1984) fanden sich Beispiele für eine breites Spektrum von Museums-Verhaltenweisen:

- *flächendeckende Öffentlichkeitsarbeit*, d.h. mit fast allen Formen, die landläufig verwendet werden, einschließlich Zielgruppenarbeit
- *Öffentlichkeitsarbeit im regionalen Einzugsbereich* mit Schwerpunkten, die dort angemessen erscheinen
- *selektive Öffentlichkeitsarbeit*, d.h. Konzentration auf einige Formen
- *minimalistische Öffentlichkeitsarbeit*, d.h. es wird selten und vereinzelt etwas unternommen

- *Arbeit im Verborgenen.*

Klare Marketingkonzeptionen waren daraus nicht abzulesen (und auch nicht erfragt). Aber mit aller Vorsicht gegenüber den zugänglichen Daten war doch festzustellen, daß zumindest unter dem quantitativen Gesichtspunkt des Publikumserfolgs

- Museen mit schlechteren Umfeldbedingungen diese durch Öffentlichkeitsarbeit etwas ausgleichen konnten
- bei vergleichbaren Umfeldbedingungen Museen mit mehr Öffentlichkeitsarbeit etwas besser abschnitten..

Nach allen Erfahrungen ist aber in den meisten Fällen Öffentlichkeitsarbeit ebenso ein Faktor, der isoliert steht, wie Museumspädagogik. Öffentlichkeitsarbeit wird von Museen nicht thematisiert (und auch von der Fachpresse nicht), an einzelnen Stellen setzen sich offensichtlich aufmerksame Personen besonders ein (insbesondere bei Standortnachteilen), ansonsten erscheint sie - wenn es sie überhaupt gibt - isoliert.

Ähnliches gilt für die Museumspädagogik, die man von außen auch als ein Marketinginstrument ansehen könnte. Sie richtet sich überwiegend an Kinder und Jugendliche, die als prospektive Kunden eine Zielgruppe sein könnten, die für sehr langfristige Marketingüberlegungen spräche. Aber die auf der Tagung 1987 in Hannover zu sammelnden Eindrücke (Nuissl/Paatsch/Schulze 1987a) wiesen eher in eine andere Richtung: Obwohl viele interessante Aktivitäten in Angriff genommen werden, sind sie im jeweiligen Museum doch meist isoliert, nicht in eine übergreifende Museumskonzeption eingebunden und werden eher als eine Alibifunktion der Museen gegenüber dem Bildungsbereich aufgefaßt (wohlgemerkt: nicht von den Durchführenden, aber von den Leitenden). Das Ableiten ins Esoterische

und Eigenbrötlerische kann man sogar an renommierten städtischen Einrichtungen beobachten. Marketing erfordert Marktforschung, die es in der Bundesrepublik Deutschland praktisch nicht gibt. Es gibt eine Besucherstatistik, die allerdings unter Marktforschungsgesichtspunkten nur sehr eingeschränkt interpretierbar ist:

- Ihre Grundeinheit sind individuelle Besuchereignisse, dabei sind - wie unsere Untersuchungen belegen - Museumsbesuche sehr häufig auch soziale Veranstaltungen, also Kleingruppen als Besuchseinheiten
- Sie behandelt alle Besucher unabhängig von der Motivation gleich
- Sie differenziert nicht zwischen Besuchern der ständigen Sammlung und der Wechsel- und Sonderausstellungen
- Sie erfaßt Besucher vor dem Besuch und nicht danach, wenn vielleicht noch Verbesserungsvorschläge eingeholt werden könnten.

Differenziertere Besucherforschung ist für die deutschen Museen kein bedeutsames Thema, und so gibt es auch kaum Einrichtungen, die sich schwerpunktmäßig damit befassen, der Markt ist noch zu eng. Das muß jedoch nicht bedeuten, daß sie sich nicht langsam in eine Marketing-nähere Richtung entwickeln kann. In jüngster Zeit ist neben dem "Kunden" auch bereits das "Produkt" in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt, indem spezielle Präsentationsformen auf ihre Wirksamkeit hin untersucht werden. Allerdings werden diese Aktivitäten nicht etwa von den Museen selbst angestoßen, sondern von anderen Einrichtungen wie dem Institut für Museumkunde oder von Stiftungen (z.B. Bosch 1988).

Ein Fazit unserer Untersuchungen und Beobachtungen in der Bundesrepublik Deutschland verweist auf eine Situation in einem zögernden Aufbruch. Sicher gibt es noch keine Marketingkonzeption im hier angedachten Sinn. Allerdings formieren sich einige Vorstufen, an verschiedenen Stellen, unkoordiniert und auch noch sehr zaghaf.

- Öffentlichkeitsarbeit (als ein wesentliches Marketinginstrument) wird hier und da schon betrieben, meist ohne erkennbare Konzeption. Da, wo die Umstände drängen, kann sich schon eine Entwicklung in Richtung Marketing andeuten.
- Museumspädagogik ist meist ein Engagement in Isolation, die an jedem Ort ganz unterschiedlich ausgefüllt wird. Sie erweckt den Eindruck einer Exklave, deren Marketing-Potentiale nicht gesehen werden und die aufgrund ihrer Randstellung die Entwicklung von Marketing-Konzeptionen auch nicht anstoßen kann.
- Besucherforschung ist eine akademische Angelegenheit, die - so hat es den Anschein - von Museumsdirektoren, wenn sie denn einmal stattfindet, bestenfalls toleriert wird. Einzelne Museen sind bislang an ihrem Markt offensichtlich nicht interessiert. Untersuchungen zum potentiellen Markt (nämlich der Nicht-Besucher), zum Museums-Image, zur konkreten Marktsituation einzelner Museen gibt es praktisch nicht.

Daß in der Bundesrepublik "Marketing und Museen" noch kein Thema ist, ist nicht verwunderlich. Die Komponenten, auf denen man aufbauen könnte - wie Öffentlichkeitsarbeit, Zielgruppenprogramme, Besucherforschung - sind wenig entwickelt, isoliert und zählen sicher in den meisten Fällen nicht zum Kernbestand eines

"Museums-Managements". Dennoch dürfte es an der Zeit sein, zumindest auf die Notwendigkeit und Möglichkeit des Museums-Marketing hinzuweisen.

Die Vermutung liegt nahe, wenn es irgendwo bereits entwickeltere Marketing-Konzeptionen für oder von Museen gibt, daß diese dann in den USA zu entdecken sein würden.

Es lag nahe, den Blick nach Amerika zu wenden, dem Land, in dem Museen sehr viel mehr (und früher) als hier auf Märkte angewiesen waren, in dem Marketing praktisch erfunden wurde und dessen Erfahrungen für uns seit dem 2. Weltkrieg immer eine besondere Rolle gespielt haben. Eine Umfrage unter mehr als 40 ganz unterschiedlichen Museen in großen Städten der USA (Schuck-Wersig/Schneider/Wersig 1988b) zeigte, daß dort die Öffentlichkeitsarbeit deutlich ausgeprägter war als in der Bundesrepublik, eine Vielzahl von unterschiedlichen Aktivitäten gehört dort gewissermaßen zum Museumsalltag. Zwar gibt es Unterschiede eher typologischer Art (Kunstmuseen sind weniger vielfältig als Wissen-

schaftsmuseen), aber das Grundmuster schien überall gleich zu sein. Die Öffentlichkeitsbeziehungen werden immer gewissermaßen zweigleisig gefahren: gute Beziehungen zu den Medien einerseits, Veranstaltungen (für Zielgruppen, muß man vermuten) andererseits.

Das aus der Umfrage deutlich erkennbare höhere Niveau der Öffentlichkeitsarbeit ließ aber auf der anderen Seite viele Fragen offen: Vergleichbare Museen zeigten ganz unvergleichbare Strukturen der Öffentlichkeitsbeziehungen und umgekehrt. Das Interesse, das renommierte internationale und US-amerikanische Fachzeitschriften an der Untersuchung zeigten, deutet an, daß man auch dort das Thema Öffentlichkeitsarbeit noch nicht ausreichend thematisiert hat (jedenfalls nicht auf einer systematisch-wissenschaftlichen Ebene). Unsere Fragen nach empirischer Besucherforschung blieben unbeantwortet, ein Indiz, daß dies auch in den USA kein wesentlicher Schwerpunkt zu sein scheint.

4. Gibt es ein Museums-Marketing in den USA?

Zu dieser Frage ließ sich aus unserer Umfrage zur Öffentlichkeitsarbeit zunächst einmal nur ableiten, daß es das vielleicht gibt, da doch eine ganze Reihe von Museen, die uns geantwortet hatten, von Aktivitäten berichteten, die durchaus fast alle Sektoren des Marketing-Raumes, den wir in Kap. 2 angedeutet haben, betreffen. Aber steht dahinter wirklich **eine** Marketing-Konzeption oder eine **Marketing**-Konzeption oder eine **Marketing**-Konzeption?

Um dies festzustellen, führte kein Weg daran vorbei hinzufahren, sich die Museen, ihre Städte, ihre Menschen anzusehen, mit ihnen zu reden, ein Gefühl für ihre Situation zu bekommen. Wir sind mit zwei Haupthypothesen losgefahren:

(1) Städtische Museen sind visuelle Erlebnisräume, die selber im visuellen Erlebnisraum Stadt stehen. Sie sollten mit diesem Erlebnisraum Stadt rechnen, indem sie ihn als Konkurrenz oder sich als Ergänzung dazu empfinden. Wir unterstellen also eine tendenzielle Verbindung zwischen der visuellen Erlebnisqualität der Stadt und der, die sich das Museum gibt.

(2) Städtische Museen stehen in einem Wettbewerb mit anderen Freizeiteinrichtungen, und zwar insbesondere solchen, die auch visuelle Erlebnisqualitäten vermitteln und/oder sich musealer Komponenten oder Fragmente bedienen. Sehen die Museen dies und reagieren sie darauf?

Diese Frage ist zwar nicht so, aber doch ähnlich - zumindest für Europäer - thematisiert worden von Eco (Eco 1985). Seine These von der "Hyperrealität" ist ja - nicht nur weil man in den USA darauf angesprochen wurde - für unsere Thematik relevant. Museen als Orte des Authentischen könnten - wenn sie Marketing-Konzepte aufgreifen - zu Orten der Nicht-Authentizität werden und damit eine wesentliche Eigenschaft verlieren, die sie zu wertvolleren Freizeiteinrichtungen als Freizeitparks machte. Selbst wenn man dieser - hypothetischen - Gefahr nicht erliegen sollte, ist doch die Spanne, in der sich der potentielle Museumsbesucher in den USA befindet, ein wesentlicher Faktor, der in die spätere Interpretation der Ergebnisse und Eindrücke eingehen muß. Es ist dies die Spanne zwischen der Realität seiner Welt, die sich aus großen Flächen, hohen Häusern, Meer, Canyon usw. speist, und der von Eco benannten Hyperrealität der Stätten, die Realität vorgaukeln. Leider hat uns Eco Analyse und Schlagwort für die Realität vorenthalten, sonst wäre eventuell deutlich geworden, daß für einen Europäer die Hyperrealität vielleicht nur deshalb so künstlich erscheint, weil sie Äquivalent einer Realität ist, die selber bereits künstlich ist und so sein soll. Doch dazu später.

Es konnte also bei der Untersuchung nicht nur um die Museen gehen, sondern es mußte auch ihr visuelles Umfeld einbezogen werden. Dem kam entgegen, daß unsere bisherigen Materialien, aber auch die Überlegungen zum Kontext "Museen und Marketing" wesentlich von großstädtischen Situationen geprägt waren. Um einen möglichst breiten Überblick zu gewinnen, wurden folgende Orte, die die visuelle Erlebnisfähigkeit großer Teile der amerikanischen Bevölkerung prägen (auch als Schauplätze von Fernsehserien, Filmen und als Touristenattraktion), einbezogen: New York City, Chicago, San Francisco, Las Vegas/Gran Canyon, Los Angeles, Houston,

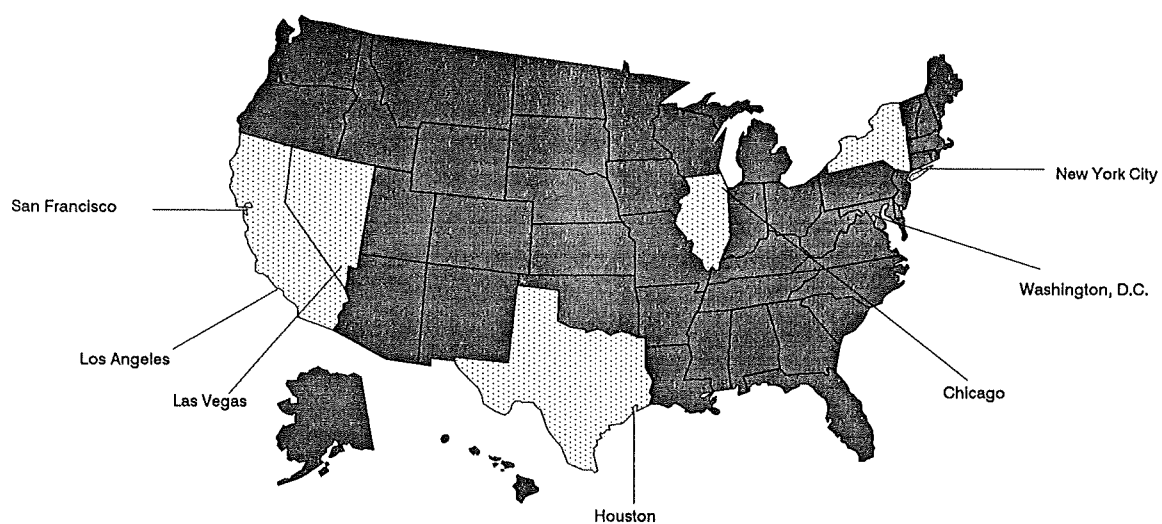


Schaubild 2

Washington, D.C. (vgl. Schaubild 2). Hier wurden Museen besucht, wurde mit Museumsleuten gesprochen, wurden Plätze der Hyperrealität und der Realität aufgesucht - knapp fünfzig Erlebnisräume, sieht man von den Hotels, Restaurants, Läden und Fernsehprogrammen ab, die ja auch Teil dieser visuellen Welt sind (vgl. Anlage 1).

Vielleicht gehören einige der folgenden, auf dieser Basis entstandenen, Beobachtungen nicht

zum Komplex "Museum und Marketing", vielleicht aber doch, und so wollen wir sie vor die vorläufige Beantwortung der Ausgangsfrage stellen.

- Die Bilderwelt des amerikanischen Fernsehens ist weit weniger faszinierend als uns dies aufgrund des Abschöpfens des Rahms durch unsere Fernsehanstalten erscheinen mag. Spitzensendungen muß man im Wust der Billigen bis Mittelmäßigen suchen, die Unter-

brechungen durch Werbung sind etwas, an das sich auch Amerikaner nicht immer gewöhnt haben; die Werbespots selber sind meist auf dem unteren deutschen Niveau. Die Befürchtungen Postman's werden etwas verständlicher, wenn man sieht, daß dieses Niveau durchaus auch auf renommierte Museen übergreifen kann (etwa im Museum of American History in Washington D.C.).

- Der Freizeitsinn der Amerikaner hat offensichtlich ein Pendant in Form von bürokratischem Masochismus. Vergnügen nimmt für Amerikaner häufig genug die Form der "Tour" an, in der man von Platz zu Platz gebracht wird, zwischendurch geduldig in Schlangen wartet. Ein Aushängeschild der hyperrealen Vergnügungswelt, Disneyland, zeigt dies im Extrem, bei dem man geradezu von "Fernsehen verkehrt" sprechen kann: Nicht die Bilder laufen vor einem ab, sondern man wird vor den Bildern vorbeigezogen, -gefahren, -geführt etc. Das PR-Instrument "Führung" muß daher in den USA anders verstanden werden; es ist etwas, was der Amerikaner offensichtlich erwartet, vielleicht auch, weil sein Freiheitsdrang aufgrund der großen räumlichen Entfernungen mit der Entscheidung, sich zu einem bestimmten Ort zu begeben, bereits genug belastet wird.
- Die Bilderwelt der Vergnügungseinrichtungen (etwa Disneyland, Las Vegas) ist bunt, grell, grob nachbildend, vielfältig aber meist doch recht anspruchslos. Es ist auch nicht unbedingt die Bilderwelt der wichtigste Faktor, der den Reiz dieser Stätten auszumachen scheint - sie sind eigentlich keine Seh-Orte, sondern Orte, an denen viel Lärm (z.T. in Form von Musik) und Bewegung herrscht, die Bilder bekommen so schnell den Charakter von Kulissen für die ständige Bewegung.

Dies ist die eine Seite der Bilderwelt: der relativ zähflüssige, aber in sich inkonsistente Fernsehstrom, die Bilder, an denen man vorbeigeführt wird, die Kulissen für die eigene eher passive Sinnlichkeit. Dem steht aber auch eine andere Seite der Bilderwelt entgegen:

- Die Landschaft ist sicherlich ein Faktor, der unser Sehen mehr bestimmt als uns bewußt wird. Natürlich haben wir davon nur wenig sehen können, aber einige Eindrücke bleiben haften, die sicherlich auch Amerikaner nicht unbeeinflusst lassen: die Weite des Landes (sieht man vom Ausnahmefall Manhattan ab), die Eintönigkeit, der dann häufig genug atemberaubende Naturereignisse gegenüberstehen (Gran Canyon), die Sicht der Welt von oben, d.h. aus dem Flugzeug. Zur Landschaft gehört natürlich auch die Kulturlandschaft, d.h. die von Menschen geformte - als Beispiel sei hier auf Lake Mead (den durch den Boulder-Staudamm entstandenen "See") verwiesen. Das Land und seine Landnahme drängen die Perspektive des Großen und Weiten förmlich auf. Wer mit menschlichen Produkten etwas vermitteln will, muß zwangsläufig damit rechnen, daß dies auch gemessen werden kann und muß an dem, was dieses Land und seine Inbesitznahme durch den Menschen optisch bieten.
- Wer über die visuelle Welt amerikanischer Städte redet, kann an der Architektur nicht vorbeigehen. Die City-Bereiche der besuchten Städte sind eine Fülle von einander widersprechenden und miteinander konkurrierenden Eindrücken, die als visuelle Erlebniszone gedacht sind. Ob es sich dabei um das Miteinander von älteren, modernen und post-modernen Gebäuden wie in Manhattan handelt (das als visuelles Erlebnis auch begriffen wird, wie der Erfolg der Aussichtsplattform von World Trade Center und Empire State

Building zeigt) oder die Konfrontation von Architektur und monumentaler Kunst (Chicago, Houston) oder die Anreicherung von höchst widerspruchsvollen, aber in sich sehr eigenwilligen Architekturen in Houston - immer entsteht dabei eine Schaulandschaft, in der der Blick hier gefangen wird, dorthin wandert, auf dicke Mauern prallt, nach oben gewendet wird oder von oben auf eine Bewegung gewendet wird. Auch hier spielt die Höhe eine Rolle und der Wettbewerb der Objekte oder besser ihr Zusammenspiel eine Rolle.

- Die Rolle der "Kunstwerke" im City-Bereich sollte nicht unterschätzt werden. Dazu zählen nicht nur die monumentalen Plastiken (keine Stadt ohne Calder), sondern auch viele andere Accessoires: Steine (Marmor, Granit) mit auf Hochglanz polierten Oberflächen, reflektierende und spiegelnde Metalle, fließende Wasser und Fontänen, an denen sich das Licht bricht, geschickt gesetzte, meist baumhohe Pflanzen, Überdachungen mit schattenwerfenden Verstreubungen, Lichter und Beleuchtungen, flatternde Fahnen sind Gegeneffekte der Bewegung, der Brechung. Neben dem Monumentalen, das man nur absichtlich in den Blick bekommt, wenn man ihn hebt, ist hier auch in Augenhöhe eine Welt der visuellen Eindrücke aufgebaut, die selten eindeutig ist, sondern auch immer Bewegung ermöglicht, und wenn es über Spiegelungen nur die eigene oder die anderer ist. Das Auge kann - im City-Bereich - immer etwas Neues, Interessantes finden; ausruhen kann es eigentlich am ehesten an stationären, aber dann auch meist bewegten Objekten wie Fontänen, Wasserkaskaden, beweglichen Plastiken - und in der Tat scheinen diese anderen Bewegungsgesetzen zu folgen als die Bewohner und Befahrer dieser Welt. Vielleicht auch, weil sie weniger geräuschvoll sind und ihre quasi-

ruhestiftende Wirkung tatsächlich vor allem von ihrer Geräuschlosigkeit herrührt.

Beide Aspekte der amerikanischen Bilderwelt kondensieren gewissermaßen im Konsumbereich. Auf der einen Seite die mit allem möglichen vollgestopften bunten, grellen, Angebote der Billighändler, auf der anderen Seite die perfekten Konsuminszenierungen der großen Kaufhäuser, der Kaufstätten wie des Trump Tower in New York, der Flanierinseln wie der Galleria in Houston, der Attraktion für sich selbst des Rodeo Drive in Los Angeles, der Touristenattraktion des Ghirardelli in San Francisco. In beiden Extremen ist wahrscheinlich die Konsuminszenierung das Aufregendste an visuellen Eindrücken, was die USA hervorbringen. Wenn Museen sich als visuelle Attraktionen verstehen, dann ist in den USA sicherlich ihr diesbezüglicher Hauptkonkurrent hier zu sehen, und zwar in beiden Extremen, denn der Ortsansässige wird sicherlich beide zu seiner Lebenswelt wählen müssen, der Tourist aus der Provinzstadt wird das grelle Extrem kennen und daher das perfekte Gegenbild der Cities gerne aufnehmen.

Die Bilderwelt oder die Welt der visuellen Eindrücke, die man in den USA haben kann, ist - wie wir hier an einigen Aspekten gezeigt haben - widersprüchlich und vielfältig. Zwar ist der Taxifahrer, der uns erzählt, daß er sein ganzes Leben lang nicht aus Illinois herausgekommen sei, sicherlich kein Einzelfall, aber vieles von dem, was wir hier angedeutet haben, nimmt er eben doch zur Kenntnis, und sei es nur über die Medien.

Aber was haben diese Beobachtungen mit Museums-Marketing in den USA zu tun? Sie sollen demonstrieren, daß Institutionen, die sich als ein visuelles Angebot verstehen, in einer Umwelt existieren, die weiß Gott nicht arm an visuellen Angeboten ist - auf der einen Seite alle

Spielarten des Kitsches, auf der anderen Seite Perfektionen, die so aufwendig sind, daß Museen ihnen kaum nacheifern können. Mit beidem muß man als Museum allerdings rechnen, weil beides zur preisfreien Umwelt der potentiellen Museumsbesucher gehört.

Dies könnte eine echte Marketing-Herausforderung begründen. Aber, um es kurz zu machen, Marketing-Strategien, die gewissermaßen von der Funktion eines Museums als Ort des Schauens ausgingen, waren nur rudimentär festzustellen. Dafür kann ein prägnantes Beispiel herangezogen werden. Das Smithsonian Institute in Washington D. C. unterhält eine Reihe von Museen, die überwiegend am Touristentrampelpfad der Mall liegen und sowohl von der Grundfinanzierung durch den Bund her abgesichert sind, als auch an Besucherzahlen keinen Mangel haben - sie fallen ihnen zwischen Lincoln Memorial und Capitol gewissermaßen automatisch zu. Eines der Museen, die Freer Gallery, stellte allerdings den Kustoden ein Problem: Der Stifter hatte Auflagen erlassen (kein Leihverkehr von Objekten, bestimmte Präsentationsformen), die eine Anpassung an neuere Museumspraktiken erschwerte. So entstand der Plan, hier einen thematisch ähnlichen Museumskomplex direkt daneben neu zu etablieren - auf der Basis wieder einer Stiftung (von Arthur M. Sackler). In dieser prallen Museumslandschaft (in der u.a. auch noch die in ihrer Sammlung überwältigende National Gallery vorhanden ist) war dies sicherlich eine Marketing-Aufgabe ersten Ranges.

Die Aufgabe wurde gelöst, aber mit sehr viel verteilten Rollen: Zunächst wurde nicht ein Museum neu gegründet, sondern ein Komplex mit vier verschiedenen Einrichtungen (hinter denen zweifellos jeweils unterschiedliche Interessen standen) - die Arthur M. Sackler Gallery, das National Museum of African Art (das schon vorher bestanden hatte, aber hier neu einquartiert wurde), das

S. Dillon Ripley Center für Wechselausstellungen und über der Erde (da diese Museen weitgehend unter der Erde liegen) der Enid A. Haupt Garten. Dies ist als eine Joint Venture anzusehen, bei der lediglich in der Startphase eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit stattfand. Die vier Einrichtungen präsentieren sich sehr unterschiedlich, die Außenpräsentation der Arthur M. Sackler Gallery und Freer Gallery, die beide gemeinsam verwaltet werden, unterscheidet sich wie Tag und Nacht. Die Arthur M. Sackler Gallery verfügt über eine Öffentlichkeitsarbeitsabteilung, eine Bildungsabteilung, einen gut laufenden Museumsladen und über einen wissenschaftlichen Stab, der die Museumspräsentation gestaltet - und alle arbeiten relativ unabhängig voneinander. In diesem Fall, in dem mit verschiedenen Repräsentanten Gespräche geführt werden konnten, wurde deutlich, daß zwar fast alle - die Öffentlichkeitsarbeiter, die Museumspädagogen, die Gewerbeverantwortlichen - jeweils ihren Markt sehr genau und professionell im Auge haben und auch recht erfolgreich und gut bearbeiten, daß aber eine alles übergreifende Marketing-Konzeption, die in die verschiedenen Marktsegmente durchschlägt, nicht vorhanden ist. Dies gilt noch viel weniger für die verschiedenen Museen der Smithsonian Institution insgesamt - diese verfügt zwar über eine Reihe von Ansätzen, die Institution als Ganze zu vermarkten (eine renommierte wissenschaftliche Zeitschrift, Vereine), diese greifen aber nicht auf die einzelnen Museen durch.

Der Gesamteindruck stellt sich ziemlich schnell ein: In den amerikanischen Museen ist sehr viel Marktbewußtsein vorhanden und das Management läßt dieses Marktbewußtsein sich auch entfalten. Aber dieses Marktbewußtsein entsteht an verschiedenen Stellen, die unterschiedliche Märkte im Auge haben. Die Übergabe-Instrumente werden manchmal noch durch die gleichen Graphiker und Druckereien optisch zusammengehalten, die kollektiven Besprechungen zwi-

schen den Leitern der verschiedenen Departments werden ein Mindestmaß an Abstimmung schaffen. Aber konsequentes Marketing, in dem von der Präsentation bis zur Werbung alles einer gemeinsamen Konzeption unterliegt, war nicht festzustellen, auch wenn das Bemühen, die verschiedenen Aktivitäten zu koordinieren, nicht zu übersehen war.

Wir prägen für die US-amerikanische Situation den Ausdruck "intuitives Marketing", um damit zum Ausdruck zu bringen, daß hier zwar bei den meisten Beteiligten eine klare Marktausrichtung besteht, diese aber nicht durch eine gemeinsame Marketing-Strategie geprägt und ausgeformt ist, sondern eher einigermaßen mühevoll und brüchig aufeinander abgestimmt wird. In den einzelnen Sektoren gibt es ohne Zweifel viele Aktivitäten über deren Übertragbarkeit man sich Gedanken machen sollte. Für die Konzeption des Museums-Marketing jedoch gibt es auch in den USA noch einen weiten Markt. Museen zeigen auch dort häufig die Handschrift des Gründers oder Stifters und der Kuratoren - die am Markt Interessierten rangieren danach und das dann auch auf getrennten Geleisen. Nur einer unserer Gesprächspartner war wirklich an den Inhalten und Präsentationsweisen im Museum interessiert und es war gleichzeitig derjenige, den sein Marktsegment (Journalisten) offensichtlich am wenigsten interessierte.

Selbst in den USA scheinen Museen sich selbst treu zu sein. Die marktbezogenen Rollen werden professionell besetzt und ihren Beziehungen zu ihren Marktsegmenten überlassen. Man läßt sie. Eine marketingmäßige Integration findet kaum statt.

Das Marktbewußtsein in den amerikanischen Museen scheint vor allem durch zwei Merkmale gekennzeichnet zu sein:

- Es ist "departmentalisiert" - die Leiter der Verkaufsgeschäfte haben eins, die Öffentlichkeitsarbeiter haben eins, die Bildungsleute haben eins usw. Jedes Department hat ein häufig gut entwickeltes Marktbewußtsein. Aber es bezieht sich auf jeweils andere Marktsegmente. Diese verschiedenen Marktbewußtseinslagen werden zweifellos in den Abteilungsleitersitzungen miteinander koordiniert. Aber der Eindruck drängt sich auf (der natürlich bei der möglichen Erfahrungsbasis nur ein Eindruck bleiben muß), daß sie nicht dort entstehen. Museums-Marketing ist dort so etwas wie ein Marketing-Puzzle - wenn alles stimmt, paßt es auch zusammen.
- Es ist "intuitiv" - diejenigen, die in ihren Segmenten Marketing betreiben, sehen dies selten als "Marketing", sondern eher als professionelles Ausfüllen ihrer Aufgabe. Meist bewirkt das Wort "Marketing" schon eher Abwehrreaktionen als Zustimmung. Marktforschung oder -erkundung wird praktisch nicht betrieben. Marktorientierte Konzeptionen wurden selten eingebracht, die Argumentation, warum man etwas so oder so macht, ging eher von der eigenen Aufgabenstellung und deren professioneller Interpretation aus.

Diese Beobachtung/Beobachtungen lassen sich einigermaßen miteinander in Einklang bringen: Auch amerikanische Museen sind Museen, d.h. Einrichtungen, in denen die interne Organisationsform der klassischen Museumsauffassung, eine wissenschaftlich bedeutsame Sammlung zustande zubringen, den Vorrang einräumt (d.h. den Kuratoren). Die marktbezogenen, außenorientierten Abteilungen sind als notwendig erkannt (weit mehr als in der Bundesrepublik), werden aber zu dem eigentlichen Kern additiv hinzugefügt: Hier entstehen Fronten, die durch kooperative Abteilungsgliederung harmonisiert werden.

Daß dies dennoch zu insgesamt recht interessanten Konzepten führt, die häufig genug auch zusammenpassen (ohne deswegen gleich integrierte Marketing-Konzeptionen zu sein), dürfte an drei Faktoren liegen

- dem ungeheuren **Engagement** für die Sache des Museums, dem man eigentlich überall begegnet ist (und ohne das vieles auch nicht möglich wäre - dazu spielen die Volunteers eine zu große Rolle).
- der **Professionalität** der Mitarbeiter, die an der Marktfront stehen.
- der Tatsache, daß Marketing oder zumindest **Marktorientierung** für Amerikaner eine Selbstverständlichkeit ist.

Das amerikanische Museums-Marketing ist sicher noch kein voll entfaltetes Marketing, sondern eher eines, das auf der professionellen Ebene derer entsteht, die Kontakte mit den verschiedenen Marktsegmenten haben (einschließlich des Management, eher gegen die Kuratoren), dann kollegial aufeinander abgestimmt wird und sich vor allem aus einem überall vorhandenen Marktbewußtsein speist.

Damit werden Übertragungsfragen von den USA nach Deutschland problematisch. Alle drei Voraussetzungen des intuitiven Marketing sind in Deutschland so nicht gegeben:

- Engagement für die Sache Museum gibt es außerhalb der Museen nur recht wenig und wenn, dann wird es häufig vom Museum wenig gestützt. Von den potentiellen Märkten wird auf die Museen sehr wenig Druck ausgeübt,

sich für sie zu engagieren und die Museen tun auch nicht sehr viel dafür, einen solchen Druck zu erzeugen (mit dem sie dann ja politisch argumentieren könnten). Die Sammlung und die wissenschaftliche Aufgabe scheint immer noch die bestimmende Engagement-Quelle in und um Museen zu sein.

- Die an den Marktfronten stehenden Mitarbeiter sind häufig Personen, die eigentlich lieber Kuratoren sein würden (davon haben wir in Washington auch einen getroffen). Sie sind daher auch eher nach innen (der Sammlung, der Wissenschaft) verpflichtet, als der Entwicklung der Marktbeziehungen. Funktional sind sie selten Profis - und das reicht bis in die Management-Ebene, in der häufig gute Wissenschaftler sitzen. In den USA sitzen da meist gute Manager.
- Kapitalistische Prinzipien gelten im deutschen Kulturbetrieb als unfein und viele plumpe Versuche der Übertragung sind geeignet, dieses Vorurteil zu verstärken (immer dann, wenn Kultur nur als Vorwand für Touristenspektakel verwendet wird wie bei Festivals, Jahrhundertfeiern, europäischen Kulturhauptstädten etc.). Kultur und Markt sind in Deutschland Konzepte, die für seriöse Kulturarbeiter (als die sich Museen sicher verstehen) nicht zusammenpassen. Die Leichtigkeit, mit der in den USA diese beiden Bereiche zusammengebracht werden können, scheint es bei uns nicht zu geben - weil "Markt" den Intellektuellen anrühlich ist (hier muß es immer um die "Sache", die "Inhalte" gehen) und weil "Kultur" allzuhäufig von Politikern und Geschäftemachern als Vorwand benutzt wird.

Das "intuitive Marketing", das in den USA zu konstatieren ist, läßt sich also sicher nicht auf die Bundesrepublik übertragen, weil das allgemeine Klima nicht entsprechend entwickelt wird. Aber das systematische Wesen der Deutschen könnte das "intuitive Marketing" in ein "bewußtes Marketing" verwandeln. Selbst wenn man die Vorausset-

zungen eher skeptisch einschätzt, könnte es sich lohnen, die Komponenten des "intuitiven Marketing" etwas näher zu betrachten.

5. Grundpositionen des "intuitiven Marketing"

Marketingstrategien haben auch amerikanische Museen nicht, zumindest nicht bewußt und gezielt. Dennoch zeigen viele ihrer Aktivitäten in diese Richtung. Man könnte also sagen, daß es so etwas wie ein "intuitives Marketing" gibt, das sich aus der Situation heraus ergibt, in der ein Museum steht, sowie aus seinem Selbstverständnis. Die wesentlichsten Komponenten, die dieses intuitive Marketing prägen, sollen im folgenden näher betrachtet werden.

5.1. Das Museum hat viele Zielgruppen

Bevor wir uns den einzelnen Zielgruppen etwas genauer zuwenden, noch eine Bemerkung: Bei den von uns besuchten Museen in amerikanischen Metropolen konnte man eigentlich damit rechnen, auf sogenannte "Touristenmuseen" zu treffen, also auf Museen, die sich auf ihren Lorbeeren, sprich ihrem aus ihrer Sammlung begründeten Renommée, ausruhen und nicht sehr viel mehr tun, als morgens ihre Pforten zu öffnen. Umso größer die Überraschung, als wir feststellten, daß sich keines der Museen - auch nicht das J. Paul Getty Museum oder das Museum of Modern Art oder gar das Metropolitan Museum mit ihren hochklassigen Sammlungen - zu schade

oder zu fein fand, Menschen aus ihrer lokalen Umgebung zu betreuen und zwar tagtäglich! Nicht auszudenken, wie elitär das Getty Museum wäre, wenn es in Deutschland läge ...

Die wohl traditionellste Zielgruppe von Museen überhaupt wird auch in amerikanischen Museen intensiv betreut: die **Kinder**. Sie sind, so hofft man, die Besucher von morgen, also möchte man sie möglichst früh an die Museumswelt gewöhnen. So gibt es einige Museen, die bereits Kinder ab 4 Jahren (in Begleitung eines Erwachsenen) unter ihre Fittiche nehmen. Das Art Institute of Chicago etwa bietet jeden Samstag und Sonntag für Kinder von 4 bis 6 Jahren einen "Early Bird Workshop" an. Wenn es wollte, könnte so ein "Museumskind" bis zu seinem Zwölften, ja in einigen Fällen sogar bis zu seinem 18. Lebensjahr ohne Unterbrechung an Aktivitäten im Museum teilnehmen. Damit würde es gleichermaßen den Eltern etwas Freiraum schaffen und dennoch nicht pausenlos vor dem Fernseher sitzen.

Nun leben Kinder ja nicht alleine, sondern sind besonders in den ersten 10 Lebensjahren eingebettet in die Gemeinschaft der **Familie**. Will man also Kinder für sich gewinnen, muß man auch die Eltern auf seiner Seite haben. Mit speziellen Familienprogrammen, die fast alle Museen anbieten, schlägt man gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe: Man gewinnt nicht nur Kinder als potentielle Besucher - übrigens auch die ängstlichen, die allein in keinen Kurs gingen -, sondern bindet auch Erwachsene stärker an sich oder schafft doch zumindest daheim ein wohlwollendes Klima für Museumsbesuche.

Family Programs

The Art Institute of Chicago

Spring 1988



2:00-4:00 Family Workshop: Acting It Out

Sunday, March 13

- 12:30-1:30 Early Birds: Teacher's Choice
- 12:30-1:30 Drawing in the Galleries
- 2:00-4:00 Family Workshop: Teacher's Choice

Saturday, March 19

- 10:30-11:30 Early Birds: Ice and Green Clouds
- 1:00-2:00 Gallery Walk: Brushstrokes and Dashes
- 2:00-4:00 Family Workshop: Ice and Green Clouds

Sunday, March 20

- 12:30-1:30 Early Birds: Ice and Green Clouds
- 12:30-1:30 Drawing in the Galleries
- 2:00-4:00 Family Workshop: Ice and Green Clouds

Saturday, March 26

- 10:30-11:30 Early Birds: Fantasy Flowers
- 1:00-2:00 Gallery Walk: Art of the Orient
- 2:00-4:00 Family Workshop: Fantasy Flowers

Sunday, March 27

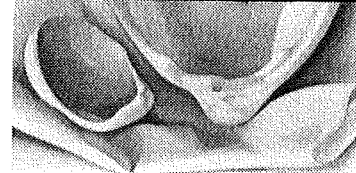
- 12:30-1:30 Early Birds: Fantasy Flowers
- 12:30-1:30 Drawing in the Galleries
- 2:00-4:00 Family Workshop: Fantasy Flowers

Sunday, April 24

- 12:30-1:30 Early Birds: Tissue-paper Mosaics
- 12:30-1:30 Drawing in the Galleries
- 2:00-4:00 Family Workshop: Acting It Out

Saturday, April 30

- 10:30-11:30 Early Birds: Dressing Up
- 1:00-2:00 Gallery Walk: Flower Art
- 2:00-4:00 Family Workshop: Body Adornment—Jewelry-making



Sunday May 15

- 12:30-1:30 Early Birds: My Family
- 12:30-1:30 Drawing in the Galleries
- 2:00-4:00 Family Workshop: Family Portraits

Saturday, May 21

- 10:30-11:30 Early Birds: Sock Decoration—bring your own socks
- 1:00-2:00 Gallery Walk: Mother Love
- 2:00-4:00 Family Workshop: Sock Decoration—bring your own socks

Sunday, May 22

- 12:30-1:30 Early Birds: Sock Decoration—bring your own socks
- 12:30-1:30 Drawing in the Gallery
- 2:00-4:00 Family Workshop: Sock Decoration—bring your own socks

Saturday, May 28

- 10:30-11:30 Early Birds: Hand Signals
- 1:00-2:00 Gallery Walk: Natural Wonders

Besonders gründlich vorbereitet zu sein scheinen die "Parent/Child Workshops" des Museums of Modern Art, New York, bei denen dem gemeinsamen Treffen eine Sitzung vorangeht, die nur für die Eltern oder Großeltern gedacht ist oder auch

für andere "interested in sharing their enthusiasm for art with a child ...".

Die zweite soziale Gemeinschaft, in der sich Kinder bewegen, ist die der Schulklasse. Schulkinder erreicht ein Museum am leichtesten über



Exploratorium staffer Ron Hipschman demonstrates the exhibit *Pluses and Minuses*

Teacher Institute Holds Science & Math Teachers' Workshop

On January 29, 350 science and math teachers from the San Francisco Unified School District middle and high schools came to the Exploratorium for a staff development day.

