

Materialien

Heft 37

Museen und Marketing in Europa

Großstädtische Museen zwischen Administration und Markt

Petra Schuck-Wersig
Gernot Wersig

aus dem
**Institut für
Museums-
kunde**

Staatliche Museen
zu Berlin –
Preußischer
Kulturbesitz

Staatliche Museen Preußischer Kulturbesitz
Institut für Museumskunde Berlin

Heft 37

Museen und Marketing in Europa
Großstädtische Museen zwischen Administration und Markt

Petra Schuck-Wersig
Gernot Wersig

Freie Universität Berlin
Arbeitsbereich Informationswissenschaft
Dieses Projekt wurde gefördert durch die
Robert Bosch Stiftung

ISSN 0931-7961 Heft 37
Berlin 1992

Die vorliegende Publikation ist eine Zusammenfassung der drei Einzelberichte

"Museen und Marketing II. Großstädtische Museen in Frankreich zwischen Administration und Innovation". Berlin 1991

"Museen und Marketing III. Der Aufbruch in die Marktwirtschaft - Museen und Marketing in Großbritannien". Berlin 1992

"Museen und Marketing IV. Der Faktor X - Explorationen in der Bundesrepublik Deutschland". Berlin 1992,

die als Informationswissenschaftliche Forschungsberichte aus der Freien Universität Berlin herausgegeben wurden.

Vorwort

Die hier vorgestellte Studie setzt die 1988 an ausgewählten Museen der USA begonnenen Untersuchungen zum Museumsmarketing fort. Auf der Basis von explorativen Besichtigungen und Interviews wird das Marketing von Museen in Frankreich, Großbritannien und Deutschland analysiert. Dabei werden Beispiele, Formen, Methoden und Hilfsmittel des Museumsmarketings in den ausgewählten Museen dieser drei europäischen Länder von den Autoren Petra Schuck-Wersig und Gernot Wersig informationswissenschaftlich betrachtet; die Autoren richten ihre Darstellungen stets auf den eigentlichen Adressaten jeden Marketingkonzeptes - den tatsächlichen und potentiellen Museumsbesucher - aus und sie beschreiben und diskutieren aus dessen Blickwinkel die unterschiedlichen Wirkungen von Marketingmaßnahmen. Damit liegt nicht nur eine systematische Darstellung von Elementen des Museumsmarketings vor, sondern auch eine detailreiche Dokumentation der Marketingaktivitäten von über 100 in- und ausländischen Museen. Die Breite der Untersuchung demonstriert, wie wichtig der interdisziplinäre informationswissenschaftliche Ansatz in der Museumsforschung ist.

Das Institut für Museumskunde der Staatlichen Museen zu Berlin - Preußischer Kulturbesitz hat mit seinen beiden Forschungsreferaten "Medien und Museumsdidaktik" sowie "Besucherbezogene Museumsforschung" seit über 12 Jahren sowohl Eigenforschung zum Generalthema Museum und Besucher betrieben, als auch national und international Forschungsvorhaben zu diesem Fragenkomplex angelegt und koordiniert. Die bereits veröffentlichte Studie zum Museumsmarketing in den USA bildet zusammen mit der hier vorgelegten Arbeit über die Situation in Europa eine wichtige Grundlage zur Beratung von Museen, Trägern und Kulturbehörden. Insbesondere in Zeiten finanzieller Restriktionen dokumentiert sie die Notwendigkeit, das Engagement der öffentlichen Hände im Bereich der Kulturförderung qualitativ zu intensivieren, damit die vorhandenen Ressourcen besser genutzt werden können.

Prof. Dr. Werner Knopp
Präsident der Stiftung
Preußischer Kulturbesitz
Berlin

Das Institut für Museumskunde stellt in regelmäßigen Abständen interessierten Fachleuten Materialien aus der laufenden Arbeit 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. Einleitung	7
FRANKREICH	
2. Von der Hauptstadt in die Provinz	10
Paris.....	10
Tours	21
Poitiers.....	24
Lyon.....	25
Marseille	29
Toulouse	33
3. Atmosphäre und Philosophie.....	37
3.1 Empfang und Besucherbetreuung vor Ort	37
3.2 Zum Selbstverständnis der Museen	39
4. Präsentationstypen	41
5. Marketing zwischen Verwaltung und Politik	43
5.1 Das verwaltete Marketing	43
5.2 Das politisch angestoßene Marketing.....	44
5.3 Fazit.....	47
6. Die Frage der Übertragbarkeit.....	48
GROSSBRITANNIEN	
7. Auf der Suche nach neuen Funktionen	50
London.....	50
Glasgow	68
Bristol.....	72
Liverpool	77
York	84
8. Das britische Marketing-Programm	90
8.1 Innovation durch Mischfinanzierung	90
8.2 Der Zwang zum Besuchermarketing	92
8.3 Die britische Marketingstrategie	94
8.4 Präsentationsformen als Instrument des Besuchermarketing.....	96
DEUTSCHLAND	
9. Stadtbezogene Variationen über ein Thema.....	99
Konstanz/Meersburg: Museumsmarketing und Tourismusbezug.....	99
Essen: Museumsmarketing und Strukturwandel	101

München: Museumsmarketing zwischen Routine, Hoffnung und Sponsoring.....	104
Stuttgart: Auslagerung des Museumsmarketings an Vereine	109
Köln: Museumsmarketing als flexibler Zentralismus.....	111
Frankfurt am Main: Museumsmarketing zwischen Kulturarbeit und Lebensqualität	114
Berlin: Ausstellungsmarketing und der Zwang zum Umdenken.....	120
10. Zur Marketingsituation des Museumswesens in Deutschland	124
10.1 Museumsmarketing im internationalen Vergleich	124
10.2 Das Museumswesen in einer Zeit des Umbruchs	126
10.3 Hinweise auf mögliche Konsequenzen	129

ANHANG

Anmerkungen	135
Verzeichnis der besuchten Museen	138
Frankreich	138
Großbritannien	139
Deutschland	140
Schriftenverzeichnis des Instituts für Museumskunde.....	141

1. Einleitung

Aus einer Untersuchung über die Wirksamkeit öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen von Museen¹ 1986-1987 entwickelte sich die Frage nach der Anwendung von Marketing-Konzeptionen in Museen in der Bundesrepublik Deutschland. Mit Unterstützung der Robert Bosch Stiftung konnten wir 1988 dieser Frage an ausgewählten Großstadtmuseen in den USA nachgehen.² Auch wenn dort das Wort "Marketing" nicht bzw. recht unterschiedlich verwendet wurde, betreiben die großstädtischen Museen in den USA durchgängig ein gewissermaßen "intuitives" Marketing: Auch ausfinanzierte Museen betrachten sich in allen ihren Teilen als Wirtschaftsbetriebe; Museen stellen sich selber in ihren Städten in Wettbewerbsfelder, definieren ihren Markt und positionieren sich in ihm; Museen sehen sich gleichzeitig als Freizeiteinrichtungen und multifunktionale Kulturzentren und betreiben damit Produktdiversifikation; Besucher, Mitglieder, Volunteers, Sponsoren werden als Zielgruppen differenziert und als Ressourcen vielfältig umworben.

Wenn US-amerikanische Verfahren nur in einzelnen Aspekten übertragen werden können, stellt sich als nächste Frage, in welchem Umfang möglicherweise an anderen Stellen Marketing-Ansätze vorhanden sind, die enger mit europäischen Traditionen verknüpft sind. Wiederum mit Unterstützung der Robert Bosch Stiftung wurden daher in etwa vergleichbare Studien in Frankreich (1990), Großbritannien (1991) und Deutschland (alte Bundesländer 1990/91) durchgeführt.

In Frankreich fand man - nicht unerwartet - eine gegenüber den USA erheblich anders geartete Situation vor. Hier dominiert die Zentralverwaltung, in der zumindest an den Pariser Flaggschiffen ein Marketing-Bewußtsein entstanden ist, das recht deutlich in Richtung Stadt(teil)engagement der Museen zielt. Dies wird sich im Laufe der Zeit durch die Verwaltungswege auch in die Provinzen durchsetzen. Indikatoren sind z.B. der Wechsel in der Leitung des Centre Pompidou, mit dem Ziel, ein "Mehrspartenhaus" zu errichten³; die Umfunktionierung des Jeu de Paume zu einer Kunst- und Veranstaltungshalle⁴;

verschiedene Regierungsprogramme zur Popularisierung der Museen⁵ und die Intensivierung der kulturellen Debatte in Richtung der Aufgaben der Museen.⁶

Im Frühjahr und Sommer 1991 konnten entsprechende Explorationen in Großbritannien durchgeführt werden. Der Thatcherismus hat einen beispiellosen Marketing-Boom hervorgerufen, der den Museen ganz offensichtlich gut tut.⁷ Die bereits zu Beginn der 80er Jahre von uns empfundene Nähe der britischen Museen zum Freizeitkomplex⁸ konnte sich unter diesen Bedingungen voll und unverkrampft entwickeln. Eine andauernde Diskussion in Großbritannien zeigt, daß sich dadurch auch die musealen Selbstverständnisse ändern.

Was der Thatcherismus ideologisch begründet hervorrief - Kassenknappheit der Kulturpolitik - wird in ähnlicher Form die Vereinigung in der Bundesrepublik Deutschland bewirken. Von daher ist Großbritannien diejenige Museumswelt, die vielleicht die größte gedankliche Herausforderung ist und die größte Beispielhaftigkeit für die Bundesrepublik Deutschland haben kann. Wenn es im vereinten Europa so etwas wie einen nationalen Museumswettbewerb um Besucher und private Fördermittel geben sollte, dann ist zumindest Großbritannien hervorragend gewappnet.

Die Explorationen in der Bundesrepublik Deutschland sind schwieriger zusammenzufassen:

- Die Aufnahmen in den anderen Ländern konzentrierten sich auf einen oder zwei zusammenhängende Aufenthalte, während derer praktisch nur das explorative Interesse dominierte, wohingegen die Explorationen in der Bundesrepublik über einen längeren Zeitraum von mehr als zwei Jahren immer nur jeweils auf eine Stadt konzentriert waren.
 - Das Vorwissen über das z.T. gut bekannte Museumswesen im eigenen Land erweist sich für eine breit angelegte Exploration als problematisch: Natürlich reizt es, das bis dahin noch nicht Bekannte in den Vordergrund zu stellen, was dann dazu führt, das möglicherweise aufgrund seines Bekanntheitsgrades Wichtige unangemessen zu behandeln und vielleicht sogar zu vernachlässigen.
- Dies hat Konsequenzen für die Darstellung: Für Frankreich und Großbritannien konnte man vor-

aussetzen, daß viele der Museen nicht jedem Leser vertraut sind, so daß demzufolge die Berichtslegung auch als Informationssammlung für den Interessenten, der nicht vor Ort gehen kann, angelegt wurde. In der Bundesrepublik würde ein solcher Bericht leicht den Eindruck erwecken, er sei nicht vollständig und flächendeckend genug, so daß auf diese detaillierte dokumentierende Darstellung verzichtet wurde.

Die in diesem Projekt insgesamt verwendete Methode hat viele Ähnlichkeiten mit ethnologischen Verfahren. Das Hineinbegeben in ein nur partiell vorvertrautes Feld (Grundprinzip waren ja die explorativen Museumsbesuche, die explorativen Interviews dienten der Gewinnung von Bezugsrahmen, die sich nicht so einfach aus dem realen Feld erschließen lassen), die Aufgeschlossenheit für alle Formen von Angeboten, die geeignet sein könnten, das Verständnis dieses Feldes zu vertiefen, die allmähliche und untereinander interaktive Ableitung von Verständnis-hypothesen und deren Abgleichung mit bei der Exploration aufgegriffenem Material unterschiedlichster Art. Eine solche Methode erweist sich in der eigenen Ethnie, die ein scheinbar gut vorvertrautes Feld ist, als erheblich schwieriger, weil hier erst Distanz hergestellt werden muß, wohingegen im fremden Feld Distanz abgebaut wird. Erleichterung verschaffte hierbei die Tatsache, daß Teile der Explorationen parallel zu denen in Großbritannien (und deren Auswertung) durchgeführt wurden und von daher mit dieser Kultur kontrastiert werden konnten.

Mehr als das: Dies ist im Nachhinein als eine außerordentlich glückliche Kontrastlage aufzufassen, denn von den drei Kulturen - USA, Frankreich, Großbritannien - bringt Großbritannien auf der einen Seite die meisten Ähnlichkeiten in den Grundvoraussetzungen mit wie Formen der Museumsträgerschaft, Formen der Verwaltungsgliederung, Bildungssystem. Andererseits ist vor diesem Hintergrund der Kontrast, den Großbritannien dann im eigentlichen Museumsmarketing zu Deutschland bietet, der stärkste von allen drei Kulturen.

In Deutschland ist Museumsmarketing kein wesentliches Thema der Diskussionen - zumindest nicht der Museen selbst, bei denen man häufig das Gefühl hat, "Marketing" würde nicht nur als "schmutziges" Wort

möglichst vermieden, sondern auch, die dahinter stehenden Konzepte würden als unmoralisch und sittenverderbend empfunden.

Diese Einschätzung ändert sich jedoch - allerdings eher außerhalb des eigentlichen Kernbereichs der Museen. Das allgemeine Interesse am Museumsmarketing wächst deutlich in Zusammenhang mit kommunikationswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Qualifikationsgängen und wird im Umfeld des modernmäßig boomenden "Kultur- und Medienmanagement" weiterhin zunehmen.

Daß Marketing im deutschen Museumswesen kein wesentliches Thema ist, bedeutet hingegen nicht, daß Marketing überhaupt nicht stattfindet. Bei unseren Streifzügen konnte man durchaus Marketingelemente, wie sie von den anderen Ländern bekannt sind, entdecken, doch lassen sich dabei erhebliche Unterschiede etwa zu Großbritannien ausmachen:

- Die Marketingelemente sind meist auf eine Einrichtung oder auch nur Teile von ihr beschränkt, so daß sich fast keine übergreifenden Konzeptionen innerhalb einer Stadt oder Region finden lassen.
- Die Elemente bleiben meist isoliert und werden eher halbherzig umgesetzt - es fehlt in den allermeisten Fällen eine Strategie.
- Wenn Marketingelemente auffindbar sind, die über die Anlage von Faltblättern (selbst diese sind noch nicht allgemein üblich in Deutschland) hinausgehen, variieren sie von Museum zu Museum sehr deutlich (ganz anders in Großbritannien).
- Wo überhaupt über Marketing gesprochen wird, wird dies reduziert auf Sponsorenmarketing. Besuchermarketing wird nur gelegentlich betrieben, und auch dann eher halbherzig.

Es ist zweifellos gewagt, zur Erklärung dieser Situation Hypothesen aufzustellen, aber Wagnisse muß man eingehen:

(1) In Deutschland dominiert noch das sammlerische und wissenschaftliche Selbstverständnis der Museen, das durch breite Marketinghinwendungen in Frage gestellt würde (wie in Großbritannien in der Diskussion um das Victoria & Albert Museum deutlich geworden). Deswegen wird diese Diskussion vermieden, sie würde zu einer öffentlichen Selbstverständ-

nisdiskussion werden, die den kulturpolitischen status quo gefährden könnte.

(2) Die führenden Museen, an denen sich die anderen Museen eventuell orientieren können, sind in vieler Hinsicht Selbstläufer und somit wandlungsträger. Während gerade in den USA, in Frankreich und Großbritannien die Selbstläufermuseen auch eine führende Rolle im Marketing einnehmen (u.a. weil sie dies auch risikoloser können), halten sie sich in der Bundesrepublik Deutschland deutlich zurück. Da auch die öffentliche Aufmerksamkeit etwa der Medien meist bei diesen "Marktführern" ansetzt, wird die Möglichkeit und Notwendigkeit einer Marketingdiskussion nicht deutlich.

(3) Das sehr zurückhaltende Marketingverständnis der Museen dürfte auch mit dem Selbstverständnis vieler Kulturpolitiker zusammenhängen, insbesondere jener, die auf kommunaler Ebene für Museen zuständig sind. Diese leisten einerseits sicherlich ihr Bestes, um die Museen zu finanzieren, müßten andererseits aber in einer intensivierten Marketingdiskussion fürchten, daß dieses Selbstverständnis in Frage gestellt wird - daß nicht mehr sie die alleinigen Hüter der Kultur sind, wenn die Museen sich teilweise am Markt finanzieren müßten. Sicherlich wird auch an der einen oder anderen Stelle das Moment eine Rolle spielen, daß die Museen dem lokalen Politiker die Gelegenheit verschaffen, an Wissenschaft teilzuhaben (was politisch sonst der Landesebene vorbehalten ist). Jede Marketingdiskussion stellt aber auch ein primär wissenschaftliches Museumsverständnis in Frage, ohne notwendigerweise deren Teilhabe an Wissenschaft zu leugnen.

(4) Somit geraten die Museen jedoch notwendigerweise in einen anderen Marketingzusammenhang, der zwar subjektiv durchaus bestritten werden kann, aber objektiv nicht zu übersehen ist. Damit öffentliche Gelder in ausreichendem Maße fließen, werden Museen zwangsläufig zu Komponenten des Stadt-

marketing (als bloße Existenz, als Architektur) oder der Stadtteilsanierung (als Retter historischer Bauten, als infrastrukturelle Bündelungsmaßnahme). Auf diese Weise werden Kulturpolitiker und Museen zunächst von dem eigenen Marketingdruck befreit und können ihr marktfernes Selbstbewußtsein eine Zeitlang aufrechterhalten.

(5) Das schließt nicht aus, daß an Orten und zu Zeiten die Möglichkeit und Notwendigkeit des Museumsmarketing gesehen wird. Da dies aber nicht im breiten Selbstverständnisstrom der Museumsleiter liegt, wird darüber selten als Marketing gesprochen. Die Fälle, in denen dies realisiert wird, werden dann auch sehr schnell im Kollegenkreis in diffamierender Absicht in die Nähe von Disneyland gerückt. Um in einer solchen Atmosphäre Marketing zu realisieren, bedarf es schon einer starken Persönlichkeit, die dies in ihrem Rahmen durchzusetzen versteht.

Museumsmarketing in Deutschland ist keine Selbstverständlichkeit, aber auch keine Unmöglichkeit. Die Realisierung hängt von dem Faktor X ab - meist ein Museumsdirektor (häufig nicht direkt durch alle Stadien des Museums beruflich sozialisiert), der die Notwendigkeit zum Marketing erkennt, managementorientiert ist, eine Situation vorfindet oder schafft, die in dieser Richtung nutzbar ist, nicht allzuviel Widerstand von politischer Seite erhält und seine Mitarbeiter entsprechend motivieren kann (fast alle Faktoren, die auch im britischen Museumsmarketing zu beobachten sind). Derartige Situationen gibt es offensichtlich und in ihnen wird erfolgreich Museumsmarketing betrieben. Sie setzen unzweifelhaft Akzente in der Museumslandschaft, prägen könnten sie sie allerdings erst, wenn eine breite Diskussion einsetzte, die sie offenbar noch nicht anstoßen. Warum sollten sie auch, schließlich könnten sie in einer solchen Diskussion ihren Marktvorsprung verlieren. Hier wären auch die Massenmedien gefordert, die damit bisher jedoch überfordert scheinen.

2. Von der Hauptstadt in die Provinz

Paris

Das Stichwort "Museen und Marketing" weckt für Frankreich vor allem die Assoziation Paris mit seinen in einschlägigen Publikationen immer wieder herangezogenen herausragenden Beispielen Louvre, Gare d'Orsay, La Villette, Centre Pompidou. Diese prägen die Erwartungshaltung nicht nur gegenüber den Pariser, sondern vielleicht auch allen französischen Museen als einer musealen Ereignislandschaft par excellence: Nicht nur weltberühmte Sammlungen, sondern auch lange Öffnungszeiten, die heftigst von Besuchern aus aller Welt frequentiert werden, geschäftige Verkaufsstände, blinkende Technologien, Besucherservice bis ins letzte Detail, um bei dem internationalen Ansturm dem Besucher so viel wie möglich an Erlebnisqualität vermitteln zu können.

Die großen Vier (oder zählt man Versailles dazu: fünf) sind aber keinesfalls Paris und Ile de France, auch wenn sie zusammen nahezu die Hälfte aller französischen Museumsbesuche an sich ziehen. Der im Frühjahr neu eingeführte Pariser Museumspaß (dessen Ankündigung sich sogar im Berliner Tagespiegel und der Mitgliederzeitschrift des American Express Club fand) weist 69 Museen in Paris und der Pariser Region aus. Dies sind aber beileibe noch nicht alle: So fehlt z. B. bereits von den Museen der Stadt Paris der Pavillon des Arts, Les Halles und es fehlen die privaten Museen. Der Baedeker-Reiseführer (4. Aufl., Laufzeit 1987-89) enthält insgesamt 36 Museen, von denen 15 vom Museumspaß nicht erfaßt sind (obwohl sie teilweise durchaus nicht unerhebliche Eintrittsgelder verlangen). Als beste Basis kann die Zahl 99 dienen, so viele Museen und historische Monumente weist das "Bulletin des Musées & Monuments Historiques Paris & en Ile de France" (Nr. 126, Mai/Juni 1990) aus, in dem aber Stichproben des Vergleichs mit den anderen Verzeichnissen ebenfalls Lücken (z. B. das Musée de l'Holographie oder das in einer Beilage der Zeitschrift "Saison" entdeckte Musée Renan-Schef-

fer) aufdecken (da dieses Verzeichnis nur die Museen umfaßt, die zugeordnet sind der "Caisse Nationale des Monuments Historiques et des Sites", der "Direction des Musées de France", dem "Centre Georges Pompidou" und der "Directions des Affaires Culturelles de la Ville de Paris").

Eine vollständige Übersicht über Museen in Paris und Umgebung gibt es sicherlich nicht, aber man kann von mehr als einhundert ausgehen.

Bei den Pariser Museen empfiehlt sich, sich über Name und Adresse hinaus auch ein Wissen über die Trägerschaft anzueignen: Die nationalen Museen sind dienstags geschlossen, die städtischen montags - beides sind also recht ungünstige Tage für den Erwerb eines Museumspasses, der 1, 3 oder 5 Tage gilt, aber diese Information nicht enthält.

Paris ist eine Stadt, in der viele unterschiedliche Reize um die Aufmerksamkeit der Menschen buhlen. Neben die klassischen Werbemittel wie Plakat, Fahne etc. sind in den letzten Jahren in Paris eine Reihe elektronisch gesteuerter visueller Werbeflächen getreten, die in unterschiedlicher Form, Farbe und Bewegung auf sich aufmerksam machen. Neben den kommerziellen Anzeigentafeln mit wechselnden Farbanzeigen gibt es dabei auch textuelle Anschlagtafeln der Arrondissements, in denen gelegentlich auch auf museale Themen aufmerksam gemacht wird.

Museen können es in einer derartigen Welt schwer und leicht haben: Sie können sich in diesem aktualitätsbezogenen Wettbewerb ohnehin nur bemerkbar machen, wenn sie dieser Geschwindigkeit folgen und auch entsprechende Aktualitäten produzieren, andererseits könnten sie aber gerade die Ruhestätten für die überfluteten Sinne werden. Die "großen" Museen in Paris scheinen sich diesem Trend angeschlossen zu haben, wenn sie nicht überhaupt als Setzer oder Verstärker dieser technischen Durchdringung eingesetzt werden. Ganz sicher gilt dies für

La Villette, Cité des Sciences et de l'Industrie

La Villette ist kein "Museum" im klassischen Sinne, sondern ein Ort, an dem die technisch-naturwissenschaftlichen Defizite des allgemeinen Bildungssystems ausgeglichen werden können.⁹ Konsequenterweise findet es sich auch nicht im bereits erwähnten "Bulletin", das ja nur die Museen der Museumsverwaltungen verzeichnet (aber im Museumspaß). Die ständige Ausstellung "Explora" ist weniger eine Ausstellung historischer oder sentimentalischer Objekte, sondern eher eine technische Spielesammlung. Sie nimmt etwa die Hälfte des Komplexes ein, der Rest enthält weitere wissenschaftlich-technische Animationsstätten: Multimedia-Bibliotheken, Vortragsäle, Zeitungslesesaal, Wechselausstellungen, Wissenschafts-Entdeckungsbereiche, Konferenzzentrum.