Chris de Latour, director of the Exploratorium Teacher Institute, which conducted this program, described the day as "controlled chaos." He said, "From our perspective, it was a fine success. The teachers enjoyed themselves, especially making contact with colleagues and sharing resources and ideas. They have so little opportunity to do that. An important part of our workshop program is such connections. Exploratorium exhibits is a great way to start dialogues."

After an introductory hour the group divided into thirty small discussion groups. Each group was led by workshop guides, who were Exploratorium staff, Exploratorium adjunct teachers, or San Francisco teachers. Discussions were offered in college preparatory and general mathematics, and in physical, earth, and life sciences;

the focus was on ways of bringing things learned at the Exploratorium back to the classroom.

Christopher Palm, Science Curriculum Team Leader of SFUSD staff development and a coordinator of the workshop, said, "The Exploratorium offers us the opportunity to engage our students in an active understanding of scientific and mathematical concepts through the creative use of its exhibits."

Amid growing national concern that our schools are failing to teach science and mathematics, the efforts of the Exploratorium Teacher Institute are especially significant. An editorial in the *San Francisco Chronicle* recently stated that, "science education in the United States is lagging behind much of the rest of the world."

The Exploratorium Teacher Institute was created in the fall of 1983 to be a resource for science and math teachers in Bay Area schools—to give them new approaches, new tools, and new ideas. A three-year grant in 1984 from the National Science Foundation made possible the first Summer Institute.

This year's Summer Institute, which takes place from mid-June to August, will bring 100 teachers to the museum. Each teacher will spend four hours a day for 20 days and will receive a stipend. Almost half of the teachers attending this year's Summer Institute will be alumni from past summers; the rest will be new to the Exploratorium. Teachers may also obtain three units of credit for this work through the Physics Department of San Francisco State.

In the past four and a half years, the Teacher Institute has served nearly 500 middle and high school teachers with workshop discus-

San Francisco middle school teacher



Lehrer. So gab es in unserer Untersuchung in der Tat kein Museum, das die Zielgruppe Lehrer ausließ. Erschöpft sich in den meisten deutschen Museen die Betreuung der Lehrer damit, ihnen Ausstellungen anzukündigen und vielleicht noch Informationsmaterial bereitzustellen, so bemühen sich amerikanische Museen offenbar besonders um die berufliche Weiterbildung der Lehrer. Wird also der deutsche Lehrer hauptsächlich als Vermittlungsperson zwischen dem Museum und den Schulkindern betrachtet, so wird der amerikanische Lehrer eher als Individuum in seiner Beziehung zu seinem Beruf gesehen. "Teacher

Workshops", oft über zwei Tage, gehören fast zum Standardprogramm eines jeden Museums. Darüber hinaus geht z.B. das Exploratorium in San Francisco, das über sein ihm angeschlossenes Exploratorium Teacher Institute neben Orientierungsfragen auch Sommer-Camps für Lehrer anbietet, die nicht nur Möglichkeiten der Weiterbildung eröffnen, sondern vor allem den Gedankenaustausch mit Kollegen. Wie zielgenau das Exploratorium mit seinem Angebot trifft, beweisen die Teilnehmerzahlen: 350 Teilnehmer am "Staff Development Day" (29.1.1988), jeweils 100 Lehrer beim "Summer Institute".

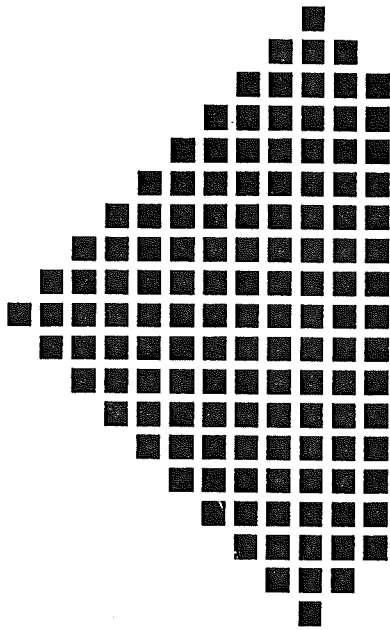
Als logische Konsequenz, die sich aus der Betreuung von Klein- und Schulkindern ergibt, nehmen sich einige Museen auch der **Studenten** an. Dies umfaßt nun aber nicht die Studentenschaft allgemein, vielmehr bemüht man sich, Studenten anzusprechen, deren Studienfach in Beziehung zur Sammlungsthematik des Museums steht. Dies sind für das Museum of Modern Art, New York, Studenten der Kunstgeschichte bzw. der Kunstakademie, für das Museum of Science and Industry, Chicago, Studenten naturwissenschaftlicher Fächer. Eine Ausnahme bildet die Fisher Gallery der University of Southern California, Los Angeles, die - auch räumlich - in die Universität integriert ist und versucht, der Studentenschaft allgemein moderne Kunst ein wenig näher zu bringen. Es versteht sich von selbst, daß fast alle

Museen für Studenten ermäßigte Mitgliedschaftsgebühren anbieten.

"Community Groups", wie Vereine, Verbände kirchlicher, karitativer und sonstiger Art werden besonders über spezielle Führungen und Programme angesprochen, wie z.B. beim National Museum of African Art, Smithsonian Institution oder des Hirshhorn Museum, beide Washington.

Speziell ausgewiesene **Seniorenprogramme** bietet das Museum of Fine Arts, Houston, an. In seinen "Older Americans Classes" soll den älteren Mitbürgern die Freude an der eigenen künstlerischen Tätigkeit vermittelt werden sowie soziale Kontakte verstärkt werden. Über das oftmals immense Angebot von Führungen, Galeriegesprächen und Vorträgen werden aber auch in den meisten anderen Museen diese Altersgruppen angesprochen.

Student MoMA



The Museum of Modern Art was founded nearly sixty years ago for the purpose of helping people understand, enjoy, and use the visual arts of our time. Since then it has assembled the most important collection of twentieth-century art in the world, contained in six departments: Painting and Sculpture, Photography, Architecture and Design, Film, Prints and Illustrated Books, and Drawings. In addition to its collection, the Museum presents an enormous variety of temporary exhibitions, film screenings, and special events.

The Museum of Modern Art

11 West 53 Street, New York, New York 10019 (212) 708-9400

Especially for Seniors

May 27

Wuthering Heights

Impetuous Cathy is attracted to brooding Heathcliff but rejects him for a wealthy country squire in this magnificent version of Emily Bronte's haunting tale of passion, starring Laurence Olivier, Merle Oberon, and David Niven (104 min., b/w, 1939).

The film shows at 10:00 am in Brown Auditorium. Admission is \$1 for senior adults, \$2.50 for museum members, and \$3 for the general public.

Auditorium at 10:00 am; reservations are required. Admission is \$2 for senior adults, \$3 for museum members, and \$3.50 for the general public.

Individuals may purchase tickets (which include museum admission) at the door, but groups with more than 10 people must purchase tickets in advance. For more information on the July program, see page 24.

July 1

The Pasadena Philharmonic Orchestra

A lively combination of Broadway musical tunes and patriotic selections celebrate the forthcoming Fourth of July weekend. Enjoy refreshments after the performance. Music director: Barbara Eads.

The program will be held in Brown

The Older Americans Program

Our country is growing up. Its people are making a difference. Today, seniors have become a growing segment of the population. And the arts and culture program already in place...

Um **ethnische Randgruppen**, durchaus nicht immer Minderheiten (66% der Bevölkerung Washingtons sind Farbige!) bemühen sich neben dem

Museo Italo Americano, San Francisco, und der Fisher Gallery, die in einer ethnisch gemischten Problemzone von Los Angeles liegt, besonders die von uns besuchten Washingtoner Museen. Begründet durch ihren Sammlungsgegenstand asiatische Kunst, versucht die Arthur M. Sackler Gallery, Smithsonian Institution, Washington, besonders Amerikanern asiatischer Abstammung sowie asiatischen Flüchtlingen Berührungspunkte mit dem Museum zu nehmen, aber auch Farbigen und Hispano-Amerikanern will sich das Museum mit Nachdruck öffnen. Ob der Abbau von Barrieren, wie geplant, durch einfühlsame Beschilderung der Exponate sowie die Bereitstellung unterschiedlichen Materials gelingt, bleibt abzuwarten. Schwierig ist dies allemal.

Gemäß der Philosophie "Wenn der Prophet nicht zum Berg kommt, muß eben der Berg zum Propheten gehen" bietet etwa die Hälfte der besuchten Museen, vor allem Kunstmuseen sogenannte "community outreach"-Programme an. Im Rahmen dieser Kommunalprogramme gehen etwa

Handicapped

Sculpture tours for the blind and visually impaired and sign-language tours are available by appointment. Call 357-3235.

Wheelchairs are available in the checkroom, lower level, or visitors may bring their own wheelchairs into the Museum through the emergency doors to the main lobby. The staff elevator may be used for wheelchairs. Ramps permit access to the Sculpture Garden.

Outreach

The Education Department offers in-classroom presentations for students 4th grade and up and for senior citizen and other groups within an 11-mile radius of the Museum. "Light and Shadow," which introduces 4th and 5th graders to the use of these elements in art, and "What Is Modern Art?," which acquaints 5th and 6th graders with the principles of 20th-century painting and sculpture, are examples of outreach programs offered. Teacher workshops for in-service credit can be arranged. Call 357-3235.

Mitarbeiter des Hirshhorn Museums, Washington, in Altenheime und Schulklassen, um dort über Dia-Vorträge das Museum vorzustellen oder

allgemeiner das Interesse für Kunst zu wecken. Mit dem Outreach-Programm erreichen die Museen jedoch nicht nur Nicht-Besucher, denen die Anreize fehlen, um ins Museum zu gehen, die konkurrierenden Freizeitangeboten nachgehen oder die schlichtweg zu faul sind - sie bemühen sich auch in besonders starkem Maße um diejenigen, die durch äußere Gründe wie Krankheit und Gebrechlichkeit, gar nicht in der Lage sind, den Weg ins Museum zu finden. Insbesondere das Museum of Fine Arts, Houston, leistet hier Vorbildliches: Besuche bei Körperbehinderten und/oder im Krankenhaus liegenden Kindern gehören ebenso zum Programm wie Vorträge bei Hör- und Sehbehinderten. Auf ganz gehobener Ebene bietet das Museum of Modern Art seinen korporativen Mitgliedern (dann allerdings gegen Gebühr).

Die folgenden Zielgruppen werden nur von einzelnen Museen bedacht. Sie ergeben sich meist als Konsequenz des Forschungs- bzw. Sammlungsschwerpunktes eines Museums. Sie sollen aber dennoch angeführt werden, zum einen, um die Breite des Spektrums zu verdeutlichen, zum anderen, um hiesigen Museen Ideen zu geben. Außerdem ist unsere Unterlagenbasis nicht so komplett, daß man ausschließen könnte, daß auch die meisten anderen Museen ähnliches durchführen.

Wissenschaftler, vornehmlich Historiker und Kunsthistoriker, werden besonders vom J. Paul Getty Trust betreut, das mit seinem Center for the History of Art and the Humanities Wissenschaftlern aus der ganzen Welt beste Forschungsmöglichkeiten bietet. Aufgrund seiner hohen Reputation und des Nimbus, der den Namen Getty umgibt, wird dem Trust die "Zielgruppenarbeit" allerdings relativ leicht gemacht: Zu einem "akademischen Jahr" nach Malibu eingeladen zu

werden, ist eine Ehre für jeden - bestimmter Lockvögel bedarf es dabei nicht.

Wissenschaftler in verantwortlichen Positionen an **Museen** stellen eine weitere Zielgruppe dar. Das vierwöchige Kursprogramm z.B. des Museum Management Institute des Getty Trust umfaßt Themen wie "human-resource"-Management, Finanzwesen, Dienstleistungsangebote, Marketing und vieles mehr.

Durch thematische Interessen zusammengehaltene "**Gemeinden**" versammeln etwa das Museum of Holography, New York, oder das Museum of Science and Industry, Chicago, um sich (im letzten Fall besteht die "Gemeinde" u.a. aus Klein-Unternehmern, die sich im Hinblick auf die künftige Weiterentwicklung ihrer Firma in Kursen mit den neuesten Technologieentwicklungen vertraut machen.).

Last but not least soll das Museum of Modern Art, New York, genannt werden, das sich mit seinen Angeboten wie VIP-tours, Empfänge, Workshops, Arbeitsessen, Galadiners usw. besonders an **Großunternehmen** und **Konzerne** wendet. Ähnlich wie beim J. Paul Getty Trust ist auch hier offenbar das Angebot von der Nachfrage überholt worden. Keine Frage, es ist offensichtlich "chic" in New York, einen Cocktailempfang im Museum of Modern Art zu geben. Illustre Kunden wie Cartier, American Express, Mercedes-Benz of North America, Siemens oder Philip Morris beweisen, daß die Marketing-Strategie stimmt.

Zusammenfassend läßt sich sagen:

Die Grundidee amerikanischen Museumsmarketings scheint zu sein, die in ihrem Einzugsgebiet lebenden Menschen quasi "von der Wiege bis zur Bahre" zu betreuen, also ganz früh eine Art "Markentreue" zum jeweiligen Museum zu erreichen. Das Museum stellt seine Sammlung und seine Dienste zur Verfügung, und zwar erst einmal für *alle* oder doch *möglichst viele* Altersgruppen. Diese "vertikale Schiene" der Zielgruppenarbeit findet dann bei den Angeboten für Erwachsene ihre "horizontale" Ergänzung - in Kursen für Familien, Vorträgen für Singles, Workshops für Lehrer usw. (vgl. hierzu Kap. 5.2). Wenn man wollte, könnte man also bei vielen Museen - und die Vermutung besteht, daß dies in amerikanischen Provinzmuseen noch viel stärker der Fall ist - mit bereits 4 Jahren als Besucher "einsteigen" und sein Leben lang an Aktivitäten im Museum teilnehmen.

Egal aber wo und in welchem Umfang Zielgruppenarbeit betrieben wird, ob wie beim Museo Italo Americano im ausgedienten Lagerhaus an der San Francisco-Bay oder im noblen Getty-Museum, stets hatten wir den Eindruck, daß sie von Profis betrieben wird, von Leuten, die etwas von der Sache verstehen (vgl. auch Kap 5.7.). Das ist möglicherweise auch eines der Geheimnisse der Zielgruppenarbeit amerikanischer Museen, das Wissen darum, daß Zielgruppenarbeit immer nur so gut (und dementsprechend erfolgreich) sein kann, wie das Personal, das sie durchführt!

Wie erfolgreich diese Zielgruppenarbeit z.B. in Zahlen ist, können wir als Externe verständlicherweise nicht sagen - betrachtet man aber die ungeheure Vielzahl der Angebote, so läßt sich daraus auf eine gesunde Nachfrage schließen.

5.2. Das Museum ist eine Vielzahl von Dienstangeboten

Die meisten Museen bieten täglich mindestens eine Veranstaltung an. Dabei werden auch die Wochenenden nicht ausgespart oder sind etwa nur für Führungen vorgesehen, vielmehr sind sie ein Schwerpunkt in der Kinder- und Familienbetreuung. Bei den ganz großen Museen, besonders dem Metropolitan Museum, New York, gibt es sogar fast "rund um die Uhr" etwas zu erleben (vgl.

die Beispiele) und das Museum of Modern Art, Houston, das beispielsweise an 26 (!) von 30 Tagen im Juni Veranstaltungen anbietet, steht mit dieser Dienstleistung nicht etwa allein. Machen wir uns also auf, die große Vielzahl von Diensten an uns vorüberziehen zu lassen.

Informationsmaterial

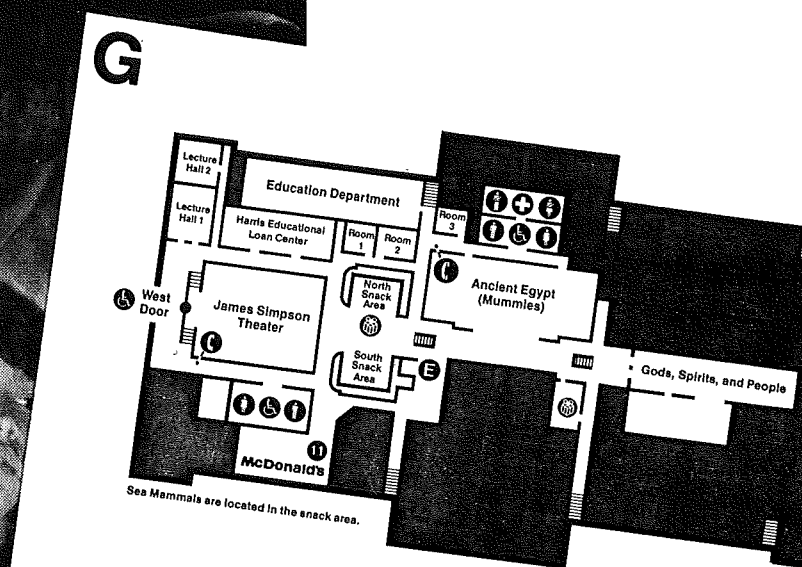
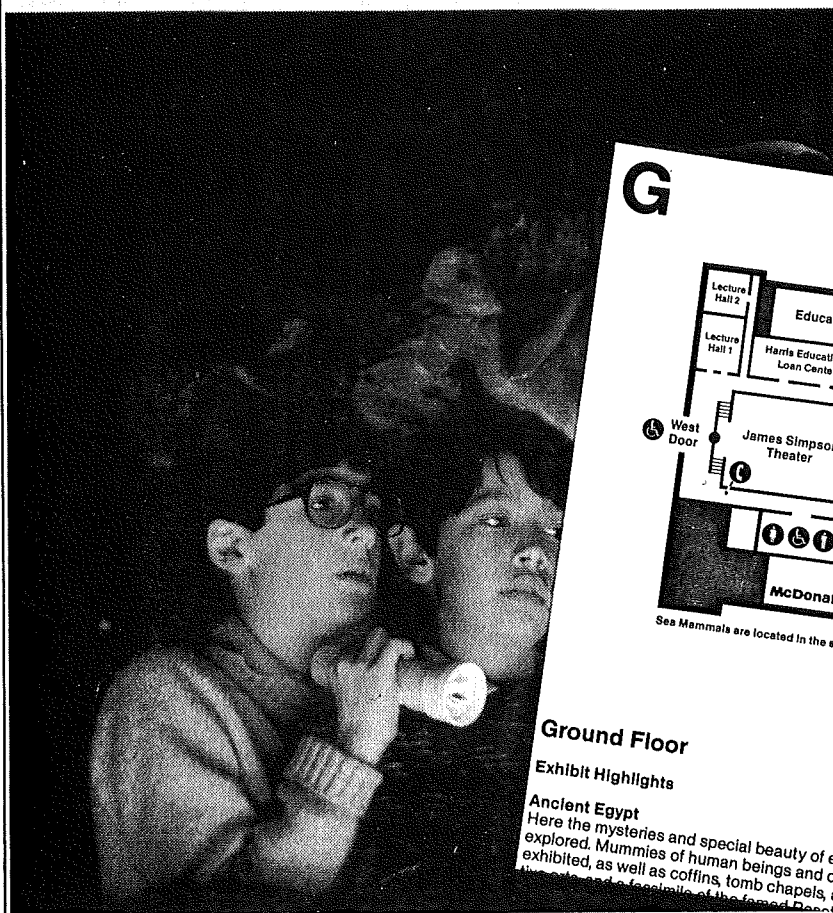
Informations- und Orientierungsmaterial liegt gleich am Eingang für den Besucher bereit. Zur Grundausstattung eines jeden Museums gehören

Visitor Guide

Broschüre oder Prospekt, in dem das Museum und seine Geschich-

Field Museum of Natural History

Visitor Guide



Ground Floor

Exhibit Highlights

Ancient Egypt
Here the mysteries and special beauty of early Egyptian civilization are explored. Mummies of human beings and of birds and other animals are exhibited, as well as coffins, tomb chapels, a wide range of tools and decorative objects, and a few of the famous Dead Sea scrolls.

Museum Services

This is a Barrier-Free Building
Visitors requiring barrier-free access are invited to use special parking spaces adjacent to the main entrance.

te vorgestellt werden sowie seine Einrichtungen und Kontaktpersonen; enthält den Grundriß und im Falle des Museum of Science and Industry sogar ein Register über Ausstellungsthemen und Sammlungsschwerpunkte

Prospekte zu Ausstellungen

mit Einführung in das Thema; qualitativ hochwertiger Druck, fast immer mit Farbfotografien; oft-

mals mit weiterführenden bzw. einführenden Literaturhinweisen

Veranstaltungskalender

erscheinen monatlich oder jeden zweiten Monat, werden z.T. auf Verlangen zugesandt; die kleineren Museen mit geringeren finanziellen Mitteln geben halbjährlich einen Kalender heraus. (vgl. S. 28a)

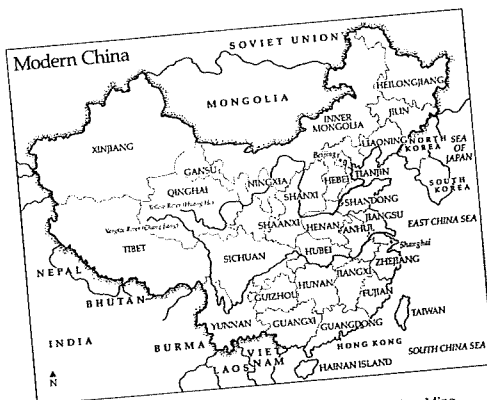
New Urban Culture

At the same time that the past held a special meaning for the late Ming literati and threatened to hold artistic activity in stasis, however, a booming urban culture provided infusions of creative energy—from new forms to new definitions of taste. This dynamism is best reflected in the higher status accorded to the decorative arts, which attained a level of achievement rarely reached before. The growing consumer demand for luxury items resulted in a proliferation of decorative objects: porcelains, bronzes, furniture, carvings of small sculptures in various materials, and scholarly accoutrements, such as brushes, ink cakes, and inkstones, whose exquisite execution and ornamentation transformed them from objects of utility into objets d'art. The literati had little, if anything, to do with their production but avidly collected them. The artistic values expressed by these objects might differ greatly from those of literati art, but the late Ming was a brief period that allowed for the coexistence of varying, even opposing, tastes and standards; in their quest for culture, affluent merchants wished to own paintings in literati styles, while scholar-artists came to appreciate and absorb certain elements of popular taste.

The need to preserve a formidable artistic and intellectual heritage in combination with the florescence of new and stimulating art forms encouraged the scholar-artists of the late Ming to devote all their energies to creative activities. Indeed, it would be no exaggeration to say that the literati lived for art. Their avoidance of political involvement might seem a less-than-courageous way of confronting the outer world, but it was this very ability to take refuge in their own imaginations that gave the literati moral strength and a measure of hope in times of travail. Li Rihua put it simply:

Sometimes we unrolled old scrolls of paintings and sometimes we read sutras and books. Sometimes we played with our brushes and ink, doing calligraphy and painting freely and leisurely. We were so happy that we were hardly aware of any other world besides our own.

Translation by Chu-tsing Li

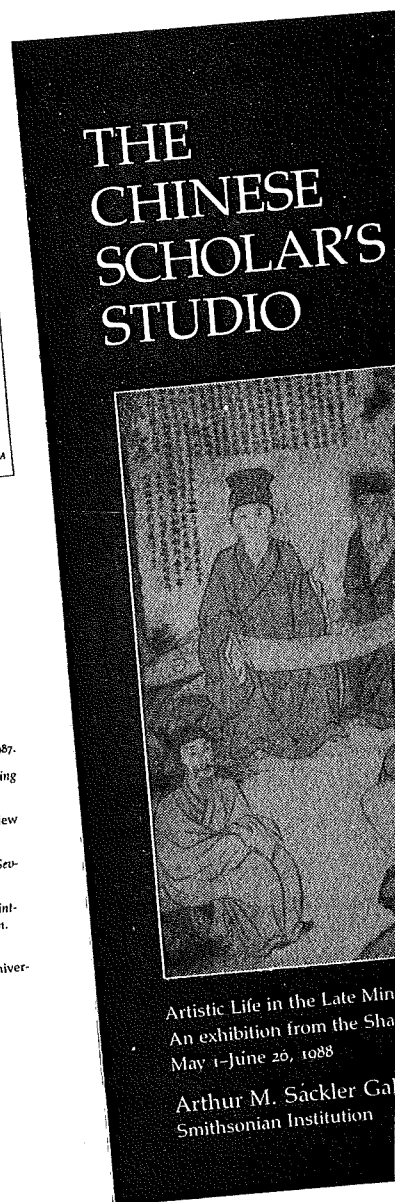


The shaded section encompasses what was known in the late Ming period as the Jiangnan region. It is in this region that the Jiaxing literati lived. During the late Ming period the Jiangnan region was the area just south of the Yangtze River in Jiangxi and included the southern parts of modern Anhui and Jiangsu, but not the northern parts. It also included the northern area of modern Zhejiang.

SUGGESTED READING

Chu-tsing Li, James Watt, eds. *The Chinese Scholar's Studio: Artistic Life in the Late Ming Period*. The Asia Society Gallery: New York, 1987.
 Cahill, James. *The Distant Mountains: Chinese Painting of the Late Ming Dynasty, 1570-1644*. New York: Weatherhill, 1982.
 deBary, William Theodore, ed. *Self and Society in Ming Thought*. New York: Columbia University Press, 1970.
 Dennerline, Jerry. *The Chia-ting Loyalists: Confucian Leadership in Seventeenth-Century China*. New Haven: Yale University Press, 1981.
 Fu, Marilyn, and Shen Fu. *Studies in Connoisseurship: Chinese Paintings from the Arthur M. Sackler Collection in New York and Princeton*. Princeton: The Art Museum, Princeton University, 1973.
 Huang, Ray. *1587: A Year of No Significance*. New Haven: Yale University Press, 1981.

Cover: *Venerable Friends*, Xiang Shengmo, Zhang Qi, 1652, hanging scroll



MAY 1988

The Museum of Fine Arts, Houston

1 Sunday

1:30 pm Tour: "Introduction to the Museum of Fine Arts, Houston."
 2:00 pm Family Art Adventure: "Art in the Round."
 5:00 pm-11:00 pm Houston International Film Festival, admission.

Edward Alexander Weiswerth, Endicourse, 1915, 9 inches, museum purchase with funds provided by



8 Sunday

1:30 pm-5:00 pm Family Day Open House, Bayou Bend.
 1:30 pm Tour: "Introduction to the Museum of Fine Arts, Houston."
 2:00 pm Family Art Adventure: "Art in the Round."
 7:00 pm Film: *Easy Rider*.

7 Saturday

12:00 noon Tour: "Mythology."
 8:00 pm Film: *Out of the Blue*.

6 Friday

12:00 noon Tour: "Dutch Paintings."
 8:00 pm Film: *Easy Rider and Some Kind of Genius*.

5 Thursday

12:00 noon Tour: "Decorative Arts."
 7:00 pm Jazz: *Milt Larkin*, admission.

4 Wednesday

12:00 noon Tour: "Animals in Art."

3 Tuesday

12:00 noon Tour: "The Woman in Art."

2 Monday

5:30 pm-8:00 pm Evening for Educators.

15 Sunday

1:30 pm Tour: "Introduction to the Museum of Fine Arts, Houston."
 7:00 pm Film: *Out of the Blue*.

14 Saturday

9:30 am-4:00 pm Family Day: "Art Through the Ages," admission.
 8:00 pm Film: *Queen of Blood*.
 9:30 pm Film: *Night Tide*.

13 Friday

12:00 noon Tour: "Dutch Paintings."
 7:30 pm-12:00 midnight **Glassell School Benefit**.

12 Thursday

12:00 noon Tour: "Decorative Arts."

11 Wednesday

12:00 noon Tour: "Animals in Art."

10 Tuesday

12:00 noon Tour: "The Woman in Art."

9 Monday

5:30 pm-8:00 pm Junior School new student registration begins.

22 Sunday

1:30 pm Lecture: "Insects Betrayed: The Neufert Heritage."
 1:30 pm Tour: "Introduction to the Museum of Fine Arts, Houston."
 2:00 pm Family Art Adventure: "Art in the Round."
 7:00 pm Film: *The Last Movie*.

21 Saturday

10:00 am-5:00 pm Museum Stores Spring Clearance Sale, Cafe.
 12:00 noon Tour: "Mythology."
 8:00 pm Film: *The American Dreamer*.

20 Friday

10:00 am-5:00 pm Museum Stores Spring Clearance Sale, Cafe.
 12:00 noon Tour: "Dutch Paintings."
 8:00 pm Film: *Night Tide*.
 9:30 pm Film: *Queen of Blood*.

19 Thursday

12:00 noon Tour: "Decorative Arts."
 6:00 pm-8:00 pm Opening and Reception: **Crossing Borders, Glassell School of Art**.
 7:00 pm Jazz: *Jimmy Ford*, admission.

18 Wednesday

12:00 noon Tour: "Animals in Art."

17 Tuesday

12:00 noon Tour: "The Woman in Art."
 6:00 pm-8:00 pm Collector's Club.

16 Monday

11:00 am-7:00 pm Junior School new student registration begins.

Thursday, May 19, 6:00 pm-8:00 pm
 Opening and Reception: *Crossing Borders: Four Dutch Artists in the United States*, Glassell School of Art.

29 Sunday

2:00 pm Family Art Adventure: "Art in the Round."

28 Saturday

12:00 noon Tour: "Mythology."
 2:00 pm Lecture: **Julian Schnabel**.

27 Friday

10:00 am Especially for Seniors: *Withering Heights*, admission.
 11:00 am-7:00 pm Studio School new student registration.
 12:00 noon Tour: "Dutch Paintings."
 7:00 pm Jazz: *David "Fathead" Newman*, admission.
Preview: Julian Schnabel.

26 Thursday

11:00 am-7:00 pm Studio School new student registration.
 12:00 noon Tour: "Decorative Arts."
 7:00 pm Jazz: *David "Fathead" Newman*, admission.

25 Wednesday

11:00 am-7:00 pm Studio School new student registration.
 12:00 noon Tour: "Animals in Art."

24 Tuesday

11:00 am-7:00 pm Studio School continuing student registration.
 12:00 noon Tour: "The Woman in Art."

23 Monday

11:00 am-7:00 pm Studio School continuing student registration.

31 Tuesday

Lecture: **Julian Schnabel**, Brown Auditorium, free.

30 Monday

6:00 pm-9:00 pm **Members Preview: Julian Schnabel: Paintings 1975-1987.**

29 Sunday

6:00 pm-9:00 pm **Members Preview: Julian Schnabel: Paintings 1975-1987.**

28 Saturday

6:00 pm-9:00 pm **Members Preview: Julian Schnabel.**

27 Friday

6:00 pm-9:00 pm **Members Preview: Julian Schnabel.**

26 Thursday

6:00 pm-9:00 pm **Members Preview: Julian Schnabel.**

25 Wednesday

6:00 pm-9:00 pm **Members Preview: Julian Schnabel.**

Mitgliederwerbung

Prospekt oft mit integrierter Antwortkarte

Hinweise auf Vergünstigungen bei Mitgliedschaft, Dienstangebot speziell für Mitglieder,




Darüberhinaus finden sich:

Newsletter für Kinder

mit Vorstellung von Museumsobjekten, Rätseln,

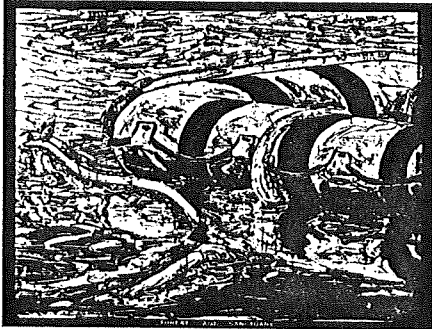
Ausstellungsbesprechungen, Vorschlägen für Museumsrundgänge sowie Bastelanleitungen für daheim



KALEIDOSCOPE

The Museum of Fine Arts, Houston May/June 1981

A Century of Surprises



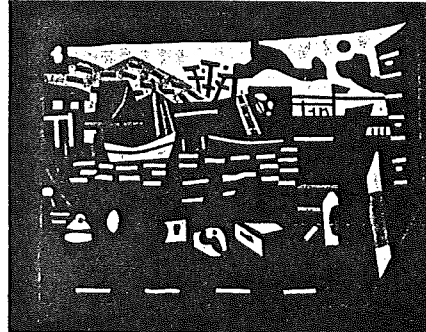
Neil Jenney, *Threat and Sanctuary*, 1970, acrylic on canvas, 55 7/8 x 74 1/2 inches, in Twentieth-Century Art in the Museum Collection.

In the Museum

This summer the museum's paintings and sculptures made during the twentieth century will be on view in *Twentieth-Century Art in the Museum Collection: Direction and Diversity*. The title of the exhibition gives you an idea of what you will see in the galleries. The art shows lots of diversity, or variety, in subject, style, and medium.

Just as we have to make many decisions every day, artists make choices when they make art. Artists have to choose their subject matter, the way they portray it, and the materials they use to make it. The subject of a painting or sculpture may be an everyday

long, pale green shapes reaching out of the water and into the raft. What are they? Why is there a raft in the picture? Imagine a person sitting on the other end of the raft trying to keep away from whatever is in the water. Now can you see how the idea of threat and sanctuary is shown in the painting? Look at the way the artist used his brush to paint the water. The brush strokes are so thick, it looks as if the artist fingerpainted the picture. Because of this, you can almost see the water move.



Stuart Davis, *Gloucester Harbor*, 1938, oil on canvas mounted on panel, 23 1/2 x 30 1/2 inches, in Twentieth-Century Art in the Museum Collection.

2. Gloucester Harbor

Stuart Davis was interested in portraying the hustle and bustle of an active harbor—a place like Houston's Ship Channel. Here we can

Filmzeitschrift mit Filmprogramm

z. B. herausgegeben vom Film Center der School of the Art Institute of Chicago

VOL. 17, NO. 5 MAY 1988

MAY

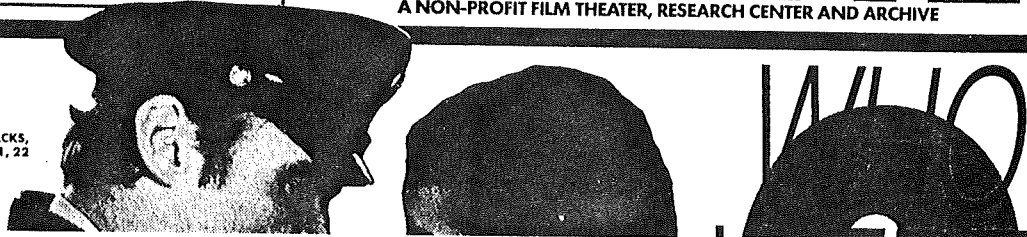
THE FILM CENTER

THE SCHOOL OF THE ART INSTITUTE, COLUMBUS DRIVE AND JACKSON BOULEVARD, CHICAGO, IL 60603

GAZETTE

A NON-PROFIT FILM THEATER, RESEARCH CENTER AND ARCHIVE

TRACKS,
May 20, 21, 22



Weekendpassport

mit Informationen über alle Wochenendveranstaltungen

Informationsmaterial in Blindenschrift

Informationen in nicht-gedruckter Form gibt es via

24-Stunden-Info-Telefon

Info-Telefon, speziell für Hörbehinderte
Bildschirm, aufgestellt im Museum
Videokassette

Führungen

Auch den amerikanischen Museen scheinen Führungen das probateste Mittel zu sein, den Besucher mit der Sammlung vertraut zu machen. Folgende Führungstypen lassen sich unterscheiden:

Walking Tours

The Metropolitan Museum of Art
Division of Education Services



W E E K D A Y S

The following tours are free, they are included in your Admission Contribution.

Tuesday through Friday (inclusive)

- 10:15 *Highlights of The Metropolitan Museum of Art*
- 10:30 *"In Style: Celebrating 50 Years of the Costume Institute"* (through April 15 only)
- 10:45 *Highlights of European Rooms*
- 11:15 *Japanese Galleries*
- 11:30 *20th Century Paintings in the Lila Acheson Wallace Wing*
- 11:45 *European Old Masters*
- 12:00 *American Period Rooms*
- 12:30 *Arts of Japan—in Japanese* (Wednesdays only)
- 1:00 *Ancient Greece and Rome*
- 1:15 *Highlights of The Metropolitan Museum of Art*
- 1:30 *Ancient Mexico and Peru; Africa and the South Pacific*
- 1:45 *Japanese Galleries*
- 2:00 *Egyptian Galleries*
- 2:00 *Highlights of The Metropolitan Museum of Art—in Spanish* (Wednesdays only)
- 2:15 *Chinese Paintings in the Douglas Dillon Galleries and the Astor Court*
- 2:30 *American Paintings*
- 2:45 *The Impressionists and their Time: André Meyer Galleries*
- 3:15 *Highlights of The Metropolitan Museum of Art*
- 3:30 *Art of Islam*
- 4:00 *Egyptian Galleries* (Tuesdays only)



Walking Tours start from the Tour Board in the Great Hall.

These Tours are conducted by Volunteer Guides trained by The Metropolitan Museum of Art.

This schedule effective April 5–June 10, 1988.

Führungen durch die Sammlung

oder je nach Größe durch Teile der Sammlung; werden von allen Museen bis zu täglich 3 mal sowohl während der Woche als auch am Wochenende angeboten. Absoluter Spitzenreiter ist das Metropolitan Museum, New York, das bis zu 20 Führungen (mehrsprachig) pro Tag anbietet.

Orientierungsführungen

alle 15 Minuten bietet das J. Paul Getty Museum, Los Angeles, an

Gruppenführungen

können nach Vereinbarung arrangiert werden, auch zu besonderen Themenschwerpunkten

"Curator's choice"

nennt das Museum of African Art, Smithsonian Institution, Washington, Führungen, in denen ein Kurator des Museums speziell ausgewählte Objekte vorstellt

Führungen nach Themen

sind häufig kombiniert mit Vorträgen (s.a. unter "Kulturelle Veranstaltungen")

Führungen für Blinde und Sehbehinderte

können bei vielen Museen ebenso vereinbart werden wie


Führungen für Taubstumme und Hörbehinderte

"Hands-on-Tours"

veranstalten einige Museen insbesondere für Schulklassen

VIP-Tours

bietet das Museum of Modern Art, New York, leitenden Angestellten großer Konzerne

<p>Introductory Tours Monday through Friday, 10:30 a.m. and 1:30 p.m. Saturday and Sunday, 11:00 a.m. and 3:00 p.m. Information desk, ground level. General tours of the museum's exhibitions. One hour.</p> <p>Exhibition Tours Sunday, 1:00 p.m. Information desk, ground level. Tours of individual exhibitions. One hour. See calendar listings for dates of specific tours.</p> <p>Curator's Choice Wednesday, 12:15 p.m. Information desk, ground level. The museum's curators discuss selected works of art.</p> <p>Exhibitions Images from Bamum: German Colonial Photographs at the Court of King</p>	<p style="text-align: center;">APRIL</p> <p>10 Exhibition Tour The Permanent Collection Sunday, 1:00 p.m. Information desk, ground level</p> <p>17 Exhibition Tour Royal Benin Art Sunday, 1:00 p.m. Information desk, ground level</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>23 Storytelling African Folktales</p> <p>Lecture Conserving Works of Art 2:00 p.m. Lecture Hall, second level Museum conservator Stephen Mellor</p>
--	---

Führungen durch Ausstellungen

werden in den meisten Fällen 1 bis 2 mal wöchentlich durchgeführt

Fremdsprachige Führungen

werden vor allem in New York angeboten (Spanisch, Italienisch, Französisch, Japanisch, Deutsch)

Tonband-Führungen

z.T. mit Führungsblatt, auch mehrsprachig stellt das Metropolitan Museum, New York, zur Verfügung

Aus- und Weiterbildung

Weiterbildende Veranstaltungen bieten alle Museen aus unserem Sample an, mit großer Selbstverständlichkeit übrigens auch die ganz kleinen (Fisher Gallery, Los Angeles; Museum of Holography, New York; Museo Italo Americano, San Francisco). Dabei ist das Engagement der Museen mitunter auf (mindestens) zwei Schauplätze verteilt. Der eine Schauplatz wird - natürlich - bestimmt durch den interessierten Besucher. Für ihn bieten sich an

Kurse

Demonstrationen, Vorführungen (z.B. der japanischen Teezeremonie)

Seminare

Konferenzen

Workshops allgemein

Workshops für Lehrer

Symposien

Bibliothek

SPECIAL PROGRAM

Chicago Architecture 1872-1922: Seminar and Panel Discussion

The Architecture Society and the Department of Museum Education are pleased to announce a two-day event on July 15 and 16, in conjunction with the opening of the exhibition *Chicago Architecture 1872-1922*, on July 16.