Gleichzeitig ist die "Cité des Sciences et de l'Industrie" Bestandteil eines gewaltigen Sanierungsplans für den etwas heruntergekommenen Stadtteil "La Villette", in dem früher die Schlachthöfe angesiedelt waren, und auf deren Gelände die "neue Stadt" entsteht. Die Cité ist das alte Schlachthaus und die Architektur versucht, diese Atmosphäre aufzugreifen. An der Kreuzung zweier Kanäle, die es ermöglichen, daß man auch direkt vom Musée d'Orsay nach La Villette mit dem Schiff fahren kann (3 Stunden), entsteht ein neues Freizeitzentrum. Neben der "Cité" und dem Kino "La Géode" (das 3-D-Filme vom Museum Film Network im IMAX/OMNIMAX-Verfahren zeigt) sind geplant: die "Cité de la Musique" (mit einem Musikmuseum, dem neuen Konservatorium, dem "Institut de Pédagogie Musicale"), die große Halle (die ehemalige Rinderhalle, in der Musikveranstaltungen, Theaterstücke und Ausstellungen stattfinden, das "Théâtre Paris-Villette", "La Zenith" (ein Konzertsaal), ein großer Park mit Exponaten von Bernard Tschumi, einige Wohnbereiche "Les Maisons de la Villette" mit einer Ausstellung und einem Dokumentationszentrum über La Villette und Wechselausstellungen, Vorträgen, Filmvorführungen, Animationen für Jugendliche, einem Videostudio für Jugendliche ("La Folie Video") mit speziellen Preisen für Leute des Arrondissements.

Die "Cité des Sciences et de l'Industrie" ist eine mit Erlaß vom 18.2.85 gegründete öffentlich-rechtliche

Einrichtung mit gewerblichem Charakter und ist sowohl dem Ministerium für Forschung und Technologie als auch dem Ministerium für Industrie und Raumordnung zugeordnet. Sie wird demzufolge von den klassischen Museen, die überwiegend der im Kulturbereich angelagerten "Direction des Musées de France" zugeordnet sind, nicht als vollgültiges Museum angesehen. Sie sieht sich auch selber nicht vorrangig als Museum, sondern als Kommunikationseinrichtung, Konferenzzentrum und Ort der pädagogischen Umsetzung. Von daher sind die Arbeiten der Cité auch auf Jahresthemen hin orientiert (1990: Wasser, 1991: Kommunikation, 1992: Gesundheit, Körper, Mensch). Dies zwingt zu einer ständigen inneren Erneuerung.

Aufgrund ihrer Organisationsform kann die Cité Einnahmequellen selbst erschließen und über die Einnahmen verfügen. Die Gründungsinvestition betrug 4.450 Mrd. FF (60% Gebäude, 40% Ausstattung). 1988 belief sich der Betriebshaushalt auf 536 Mio FF, von denen 78 Mio FF (14,5%) aus eigenen Einnahmen gedeckt sind. Die damit verbundene Marktorientierung stößt auf Probleme, z.B. die Kostenrechnung. Unklar ist auch, inwieweit aus dem Museumspaß Rückläufe erzielt bzw. sich Rückgänge einstellen werden. Ein weiteres Problem ist der räumliche Zusammenhang zu "La Géode", das zwar zur Cité gehört, aber privat organisiert ist. Ein Großteil der "Besucher" der Cité sind eigentlich nur "La Géode"-Besucher. Ein Kombinationsticket war bisher nicht möglich. Allerdings gibt es ein Abonnement, in das ein Besuch des "La Géode" eingeschlossen ist (s.u.). Die Besucher des Konferenzzentrums (das auch am Montag geöffnet hat), kommen in der Regel nicht in die Cité.

Es existiert ein "Marketing Team" aus vier Personen, die insbesondere prospektive Evaluationen und Besucherstudien durchführen (das Département Evaluation et Prospection ist der Direction du Développement et des Relations Internationales zugeordnet), wobei als Zielrichtungen gelten: Zielgruppen, abteilungsbezogene Aktivitäten, Präsentationsweisen. Seit 1987 gibt es ein "Zufriedenheitsbarometer" (eine Omnibus-Umfrage einer externen Untersuchungsgruppe); eine große Studie ist geplant über den Wissenstand zu den Naturwissenschaften (Gesamtbevölkerung, Besucher).

Bisher richtet sich die Cité vorwiegend an Jugendliche, 50% der Besucher sind unter 25 Jahren. Dies hängt auch damit zusammen, daß ein Teil der Mitarbeiter aus dem Bildungswesen kam und dort über ein funktionierendes Netzwerk von Beziehungen verfügte. Daher ist das Besuchermarketing im Schulbereich außerordentlich erfolgreich. 70% aller Gruppen sind Schülergruppen. 88% aller befragten Besucher geben an, wiederkommen zu wollen.

In den ersten 21 Monaten (1986-87) hatte die Cité insgesamt 5,275 Mio Besucher, von denen allerdings nur 2,4 Mio echte (zahlende) Nutzer waren. Damit lag sie an dritter Stelle hinter dem Centre Pompidou und dem Musée d'Orsay (einschließlich Louvre). Die Besucher waren sehr treu: Bereits 1987 waren 52% der Besucher schon einmal dagewesen, 31% sogar viermal und mehr. Der Anteil der Gruppenbesucher betrug etwa ein Sechstel. Als Besucherzielgruppen konnten erreicht werden: Freizeitgruppen (13%), Senioren (17%). Die Zufriedenheit war hoch (91% fanden die Cité einen angenehmen Ort), Die Zufriedenheit wächst mit abnehmender Bildung. Im Unterschied zu den Kunstmuseen wurde die Cité - ihrer Zielsetzung entsprechend - überwiegend französisch genutzt: Paris 36,7%, Region Paris 31,2%, Provinz 23,3%, d.h. noch nicht einmal 10% der Besucher waren ausländische Touristen.

1989 hatte die Cité 4,2 Mio Besucher, von denen allerdings nur 1,561 Mio die gebührenpflichtigen Veranstaltungen besuchten, während 1,183 Mio Eintritte in die Mediothek zeigen, daß diese fast den gleichen Attraktivitätsgrad aufweist wie der Ausstellungsbereich (ein Phänomen, das bereits am Centre Pompidou beobachtet werden konnte). Von 1985 bis 1989 hat sich das Besucherspektrum etwas verschoben:

- Der Anteil der Pariser ist auf 25% zurückgegangen (Region 35%, Provinz 33%).
- Schüler und Studenten stellen den höchsten Anteil mit 44%, die Senioren sind in den 9% der anderen Nicht-Erwerbstätigen enthalten.
- 23% der Besucher sind jünger als 20, 45% jünger als 25, 81% jünger als 40 Jahre.
- 60% der Besucher verfügen über höhere Bildung.
- 50% der Besucher können als wissenschaftlich-technische Neulinge klassifiziert werden.

Zur Einnahmenstrategie gehören neben den normalen Eintrittstarifen

- die Mitgliedschaft in der Mediothek für 200 FF, über die man alle drei Wochen fünf Werke ausleihen kann;
- die Abonnementkarte - individuelles Abonnement 200 FF (für Jugendliche und Senioren 150 FF, für Familien 350 FF): freier Eintritt für alle Ausstellungen sowie für Planetarium und Kino spezielle Veranstaltungen für Abonnenten, Bezug des Cité-Journals, Zutritt zu beschränkten Dienstleistungen, Reiseermäßigungen, ein freier Eintritt im "La Géode".
- Kuppelabonnement mit Mediothek-Ausleihe (250 FF)
- eine Boutique, u.a. mit Spielen, Objekten, T-Shirts, bei denen ebenso wie bei den zahlreichen Faltblättern, Publikationen, Verpackungen etc. das Logo streng durchgehalten wird - ein Ansatz für eine Corporate Image-Strategie. Zusätzlich gibt es noch eine Planetarium-Boutique.
- ein Buchladen
- zwei kleine Cafeterias
- Verlagstätigkeit und Lizenzen
- Gemeinschaftsunternehmen und Koproduktion mit der Industrie
- Dienstleistungen (u.a. das internationale Konferenzzentrum)
- Der Aufbau einer Fondation La Villette, mit der vor allem feste, insbesondere französische Sponsoren gewonnen werden sollen.

An Besucherdiensten verfügt die Cité über

- Die ständige Ausstellung "Explora" mit vier Abteilungen
 - "De la terre à l'univers"
 - "L'aventure de la vie"
 - "La matière et le travail de l'homme"
 - "Langages et communication" (zu dieser wird vermerkt, den Zusammenhang zwischen Wissen und know how verständlich zu machen)
- *Wechselausstellungen* in einem speziellen "Espace Marie-Curie". Dazu gibt es eine Reihe von Führungen. Ständige und Wechselausstellungen erfordern den "Cité pass" (eine Eintrittskarte für immerhin 35 FF (25 FF für Personen mit Ermäßigung)).

- *Konferenzen*, z.B. zum Thema der Wechselausstellung (in einem internationalen Konferenzzentrum, das 1989 von über 90.000 Personen besucht wurde);
- *Mediothek*, ein Dokumentationszentrum für Wissenschaft und Technik mit Büchern, Zeitschriften, audiovisuellen Dokumenten, automatisch selektierbaren Bildplatten, Lehrprogrammen. Die Benutzung vor Ort ist umsonst, Ausleihen erfordern eine Mitgliedschaft. Telezugriff ist möglich. Dazu gehören auch
 - Salle Louis-Braille, in dem Dokumente in Blindenschrift oder akustisch für Blinde bereitgehalten werden
 - Filmvorführungen
 - Kinder-Mediothek
 - Forschungs-Mediothek
- ein *dreidimensionales Wissenschaftsmagazin* "Science actualités" (Bilder, Reportagen, aktuelle Presse, Exponate, Diskussionen, Modelle);
- ein *Firmenbereich* ("l'espace entreprise"), in dem Firmen gegen Miete eigene Präsentationen realisieren können;
- "*La maison d'industrie*", ein Informationszentrum über die französische Industrie
- *Planetarium* mit täglich 5 Veranstaltungen zu 3 Themen, Eintritt zusätzlich 15 FF
- *Inventarium*, ein Bereich für Kinder von 3-6 und 6-12 Jahren mit 4 Gruppen-Animationen pro Tag zum Jahresthema (Preis 15 FF mit 2 Begleitern). Dazu können in der Bibliothek weiterführende Dokumente gekauft werden.
- Eine "*passage des métiers*", in der Spezialisten zu Berufs- und Ausbildungsfragen zum Jahresthema zur Verfügung stehen.
- Das "*Cinéma Louis-Lumière*", in dem täglich Wissenschaftsfilme gezeigt werden. Ganze Tage können auch speziellen Themen oder einem speziellen Anbieter gewidmet sein.
- Ein Bereich "*Eurocité*", in dem die Beteiligung französischer Firmen an europäischen Projekten gezeigt und diskutiert wird.
- Insbesondere in der ständigen Ausstellung Explora und den Sonderausstellungen finden ständig *Führungen, Demonstrationen und "ateliers"* statt, ein Tagesprogramm weist vom 11 - 17 Uhr 44 Veranstaltungen aus. Die Veranstaltungen

gen sind in der Regel auf französisch, einige auch in internationaler Zeichensprache.

- "*Villette-Klassen*": ein- bis zweiwöchige Kurse, in denen ein vom Lehrpersonal vorbereitetes Thema der Cité behandelt wird (für Schüler von 6-18 Jahren, die Lehrer werden von den Museumspädagogen in viertägigen Schulungskursen vorbereitet).