Among the initial participants at the panel discussion on Saturday morning are Frank Gehry, Michaela Fischer, Paul Florian, Ronald Krueck, Renaud Pierrard, and Stanley Tigerman. Program participants may preview the exhibition on Friday. Transportation assistance provided by American Airlines.

SEMINAR

Frank Gehry

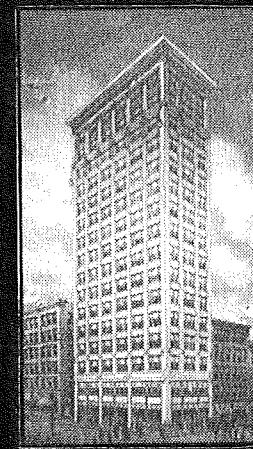
The California architect discusses his residential and public buildings.

Friday, July 15, 10:00-12:15

Coffee break mid-session

Enter Michigan Avenue Entrance only, 9:45 a.m.

FULLERTON HALL



PANEL DISCUSSION

Architects and the Design of Museum Installations

A lively discussion of the problems, pitfalls, and successes of museum installations by seven leading international architects.

Panelists:

MICHAELA FISCHER, designer of the *Chicago Architecture 1872-1922* installation in Frankfurt, West Germany.

PAUL FLORIAN, designer of the *Day in the Country: Impressionism and the French Landscape* installation at the Art Institute.

FRANK GEHRY, designer of the Temporary Contemporary museum for the Museum of Contemporary Art in Los Angeles.

RONALD KRUECK, designer of the *Eileen and Lindy Bergman Collection of Joseph Cornell Boxes* installation at the Art Institute.

RENAUD PIERRARD, designer of the *Chicago Architecture 1872-1922* installation in Paris.

STANLEY TIGERMAN, designer of the *Chicago Architecture 1872-1922* installation in Chicago.

Saturday, July 16, 10:30-12:45

Coffee break mid-session

Each 2 1/2 hour session:

Architectural Society Member \$15

Art Institute Member \$20

Public \$25

Student (with ID) \$10

SAIC student (with ID) Free

FULLERTON HALL

For **PETER J. WEBER**, Director, Board of Trustees, Chicago Architecture Center, 1100 Park South, call the Board of Trustees at (312) 427-1100.

Als besonderen Auftrag sieht es das Museo Italo Americano, San Francisco, an, der von ihm besonders intensiv betreuten Zielgruppe der Italoamerikaner die Möglichkeit zu

Sprachkursen in Italienisch (übrigens für Jung und Alt) zu geben.

Museum Italian Language Classes

Regular Classes
Begin 4 May

Crash Course of Conversational Italian for Beginners
Monday, Wednesday & Thursday evenings
6:30-9:30, 9 May-26 May

Conversazione in Italiano
Thursdays, 1:00-3:00 p.m.

The Museo's small classes are an excellent way to learn Italian. Classes are taught by native instructors Anna Maria Comes, Claudio Concini, Daniella Di Marca, Franca Gilmore, and Luisa Lodetti.

Fees: \$63 for seven, two hour classes and \$54 for seven, ninety-minute classes; \$30 annual museum membership; textbook \$15. Tuition due at the first class meeting, and is non-transferable and non-refundable. *At least two hours of study at home are recommended.*

Level I: Wednesday, 6:30-8:30 p.m., begins 4 May
Thursday, 10:00 a.m. to 12:00 p.m., begins 5 May
Level II: Tuesday, 6:30-8:30 p.m., begins 10 May
Thursday, 10:00 a.m. to 12:00 p.m., begins 12 May
Level IIIA: Thursday, 6:00-7:30 p.m., begins 5 May
Wednesday, 10:00-11:30 a.m., begins 11 May
Level IIIB: Thursday, 7:30-9:00 p.m., begins 5 May
Intermediate: Monday, 6:00-7:30 p.m., begins 9 May
Advanced: Monday, 7:30-9:00 p.m., begins 9 May
Thursdays, 3:00-5:00 p.m., begins 5 May

A three-week, intensive course in conversational Italian for the beginner. Team-taught by Luisa Lodetti, Daniela Di Marca, and Anna Maria Comes, lessons cover practical matters of the traveler including dining, hotels, money, museums, and geography. Fees: \$250 tuition; \$30 for annual Museo membership. Tuition due before the beginning of the course and is non-transferable, and non-refundable. *Weekend study at home recommended.* Enrollment limited.

Master teacher Paola Bagnatori leads a half-hour informal presentation followed by group discussion. Conversation topics range from literary news to current events. Only Italian is spoken. Free to Museo members.

Über diese "normale" Besucherbetreuung hinaus aber, engagieren sich einige Museen auch und gerade (etwa J. Paul Getty Museum, Los Angeles) für Fragen der beruflichen Weiterbildung. So bietet etwa die dem Museum of Fine Arts, Houston angeschlossene Glassell School of Art die Möglichkeit der

laden die Arthur M. Sackler Gallery, Washington,
und das J. Paul Getty Museum, Los Angeles

Glassell School of Art

May Benefit Promises Synthetic Splendor



Ready for the 1988 Glassell Benefit's Tribute to "Questionable" Taste are (left to right) Allen Hacklin, Jari Nordbrock, Jessica Younger, Adrian Ross, Linda Ligon, Peter Marzio, Hissy and Allen McInnes, and Jean Harper. Photo: Robert Ziobell.

They are rolling out the astroturf and the shag carpeting. The plastic trees are being placed. The flocked wallpaper is going up. Those outrageous fun cars (the Oozemobile, the Fishmobile, and the Fruitmobile) are wheeling towards the school parking lot. The lawn statuary is in the sculpture garden, and tissue-paper arches grace the entrance to the school. All that is left is to cover the chairs in plastic.

As you've probably guessed, time is running out for you to purchase tickets to the zaniest party of the season. At \$75 per person, who can afford to miss it?

The (100%) Synthetic Soiree: A Tribute to "Questionable" Taste will take place on Friday, May 13, at 7:30 pm in the Glassell School and the Cullen Sculpture Garden. Guests will enjoy a dining and dancing extravaganza in an environment certain to redefine all notions of decorum and convention! Decorations chairs Nancy Attwell, Nancy Etheridge, and Mary Faye Way invite you to witness synthetic splendor—a place where too much is never enough and everything shines and shimmers.

Party-goers also may bid on premiere works of art in the sixth annual silent auction. More than 100 works will be available for written bids beginning at 50 percent of market value. The silent auction may be previewed and advance bidding will be accepted from Tuesday, May 10, to Thursday, May 12, 9:00 am to 8:00 pm.

All proceeds benefit the programs of the Glassell School and are tax deductible to the extent allowed by law. Call 529-7659 and make your reservations!

Studio School Classes

The Studio School summer program is offering more than 30 classes in studio art and art history for beginning to advanced students. Each day or evening class will meet twice a week for two months. Studio courses include figurative and abstract painting, life drawing, sculpture, watercolor, printmaking, ceramics, photography, and jewelry. Art history courses survey a range of periods from prehistory to Pop Art.

Schedule

May 23-24	Continuing student registration
May 25-27	New student registration
May 28	Classes begin
July 25	Classes end

Workshops

A number of workshops will be offered during the summer. There is no registration fee or prerequisite for enrollment in these six-session workshops, and registration can be made until the Friday before each workshop meets.

Morning workshops include "Mixed-Media Abstraction of Landscape," exploring the landscape through a variety of materials; "Pastels," combining studio exercises with a study of Impressionism; and "The Human Face" on drawing and painting portraits using oils or acrylics.

Afternoon workshops include "Plastics for Jewelry," which covers a variety of processes involving plastic technology and ways to incorporate and use these processes in jewelry; "Art and War in the Twentieth Century," surveying the ways in which twentieth-century artists have dealt with the subject of war; and "The American Landscape" on the development of American landscape art.

For more information please call the school at 529-7659.

Junior School Exhibition

A circus mural; sculpture made of wood, metal, and plaster; brightly glazed ceramics; and colorful banners as well as drawings and paintings will be on view from June 23 to August 14 in *The 1988 Junior School and Community Outreach Program Summer Exhibition* at the Glassell School. The more than 500 works by students ages 4-18 to be presented include two ambitious class projects. *Houston Ruckus*, a mixed-media construction, is replete with people, buildings, and landscape, and the *Circus Mural*, a paper-and-pastel montage, captures the excitement of the Big Top. The work in this exhibition reflects the Junior School's emphasis on the individ-

ual creative process and imagination.

The exhibition will also present work by Community Outreach Program participants from six area hospitals, four schools for the hearing-impaired, and twelve classes for older Americans, including three at the Lighthouse for the Blind. This emotive, imaginative work is often autobiographical, much of it a visual record of the artist's rich personal history and dreams.

A reception for this annual exhibition will be held on Thursday, June 23, from 5:00 pm to 7:00 pm.

Schedule

April 29	Continuing student registration begins
May 16	New student registration begins
June 6-July 1	First Junior School summer session
June 23-August 14	Junior School and Community Outreach Program Exhibition
July 6-August 1	Second Junior School summer session

Classes

The Junior School's exciting summer sessions will feature multimedia classes for students ages 4-18 and specific media classes for students ages 8-18. These classes include drawing, oil and watercolor painting, ceramics, photography, jewelry, sculpture, and cartoons and T-shirts. Offerings in the morning and afternoon allow students to enroll in more than one class; lunch for younger students is supervised.

In addition, the school offers two special extended-day classes. In "Puppets" students make their own puppets and then develop and perform an original play. In "Favorite, Ferocious, and Fanciful Animals" students make three-dimensional animals and construct an environment that culminates in an original performance.

"Discovery," patterned after the school's Discovery Through Art Program, combines museum tours with related classroom activities.

Please call the school at 529-7659 for information and class schedules.

beteiligt sich das J. Paul Getty Museum, Los Angeles im Bereich der Kunsterziehung an der

Lehrerbildung und Curriculumgestaltung

The summer workshops present a variety of programs and courses on subjects ranging from the Near East to American art to Chicago's own rich cultural resources. Sessions include gallery visits to major exhibitions at the Art Institute, slide lectures, curriculum development, exploration of Chicago's educational resources, and the popular week at Ox-Bow. These workshops are offered by Teacher Services, Department of Museum Education, and BASIC (Basic Art Support in the Curriculum), Department of Art Education and Art Therapy, the School of the Art Institute.

und entwickelt im Rahmen eines Kooperationsprojekts mit der Bundeseinrichtung National Endowment for the Arts eine

Fernsehserie über Kunst,

speziell für Kinder mit dem Ziel, ihnen Kunst näher zu bringen und Hemmschwellen abzubauen.

The Getty Center for Education in the Arts

The Center is dedicated to improving the quality and status of arts education in the nation's schools. Fundamental to the Center's philosophy is the conviction that, for art education to become a more meaningful part of general education, its content must be broadened to include instruction in the four disciplines that contribute to the creation and the understanding of art: art production, art history, art criticism, and aesthetics. This approach is known as discipline-based art education (DBAE).

DBAE is distinguished by its emphasis on written, sequential curricula that enable students to develop their abilities for making art, examining art, and reading and talking about art. Its long-range goal—to help students acquire an informed understanding of art—is fundamental to all of the Center's activities, which fall into five categories: professional development, curriculum development, model programs, theoretical materials, and advocacy.

The Center collaborates with universities on teacher training, as well as with school districts interested in making DBAE a part of their curricula. In 1983 the Center established the Getty Institute for Educators on the Visual Arts, a pilot program undertaken in cooperation with twenty-one school districts in Los Angeles County. The Institute assists the districts in the implementation of discipline-based art programs by providing an intensive, three-week course each summer combined with in-service programs at district sites conducted throughout the school year.

Summer Teacher Workshops 1988

Credit Course I

Sacred Symbols: The Language of the Gods

The myriad mythologies of humankind examined through symbols used in literary, and musical arts.

Professor, Cleveland
art historian

Besonders begrüßenswert scheinen uns die Bemühungen, auch für den eigenen Bereich etwas zu unternehmen. So bieten mehrere Museen

Trainingsprograms in Museum Management

Postgraduate Courses in Museum Management

Museum Studies Programs

Austausch mit Museumsleuten aus der Dritten Welt

Who's Minding the Museum?

To run a museum today,

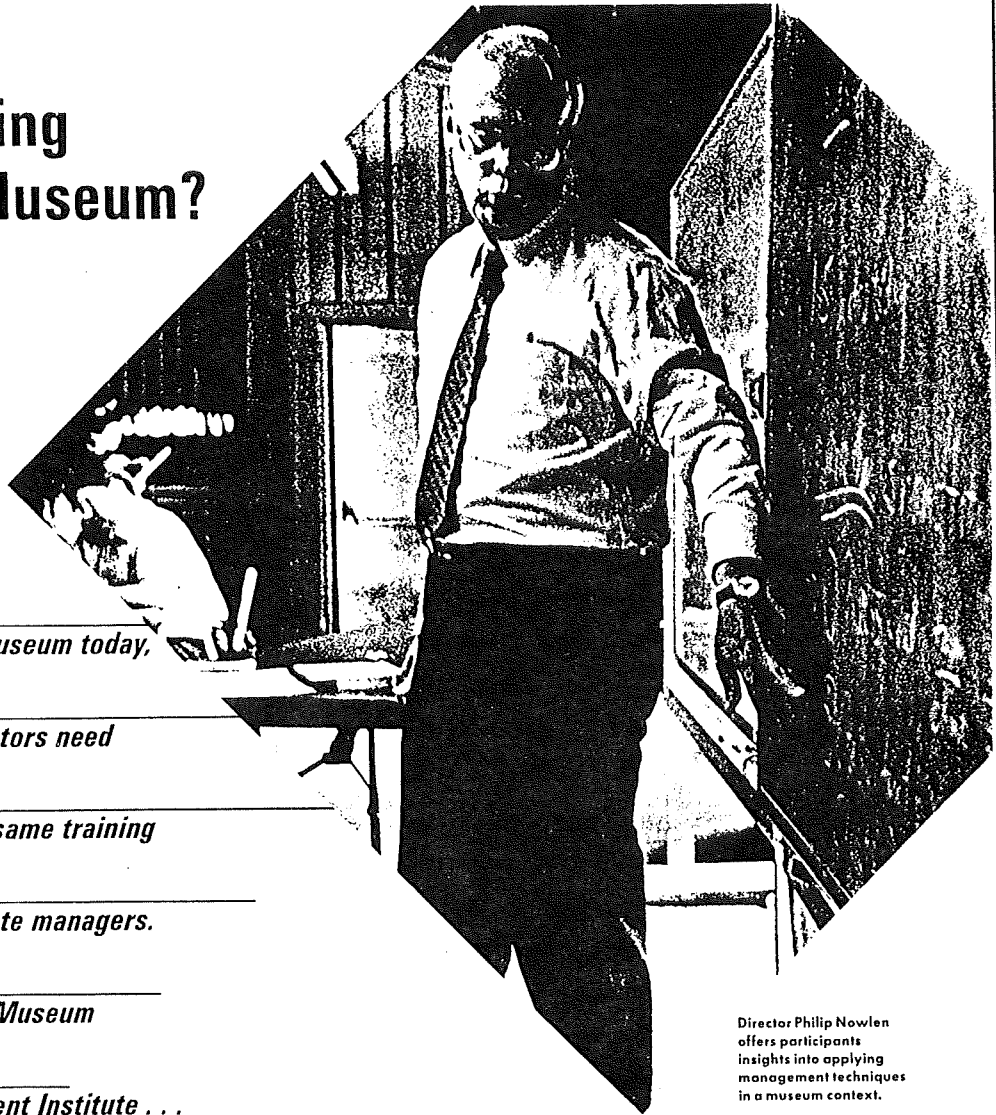
administrators need

much the same training

as corporate managers.

Enter the Museum

Management Institute . . .



Director Philip Nowlen offers participants insights into applying management techniques in a museum context.



Just because you're in an institution that is a successful operation and you have a lot of responsibility doesn't mean you know how to do the job! The generous smile on Bill Otton's face as he speaks these words betrays the truth: Otton and his fellow participants at the Museum Management Institute (MMI) must be good at their jobs; the institute—an intensive, four-week course offered each July at the Berkeley campus of the University of California—accepts only those mid- to senior-level museum professionals who have demonstrated their abilities as leaders within their institutions. Still, Otton's comment hints at another truth. For while there are numerous personal and professional paths to becoming a museum administrator, few seem to pass through management training.

Ausdruck der fachlichen Ambitionen sind auch die von einigen Museen herausgegebenen

Hauszeitschriften

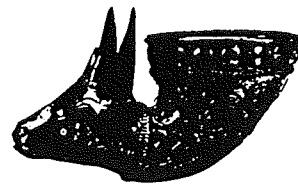
meist mit vierteljährlicher Erscheinungsweise, die gleichzeitig ein Forum allgemeinen fachlichen Gedankenaustauschs darstellen und somit einer wissenschaftlichen Fachzeitschrift oftmals nicht nur nahe kommen, sondern tatsächlich eine sind.

The Inaugural Exhibitions

Press Release

Arthur M. Sackler Gallery

A new museum of Asian art
at the Smithsonian Institution



Press Contacts: Susan Bliss (202) 357-4538
Madeleine Jacobs (202) 357-2627

September 1987

SMITHSONIAN ANNOUNCES PUBLICATION OF ASIAN ART.
A QUARTERLY JOURNAL OF THE ARTHUR M. SACKLER GALLERY.
BY OXFORD UNIVERSITY PRESS

Asian Art, a new quarterly journal published by Oxford University Press under an agreement with the Arthur M. Sackler Gallery, will mark the inauguration of this new museum of Asian art opening at the Smithsonian Institution on Sept. 28. The journal, directed at a broad audience of scholars, collectors, students, artists, travelers and museum enthusiasts, is intended to fill a growing need for clearly written, in-depth information on Asian art, history and culture. The publication is supported by a grant from the Arthur M. Sackler Foundation for the Arts, Sciences and Humanities.

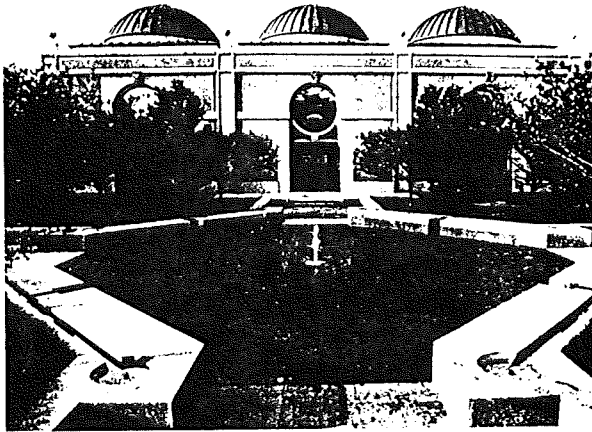
This full-color publication focuses on works from the eastern Mediterranean to the Japanese archipelago, from ancient times to the present. Its broad scope includes painting, sculpture, ceramics, textiles, photography, architecture and landscape design, as well as folk traditions. Each issue is interdisciplinary and thematic, dealing with such topics as Chinese pictorial art, ancient Near Eastern metalwork and the art of the Persian book.

Kulturelle Veranstaltungen

Die Angebote zu kulturellen Veranstaltungen umfassen oftmals eine beachtlich breites Spektrum. Ein bis zwei der im folgenden vorgestellten Elemente bietet ein amerikanisches Museum ganzsicher an. Großer Beliebtheit beim Publikum erfreuen sich offenbar, schließt man von der Fülle des Angebots,

Vorträge

werden überall fast täglich zu Sammlungs-, Ausstellungs- und anderen Themen gehalten (sogar



Pavilion of the National Museum of African Art. (Photo by Robert Lautman)

LECTURE SERIES

Opening a New Museum

Four lectures explore the collaboration among the museum director, architect, exhibition designer, and conservator in creating a new museum. Lectures are held in the museum's Learning Center Lecture Hall on the second level.

Designing the Building

Jean Paul Carlhian, Architect,
Shepley, Bulfinch, Richardson
and Abbott

Sunday, January 24, 2:00 p.m.

The principal architect of the new Smithsonian complex, which includes the National Museum of African Art, discusses aspects of its design and construction.

Assembling the Exhibitions

Sylvia H. Williams, Director,
National Museum of African Art

Sunday, February 21, 2:00 p.m.

The director of the museum discusses the organization of the inaugural exhibitions, the selection of objects, and other factors critical to the opening of the museum.

Gallery Design

Richard W. Franklin, Exhibition
Designer, National Museum of
African Art

Sunday, March 20, 2:00 p.m.

The museum's exhibition designer discusses the design of the galleries for the five inaugural exhibitions, elaborating on problems that arise in a museum and how they are solved.

Conserving the Works of Art

Stephen P. Mellor, Chief
Conservator, National Museum of
African Art

Sunday, April 17, 2:00 p.m.

The museum's chief conservator discusses issues associated with the conservation of artworks before, during, and after their installation in an exhibition.

bis zu 3 am Tag im Metropolitan Museum, New York). Es gibt:

Vortragsreihen für Familien

Vorträge für Familien mit Behinderten

Vorträge von Angestellten des Museums (Museumsdirektor, Kuratoren, Restauratoren)

Vorträge mit Führungen

durch die Sammlung, durch Ausstellungen

Vorträge mit Vorführungen

z.B. chinesisches Blumenstecken

Vorträge über Museumsfragen

z.B. vom National Museum of African Art, Washington, anlässlich der Neueröffnung, mit Architekten, Museumsleiter usw.

Podiumsdiskussionen

Ebenfalls in amerikanischen Museen fast nicht wegzudenken im kulturellen Dienstangebot sind

Open-air Filme

Filme

besonders am Wochenende, dann mit Matinéevorstellungen, aber auch abends, also nach Schließung der Sammlung

Filmserien

Filmfestivals

z.B. mit bis zu 6 Filmen pro Tag

Monday 2	
2:30	A History of Camera Movement. Films by Stan Brakhage. <i>Daybreak and Whiteye</i> . 1957. 10 min. <i>Anticipation of the Night</i> . 1958. 42 min. <i>The Dead</i> . 1960. 11 min. <i>Dog Star Man, Part 1</i> . 1963. 30 min. T1 Video Viewpoints. Madelon Hooykaas and Elsa Stansfield. "From the Museum of Memory." T2
Tuesday 3	
2:30	A History of Camera Movement. <i>L'Année dernière à Marienbad (Last Year at Marienbad)</i> . 1961. Alain Resnais. Cinematography by Sacha Vierny. In French, English subtitles. 94 min. T1 A History of Camera Movement. <i>L'Année dernière à Marienbad (Last Year at Marienbad)</i> . See above at 2:30. T1
Wednesday 4	
Museum closed.	
Thursday 5	
2:30	Films by Tony De Nonno. <i>It's One Family—Knock on Wood</i> . 1983. A family of puppeteers practices a Sicilian folk tradition. 23 min. <i>It's All in My Hands</i> . 1973. On shoemaker John Prince. 8 min. <i>Maira: A Vision of Blindness</i> . 1980. About an eleven-year-old blind girl. 23 min. <i>Part of Your Loving</i> . 1977. Baking bread with Ben Togati. 10 min. T1 3:00 What's Happening? <i>Threat</i> . 1987. Stefan Jarl. The impact of the Chernobyl accident on the Lapp culture of Sweden. 72 min. T2 6:00 Films by Tony De Nonno. <i>One Generation Is Not Enough</i> . 1980. A Hungarian master violin maker teaches his nineteen-year-old son the craft. 24 min. <i>Dancing's All of You</i> . 1982. A lifetime of tap remembered by song-and-dance man Alfredo Gustar. 24 min. <i>a3520 for Piano Solo</i> . 1986. Matthias Kreisberg performing his piano composition <i>a3520</i> . Premiere. 7 min. <i>Itzhak Perlman—In My Case Music</i> . 1983. A visit with the world-renowned violinist. 10 min. Filmmaker present. T1 6:30 What's Happening? <i>Threat</i> . See above at 3:00. T2

Friday 6	
2:30	☐ <i>Flight</i> . 1929. Frank Capra. With Jack Holt, Lila Lee, Ralph Graves. 112 min. T1
6:00	☐ <i>Ladies of Leisure</i> . 1930. Frank Capra. With Barbara Stanwyck, Ralph Graves, Marie Prevost. 102 min. T1
Saturday 7	
2:00	☐ <i>Rain or Shine</i> . 1930. Frank Capra. With Joe Cook, Louise Fazenda, Joan Peers. 87 min. T1
5:00	☐ <i>Platinum Blonde</i> . 1931. Frank Capra. With Loretta Young, Robert Williams, Jean Harlow. 82 min. T1
Sunday 8	
9:30	☒ Sunday Mornings at the Modern: and "A Cézanne Treasure: The Basel Sketchbooks"
10:15	Private gallery talks followed by brunch. See page 18 for details.
2:00	☐ <i>Dirigible</i> . 1931. Frank Capra. With Jack Holt, Ralph Graves, Fay Wray. 100 min. T1
2:30	Happy Birthday, Irving Berlin. <i>On the Avenue</i> . 1937. Roy Del Ruth. Music and lyrics by Irving Berlin. With Dick Powell, Madeleine Carroll. 91 min. T2
5:00	☐ <i>The Miracle Woman</i> . 1931. Frank Capra. With Barbara Stanwyck, David Manners. 91 min. T1
6:30	Happy Birthday, Irving Berlin. <i>Top Hat</i> . 1935. Mark Sandrich. Music and lyrics by Irving Berlin. With Fred Astaire, Ginger Rogers. 100 min. T2



Irving Berlin with Fred Astaire and Ginger Rogers on the set of *Top Hat* (1935), presented in the program *Happy Birthday, Irving Berlin* (May 8 and 10).

Videotapes

etwa im Museum of Holography und im Metropolitan Museum, (beide New York)

Weitere Facetten im Dienstleistungsspektrum stellen dar

Lesungen

Konzerte

Storytelling for Adults

Konzertserien

z.T. verbunden mit Empfängen

erzählt von professionellen Geschichtenerzählern, z.B. Erzählen chinesischer Märchen mit Beispielen der chinesischen Sprache, Kostüme und Musik (2 mal täglich in der Arthur M. Sackler Gallery, Washington, anlässlich einer Ausstellung über chinesische Kunst)

THE FINE ARTS MUSEUMS OF SAN FRANCISCO

JAZZ!

AT THE DE YOUNG

Sunday afternoons • 2:30 to 4:30 PM
March 20 • April 17 • May 15
M.H. de Young Memorial Museum
Golden Gate Park • San Francisco

Give yourself a present! Listen to exciting jazz artists, enjoy a glass of wine and a wonderful spring afternoon in the special atmosphere of de Young Museum's Hearst Court!

The Tim Ware Group
March 20, 2:30 PM
... an exotic blend of jazz, folk, rock, ethnic, and classical music.
... "an extraordinary experience," says the *San Francisco Examiner*.

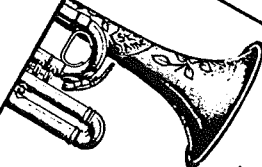
George Cables Duo
April 17, 2:30 PM
... an acknowledged master of acoustic jazz piano.
... "a dancing, energetic piano style... an expansive openness in his harmonies," says *USA Today*.

Denise Perrier and her Trio
May 15, 2:30 PM
... an internationally renowned cabaret singer known for her warm interpretations of ballads from the '30s and '40s.
... "a voice... big, rich, melodic... hitting home with remarkable punch," says the *San Francisco Examiner*.

Be good to yourself! Wine bar opens at 2 PM. Spring for jazz at the de Young!

Presented by the Department of Public Programs of The Fine Arts Museums of San Francisco and Barbara Sherman Productions.

... on reverse side to order tickets in advance.



The Art Institute of Chicago and
Great Lakes Performing Artists
Associates present

TWI-NIGHT CONCERT SERIES

at The Art Institute of Chicago
Tuesdays at 6:00 p.m.
in Fullerton Hall

Four splendid early evening
concerts followed by a
reception to meet the artists

February 16
GLENDIA KIRKLAND, soprano

March 8
CHARLSTON, soprano
CHICAGO ENSEMBLE

BRASS QUINTET

BETWEEN,

Angebote speziell für Kinder

Viele der oben angeführten Dienste gibt es auch speziell auf Kinder zugeschnitten, oftmals auf drei Altersklassen ausgerichtet. Dies sind insbesondere

Workshops, Filmreihen, Kurse

Activities for Young People

It All Begins with a Dot: Exploring Lines in 20th-century Art, Uris Center for Education, indefinite close

This special exhibition for school-age children, their families, and teachers explores how 20th-century artists use lines to create visual images, and interactive exercises. Artists featured include Joan Miró, Stuart Davis, Jackson Pollock, Saul Steinberg, and José de Rivera.

WEEKDAY PROGRAMS

Charles H. Tally Lecture Series for Families: for ages 5-12 with adults, Tuesdays 7:00-8:00. Meet at the Great Hall Information Desk. Free with Museum admission. For details, call 570-3932.

WEEKEND PROGRAMS

Family Programs—for ages 5-12 with adults. Explore themes in the magical world of art. Families may come to one or all activities. Free with Museum admission. Uris Center for Education, 81st Street and Fifth Avenue entrance. Weekend Family Programs end May 22. For further information, call 570-3932.

Saturdays:

Films: Short films on weekend themes, 10:30-11:00 and 2:30-2:30 in Uris Center Auditorium. **Gallery Program:** Looking at art in the galleries with a staff educator. Sketching and other art projects are included in each program. 11:00-12:30 or 2:30-4:00. Tiered Seating, Uris Center for Education.

Programs for young people have been funded in part by the

Hinzu kommen:

Musik-Workshops

Tanz

Junior-Museum

Erzählwettbewerbe

vor und über Ausstellungsstücke, mit kleinen Preisen

Führungshefte

mit Fragen, Platz für eigene Zeichnungen

Zeichnen in der Galerie / im Museum

Stoffmalerei

Puppentheater

"Wir schreiben ein Buch"

10-15jährige Kinder schreiben und illustrieren ein Buch über das Metropolitan Museum, New York

Sundays:

Slide Shows: Explore weekend themes with an introductory slide talk, followed by independent gallery hunts. 1:00-1:30 or 3:00-3:30. Uris Conference Room. **Gallery Program:** Same as Saturdays. 11:00-12:30 only.

Art Adventures: Students ages 10-15 explore the Museum's collections through sketching and other art activities in the galleries and studio. Free. All materials provided. 1:30-3:00. Uris Classroom II.

Discoveries: Gallery tour and art workshop for families with developmentally disabled members. Topics include *Line, Shape, and Color* and *Patterns Everywhere*. Free, but advance reservations necessary. Through June 18. For further information and reservations, call 879-5500, ext. 3561. Discoveries is supported by the New York State Office of Mental Retardation and Developmental Disabilities, the Stella and Charles Guttman Foundation, and the Gannett Foundation.

Century II: A series of Saturday programs for ages 10-13. Fifth program: *The Artist and the Natural World*. 10:30-12:30, May 7. Registration/information, call 879-5500, ext. 3519.

... AT THE CLOISTERS

Special Gallery Workshops for children (ages 5-12) and their families. Meet in the Main Hall at 1:00. Workshop materials provided. Free with admission to the Museum. For information, call (212) 921-2000.

May 7: Performances for the Kids' Club. June 4: Medieval Books and Manuscripts. June 11: Parent-child Workshops for ages 3-5; Studio Workshops for ages 5-9, painting, collage, sculpture projects with reference to the Museum's collections; Gallery Adventures for ages 10-15, writing and illustrating a book about the Metropolitan Museum.

SUMMER COURSES FOR CHILDREN AGES 3-15

June-July, Tuesday-Friday

APPLICATION

Parent-child Workshops, ages 3-5, June 14-24

_____ 10:00-11:00, or
_____ 11:30-12:30

Fee for 8 sessions: \$100

Child's name _____ Age _____

Child's name _____ Age _____

Studio Workshops, ages 5-9, July 5-22

_____ 10:00-11:00, or
_____ 11:30-12:30

Fee for 12 sessions: \$75

Enclosed is my check for \$ _____ for class(es) indicated.

Parent's Name _____

Gallery Adventures, ages 10-15, July 5-22

_____ 1:00-2:30

Fee for 12 sessions: \$35

Address _____

Telephone _____

Please make check payable to The Metropolitan Museum of Art and send with completed application form to the Membership Department, The Metropolitan Museum of Art, 82nd Street at Fifth Avenue, New York, N.Y. 10028.

Sonstige Aktivitäten

Der Ideenreichtum amerikanischen Museums-personals scheint keine Grenzen zu kennen. Die im folgenden aufgeführten "Special Events" werden in der Regel von einer oder mehreren Firmen gesponsort. In der Unbekümmertheit, Frische und guten Laune, mit der diese Veranstal-

tungen angekündigt und durchgeführt werden, spiegelt sich vieles vom "American Way of Life" wider. Also, lieber Leser, "have fun" bei Angeboten wie:

Künstlerbesuche

EVENINGS

APRIL & MAY

1 9 8 8

THE SCHOOL OF THE ART INSTITUTE OF CHICAGO

COLUMBUS DRIVE AND JACKSON BOULEVARD CHICAGO, ILLINOIS 60603

312. 443-3710

VISITING ARTISTS

The Visiting Artists Program of The School of the Art Institute of Chicago (SAIC) sponsors presentations by critics, historians and artists working in all media. Events usually include a slide lecture or a screening of the artist's work followed by discussion. These programs are supported in part by grants from the Illinois Arts Council, a state agency, and Arthur Andersen and Company.

- **MONDAY, APRIL 11, 7:00 PM**
JOHN TAGG, writer and educator, has been a leading contributor to the development of art-historical and photographic theory during the last decade. His political analysis of institutionalized culture and interventions within it has received wide recognition. He is the author of *The Burden of Representation: Essays on Photography and History and Art History and Cultural Theory: An Introduction*, as well as numerous articles appearing in art and photography journals.
Admission: \$3 general public

Free to students, faculty and staff of area colleges and SAIC, and to senior citizens.
School Auditorium

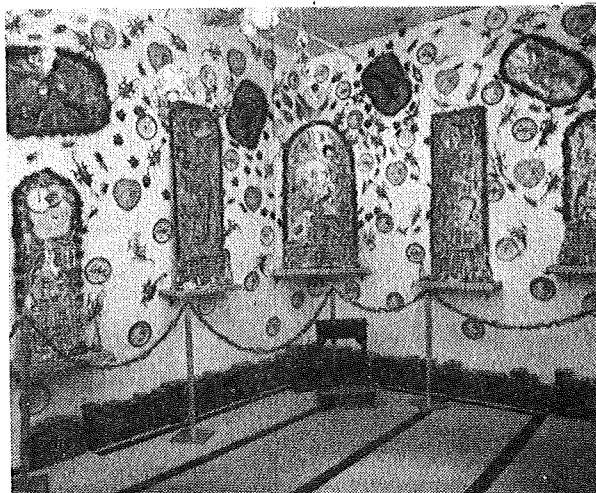
- **WEDNESDAY, APRIL 13, 1:30 PM**
JOHN CLARK, painter, explores various modes of figuration in his work, looking closely at the traditions of naturalism in Western art. Clark's vigorous paintings of representational images benefit from recent analytic theories of abstraction and from a comprehension of figurative conventions.
Admission: Free

School Auditorium

- **WEDNESDAY, APRIL 13, 7:00 PM**
MICHAEL TRACY makes religious paintings and objects that rebel against the complacency of following ritual as law but embrace ritual in spirit. Showing the influence of his southern Texas home, Tracy's works reference Mayan blood sacrifices and the rich iconography of Mexican Catholicism. His gilded icons, paint-encrusted votive objects and dense paintings gouged with spikes explore the role of the Catholic church in Latin America and memorialize activist courage.
Admission: \$3 general public

Free to students, faculty and staff of area colleges and SAIC, and to senior citizens.
School Auditorium

- **MONDAY, APRIL 18, 7:00 PM**
RICHARD SCHECHNER, professor of performance studies at New York University, is editor of *The Drama Review* and founder of The Performance



THOMAS LANIGAN-SCHMIDT, *In a Little Corner Chapel to Mammon...*, 1983, mixed media installation
photo: D. James Dee, courtesy of Holly Solomon Gallery

- Group. He is the author of numerous publications including several books on environmental theater and performance theory. He will speak on the current state of performance art and its trend toward theatricality.
Admission: Free

School Auditorium

- **WEDNESDAY, APRIL 20, 7:00 PM**
ROSS McELWEE produced, directed and starred in the award-winning film *Sherman's March* in 1985. Named one of the ten best films of the year, *Sherman's March* is McElwee's self-satirizing quest for love, or as he describes it, "a meditation on the possibility of romantic love in the South during an era of nuclear weapons proliferation." McElwee will present a screening of *Sherman's March*, followed by discussion and questions.
Admission: \$4 general public

\$3 students
School Auditorium

- **MONDAY, APRIL 25, 7:00 PM**
MILTON RESNICK, known for his

large, thickly painted abstract canvases, began exhibiting in the early 1950s with the first generation of Abstract Expressionists. Resnick is interested in the "overall" quality of the picture, where one part of the canvas is no more important than another. Over the course of his 40 year career as an exhibiting artist, he has continued in the Abstract Expressionist tradition. Rather than presenting a slide talk on his work, Resnick will be interviewed.
Admission: \$3 general public

Free to students, faculty and staff of area colleges and SAIC, and to senior citizens.
School Auditorium

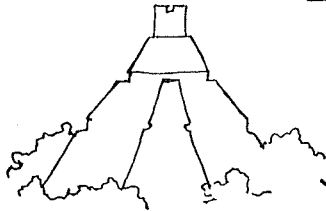
- **TUESDAY, APRIL 26, 6:00 PM**
JOHN CAGE, renowned contemporary composer, will present his recent composition *Hymnkus*, performed by the InterArts Ministry Ensemble. Cage will also read his recent text piece *Alphabet*, a fantasy about modern art including principle characters James

Ethnographische Festivals

z.B. Hispanic Heritage Festival (Field Museum of Natural History, Chicago) mit Tanz, Musik, Vorführungen im Museum, darüberhinaus wird in einem speziellen Führungsblatt auf diejenigen Objekte im Museum hingewiesen, die mit Lateinamerika zu tun haben



Hispanic Heritage Festival
Festival de Herencia Hispana



Tuesday, May 10, 1988
Martes, diez de Mayo 1988

FIELD MUSEUM of NATURAL HISTORY



Family Day

z.B. in Zusammenarbeit mit dem fahrbaren Zoo, der an diesem Tag zum Museum kommt

Family Programs

Family Art Adventures

For families with children ages 5 and older, these free Sunday afternoon programs are limited to 40 people on a first come, first served basis; please meet at the information desk.

"Art In the Round: Sculpture in the Permanent Collection"

May 1, 8, 22, 29 2:00 pm

View the wonderful sculpture in the museum's collection then create your own sculpture masterpiece to take home. Workshops on May 1 and May 8 are held at the Glassell Junior School. Workshops on May 22 and May 29 are held in Masterson Junior Gallery.

"Through the Eye of the Camera"

June 19, 26 2:00 pm

See the exhibition *Photographers and Authors*, explore a special giant camera from the inside out, then make a photograph without using a camera! Instructor: Liz Ward.

Family Days

To close out the school year, we have planned two Family Days, one in May

and one in June. The May 14 Family Day, "Art Through the Ages," was described in the March/April *CalendarNews*, so don't forget to make your reservations! Highlights include tours, art workshops, a puppet show, a performance, and a magic show. The June Family Day focuses on the museum's outstanding permanent collection of twentieth-century art.

Family Day

"A Century of Surprises"
Saturday, June 11

All-day admission is free for museum members and \$10 per family for non-members. Reservations are required for workshops. Seating for performances is on a first come, first served basis. For information and reservations, please call 526-3949, ext. 243.