Zur Vorbereitung des Besuchs gibt es einen Dienst im Kabelfernsehen ("cité channel"), ebenso über Minitel. Buchungen können telefonisch und über Minitel vorgenommen werden. Im Gebäude gibt es ein Besucher-Leitsystem, zahlreiche Informationsstände und ein großes Display, an den Informationsständen sollen 15 Sprachen gesprochen werden. Audio-Touren sind erhältlich in Französisch, Englisch, Deutsch und Spanisch.

Alle Ausstellungsbereiche sind für Behinderte erreichbar, ebenso die Dienstleistungsbereiche. Den Besuchern stehen weiterhin zur Verfügung: Toiletten, Garderobe, Bank, öffentliche Telefone, Kinderwagen und Rollstühle (gegen Gebühr).

Die Cité und "La Villette" sind über die unterschiedlichen *Faltblätter* dokumentiert (meist in Französisch), z.B.:

Cité

- Gebäudekurzfürer (mehrsprachig)
- Programm Cinéma Louis-Lumière
- ausführlicher Kurzfürer zur Sonderausstellung "La Fabrique de la Pensée"
- Tagesprogramme der Animation
- Kurzfürer zu den Animationen im Invention
- Programm "La Géode"
- eine ausführliche Dokumentation (198 FF)
- eine Publikation "La Cité en Image"

La Villette

- Kurzfürer
- la folie vidéo (Faltblatt)
- Kurzfürer zur ständigen Ausstellung der "Maison"
- monatlicher Kalender der Aktivitäten
- Faltblätter zu einzelnen Veranstaltungen

Die Cité betreibt eine rege Untersuchungs- und Evaluationstätigkeit: Allein für 1989 verzeichnet eine Bibliographie ca. 40 Analysen, Evaluationen, Studien, Tests. Marketing wird von der Cité und La Villette offensichtlich ernst genommen. Dagegen sprach allerdings die persönliche Erfahrung: Es war recht schwer, für ein Interview eine Vereinbarung zu treffen, wahrscheinlich wäre sie gar nicht zustande gekommen, wenn sich nicht eine österreichische Praktikantin darum gekümmert hätte, die dann auch mehr oder weniger der Gesprächspartner war. Ein wenig drängt sich der Eindruck auf, daß das ganze Unternehmen (noch) ohne rechte Integration in die Stadt Paris für sich selbst existiert, ein zweifellos beachtliches Modell von Marketing-Elementen, das vielleicht aufgrund seiner schieren Größe, Vielfalt und Zielsetzung den Markt in seiner Stadt noch nicht ganz gefunden hat.

Louvre

Der Louvre als wohl berühmtestes Kunstmuseum der Welt braucht sicherlich kein Marketing, auch wenn die Konkurrenz u.a. durch das mit ihm verbundene Musée d'Orsay größer geworden ist. Die Neugestaltung des Zugangsbereichs seit 1988 durch die Pyramide hat dennoch - neben der architektonischen Anziehungskraft für das gesamte Ensemble - deutlichen Marketingcharakter. Dazu zählt der größere Zugangskomfort in der weiträumigen unterirdischen Zugangshalle, die Verteilung von Warteschlangen an den Kassen und Eingängen, die Separierung von Verkaufsständen, Garderoben, Toiletten und Cafeteria/Restaurant von den eigentlichen Schauräumen. Der Zugangsbereich in seiner Großzügigkeit bietet viel Raum für Information über Veranstaltungen (sowohl in Form von schriftlichen Unterlagen an einem weitläufigen Informationsrondell als auch an mehreren z.T. interaktiven Bildschirmen) und lädt zu einem durchaus eigenständigen Schlendern in einer angenehm ausgeleuchteten Atmosphäre ein. Dadurch ist zumindest in diesem Vorhof des Museums allzu großes Gedrängel weitgehend vermieden, der Besucher kann sich einstimmen auf das Museumserlebnis.

Ähnlich wie die Konkurrenzinstitutionen in New York gibt sich der Louvre nicht damit zufrieden, über eine weltberühmte Sammlung, Architektur und Lage und

zu verfügen, sondern bietet eine Fülle weiterer Anziehungspunkte:

- *Wechselausstellungen* - Die Wechselausstellungen haben unterschiedliche Öffnungszeiten, für einige gibt es Kataloge, Führungen, Fragestunden, begleitende Filmprogramme und Vorträge (sowohl Louvre-Mitarbeiter als auch externe Spezialisten).
- *Filmprogramm*
- *Konzertprogramm* (Kompaktprogramme in Zusammenarbeit mit Veranstaltern, verschiedene Zyklen zu unterschiedlichen Themen)
- *Vortragsprogramme* zur Kunstgeschichte und zu verschiedenen Ausstellungen
- Das Programm "*Les Midis du Louvre*", in dem alle 2-3 Tage ein Film, ein Konzert oder ein Vortrag angeboten wird
- Das Programm "*Musée-musées*", in dem über die Arbeit von Museen berichtet wird (teilweise integriert in "*Les Midis du Louvre*")
- *Führungen*: allgemein, thematisch, architektonisch, Wechselausstellungen
- *Kurse* mit sehr unterschiedlichen Themen für Erwachsene und Kinder, sowohl für Einzelbesucher als auch für Gruppen.

Dazu gibt es - neben unterschiedlichen Katalogen zur Sammlung und zu Wechselausstellungen - eine Reihe von **Informationsmaterialien**:

- ein Kurzfürer in mehreren Sprachen (als Faltblatt)
- eine vierteljährliche Programmzeitschrift im Großformat
- ein halbjährliches Programm der Führungen für Einzelbesucher
- ein vierteljährliches Programm der Kurse
- Einzelblätter zu den Programmen wie "*Les Midis du Louvre*" oder "*Musée-musées*".

Die Öffnungszeiten variieren: Normalerweise 9-18 Uhr, dazu kommen "*Les nocturnes du Louvre*" (zwei Abende in der Woche bis 21.45 Uhr), an denen dann auch spezielle Aktivitäten und Kurse stattfinden. Bestimmte Bereiche (unter ihnen Auditorium, einige Wechselausstellungsräume, die Bibliothek, das Restaurant, die Cafeteria) haben bis 22 Uhr geöffnet.

Der öffentlichkeitsbezogene Bereich des Louvre ist relativ stark differenziert, etwa in einen "Service de la Communication" und einen "Service culturel", in dem wiederum unterschieden werden "Activités en ateliers" und "Visites-conférences".

Seit 1897 gibt es eine "Société des Amis du Louvre", der man in verschiedenen Mitgliedsgraden beitreten kann (simple adhérent, sociétaire, bienfaiteur). Die einfache Mitgliedschaft ist verbunden mit freiem Eintritt in das Museum, privilegiertem Zugang ohne Warteschlangen, freier oder reduzierter Teilnahme an Programmen. Die anderen Formen der Mitgliedschaft können berechtigen zu freiem Eintritt in allen Ausstellungen, freiem Bezug einiger Kataloge, freiem oder reduziertem Bezug der "Revue du Louvre et des musées de France", freiem oder reduziertem Eintritt in andere Museen oder Ausstellungen.

Es hat den Anschein, als wäre mit der architektonischen Umgestaltung der Louvre zu einer Marketing-offensive angetreten, die deutliche Erfolge zeigt: Lag er 1988 mit 1,93 Mio Besuchern hinter dem Musée d'Orsay (2,15 Mio), hat er 1989 einen Zuwachs von 26% auf eine Gesamtzahl von 2,44 Mio Besuchern erzielt und damit das Musée d'Orsay deutlich überundet (2,09 Mio). Dies dürfte auch auf einen Zuwachs an Besuchern aus der städtischen Region zurückzuführen sein (die 1979 lediglich 21 % der Besucherzahl ausmachte).

Musée d'Orsay

Louvre und Musée d'Orsay manifestieren gewissermaßen den Marketingvorstoß im engeren Museums-wesen in Frankreich. Natürlich ist auch das Musée d'Orsay aufgrund seiner Architektur und Sammlung ein Selbstläufer. Zwar ist der Innenausbau kontrovers diskutiert worden, aber eindrucksvoll und sehenswert ist er in jedem Fall. Aus Besuchersicht läßt sich allerdings feststellen, daß die innenarchitektonische Aufteilung eine Abwechslung bietet, die leicht in Orientierungslosigkeit umschlagen kann, da das ganze Museum - selbst mit Hilfe des mitgelieferten Kurzführers in Faltblattform (in sechs Sprachen erhältlich) - doch recht unübersichtlich ist. Dazu tragen auch die Studioausstellungen mit wechselnden Themen bei, auf die man relativ unvermittelt stößt und wohl auch stoßen soll. Der im Kurzführer empfohlene Rundgang

erfordert dann auch einen relativ häufigen Wechsel von Gängen, Stockwerken und Themen. Ein wenig zur Entwirrung tragen die Hintergrundinformationen bei, die in verschiedenen Formen angeboten werden:

- auch wieder in Form kleiner Ausstellungen ("Ouvverture sur l'Histoire")
- Datentafeln ("Passage des Dates")
- Presseecho ("Passage de la Presse")
- Informationstafeln ("Points-clés").

Wer andere Orientierungsformen mag, kann auch eine Kassettenführung in Französisch, Englisch oder Italienisch mieten (25 FF).

Den Schwierigkeiten, sich systematisch zu orientieren, entspricht auf der anderen Seite der dadurch zwangsläufig entstehende Eindruck der Vielfalt und Abwechslung. Die Ausstellungen bieten recht unterschiedliche Exponate - Malerei, Skulptur, Architektur, Kunstgewerbliches etc. Es ist viel ergänzende Information verfügbar und die Ausstellungsräume sind von anderen Raumnutzungen nicht streng getrennt, die das Museum komplettieren: eine gut ausgestattete Buchhandlung, Funktionsräume (Telefon, Briefkasten, Bank, Garderobe), Verkaufsstände für Plakate und Postkarten, Bücherstände, Einführung in die Geschichte des Museums, Restaurant, Dachcafé, audiovisuelle Vorführungen (zu denen auch die interaktiven Bildplatten gehören, die inzwischen kommerziell vermarktet werden). Dem Bemühen, bei Bedarf auch den Hintergrund zu vertiefen, dienen Nachschlagsmöglichkeiten in Form von Videothek, Diathek, Katalogen und Bibliothek.

Das Musée d'Orsay kommt der Idee eines multifunktionalen Museums sehr weit entgegen: Der schnelle Besucher mag sich an der Atmosphäre des Bauwerks erfreuen, der nicht speziell interessierte Besucher kann sich treiben lassen und dabei auf immer wieder Neues stoßen, der an Hintergründen Interessierte kann hier viel Zeit verbringen. Nur wer speziell etwas zum ersten Mal sucht, sollte sich seinen Weg besser vorher anhand des Informationsmaterials planen, läßt er sich treiben, kann er das Gesuchte leicht verfehlen. Das Museum ist ganz zweifellos auf Mehrfachbesuch eingestellt, auch wenn vermutlich der größte Teil der Besucher Touristen sind.

Es verwundert daher nicht, daß das Musée d'Orsay - wie der Louvre - ein breites Spektrum von marktorientierten Aktivitäten ausweist, die vor allem die örtliche Bevölkerung als Zielgruppe annehmen:

- der unentgeltliche *Kurzführer*;
- ein zweimonatlich erscheinendes Übersichtsprogramm "*Nouvelles du Musée d'Orsay*", das ergänzt wird um eigene Faltblätter zu speziellen Veranstaltungsformen wie Vorträgen, Wechselausstellungen, Gruppenführungen, Konzerten, museumspädagogischen Angeboten;
- Publikationen von *Katalogen* zur ständigen Sammlung;
- die große *Wechselausstellung*;
- die *Dossier-Ausstellungen* (meist rd. 3 Monate) mit Themen wie "Livres d'enfants, livres d'images", "Champ-fleury, la réalité dans les arts", "L'Opéra, photographies de chantier", "Le Herald Tribune". Die Breite der Themen verdeutlicht, daß das Musée d'Orsay weit mehr anzielt, als lediglich ein Kunstmuseum zu sein. Gerade durch seine Wechselausstellungen wird es eine Ausstellungsstätte für alle Bereiche kulturellen Lebens;
- ein umfangreiches *Führungsprogramm für Einzelbesucher*: Allgemeine Führungen mehrfach in der Woche in Französisch und Englisch, Führungen in einzelnen Abteilungen (einmal in der Woche, Französisch), Führungen zu Zeitperioden, Führung "Une oeuvre à voir" (täglich);
- ein umfangreiches Angebot an *Gruppenführungen*, die vereinbart werden können: Allgemeine Rundgänge (3 Versionen), sektorale Rundgänge (7 Versionen), stilistische Führungen (15 Versionen), technische Führungen (3 Versionen), thematische Führungen (11 Versionen als "circuit", 19 Versionen als "parcours"), biographische Führungen (15 Versionen). Die Themen decken auch hier fast die gesamte Breite des kulturellen Lebens ab;
- mehrere *Vortragszyklen*: "Cours d'histoire culturelle Ecole du Louvre - Musée d'Orsay" (nur für dort Eingeschriebene und Museumsangehörige), "Conférences et débats du samedi" zu speziellen Themenkomplexen oder Wechselausstellungen;
- ein *Filmprogramm* (fast jeden 2. Tag ein Film) mit historischen Filmen;
- ein *Konzertprogramm* mit 2-3 Konzerten im Monat;
- ein *museumspädagogisches Programm* für unterschiedliche Zielgruppen: Schulklassen (Gruppenveranstaltungen, Zyklen, Präsentationen von Klassenarbeiten, Aspekte des frühen Kinos, musikalische Werkstatt), Freizeitgruppen, individuelle Besucher, Lehrkräfte (verantwortet vom "Service culturel, Secteur pédagogique"). Für diese Zielgruppen gibt es auch einen speziellen "Salle de documentation jeunes et enseignants", in dem Zeitschriften, Materialien, Fragebögen, aber auch die Bildbank zur Benutzung verfügbar sind;
- der *Aufbau interaktiver Bildbanken*, mit dem speziell jugendliche Besucher mit Technikinteresse angezogen werden sollen, die aber inzwischen auch über das Museum hinaus vermarktet werden.

Schließlich bietet das Musée d'Orsay auch noch eine Mitgliedschaft an ("Carte Blanche"), die folgende Leistungen bietet:

- separater Eingang ohne Warteschlangen
- freier Eintritt zu allen Museumsräumen (einschließlich Ausstellungen, Vorträge, Kurse)
- freier Eintritt für die meisten Konzerte
- ermäßigter Eintritt für die anderen Konzerte und Filmvorführungen
- Zusendung der zweimonatlichen "Nouvelles".

Damit rundet sich das Bild des Musée d'Orsay als einer marketing-mäßig nahezu perfekten Einrichtung ab. Zwar war 1989 ein leichter Rückgang der zahlenden Besucher um 3% zu verzeichnen (wodurch es von Rang 1 der Pariser Museen auf Rang 4 absank), insgesamt war aber ein deutlicher Besucheranstieg auf 2,9 Mio. Besucher festzustellen (von denen offensichtlich über 800.000 eintrittsfreie oder pauschale Leistungen des Museums in Anspruch nahmen). Dies ist sicherlich ein Verdienst des kulturell breit gefächerten Angebots.

Centre Georges Pompidou

Das Centre Georges Pompidou als Museumsplatz scheint aus vielerlei Gründen gegenüber den anderen Hauptattraktionen etwas zurückgefallen zu sein. Bis

1981 hatte es eine ständig zunehmende Besucher-schaft, mußte dann einen kleinen Rückschlag hinneh-men, der 1984 wieder aufgeholt werden konnte. Die ca. 8 Mio Besucher sind allerdings in ihrer Mehrheit nicht vordringlich Museumsbesucher: die Hälfte fre-quentiert die Bibliothek. Das Hauptmuseum, das Musée National d'Art Moderne (MNAM), zog bis 1984 mit einiger Regelmäßigkeit etwas mehr als eine Million Besucher im Jahr an. Sieht man also von der Bibliothek ab, die auch weiterhin ein Anziehungspunkt ist, scheint das Centre als Kultureinrichtung zu stagnieren - sowohl das Centre als auch das MNAM hatten eine Reihe von Führungskrisen zu überstehen, das Areal um das Centre herum ist ein wenig heruntergekommen, mit dem Forum des Halles ist ein relativ nahe gelegenes Kulturgebiet (im weitesten Sinne) als Konkurrenz hinzugetreten. So ist auch 1989 ein drastischer Besucherabfall um 12% auf ca. 7 Mio. festzustellen.

Das Centre macht insgesamt bestenfalls einen satu-rierten Eindruck, indem es mit seiner festen Präsenz in den Plänen der Touristen und einem festen Stamm-publikum rechnen kann. Daher sind kaum Informa-tions- und Werbematerialien zu entdecken, als zentra-le Informationsbroschüren gibt es ein hochformatiges *Faltblatt* zur allgemeinen Information in mehreren Sprachen sowie ein ebensoformatiges *Faltblatt* über die wöchentlichen Programme.

Darin ist natürlich eine gewisse Vielfalt enthalten:

- *Wechselausstellungen* in mehreren Räumen (von denen das Centre bisher ca. 700 insgesamt ver-anstaltet hat). Die Ausstellungen sind zum Teil von den Einrichtungen, die im Centre lokalisiert sind, ausgerichtet: Centre de Création Indu-striel (Cci), Bibliothèque Public d'Information (Bpi), MNAM. Öffnungszeiten liegen nicht für alle Ausstellungen fest, sondern müssen z.T. te-lefonisch erfragt werden, besonders aufmerk-sam gemacht wird im Centre auf die meisten Ausstellungen nicht.
- Das *Faltblatt* führt eine Reihe von *Führungen* auf (sowohl für Einzelbesucher als auch für Gruppen): Durch das Centre (täglich, vier Spra-chen möglich), durch die Bpi (einmal wöchent-lich), durch das Cci (telefonisch zu erfragen).
- Das MNAM bietet fast täglich *Führungen durch die ständige Sammlung* an, einschließlich spe-

zieller Führungen für junge Menschen, ebenso für die Grande Galerie und die Galerie Contem-poraine, Gruppenführungen können vereinbart werden. Die meisten Führungen sind frei beim Besitz einer Eintrittskarte. Zusätzlich werden thematische Führungen unter dem Titel "Les Rendez-Vous du Musée" veranstaltet, in der Regel wird dabei ein Thema von einem der Ani-mateure des Service Animation-Pédagogie mehrere Tage hintereinander angeboten.

- Im Centre bieten verschiedene Einrichtungen *Filmprogramme* an: Das Bpi, das Centre, das MNAM unter dem Titel "Le Mercredi du Cinéma du Musée".
- Das Centre wird genutzt für *Vorträge, Seminare und Diskussionen* verschiedener Veranstalter: Bpi, Cci, Atelier des Enfants etc.
- Weiterhin finden *Animationen und Konzerte* statt.
- Das Centre gibt eine zweimonatliche *Zeitschrift* heraus, die u.a. über die Aktivitäten informiert, und abonniert oder im Buchladen des Centre bezogen werden kann (Abonnement 76 FF). Der Buchladen vertreibt auch die zahlreichen Publikationen des Centre.

Alle Einrichtungen des Centre (sofern geöffnet!) ein-schließlich der Führung (die sonst 30 FF kostet) können mit einer Tageskarte für 50 FF besucht werden, eine Jahreskarte verspricht freien Eintritt für Museum und alle Ausstellungen, Preisnachlässe für Kino, Konzert, Buchladen, Einladungen für Vorbe-sichtigungen, freien Bezug des Magazins, die Kosten der Jahreskarte gehen von 65 FF (z.B. für Senioren) über 180 FF (normal) bis 360 FF (Familien).

Damit bietet das Centre insgesamt ein recht breites Spektrum für diejenigen, die es wissen oder aus den eher asketischen und eng gesetzten *Faltblättern* her-auslesen. Möglicherweise hat sich das Spektrum derart bewährt und eingespielt, daß keine weiteren Aktivitäten wie Orientierungshilfen, Plakatierungen, PR-Materialien mehr nötig sind. Damit wird das Centre als Routineeinrichtung aber auch ein wenig steril.

Forum des Halles

Mit dem Forum des Halles ist unweit vom Centre Pompidou ein visueller Raum mit einiger Anziehungskraft entstanden, in dem Gartenanlagen, öffentliche Kunst, Einkaufsmöglichkeiten und kulturelle Einrichtungen in einer sehr abwechslungsreich und attraktiv gestalteten Anlage zusammengefaßt sind. Neben mehreren Kinos zählen dazu auch Galerien, das "Musée Grevin", ein Wachsfigurenkabinett, und das

Musée de l'Holographie

Das Museum ist kombiniert mit einem Verkaufsraum für Holografien, seine Verwaltung befindet sich nicht in den Räumen des Forum, sondern in einem etwas entfernten Gebäudekomplex nahe am Centre Pompidou. Das Museum ist eine Gründung der Französischen Vereinigung für Kunst und Technik der Holografie FRANCE HOLOGRAPHIE und besteht seit 1980, im Anschluß an die erste Holografie-Ausstellung in Paris. Es versteht sich als non-profit Organisation, obwohl die Gruppe FRANCE HOLOGRAPHIE auch die "Société Française d'Holographie" umfaßt, die Vereinigung der Holografie-Produzenten. Diese betreibt auch den großzügigen Verkaufsraum im Forum.

Das Museum wird gemischt finanziert über

- Eintrittsgelder (ein Drittel der Einnahmen)
- Gewinne des Verkaufsraums
- Wanderausstellungen, die das Museum veranstaltet. Diese werden organisiert auf Nachfrage, z.B. von Unternehmen, Rathäusern, Kultur- oder Einkaufszentren (z.B. hat die Banque Nationale de Paris eine Ausstellung für fünf Jahre bestellt, die durch alle 200 Zweigstellen wandert). In 10 Jahren wurden mehr als 150 Ausstellungen gezeigt. Einige Ausstellungen wandern weltweit.
- Eine vorübergehende Unterstützung durch die Stadt Paris scheint inzwischen eingestellt worden zu sein.
- Punktuelle Zusammenarbeit mit anderen Sponsoren wird nicht ausgeschlossen, so liegt im Verkaufsladen z.B. ein Prospekt des Kaufhauses Lafayette mit Aufdruck des Museums aus.
- Workshops und ähnliche Aktivitäten.

Für die Teilnahme an den Kursen ist neben der Gebühr auch eine jährliche Mitgliedschaft ("adhé-

sion") notwendig, die 100 FF kostet und als Leistungen bietet:

- freier Eintritt in das Museum
- Einladungen zu Vernissagen u.ä.
- 10% reduzierte Preise im Verkaufsraum
- Vorzugspreise beim Erwerb holografischer Kunstwerke.

Die Sammlung des Museums beginnt 1965 und zeigt einigermaßen asketisch und improvisiert einige historische Stücke (vielleicht leidet sie darunter, daß Teile der Bestände auf Wanderausstellungen unterwegs sind). Die überhaupt nicht erläuterte ständige Ausstellung wird ergänzt um Wechselausstellungen zu einzelnen Künstlern oder Themen. Das Museum kooperiert weniger mit anderen holografischen Museen als mit einzelnen holografischen Künstlern. Mitarbeiter des Museums sind auch aktiv an experimentellen Produktionen beteiligt.

Das Museum erscheint als ein Teil der Aktivitäten der Gruppe, die sich in Frankreich mit Holografie befaßt. Diese private Trägerschaft, vielleicht auch die Qualität der Sammlung, mögen dazu geführt haben, daß es in das Museumsleben nicht integriert ist. So erscheint es nicht im "Bulletin" und ist nicht Bestandteil des Museumspasses. Die PR-Aktivitäten des Museums scheinen hingegen an verschiedenen Stellen doch recht erfolgreich zu sein, im Baedeker ist es jedenfalls verzeichnet.

Musée de la Mode et du Costume

Neben den großen nationalen Museen verfügt Paris über eine Reihe von Museen anderer Trägerschaft, insbesondere gehören hierzu die 14 Museen der Stadt von Paris, zu denen das Musée de la Mode et du Costume gehört, das im Palais Galliera untergebracht ist. Hierbei handelt es sich nicht um ein Museum mit einer ständigen Ausstellung, sondern um einen Ort, an dem nur Wechselausstellungen (ca. 3 im Jahr) stattfinden.