Family Days are sponsored by Coca-Cola Foundation, Coca-Cola Foods, and Houston Coca-Cola Bottling Co.

All Day: Balloon sculpture, photo sessions, Zoomobile visit (11:00 am-1:00 pm), and film.

9:30 am Registration: North Foyer.

9:30-11:00 am Artist Demonstrations: Local artists Diane Arnold and Don Lablanc will demonstrate pastels, drawing, and wire sculpture. Masterson Junior Gallery.

10:00 am Tour: Twentieth-Century Art in the Museum Collection: Direction and Diversity.

11:00 am Tour: See description for 10:00 am Tour.

11:30 am Art Workshop: Using a variety of materials, participants will create their own twentieth-century masterpiece. Glassell Junior School. Instructors: Noel Foreman, Mary Hawkins, and Dianne Morrow.

12:00-12:30 pm Performance Art: Cynthia Powers, choreographer and dancer, will perform a lively short selection.

12:00 pm Tour: See description for 10:00 am Tour.

12:30-2:30 pm Artist Demonstrations: See description for 9:30-11:00 am Artist Demonstrations.

1:00 pm Performance: The Roberta Stokes Dance Company will present an exciting participatory event called "Looking at Art Through Dance." Brown Auditorium.

1:30 pm Art Workshop: See description for 11:30 am Art Workshop.

2:45 pm Performance: The Gas Works is an up-to-the-minute band of strolling players who act, mime, juggle, and sing. "The Magic Fish and the Happy Machine" is the band's latest story. Chocolate Bayou Theater, coordinated by Eoghan Ryan. Brown Auditorium.

Very Special Arts Festival

mit künstlerischen Arbeiten Sehbehinderter und Blinder

Very Special Arts Festival

Houston's third Very Special Arts Festival celebrating the artistic talents of people with disabilities will take place on May 1 from 1:00 pm to 5:00 pm in Sam Houston Park. The festival will include an art exhibition that displays work from in-service training programs held at the museum and the Glassell Junior School. The festival will also include performances by major arts groups in Houston. Visitors may participate in a variety of workshops. The general public is encouraged to attend this inspiring and enlightening event.

Family Art Adventures

Schatzsuche

mit Musik und Imbiß im Museum District

April 30 & May 1; May 7 & 8: **BUBBLES '88**. Our Third Bubble Festival brings bubblemania to the Exploratorium. There is bubble science, bubble art, and bubble fun for everyone: bubble exhibits; bubble tables staffed with bubble coaches; San Francisco Pops, the do-it-yourself Bubble Orchestra; and bubble boutiques.

Performances & demonstrations by bubblogists:

- Tom Noddy, bubble troubadour, creates the bubble cube, dodecahedron, and the new rhombicuboctahedron.
- The Sugiyama Brothers bring their show, "Bubble Fantasy," from Japan, and make bubbles using everyday objects.
- Dr. Science (Dan Coffey), the man who managed to erase the fine line between ignorance and arrogance, explains the phenomenon of bubbles and answers questions about science.
- Richard Faverty makes the double body bubble, enclosing two people inside.
- Charles Carlson explains why whales don't get the bends.
- David Stein creates the world's largest bubbles.

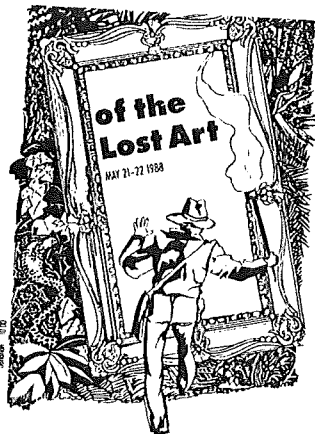
Festivals zu bestimmten Themen

z.B. ein Seifenblasenfestival "Bubbles '88" im Exploratorium, San Francisco mit "performances & demonstrations by bubblogists, bubble films, special bubbles nights, bubble books, bubble exhibits..."



- Sterling Johnson (above) attempts to walk through a bubble.
- Bernie Zubrowski runs workshops of bubble-blowing innovations.
- Louis "Sudman" Pearl demonstrates the Bubble Trumpet.
- Allyn Gooen invents stories with balloon costumes and props from characters and plot elements suggested by the audience.

RAIDERS



TREASURE HUNT

Indiana Jones never had a weekend like this — but you can! And you might win a Dodge Raider, a trip to Acapulco or other prizes!
 The "Raiders of the Lost Art" Treasure Hunt weekend May 21 & 22 in the Museum District is a feast of activities. Park at the Rice Stadium & catch a free METRO bus any time from 10-4 on Saturday & noon-4 Sunday.
 Follow the clues. Watch for big prizes. Be entertained by jazz, jugglers, Ronald McDonald & friends, the Urban Animals and more.
 There's a hunt especially for kids on Sunday, May 22 at noon at the Cullen Sculpture Garden across from the Museum of Fine Arts.
 No purchase required. But a \$10/adult, \$5/child's donation would be appreciated for the clue booklets which contain not only clues, but other information. Donations benefit the Museum District Development Association of Houston. Clue booklets will be available Saturday, May 14 at Chelsea Market, Suite 220, at most museums, at Rice Stadium & the Cullen Sculpture Garden.
 You won't want to miss it. Call 522-6004 for details. No purchase required to participate.



The Houston Post

Park Plaza Hospital



Ogilvy & Mather



Waste Systems
 BROWNING-FERRIS INDUSTRIES



More Refreshing Music
 KODA 99FM

Museum Mile Street Festival

veranstaltet von mehreren New Yorker Museen, mit Life Music, Gauklern, Imbiss; Teile der 5th Avenue bleiben den ganzen Tag für den Autoverkehr gesperrt, der Eintritt in die Museen ist frei

Als "Special Events" werden weiterhin angeboten:

Wettbewerbe im Blumenstecken

Stadtrundfahrten

Tages- und 2-Tagestouren durch die nähere Umgebung

Studienreisen

durch die USA, nach Europa; auch per Schiff

Travel

The Museum Society Travel Committee has planned a variety of trips for members in 1988, ranging from one-day excursions to two-week tours abroad. Suggestions for the travel-program are welcome and may be sent to Museum Society Travel Committee, de Young Museum, Golden Gate Park, San Francisco, CA 94118. Please include comments on any particular art, architecture, or historical sites you wish to explore, as well as tour length and the type of accommodations desired. Donations to The Museum Society are included in the tour costs and are used to further the Society's financial support of the three museums.

Please note that detailed information on itineraries and costs for all the tours listed below, except "Ancient Civilizations of the New World," may be obtained from Bryan International Travel, 421 Powell Street, Suite 210, San Francisco, CA 94102; or telephone (415) 986-0967.

CRUISE OF THE COLONIAL SOUTH

April 16-25, 1988

Led by Donald L. Stover, Curator in Charge, American Decorative Arts and Sculpture, this tour features a week-long cruise along the Intracoastal Waterway aboard the "Yorktown Clipper." Along the way, historic homes in Charleston and Beaufort will be explored with Mr. Stover, with additional stops at St. Simons Island and Hilton Head Island. The tour begins in Savannah and ends with two days of special sightseeing in that beautiful city. Cost: starts at \$2399 per person, double occupancy; includes \$150 donation to The Museum Society. Contact Bryan International Travel.

THREE-DAY SOUTHERN CALIFORNIA MUSEUM TOURS

April 19-21, 1988

October 21-23, 1988 (weekend)

These tours begin with The J. Paul Getty Museum in Malibu and the UCLA Sculpture Garden. The second day includes

the Huntington Library, Art Collections, and Botanical Gardens, including the new Scott Gallery for American Art. Cost: \$555 per person, double occupancy; includes air fare, hotel, three lunches, admission fees, transfers, portage, and \$35 donation to The Museum Society. Contact Bryan International Travel.

SACRAMENTO MUSEUM AND STATE CAPITOL TOUR

April 23, 1988 (Saturday)

Lee Hunt Miller, Assistant Curator of American Decorative Arts, will conduct this day trip to Sacramento to visit the Crocker Art Museum with its collection of paintings and drawings from the Renaissance to the 20th century, decorative arts, and contemporary art. Following lunch at an historic Sacramento restaurant, the group will tour the California State Capitol. Cost: \$60; includes transportation, lunch, and admission fee. Contact Bryan International Travel.

ANCIENT CIVILIZATIONS OF THE NEW WORLD

May 3-15, 1988

Tour participants on this 12-day journey exploring the great Pre-Columbian centers of Mesoamerica will start in Mexico City and visit nearby Teotihuacán. The itinerary continues in Mexico with visits to Pre-Columbian sites in Cacaxtla, Tlaxcala, Cholula, Jalapa, and Zempoala. At Veracruz, the group boards the privately chartered cruise ship *Iluria*, which will serve as the passengers' home for the rest of the tour. As the *Iluria* sails around the Yucatan Peninsula, land excursions are scheduled to Mayan ruins in Palenque, Uxmal, and Chichen Itza. The tour proceeds to Santo Tomas de Castilla in Guatemala and an inland excursion to Tikal, one of the oldest and most impressive Mayan sites. The tour ends in Guatemala City. The group will be accompanied by two scholars of Pre-Columbian art: Ralph Lee Woodward, Jr., Professor of Latin American History, Tulane University, and Esther Pasztor, Professor of Art History and Archaeology, Columbia University. Dr. Pasztor is

accommodations, plus air fare from San Francisco; includes \$200 donation to The Museum Society. Contact Travel Dynamics, 132 East 70th Street, New York 10021; toll-free (800) 367-6766.

SKETCHING IN NORTHERN ITALY

May 13-29, 1988

Barbara Jackson will lead this sketching tour through northern Italy, focusing on Venice, Milan, Bergamo, and the famous Palladian villas. Travel will be by small private bus, allowing for spontaneous stops for sketching and independent sightseeing. Land cost: \$3965 (per person, double occupancy; includes \$250 donation to The Museum Society); air fare: \$927. Contact Bryan International Travel.

FRANCE REVISITED

August 27-September 10, 1988

Led by David Cateforis, Research Assistant in the European Paintings Department, this study tour will concentrate on the new Musée d'Orsay in Paris. Other visits in Paris include the Picasso Museum, the Pompidou Center, and the Musée National Auguste Rodin. Some of the areas outside Paris associated with the schools represented in the Musée d'Orsay will also be explored: Barbizon, with its scenes that inspired Millet and Corot; Albi, with the Toulouse-Lautrec Museum and the artist's country home; and Montauban, the birthplace of Ingres and the site of the museum dedicated to his art. A few days in London to view the Courtauld Collection and the Tate Gallery conclude this tour. Land cost: \$3448 (per person, double occupancy; includes \$250 donation to The Museum Society); air fare: \$1323. Contact Bryan International Travel.

NEW MEXICO ART REVEALED

September 30-October 8, 1988

A trip to Albuquerque, Santa Fe, and Taos—with excursions to Acoma Pueblo, the International Folk Art Museum, and weaving studios—

"The Chicago Classic Holidays"

ein Programmpaket für Touristen, gesponsort vom Art Institute of Chicago in Zusammenarbeit mit dem Tourist Board (freier Eintritt, Ermäßigung im Museumsrestaurant und Museum Shops, Übernachtung in Chicagoer Hotels zu ermäßigten Preisen)

Chicago
classic
holidays

Chicago...
In a class by itself
where the world meets

THE ART INSTITUTE OF CHICAGO
Michigan Avenue at Adams Street
Chicago, Illinois 60603

Spendenaktionen für das Museum werden verbunden mit

Gartenparties

THE PARTY IN THE GARDEN



... AND ALL THAT JAZZ

The spirit that made the Twenties such a lively and fascinating time will be celebrated at this year's not-to-be-missed Party in the Garden... and all that jazz, on Wednesday evening, June 1, from nine to one o'clock. Come join us in the Museum's Abby Aldrich Rockefeller Sculpture Garden for dancing under the stars to the sound of jazz and the big bands. Discover why the Twenties continue to set a standard for elegance, excitement, and extravagance... and support the Museum's Annual Fund. Champagne will flow freely, along with eats and sweets. Tuxedos for gentlemen, fancy frocks for ladies. So grab your date and come to the hottest party in town! To order tickets, use the coupon below. For additional information, please call the Department of Special Events, (212) 708-9680.

THE PARTY IN THE GARDEN
... AND ALL THAT JAZZ

<p>Wednesday, June 1, 1988 Nine to one o'clock</p> <p>Tickets: \$125; ages thirty and under \$75.</p> <p>Please send _____ tickets at \$125 each. _____ tickets at \$75 each.</p>	<p>My check in the amount of \$ _____ is enclosed.</p> <p>I am unable to attend but would like to contribute _____ to the Annual Fund.</p> <p>Please make your check payable to The Museum of Modern Art. Contributions are tax-deductible to the extent allowed by law.</p>
<p>Name (print) _____</p>	
<p>Address _____</p>	
<p>City _____ State _____ Zip _____</p>	
<p>Home phone _____ Office phone _____</p>	

Empfängen

"Museo Games"

veranstaltet vom Museo Italo Americano, San Francisco; für 35 \$ erhält man einen Beutel Chips mit dem man sich in einem Spielclub vergnügen kann

Dienstleistungen und Angebote, die bislang noch nicht erwähnt wurden, sind:

Busdienst am Wochenende

fährt Zoo, Parks, Museum (Fine Arts, Houston)
an

Schule, Hochschule - angeschlossen an ein Museum

Forschungsinstitut - angeschlossen an ein Museum

Science Clubs für Studenten

Rider Information

Destination Signs

NORTHBOUND
34-Weekender
SOUTHBOUND
34-Weekender

What to Pay

Local and Limited Routes.....60¢
Express Routes.....85¢
Child Fare (5 thru 11 years).....15¢
Children (under 5 with adult)....Free

The following pay half fare with a METRO I.D. card:

Jr. or Sr. High School Student
Senior Citizen
Handicapped

Half fare is 25¢ for local and limited routes, 40¢ for express routes and half the Park & Ride fare of the particular route.

Cash fare is exact change only; no bills. Transfers are free when transferring to a route whose fare is equal to or less than that of the original route. If the original fare is less, the fare difference must be paid when boarding the second bus. Special fares available from time to time.

Metropolitan Transit Authority
P.O. Box 61429
Houston, Texas 77208-1429

METRO Customer Service Center
1706 Milam
METRO RideStore
705 Main, corner of Fannin and Capitol
METRO Medical Center RideStore
1155 Holcombe and Bertner

Transit Information:
Información de Rutas:
635-4000

The Weekender Pass.

Good for unlimited rides on the 34-Weekender route on the date indicated on the ticket.

\$1.20 All Day

Special family package:
Pay two adult fares and up to three children, 1-17 years old, ride free.

Good only on 34-Weekender. To transfer to another route, ask your operator for a transfer. Correct change only.



A Saturday and Sunday Schedule.

Service to and from:

The Children's Museum
University of St. Thomas
Rothko Chapel
The Menil Collection
Glassell School of Art
Contemporary Arts Museum
Sculpture Garden
Museum of Fine Arts, Houston
Houston Museum of Natural Science & Planetarium
Houston Civic Garden Center
Hermann Park
Miller Outdoor Theatre
Houston Zoo
Rice University
The Village

METRO®

Ausleih von Filmen und Videokassetten

Museums-"Kundenkarte"

Spezielle Film- und Audiokassetten für Behinderte

Bildplatte zu einem bestimmten Thema

Corporate Rental Exhibitions

Jour fixe für unterschiedliche Veranstaltungen

Artists-in-Residence-Programme

"Rent-an-exhibition"

In providing works of art for corporate settings, no institution has been more active than The Museum of Modern Art. The Museum's Art Advisory Service has organized exhibitions on the premises of many companies, including such corporate members as American Express Company, Gannett Co., Inc., General Electric Company, and Pfizer Inc.

The Museum offers corporate members at the Patron level and above the opportunity to rent these specially prepared exhibitions. The Art Advisory Service is uniquely qualified to select works from galleries and individual artists to produce exhibitions that can enliven the working environment. When General Electric, for example, created a large exhibition gallery at its headquarters in Connecticut, the company chose several exhibitions such as *Handmade Paper* and *Contemporary Still Life* from the Art Advisory Service's growing list of shows.

The Museum offers two types of rental exhibitions:

Thematic exhibitions are organized around a specific theme. Sample exhibitions include *Gold*, *Views Across America*, and *Sports*. Corporate members may rent as many as four thematic exhibitions per year and display each one for up to three months.

Site-specific exhibitions are organized by the Art Advisory Service to meet the requirements of a particular location, such as a lobby or outdoor terrace. For Pfizer's headquarters in Manhattan, for example, the Art Advisory Service organized exhibits that enhance the company's

oversize window space facing 42nd Street.

The Art Advisory Service provides complete exhibition services, from selection to removal of the artwork. The Art Advisory Service oversees installation, framing, shipping, labeling, insurance, checklists, and all other documentation. The Museum requires that the proposed exhibition space meet certain environmental and security requirements.

To obtain a sample list of exhibitions available for rental or a slide presentation of exhibitions installed for other corporate members, please call the Art Advisory Service, (212) 708-9525.

Persönliche Porträts im Holographieverfahren

Empfänge, Businessmeetings, Brunch, gestaffelte Angebote je nach Mitgliedsstand

Corporate Entertaining

For corporate members seeking a distinctive way to entertain clients, shareholders, and other important business guests, The Museum of Modern Art offers expertise and dramatic settings that have earned its special events a reputation for quality and style. The Museum's recent multimillion-dollar expansion and renovation have created many attractive areas that are well suited to a variety of business functions. Its experienced special events staff works with corporate members to arrange all aspects of an event, whether a lunchtime business meeting, a directors' dinner, or a large reception. Depending on their membership level, corporations may use the following facilities:

THE ROY AND NIUTA TITUS THEATERS 1 AND 2

Description: State-of-the-art theaters located on lower and mezzanine levels

Suggested Use: Shareholders' meeting or other business presentation (once annually)

Capacity: 450 and 217, respectively
Membership Level: Leader

MEETING ROOMS

Description: Conference rooms located on the sixth floor of the administrative wing

Suggested Use: Breakfast, lunch, and dinner presentations
Capacity: Up to 75 seated
Membership Level: Benefactor and above

THE UPPER GARDEN HALL

Description: Second floor of the Garden Hall overlooking the Abby Aldrich Rockefeller Sculpture Garden, adjacent to the painting and sculpture galleries

Suggested Use: Small dinners and cocktail receptions
Capacity: 25 to 50 seated;

50 to 100 standing
Membership Level: Benefactor and above

THE MEMBERS DINING ROOM

Description: Dining room overlooking the Abby Aldrich Rockefeller Sculpture Garden

Suggested Use: Dinners and dinner dances; breakfast presentations

Capacity: 350 seated, without a dance floor; 275 seated, with a dance floor
Membership Level: Benefactor and above

THE GARDEN CAFÉ

Description: Ground-floor café overlooking the Abby Aldrich Rockefeller Sculpture Garden

Suggested Use: In conjunction with another Museum space, additional cocktail, dancing, and dining area

Capacity: 250 seated without a dance floor; 200 seated with a dance floor; 400 standing
Membership Level: Patron or Benefactor and above, depending on use

THE GARDEN HALL

Description: Ground-floor atrium overlooking the

Abby Aldrich Rockefeller Sculpture Garden, adjacent to special exhibition galleries

Suggested Use: Cocktail and other receptions
Capacity: 50 to 1,000
Membership Level: Patron and above

THE ABBY ALDRICH ROCKEFELLER SCULPTURE GARDEN

Description: Outdoor garden featuring sculpture from the Museum's collection

Suggested Use: Cocktail and other receptions, weather permitting

Capacity: 50 to 1,000
Membership Level: Patron and above

PRIVATE AREA OF THE MEMBERS DINING ROOM

Description: Private room with terrace overlooking the Abby Aldrich Rockefeller Sculpture Garden

Suggested Use: Lunch and tea daily except Wednesday; cocktails and dinner on Thursday; brunch on Saturday and Sunday

Capacity: 50 seated; 100 standing
Membership Level: Friend and above

Other Corporate Art Services

When a business seeks to acquire works of modern and contemporary art to enhance its corporate offices, it needs the advice of specialists. The Museum of Modern Art has set the standard for the evaluation of modern and contemporary art throughout the world. The Museum's Art Advisory Service applies its extensive experience when assisting corporate members at the Friend level and above with their art-related needs.

The Museum's Art Advisory Service can help a company assemble an art collection of any size — one that fulfills present needs and grows in prestige. These professionals are experienced in their field and highly knowledgeable about the contemporary market. They have strengthened and reorganized the collections of many companies, large and small, such as CIGNA Corporation and Fiduciary Trust International. They have also shown companies how to put their collections to more effective use through employee lectures and other outreach programs. To take one example, at Johnson & Johnson's headquarters in New Jersey, the Art Advisory Service advised the company on acquisitions for its new building, planned a series of on-site exhibitions to supplement its collection, and developed a program of employee lectures. This program was so successful that Johnson & Johnson sent the exhibitions and related lectures to some of its affiliates.

For corporate members, the Museum's Art Advisory Service can:

- Advise on acquisitions and the commissioning of new work
- Plan space use and install collections
- Manage insurance, maintenance, conservation, shipping, and framing
- Recommend appraisal sources
- Schedule the rotation of works in a collection
- Advise on documentation and computer systems
- Prepare catalogues of permanent collections or

special exhibitions

- Organize or expand in-house art appreciation programs, including lunchtime and evening lecture series for employees
- Develop public outreach programs

Fees are charged on an hourly or scope-of-service basis.

For more information and a slide presentation on services provided to other corporate members, please call the Art Advisory Service, (212) 708-9525.

Jedes von uns besuchte Museum hat einen *Museum Shop*, einige haben darüberhinaus einen *Gift Shop*, in dem es auch Dinge zu kaufen gibt, die nicht direkt mit dem Museum und seiner Sammlung zu tun haben (Schallplatten, Schals, Puzzles usw.)

Um etwaige Einwände gleich vorwegzunehmen: Trotz aller dieser Angebote und Aktivitäten glich keines der Museen etwa einem Jahrmarkt oder war betriebsam wie ein Hauptbahnhof - und wenn, dann allenfalls im Eingangsbereich (etwa des Metropolitan Museums, des Museum of Modern Art). In den Schauräumen aber war stets die Möglichkeit der geruhsamen, ungestörten Betrachtung gegeben.

5.3. Das Museum ist integraler Bestandteil der "Community"

Bereits in den beiden vorhergehenden Kapiteln wurde an einigen Stellen deutlich, daß alle Museen unseres Samples sich als Teil ihrer Kommune fühlen und daß sie großen bis größten Wert darauf legen, sich aktiv am Kommunalleben zu beteiligen.

Dabei wird die Bildungsarbeit nicht von der anderer kommunaler Einrichtungen isoliert begriffen, vielmehr arbeiten die Museen Hand in Hand mit ihnen und integrieren sich somit in die allgemeine lokale Bildungsarbeit. So liegt etwa im Art Institute, Chicago auch die "Chicago Parent" aus, eine Zeitschrift, die Familien Tips und Hinweise für Veranstaltungen aller Art gibt und in der auch das Art Institute inseriert und Veranstaltungen annonciert.

Sogar Museen in Millionenstädten überlassen also die Arbeit mit und in der "community" nicht etwa ausschließlich anderen, sozialen Einrichtungen. So geht z.B. selbst das Metropolitan Museum, New York, das es mit seinem Renomé und seinen jährlichen Besucherzahlen (1986 zählte man: 3.315.902 Besucher) nun wirklich nicht nötig hätte, sozialwissenschaftlich gesprochen "ins Feld" und bietet innerhalb seines "Community Outreach"-Programms u.a. Dia-Vorträge in unterschiedlichen Sprachen an in Nachbarschaftsheimen, Universitäten, Schulen, Kirchen, Synagogen, Büchereien, Seniorenheimen usw.

Provinzmuseen konnten im vorgegebenen Rahmen nicht untersucht werden, doch besteht die Vermutung, daß Museen in Kleinstädten noch sehr viel stärker in die Gemeindefarbe eingebunden, ja vielleicht sogar das Zentrum der "comm-

unity" sind (etwa mit Bücherei, Café, Versammlungsraum), sicher nicht zu Unrecht.

Hier scheint sich doch das Selbstverständnis amerikanischer Museen deutlich von dem der deutschen zu unterscheiden, zumindest was die Großstadtmuseen betrifft (möglicherweise finden sich bei bundesdeutschen Provinz- bzw. Heimatmuseen eher Parallelen zu ihren amerikanischen Schwestern). Neben der Trias Sammeln, Forschen und Bewahren nimmt die Arbeit in der "community", für die "community" und übrigens auch mit der "community" (volunteers) einen respektablen Stellenwert ein. Man kann wohl durchaus sagen, daß amerikanische Museen stets auch - in unterschiedlichem Grade - Bezug nehmen auf die Umgebung, die Stadt, in der sie beheimatet sind. Einzige Ausnahme, die einer gewissen Ironie nicht entbehrt, ist das Museum of Holography, New York, welches durch seine Lage (im touristisch wenig frequentierten Teil von SoHo) und räumlichen Gegebenheiten sofort an ein "Scene"-Museum denken läßt, dabei aber in Bezug auf seine räumliche "community" isoliert steht und sich mit Umzugsplänen trägt (in die 5th Avenue oder in die Nähe des World Trade Centers).

Mit dem eingangs genannten Beispiel des Metropolitan Museum wird deutlich, daß es sich bei dieser Identifikation mit der "community" nicht nur um ein Zweckbündnis oder eine Vernunfttete handelt, die aus ökonomischen Zwängen heraus geschlossen wurde (vgl. Kap. 5.5.). Was genau ist die Antriebsfeder für dieses Engagement? Was veranlaßt die Museen mehr als überlebensnotwendig für Kinder, Familien, Singles und Senioren, für Behinderte, Kranke, Randgruppen und andere "community groups" zu tun? Möglicherweise liegt ein Teil der Antwort im amerikanischen Wesen, in der aus der Not (mangelhafte, bis keine soziale Absicherung) geborenen Selbstverständlichkeit der Eigeninitiative, gerade im

Bereich der "community" oder der Lücken der Sozialarbeit.

Ganz sicher möchte man mit seinem Angebot die Lebensqualität der Mitbürger verbessern. Man möchte alten Menschen aus ihrer Isolation heraushelfen, das Selbstwertgefühl Behinderter stärken, Mitglieder von Randgruppen auf der Suche nach der eigenen Identität unterstützen. Hierzu einige Museumsstimmen: "The primary goal of the Older Americans program is to stimulate creation of original artwork by senior adults based upon their own self-awareness and self-expression ... For so many of those Houstonians, time making art in an Older Americans class adds an all-new energy that spills over into every aspect of living." (Aus einem Prospekt des Museums of Fine Arts, Houston) "... more than 25 million Americans trace their heritage to the cultures and traditions of Africa ... the National Museum of African Art serves as a bridge to the discovery of the many traditional arts and cultures of Africa". (Aus einem Prospekt des National Museum of African Art, Washington)

"The Children's Television Project was created in recognition of the fact that most children spend more hours watching television than sitting in class and in the belief that what children see and hear on television can have a profound effect on how they learn. The primary aims of the ... series ... are to encourage comprehension and appreciation of the arts and to stimulate individual creative ex-

pression." (Aus einem Prospekt des J. Paul Getty Museums, Los Angeles)

Die Lebensqualität Einzelner oder von Gruppen verbessern zu wollen, setzt allerdings voraus, daß man erst einmal Mängel und Unzulänglichkeiten im Lebensumfeld von Menschen zur Kenntnis nimmt. Es setzt zweitens voraus, daß man auf die Menschen eingeht, so wie sie sind, mit all ihren Problemen, Macken und Gewohnheiten. Dies kann nicht von der hohen Warte des musealen Elfenbeinturmes aus gelingen, dazu muß man schon in die "Niederungen" herabsteigen und den Standesdünkel - wenn schon nicht vergessen - so doch wenigstens etwas beiseite legen. Natürlich hat uns der kurze Einblick in die amerikanische Museumsszene nicht gleich zu intimen Kennern derselben gemacht, unser Eindruck aber war, daß amerikanische Museen in Bezug auf ihre Besucher eher den Philanthropen als den Misanthropen zuzurechnen sind, eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche "community"-Arbeit. Darüberhinaus wurden wir jedoch einfach den Verdacht nicht los, daß ihnen diese Arbeit sogar noch Spaß macht ...

Natürlich hat das alles auch seine ökonomischen Aspekte, dazu kommen wir gleich. Aber Ökonomie, Gemeinschaftsbewußtsein und Spaß müssen einander ja nicht ausschließen, zumindest in den amerikanischen Museen nicht.

5.4 Das Museum ist eine ökonomische Einheit

5.4.1. *Non-Profit und trotzdem kommerziell*

In dem durchaus nicht schlecht sortierten Museumsladen des renommierten Dahlemer Museumskomplexes in Berlin (Stiftung Preußischer Kulturbesitz) war es nicht möglich, beim Erwerb eines Buches dafür eine Quittung zu erhalten. Selbst im Mini-Museum Museo Italo Americano in einem sehr bunt genutzten ehemaligen Fabrikgelände in San Francisco hätte der dortige Museumsladen Kreditkarten akzeptiert. Dies macht den Unterschied vielleicht ein wenig plastisch: Amerikanische Museen verstehen sich durch die Bank - und das gilt auch für die nationalen Museen, die von der Bundesregierung mitgetragen sind - auch als wirtschaftliche Einrichtungen. Für sie ist Geld nicht etwas, worüber man nicht redet, sondern etwas, über das man sehr viel zu sagen hat.

Natürlich verstehen sie sich alle als Non Profit-Einrichtungen, aber das heißt ja nur, daß die Einnahmen, die man macht, nicht individuell, etwa an Kapitaleigner ausgeschüttet werden, sondern den Museumsleistungen wieder zufließen. Ganz allgemein kann man den Eindruck haben, daß wenn sich etwas verkaufen läßt, es auch verkauft wird und wenn man sich von irgendwoher Geld besorgen kann, man es auch tut. Dies mag am stärkeren ökonomischen Druck liegen, der auf den Museen lastet, da sie von staatlichen Einrichtungen weniger alimentiert werden - aber diese geringe Alimentation mag auch ein gewissermaßen geheimes Einverständnis aller sein, daß zu viel Sicherheit

den Leistungswillen bremst und ein gewisser Zwang, Ressourcen auf dem freien Markt einzuholen, auch von den Beteiligten gerne angenommen wird. Selbst das J. Paul Getty-Museum, das üppig ausgestattet ist, hat eine durchaus kommerziell betriebene Publikations- und Marketingabteilung, die Gewinne erwirtschaftet, die für Museumsdienste verwendet werden.

Die Eingangshallen amerikanischer Museen sind daher auch nie steril: In ihnen sind neben Kassen häufig auch noch besondere Schalter für Mitgliedschaften oder spezielle Mitgliederdienste vorhanden und vor allem Vorrichtungen zur Aufbewahrung der Faltblätter, Flugblätter, Broschüren etc., mit denen auf die verschiedenen kommerziellen und nicht-kommerziellen Dienste des Museums aufmerksam gemacht wird.

5.4.2. *Ein buntes Finanzierungsmuster*

Der Haushalt eines amerikanischen Museums setzt sich auf der Einnahmeseite aus vielen verschiedenen Positionen zusammen. Hier können sich (und müssen sich nach unseren Unterlagen bei den meisten Museen) finden:

Erträge aus dem Stiftungskapital, das zu bestimmten Prozent- und Promillesätzen jährlich ausgeschüttet werden muß. Hinter fast jedem Museum steht ein ursprünglicher Stifter, der sowohl den Grundstock der Sammlung als auch das Grundkapital gestiftet hat. Aus seinen Stiftungsbedingungen geht dann häufig auch die "Philosophie" des Museums hervor (ganz stark z.B. bei der Freer Gallery der Smithsonian Institution in Washington, D.C.).

Zuschüsse zum laufenden Betrieb aus staatlichen Quellen. Nimmt man das Museum of Fine Arts in Houston als Beispiel, dann kann das sein

- die Stadt, die die Hotel-Motel-Steuer über den Cultural Arts Council ausschüttet
- der Staat (hier: Texas Commission on the Arts)
- der Bund (hier: National Endowment for the Arts).

Zuwendungen von Stiftungen,

- zum Erwerb von Sammlungsgegenständen (die auch bei den überwiegend staatlich getragenen Museen von den staatlichen Zuwendungen nicht gedacht sind)
- zur Durchführung von Sonderausstellungen
- für spezielle Projekte

Zuwendungen von staatlichen Stellen für spezielle Projekte, etwa im Bildungsbereich

Zuwendungen kultureller Fonds der Wirtschaft (z.B. in Houston der "Combined Arts Corporate Campaign")

In einigen Fällen (z.B. das Metropolitan Museum) werden auch private Sponsoren für laufende Kosten eingeworben, die die Patenschaft für einen Sammlungsteil übernehmen, der dann nach ihnen benannt wird.

Für diese Zuwendungen sind erhebliche Wettbewerbsbereiche zu konstatieren:

- Zunächst stehen die lokalen Museen miteinander im Wettbewerb, sie müssen sich also gegenüber den staatlichen und halbstaatlichen Gremien qualifizieren, interessant machen, Aktionen ersinnen, die dort auf Gegenliebe stoßen.

- Dann ist zu berücksichtigen, daß diese Etats meist der Kultur im Ganzen gelten, d.h. die Museen sich profilieren müssen gegenüber Musik, Theater, Film etc. Dies tun sie in vielen Fällen nicht, indem sie sich auf einen Wettbewerb einlassen, sondern indem sie sich selbst zu kulturellen Zentren, die alle anderen Kultursektoren an sich binden, profilieren: Sie zeigen Filme, veranstalten Kurse, Vorträge und Workshops, bei ihnen finden unterschiedlichste Musikveranstaltungen statt. Museen versuchen gewissermaßen, andere Teile der kulturellen Szene aufzusaugen, an sich zu binden, mit ihnen Verbindungen einzugehen. Dies macht auch Sinn in Städten, in denen nicht viel lokales Kolorit existiert, die Kristallisationszentren brauchen, schielt aber mit mindestens einem Auge auf die öffentlichen Kulturquellen.

- Die öffentlichen und privaten Kulturquellen stehen aber auch in Konkurrenz zur Finanzierung anderer öffentlicher Aufgaben. Aids ist insbesondere in San Francisco durchaus ein ernstzunehmender Konkurrenzfaktor.

5.4.3. Ein ganzes Spektrum von Mitgliedschaften

Die Zuwendungen zum laufenden Betrieb sind vorhanden, aber keineswegs ausreichend und auch wenig kalkulierbar (sieht man vom Stiftungs-

kapital ab, dessen Wert mit der Zeit nicht zunimmt, wenn ihm Kosten für den laufenden Betrieb entnommen werden). Die Museen versuchen daher, sich auch mit eigenen kommerziellen Aktivitäten am Markt zu plazieren. Dabei mangelt es ihnen nicht an Einfallsreichtum.

Ein Hauptteil Einnahmen dieser Art bildet die "Mitgliedschaft", auf die von den betrachteten Museen eigentlich nur das J. Paul Getty Museum verzichtet. Darunter ist allerdings weniger eine Vereinsmitgliedschaft wie in der Bundesrepublik zu verstehen: Meist wird noch nicht einmal auf das Vorhandensein eines "Vereins" (mit Satzung, Vorstand etc.) verwiesen (nur Museum of Fine Arts, San Francisco mit der "Museum Society") - es handelt sich eher um einen Vertrag zwischen Museum (das dann über Membership Departments verfügt) und Besucher, nach dem dieser eine bestimmte Summe zahlt und dafür Leistungen entgegennimmt. Dies ist in der Regel auf das Jahr der Zahlung beschränkt, die Mitgliedschaft kann natürlich im nächsten Jahr erneuert werden, einige Museen bieten Beitragsnachlässe für zweijährige Mitgliedschaften an, einige bieten auch für eine Festsumme (1000 - 1500 \$) eine lebenslange Mitgliedschaft an.

Mitgliedschaften werden in vielen Variationen angeboten (den unterschiedlichen Preiskategorien entsprechen dann auch unterschiedliche Leistungen, dazu später). Praktisch alle verfügen über individuelle Mitgliedschaften, bei denen die Hauptkategorien sind:

- *soziale Gruppen wie Studenten* (California Historical Society; Art Institute, Chicago; Fine Arts, Houston; Metropolitan Museum, New York; Exploratorium, San Francisco;) *Senioren* (Exploratorium; Fine Arts; Italo Americana,

no, alle San Francisco) oder *Lehrer* (California Historical Society) 20 - 30%

- *individuelle Mitgliedschaft*, meist noch spezifiziert auf *Ortsansässige*

25 \$ (Museum of Science and Industry, Chicago; Institute of Fine Arts, Chicago)

30 \$ (Field Museum, Chicago; Italo Americano, San Francisco legt jeweils nur eine Untergrenze fest)

35 \$ (Exploratorium, San Francisco; Guggenheim, New York; Fine Arts, Houston; Smithsonian Institution, Washington)

40 \$ (California Historical Society)

45 \$ (Museum of Modern Art, New York; Fine Arts, San Francisco)

60 \$ (Metropolitan Museum, New York)

- *individuelle Mitgliedschaft außerhalb*

20 \$ (Smithsonian Institution, Washington)

25 \$ (Art Institute, Chicago)

30 \$ (Metropolitan Museum, New York; Smithsonian Institution, Washington)

45 \$ (Museum of Modern Art, New York; Exploratorium, San Francisco)

- *Familie bzw. Paar*

35 \$ (Field Museum, Chicago)

40 \$ (Museum of Science and Industry, Chicago)

45 \$ (Art Institute, Chicago; Smithsonian Double)

50 \$ (Fine Arts, Houston; Guggenheim, New York; Smithsonian Family)

55 \$ (Italo Americano, San Francisco legt jeweils nur eine Untergrenze fest)

60 \$ (Museum of Modern Art, New York)

100 \$ (Metropolitan Museum, New York)

- 1. Steigerung

50 \$ sponsoring (Exploratorium, San Francisco)
 75 \$ sustaining (California Historical Society)
 75 \$ participating (Museum of Modern Art, New York)
 contributing (Fine Arts, Houston)

100 \$ contributing (Fine Arts, San Francisco)
 sustaining (Italo Americano, San Francisco - legt je- weils nur eine Untergrenze fest)

125 \$ Fellow Associate (Guggenheim, New York)

250 \$ sustaining (Metropolitan Museum, New York)

- 2. Steigerung

100 \$ Patron (Fine Arts, Houston)
 contributing (California Historical Society)

50 \$ Fellow (Museum of Modern Art, New York)

250 \$ Supporting Associate (Guggenheim, New York)
 supporting (Exploratorium, San Francisco)
 Donor (Fine Arts, San Francisco)

500 \$ contributing (Metropolitan Museum New York)
 Patron (Italo Americano, San Francisco - legt jeweils nur eine Untergrenze fest)

- 3. Steigerung

150 \$ Sponsor (California Historical Society)
 supporting (Fine Arts, Houston)

250 \$ supporting (Museum of Modern Art,

New York)

500 \$ sustaining (Exploratorium, San Francisco)
 Sponsor (Fine Arts, San Francisco)
 750 \$ Donor (Metropolitan Museum, New York)

1000 \$ International Associate (Guggenheim, New York)
 Benefactor (Italo Americano, San Francisco - legt jeweils nur eine Untergrenze fest)

- 4. Steigerung

250 \$ Friends (California Historical Society)

500 \$ sustaining (Museum of Modern Art, New York)
 Sponsor (Fine Arts, Houston)

1000 \$ Donor (Exploratorium, San Francisco - legt jeweils nur eine Untergrenze fest)
 Patron (Fine Arts, San Francisco)

1500 \$ Sponsor (Metropolitan Museum, New York)

- 5. Steigerung

500 \$ Benefactor (Californian Historical Society)

1000 \$ Patron (Museum of Modern Art, New York)
 Benefactor (Fine Arts, Houston)

3500 \$ Patron (Metropolitan Museum, New York - legt jeweils nur eine Untergrenze fest)

Man kann an dieser Aufstellung sehen, daß auch kleine Museen sehr differenzieren (z.B. das Museo Italo Americano mit sechs Kategorien),

daß die Differenzierung insbesondere bei den Kunstmuseen besonders groß ist (wohl weil hier das Prestige, das mit einer hoch dotierten Mitgliedschaft in der Gemeinde verbunden ist, be-

sonders groß ist). (Beispiel: California Historical Society, Anzeige aus der Zeitschrift "California History").

Join the California Historical Society.

The California Historical Society has an important mandate from the State Legislature. As the official state historical society, we have the responsibility to provide a variety of history-related services for all Californians: Scholarly and informative publications, diverse tours and activities, educational outreach, library and photographic collections and an awards program to distinguished individuals and organizations. Your tax-deductible membership will directly support these vital services. With your participation we will move forward, to perpetuate our past for posterity. Your membership also entitles you to a special thank-you gift. Please see details on the reverse side.



Move forward
as you move
back in time.



Please return this portion with your payment.

Please enroll me as a member in the following category:

- | | | | |
|--|------|---|--------|
| <input type="checkbox"/> Student (ID required) | \$20 | <input type="checkbox"/> Contributing | \$100 |
| <input type="checkbox"/> Teachers/
Affiliated Historical Societys | \$25 | <input type="checkbox"/> Sponsor | \$150 |
| <input type="checkbox"/> Active | \$40 | <input type="checkbox"/> Friend of C.H.S.* | \$250 |
| <input type="checkbox"/> Sustaining | \$70 | <input type="checkbox"/> Benefactor* | \$500 |
| | | <input type="checkbox"/> President's Council* | \$1000 |

*Please indicate choice of:

- Book or Photographic reproductions as special member benefit.

Miss/Ms./Mr./Mrs. _____

Address _____

City _____ State _____ Zip _____

This is a gift membership. My name and address are below:

Die Leistungen werden nach Beitrag abgestuft erweitert, als Beispiel dient hier das Museum of Fine Arts, Houston (die anderen sind ähnlich):

Individual (35 \$)

- Freier Eintritt (Eintritt 2\$)
- Einladungen zu Ausstellungs-Vorbesichtigungs-Parties nur für Mitglieder
- Bezug des Veranstaltungskalenders
- Freier Eintritt bei Vorträgen und Programmen
- 10% Preisnachlaß im Museumsladen
- Nachlässe auf Filmtickets

Family (50 \$), zusätzlich

- freier Eintritt für Haushalts-Familienmitglieder
- freier Eintritt bei Familientag-Programmen
- zwei Mitgliedskarten
- Kinder-Newsletter
- Jährliches Kinderfest
- Einladung zu Halloween- und Weihnachts-Kinderfesten
- Nachlaß bei Seminarteilnahmen von Kindern

Contributing (75 \$), zusätzlich

- Nachlaß bei Kursteilnahmen
- 15% Preisnachlaß bei Ausstellungskatalogen
- 25% Preisnachlaß bei einem anderen schwer zugänglichen Museumshaus

Patron (100 \$), zusätzlich

- Einladung zu exklusiven Patron-Ausstellungseröffnungen
- kostenlose Drink-Tickets für alle Eröffnungen
- Mitgliedschaftsprivilegien bei 22 anderen Museen im Land
- Bezug der Museumspublikationen

Supporting (250 \$), zusätzlich

- 10 kostenlose Eintrittskarten

- kostenloses Exemplar der Museumsführer
- kostenloses Ausstellungsplakat
- Sponsor (500 \$), zusätzlich
- unbegrenzter freier Eintritt für Gäste
- Einladungen für spezielle Ereignisse und Empfänge
- Ein kostenloser Katalog
- Erwähnung im "Development Report"

Benefactor (1000 \$), zusätzlich

- Mitbringen von Gästen zu Vorbesichtigungen
- alle Kataloge des Museums

Hier wird deutlich, daß bei den höheren Beitragsklassen vor allem ein exklusiver Zirkel eine Rolle spielt und die öffentliche Erwähnung. Bei anderen Museen wird dies auch bei niedrigeren Beitragsklassen versprochen (vgl. Beispiel Exploratorium, San Francisco (S. 59) sowie Beispiel Film Center Chicago, Seite aus der "Film Center Gazette" (S. 60).

Die Exklusivität von Zirkeln, die dann auch - zumindest informell - auf die Museumspolitik Einfluß nehmen, wird von verschiedenen Museen noch erweitert, z.B. dem Museum of Fine Arts, San Francisco mit dem "Curators Circle" (5000 \$) und dem "Directors Circle" (25 000 \$).

Einen anderen Weg beschreiten Metropolitan Museum und Museum of Modern Art, beide New York mit der Aufnahme korporativer Mitglieder, die auch öffentlich verkündet werden (im Metropolitan für 10 000 \$). Am differenziertesten ist hier das Museum of Modern Art: (Beispiel: Dienstangebot Corporate Entertaining (S. 61, 62).

All Exploratorium Members receive

- Free admission for you and your guest
- A one year subscription to our award-winning magazine, the Exploratorium Quarterly
- A monthly members' newsletter with information on events, programs, performances, and exhibitions
- Invitations to members-only previews and receptions
- Free admission to 60 science museums around the country and overseas
- A 15% discount on all purchases at the Exploratorium Store
- Discounted tickets to Exploratorium events, programs, and performances
- Children's birthday party arrangements (room rental available to members only)
- Reserved hours and discounted admission to the famous Tactile Dome, a dark labyrinth of adventure where only your sense of touch guides you
- Our membership support helps keep the doors of this unique museum of science, art, and human perception open to over a half a million visitors each year.

Membership Categories

- Individual/Family Member.....\$35
- Sponsoring Member.....\$50
(receive 5 additional guest passes)
- International Member.....\$45
(receive first-class magazine mailings anywhere in the world)
- Senior/Student.....\$20

Become a member in one of the following categories and receive special privileges. Contributing, Supporting, and Sustaining members play a major role in supporting the many excellent exhibitions and programs at the Exploratorium.

Contributing Member.....\$100

- All basic benefits plus:
- Additional guest passes and 2 free tickets to the Tactile Dome during hours specially reserved for Contributing members

Supporting Member.....\$250

- All previous benefits plus:
- A specially selected gift that reflects the Exploratorium's unique blending of art and science

Sustaining Member.....\$500

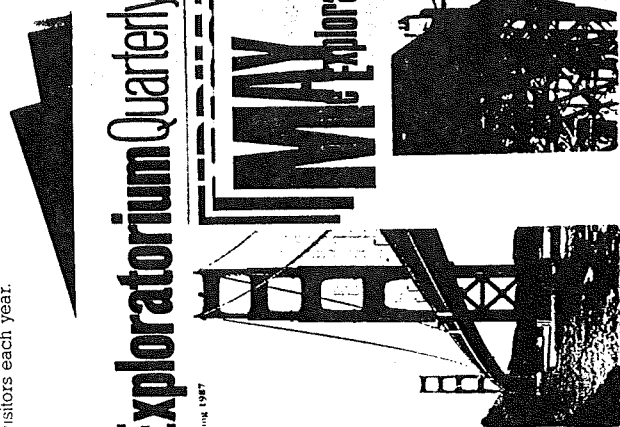
- All previous benefits plus:
- Private use of the Tactile Dome for a party of 15—free of charge (reservations required)

For information about our Exploratorium Associate program for donors of \$1000 or more, please call our Development Office at (415) 563-7337.

All contributions of \$100 or more are recognized in the monthly members' newsletter and in our Annual Report.

All membership contributions to the Exploratorium are tax-deductible to the extent allowed by law.

Many companies will match your contribution to the Exploratorium. Please check with your personnel office.



The Exploratorium thanks you for your support

Please print or type

Mr./Mrs. _____
 Ms./Dr. _____
 Address _____
 City _____ State _____ Zip _____
 Telephone (Home) _____ (Work) _____

My company has a corporate matching program I will ask that my contribution be matched by:

This is a Gift Membership from _____

Address _____
 City _____ State _____ Zip _____
 Telephone () _____

Enroll me in the following category:

- \$35 Individual/Family
- \$50 Sponsoring Member
- \$100 Contributing Member
- \$250 Supporting Member
- \$500 Sustaining Member
- \$45 International Member
- \$20 Senior/Student

New Membership Renewal
 Enclosed is \$ _____
 Charge to my MasterCard Visa

Account # _____
 Expiration Date _____
 Cardholder's Name _____

Please make check payable to:
 The Exploratorium
 3601 Lyon Street
 San Francisco, CA 94123

"SUPPORTING CAST"

Sponsored by the School of the Art Institute of Chicago, The Film Center's programs are made possible by private gifts and grants from the **National Endowment for the Arts** and the **Illinois Arts Council**. Corporate sponsors are **Crain's Chicago Business** and **Horwitz-Matthews**.

SUSTAINING

Daniel and Ellen Benninghoven
Alexander and Camille Cook
Stanley M. Freshling
Diane Legge Lohan
Charles L. Michod, Jr.
Mrs. Joseph E. Nathan

SUPPORTER

Robert and Marlene Baumgarten
Brian S. Campbell
Gary Childers
Michelle and Steven Cucchiaro
Anstiss H. Drake
Paricia Brett Erens
Roger and Beatrice Gilmore
Jerry Glover
John Illis
Theresa Jabaley
William Jennings
Michael and Linda Keiser
Mr. and Mrs. James Klutznick
Edward Kuntzman
Maryanne Kurtzweil
William J. Mondl
Mr. and Mrs. Jan Muller
Lisa and Victor Nemeroff
Douglas Opatowsky
George H. Roeder, Jr.
A. E. Yonek

PAIRON

Julie Anxiter
Mr. and Mrs. Henry Buchbinder
Peter and Linda Bynoe
J. Leonard Clagett
Mr. and Mrs. Kenneth Fedor
Joan Flasch and Bruce Scheff
David Vincent Forte
Robert L. Friedlander
J. Friedman

Deborah Granite and Denis Murstein
Holly Hayes and Carl Stern
Marian S. Harris
Eileen Hirschberg
James O. Holzinger
Jan Hutner and Richard B. Miller
Steve Kreher
C. M. Kurtzweil
Robert Lindstrom
Russell H. Lubliner
Aleksandra J. Mazurek
Barbara Melcalf
Debbie and Cary Neiman
John and Audrey Paton
Melvin Pearl
Richard Pope
Claire and Gordon Prussion
Edward B. Smith, Jr.
Lowell I. Stahl
Mr. Burton Steck

SUPERDONOR

David P. Earle III
Mr. and Mrs. Funderberg
Leona Grossman
Ruth Horwich
James G. Kelly
Philip and Nancy Koiler
Kenneth C. Roza
Karen Soren
Charles A. Tausche

DONORS

William R. Alfini
Robert A. Anderson
Isabel Arterburn
Linda Bergman in the name of Alan Stern
Margaret Blasogie in the names of Linda Chan and Gary Bielo
Baird Brown
Raymond P. Concannon
Miss Inge De La Camp
Charles Dryden
Thelma Ford
Mrs. Edward Franklin
Robert D. Hansen
Cynthia Homan
Maryanne Kurtzweil
Anne Langenbach
Byron Leonard
Norma and Robert B. Lifton
McKim Marriot
Friedericka Mayers
Janice Maron
Joseph P. Mullarkey
Gay Byrne Oik
Mr. Barry J. Parrish
Dorothy Revelos
Susan Richards
Julie Richman
Herbert L. Roth
Mr. and Mrs. Morris B. Raiman
Brad Ruby
Scott Sachnoff

Gazette printing is funded in part by a donation from the MacArthur Foundation.

THE FILM CENTER

RICHARD PEÑA
Director
BARBARA SCHARRES
Associate Program Director & Technical Director
ELIZABETH PETERSON
Assistant Director/Operations & Gazette Editor
ELIZABETH DONSKY
Office Manager
EDWARD PINO
House Manager
BRETT SMITH
Technical Assistant
VERONICA TINLEY
Assistant House Manager
INES SOMMER
Film Study Screening Coordinator
MICHAEL MINER
Gazette Designer
BETH SCHOFFIL, JASON MESSINGER
Projectionists

Articles and descriptions for the Gazette were written by Richard Peña, Barbara Scharres and Ines Sommer
SUPPORT STAFF: Cheryl Wright, Renee Rivers, Marjorie Woodall, Charlotte Payne, Joel Shepard, Catherine O'Neal, Ann Kisolek, Doreen Foxe, Karin Hoelter
The Gazette is published monthly by The Film Center of the School of the Art Institute of Chicago. It is produced through the combined efforts of the Film Center staff, which is solely responsible for its contents. Annual subscriptions to the Gazette are available for \$10 a year, ©1987, The Film Center.

FILM CENTER COMMITTEE

Charles Michod, Jr., Chair
Fran Harth, Vice Chair
Dan Benninghoven
Camille Cook
Anstiss H. Drake
Patricia Erens
Stanley Freshling
Donald Frey
Joel Hochberg
David Houle
John Illis
Burton Kanter
Judy Klutznik
Philip Koiler
Diane Legge Lohan
Russell Lubliner
Helen Harvey Mills
Paula Molner
Jan Muller
Joseph E. Nathan
Muriel Newman
Cheryl M. Paic
Melvin E. Pearl
Susan Richards
Edward Byron Smith Jr.
Mayer Stern
Mrs. Robert E. Wood II

FRIENDS OF THE FILM CENTER

Chicago Center for US/USSR Relations and Exchanges
Consulate General of the People's Republic of China
Consulate General of Spain
French Cultural Services
The Goethe Institute/Chicago IBM
Iberia Airlines
Kemper Financial Services, Inc.
Northern Trust Company Charitable Trust
Time Inc.

Corporate Entertaining

For corporate members seeking a distinctive way to entertain clients, shareholders, and other important business guests, The Museum of Modern Art offers expertise and dramatic settings that have earned its special events a reputation for quality and style. The Museum's recent multimillion-dollar expansion and renovation have created many attractive areas that are well suited to a variety of business functions. Its experienced special events staff works with corporate members to arrange all aspects of an event, whether a lunchtime business meeting, a directors' dinner, or a large reception. Depending on their membership level, corporations may use the following facilities:

THE ROY AND NIUTA TITUS THEATERS 1 AND 2

Description: State-of-the-art theaters located on lower and mezzanine levels

Suggested Use: Shareholders' meeting or other business presentation (once annually)

Capacity: 450 and 217, respectively

Membership Level: Leader

MEETING ROOMS

Description: Conference rooms located on the sixth floor of the administrative wing

Suggested Use: Breakfast, lunch, and dinner presentations

Capacity: Up to 75 seated

Membership Level: Benefactor and above

THE UPPER GARDEN HALL

Description: Second floor of the Garden Hall overlooking the Abby Aldrich Rockefeller Sculpture Garden, adjacent to the painting and sculpture galleries

Suggested Use: Small dinners and cocktail receptions

Capacity: 25 to 50 seated;

50 to 100 standing
Membership Level: Benefactor and above

THE MEMBERS DINING ROOM

Description: Dining room overlooking the Abby Aldrich Rockefeller Sculpture Garden

Suggested Use: Dinners and dinner dances; breakfast presentations

Capacity: 350 seated, without a dance floor; 275 seated, with a dance floor

Membership Level: Benefactor and above

THE GARDEN CAFÉ

Description: Ground-floor café overlooking the Abby Aldrich Rockefeller Sculpture Garden

Suggested Use: In conjunction with another Museum space, additional cocktail, dancing, and dining area

Capacity: 250 seated without a dance floor; 200 seated with a dance floor; 400 standing

Membership Level: Patron or Benefactor and above, depending on use

THE GARDEN HALL

Description: Ground-floor atrium overlooking the

Abby Aldrich Rockefeller Sculpture Garden, adjacent to special exhibition galleries

Suggested Use: Cocktail and other receptions
Capacity: 50 to 1,000
Membership Level: Patron and above

THE ABBY ALDRICH ROCKEFELLER SCULPTURE GARDEN

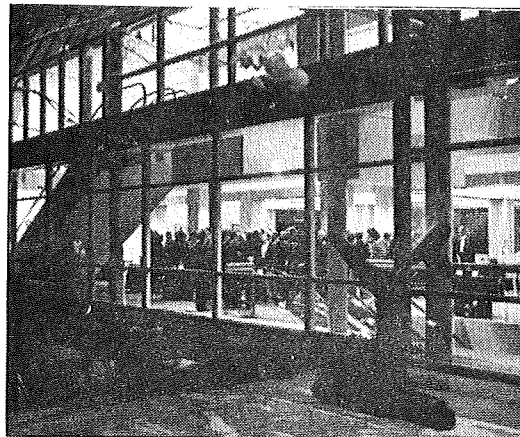
Description: Outdoor garden featuring sculpture from the Museum's collection

Suggested Use: Cocktail and other receptions, weather permitting
Capacity: 50 to 1,000
Membership Level: Patron and above

PRIVATE AREA OF THE MEMBERS DINING ROOM

Description: Private room with terrace overlooking the Abby Aldrich Rockefeller Sculpture Garden

Suggested Use: Lunch and tea daily except Wednesday; cocktails and dinner on Thursday; brunch on Saturday and Sunday
Capacity: 50 seated; 100 standing
Membership Level: Friend and above



All arrangements for a function must be made through the special events department. Working with a corporate member's staff representative, the Museum's special events department manages all aspects of a company event.

Direct costs for each event are, of course, the responsibility of the corporate sponsor. The special events department will prepare an itemized estimate of all Museum charges, which includes a 15 percent administra-

50 percent deposit is necessary to reserve the date and space. The department processes all invoices for services rendered in conjunction with a corporate event so that billing is centralized and convenient.

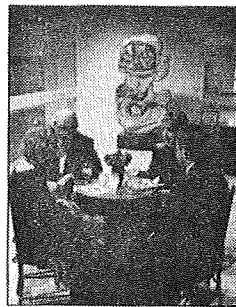
All materials in which the Museum's name appears—including invitations—must be approved by the Museum.

For dinner events, members are asked to choose from catering services designated by the Museum. For cocktail and other receptions, members may select a caterer, subject to the approval of the special events department.

The Museum does not allow its facilities to be used for fund raising functions other than its own.

To arrange a tour of the Museum's facilities or to obtain more information about scheduling an event at The Museum of Modern Art, please call the special events department, (212) 708-9680.

A.



B.

tive fee. Special events will proceed only after receipt of the corporate member's written approval. At that time, a

A. and B. Private receptions in the Garden Hall

Friends (2500 \$)

- Einladung zu Corporate Friends Receptions
- Zugang zu dem Beratungsdienst
- Benutzung des Members Dining Room für Geschäftsessen
- Erwähnung im Jahresbericht
- 6 Mitgliedschafts-Karten mit allgemeinen Mitgliedschaftsprivilegien
- 60 freie Eintrittskarten

Associates (5000 \$), zusätzlich

- kostenlose Ausstellungskataloge
- Einladung zum Corporate Associates Lunch (mit den Kuratoren)
- 10 Mitgliedschafts-Karten
- 100 Freikarten

Patron (10 000 \$), zusätzlich

- Benutzung einiger Museumsräumlichkeiten für geschäftliche Empfänge
- Möglichkeit Leihausstellungen im Unternehmen zu zeigen
- freier Eintritt für Mitarbeiter
- Einladung zum Corporate Patrons-Abend (mit Kuratoren und Trustees)
- 12 Mitgliedschafts-Karten
- 120 Freikarten

Benefactor (15 000 \$), zusätzlich

- Benutzung der Sitzungsräume
- Benutzung exklusiver Räume für Empfänge
- Miete des Members Dining Room für Veranstaltungen

- 15 Mitgliedschafts-Karten

- 150 Freikarten

Leader (25 000 \$), zusätzlich

- Benutzung der Film- und Vortragssäle (1 x im Jahr)
- Nutzung eines Vortragsprogramms in den Unternehmensräumen
- Einladung zu den Eröffnungs-Dinners bei Ausstellungen
- 20 Mitgliedschafts-Karten
- 200 Freikarten

Die Mitgliedschaften sind ein wesentlicher ökonomischer Faktor für die Museen, auch wenn darüber keine systematischen Daten verfügbar waren. Das Museum of Modern Art hat 1987 darüber ca. 12% seiner Einnahmen erzielt, das kleine Museo Italo Americano hält immerhin 1.500 Mitgliedschaften (womit ca. 100.000 \$ zusammenkommen sollten), das kleine Museum of Holography, das sich bereits über einen Gewinn von 1000 \$ freut, hat 700 Mitglieder. Die California Historical Society hat 10.000 Mitglieder, die Smithsonian Institution landesweit über 3 Mio. (damit schätzungsweise ca. 75 Mio. \$ direkte Einnahmen. (Beispiel: Zeitschrift "The Smithsonian Associate", S.64).

The Smithsonian Associate

Smithsonian Resident Associate Program
Telephone: 357-3030

Newsletter Contents

- Performing Arts, page 3
- Films, page 6
- Lectures and Seminars, page 7
- Tours, page 12
- Courses, page 20
- Studio Arts, page 32
- Young Associate and Family Activities, page 38
- Young Associate Summer Camp, page 40
- Registration Information, page 43

Janet W. Solinger

Director/Executive Editor

Kathryn Stafford
Editor

Edward Taylor
Assistant Editor

Edmund H. Worthy, Jr.
Associate Director, Programming

Michael Cassidy
Assistant Director, Administration

Senior Program Coordinators

Roslyn C. Beitler, *Young Associates*

Anna Caraveli, *Courses*

Joanne Gigliotti, *Studio Arts*

Moya B. King, *Tours*

Marcus L. Overton, *Performing Arts*

Nancy P. Rosnow, *Lectures, Seminars, Films*

Susan Lee Swarthout, *Discovery Theater*

Program Coordinators

Penelope Pigott Dann, *Performing Arts*

Karen M. Gray, *Tours*

Harriet McNamee, *Courses*

Katherine Wood, *Lectures, Seminars, Films*

Dennis R. Smoot

Membership and Registration Manager

Claudette E. Moore

Assistant Membership and Registration Manager

Xenia Sorokin Arnelie

Assistant Registration Manager

Crystal Pruitt Fleary

Business Office Manager

Susan R. Mond

Coordinator of Volunteers

Joan Cole

Public Affairs Officer

Frances C. Jacobowitz

Marketing Manager

Jacqueline Graizette

Development Officer

The *Smithsonian Associate* (USPS 043-210), Vol. 16, No. 9, May 1988. Published monthly by Resident Associate Program, Smithsonian Institution, 1100 Jefferson Drive, S.W., Washington, D.C. 20560. Subscription price—\$8. Second-class postage paid at Washington, D.C. POSTMASTER: Send address changes to *The Smithsonian Associate*, Resident Associate Program, Smithsonian Institution, Washington, D.C. 20560.

2

FROM THE DIRECTOR



Summer with RAP

Many cultural and educational institutions complete their program schedules in May or June, closing their doors and leaving their constituencies adrift over the long summer months. At RAP, however, we believe that while beaches, pools, tennis courts, golf courses, and sails have their charms and we're all in favor of them, Resident Associates want and need the many intellectually stimulating opportunities only RAP presents throughout the year.

This May *Associate* begins to lay out our summer curriculum. The courses planned for July and August should once again prove to be a magnet for all of you who wish to continue to learn in exciting new fields of study, taught by high-quality instructors and conducted in the unique museum ambience of the Smithsonian Institution. Summer jazz, courtyard concerts, the Vermont Mozart Festival—and much more—offer delicious opportunities to expand your musical horizons. The Evening Picnic at the Zoo presents an opportunity for RAP families to enjoy the National Zoo in the company of their friends and neighbors with music and refreshments to enhance the occasion. Summer Camp is an experience not to be missed by our Young Associates ages 4 to 15. And Young Associates and their families can also enjoy one-day workshops, an "Evening with an Astronomer," free films, and performances.

You can travel near and not so near on our fabulous study tours, hear lectures by the most knowledgeable experts assembled; you can try your hand at all sorts of studio arts and learn or better your photography in our wonderful facilities.

So, do plan to enrich your summer with lots of Smithsonian experiences. Enroll early and often for the grand span of activities planned for you and make this June, July, and August memorable for more than a day in the sun.

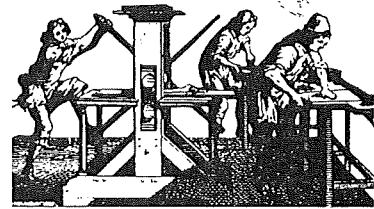
Janet W. Solinger

Janet W. Solinger

DISCOVER GRAPHICS Student Exhibition

The Resident Associate Program announces the fourth annual *DISCOVER GRAPHICS* Student Exhibition, opening on Saturday, June 4, from 2 to 5 p.m. at the National Museum of American History (NMAH). The show features etchings and lithographs created in 1987-88 by students chosen for this special free program of studio and Smithsonian museum printmaking instruction.

Students from public schools represented in the project are on hand at the opening to demonstrate etching techniques. Resident Associates are invited to visit this exciting showcase of student work.



The *DISCOVER GRAPHICS* Student Exhibition, cosponsored by RAP and the NMAH Office of Public Programs, remains at NMAH through the month of June. For more information, call 357-3030.

Gift Membership



Give a gift of membership in the Resident Associate Program for weddings, graduations, or just to celebrate spring! To give your gifts of membership to friends and relatives—enabling them to participate in RAP's exciting and enriching array of activities and to receive all the benefits listed on page 42—please complete the membership application on the facing page. You may photocopy more applications as needed. Include instructions for the wording on our elegant gift cards and enclose a check payable to the Smithsonian Institution—RAP.



The Cover

A view of the Enid A. Haupt Garden and the Castle. Photo by Robert C. Lautman.

5.4.4. Mitglieder zahlen nicht nur Beitrag

Die Mitgliedschaften sind in mehrfacher Hinsicht ökonomisch wichtig: Natürlich zunächst durch die Einnahmen. Dann gibt es aber eine Reihe von Produkten, für die Mindestmengen von Abnehmern ökonomische Voraussetzungen sind, dafür sorgen die Mitglieder. Eine wichtige Rolle spielen dabei **Publikationen** in Form von Zeitschriften, Newsletter, Kalendern etc., die den Mitgliedern zugehen. Damit wird eine Leserschaft quantifizierbar, die es wiederum Firmen ermöglicht, diese Publikationen als Werbeträger zu akzeptieren und in ihnen Anzeigen zu platzieren oder - z.B. bei Kalendern - die Herstellung zu finanzieren (natürlich gegen entsprechende Nennung). Die Zeitschrift der Smithsonian Institution z.B. ist mit Werbung gespickt.

Eine nicht unwichtige Einnahmequelle der Museen sind ihre Geschäftsbetriebe, für die ein Grundumsatz notwendig ist. Dies sind vor allem die Museumsläden, die nicht nur in irgendeiner Ecke ein paar Bücher und Kataloge vertreiben, sondern in vielen Fällen voll ausgebaute Spezialgeschäfte sind: Bücher, Poster, Postkarten, Geschenke, Objekte. Hier erhalten alle Mitglieder einen Discount (der so bemessen ist, daß er nur die Gewinnspanne reduziert), so daß man annehmen kann, daß von diesem Discount auch Gebrauch gemacht wird, schon um die Mitgliedschaftskosten wieder hereinzubekommen - das gibt einen Grundumsatz, auf dem man gut aufbauen kann.

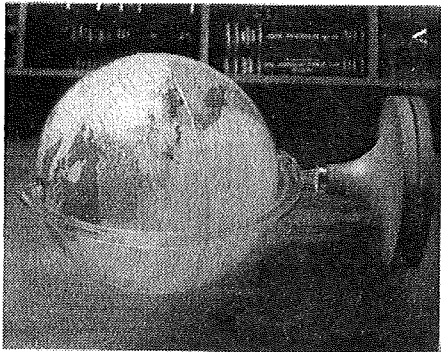
Die Museumsläden gewinnen damit ein gewisses Eigenleben: "We want the Sackler Gallery Shop to be the ressource in Washington for books on Asia" (Milo Beach, Ass. Director, The Sackler Gallery, Press Release Sept. 1987). Für die Läden der

Museen im Herzen Washingtons gilt dies besonders - sie sind offensichtlich eine beliebte Einkaufsstätte für Geschenke im an Einkaufsmöglichkeiten in Fußwegentfernung nicht reichen Regierungszentrum. In einigen Fällen werden die Läden in Filialen an anderen Standorten ausgedehnt (Museum of Modern Art).

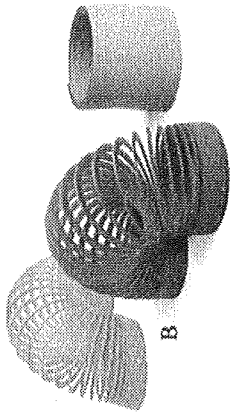
Das Eigenleben der Museumsläden wird weiterhin dadurch unterstützt, daß sie nicht nur eine Möglichkeit bieten, am Vertrieb grundproduzierter Produkte zu verdienen, sondern auch eine Distributionsbasis für eigene Produkte darstellen. Museen sind daher auch zu einem guten Teil Produktproduzenten und das nicht nur im Bereich der klassischen Museumsprodukte Kataloge und Plakate selbstveranstalteter Ausstellungen oder Bücher (bzw. Zeitschriften) aus ihrer wissenschaftlichen Arbeit, sondern in allen Bereichen der Sekundärverwertung ihres originalen Dienstangebots: Postkarten und Dias sind selbstverständlich und werden ergänzt um Videokassetten, aber hinzu treten

- Souvenirs (Lesezeichen, Nachbildungen),
- repräsentative Geschenke (Briefpapier, Schals, Schmuck etc.)
- Spiele (Puzzles, Kinderspielzeug ...)

Museale Objekte lassen sich in vielfältiger Weise in Produkte umsetzen, das Metropolitan ist hier führend im Ersinnen immer neuer Möglichkeiten, aber auch das J. Paul Getty Museum betritt diese Plattform (und hält sich bisher nur bei dreidimensionalen Objekten zurück). Der Smithsonian Catalogue ist von einem kleineren Versandhaus-Katalog kaum noch zu unterscheiden: Schmuck, Textilien, Porzellan, Glas, Puppen, Baseballschläger, Lampen, Teekannen - natürlich alles irgendwie mit Museumsbezug und verbilligt für Mitglieder. (Beispiel: 2 Seiten aus dem Katalog, S.66)



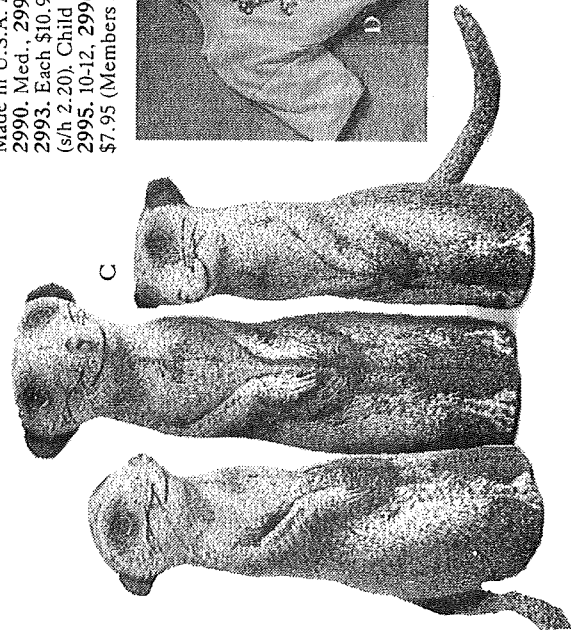
A. GLOWING YELLOW GLOBE. Take a spin around the world with our bright, colorful globe! Turn on the light to see a physical map of the world's mountain ranges. Turn off the light to see clearly-defined maps with political borders. Illuminated plastic globe. 12" dia. 6033 \$60.00 (Members \$54.00) (s/h 8.05).*



B. ORIGINAL PLASTIC SLINKY® This quintessential coiled spring toy is made of safe plastic. Our set of three comes in glorious shades of orange, green and blue. 6205 \$6.75 (Members \$6.05) (s/h 2.65).

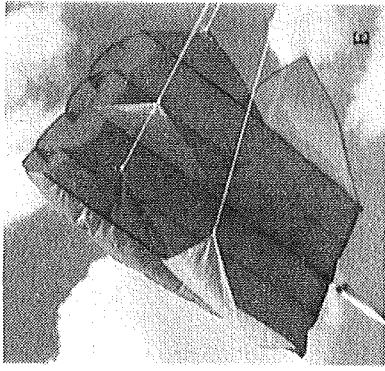
C. MEERKATS. Our perky little meerkats make perfect pets! Real African meerkats live at the Smithsonian's National Zoo. Silk-screened cotton with polyester fiberfill and polystyrene beads. Graduated sizes: 10", 9" and 8". Set of 3: 6821 \$28.00 (Members \$25.20) (s/h 2.85).

D. MEERKATS T-SHIRTS. Bright-eyed little meerkats, who band together in groups for survival, would like you to team up with them. Machine washable 50% poly, 50% cotton. Made in U.S.A. Adult sizes: Sm., 2990. Med., 2991. Lg., 2992. X-Lg., 2993. Each \$10.95 (Members \$9.85) (s/h 2.20). Child sizes: 2-4, 2994. 6-8, 2995. 10-12, 2996. 14-16, 2997. Each \$7.95 (Members \$7.15) (s/h 2.20).



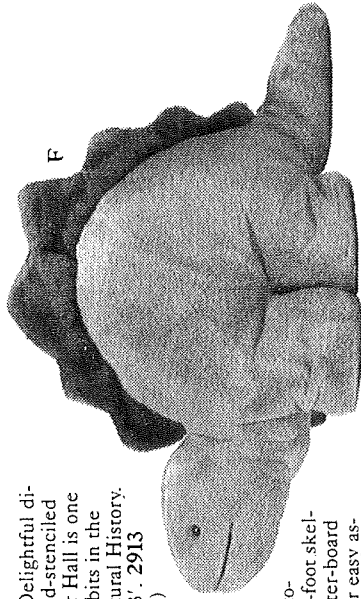
C

24



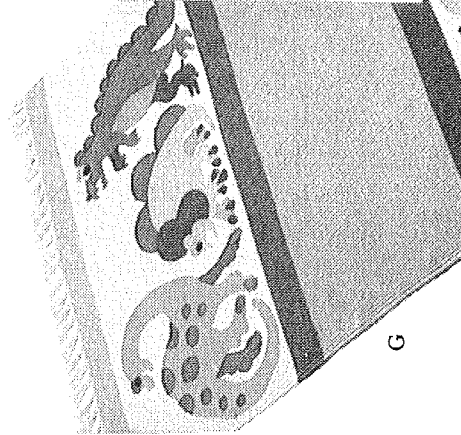
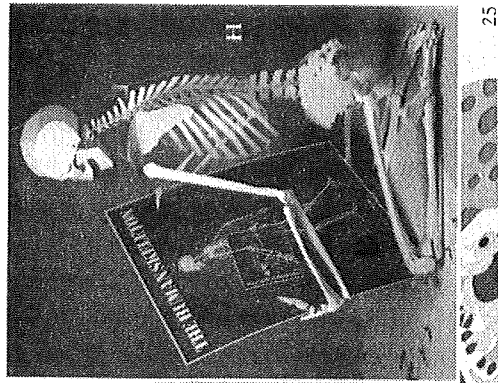
E. PARAFoil. sports colorful air pockets that inflate with the wind. Simple and fun to fly, this frameless rip-stop nylon kite requires no assembly and folds into your pocket. Colors may vary. 30" x 19". Imported. 6456 \$19.00 (Members \$17.10) (s/h 2.05). USE 50-LB. STRING: 6446 \$3.50 (Members \$3.15) (s/h .95).

F. PLUSH STEGOSAURUS. A favorite prehistoric creature returns in huggable form to make its home with youngsters of all ages. 15" h. x 27" l. 6851 \$21.00 (Members \$18.90) (s/h 3.65).



G. DINOSAUR RUG. Delightful dinos march across our hand-stenciled cotton rug. Our Dinosaur Hall is one of the most popular exhibits in the National Museum of Natural History. Imported. Approx. 2' x 3'. 2913 \$25.00 (Members \$22.50) (s/h 3.20).

H. THE HUMAN SKELETON. Learn the name of every bone in your body as you put together your very own six-foot skeleton. Sturdy pre-cut poster-board pieces, number coded for easy assembly. 6068 Orig. \$65.00. Special price \$48.00 (Members \$43.20) (s/h 4.25).*



G

25

Diese Produktlinien werden sich noch erweitern, wenn die Distributionsformen verfeinert und erweitert werden können. Natürlich ist in den meisten Museen der postalische Bezug der Produkte möglich, aber häufig werden sie mit der Verteilung der Produkte an andere Vertriebsrichtungen (d.h. mit der Großhändlerfunktion) überfordert sein. Allerdings ist hier auf die intensivierte Zusammenarbeit der Museumsläden in einem eigenen Fachverband, der "Museum Store Association", zu verweisen (natürlich würden sich die Museumsläden als bundesweite Vertriebsorganisation anbieten - das Metropolitan hat da schon sichtbare Erfolge erzielt). (Beispiel: Blatt 2 des Programms der Jahrestagung 1988, S.68)

Ein zweiter ökonomisch interessanter Erwerbszweig sind die Eßstätten. Nahezu jedes Museum (sieht man von der in dieser Hinsicht offensichtlich konservativen Smithsonian Institution ab) verfügt über Cafes, Restaurants, Snackbar, Automatenrestaurants - der Plural gilt hier tatsächlich für viele Museen, die nicht nur einen Imbißplatz aufweisen, sondern viele unterschiedliche Möglichkeiten bis hin zu in der Gemeinde bekannten guten Restaurants. Für die Restaurationsbetriebe ist eine Grundauslastung wichtig, zu der sicher die eintrittsfreien Mitglieder nicht unerheblich beitragen. Dies hat in verschiedenen Museen sogar

zu speziellen Restaurants nur für Mitglieder (z.B. im Art Institute of Chicago) geführt, die insbesondere von den höheren Mitgliedschaftsrängen offensichtlich auch zu geschäftlichen Zwecken genutzt werden.

Die Nutzung der vorhandenen Räumlichkeiten und ihrer Einrichtungen für andere Zwecke ist weit verbreitet und darf nicht nur als platte Einnahmemöglichkeit gesehen werden (auch das in dieser Hinsicht scheue Museum of Modern Art hat sich dem über die hochdotierte Mitgliedschaft geöffnet):

Veranstaltungen geschäftlicher, gesellschaftlicher, wissenschaftlicher, privater Art (Anteilseignerversammlungen, Empfänge, Kongresse, Hochzeiten) finden recht häufig in der eigentümlichen Welt von Museen statt und bilden damit nicht nur eine Einnahmequelle und einen Auslastungsfaktor, sondern führen auch Personen in diese Welt, die sonst diese Welt nicht aufgesucht hätten, und demonstrieren, daß Museen und die Welt außerhalb keine getrennten Sphären sein müssen. (Beispiel aus dem Jahresbericht 1986-87, S. 69)

Thirty-Third Annual Meeting — Nashville
April 29 - May 5, 1988



NEW DIRECTIONS: Looking Forward to the 1990's

PRELIMINARY PROGRAM

FRIDAY, APRIL 29

8:00 am - 5:00 pm Board of Directors Meeting

SATURDAY, APRIL 30

8:00 am - 10:00 am Early Registration for
tour groups-Hotel

8:00 am - NOON Board of Directors Meeting

8:00 am - 5:00 pm Museum Member Registration-Hotel

9:00 am - NOON Optional Tours for early arrivals

11:00 am - 5:00 pm Resource Room open

1:30 pm - 3:00 pm **Orientation Sessions**
A. First Timers Orientation-
Shirley Phillips, San Diego Museum of Man
B. Orientation for Current MSA
Regional Officers

3:15 pm - 4:00 pm Board/Regional Chairperson's
Welcome Reception

4:00 pm - 5:30 pm MSA Welcome Reception

6:30 pm **EVENING AT THE GRAND OLE OPRY**
Buses leave at 5:30 pm

SUNDAY, May 1

7:30 am - 5:30 pm Museum Member Registration

7:00 am - 8:00 am Cash Continental Breakfast

7:30 am - 8:30 am **REGIONAL MEETINGS**

8:45 am - 9:45 am **ANNUAL BUSINESS MEETING**

10:30 am - NOON **BRUNCH—**
Guest Speaker: Larry Tise, Director,
American Association for State
and Local History, TN

12:15 pm - 1:15 pm General Session:
**Today's Trends in Marketing:
Segmenting Shoppers by
Values and Lifestyles—**
Serita Skidmore,
Menlo Consultants, CA

SUNDAY, MAY 1

Continued

1:30 pm - 3:00 pm **INFORMATION EXCHANGE**
Art Museums up to \$125,000
Art Museums over \$125,000
Libraries
Botanical Gardens & Arboreturns
Zoos, Aquariums & Nature Centers
Science Museums
History Museums
Children's Museums
Natural History Museums
Historic Houses & Sites
All Museums over \$1,000,000

3:30 pm - 6:00 pm **MUSEUM VISITS—**Cheekwood Museum
Buses begin loading at 3:30 pm,
last bus at 4:00 pm

6:30 pm - 8:00 pm **DINNER ON YOUR OWN**

6:30 pm - 9:00 pm Resource Room Open

8:00 pm - 9:00 pm **EVENING SESSIONS**
A. **We've Got To Stop Meeting
Like This: Conducting an
Effective Staff Meeting.**
Dr. Martha Nord, Owens School
of Management, Vanderbilt
University, TN
B. **The Overseas Connection:
Customs and Brokerage—**
Carl Maliboff, San Diego Zoo, CA
C. **Financial Advice for
Small Museum Shops:
Ask Anten Kraemer, CPA—**
Anten Kraemer, La Mesa, CA

MONDAY, MAY 2

7:30 am-5:00 pm Museum Member Registration-Hotel

7:00 am - 8:00 am Continental Breakfast

8:30 am - 9:30 am **IRS Update—**Beverly Barsook,
Executive Director,
Museum Store Association, CO

The Museum held 19 receptions, with previews, in conjunction with openings of exhibitions.