Das Museum untersteht der Stadtverwaltung und verfügt lediglich über einen relativ kleinen Erwerbungsetat. Der im Museum betriebene kleine Verkaufsladen wird nicht vom Museum, sondern von der für die Pariser Museen speziell für diese Zwecke gegründeten Vereinigung der Pariser Museen (Associa-

tion Paris-Musées) betrieben. Dies ist eine um 1985 gegründete, von der Stadt Paris autorisierte non-profit-Organisation, die sich vor allem um Marketing-Fragen der Pariser Museen kümmert.

Das Museum verfügt über einen eigenen Service Educatif mit zwei Planstellen, die sich vor allem um Kinder- und Vortragsprogramme kümmern. Die Öffentlichkeitsarbeit wird von einem Angestellten nebenamtlich betreut, überwiegend wird die Öffentlichkeitsarbeit zentral von der Direction des Affaires Culturelles de la Ville de Paris verantwortet. Mit der Behandlung des Museums in der Presse ist man nicht zufrieden. Allerdings erscheint das Museum gelegentlich in den innerstädtischen elektronischen Anzeigetafeln.

Eigene Erwerbungen sind meist nur mit Hilfe von Sponsoren zu realisieren, von denen es im Bereich der Modewirtschaft jedoch einige gibt. Eine "Société de l'histoire de costume" unterstützt das Museum durch Geldsammlungen. Auch für die Ausstellungen werden in der Regel Sponsoren eingeworben.

Im Eingangsbereich findet sich ein kleiner Buchladen, der auch Kataloge anderer städtischer Museen anbietet, sowie eine Reihe einschlägiger Produkte wie Postkarten, Kartenspiele, Ausschneidebögen, Plakate.

Der Service Educatif organisiert folgende Aktivitäten:

- *Ateliers* für Jugendliche (6-8 Jahre und 8-12 Jahre, Teilnahmegebühr 150 FF) mit vier Sitzungen, in denen die Geschichte der Mode gezeigt wird und die Teilnehmer ein eigenes Modell entwerfen.
- *Mini-Ateliers* einmal in der Woche, in denen Kinder die Ausstellung ansehen und eine Toilette zusammenstellen können.
- *Thematische Ateliers* wie "Vive le Carnaval"
- Das Programm "*Le Musée à l'Ecole*" mit Präsentationen für drei verschiedene Altersgruppen (maternelles, primaires, secondaires)
- Das Programm "*Le Musée chez vous*" (Diapositiv-Vorträge zu verschiedenen Themen, insbesondere für kulturelle Vereinigungen, Organisation auf Nachfrage)

- Führungen für Einzelbesucher finden einmal in der Woche statt, für Gruppen können Führungen organisiert werden.

La Père Lachaise

In Paris gerät vieles zum Museum, was nur am Rande des klassischen Museums-Begriffs liegt. Der Friedhof La Père Lachaise, der von der Stadt Paris betrieben wird, ist ein solches Beispiel. Auf ihm sind zahlreiche berühmte Personen der französischen Geistesgeschichte beerdigt. Er erfreut sich eines regen Zustroms. Um den Besuchern das Auffinden bestimmter Grabstätten zu erleichtern, ist das umfangreiche, hügelige Gelände mit Straßennamen und Abschnittskennzeichnungen markiert, an den Eingängen finden sich Übersichtstafeln mit einem Verzeichnis der Grabstätten ausgewählter Berühmtheiten. Am Haupteingang gibt es einen kleinen Kiosk, in dem Andenken verkauft werden und (für 10 FF) ein Plan des Friedhofs mit den eingezeichneten berühmten Grabstätten.

Jardin des Plantes, Muséum d'Histoire Naturelle

Paris ist auch museal eine Stadt der Gegensätze - findet man auf der einen Seite Museen, die ohne Zweifel von ihrer Gestaltung und Marketing-Ausrichtung zu den führenden der Welt gehören, gibt es daneben auch noch Einrichtungen, an denen das 20. Jahrhundert scheinbar spurlos vorübergegangen zu sein scheint. Erfreuen sich Kunst- und Technikmuseen besonderer kultur- und wissenschaftspolitischer Aufmerksamkeit, ist dies für die naturkundlichen Museen erst ansatzweise spürbar. Ein besonderes Museumserlebnis vermittelt das Muséum d'Histoire Naturelle, das gemeinsam mit dem Jardin des Plantes (einer Kombination von botanischem und zoologischem Garten) ein seit 1626 gewachsenes Ensemble bietet, das typisch zu sein scheint für Vorstellungen von Museen der Vergangenheit (da sich Anklänge daran an vielen Stellen finden): Die Koppelung von Museum und streng gegliedertem Garten, der Pflanzen nur an den vom Menschen gewünschten Stellen duldet und dessen Wege gegen die Natur versiegelt sind. Die Atmosphäre der streng gegliederten Ruhe zieht sich auch durch das Museum, in dem insbeson-

dere die Schausammlung zur vergleichenden Paläontologie geradezu atemberaubend altmodisch ist. Die große Halle ist vollgepfropft mit Skeletten und Überresten, mit handschriftlichen Zetteln und sorgsam in alten Vitrinen verwahrten Objekten. Hier weht der Atem der Wissenschaft des 19. Jahrhunderts.

Ein Teil der in die Anlage integrierten Gebäude ist dringend renovierungsbedürftig und so steht dem gemeinsam mit dem Musée de l'Homme verwalteten Museumskomplex eine Neuorganisation bevor, insbesondere die arg beschädigte Galerie de Zoologie in einer riesigen Bahnhofshalle soll völlig neu gestaltet werden. Im Interesse der Bewahrung eines virtuellen Museums der Museen sollte zumindest die Galerie der vergleichenden Paläontologie so erhalten bleiben wie sie ist - sie ist es wert.

Die naturhistorischen Museen in Frankreich scheinen erst in den letzten Jahren aus einem Dornröschenschlaf zu erwachen und so ist mit einer größeren Marketing-Aktivität sicher erst nach der Umgestaltung zu rechnen. Auf diese wird im Gelände mit etlichen Schautafeln hingewiesen. Ansonsten dienen insbesondere gut angenommene Wechselausstellungen (mit Laufzeiten bis zu einem Jahr) der Publizität.

In Paris ist die Marketing- bzw. Öffentlichkeitsarbeit der Museen offensichtlich weniger dem einzelnen Museum überlassen, sondern mehr unterschiedlichen Kooperationsverbänden zugeordnet:

- Eine gewisse Rolle spielt die nationale Museumsvereinigung "Réunion des musées nationaux", die als zentrale Publikationsvereinigung auftritt, u.a. mit einem eigenen Katalog der Publikationen, der sich allerdings vordringlich auf die Museen in Paris und Umgebung beschränkt, und darüber hinaus auch mehrmals im Jahr ein Falblatt zu den großen Ausstellungen in Paris verteilt.

- Für fast alle Pariser Museen und historischen Monumente gibt es ein gemeinsames Bulletin (6 mal im Jahr, Abonnement 44 FF) mit Hinweisen auf die Veranstaltungen der "Musées de la ville de Paris", der "Caisse nationale des Monuments historiques et des sites", des Centre Pompidou und der Musées nationaux.

- Für die Museen der Stadt Paris gibt es eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit des Bureau des Musées der Direction des Affaires Culturelles, das auch ein eigenes Falblatt erstellt. Für die kommerziellen Angelegenheiten (insbesondere Betrieb der Museums-läden) gibt es die Association Paris-Musées, die von der Direction des Affaires Culturelles autorisiert (und wohl auch kontrolliert) wird.

- Zur Zusammenfassung von Marketing-Aktivitäten und -Philosophien bedient man sich darüber hinaus auch gerne der Zusammenlegung von Museen in eine Leitung (z.B. Louvre/d'Orsay, Homme/Histoire naturelle) bzw. der Zusammenfassung von kulturellen Einrichtungen in einen koordinierten Komplex (Centre Pompidou, Forum Les Halles, La Villette).

- Dahinter dürften dann auch noch die verschiedenen Ministerien mit ihren Vorstellungen und Zielen stehen, die jeweils auf die in ihrem Bereich arbeitenden Museen Einfluß nehmen.

Sieht man von den unbestrittenen Flaggschiffen ab, dann kann für einen großen Teil der Pariser Museen die Vermutung aufkommen, daß Marketing - aus der Sicht der Museen - weniger ein Aktivitätsbereich ist, der sich direkt an Besucher wendet, sondern vor allem gegenüber den vielen Vereinigungen, Kooperativen und Trägern betrieben werden muß. Dies gilt bereits für La Villette.

Tours

Tours ist mit 138.000 Einwohnern eine der größeren Städte Frankreichs und in den Sommermonaten ein touristischer Anziehungspunkt, insbesondere als Ausgangspunkt für die Besichtigung der Loire-Schlösser. Obwohl nicht allzuweit entfernt von Paris zieht die Stadt nur ein Zehntel der Touristen an wie Paris und diese verweilen dann auch nur sehr kurz in der Stadt.¹⁰ Dies könnte durchaus damit zusammenhängen, daß Tours sich eigentlich nicht als Touristenstadt präsentiert, sondern sehr geprägt ist durch ein Eigenleben, in dem die Universität eine große Rolle spielt. In Tours begegnen wir dem Phänomen, daß die Stadt von ihrer Lebendigkeit und der Vitalität ihrer Sammler- und Antiquitätenszene durchaus eine erfolversprechende Museumsatmosphäre aufweist, die allerdings durch die Museumslandschaft bisher noch wenig aufgegriffen wird. Mit der Anbindung an Paris über den Schnellzug T.G.V. wird Tours allerdings vermutlich seine Atmosphäre verändern und durchgängiger touristisch geprägt sein.

Der Tourismus wird auf der einen Seite dominiert von den Loire-Schlössern, zu denen auch außerhalb der eigentlichen Touristenzeit regelmäßige Besichtigungsfahrten unternommen werden. An vielen Stellen - auch in den Museen - finden sich die Einzel- bzw. Faltblätter für die Schlösser, darunter fast alle Museen von Tours und auch einige Museen der Umgebung. Aber auch für die Stadt Tours und ihre Sehenswürdigkeiten wird mit einer Reihe von Materialien geworben. Diese Werbeunterlagen sind alle auf das gleiche Westentaschenformat gebracht, wenn auch teilweise wegen der unterschiedlichen Urheberchaften graphisch unterschiedlich gestaltet. So gibt es für Tours einen Prospekt über einen westlichen und einen östlichen Rundgang, der in Zusammenarbeit mit der Caisse Nationale des Monuments Historiques et des Sites erstellt wurde. Neben dem Touristenbüro, das allgemeine Stadtführungen anbietet, gibt es auch Führungen durch Tours, die die Stadt Tours in Zusammenarbeit mit der Caisse Nationale des Monuments Historiques et des Sites anbietet (einmal wöchentlich). Eine große Broschüre über Tours (die im Hotel auslag) enthält keine wesentlichen Hinweise auf Museen, dagegen der Stadtführer im Westentaschenformat ausführliche Informationen (in mehreren Sprachen). Darin sind jedoch einige Einrichtungen

enthalten, die hart am Rande des Museumsbegriffs liegen und auch von den Museumsleuten selber nicht als Museen begriffen werden:

- das private "Musée Grevin - Historial de Touraine", ein Wachsfigurenkabinett im Château Royal, für das sehr viel Werbung betrieben wird (mindestens zwei überall ausliegende Faltblätter, an vielen Stellen, auch den Hotels, ausliegende Ermäßigungsbons und -karten)
- das tropische Aquarium, das ebenfalls im Château Royal liegt (ein Einzelblatt)
- eine Puppensammlung.

Flaggschiff der Museen in Tours ist das

Musée des Beaux-Arts

Das Musée des Beaux-Arts wird getragen von der Stadt Tours und residiert im Ancien Palais de l'Archevêché, dem ehemaligen Palast der Erzbischöfe. Das Gebäude ist verwahrlost, so daß seine eigentlich bemerkenswerte Sammlung nur wenig zur Geltung kommt. Das Museum hat den Status des Musée Classé, der Direktor ist ein Beamter der Stadt, der Etat wird von der Stadt gestellt. Einnahmen gehen an die Stadtverwaltung.