Receptions, viewings, and other events held by Corporate Members

Citicorp/Citibank. Dinner and viewing of *Vienna 1900*. July 16, 1986.

Estée Lauder Inc. Reception and viewing of *Vienna 1900* for employees. July 30, 1986.

Milbank, Tweed, Hadley & McCloy. Reception and viewing of *Vienna 1900*. August 8, 1986.

Weil, Gotshal & Manges. Reception and viewing of *Vienna 1900*. August 12, 1986.

Estée Lauder Inc. Reception and viewing of *Vienna 1900* for clients. September 9, 1986.

Ebel USA, Inc. Dinner and viewing of *Vienna 1900*. September 13, 1986.

Bankers Trust Company. Reception and viewing of *Vienna 1900*. September 16, 1987.

DDB Needham Worldwide Inc. Dinner and viewing of *Vienna 1900*. September 23, 1986.

Clayton & Dubilier, Inc. Dinner and viewing of *Vienna 1900*. September 26, 1986.

PRIVATbanken. Reception and viewing of *Vienna 1900*. October 6, 1986.

The Chase Manhattan Bank. Breakfast and meeting. October 16, 1986.

Cahill, Gordon & Reindel. Dinner and viewing of *Vienna 1900*. October 18, 1986.

PaineWebber Group Inc. Dinner and viewing of *Morris Louis*. November 4, 1986.

Cadwalader, Wickersham & Taft. Reception and viewing of the permanent collection. November 7, 1986.

Banco di Napoli. Reception and viewing of *Mario Botta, Francesco Clemente: The Departure of the Argonaut*, and the permanent collection. December 3, 1986.

Citicorp/Citibank. Reception and viewing of the permanent collection. January 6, 1987.

Morgan Guaranty Trust Company of New York. Meeting. January 29–30, 1987.

The Chase Manhattan Bank. Breakfast and meeting. February 10, 1987.

PaineWebber Group Inc. Dinner. March 26, 1987.

American Management Association. Reception and

viewing of *Paul Klee, Jan Groover*, and the permanent collection. March 30, 1987.

Weil, Gotshal & Manges. Dinner and viewing of the permanent collection. March 31, 1987.

The Equitable Life Assurance Society of the United States. Dinner and viewing of *The Drawings of Roy Lichtenstein*. April 15, 1987.

The Ogilvy Group. Breakfast and meeting. May 4, 1987.

Gannett Co., Inc. Annual shareholders meeting and breakfast. May 7, 1987.

CBS Inc. Annual shareholders meeting. May 13, 1987.

New York Telephone. Breakfast and symposia. June 10, 1987.

Shearson Lehman Brothers/an American Express Company. Meeting and reception. June 17, 1987.

Other events

Federal Economic Chamber of Austria. Luncheon to mark the opening of the *Vienna 1900 Café*. July 1, 1986.

New York State Council on the Arts. Meeting and reception in honor of Kitty Carlisle Hart. August 6, 1986.

American Bar Association Board of Governors. Reception and viewing of *Vienna 1900*. August 6, 1986.

Coopers & Lybrand. Meeting, reception, and viewing of *Vienna 1900*. August 20, 1986.

Creditanstalt-Bankverein. Reception and viewing of *Vienna 1900*. September 8, 1986.

Heller, Löber, Bahn & Partners. Viewing of *Vienna 1900*. September 13, 1986.

Corporate contributions officers. Dinner and viewing of *Vienna 1900*. September 17, 1986.

University Club. Viewing of *Vienna 1900*. September 24, 1986.

Manhattan Guild. Dinner and viewing of *Vienna 1900*. October 14, 1986.

American Federation of Arts. Viewing of *Vienna 1900*. October 9, 1986.

WQXR and Marine Midland Bank. Reception and viewing of *Vienna 1900*. October 15, 1986.

The Vienna Ball. Fall benefit. October 21, 1986.

Vienna 1900 reception hosted by The Federal Minister of Education and the Arts and The Consul General of Austria in New York on the occasion of the Austrian National Day and the closing of the *Vienna 1900* exhibition. October 24, 1986.

Grantmakers in the Arts. Conference and luncheon. November 12, 1986.

Drawings Center. Viewing of *Paul Klee*. February 24, 1987.

University Club. Viewing of *Paul Klee*. March 9, 1987.

Pritzker Architecture Prize. Press conference. March 18, 1987.

Alfred A. Knopf, Inc. Screening and reception in honor of Michael Powell. April 6, 1987.

American Society of Neuroradiology. Reception and viewing of permanent collection and special exhibitions. May 10, 1987.

Reception and viewing of *The Drawings of Roy Lichtenstein* for Contributors to the Museum's Annual Fund. May 19, 1987.

American Friends of Tel-Aviv Museum. Reception and viewing of *The Drawings of Roy Lichtenstein*. May 20, 1987.

The Party in the Garden. Spring benefit. June 3, 1987.

International Festival of the Arts. Press conference and luncheon. June 4, 1987.

Deutsche Bank. Dinner and viewing of *BERLINART 1961–1987*. June 8, 1987.

Contributing Members Events

"Sunday Morning at the Modern"

During the year, fourteen of these popular programs were held, featuring gallery talks followed by brunch, in conjunction with the following exhibitions: *Vienna 1900: Art, Architecture & Design*, *Morris Louis*, *Jan Groover*, *Lartigue: Panoramas of the Twenties*, *Paul Klee*, and *The Drawings of Roy Lichtenstein*.

Director's Guild Tributes

Dinners and private screenings were held for Contributing Members in conjunction with Director's Guild of America tributes to the following directors: Jonathan Demme, *Handle with Care*, August 18, 1986; Arthur Penn, *Alice's Restaurant*, October 20, 1986; Louis Malle, *Atlantic City*, December 8, 1986; George Sidney, *The Harvey Girls*, January 19, 1987.

Contributing Members Previews were held in conjunction with the following exhibitions:

Morris Louis, Paul Klee, The Drawings of Roy Lichtenstein, *BERLINART 1961–1987*, and *Iliadz* and the *Illustrated Book. Sustaining*,

5.4.5. Alle Aktivitäten können auch eine kommerzielle Seite haben

Museen sind natürlich in den USA nicht nur Museen, sondern sie sind multifunktionale Veranstaltungsorte und aus diesen Veranstaltungen kann man auch Geld machen - auf unterschiedliche Art und Weise:

Ist der Eintritt zum Museum frei, kann man für die Veranstaltung Geld verlangen. (Das Smithsonian bietet z.B. eine Reihe von Veranstaltungen kostenlos an, darüberhinaus aber ein umfangreiches "Resident Associate Program", in dem man nahezu alles machen kann: Menahem Pressler spielt Mozart und Schubert (12 \$ für Mitglieder, 15 \$ für Externe), Margret Mead Film Festival (20 \$/25 \$), Diavortrag Stockholm, Venedig des Nordens (7 \$/8,50 \$), Tour zu Frank Lloyd Wright's Fallingwaters (70 \$/82 \$), Workshops über Träume und Mythen (53 \$/83 \$) und so geht das weiter.

Wird Eintrittsgeld verlangt, kann der Eintritt für die Veranstaltung frei sein, weil man dann ja um hereinzukommen, erst den Eintritt bezahlen muß - es sei denn man ist Mitglied. So sorgen die Mitglieder bei den vielen Veranstaltungen sicher für eine Grundausstattung - und häufig werden sie auch noch Freunde mitnehmen.

Die Fülle der Veranstaltungen ist in zweierlei Hinsicht bemerkenswert:

In den meistens etwas größeren Museen findet praktisch jeden Tag mehrfach etwas statt und dabei wird eine beachtliche Breite an Veranstaltungstypen konstatiert. Für alle folgenden Veranstaltungstypen (näheres vgl. Kap. 5.2.) werden auch Entgelte erhoben:

Vorträge - Diaschauen - Führungen - Gallery Tours (Erläuterungen spezieller Sammlungsteile) - Walking Tours innerhalb - Gruppenbesuche (auch in mehreren Sprachen) - Audio Tours - Collection Highlight Tours - Family Workshops - Filme - Großprojektionen - Konzerte unterschiedlichster Art - Modenschauen - Festivals - Preisverleihungen - Tagesprogramme wie "Tuesday morning at the Smithsonian" - "Singles evening at the Guggenheim" - Familienprogramme - Summercourses für Kinder - Summer day camps - Classes - Science club - Computer program club - Workshops - Science teaching courses - Teacher workshops - Malkurse - Sprachkurse - Ausbildungsprogramme (in angeschlossenen Schulen) - Walking Tours außerhalb - Ausflüge - Reisen zu bemerkenswerten Plätzen - Kulturaufenthalte in der eigenen Stadt (in Zusammenarbeit mit Hotels und Reiseveranstaltern). (Beispiel: aus der Zeitschrift "Triptych" der Museum Society, de Young Museum, San Francisco, S.71)

PROGRAMS

HUMANITIES WEST

"Versailles: Royal Patronage of the Arts"

April 22 and 23, Florence Gould Theater
Use order form below: tickets are not available at the museum. Information: 387-8780.

The artistic richness and political intrigues of the royal courts at Versailles will be explored in a two-day program

HUMANITIES WEST 4/22, 4/23

NAME _____
ADDRESS _____
CITY, STATE _____
ZIP _____ DAYTIME PHONE _____

Number of tickets:
Complete program
Members @ \$63 _____
Non-members @ \$70 _____
Students @ \$40 _____

Friday night only
Members @ \$25 _____
Non-members @ \$28 _____
Students @ \$15 _____

Saturday day
Members @ \$40 _____
Non-members @ \$45 _____
Students @ \$22 _____

Saturday concert
Members @ \$10 _____
Non-members @ \$12 _____
Students @ \$10 _____

Total enclosed for Humanities West \$ _____

Make checks payable to Humanities West and mail, with self-addressed stamped envelope, to 580 Funston, San Francisco 94118. **Tickets are not available at the museum. No refunds.**

presented by Humanities West and the Department of Public Programs of The Fine Arts Museums. This illuminating program features music of the period; dramatic readings; and lectures by historian Geoffrey Symcox, art historian Guy Walton, Nicholas McGegan, Music Director, Philharmonia Baroque Orchestra, and a host of Versailles luminaries. The location of this program, the newly restored Florence Gould Theater, is an appropriate setting for an exploration of Versailles. Programs subject to change.

4/22, 8 PM
Lecture: "L'Etat c'est Moi: The Justification of Louis XIV," Geoffrey Symcox, UCLA.

Demonstration: Baroque dance, Shirley Wynn, Mills College; followed by reception.

4/23, 10 AM-12:15 PM
Lectures: "Why Versailles?" Guy Walton, New York University; "The Women of Versailles: The Hidden Power?" Carolyn Lougee, Stanford.

4/23, 1:45 PM-4:45 PM
Lectures: "The Decorative Grandeur of Versailles," Gillian Wilson, J. Paul Getty Museum; "Forty Million Dollars Later: The Restoration of Versailles," Guy Walton; "Music in the Service of the State," Nicholas McGegan, Music Director, Philharmonia Baroque.

Dialogue: "Music and Drama in the French Court," Nicholas McGegan and Jean-Marie Apostolides, Stanford University.

Dramatic presentation: Excerpts from Molière, directed by Peter Donat, ACT.

4/23, 8 PM
Concert: Performance of French Baroque chamber music; Judith Nelson, soprano; Stephen Schultz, flute; Martha McGaughey, viola de gamba; and Jillon Dupree and Elaine Thornburgh, harpsichord.

SEMINAR

"The Adventure of Collecting 20th-Century Works of Art on Paper"

April 30, Florence Gould Theater, 10:15 AM-12 PM; 1:30 PM-4:30 PM
Advance registration required. Graphic Arts Council members \$30, other Museum Society members \$35, non-members \$40. Box lunch available at

additional charge. Registration and brochure: 750-3676.

Expert speakers in this day-long symposium include collectors, curators, dealers, and print publishers. Talks will focus on the wide range of art available at varying price levels. Participants will receive a useful and practical packet of materials and are invited to a reception in honor of the speakers on the evening of April 29.

EARTHQUAKE TO ALBRIGHT: MODERNISM IN NORTHERN CALIFORNIA, 1906-1945

May 6 and 7, Florence Gould Theater
Ticket information: see order form. Information: (415) 556-2530.

This symposium illuminates the years prior to those chronicled in Thomas Albright's major study *Art in the San Francisco Bay Area, 1945-1980*. The decades leading to the explosion of Abstract Expressionism at the California School of Fine Arts were active and full of ferment. The artists' explorations into modern and political art, and the impact of art from abroad resulted in works with a unique, California point of view.

The Ednah Root Memorial Symposium is presented by the Archives of American Art, Smithsonian Institution, in cooperation with The Fine Arts Museums.

5/6, 8 PM
Keynote lecture: "Social and Cultural Context," Dr. Kevin Starr, author, Professor of American Studies and Communication Arts, USF.

Theater presentation: "Mind's Eye: Paint and Politics—The Coit Tower Murals and the '34 Strike," the Tale Spinners Theater.

5/7, 9 AM-12:30 PM
Registration and coffee: 9-9:30 AM.
Lectures: "Modernist Painting in Northern California," Terry St. John, Associate Curator of Modern Painting, The Oakland Museum. "Risk Takers: Collectors and Supporters of a New Art," Dr. Raymond Wilson, art historian. "The Impact from Abroad," Dr. Peter Selz, Professor of Art History, UC/Berkeley.

5/7, 2 PM-4:30 PM
Dialogue: "The Argus and Contemporary Criticism," Jehane Salinger Carlson, founder and editor of *The Argus*; Stacey Moss, Curator of 20th Century Art, The Oakland Museum.

Dies ist nur eine Auswahl aus dem ungeheuren Angebot, das viele Museen in den USA machen. Wenn diese Angebote als solche kostenlos sind, setzen sie in der Regel die Mitgliedschaft oder die Entrichtung des Museumseintritts voraus (zwischen 2 und 5 \$). Sie sind darüberhinaus auch ein echter Bestandteil der kulturellen Szene, die nicht so spezialisiert zu sein scheint wie in Deutschland - Museen sind nicht einfach Bewahrer von Objekten, sondern auch ein Kristallisationspunkt allgemeiner kultureller Interessen. Das könnte eine interessante Rückkopplung der Mitgliederkonzeption sein - wer Mitglied wird, möchte mehr als nur das Museum, er oder sie will Kultur und Museen werden als Kulturzentren angesehen, die zwar auf ihre Kosten kommen, aber nicht unbedingt Profite machen müssen.

Für viele Leute kann das Museum ein kultureller Bezugspunkt werden - man kann dort essen, sich sehen lassen, Feste feiern, Vorträge hören, sich weiterbilden, Filme sehen, einkaufen - dies würde vielleicht bei Kleinstädten nicht überraschen, ließ sich aber auch an den Metropolen der USA feststellen. Die Museen - und insbesondere die Kunstmuseen - scheinen sehr erfolgreich zu sein, Menschen von vielen verschiedenen Seiten her zu packen und an sich zu binden. Dies kann gut als Marketing beschrieben werden.

Die dadurch erzielbaren Einnahmen scheinen nicht unbedeutend zu sein. Das Museum of Modern Art erzielte 1987 an Eintrittsgeldern 12,9% und an sonstigen Aktivitäten 34,7% der Einnahmen, das Museum of Fine Arts in Houston hat sich in den letzten Jahren von einer vollständig öffentlichen Finanzierung auf 50% Eigenfinanzierung umgestellt.

Daß Mitglieder dieses z.T. wirklich unglaublich reichhaltige Veranstaltungsprogramm erst möglich machen, weil sie die Grundlast sowohl über ihre Beiträge als auch durch ihre Teilnahme ausfüllen, scheint klar zu sein. Über ihre Beteiligung, die durchaus auch dem ökonomischen Prinzip folgt, Maßnahmen wie einmalige Investitionen auch wieder hereinzubekommen, ziehen sie häufig auch andere Personen in den kulturellen Einzugsbereich des Museums. Die "Mund-zu-Mund-Propaganda" wird durch die Mitgliedschaften besonders gefördert (man fühlt sich sicher in dieser Entscheidung, wenn andere sie auch treffen oder sich durch Augenschein von ihrer Richtigkeit überzeugt haben).

Wahrscheinlich ist die ökonomische Basis der amerikanischen Museen sehr viel mehr auf die Mitgliedschaft aufgebaut als man von Europa aus sieht. Die Mitgliedschaft, wenn man sich einmal dazu entschlossen hat, bringt mehrere "commitments" mit sich: sie auch auszunutzen, sie anderen gegenüber zu verteidigen, sie dadurch abzusichern, daß man andere von deren Nutzen überzeugt. Das Museum kann durch Mitgliedschaften weit mehr als den Beitrag gewinnen, muß sich dann aber auch den Ansprüchen dieser Mitglieder stellen.

5.4.6. Zuwendung und Zuwendungen

Doch die Mitglieder spielen auch für ein anderes, in den USA ganz wichtiges Marketing-Segment noch eine nicht ganz unwesentliche Vermittlungsrolle. Die dritte ökonomische Säule, auf der die Museen neben den Grundaussstattungen und Eigeneinnahmen stehen, sind die meist zweckgebundenen Zuwendungen. Auch hier hat sich eine reiche Formenwelt entwickelt wie Erbschaften

(für die die frühere Mitgliedschaft direkt oder indirekt sicher eine Bedeutung hat), oder das jährliche "Fund Raising", ob es nun im Versenden von Tausenden von "Bettelbriefen", einer Modenschau, einem Basar oder einem hochfeinen Dinner besteht (in letzteren Fällen wird zweimal eingenommen: die Eintrittsgelder und die dann am Ort getätigten Spenden) - auch hier dürften Mitglieder als Helfer aber auch als Propagandisten eine wichtige Rolle spielen. (Beispiel: Fund Raising-Brief der California Historical Society, S.74,75)

Diese Rolle muß an dieser Stelle einmal besonders hervorgehoben werden. Aus unseren Untersuchungen wissen wir (und umfangreichere Untersuchungen können das noch viel besser belegen), daß die Mund-zu-Mund-Propaganda wahrscheinlich das wirkungsvollste Werbungs- und Öffentlichkeitsarbeitsinstrument ist. Diese erfordert, wenn kein weiteres "Commitment" vorliegt, den Anstoß durch einen außergewöhnlichen Eindruck, den das Museum hinterläßt (worum sich Museen nur selten dediziert bemühen). Die Selbstverpflichtung, die man mit der Mitgliedschaft eingeht, wird sicherlich auch für diese Form des Weitertragens von nicht unerheblicher Bedeutung sein.

Von besonderer Bedeutung für jedes Museum sind natürlich die Unterstützungen, mit denen sie ihr Angebot weiterentwickeln können: Finanzierung von Ausstellungen, Entwicklung neuer permanenter Angebote, Neubauten, Ausbau der Schausammlung, Erwerb von Objekten oder Sammlungen. Hier ist man in der Regel auf private oder privatwirtschaftliche Zuwendungen angewiesen, die entweder von vermögenden Privatpersonen oder dem Management von Kapitalgesellschaften eingeholt werden müssen. Hierfür spielen sicherlich folgende Gesichtspunkte eine wichtige Rolle:

- Die Steuergesetzgebung, die (noch) derartige Schenkungen bevorzugt behandelt (und die Überzeugung vieler Amerikaner, lieber selbst über ihr Geld bestimmen zu wollen als es einer anonymen Steuerbehörde zu überantworten - dem entspricht auch die Haltung des Staates, aus seinen Steuereinnahmen nicht allzuviel in die Kultur zu stecken, auch die staatlichen Kulturfonds schöpfen aus dem privaten Kapital).
- Die Personalisierung vieler Vorgänge in den USA, Selbstdarstellung ist keine Schande - die Kongresse wissenschaftlicher Gesellschaften leben ebenso davon wie z.B. die Museen. Deshalb gibt es auch überall Tafeln, wer sich (finanziell) um das Museum verdient gemacht hat, wer dieses Objekt bezahlt und wer jene Ausstellung ermöglicht hat. Und dies nicht verschämt in Kleindruck, in der Regel aber auch nicht protzig und aufdringlich, sondern selbstbewußt, bestimmt und merkbar. Museen sind in den USA auch Orte, die Persönlichkeiten dokumentieren (viele tragen auch den Namen ihres Stifters), von ihnen leben und dies auch zeigen - mit einem gewissen Stolz, der u.a. sicher daher stammt, daß diese Persönlichkeiten auch besondere Erfolgsstücke des amerikanischen Traums sind, mit denen man sich gerne schmückt und in Verbindung bringen läßt. Der Schriftsteller Tom Wolfe auf die Frage nach dem ultimativen New Yorker Statussymbol: "Das Beste ist es ein Museum zu gründen ... Man zeigt seine geistigen Qualitäten durch Unterstützung der Kunst ...", Wolfe 1988).
- Die PR-Anbindung. Auch wenn es die großen Wirtschaftspersönlichkeiten in den USA noch mehr gibt als in der Bundesrepublik (und irgendwie haben sich die Familien dort besser gehalten), sind doch auch die Kapitalgesellschaften und ihr Management (die selber - wie Iacocca - wieder Wirtschaftspersönlichkeiten sind) im Vormarsch. In diesem Bereich wird die



May 26, 1988

Dear

"This was a lovely makeshift city. Even the trees and plants did not belong here. They came, like the people, from far places, some familiar, some exotic, all wanderers of one sort or another seeking peace or fortune or the last frontier, or a thousand dreams of escape."

Frank Fenton, A Place in the Sun

What if we couldn't recall...the coming of railroads, aqueducts, orange trees and oil wells to Southern California, the construction of the coast highway in Ventura County, the beautiful Dos Pueblos Rancho near Santa Barbara, the early film makers.

The Southern California we know today grew by overcoming the natural limitations and creating a major metropolis. The story of that achievement is captured in the History Center Photographic Collections--a most important pictorial resource on the history of Southern California from the 1860's through the 1970's.

As part of the California Historical Society, the History Center provides an invaluable service to those of us who live in the Southern California area.

Unfortunately, the passage of time which enriches the meaning of these photographic treasures is also steadily fading and eroding these irreplaceable images.

Now we need your help to preserve these treasures.

Through modern conservation techniques CHS can preserve these photographs for generations to come; the process is time consuming and costly, and time is critical.

You can help to save the extraordinary pictorial history of Southern California by becoming a Friend of the History Center. Your gift as a Friend is important because:

1. the funds will preserve a collection of great importance to our region of the State; and
2. the number of gifts we receive will in part determine the matching funds we may be granted by philanthropic foundations that share our concern over these photographic treasures.

Board of Trustees

President

Mrs. Bernard L. Maushardt, San Francisco

Vice President

Donald T. Hata, Jr., Ph.D., Redondo Beach

Treasurer

David B. Hudnut, Tiburon

Assistant Treasurer

A. Michael Casey, Ross

Secretary

Mrs. James K. McWilliams, San Francisco

Assistant Secretary

Mrs. Dix Boring, San Francisco

Regional Vice Presidents

Mrs. Robert Buffington Carter, Colusa

Burnham Enderen, San Francisco

Robert E. Ferguson, Stockton

Edith L. Piness, Ph.D., Claremont

Mrs. Norman B. Terry, Glendale

Board Members

George Basye, Sacramento

Henry Berrey, Midpines

Robert W. Cameron, San Francisco

Mrs. William Clayton, Jr., San Marino

Mrs. Ina A. Cokley, San Francisco

James F. Dickason, Los Angeles

David D. Donlon, San Francisco

Mrs. William Goodan, Pasadena

Honorable Isabella H. Grant, San Francisco

Kathryn Guallieri, Sacramento

Gladys Cox Hansen, San Francisco

Clarence Heller, Menlo Park

W. Turrentine Jackson, Ph.D., Davis

William Kent III, San Francisco

Peter C. Levison, San Francisco

George Livermore, San Francisco

Gloria Ricci Lothrop, Ph.D., Pomona

Michael J. Lotito, Esq., Pacifica

James B. McClatchy, Tiburon

Bruce W. McNeil, Los Angeles

Lawrence V. Metcalf, San Francisco

Burnett Miller, Sacramento

Gloria E. Miranda, Ph.D., Los Angeles

Maggie Poxton Murray, Los Angeles

Norman Neuberger, Ph.D., Los Angeles

Doyce B. Nunis, Jr., Ph.D., Los Angeles

Virginia Pyke, Santa Rosa

Rodney W. Rood, Los Angeles

Alan Sieroty, Los Angeles

Elizabeth B. Smart, Sacramento

Edward G. Zelinsky, San Francisco

Ex-Officio

Mrs. Ward C. Walkup, Oakland

Chair, Activities Council

Trustee Emeritus

North Baker, San Francisco

Presidents Emeriti

Louis H. Heilbron, San Francisco

Albert Shumate, M.D., San Francisco

Director Emeritus

J.S. Holliday, Ph.D., Carmel

Administrative Headquarters

2090 Jackson Street

San Francisco, California 94109-2896

(415) 567-1848

Library

2099 Pacific Avenue

San Francisco, California 94109-2235

(415) 567-1848

History Center

4201 Wilshire Boulevard

Los Angeles, California 90010-3603

(213) 937-1848

El Molino Viejo

1120 Old Mill Road

San Marino, California 91108-1840

(818) 449-5450

Friends of the History Center also will support a number of other important projects that cannot be funded solely through CHS membership income. Preserving the State's history and making it available are two of the Society's fundamental responsibilities, however, care of the photograph collections is a top priority.

Please continue to help CHS by joining Friends of the History Center. In appreciation of your support, your gift of \$50 or more by June 30th will entitle you to a copy of the W. W. Robinson book, Los Angeles From the Days of the Pueblo, considered the definitive and most popular history of early Los Angeles.

Thank you for your help. I look forward to hearing from you at your earliest convenience.

Best regards,

Mrs. Gary B. Conrad
Chairwoman
Friends of the History Center

Mrs. Norman B. Terry
Regional Vice President
California Historical Society

Enclosure

P.S. Your gift of \$50 or more by June 30th qualifies you for a copy of the W. W. Robinson book, Los Angeles From the Days of the Pueblo.

FRIENDS OF THE HISTORY CENTER COMMITTEE

Mrs. John T. Boyle
Mrs. William Clayton, Jr.
Gretchen Dockweiler
Yvonne R. Flowers
Mrs. George Haberfelde
Mrs. Silvio Hoshek
Mrs. Richard A. Hotaling
Mrs. Thomas C. Hudnut
Mrs. Stirling L. Huntley
Mrs. Patricia Ketchum

Maggie Pexton Murray
Mrs. Kenneth E. Needham
Judith Avery Newkirk
Ynez Viole O'Neill
Mrs. William J. Shirley
Jane H. Simpson
Mrs. Margaret Thalke
Mrs. Joseph D. Vaccaro
Mrs. Robert Wagner, Jr.

Administrative Headquarters
2090 Jackson Street
San Francisco, California
94109-2896

Library
2099 Pacific Avenue
San Francisco, California
94109-2235

History Center
4201 Wilshire Boulevard
Los Angeles, California
90010-3603

El Molino Viejo
1120 Old Mill Road
San Marino, California
91108-1840

Firmenpersönlichkeit (Corporate identity) wichtig und sie zählt mit zu dem Produkt, das die Firma herstellt, vertreibt oder vermarktet. Ganz offensichtlich sind Museen eine Feder, mit der sich viele Firmen gerne schmücken und so ist die Nennung von "Sponsoren" eigentlich auch schon ein Normalfall.

Sponsoren und fördernde Persönlichkeiten (sicherlich gibt es hier und da auch noch einen Mäzen) fallen nicht vom Himmel und sie haben viele Möglichkeiten, sich zu engagieren. Daß Museen in den USA hier sehr erfolgreich sind, kann nur teilweise auf die Steuergesetzgebung und den Wunsch des Wirtschaftsmagnaten, sich auch kulturell zu beweisen, zurückgeführt werden. Sicherlich ist Kultur ein Boom-Bereich in den USA (um das zu erklären, müßte man weit ausholen) und dieser Trend wird auf die Bundesrepublik übergreifen - aber auch im Kulturbereich muß man sich gegen andere durchsetzen. Natürlich haben Museen einen Vorteil: Sie stehen da, d.h. sind keine flüchtigen Ereignisse. Und man kann auf die bekannte Menge der Mitglieder bauen, die eine sichere Basis bieten.

Dies sind sicherlich Argumente, aber damit muß man an die Sponsoren erst einmal herankommen. Niemand gibt das gerne zu, deshalb kann man hier auch nur die Vermutung äußern, daß die Erschließung der wirklich wichtigen Sponsorenbereiche über zwei Mechanismen vorgenommen wird

- die höheren Stufen der Mitgliedschaft, die dann meist mit Dinners oder Rezeptionen verbunden sind, bei denen man ins Gespräch kommt und Leistungen gegeneinander ausspielen kann und auch erfährt, wie man sich museumspolitisch in bestimmte Unternehmensphilosophien "einklinken" kann.

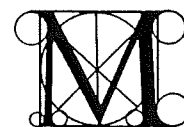
- die Berufung ausgewählter Personen dieses Genres in Positionen, in denen sie mehr oder weniger verantwortungsvoll an der Museumspolitik mitwirken können, über das Museum aufgeklärt und in dessen Entwicklung eingebunden werden (Advising Boards, Board of Trustees, Development Committee etc.).

Durch die Einbindung wichtiger lokaler Personen, die wieder andere Personen kennen und nach sich ziehen, scheint ein personales und wirtschaftliches Netzwerk zu entstehen, das sich tatsächlich - auch - auf das Museum konzentriert. Das Museum wird so etwas wie ein neutraler Ort, an dem zwar auch Wettbewerb stattfinden kann (wenn man im Museum of Science and Industry, Chicago von einem IBM-Raum in einen AT&T-Raum wandert), der sich aber nicht gegeneinander wendet. Der Wettbewerb wird nicht ausgeklübelt (derjenige, der sich am Markt auskennt, wird ihn erkennen), aber gewissermaßen neutralisiert. Museen in den USA können tatsächlich Räume sein, in denen schärfste Wettbewerber nebeneinander stehen und gleich behandelt werden.

Das hängt auch damit zusammen, daß die Sponsoren unter einer Vielzahl von Möglichkeiten ihres Engagements wählen können: Finanzierung von Objekten, Baumaßnahmen und Projekte, aber auch direkt den Besuchern zugute kommende Leistungen wie Finanzierung eines eintrittsfreien Tages/Nachmittages, Bezuschussung von speziellen Diensten, die dadurch billiger oder kostenlos werden (z.B. "AT&T Portfolio Tours" im Metropolitan), Werbung auf Museumsprodukten. (Beispiel: Sponsoren des Metropolitan-Sonntagsprogramms, S.77)

Sundays

The Metropolitan Museum of Art
Division of Education Services



May 1988

Free with Museum admission
Grace Rainey Rogers Auditorium

Museum Space

May 1

- 12:00 *Godzilla Meets Mona Lisa*
Film. The Centre Pompidou and the Louvre
- 3:00 *The Great Hall as Space and Metaphor*
Lecture. Richard Mühlberger, Vice Director for Education, The Metropolitan Museum of Art
- 4:00 *Behind the Scenes at the Metropolitan Museum*
Film. 1928 black-and-white documentary (20 min.)

Looking at Art

May 8

- 12:00 *Leonardo: To Know How to See*
Film. John Gielgud discusses Leonardo's work and Tuscan background
- 3:00 *How to Look at Pictures*
Lecture. Pamela Tudor-Craig, art historian, Cambridgeshire
- 4:00 *Botticelli: A Second Primavera*
Film. Restoration of the *Primavera* in the Uffizi, with new botanical data (28 min.)

Art of the Dogon

May 15

- 12:00 *The Bend of the Niger*
Film. People of the Niger Basin, with narration by Ossie Davis
- 1:00 *Behind the Mask*
Film. Dogon sculpture and its meaning
- 2:00 *Unearthing Africa's Art Treasures: The Search for Meaning*
Lecture. Suzanne Preston Blier, Assistant Professor, Department of Art History and Archaeology, Columbia University
- 3:00 *What If Ogotemméli Fibbed? Dogon Deep Thought in Art and Objects*
Lecture. Roderick McIntosh, Associate Professor of Anthropology, Rice University
- 4:00 *Masked Dances; Magic Rites: Divination by Animal Tracks; Hunting Wild Doves*
Films. Silent ethnographic films on African village life (30 min. total)

Dutch and Flemish Paintings from the Hermitage

May 22

- 12:00 *The Age of Rembrandt; Rubens*
Films. Dutch paintings from London's National Gallery; Rubens' life and work
- 1:00 *Van Dyck and Italy*
Lecture. Christopher Brown, Deputy Keeper of Dutch and Flemish Paintings, The National Gallery, London
- 2:00 *Rembrandt in Soviet Museums*
Lecture. Seymour Slive, Gleason Professor of Fine Arts, Harvard University. This lecture will be sign-language interpreted.
- 3:00 *The Impact of Dutch and Flemish Painting on 19th-Century Russian Art*
Lecture. Marian Burleigh-Motley, Head of Academic Programs, The Metropolitan Museum of Art
- 4:00 *Vermeer: Woman Holding a Balance*
Film. Analysis by Avigdor Arikha (15 min.)

Corporate Patrons of Sunday at the Met

Companies contributing operating support of \$10,000 and up annually

American Express Foundation • American Institute of Certified Public Accountants • American-Standard Foundation • Argenti, Inc. • The Bank of New York • Bankers Trust Company • Bertelsmann, Inc. • Bertelsmann Music Group • The Bristol-Myers Fund, Inc. • Cambridge Associates • Carter-Wallace, Inc. • CBS Inc. • The Chase Manhattan Bank, N.A. • Chemical Bank • Citicorp/Citibank • Liz Claiborne Foundation • The Coca-Cola Foundation • The Condé Nast Publications Inc. • Consolidated Edison Company of New York, Inc. • Corning Glass Works Foundation • Entrade International Limited • Ernst & Whinney • Exxon Corporation • First Boston Corporation • The General Foods Fund, Inc. • Glorious Food, Inc. • The Home Group, Inc. • IBM • Kajima Corporation • MacAndrews & Forbes/Revlon • Marsh & McLennan Companies, Inc. • Mercedes-Benz of North America, Inc. • Merrill Lynch & Co. Foundation, Inc. • Metropolitan Life Foundation • Morgan Guaranty Trust Company of New York • Morgan Stanley & Co. Incorporated • New York Stock Exchange • New York Telephone Company • The New York Times Company Foundation, Inc. • Ogilvy & Mather • PaineWebber Group Inc. • Philip Morris Companies Inc. • Ruane, Cunniff & Co., Inc. • Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom • Smith Barney Harris Upham • Steinhart Management Co., Inc. • Sullivan & Cromwell • Ticketron • Time Incorporated • United States Trust Company of New York • Lillian Vernon Corporation

Wir haben hier einige der bilanzfähigen wesentlichen ökonomischen Komponenten der amerikanischen Museen skizziert, müssen aber dann doch noch darauf hinweisen, daß ein wesentlicher Erfolgsfaktor dabei übersehen werden könnte, auf den wir hier nur hinweisen können, die volunteers. Hierbei handelt es sich um freiwillige Helfer des Museums, die an den verschiedensten Stellen eingesetzt werden (je nach Können und Neigung) - an manchen Museen mehrere Hundert. Daß die volunteers eine wichtige Rolle spielen, wird daraus deutlich, daß sie in einigen Fällen sogar eigene Vereine gebildet haben, die auch am Museums-Management beteiligt sind (z.B. "Volunteers Guild" am Museum of Fine Arts, Houston mit einem Mitgliedsbeitrag von 20 \$). (Beispiel aus der Zeitschrift des Museums, S.79)

Volunteers sind offensichtlich ein Mittel, die Personaldecke des Museums unterhalb von Anstellungsverträgen mit ihren Nebenkosten und Bindungen zu erweitern. Dies sind bis zu einem gewissen Grade die "Volontäre" bei uns auch, allerdings wird bei ihnen anstelle des zivilen Engagements ein Ausbildungszusammenhang in den Vordergrund gestellt. Volunteers sind also eine

wichtige ökonomische Ressource, die sich zwar in den Haushaltsplänen nicht direkt findet, aber zu ihrer Interpretation unbedingt dazu gehören. Sie konstituieren damit auch ein eigenes Marketingsegment, das bis zur Anzeigenwerbung führt.

Das Ressourcen-Marketing amerikanischer Museen erweist sich so als ein delikates Spiel auf vielen Klavieren, bei dem vor allem viele menschliche Eigenheiten eine Rolle spielen. ob es sich um eine grundsätzlich andere Hauptorientierung handelt oder nur ein Marketing-Trick ist, mag hier unentschieden bleiben - jedenfalls werden Menschen sehr ernst genommen

- als Besucher, die gewisse menschliche Bedürfnisse haben
- als Mitglieder, die sich mit dem Museum identifizieren können
- als Geldgeber, die das Museum zu ihrer Selbstdarstellung benutzen können
- als Helfer, die sich auf diese Art und Weise auch teilweise selbst realisieren können.

Want to Volunteer?

New Guild Year Begins

The Guild, the volunteer organization of the Museum of Fine Arts, Houston, helps the museum staff with regular and special activities throughout the year. Guild members also enjoy special exhibition lectures, tours, and social functions. During the last year, more than 800 active and sustaining members served as docents, fundraisers, hostesses, lobby personnel, café helpers, salespeople, office workers, and party planners. Even if you work and your only available time to volunteer is in the evening or on the weekend, the Guild has a place for you.

To join the Guild for the 1988-89 year, please fill out and return the form on this page with your dues. After you join, a Guild member will contact you to learn your committee interests. (Your membership dues in the Guild are separate from your contribution for yearly museum membership.)

For additional information about the Guild or to volunteer, please call Sharon Gordon, the volunteer coordinator, at 526-5241, or send your questions in with the form.

The Guild
Volunteers of the Museum of Fine Arts, Houston
Annual Dues for 1988-89

I would like to join rejoin as a:

\$20 Regular Member

Active (will volunteer)

\$30 Sustaining Member

Active Inactive

Name _____

Address _____

City _____ State _____ Zip _____

Home Phone _____ Office Phone _____

I am a museum member

I am not currently a member of the museum

Enclose your check made payable to the Guild/Museum of Fine Arts, Houston,
and mail to P.O. Box 4606, Houston, TX 77210

Please reply before June 15 to be included in the Guild Directory

5.5. Die "Philosophie Museum"

Vielleicht hängt mit dieser anderen Art der Einstellung zum Menschen auch zusammen, daß zumindest der Verdacht eines deutlichen Image-Unterschieds des Konzepts "Museum" in den USA und der Bundesrepublik Deutschland aufkommt. Natürlich fehlen Imageforschungen, aber daß "Museum" in Deutschland einen Beigeschmack von alt, abweisend, unfreundlich hat, haben unsere Untersuchungen bei Nicht-Besuchern erkennen lassen. Vielleicht wird dieser Beigeschmack am besten über das Adjektiv "museal" greifbar, das es bezeichnenderweise im Amerikanischen praktisch nicht gibt.

Für eine andere Auffassung von "Museum" in den USA sprechen einige Indikatoren:

- So ist ganz selbstverständlich im neuesten Einkaufszentrum von Washington D.C., dem Georgetown Park, ein Museum zur Entstehungsgeschichte dieses Platzes integriert.
- Teile des voll in Operation befindlichen Lyndon B. Johnson Center nahe bei Houston (die Raumfahrtzentrale) sind museumsähnlich hergerichtet und dem Publikum geöffnet, werden aber offensichtlich auch noch zumindest teilweise vom Center genutzt.
- Das Wort "Museum" wird auch von anderen Einrichtungen gerne genutzt und übernommen - ein Zeichen, daß man sich nicht vor negativen Übertragungseffekten fürchtet.

Aus vielen Einzeleindrücken summiert sich vielleicht so etwas wie eine Einstellung, daß Museum

ein Ort ist, an dem man auf Leistungen schaut und sie sich aneignet, an dem man mit diesen Leistungen arbeitet und sie - wenn sie Vergangenheit sind - vergegenwärtigt. Museen sind keine Plätze, in denen man das Vergangene aufbewahrt, sondern in denen man es für die Gegenwart verwertbar macht. So ist konsequenterweise das "Museo Italo Americano" natürlich gar kein Museum im klassischen Sinne mit einer festen Sammlung, sondern einfach ein kleines Kulturzentrum für Italo-Amerikaner oder solche, die sich für die Begegnung dieser beiden Kulturen interessieren. Und viele andere Institutionen, die im amerikanischen Museumsführer verzeichnet sind, würden in der Bundesrepublik kaum in den Museumsführer gelangen. Wenn man mit ganz großen Werten operieren will, dann scheint das Museum in den USA eher der "Vita activa" als der "Vita contemplativa" zuzuneigen. Dies wird aber noch etwas zu differenzieren sein.

Daß man sich überhaupt zu solchen Aussagen verleitet fühlt, liegt vielleicht daran, daß in den meisten Fällen die Museen eine eigene Atmosphäre aufbauen, die uns von drei Faktoren wesentlich bestimmt zu sein scheint:

- daß das Angebot den Menschen ernstnimmt und sich auf ihn ausrichtet (Kap. 5.4),
- die Einbindung in die Community (Kap. 5.3) und
- eine "Philosophie" aus der heraus das Angebot gestaltet wird.

Diese "Philosophie" ist allerdings selten in den Aussagen gegenüber den Besuchern und potentiellen Mitgliedern klar zum Ausdruck gebracht, so daß wir sie hier auch weitgehend aus unseren

Eindrücken rekonstruieren müssen - vielleicht ist sie auch gar nicht eine schriftlich festgelegte oder gar festlegbare, sondern bildet sich nur in den vielen Sitzungen und Besprechungen der Museumsmitarbeiter. Für das Zustandekommen dieser Philosophien sind sicherlich viele unterschiedliche Faktoren verantwortlich: die Hinterlassenschaft der Gründer, starke Museumsdirektoren, äußere Zwänge, die besondere Situation am Ort, die Konkurrenz.

Wenn man uns einige Verallgemeinerungen gestattet, kann man versuchen, so entstehende "Philosophien" beispielhaft anzudeuten:

Das antimaterialistische Museum

Als solches bezeichnet sich das Solomon R. Guggenheim Museum selbst:

"Like all cultural bodies, The Solomon R. Guggenheim Foundation and its museums have meaning and usefulness only if they complement and to the same degree counteract the functioning of a profit-oriented society. Kandinski's emphasis upon the spiritual in art with its antimaterialistic overtones retains its validity and remains the safest guide for a museum created as a reflection of his thought. (Thomas M. Messer, Director, The Solomon R. Guggenheim Foundation, in: Calendar of events May - June 1988)

Hier schlägt wahrscheinlich die Einstellung des Gründers ebenso durch wie die Umgebung New Yorks als ein Hort des Materialismus, vielleicht auch die dominante Stellung des Metropolitan Museum mit seiner sehr offensiven und mondänen Einstellung.

Das exzentrische Museum

Als solches muß man wohl die Freer Gallery in Washington D.C. einstufen. Der Stifter hat in seinem Zorn auf klassische Museen (weil er in einigen Museen Stücke nicht sehen konnte, die ausgeliehen waren) einige einschneidende Beschränkungen auferlegt, was Ergänzung und Präsentation der Sammlung angeht. Präsentiert werden offensichtlich Objekte, die ihm gefallen, aber nicht notwendigerweise etwas miteinander zu tun haben. Dieses ist eigentlich nicht so sehr ein Museum über etwas, sondern von jemandem, der offensichtlich ein Exzentriker war. Damit wird es im übrigen auf der mit großen Museen vollgestopften Mall von Washington D.C. zu einem wichtigen Farbtupfer, der sich gerade so von den spektakulären Kollegen absetzt.

Die In Group-Museen

Hier wäre zunächst auf das Hirshhorn Museum in Washington D.C. zu verweisen, das sich der modernen Kunst (insbesondere Plastik) verschrieben hat und davon ausgeht, daß moderne Kunst ohnehin eine eigene Sache ist, für die man Leute, die sich nicht sowieso dafür interessieren, auch kaum interessieren kann. So steckt man auch nicht allzuviel Aufwand in Zielgruppen- und PR-Arbeit, sondern widmet sich eben der modernen Kunst (so ist es dann auch ein Museum, in dem man - sehr ungewöhnlich in den USA - seine Tasche abgeben muß und in dem es kein regelmäßiges Angebot an Erfrischungen gibt. Spartanisch, wie die moderne Kunst).

Eine andere Form des In Group-Museums ist das Museum of Holography, das vor allem der holographischen Künstlergemeinschaft offensteht. Schon sein Standort ist Ausdruck dieser Orientierung, in SoHo nahe der Künstlergegenden in New

York, in sehr beengten und unfreundlichen Räumen. Und das mit einer Thematik, die bei größten Konzernen in der Entwicklungsstrategie mit ganz vorne steht. Hier deutet sich allerdings unter einem neuen Management eine Art Philosophie-Wandel an.

Das Fokus-Museum

Dies sind Museen, die vermutlich in Kleinstädten noch häufiger anzutreffen sein werden, die sich gewissermaßen zum Fokus von lokalen Gruppen machen und diese auf breiter Basis betreuen. Der Fokus kann ein hoch-kultureller sein, wie dies z.B. das Arts Institute in Chicago oder das Fine Arts Museum in San Francisco demonstrieren, die kontinuierlich Aktivitäten über das gesamte kulturelle Spektrum hinweg anbieten. Der Fokus kann auch ein ethnisch-kultureller sein wie beim Museo Italo Americano.

Das Entdeckungs-Museum

Der Trend zum auf Aktivität ausgerichteten Museum ist besonders verbreitet natürlich unter den Nicht-Kunst-Museen. Die Entdeckungs-Thematik wird recht deutlich vom Field Museum in Chicago zum Ausdruck gebracht: "Discover the contributions and beauty of other cultures ... and the wonders of the natural world". Das Museum versteht sich als "dynamic, scholarly, community resource which appeals to people with a sense of curiosity about the world in which they live." Dies schien noch nicht ganz gelungen zu sein, aber an vielen Stellen wurde das Bemühen schon sehr deutlich.

Ganz in Zentrum der Bemühungen steht die aktive Entdeckung natürlich im Exploratorium in

San Francisco, das ja richtungweisend für physikalisch-technische Selbsterfahrungsausstellungen ist. Das Exploratorium ist nach unseren Vorstellungen sicher ein Grenzfall von Museum, es bezeichnet sich allerdings ohne große Skrupel als ein solches.

Die Integration von Selbsterfahrung und Museum vollführt das Museum of Science and Industry in Chicago, "explaining the laws of science and the applications of technology in industry and everyday life ... The Museum's emphasis is on scientific and technical advances rather than on the collection of historic materials." Hier kann man wirklich auf eine aktive Entdeckungsreise gehen, die durchaus in die eigene Lebenswelt führt, die plötzlich neu gesehen werden kann.

Der Topos der Entdeckung bleibt aber nicht auf die Wissenschafts- oder Technik-Museen beschränkt. Auch das Metropolitan Museum, New York bietet sich als Entdeckungsreise an.

Das Luxus-Kaufhaus-Museum

Damit sind insbesondere zwei Museen gemeint, die von allem nicht nur etwas, sondern auch noch viel bieten, also so etwas wie ein Supermarkt von Objekten sind. Gleichzeitig sind sie aber auch ein Supermarkt ihrer selbst mit vielen Verkaufsständen, Restaurants, eigenen Produkten etc. Hier handelt es sich natürlich um die National Gallery in Washington D.C. und das Metropolitan Museum in New York. Was diese beiden möglicherweise von anderen Supermarkt-ähnlichen Museen unterscheidet, ist ihre Qualität. Sie sind gewissermaßen die KaDeWe's der Museen.

Die Haute Couture-Museen

Von Größe und Qualität her ist das Museum of Modern Art den Luxus-Kaufhaus-Museen sicher nicht unvergleichbar. Was es unterscheidet, ist der Stil und die deutlich zum Ausdruck gebrachte Gegenstellung. Schließlich ist es von einigen reichen Familien (insbesondere den Rockefeller) als Gegenstück zum Metropolitan gegründet worden (die es auch immer noch beherrschen) und so tritt es dann - bei aller Größe - auch auf: familiär, dezent, mit deutlicher Trennung von Kommerz und Kunst, mit einem nahezu intimen Innenhof. Es läßt den Besuchern nicht die Wahl der Höhe des Eintrittsgeldes frei, sondern legt gleich die 5 \$ fest, die das Metropolitan nahelegt, es öffnet seine Räumlichkeiten und viele seiner Dienste nicht jedermann, sondern nur gut zahlenden Mitgliedern. Es ist eigentlich eine geschlossene hochrangige Gesellschaft, die sich auch geöffnet hat (wie Couturiers jetzt auch Prêt-à-porter anbieten).

Das ideologische Museum

Als solches versteht sich etwa das Museum of American History in Washington D.C., das allerdings keineswegs ein historisches Museum im vertrauten Sinne ist, das Geschichte darstellen oder erklären will, sondern ein Museum, das sich konzentriert auf "artifacts that reflect the experience of the American people". Diese "artifacts" singen das Loblied von Technik und Eroberung, Konsum und Produktion. Bereits in der monumentalen Eingangshalle wird schon die Einstellung auf ein bestimmtes Amerikabild nahegelegt (mit wechselnden Objekten, in unserem Fall eine riesige Repräsentation der amerikanischen Flagge von Jasper Jones). Das Museum scheint eine Pflichtveranstaltung für alle Jugendgruppen, die Washington besuchen, zu sein.

Das Korrektur-Museum

Die Fisher Gallery in Los Angeles gehört zur University of Southern California und ist von daher sehr nahe an didaktischen Problemen. Dies und die Tatsache, daß man in einem ethnisch sehr gemischten Unterschichten-Viertel liegt, macht offensichtlich besonders sensibel für die durch die Bilderflut entstehenden Probleme. "Die Leute können nicht mehr sehen" sagte man uns, die Galerie versteht sich als ein Angebot, die Seh-Defizite in ethnischen Mischgebieten aufzudecken und zu korrigieren.

Das Harmonie-Museum

Die Neugründungen Museum of African Art und Arthur M. Sackler Gallery (asiatische Kunst) in Washington D.C. verstehen sich als Schauerlebnisse, in denen nicht nur die Objekte, sondern das Museum selbst diese Funktion erfüllt (dies wird abgerundet durch den Enid A. Haupt-Garten an der Oberfläche und das Ripley-Center für Schausausstellungen). Die Selbstdarstellung versammelt als Schlüsselwörter "elegant", "inviting", "design echoes simplicity", "harmony", "feast for the eye", "charm", "luxuriously spacious", "lightfilled space". Hier werden nicht Objekte gezeigt, sondern wird der "spirit of ... culture ... celebrated". Allerdings soll dann in dieser - in der Tat sehr harmonischen - Umgebung auch Aktivität stattfinden, die gekennzeichnet wird durch "travel back in time", "discovers", "explore". Dies ist bislang durch die Präsentationsweise noch nicht gelungen, wird aber durch das Fehlen von Orientierungsmöglichkeiten dann doch erzwungen. Hier ist also verständlicherweise die Philosophie noch in Entwicklung.

Das Oasen-Museum

Das J. Paul Getty-Museum liegt 20 Meilen außerhalb von Los Angeles, verkehrsfrem, praktisch nur nach Voranmeldung zu erreichen, nachgebildet einer römischen Villa und auch mit entsprechendem Klima und Vegetation ausgezeichnet. So sollte es sein und so soll es auch bleiben, wenn der Hauptteil des Museums in einen neuen Standort umzieht - ein "special place", der ein Gegenbild zur hektischen "Stadt" Los Angeles setzt: intim, entfernt, klösterlich. Ein Ort der Ruhe und Beschaulichkeit, an den man sich zurückziehen kann, der eine andere Welt ist oder zumindest zeigt, daß eine andere Welt auch heute zeitweilig aufsuchbar ist.

Wahrscheinlich braucht jede amerikanische Stadt einen solchen Platz, an dem eine archaische Einheit von Stille, Ruhe und Schönheit einen der alltäglichen Hektik entrückt. Auch das Museum of Fine Arts in Houston (sonst eigentlich eher der kulturfokussierenden Philosophie zuzuordnen) tut dies auf eine weniger explizite Art und Weise.

Sicherlich schöpft das Getty-Museum viel von der "Vita contemplativa" und könnte als Gegenbild für die eingangs geäußerte Vermutung erhalten. Aber ebenso sicher ist es auch in gewisser Weise ein Solitär (schon wegen seiner besonderen Finanzierung) und es erfordert schon den gewissen Kraftakt der Parkplatzbeschaffung (den es allerdings selber nicht gewollt hat, sondern der ihm durch die Anwohner in Malibu auferlegt wurde).

Die einzelnen Museumsphilosophien sind miteinander nicht auf einen gleichen Nenner zu bringen, aber sie fügen sich jeweils in die Strukturen der Städte ein. Eigentlich besetzen sie immer Lücken, die die Architekturen und uneinheitlich wachsenden Elemente der Städte lassen und dabei bedienen sie sich eben der Wachstumshormone, die die Lücken entstehen lassen. Ihre Philosophien sind meist sehr "bodenständig" - das gilt sogar für Washington, D.C., wenn man bedenkt, daß dort die White House-Touristen einerseits auch zum "Boden" gehören, andererseits die historischen Stadtteile wie Alexandria und Georgetown im amerikanischen Verständnis auch Museen sind - Plätze, die man bewahrt hat, weil sie Leistungen repräsentieren, mit denen man auch heute noch etwas anfangen kann und will.

Die Stifter amerikanischer Museen haben offensichtlich an den Orten gelebt, die zu ihnen gehörten und ihre Museen dort errichtet, wo sie hingehörten, wo sie auch eine persönliche Übereinstimmung fühlten. Wahrscheinlich konnten sie dies, weil sie sich entweder die Freiheit nahmen, dies zu bestimmen oder warteten, bis der richtige Ort sie fragte. Und die Manager der Museen haben offensichtlich das Geschick, diese Abstimmung von Philosophie und Ort geschickt weiterzutreiben. Dies ist vielleicht die interessanteste Marketingleistung amerikanischer Museen - den Platz im Gefüge einer Stadt zu suchen, der dem Museum angemessen ist, ihn dann auszubauen und in eine Philosophie, die sich durch Sammlung und Gestaltung der Außenbeziehungen durchsetzt, umzusetzen. Dabei helfen sicher auch die vielfältigen Kontakte - mit Mitgliedern, mit Volunteers, mit Sponsoren.

5.6. Das Museum ist auch seine Personen

In vielen amerikanischen Museen besteht das Personal nicht nur aus festangestellten Wissenschaftlern, Aufsichtspersonal etc. - eine große Anzahl Freiwilliger (*Volunteers*) hilft, unzureichende Personalkapazitäten auszugleichen. "Ohne unsere Volunteers wären wir verloren", diesen Satz hörten wir auf unserer Reise mehr als einmal. Die anfängliche Vermutung, die Museen würden diese Einrichtung der Volunteers eher zähneknirschend erdulden, sie als lästiges Anhängsel betrachten oder doch zumindest milde lächelnd auf sie herabblicken, erwies sich schnell als falsch. Volunteers, eine sehr amerikanische Einrichtung, die in vielen sozialen und kulturellen Bereichen zu finden ist und eigene Verbände unterhält, sind auch den amerikanischen Museen willkommen. Was sie so attraktiv macht, hat das Museo Italo Americano stellvertretend für andere so formuliert:

"strong belief in mission"

"collection of personal experience"

"business interests"

"social interests"

Attraktiv sind sie natürlich auch für den Museumsetat. Gegen geringes Entgelt helfen die Volunteers sowohl "hinter den Kulissen" als auch bei der direkten Betreuung der Besucher.

Meist sind sie nur einige Stunden in der Woche für das Museum tätig, ihre Belohnung wird zum großen Teil weniger im Geld liegen (über das nichts zu erfahren war, das aber sicher nicht üppig

ausfallen wird), sondern in eher nicht-materiellen Bereichen: Interesse und Begeisterung für das Museum oder dessen Thema, Freizeitbeschäftigung, soziale Kontakte, Gemeinschaftsgefühl.

Sie verkaufen Eintrittskarten, verteilen Plakate auf die Geschäfte der Stadt und andere Einrichtungen, beteiligen sich an der Öffentlichkeitsarbeit der Museen, erstellen für Ausstellungen spezielle Einladungslisten von Leuten, die gerade an dem jeweiligen Ausstellungsthema Interesse haben könnten, tun also u.a. genau das, was der Leiter eines bundesdeutschen Großstadtmuseums fordert: "Hier wird jemand gebraucht, der direkt Informationen an die richtigen Stellen und Personen verteilt, der z.B. zu der Bauausstellung eine gezielte Information an alle Architekten und Ingenieure macht ..." (Nuissl/Paatsch/Schulze 1987b, S. 48f.)

Kurz sie übernehmen all die kleinen Handreichungen und Zuarbeiten, die notwendig sind, um eine Institution am Laufen zu halten.

Fast überall aber werden sie auch bei der Betreuung der Besucher eingesetzt. Die Arthur M. Sackler Gallery, Washington z.B. bildet ihre Volunteers in einem 12wöchigen, sorgfältigen Training zu Führern aus, die sich auch nach ihrer Ausbildung regelmäßig zweimal im Monat treffen. Auch das J. Paul Getty Museum sowie das Metropolitan Museum legen Wert auf eine haus eigene Ausbildung ihrer Volunteers.

Die überwiegende Mehrzahl der Volunteers sind Frauen, zum Teil ältere, deren Kinder inzwischen aus dem Hause sind oder die sich aus dem Berufsleben zurückgezogen haben, zum Teil aber auch jüngere, denen die Mutterrolle allein etwas zu ein-

tönig ist. Die Vermittlung der Freiwilligen erfolgt oftmals über inoffizielle Kanäle (Hörensagen), die Museen bemühen sich aber durchaus auch ganz aktiv um sie. Die Arthur M. Sackler Gallery gibt Anzeigen in sogenannten "volunteer columns" der lokalen Zeitungen auf und bittet Radiostationen bei ihrer Suche um Mithilfe, das Museo Italo Americano wirbt in eigenen Kampagnen und ähnliches mehr.

An den Jahrmarkt der Eitelkeiten an bundesdeutschen Museen gewöhnt, mag man es nicht so recht glauben und doch ist es so - die Volunteers genießen bei den amerikanischen Museen Ansehen, denn nicht zuletzt sie tragen mit viel Engagement dazu bei, die breite Palette des Dienstleistungsangebots aufrechterhalten zu können. Die Museen wissen dies und honorieren es, wenn auch finanziell nur mäßig, so doch ideell mit Respekt und - was wohl das größte Kompliment ist - mit der ganz selbstverständlichen Einbeziehung der Freiwilligen in den Museumsalltag. Volunteers gehören eben ganz einfach dazu ...

Nicht umsonst also haben wir die Gruppe der Freiwilligen an den Anfang dieses Kapitels gestellt.

Eine zweite gewichtige Rolle für die Museen (und besonders ihren Etat!) spielen die Personen, die sie in ihrem jeweiligen "Board of Trustees" um sich versammeln können. Daß gerade in den USA Namen längst nicht "Schall und Rauch" sind, ist hinreichend bekannt. Der amerikanischen Eigenart der Personalisierung (man denke nur an die Extreme Starkult und amerikanischer Wahlkampf) folgen auch die Museen. So wie die einzelnen Räume in vielen Museen Namen von Sponso-

ren u.ä. tragen, so haben viele Museen auch die Namen derer, die im Board of Trustees versammelt sind, eingemeißelt in den Wänden ihrer Foyers zu stehen. Und nicht nur dort: In vielen Publikationen der Museen werden stets auch die "trustees", also die Mitglieder des Vorstands oder Aufsichtsgremiums genannt. Das Museum umgibt sich so einerseits mit der Aura lokaler oder überregionaler Prominenz, gibt aber gleichzeitig dem Besucher zu verstehen: "Seht her, so gut (bedeutend, tüchtig) sind wir, daß wir die für uns gewinnen konnten". Fraglos haben auch die Namensträger ihren Nutzen, wer sieht seinen Namen nicht gerne in Marmor verewigt ... ?

Besonders eindrucksvoll lesen sich natürlich die Namen derer, die sich zum "Board of Trustees" des Museum of Modern Art, New York, zählen. Hier ein kleiner Appetithappen:

Mrs. John D. Rockefeller III
David Rockefeller
Prinz Franz von Bayern
Ronald H. Macdonald
Philip S. Niarchos

Die Neigung der Personalisierung, die Neigung zu zeigen, wer hinter einer Funktion, einer Bezeichnung steckt, die sich trifft mit dem Wunsch der Besucherseite, offengelegt zu bekommen, wer mit dem Museum zu tun hat, schlägt sich ebenfalls durch auf das *Führungspersonal* des Museums selbst. Bleiben die Mitarbeiter und erst recht die Führungsspitze einem durchschnittlichen bundesdeutschen Museumsbesucher auf immer und ewig unbekannt, zurückgezogen hinter der Anonymität der Institution Museum, so hat der amerikanische Besucher (und der, der Mitglied ist, erst recht) durchaus die Gelegenheit, den Museumsdirektor anlässlich eines Vortrags (der eben nicht nur für geladene Gäste gedacht ist) kennen-

zulernen, mit Kustoden eine Führung durch ausgesuchte Teile der Sammlung zu machen, den Restaurator und seine Arbeit vorgestellt zu bekommen und wenn er die Hauszeitschrift aufschlägt, könnte er ein Portrait des Direktors vorfinden oder erfahren, warum dieses und jenes Objekt zu seinen Lieblingsstücken zählt.

Einige Beispiele sollen die "Leutseligkeit" des Museumspersonals auf den höheren Ebenen verdeutlichen:

- Das J. Paul Getty Museum läßt auf seiner Bildplatte über altgriechische Vasen den Leiter des Museums höchstpersönlich zu Worte kommen. Er begleitet (und ist dabei auch im Bild) den Besucher durch diesen Teil der Sammlung und man hat das Gefühl, er tut dies ganz speziell für dich! (In der Bundesrepublik würde - wenn es denn überhaupt zum Einsatz von Bildplatten käme - mit ziemlicher Sicherheit eine anonyme, unpersönliche Sprecherstimme aus dem Off zugespielt werden.)
- Das "Museum Society Travel Committee" der Museum Society, San Francisco, veranstaltet Kreuzfahrten durch den Süden der USA, die jeweils von einem Kustoden des Museumskomplexes begleitet werden.
- Kustoden veranstalten Gallery Talks unter dem Stichwort "Curator's Choice" (National Museum of African Art, Washington).
- Die Leiterin des National Museum of African Art, Washington, hält einen Vortrag über das Thema "Assembling the Exhibitions". - In derselben Vortragsreihe spricht auch der Chef-Restaurator des Museums.

- In einem Sonderdruck der Zeitschrift "Smithsonian" stellen anlässlich der Neueröffnung der Arthur M. Sackler Gallery sowie des National Museum of African Art, Washington beide Direktoren ihre Lieblingsstücke vor unter dem Titel "A director's choice of objects in premiere shows".

In allen Fällen wird versucht, die Beziehung, die möglicherweise bereits zwischen dem Besucher und den Exponaten des Museums besteht, zu erweitern um die persönliche Beziehung. Kommunikationsfreudig wie die Amerikaner nun einmal sind, läßt man auch hier die Möglichkeit der Mensch-zu-Mensch-Kommunikation nicht ungeachtet vorübergehen, sondern stellt sich ihr. Und letztlich ist sie auch dem Museum und den Menschen, die in ihm arbeiten, von Nutzen, denn ein Feed back braucht man im Umgang mit Menschen und besonders, wenn man - wie ein Museum es tun sollte - in der Situation steht, etwas vermitteln zu wollen.

Dem Besucher aber verschafft die Begegnung mit Angestellten des Museums wohl vor allem das Gefühl, es nicht mit einer anonymen, unpersönlichen Institution zu tun zu haben, sondern letztlich auch mit Menschen aus Fleisch und Blut, großen, kleinen, dicken, dünnen, gutgelaunten und unausgeschlafenen. Es schafft, wenn man so will, eine Art demokratischer Plattform (die wir alle doch immer so sehr anstreben, oder?).

Noch ein Wort zu Personen im Museum, die nicht zum Museum gehören: den *Gästen* des Museums, die Vorträge halten, Vorführungen machen, die musizieren, Workshops leiten usw. Besteht die Kooperation bundesdeutscher Museen, wenn überhaupt, vornehmlich in Lehraufträgen für Museumsfachleute (Nuissl/Paatsch/Schulze 1987b, S.

233,4), gehen also hierzulande die Museen in die Universitäten, so gehen in den USA zumindest auch die Universitäten in die Museen. Akademiker sämtlicher Grade (und Professoren sind dabei keineswegs in der Minderheit) tummeln sich nicht nur an den Museen ihres Heimatortes, sondern verteilt über die ganze USA. Auch hier also

scheint es weniger gegenseitige Berührungängste zu geben als in anderen Ländern. Daß illustre Namen das Programm (und sein Museum) noch attraktiver machen, ist für das Museum ein erfreulicher Nebeneffekt - man könnte es auch Imagepflege nennen.

5.7. Außenbeziehungen sind professionelle Aufgaben

Bleiben wir noch ein wenig beim Museum und den Menschen, die hier arbeiten. Geht man von bundesdeutschen Verhältnissen aus, so bilden die Wissenschaftler (Historiker, Kunsthistoriker, Völkerkundler, Naturwissenschaftler) eine große Beschäftigtengruppe, die Restauratoren eine weitere, die größte Beschäftigtengruppe bildet das Aufsichtspersonal. "Das Personal an den Museen hat sich historisch ausdifferenziert nach den Funktionen des Sammelns, Bewahrens und Forschens; für diese arbeitsteilige Differenzierung stehen die Fachwissenschaftler, die Restauratoren und das Aufsichtspersonal." (Nuissl/Paatsch/Schulze 1987b, S. 185)

Neu hinzugekommen sind die Museumspädagogen, die in der Regel all die Aktivitäten übernehmen (müssen), die gemäß der historisch gewachsenen Arbeitsteilung nicht einordenbar sind. Dazu gehören auch - irgendwo zwischen Kinder- und Jugendarbeit, Herausgabe von didaktischen Materialien und Führungen durch die Sammlung - die Öffentlichkeitsarbeit. Die geringe Wertschätzung, die den Museumspädagogen von Seiten des Museums zuteil wird (vgl. Nuissl/Paatsch/Schulze 1987b, S. 175-215), trifft sich also mit dem miserablen Stellenwert, den die Öffentlichkeits- und PR-Arbeit in unseren Museums-Breiten (von Marketing-Strategien ganz zu schweigen) einnimmt. Die Frage der Außenbeziehungen wird irgendwo "untergemüllt", entweder bei den

- Museumspädagogen, die - meist als "Einzelkämpfer" - erstens sowieso schon überlastet sind und zweitens von Marketing nichts verstehen (woher sollten sie auch?) bzw. von

ihrer Berufsauffassung her möglicherweise sogar widerstrebende Vorstellungen dazu haben - oder in den

- Verwaltungen (besonders bei größeren Museumskomplexen). Welche Ausbildung diejenigen haben, die dort die Aufgabe der Außenbeziehungen übernehmen, wir wissen es nicht so recht. Ihre Qualifikation für diese Tätigkeit besteht möglicherweise vor allem im Interesse an ihrem Arbeitsgebiet.

Interesse an ihren Aufgaben haben auch die amerikanischen Kollegen und Kolleginnen (nur ein Interviewpartner war männlich, "public information" scheint in den USA eine spezifisch weibliche Domäne zu sein - über die Gründe ließe sich lange spekulieren!). Doch, o Wunder, sie sind zudem (fast alle) Profis! Obwohl auch unsere amerikanischen Gesprächspartner beim Stichwort "Marketing" immer leicht zusammenzuckten, saßen uns doch Professionals gegenüber, die ganz offensichtlich souverän die Marketing-Klavatur beherrschten. Dies liegt zum einen an ihrem beruflichen Hintergrund und Werdegang. Viele haben Marketing studiert und die meisten waren durchaus nicht ihr ganzes berufliches Leben lang an Museen, schon gar nicht an ausschließlich ein und demselben Museum beschäftigt, sondern haben sich in ihrem Metier bereits in der rauhen Welt des Business bewährt bzw. dort ihre Erfahrungen gesammelt. Insofern ist ihr Blick natürlich ein ganz anderer, nüchterner, schärfer, aber auch unvorbelasteter. Sie sehen ihren aktuellen Arbeitsplatz offenbar auch selten als eine Position an, auf der sie nun bis zum Ende ihres Berufslebens verweilen (um nicht zu sagen "ausruhen") wollen: In etwa 90% unseres Samples hatten die "Public Information Officers" zwischen der ersten Kontaktaufnahme anlässlich unserer Fragebogenaktion 1985 (Schuck-Wersig/Schneider/Wersig 1986b) und unserem Besuch gewechselt. Ob dies aus-

schließlich oder doch primär mit der den Amerikanern allgemein eigenen geographischen Flexibilität zusammenhängt oder mit eventuellen Unzufriedenheiten in diesem beruflichen Bereich, ließ sich nicht herausfinden. Sicher aber bewirkt diese - aus unserer Sicht doch recht hohe - Fluktuationsrate mindestens zweierlei:

- *Die Interaktion und Kommunikation zwischen dem Museum und der Welt "draußen" bleibt lebendig.* Museumsleute, die ihren Arbeitsplatz aufgeben, unterstützen durch ihre Voreinstellung zu Museen überhaupt bzw. zu "ihrem" ehemaligen Museum, die Museumsarbeit direkt oder indirekt in ihrem neuen Wirkungskreis: Direkte Unterstützung könnte etwa erfolgen durch Einflußnahme auf die Firmenpolitik in Sachen Sponsoring o.ä., indirekte Unterstützung, indem man z.B. durch berufliche Qualifikation und Engagement seine berufliche Umgebung auf eine gewisse Tatkraft und Regsamkeit des gesamten Museumsbereichs hinweist. Letzteres ist übrigens ein Eindruck, der sich besonders beim Studium der Museumsaktivitäten (s. besonders Kapitel 5.2.) verstärkt: Alle scheinen enorm fleißig zu sein!

- *Man bleibt geistig flexibel*, man ist in der Lage, sich immer wieder neu auf Situationen und Menschen (natürlich besonders wichtig bei Außenkontakten sowie im Umgang mit den Medien) einzustellen. Darüberhinaus wird jeder Arbeitsplatzwechsel auch von guten Vorsätzen und erhöhter Motivation begleitet sein, vielleicht verursacht auch dies die "power", den Schwung und Elan, der bei fast allen Interviews ganz stark spürbar war.

Außenbeziehungen sind auch immer wechselseitige Beziehungen, soll heißen, sie sind nur dann wirklich erfolgreich, wenn man die Außenwelt auch wissen läßt, daß es einen Ansprechpartner gibt und wie er zu erreichen ist. Amerikanische Museen teilen dies bereits in ihren Faltprospekten, in denen sie ihr Haus vorstellen, mit und zwar u.a. mit Angabe einer Telefonnummer **mit Durchwahl!** Dies scheint banal und selbstverständlich, ist es aber für bundesdeutsche Verhältnisse leider nicht. Vielleicht liegt es an der Befürchtung, daß da dann tatsächlich jemand anrufen könnte? Nun, die gestandenen amerikanischen Professionellen brauchen davor keine Angst zu haben!

5.8. Technik kann bestenfalls helfen

Amerika ist die Heimat der Informations- und Kommunikationstechnologien - auch wenn Japan in der einen oder anderen Hinsicht inzwischen aufgeschlossen oder vorbeigegangen ist. Die amerikanischen Museen sind diesem Innovationsdruck bisher nur zögernd nachgekommen. Bei der Vorbereitung der Reise konnten wir nur mit zwei von vierzehn Museen Telefaxe austauschen. Aber immerhin - fast überall, wo wir Gespräche führten, waren PC's deutlich sichtbar, viele Schriftstücke waren mindestens über Textverarbeitungssysteme, einige sicher schon mit Desk Top Publishing-Programmen erzeugt. Im internen Betrieb haben die amerikanischen Museen den technischen Trend erkannt und moderat mitvollzogen (vgl. auch Markey 1984). In der Fisher Gallery hat man sogar Sammlungsteile verkauft, um die Bestände DV-gerecht katalogisieren zu können.

An der "Besucher-Schnittstelle" tut sich technisch allerdings nicht viel. In ganz wenigen Museen gibt es Audio-Systeme für Führungen, das Hirshhorn-Museum bietet eine Dia-Tonband-Schau zur allgemeinen Orientierung an, das J. Paul Getty-Museum hat experimentell eine Bildplatte zu griechischen Vasen entwickelt (interaktiv).

Das wäre es schon beinahe, wenn nicht das Museum of Science and Industry in Chicago wäre. Hier wird praktisch alles gezeigt, was moderne Informations- und Kommunikationstechnik bieten kann - computerkontrollierte Menüauswahl, bei der man sich eine ernährungsphysiologische Bewertung zeigen (und gegen Aufpreis ausdrucken) lassen kann, interaktive Computerprogramme,

Knopfdruckabläufe von Prozessen, vernetzte Computerstationen etc.

Aber dies Museum muß als Ausnahme gelten, ist es wohl auch, weil es diese Funktionen von Technik (selbst da, wo sie nicht Gegenstand des Museums sind) als sein Thema begreift. Die dortige IBM-Ausstellung über die Funktion von Geld kann in der Tat als richtungweisend gelten, wie mit neueren Technologien auch neue Präsentationsformen entwickelt werden können.

Aber ansonsten kann man von einer Technikeuphorie nicht reden - keine Plastikkarten als Ausweise (würde doch naheliegen), keine Bildschirme für Auskunfts- und Orientierungszwecke, keine Knöpfe, bei deren Betätigung sich schreckliche Dinge abspielen. Obwohl in fast jedem Museum irgendwie IBM oder AT&T als Sponsoren stecken, ist der technologische Standard in der Museumspräsentation sehr begrenzt (in den kommerziellen Abteilungen wie Buchläden etc. entspricht er natürlich dem normalerweise erwarteten Standard).

Natürlich gibt es Faltblätter, Blätter zum Mitnehmen, Prospekte und Broschüren in Fülle - aber kaum neuere Technologien. Vielleicht hängt dies damit zusammen, daß Menschen - und für die USA klingt das etwas überraschend - wichtig genommen werden und über die volunteers auch hinreichend viel Betreuungskapazität zur Verfügung steht - zumindest für die lokalen Besucher. Als einmaliger Besucher hätte man sich durchaus über eine Reihe technischer Hilfestellungen gefreut, denn für die reinen Museumsbesucher steht auch nicht mehr zur Verfügung als bei uns - auch die Museumswächter sind dort nicht notwendigerweise freundlicher.

Sieht man vom Museum for Science and Industry in Chicago ab, dann ist der Technologieeinsatz in den Museen der USA mäßig innovativ, vielleicht setzt man tatsächlich mehr auf personelle Betreuung. Von dieser merkt man allerdings als einmaliger Benutzer nichts - die Orientierung in den amerikanischen Museen ist mindestens so miserabel wie in deutschen. Aber dies ist wohl ein anderes Problem, denn das ließe sich auch mit konventionellen Mitteln lösen (wie in England gut demonstriert wird).

Vielleicht hängt dies auch damit zusammen, daß der einmalige Besucher in den meisten amerikanischen Museen nicht der Besucher ist, auf den das Museum abstellt. Man hat den Eindruck, als wollten die meisten Museen den kontinuierlichen Besucher - die Touristen nimmt man mit, aber eigentlich ist man für den da, der häufiger kommt, sich an die personalen Dienste anbindet. Technologie entfremdet eher von den personalen Diensten.

6. Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit

Die in den USA kennengelernte Form des Museum-Marketing ist natürlich sehr auf amerikanische Verhältnisse zugeschnitten und dürfte daher so nicht direkt auf deutsche Verhältnisse übertragbar sein. Dafür sprechen etwa die folgenden Faktoren:

- (1) Museen werden ganz selbstverständlich als ökonomische Einrichtungen angesehen, für die es Märkte gibt, die Geld brauchen und die es als ganz natürlich empfinden, sich dieses Geld auch zu beschaffen (dazu können auch öffentliche Quellen gehören, die ebenfalls eine Art Markt bilden). Dieses Denken macht auch vor denjenigen Museen nicht Halt, die überwiegend öffentlich finanziert werden.
- (2) US-Museen verfügen häufig über ein Stiftungskapital, dessen Erträge sie teilweise unabhängig machen. Sie wurden also nicht nur mit Sammlungen gegründet, sondern auch mit Geld - dieser Vorsprung ist kaum noch aufzuholen (vergleichbar mit der Situation der angelsächsischen privaten Universitäten).
- (3) Zwischen den (privatrechtlichen) Museen und der Wirtschaft existiert offenbar ein reger Personalaustausch, der beiden Seiten zugute kommt und diese Beziehungen einerseits entkrampft, andererseits deren Innovationshemmnis der Insider-Zucht entgegenwirkt.
- (4) Ein zentraler Faktor ist das Institut der Mitgliedschaft. Um Mitglieder zu werben, entsteht

ein ständiger Druck nach Dienstleistungen - einerseits um die Mitglieder dabei zu halten, andererseits um das allgemeine Mitgliedschaftsklima zu verbessern. Sicher ist die Tatsache, daß Museen normalerweise Eintritt verlangen, eine wichtige Voraussetzung für das Mitgliedschaftssystem, da damit die Mitgliedschaft rentierlich gemacht werden kann. Doch dies allein kann es nicht sein, denn auch die Smithsonian Institution betreibt ein reges Mitgliedschaftswesen, obgleich viele ihrer Einrichtungen eintrittsfrei sind. Es scheint also auch die Idee selbst zu sein, die trägt.

- (5) Das Engagement von Menschen für das Museum (und nicht primär für seinen Gegenstand) ist ganz erheblich - bei Mitarbeitern, Volunteers, Mitgliedern und Besuchern. Dies mag typisch amerikanisch sein.
- (6) Museen werden als wichtige kulturelle Stätten für Menschen begriffen und nicht als Museentempel. Sie sind nicht - zumindest nicht ausschließlich und nicht primär - abgehobene Plätze einer Spezialistenkultur (nicht einmal die National Gallery in Washington, obwohl sie von außen so wirkt), sondern Stätten, die in das soziale Leben ihrer Gemeinde integriert sind und sich auch als Einrichtung der Gemeinde verstehen - bis in die Altenheime und Krankenhäuser hinein.