Der Haushalt ist nicht befriedigend, daher werden eine Reihe von Aktivitäten unternommen, um ihn aufzubessern:

- Es gibt eine "Association des Amis de la Bibliothèque Municipale et du Musée des Beaux-Arts de la Ville de Tours", die insbesondere Postkarten und Ausstellungen finanziert (1.500 Mitglieder, 60 FF für normale Mitglieder, 120 FF für Spender).
- Man bemüht sich um Mäzene und Sponsoren.

Das Museum befindet sich in einer scharfen Konkurrenzsituation: Die Region hat mit über 250 Schlössern ein kulturelles Überangebot, das viele Touristen verunsichert. Wenn sie in die Stadt kommen, verweilen sie häufig nicht lange genug, sondern konzentrieren sich auf die Besichtigung der Schlösser. Das Museum bemüht sich darum, wie ein Loire-Schloß in den Touristenführern verzeichnet zu werden. Die Objekte in den Schlössern sind oft von geringerer Qualität, so daß die mittelfristige Wettbewerbschance darin liegt, ähnlich wie es die Schlösser tun, die Kunstwerke in ihre historischen Kontexte zu stellen, um ihre Quali-

tät gegenüber den Objekten in den Schlössern zur Wirkung zu bringen.

Im Zuge der Aufwertung von Tours soll ein Kongreßzentrum entstehen, das als weitere Konkurrenz um die Aufmerksamkeit von Besuchern betrachtet werden muß. Dies hat das Museum zum Anlaß genommen, gegenüber der Stadt durchzusetzen, daß bei dem Bau des Kongreßzentrums das Museum auch ein würdiger Anziehungspunkt werden muß. Derart konnte ein Erneuerungsprogramm im Umfang von 60 Mio FF durchgesetzt werden, mit dem nicht nur das Gebäude renoviert und erweitert werden soll, sondern auch eine Reihe von Umgestaltungen vorgenommen werden sollen: Erweiterung des Zugangsbereichs, Ausbau von Bibliothek und Dokumentation, Erstellung audiovisueller Hilfsmittel, Einrichtung einer Cafeteria. Man hofft damit, dazu beizutragen, daß die Provinzmuseen eine europäische Dimension auch im Hinblick auf den europäischen Binnenmarkt gewinnen. Das Erneuerungsprogramm wird zu 40% vom Kulturministerium getragen, den Rest teilen sich Stadt, Region und Département.

Das Museum verfügt über einen winzigen Buchladen bei der Kasse, in dem insbesondere

- *Postkarten*,
- *Plakate*,
- der *Katalog* des Museums (in drei Sprachen) und
- *Ausstellungsführer* verkauft werden.

Für die Postkarten gibt es zum Einpacken eigene Umschläge des Museums. Im Vorraum liegen auch Hinweise auf andere Museen aus.

- Die touristische Orientierung (von den jährlich ca. 40.000 Besuchern sind 20.000 Touristen) zeigt sich auch daran, daß ein *Kurzführer in 6 Sprachen* vorliegt.
- Weiterhin gibt es ein Einzelblatt im Rahmen der von dem Office Départementale de Tourisme herausgegebenen Serie (die es auch für die meisten übrigen Museen und die Schlösser gibt), in dem das Museum vorgestellt wird.
- In einzelnen Sälen liegen maschinenschriftlich vervielfältigte *Erläuterungen* zu den Sälen aus (in Französisch).

- Das Museum verfügt über einen *Service pédagogique*, der etwa 10.000 Kinder im Jahr erreicht. Für Schulgruppen ist der Eintritt während des größten Teils der Öffnungszeiten frei. Führungen werden organisiert zu Wechseiausstellungen und Themen der ständigen Ausstellung, weiterhin werden Kurse veranstaltet und Lehrunterlagen für jüngere Kinder zu einer Reihe von Themen angeboten (Reproduktionen, Kinderbücher, Mappen, Diaserien mit Text).
- Für die Tourainer werden in der touristenschwachen Zeit *Sonderausstellungen* veranstaltet, z.B. "Fleurs de peintres", mit einer Reihe besucherorientierter Elemente wie einer Dia-Show über Blumen, einem Duftlotto und einem Arbeitsbogen für Jugendliche. Für die Ausstellung wirbt eine Postkarte. Unterstützt wurde die Ausstellung von der Crédit Agricole.

Die Mitglieder der "Freunde" haben freien Eintritt in diesem Museum und reduzierten Eintritt in einigen anderen Museen, sie erhalten spezielle Einladungen zu Ausstellungen und organisierten kulturellen Veranstaltungen.

Château Royal

Das Château Royal ist der ehemalige Sitz der Könige von Valois und wurde erst in den letzten Jahren wieder hergerichtet. In ihm wurden die privat betriebenen Freizeiteinrichtungen des Wachsfigurenkabinetts und des Tropischen Aquariums untergebracht. In einem Nebengebäude befindet sich das Atelier "Histoire de Tours", das von der Association pour le Développement des Etudes d'Archéologie Urbaine de Tours betrieben wird. Die ständige Ausstellung über die Geschichte der Stadt ist sensibel gestaltet mit verschiedenen *Dia-Schauen*, *Erläuterungsblättern*, *Audio Guide*. Obwohl für das Atelier kaum geworben wird, präsentiert es den modernsten und besucherbezogensten Stil in Tours. Daneben werden *Wechseiausstellungen* veranstaltet, z.B. die Ausstellung "Monnaies mémoire" mit Dia-Schau, Ratespiel, vielen Erklärungen, Lupen, Spiegeln, etc.

Musée du Compagnonnage

Das Museum sieht sich selber als das nationale Museum der Handwerksgelegen, das von der Stadt betrieben wird, dessen Sammlung jedoch der Compagnonnage (Les compagnons du Tour de France), einer seit 1540 existierenden Vereinigung, gehört. Eine ähnliche Sammlung soll es in Paris geben, mit dem das Museum in Tours in Konkurrenz lebt. Allerdings wirbt das Museum für sich mit dem Hinweis, daß es einzigartig auf der Welt sei. Die Sammlung ist ohne größere Höhepunkte präsentiert. 1981 besichtigten das Museum bereits 42.000 zahlende und 20.000 nicht-zahlende Besucher.

An Marketing-Aktivitäten sind festzustellen:

- Einzelblatt wie für die meisten anderen Museen auch
- maschinenschriftlich vervielfältigte Kurzinformation über das Museum in mehreren Sprachen
- ein Faltblatt im für Tours ungewöhnlichen Format (Din A 5)
- ein Faltblatt in diesem Format mit einer farbigen Reproduktion
- freier Eintritt für Schulgruppen
- ermäßigter Eintritt für kulturelle Gruppen
- Gruppenführungen nach Verabredung.

Musée de Vins de Touraine

Das Museum wurde 1975 von der Stadt Tours unter Beteiligung der Direction des Musées de France, der Caisse Nationale des Monuments Historiques et des Sites und des Comité Interprofessionel des Vins de Touraine gegründet und befindet sich im Kellergeschoß einer Kapelle aus dem 13. Jahrhundert. Es präsentiert Objekte rund um Mythologie, Geschichte, Gebrauch, Herstellung etc. des Weins in 14 Vitrinen, die dem Stil des Musée National des Arts et Traditions Populaires in Paris nachempfunden sind. Es scheint sich keines regen Besuchs zu erfreuen, obwohl es eigentlich eine angenehmere Räumlichkeit und Präsentation bietet als das Musée du Compagnonnage (1981: 10.000 zahlende und 5.000 nicht-zahlende Besucher).

Das Museum verfügt nicht über das Westentaschenblatt (oder es war zum Zeitpunkt des Besuchs ausgegangen), dafür über ein vom Besucher selbst zu falten-

dendes *Faltblatt* (eine Art Animation oder einfach nur Faulheit von Seiten des Museums?) mit Erläuterungen zur Sammlung in Französisch und maschinenschriftliche *Sammlungserläuterungen* im Format DIN A 4 in mehreren Sprachen. Gruppen werden ebenso behandelt wie im Musée du Compagnonnage.

Hôtel Goüin und andere Museen

Dies ist das archäologische Museum der Touraine. Es ist in einem Gebäude untergebracht, das als der schönste Wohnsitz der Renaissance in der Touraine gilt und dem Département Indre-et-Loire gehört. Die Sammlungen gehören der archäologischen Gesellschaft der Touraine, einen speziellen Schwerpunkt bildet ein Physik- und Chemiekabinett aus dem 18. Jahrhundert. Das Museum verfügt über die obligatorische "Visitenkarte" in Form des *Westentaschenblatts* und eine eigene Darstellung der Sammlungen in einem Faltprospekt in mehreren Sprachen.

Weitere Museen, auf die durch die obligatorischen Blätter und den Stadtführer verwiesen wird, sind insbesondere

- **Musée du Gemmail**, eine Ausstellung von modernen Glasarbeiten, die typisch für Tours sind, mit einem entsprechenden Mini-Glasbläserstudio, einer unterirdischen Kapelle aus dem 12. Jahrhundert, die von Glasbläsern dekoriert wurde. Das Museum ist nur an den Nachmittagen während der Touristensaison geöffnet, kann aber auf Absprache ganzjährig besichtigt werden. Es wird von einer Vereinigung geführt und erhält einen Zuschuß von der Stadt.

- **Petit Musée du Costume**, eine Sammlung von Puppen und ehemaligen Automaten, angereichert um einen Raum über den Zirkus Barnum. Das Museum ist nur zu festen Führungszeiten zu besichtigen.

- **Museum der Militärakademie des Trains**.

Überwiegend dienen die Museen in Tours dem Tourismus und sind daher werbungsmäßig auch in die Touristenbetreuung der Region eingebunden, wobei auf das Musée Grevin besonders hingewiesen wird. Die touristische Einvernahme der Museen wird vermutlich mit der Anbindung an den Schnellzug T.G.V. noch zunehmen.

Poitiers

Poitiers ist eine kleinere Stadt (80.000 Einwohner) etwas abseits der großen Touristenströme, die ihre Attraktion vor allem der frühromanischen Basilika Notre-Dame de la Grande verdankt. Die Stadt ist die Hauptstadt des Gebiets Haut-Poitou (Département Vienne, Region Poitou-Charente) und deutlich bemüht, den Tourismus nicht nur für die Stadt, sondern auch über die Region anzukurbeln. Darum kümmern sich eine Reihe von Gruppen und Ämter: Office de Tourisme - Syndicat d'Initiative de Poitiers, Syndicat d'Initiative de Chasseneuil du Poitou, Syndicat d'Initiative de Dissay, Office Départemental du Tourisme, Comité Regional de Tourisme Poitou-Charentes. Sie geben gemeinsam eine nahezu unleserlich klein gedruckte Broschüre "Poitiers et son environnement touristique" (1) heraus, in der auch einige Museen erwähnt sind (hingegen nicht der nahe Poitiers gelegene neu erbaute Technologiepark "Le Parc du Futuroscope", der ein Versuch ist, den zumindest regionalen Tourismus anzukurbeln). Die Region Poitou-Charentes gibt einen eigenen Faltprospekt für das Département Vienne (2) heraus. Daneben existiert ein eigener Faltprospekt für Poitiers vom Office de Tourisme (3) und einer von der Agence de Publicité Poitou-Charentes (4, praktisch nur ein Anzeigenblatt mit minimaler Museumserwähnung). Speziell über die Museen informiert ein eigenes Faltblatt der Region Poitou-Charentes (5).

Die einzelnen Prospekte geben eine unterschiedliche Auswahl von Museen in Poitiers, d.h., daß hier eine Reihe von unterschiedlichen, touristisch motivierten Marketing-Bemühungen nebeneinander oder sogar gegeneinander laufen.