Wer bei dem Wort "Museum" den deutschen Prototyp vor Augen hat - das im Grundbedarf vollständig öffentlich ausfinanzierte Museum mit Beamten und Angestellten des öffentlichen Dienstes, dem öffentlichen Haushaltsrecht unterliegend, wird mit Recht zweifeln, ob die Grundfiguren des amerikanischen Museums-Marketing übertragbar sind. Hier sollte man aber - was nicht die Aufgabe dieses Berichts ist - doch auch einmal der ketzerischen Frage nachgehen, ob nicht doch

eine stärkere Privatisierung des deutschen Museumswesens zumindest denkbar wäre. Diese Frage ist hypothetisch - die Museen sind meist einigermaßen gut besucht (die attraktiven Ausstellungen sogar sehr gut), die Museumsdirektoren mit ihrem Publikum nicht unzufrieden, bei Engpässen läßt man sich auch durchaus erfolgreich auf Sponsoren-Marketing ein.

Warum sollte man also darüber überhaupt nachdenken? Ein Amerikaner würde diese Frage gar nicht verstehen: Wenn man über etwas nachdenken kann, dann muß man darüber nachdenken, weil man sonst vielleicht eine Chance verpaßt. Und wenn man etwas privat (also selber) machen könnte, anstatt es dem Staat zu überlassen, dann sollte man es probieren. Das ist nicht nur Reaganomics sondern das war wohl schon mindestens zwei Jahrhunderte so und so sind eben auch beeindruckende Museen entstanden.

Juristisch und ökonomisch ließe sich für viele der staatlichen Museen in der Bundesrepublik durchaus eine *privatrechtliche* Lösung denken. Mit anderen Rechtsformen könnte viel gewonnen werden, insbesondere die Lösung aus dem öffentlichen Haushalt, dem öffentlichen Dienstrecht und dem Instanzenweg. Andere Rechtsformen müssen ja nicht zu verringerten Staatszuschüssen führen, sondern sollen nur andere, flexiblere Arbeitsformen ermöglichen.

Dies würde - obwohl denkbar - an folgenden Faktoren scheitern:

- den Versorgungsansprüchen der bisher Beschäftigten, die bei Privatisierung berechenbar werden (und sich sonst in der relativ ungeklärten generellen Versorgungssituation des öffentlichen Dienstes verbergen);

- dem Widerstand der Museumsbediensteten, der Gewerkschaften und wahrscheinlich auch politischer Exponenten, die darin nicht primär einen Versuch sehen würden, das Museumswesen anders, sprich: offener zu gestalten, sondern einen (in vielen Einzelfällen sogar berechtigten) Anschlag auf soziale Rechte der Museumsbediensteten;

- der längerfristigen haushaltsrechtlichen Absicherung der Grundlast, die bei Überführung in eine privatrechtliche Konstruktion, die sich nicht mehr auf öffentlich-rechtliche Absicherungen verlassen könnte, notwendig wäre (dazu wäre z.B. auch die kurzfristige Bereitstellung von entsprechendem Stiftungskapital zu zählen);

- der fehlenden Bereitschaft der Kulturbürokratie Einflußsphären aufzugeben;

- der fehlenden Bereitschaft der Museumsverantwortlichen, sich gänzlich dem rauhen Wind der Marktbewährung unter ökonomischen Konditionen auszusetzen;

- wahrscheinlich würde auch bei der Wirtschaft - die hier unbedingt zu beteiligen wäre - gegenwärtig noch keine Bereitschaft vorhanden sein, sich längerfristig an einem derartigen Programm zu beteiligen. Wenn man das wirklich wollte, könnte man natürlich politisch nachhelfen, z.B. im Rahmen der Steuergesetzgebung.

Aber dennoch: Für viele bundesdeutsche Museen ließe sich eine Alternative zum öffentlich-rechtlichen Status denken - als Stiftungen oder GmbHs, an denen sich die Gebietskörperschaften, die

Wirtschaft und Privatpersonen beteiligen. Was könnte man sich davon versprechen (um die Frage nach dem Warum zu paraphrasieren)? Vor allem wohl mehr Bewegungsfreiheit, von der wir allerdings wissen, daß sie niemand so richtig will, vor allem nicht um diesen Preis. Etwas allgemeiner gefragt: Kommen nicht bei den Museen möglicherweise zwei als konträr ausgegebene Trends der Gegenwart zusammen - der Ruf nach mehr Bildung und Demokratisierung von Kultur (denn Museen sind einigermmaßen elitär) und der Ruf nach mehr Eigenverantwortlichkeit, Entstaatlichung und Initiativenspielraum?

In diesem Zusammenhang muß ein anderer Punkt angesprochen werden, der immer umstritten ist, die Kontroverse des freien oder doch zumindest geringen Eintritts. Diese basiert auf der Fiktion, daß Kultur keinen ökonomischen Nutzungspreisen unterworfen sein sollte. Dies ist natürlich Unsinn. Die amerikanischen Museen (mit Eintrittspreisen von 3 - 5 \$) waren durchaus nicht leerer als unsere und unsere Untersuchungen von Museumsbesuchern haben das ohnehin Naheliegende weitgehend bestätigt. Die Leute, die in Museen gehen, geben auch für andere kulturelle Ereignisse Geld aus. Selbst wenn man Eintrittspreise einigermaßen ökonomisch ansetzte, dann lägen sie fast überall in der Bundesrepublik noch deutlich unter den Preisen der öffentlichen Verkehrsmittel, mit denen man zu ihnen und von ihnen weg kommt.

Natürlich gibt es Museumsbesucher, denen substantieller Eintritt "weh tut" und dies sind vielleicht die wichtigsten (vom Bildungsauftrag der Museen her gesehen). Doch hier bieten sich dem Marketing sehr viele Möglichkeiten des Ausgleichs (die ihrerseits wieder PR-Wirkung für Sponsoren und Museen ermöglichen) - gesponsorte eintrittsfreie Zeiten, kostenlose Ausgabe

von Eintrittskarten, Sondertarife, Mitgliedschaften, Sozialtarife. Man kann sogar nicht ausschließen, daß sich über derartige Aktivitäten auch neue Besuchertypen erschließen lassen.

Für die Stadtkämmerer muß hier allerdings eine Warnung ausgesprochen werden: Auch substantielle Eintrittspreise werden die Ertragssituation von Museen nicht drastisch verändern, da sie mit erheblichen Kosten verbunden sind, die an bundesdeutschen Museen bisher kaum anfallen: Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, Mitgliederbetreuung und Dienste-Entwicklung, Sponsorenwerbung und -betreuung. Aber es läge eine Chance darin, die Qualitätsbeurteilung von Museen zu objektivieren. Nicht nur daß die Besucherstatistik verlässlicher würde, sie würde auch aussagekräftiger und könnte die Museen besser im Gesamt der Freizeit- und Kulturangebote vorortbar machen. Und es würde ein Anreiz gesetzt, sich tatsächlich stärker an einem Markt zu orientieren.

Diese beiden Komplexe deuten an, daß eine Marktorientierung für die Mehrzahl der Museen, die bisher nicht unter dem direkten Druck des Besuchers standen, eine Umorientierung bedeuten müßte; von der Sammlungs- und Wissenschaftskonzentration (gelegentlich ergänzt um eine pädagogische Komponente, die den Trägern entgegenkommt) hin auf eine Öffnung gegenüber bisher vernachlässigten Märkten - den Besuchern, die dann nicht mehr zwangsläufig strömen, und den freiwilligen Mitarbeitern, die man dann braucht, nicht nur weil sie Kosten reduzieren, sondern auch weil sie sich als wichtige Multiplikatoren herausstellen werden für die vielleicht immer noch bedeutsamste Form von Öffentlichkeitsarbeit, die Mund-zu-Mund-Propaganda.

Bleibt hingegen die traditionelle Grundstruktur erhalten, dann wird Marketing nur in Randbereichen möglich und notwendig sein. Das Trägermarketing wird so weiter betrieben wie bisher - der Vertreter des einen Trägers wird gelegentlich bearbeitet und informiert (oder umgekehrt), ein Wettbewerb um die Gunst verschiedener Trägerorganisationen findet nicht statt. Sponsorenmarketing wird sich auf einzelne Ereignisse beschränken (wodurch im übrigen die Sponsoren auch verwöhnt und verdorben werden können, wie kürzliche Ereignisse im Theaterbetrieb gezeigt haben - Sponsorenmarketing heißt ja auch für diese einen Markt zu bilden, dem sie sich öffnen müssen. Besuchermarketing wird in der bisherigen Art und Weise weitergeführt als halbherzige Öffentlichkeitsarbeit, die einem Pflichtprogramm sehr nahe kommt.

Die eigentliche Museumsproblematik würde dabei allerdings übersehen. Das amerikanische Beispiel zeigt, daß Museen Orte der lokalen kulturellen Konzentration sein können, die in ihre kommunale Umgebung integriert sind und für diese wichtige Leistungen erbringen. Sie können dort Orte sein, in die man einfach geht (und sei es auch nur, um Geschäfte abzuschließen), weil man sich dort wohlfühlen kann, weil man den Eindruck hat, daß man dort als Mensch willkommen ist. Dies ist nicht die Atmosphäre bundesdeutscher Museen und selbst diejenigen, die eine solche Atmosphäre bieten könnten, bemühen sich meist nicht darum, weil sie erstens nichts davon haben und zweitens ihre Besucher dies auch gar nicht von ihnen erwarten.

Damit steht Museums-Marketing in der Bundesrepublik Deutschland vor einer nahezu unlösbaren Aufgabe: die Museumsdirektoren brauchen es nicht, weil die Museen ohnehin laufen; die Besucher fordern es nicht, weil sie sich devot dem

Musentempel unterordnen (oder ihn gar nicht erst aufsuchen); die Kulturpolitiker und -verwalter würden Einflußmöglichkeiten aufgeben müssen, die Besucher müßten sich viel mehr auf Museen einlassen; die Wirtschaft ist noch ganz unsicher, was im kulturellen Bereich geht.

Möglicherweise ist die US-amerikanische Form des Museums-Marketing deshalb nicht auf die Bundesrepublik übertragbar, weil von ihr vielleicht keine hiesige Museumskategorie etwas zu gewinnen hätte (sieht man von den Menschen ab, die dadurch ein engeres Verhältnis zum Museum gewinnen würden). Damit blieben allerdings verschiedene Aspekte auf der Strecke:

Amerikanische Museen beweisen, daß man Museums-Marketing machen kann - auf ihre intuitive Art, weil dort die ganze Atmosphäre marketinggeladen ist (in Deutschland müßte man ein Marketing integriert planen und realisieren). Sie sind damit auch lebendige, gemeindenähere und menschlichere Museen. Diese Atmosphäre würde vielen bundesdeutschen Museen gut tun. Der Versuch der Übertragung amerikanischer Erfahrungen wäre weniger eine ökonomische Notwendigkeit (und kann auch nicht als Wert an sich angesehen werden), sondern könnte ein Beitrag zur Weiterentwicklung des deutschen Museumsstils sein. Dieser deutet sich im Spielbein der Museen, den Ausstellungen, ohnehin an.

Die Wechsausstellungen weisen auf eine ganz interessante Schizophrenie hin: Einerseits werden sie von den Museen vereinnahmt, wenn es darum geht, die Besucherstatistiken zu verbessern oder das eigene Bild und Selbstbild zu heben, andererseits werden fast all die Dinge, die gute Ausstellungen ausmachen, in den eigenen Sammlungen unbeachtet gelassen. Dies gilt insbesondere

für ideenreiche Präsentationsformen, Öffentlichkeitsarbeit, begleitende Dokumentation. Auch wenn entsprechende Untersuchungen fehlen, scheint in diesem Bereich das Museumswesen an Boden gegenüber den professionellen außermuseumsealen Ausstellungsmachern zu verlieren.

Aber selbst wenn man von einem einigermaßen gleichbleibenden Besucherstand der Museen (ohne die Ausstellungen) ausgeht, bleiben Fragen unbeantwortet wie: Ist nicht der Kulturauftrag von Museen so beschaffen, daß sie versuchen, Dienste für alle Segmente der Bevölkerung anzubieten (und nicht nur für die, die ihre Dienste ohnehin in Anspruch nehmen)? Sind Museen tatsächlich vorwiegend als (im weiteren Sinne) touristische Angebote zu verstehen, die von der lokalen Bevölkerung nur mitgenutzt werden können? Diese Fragen mögen idealistisch klingen, sind aber im weiteren Sinne auch ökonomisch: Das vielleicht ökonomisch erfolgreichste Museum in den USA, das Metropolitan Museum, New York bemüht sich in erstaunlicher Weise um die Erschließung anderer Besucherschichten und leistet ganz erhebliche kommunale Arbeit, obwohl es sich doch eigentlich nur hinsetzen und die Touristen und Freaks einlassen brauchte. Daß dieses Museum mit seiner marktoffenen Philosophie auch eine der erstaunlichsten Sammlungen dieser Welt (wenn nicht die erstaunlichste) zusammengebracht hat, sollte auch jenen zu denken geben, die Museen nur als Sammlungen von Objekten auffassen.

Die Marktöffnung von deutschen Museen hat drei neuralgische Punkte, die relativ unabhängig von ihrer überwiegend öffentlich-rechtlichen Konstruktion sind:

(1) *Die Menschen*: Vielfach stehen in amerikanischen Museen Manager an der Spitze.

Einige, wenn auch wenige hoffnungsvolle Hinweise gibt es auch in Europa. Das vorbildliche Völkerkundemuseum, das Amsterdamer Tropenmuseum, wird nicht von "gelernten" Museumsleuten gemacht. Ein äußerst vitales deutsches Museum ist das Museum für Verkehr und Technik in Berlin, an dessen Spitze kein "gelernter" Museumsmann steht, sondern ein geschickter Manager mit vielen Verbindungen.

- Hier kann man also nur zu mehr Mut aufrufen, innovationsfähige Kräfte in die Museen zu bringen und sie auch handeln zu lassen. Museumsferne Karrieren müssen nicht für den Museums"dienst" disqualifizieren, vielleicht sogar im Gegenteil.
- So wie man sich im Ausstellungswesen ganz selbstverständlich externen Sachverständigen bedient (wenn auch in einem kleinen, beinahe inzestuösen Zirkel), sollte man dies auch in den Museen stärker entwickeln, von den "Volunteers" bis hin zu professionellen Beratungseinrichtungen und innovativen Personen.
- Schließlich sollte man von der Fiktion Abschied nehmen, daß das Studium der Kunstgeschichte eine adäquate Voraussetzung für eine Museumslaufbahn ist. Da Menschen immer wichtiger für Museen werden, sind Menschenkenner gefordert. Hier wäre vielleicht Raum für ein weiterqualifizierendes Angebot "Museums- und Ausstellungsgestaltung".

(2) *Die Präsentationsformen*: Mit die erfolgreichsten Museen sind die Technikmuseen und dies vor allem, weil ihre Thematik bestimmte Präsentationsformen nahelegt, die den Besucher einbeziehen (es gibt nur wenige Freaks, die vor einer Dampfmaschine so andächtig stehen wie vor Leonardos Mona Lisa). In der modernen Informatik-Sprache würde

man sagen: Die Präsentationsform der Objekte ist die Museums-Besucher-Schnittstelle und viele Informatiker würden wissen, welche Bedeutung Schnittstellen zukommt. Dies haben wir an anderer Stelle (Schuck-Wersig/Wersig 1986) ausführlich dargestellt. Das beste Marketing-Argument, das Museen für sich etablieren können, ist das Eingehen auf so ursprüngliche und allen Menschen gegebene Bedürfnisse wie *Schaulust, Neugier, Spieltrieb, Entdeckerfreude*. Dies haben wir an vielen Stellen in den USA (aber auch an anderen sehr erfolgreichen Plätzen) gefunden. Hiergegen ist die Bundesrepublik beinahe ein Entwicklungsland, in dem Sammlungen entweder wissenschaftlich, verkrampft oder ästhetisierend, aber fast immer eigentlich langweilig präsentiert werden. Wenn sich aber gelungene Präsentationsformen auch noch verknüpfen mit einigermaßen komfortablen Aufenthaltsbedingungen (Garderoben, Restaurants, Wegweisern etc.), dann können Museen auch Orte werden, an denen man sich gerne aufhält. Ideen dafür gibt es viele und sie sind auch nicht immer teuer (zumindest wenn man sie selber entwickelt).

Damit werden wir teilweise zum Punkt (1) zurückgeführt, den Personen, die die Ideen haben müssen und realisieren dürfen. Ein recht neues Museum wie das Berliner Kunstgewerbemuseum demonstriert, wohin man gelangt, wenn man an solche Gesichtspunkte zu wenige Gedanken verschwendet.

(3) *Die Strategien*: Viele deutsche Museen, die wir kennen, verfolgen die Strategie, daß sie eine Sammlung haben, die sie zugänglich machen. Die meisten amerikanischen Museen verfolgen die Strategie: Da gibt es Menschen und denen wollen wir etwas bieten, was andere ihnen nicht bieten können. Natürlich braucht man dafür auch Sammlungen, aber wenn die

Menschen einmal erkannt haben, daß etwas für sie getan wird, dann beteiligen sie sich auch an diesem Unternehmen. Hat man eine Strategie wie die der USA-Museen, kann man sie auch (in Grenzen) im Rahmen öffentlicher Haushalte realisieren, umso besser je mehr die Leute sie annehmen. Die publikumsorientierte Strategie, die von der Sammlungsergänzung bis zur Öffentlichkeitsarbeit reicht, kann auch in diesem Rahmen realisiert werden. Doch strategisches Denken - Zielgruppenanalyse, Marktpositionierung, Substitutionsbeziehungen, Corporate Image, um nur einige Schlagworte zu nennen - ist in der Bundesrepublik in der mittelständischen Wirtschaft noch unterentwickelt (und haushaltsmäßig sind die Museen nichts anderes als Mittelstandsbetriebe). "Marktstrategien für Museen" wäre z.B. ein wichtiges Seminarthema an Universitäten - mit dem man allerdings wahrscheinlich eher den Nachwuchs erreicht, es wäre also langfristig angelegt. Aber da immer noch neue Museen entstehen, könnte wenigstens bei diesen einiges in Bewegung gesetzt werden. "Museums-Marketing" in der Bundesrepublik Deutschland ist ein noch fast unbeschriebenes Blatt (sieht man von den Ansätzen für Sponsoren-Marketing ab). Es gibt ausreichend Indikatoren dafür, daß viele Museen in der Bundesrepublik dieses Blatt beschreiben werden müssen, um zu überleben.

Nimmt man die US-amerikanischen Museen als **Vorbild**, wäre das Museumswesen völlig neu zu organisieren. Dies kann nur als ein langfristiger (und im übrigen auch selektiver) Prozeß angesehen werden, der allerdings angedacht werden sollte, um das Museumswesen im Kreis der Freizeitindustrien zumindest als ein Gewerbe wettbewerbsfähig zu halten. Nimmt man die US-amerikanischen Museen als **Anregung**, dann könnte man auch innerhalb der bestehenden Strukturen

vieles näher am Markt orientieren. Damit ließe sich im übrigen auch ein Ausstrahlungseffekt erzielen: In den USA dominiert ein intuitives Marketing, wenn es in der Bundesrepublik ein "Museums-Marketing" gäbe, dann wäre es sicherlich ein integriertes und durchgestyltes, von dem wiederum andere lernen könnten. Wahrscheinlich aber werden die anderen eher darauf kommen. Frankreich (oder Paris) scheint einerseits deutlich in die Richtung zu gehen und andererseits darum bemüht, einen eigenen - europäischen? - Weg zu weisen.

Ein deutscher Weg wäre anders zu finden, da hier viele öffentliche und private Kulturinstanzen (Kulturveranstaltungen, Stiftungen) und die Museen sich auf ein konzertiertes Programm einigen müßten. Zu diesem könnte vor allem gehören:

- *Intensivierung von Arbeiten an innovativen Präsentationsformen*
- *verstärktes Bewußtsein von der Notwendigkeit praxisorientierter Museumsforschung*
- *öffentlich gestützte Experimente zur Marktöffnung von Museen, insbesondere in Form von Pilot- und Demonstrationsprojekten*
- *Angebote der Fort- und Weiterbildung zu Fragen von etwa Präsentation, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Besucherdienste.*

Wenn es gelänge, für ein solches Programm einige der "Meinungsführer" zu gewinnen, dann wäre sicherlich relativ bald ein gewisser Ausstrahlungseffekt zu erzielen, der an vielen Stellen eine größere Marktnähe mit sich bringen könnte. Damit wären auch für den Bildungsauftrag von Museen neue Impulse zu erwarten.

Anhang

Folgende Museen wurden besucht und in die Auswertung einbezogen:

Chicago, Illinois

The Art Institute of Chicago

- Europäische Malerei des 15. bis 19. Jahrhunderts; Malerei und Skulptur des 20. Jahrhunderts; Asiatische Kunst

Field Museum of Natural History

- Anthropologie; Botanik; Geologie; Zoologie

Museum of Science and Industry

- Entwicklungen in Wissenschaft und Technik

Houston, Texas

The Museum of Fine Arts

- Europäische Malerei und Kunsthandwerk ab 1400; amerikanische Malerei und Kunsthandwerk; zeitgenössische Skulptur

Lyndon B. Johnson Space Center

- Weltraumfahrt

Los Angeles, California

California Historical Society

- Fotoarchiv über Kalifornien

Fisher Gallery, University of Southern California

- Amerikanische Malerei des 19. Jahrhunderts; Wechselausstellungen zeitgenössischer Kunst

The J. Paul Getty Museum

- Griechische und römische Kunst; europäische Malerei und Skulptur bis Ende des 19. Jahrhunderts; Handschriften; Kunsthandwerk; amerikanische und europäische Fotografie

New York, New York

IBM Gallery of Science and Art

- Ausstellungen über computergenerierte Kunst; amerikanische Kunst der Jahrhundertwende

Solomon R. Guggenheim Museum

- Moderne Kunst des 20. Jahrhunderts

The Metropolitan Museum of Art

- Kunst und Kunsthandwerk aus Vor- und Frühgeschichte bis ins 20. Jahrhundert aus allen Teilen der Welt

Museum of Holography

- Holografische Kunst

The Museum of Modern Art

- Europäische und amerikanische Malerei und Skulptur des späten 19. und des 20. Jahrhunderts; Zeichnungen; Fotografie

San Francisco, California

California Palace of the Legion of Honor, The Fine Arts Museums

- Kunst und Kunsthandwerk Frankreichs vom 13. bis 20. Jahrhundert

The Exploratorium

- Naturwissenschaftliche Experimente

Museo ItaloAmericano

- Zeitgenössische italienische Malerei und Skulptur

Washington, D.C.

Arthur M. Sackler Gallery

- Asiatische Kunst (zusammen mit der Freer Gallery)

Hirshhorn Museum

- Moderne Kunst des 20. Jahrhunderts

National Gallery of Art

- Europäische Malerei, Grafik, Skulptur vom 13. bis 19. Jahrhundert; amerikanische Malerei

National Museum of African Art

- Afrikanische Kunst und Kunsthandwerk

National Museum of American History

- Technische Entwicklung der Vereinigten Staaten

Literaturliste

Bosch 1988

Robert Bosch Stiftung GmbH: Bericht 1986-1987. Stuttgart 1988.

Eco 1985

Eco, U.: Über Gott und die Welt: 3. Aufl. München, Wien 1985.

Haedrich 1982

Haedrich, G.: Öffentlichkeitsarbeit und Marketing. In: G. Haedrich, G. Barthenheier, H. Kleinert (Hrsg.): Öffentlichkeitsarbeit. Berlin - New York 1982, S. 67-76.

Klein 1984

Klein H.-J.: Analyse von Besucherstrukturen an ausgewählten Museen in der Bundesrepublik Deutschland und in Berlin (West). Berlin 1984.

Kotler 1978

Kotler, P.: Marketing für Nonprofit-Organisationen. Stuttgart 1978.

Markey 1984

Markey, K.: Visual Art Resources and Computers. In: M. E. Williams (Ed.): Annual Review of Information Science and Technology. Vol. 19. New York 1984, S. 271-310.

Nuissl/Paatsch/Schulze 1987a

Nuissl, E., Paatsch, U., Schulze, D. (Hrsg.): Wege zum lebendigen Museum. Museen und Kunstvereine als Orte kultureller Bildung. Bericht über die Tagung "Besucher im Museum - ratlos?" der AfeB in Zusammenarbeit mit dem Sprengel-Museum Hannover vom 6. bis 8. Mai 1987. Heidelberg: AfeB, 1987.

Nuissl/Paatsch/Schulze 1987b

Nuissl, E., Paatsch, U., Schulze, C.: Bildung im Museum. Zum Bildungsauftrag von Museen und Kunstvereinen. Heidelberg: AfeB, 1987.

Schneider/Schuck-Wersig/Wersig 1986

Schneider, M., Schuck-Wersig, P., Wersig, G.: Öffentlichkeitsarbeit von Museen. Kurzauswertung einer Pilotstudie. Freie Universität Berlin, Berlin-Forschung: Wirksamkeit von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit für Museen und kulturelle Ausstellungen. Berlin: Arbeitsbereich Informationswissenschaft, Nov. 1986.

Spiegel 1987

"Ehrliche Bereicherung". Spiegel Nr. 40/1987, S. 91-98.

Spiegel 1988

"Schauspielhaus oder Grundig-Bühne". Spiegel Nr. 33/1988, S. 148-152.

Schuck-Wersig/Wersig 1984

Schuck-Wersig, P., Wersig, G.: Museen, visuelle Präsentation, Fachinformation. Auswertung einer Besichtigungsreise in England im August 1984. Berlin: Projekt INSTRAT, Arbeitsbereich Informationswissenschaft, Okt. 1984.

Schuck-Wersig/Wersig/Windel 1985

Schuck-Wersig, P., Wersig, G., Windel, G.: Informationskultur und Kommunikation. Endbericht des Projekts "Die Veränderung der Fachinformation als Kulturfaktor". Berlin: Projekt INSTRAT 2/12, Arbeitsbereich Informationswissenschaft, März 1985.

Schuck-Wersig/Wersig 1986

Schuck-Wersig, P., Wersig, G.: Die Lust am Schauen oder Müssen Museen langweilig sein. Berlin 1986.

Schuck-Wersig/Schneider/Wersig 1988a

Schuck-Wersig, P., Schneider, M., Wersig, G.: Wirksamkeit öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen für Museen und kulturelle Ausstellungen. Materialien aus dem Institut für Museumskunde Staatliche Museen Preußischer Kulturbesitz. Heft 21. Berlin 1988.

Schuck-Wersig/Schneider/Wersig 1988b

Schuck-Wersig, P., Schneider, M., Wersig, G.: Public Relations for Museums in the United States of America. Erscheint in: Museum 1988.

Wolfe 1988

"Noch mal rauf, ehe es endgültig kracht". Spiegelgespräch mit Tom Wolfe über den Sittenverfall in New York und die Bedeutung von Krawatten. Spiegel Nr. 34/1988, S. 130-133.

Summary

"Marketing" and "Museums" are two concepts which hitherto in Germany have not been combined very often. There are some indications, however, that museums in Germany may be forced by circumstances to take a closer look at marketing concepts. These circumstances concern a decrease in governmental funds, growing economic impact of temporary exhibitions, increase of private activities in museums and a more active role of museums as elements of cultural industry. A systematic study should help to identify and describe several different market segments of importance for museums, such as public image, culturally oriented patterns of activities, the museum visitors, commercial customers, media, administrative bodies, donors, supporters and sponsors.

Regarding possible sources for the development of marketing approaches in the museums (including user research and educational activities) public relations seem to be most important and were subject of some previous research activities of the authors. These efforts included a questionnaire survey in 44 north American museums of different type in metropolitan areas. It seemed appropriate to study approaches to museum marketing in the U.S.A., with the hope to glean elements from this study which might also apply to German museums.

In May 1988 approximately 40 museums and comparable institutions in seven American metropolitan areas (Chicago, San Francisco, Las Vegas, Houston, Los Angeles, Washington D.C., New York City) were visited. Interviews with PR and marketing specialists were conducted and related materials were collected. Since museums are part of our visual world and therefore to some extent competing with or integrating into other visual phenomena some attention was given to "visual America": this concerned the disappointing visual standards of American television, bureaucratic masochism when organizing cultural activities, the addition of sound and movement to visual experience, the visual standards set by the gigantic landscape, the overwhelming architecture and the integration of aesthetic experiences into the design of the cities.

One would expect that under American conditions of space, economy, and competition museums would be highly marketing oriented. That proved to be the case, but surprisingly not so much in the sense of market strategy, but rather in a more intuitive and departmental sense. Within their respective market museums people do indeed have a good idea of their marketing possibilities, but there rarely exists an integrated marketing strategy. The "intuitive marketing" of American museums might be characterized by a number of components:

- (1) The museum has a great number of different target groups. The basic idea seems to be for the museums to offer services for people from their cradle to their grave, and to establish a kind of brand loyalty, which hopefully might last for a whole life time.

- (2) The museum offers a multitude of services, and nearly round the clock: **information material** (e.g. brochures for exhibitions, calendars of events, membership campaigns, children's newsletters, film newsletters, weekend passports, Braille information brochures, 24-hours-information telephone, video displays, video cassettes), **guided tours** (through the collection, for

orientation, for groups, curator's choice, subject oriented, for the blind, for the deaf, hands-on-tours, VIP-tours, foreign language tours, audio tape tours), **education** (courses, demonstrations, seminars, conferences, workshops - general and for teachers -, symposia, library services, language courses, art historian programmes, teacher education, educational TV series, training programmes in museum studies and management, technical journals), **cultural events** (lectures, family lectures, lectures for families with handicapped, lectures with tours, panel discussions, films, film festivals, open-air-films, videotapes, concerts, readings, storytelling for adults), **children's services** (workshops, film series, courses, storytelling, drawing courses, puppet theater, book writing), **special activities** (visiting artists, ethnographic festivals, family days, family arts adventures, treasure search, thematic festivals, museum mile street festivals, flower binding contests, city tours, study tours, holiday arrangements, garden parties, receptions, museum games, weekend bus services, lending services for movies and video cassettes, research institutes, students science clubs, video disks, museum pass, jour fixe, artists-in-residence programmes, rent an exhibition, personal portraits, art related consulting, museum shops, gift shops).

(3) The museum is an integral part of the community, engaging in activities including community outreach programmes.

(4) The museum is an economic factor. Museums are non-profit organizations but nevertheless commercial. Their budget is built from a variety of sources: income from endowments, governmental funding, funding from foundations, project funds, cultural funds. Memberships are a very special kind of economic activities. The membership contributions may range from annually \$ 25 to \$ 25000. According to the amount of fees members receive a very differentiated amount of benefits (from free entrance to dinners with the museum director). Even corporate memberships start to develop. Members not only pay fees, but contribute to the basic balance of most of the services offered by the museum. Thus museums become multifunctional places, where all the aspects a museum has to offer, may serve as a commercial source of income. This income at the same time qualifies as a cultural focus of the city. This (together with the personal involvement of members) serves as an important mediator for sponsoring of all kinds. An economic factor, often underevaluated, is represented by the vast amount of volunteers.

(5) Museums are not only buildings but philosophies. Some philosophies could be identified: the antimaterialistic museum, the excentric museum, the groupie museum, the focus museum, the adventure museum, the luxury department-store museum, the Haute Couture museum, the ideological museum, the correctional museum, the harmony museum, the museum oasis.

(6) The museum is its people: professionals for the respective job, engaged for the subject, the museum and the visitors; volunteers; the elites in the boards. They all together make museums to be places for people and personalities.

(7) The museum's external relations are handled professionally - but always with the visitor in mind. May it be public relations personnel, curators, educators - all of them seem to be very keen to react flexibly to changing attitudes of visitors and to keep the museum and themselves open for them.

(8) For museums technology is secondary and only serving as an additional help. There are, of course, some technological applications, which to some extent are new to Europeans, but in general the US-museums seem to concentrate much more on human relations than one would have expected.

The question if these patterns of "intuitive marketing" could be transferred to museums in Germany is difficult to answer. Conditions in the United States are so different that a direct transfer seems impossible. However, the human touch in these museums has brought the authors to ask themselves whether perhaps the understanding of the role and purpose of museums in Germany could not be modified a little: they might try to become places of enjoyment instead of mere serious educational interest. Related to that idea would be the question of extending the scope of activities of museums within the private sector and to spend more concern on income by entrance fees. As long as a great number of museums in Germany (and their directors) are a sheltered part of public administration, there arises no pressing need for marketing oriented consideration. But even if German museums would be willing to consider such concepts more closely, there would be three neuralgic points to overcome: (1) Museum people are not accustomed to marketing considerations, (2) Actual presentation methods do not derive from a motivation to have people enjoy themselves, (3) Collection strategies concentrate primarily on getting singular collections rather than developing presentations which are attractive for visitors.

The museum experience in the U.S.A. therefore might not be applicable as a model, but it should seriously be looked into by and used as a stimulus for German museums to reconsider their own role. Because of the different general climate in both countries German museums have to find a way of their own which certainly has to be on a more systematic line than the more intuitive American way of doing things.

Materialien aus dem Institut für Museumskunde

Staatliche Museen Preußischer Kulturbesitz

(zu beziehen durch: Institut für Museumskunde, In der Halde 1, D-1000 Berlin 33)

Heft 1

Christof Wolters
Benutzerhandbuch Datenerfassung und Datenkorrektur
(215 S.)

Heft 2

Peter-Georg Hausmann
Beispiele von Korrekturprodukten
Beiheft zum Benutzerhandbuch Datenerfassung und Datenkorrektur
(125 S.)

Heft 3

Christof Wolters
Informationssystem Museumsobjekte
Bericht über das 1978-1980 im Auftrag des Deutschen Museumsbundes e.V.
durchgeführte Pilotprojekt
Mit einem Vorwort von Stephan Waetzoldt
(94 S.)

Heft 1 - 3 in einem Band (2. Auflage Berlin 1984)

Heft 4

**Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik
Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1981**
Berlin 1982 (30 S.) Vergriffen

Heft 5

Günter S. Hilbert
Eine neue konservatorische Bewertung der Beleuchtung in Museen
Berlin 1983 (69 S.) Vergriffen

Heft 6	Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) Berlin 1983 (25 S.)	Vergriffen
Heft 7	Andreas Grote Materialien zur Geschichte des Sammelns Zwei Vorträge in Israel 1982 und 1983 Englisch mit deutschen Resümees Berlin 1983 (63 S.)	
Heft 8	Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) Berlin 1984 (25 S.)	
Heft 9	Hans-Joachim Klein Analyse der Besucherstrukturen an ausgewählten Museen in der Bundesrepublik Deutschland und in Berlin (West) Berlin 1984 (220 S.)	
Heft 10	Eintrittsgeld und Besuchsentwicklung an Museen der Bundesrepublik Deutschland mit Berlin (West) Berlin 1984 (36 S.)	Vergriffen
Heft 11	Bibliographie - Report zu den Gebieten Museologie, Museumspädagogik und Museumsdidaktik Berlin 1984 (160 S.)	erw. Neuauflage Heft 19
Heft 12	Wissenschaftliche Volontäre an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) Berlin 1984 (96 S.)	Vergriffen (Neuauflage Heft 20)
Heft 13	Carlos Saro und Christof Wolters Handbuch Datenerfassung - Kleine Museen Berlin 1985 (209 S. und 140 S. Anhang) Vergriffen (überarb. Neuflage in Vorbereitung)	

Heft 14

Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1984

Berlin 1985 (32 S.)

Heft 15

Entwicklung von Museumskonzeptionen in der Bundesrepublik Deutschland und Berlin (West) 1974-1985

Berlin 1985 (46 S.)

Heft 16

Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1985

Berlin 1986 (39 S.)

Heft 17

Gutachten zur Änderung der Öffnungszeiten an den Staatlichen Museen Stiftung Preußischer Kulturbesitz

Erstellt von Hans-Joachim Klein

Berlin 1986 (77 S.)

Heft 18

Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1986

Including an English Summary

Berlin 1987 (40 S.)

ISSN 0931-7961 Heft 18

Heft 19

Bibliographie - Report 1987 zu den Gebieten Museologie, Museumspädagogik und Museumsdidaktik

Berlin 1987

ISSN 0931-7961 Heft 19

Heft 20

Wissenschaftliche Volontäre an den Museen und Denkmalämtern der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West)

Berlin 1987 (131 S.)

ISSN 0931-7961 Heft 20

Heft 21

Petra Schuck-Wersig, Martina Schneider und Gernot Wersig
Wirksamkeit öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen für Museen und kulturelle Ausstellungen
Including an English Summary
Berlin 1988 (64 S.)
ISSN 0931-7961 Heft 21

Heft 22

Traudel Weber, Annette Noschka
Texte im Technischen Museum
Textformulierung und Gestaltung, Verständlichkeit, Testmöglichkeiten
Including an English Summary
Berlin 1988 (72 S.)
ISSN 0931-7961 Heft 22

Heft 23

Erhebung der Besuchszahlen an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) für das Jahr 1987
Including an English Summary
Berlin 1988 (46 S.)
ISSN 0931-7961 Heft 23

Heft 24

Carlos Saro, Christof Wolters
EDV-gestützte Bestandserschließung in kleinen und mittleren Museen
Bericht zum Projekt "Kleine Museen" für den Zeitraum 1984-1987.
Including an English Summary
Berlin 1988 (135 S.)
ISSN 0931-7961 Heft 24

Heft 25

Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig
Museen und Marketing
Marketingkonzeptionen amerikanischer Großstadtmuseen als Anregung und Herausforderung
Including an English Summary
Berlin 1988 (112 S.)
ISSN 0931-7961 Heft 25

Veröffentlichungen aus dem Institut für Museumskunde

Staatliche Museen Preußischer Kulturbesitz

Berliner Schriften zur Museumskunde

(zu beziehen durch: Gebr. Mann Verlag, Berlin)

Bd. 1:

Günter S. Hilbert
Sammlungsgut in Sicherheit
Teil 1: Sicherheitstechnik und Brandschutz
Berlin 1981
ISBN 3-7861-1288-6

Bd. 2:

Hans-Joachim Klein und Monika Bachmayr
Museum und Öffentlichkeit
Fakten und Daten - Motive und Barrieren
Berlin 1981
ISBN 3-7861-1276-2

Bd. 3:

Ausstellungen - Mittel der Politik?
Internationales Symposium 10.-12. September in Berlin, veranstaltet vom Institut für Museumskunde, Staatliche Museen Preußischer Kulturbesitz Berlin und vom Institut für Auslandsbeziehungen Stuttgart
Red. Klaus Bleker und Andreas Grote
Berlin 1981
ISBN 3-7861-1316-5

Bd. 4:

Bernhard Graf und Heiner Treinen
Besucher im technischen Museum
Zum Besucherverhalten im Deutschen Museum München
Berlin 1983
ISBN 3-7861-1378-5

Bd. 5:

Wolfer Pöhlmann
Ausstellungen A - Z
Gestaltung, Technik, Organisation
Berlin 1988
ISBN 3-7861-1453-6

Bd. 6:

Günter S. Hilbert
Sammlungsgut in Sicherheit
Teil 2: Lichtschutz und Klimatisierung
Berlin 1987
ISBN 3-7861-1452-8

Zu beziehen durch Bleicher Verlag, Gerlingen:

Robert Bosch Stiftung (Hrsg.)
Kunstförderung - Steuerstaat und Ökonomie
Beiträge zu einem Kolloquium der Robert Bosch Stiftung und der Stiftung
Preußischer Kulturbesitz
Gerlingen 1987
ISBN 3-88350-580-3

Zu beziehen durch Deutsches Museum, München:

B. Graf und G. Knerr (Hrsg.)
Museumsausstellungen. Planung. Design. Evaluation.
Deutsches Museum München in Zusammenarbeit mit dem Institut für Mu-
seumskunde, Berlin und der Robert Bosch Stiftung, Stuttgart

ISSN 0931-7961 Heft 25

Materialien aus dem **Institut für Museumskunde SMPK Berlin**