Musée Saint-Croix (1, 3, 4, 5)

Dies ist offensichtlich das Kernstück des Museumswesens, in einem recht häßlichen Beton-Neubau mit einer Mischung von archäologischen Objekten, Kunst des 18.-20. Jahrhundert, Kunstgewerbe, Volkskunde und Gegenwartskunst. Das Museum veranstaltet auch Wechsellausstellungen (z.B. zur Résistance).

Hypogée des Dunes (1, 5)

Merowingische Grabkapelle.

Musée Rupert-de-Chièvres (1, 3, 4, 5)

Ein nur nachmittags geöffnetes Museum mit Objekten der Mittelmeerarchäologie, der Kunst des 16.-18. Jahrhunderts und des Kunstgewerbes. Das Museum ist nicht einfach zu finden und wird - zumindest Sonntags - nur auf Nachfrage geöffnet.

Baptistère Saint-Jean (1)

Urzeitliche und merowingische Archäologie.

Maison des Sciences et des Techniques (1, 2, 3)

Damit ist wahrscheinlich die "Espace Mendès-France" gemeint (an anderer Stelle als "DEVENIR" bezeichnet), ein Zentrum, in dem wechselnde technische Ausstellungen und Veranstaltungen insbesondere für jüngere Interessenten stattfinden. Hier werden auch Besichtigungen von Laboratorien und Unternehmen organisiert. Das Zentrum gibt eine viermonatlich erscheinende Zeitschrift zur regionalen Innovation heraus. Es ist eher der technischen Bildung als dem Museumswesen zuzurechnen, erfüllt aber wohl ähnliche Funktionen wie La Villette in Paris. Immerhin scheint es sich bei der Jugend einiger Beliebtheit zu erfreuen, denn eine regionale wöchentliche Jugendzeitschrift (Affiche Hebdo), die kostenlos von einigen Organisationen herausgegeben wird, widmet dem Institut relativ viel Ankündigungsraum.

Musée de l'Art Populaire, Musée Chez Manuel (3)

Hierüber war nichts in Erfahrung zu bringen, da in der Quelle nicht einmal eine Adresse angegeben war.

Über die Einbindung in die touristischen Werbemaßnahmen hinaus sind bei den Museen keine eigenen Marketing-Aktivitäten festzustellen, auch keine solchen, die sich an die städtische Bevölkerung wenden.

Lyon

Mit 420.000 Einwohnern (Stand: 1987) gehört Lyon nach Paris und Marseille zur drittgrößten Stadt Frankreichs. Drei Dinge fielen uns an Lyon besonders auf:

1. die deutliche Präsenz junger Menschen im Stadtbild, die sich aus den in Lyon ansässigen Hochschuleinrichtungen erklärt (Lyon besitzt eine Katholische Universität sowie eine Technische Fachhochschule);
2. die für eine Stadt dieser Größenordnung auffallend hohe Anzahl exklusiver Geschäfte (insbesondere Mode, Innenausstattung), die auf die Wirtschaftskraft Lyons hinweisen. Besonders im Bereich der Textil-, vor allem der Seidenindustrie nimmt Lyon die unangefochtene Spitzenstellung in Frankreich ein.
3. die große Menge an Antiquitäten- und kunstgewerblichen Läden sowie an Kunstgalerien. Möglicherweise treffen und verbinden sich hier die beiden oben genannten Eindrücke, die die Stadt vermittelt: die Finanzkraft, die es ermöglicht, kulturelles Erbe zu bewahren und lebendig zu halten, und das intellektuelle Potential, das die Bereitschaft mitbringt, Neues zu sehen und aufzunehmen, gewohnte Sehweisen zu durchbrechen.

Welchen Stellenwert nehmen nun die Museen in diesem Geflecht ein? Sehen wir uns dazu erst einmal die Museen im einzelnen an:

Musée des Arts Décoratifs

Das Kunstgewerbemuseum gehört - wie das nachfolgende - zu den Musées de la Chambre de Commerce et d'Industrie, wird also von der Industrie- und Handelskammer Lyons unterhalten. Es ist in einem Patriezierhaus aus der Mitte des 18. Jahrhunderts untergebracht, zu dem ein kleiner, im französischen Stil angelegter Garten gehört (kein Zutritt für Besucher!). Das Museum beherbergt Möbel und andere Einrichtungsgegenstände, Bilder, Gobelins, Fayencen etc. des 17. bis 19. Jahrhunderts. Ein Großteil der Sammlung stammt aus Vermächtnissen, aber auch aus gestifteten Objekten (u.a. von Banken).

In der Präsentation werden die einzelnen Objektklassen gemischt und in etwa in ihrem jeweiligen Kontext dargestellt, d. h. die Räume sind unter Verzicht auf

Vitrinen als Wohn-, Schlaf- und Empfangsräume eingerichtet mit Teppichen und Vorhängen, Sessel, Sofa und Tisch, Spiegeln und Bildern an den Wänden, Porzellanfiguren und Uhren auf den Kommoden usw.

Wie die meisten von uns besuchten Museen gibt auch das Musée des Arts Décoratifs wenig Auskunft über sich selbst. Immerhin aber kann der Besucher neben

- *Postkarten*
- einen kleinen *Führer durch das Museum* erwerben. Neben der Beschreibung der Räume und einem Etagenplan enthält er zusätzlich ein Namensregister in Verbindung mit einigen Einträgen zu Objekten bzw. Objektklassen. Kurioserweise ist dieser Führer jedoch nur im Textilmuseum (s. unten) erhältlich.

Im Hof des Museums gastieren in den Sommermonaten gelegentlich Theaterensembles.

Musée Historique des Tissus

Das Textilmuseum ist das zweite Museum, das unter der Verwaltung der Industrie- und Handelskammer Lyon läuft. Die beiden Museen sind nicht nur administrativ miteinander verbunden, sie liegen auch räumlich unmittelbar nebeneinander. Bereits im Eingangsbereich wird deutlich, daß das 1988 neu eröffnete Museum vor allem Ästheten ansprechen will. So ist der Kassenraum mit seinen ultramodernen Designermöbeln, die einem sonst eher in Werbeagenturen begegnen, zugleich der furiose Auftakt für ein konsequent durchgestyltes Museum mit allem, was zum "Ästhetenmuseum" gehört: abgedunkelte Räume, edle Vitrinen mit Punktstrahlern, sparsame Beschriftung. Wie beim oben vorgestellten Schwestermuseum wird auch hier das Profane des Alltags beiseite gelassen. Das Textilmuseum will vor allem gewebte Kunst zeigen.

Außer den schriftlichen Standardmaterialien wie

- *Postkarten, Plakaten, Ausstellungskatalogen*
- gibt das Museum eigene Veröffentlichungen heraus sowie einen *Museumsführer*.
- Zweimal wöchentlich werden *Führungen* angeboten.
- Neben den gedruckten Produkten können auch *Videofilme* (3 stehen zur Auswahl)

- sowie *Textilien* (Tücher, Schals) und *Fayencen* (Repliken) des Kunstgewerbemuseums erworben werden - wie überall in Frankreich üblich, werden auch hier (und in fast allen anderen Museen) *Kreditkarten* akzeptiert.

Der Hinweistafel zu den Eintrittsgeldern war zu entnehmen, daß es einen Museumsverein gibt (Mitglieder haben freien Eintritt). Das Privileg des freien Eintritts genießen Nicht-Mitglieder ebenfalls, wenn sie das Museum am Mittwoch besuchen.

Nicht nur das Angebot des Verkaufsstandes im Textilmuseum deutet auf die enge Verbundenheit beider Museen hin, sondern auch die Eintrittskarte, die für beide Museen zugleich gültig ist. Im Textilmuseum lag ebenso für beide Museen gemeinsam ein Erhebungszettel für eine kleine Besucherumfrage in mehreren Sprachen (auch in Deutsch) aus.

Musée des Beaux-Arts

Das Museum der Schönen Künste in Lyon hat Großes vor: Es will in einigen Jahren der schönste kulturelle und pädagogische Treffpunkt der Rhône-Alpes-Region werden mit einem Ruf, der über Frankreich und gar Europa hinausreichen soll. Dazu muß der Grand Palais Saint Pierre, ein ehemaliges Benediktinerkloster, modernisiert und umgebaut werden (hoffentlich vergißt man nicht die Toiletten, die noch im "Eastern Style" sind und zum Händewaschen nebst einem arg gebeutelten Handtuch ein Stück Kernseife anbieten, das für die gesamte französische Fremdenlegion reichen würde!). 75 Ausstellungsräume sollen nach Beendigung der Arbeiten (geplant ist dies für das Jahr 1995) in einem "parcours muséographique" einen Eindruck über das gesamte Kunstschaffen des Menschen vermitteln, von ägyptischer Kunst bis hin zum Jugendstil, von Kultgegenständen, Münzsammlungen, Keramiken bis hin zur modernen Skulptur. Bislang ist von diesem ambitionierten Vorhaben noch wenig zu spüren - lediglich die vielen geschlossenen Abteilungen deuten darauf hin. Immerhin aber scheint die Werkausstellung des französischen Malers Edouard Vuillard, die erste nach der Ausstellung von 1965 in Paris, ein Indikator für ein stärkeres Engagement der Stadt zu sein. - Die Präsentation der Gemälde (weiteres war nicht zu besichtigen) unterscheidet sich nicht von der anderer Kunstmuseen.

Das Museum informiert sehr ausführlich am schwarzen Brett über die bevorstehenden Veränderungen im Hause anhand eines aufwendigen *Faltblatts*. Der Prospekt ist jedoch nur auf Anfrage erhältlich, wieviel Besucher sich tatsächlich die Zeit nehmen, die ausgehängte Information zwischen Tür und Angel in der Eingangshalle im Stehen zu studieren, sei dahingestellt.

- Allerdings wird auch im *Veranstaltungskalender* des Museums für die Saison 1990 - 1991 noch einmal auf den Umbau hingewiesen. Darüber hinaus enthält der Kalender Angaben zu Ausstellungen, Neuerwerbungen, Leihgaben etc.
- Neben dem Standardprogramm (*Postkarten, Plakate*) gibt es ein breites Angebot an *Monographien* (Ausstellungskataloge u.ä.). Neben der französischen Ausgabe existiert auch eine englische Katalogausgabe zur Sammlung des Museums.
- *Führungen* werden nur für Gruppen angeboten (nach Vereinbarung).
- Schulgruppen können an zwei Tagen in der Woche im Rahmen der "*Ateliers du Musée*" Einblick in die Sammlung und die Arbeit des Museums bekommen.
- Die Ecole du Louvre veranstaltet im Museum öffentliche *Vortragsreihen* zu kunstgeschichtlichen Themen mit jeweils 2 Themenschwerpunkten pro Jahr (Dezember bis Februar, Februar bis April).

Das Musée des Beaux-Arts besitzt einen Verein "Les Amis du Musée", der sowohl die finanziellen und ideellen Interessen des Museums vertritt, als auch das "Bulletin des Musées et Monuments Lyonnais" finanziert. Der Verein selbst wird wiederum von der Fondation Paribas gefördert. Die Gegenleistungen von Seiten des Museums sind die üblichen: ermäßigte Preise für Vorträge, Kataloge etc., freier Eintritt für das Kunstmuseum, ermäßigter Eintritt für andere Museen (z.B. für den Louvre, Paris) u.ä.

Musée d'Art Contemporain

Das Museum für moderne Kunst ist im gleichen Gebäudekomplex wie das Musée des Beaux-Arts untergebracht und bietet über drei Etagen Raum für Aus-

stellungen zeitgenössischer Künstler (Stelltafeln). Abgesehen von Einladungen zu Vernissagen und Presseankündigungen waren keine weiteren Aktivitäten erkennbar.

Ein im Nachbarhaus befindliches Schnellrestaurant bildet für die im Grand Palais untergebrachten Museen eine Art Museumscafé.

Musée Historique de Lyon und Musée de la Marionnette

Das Historische Museum Lyon und das Puppenspielmuseum sind in der Altstadt von Lyon in einem alten Bürgerhaus aus der Renaissance untergebracht.

Das Historische Museum zeigt Gegenstände und Dokumente zur Geschichte der Stadt, beginnend bei archaischen Stücken aus der Romanik bis hin zu den Anfängen der Eisenbahn in Lyon. Die Objektklassen sind ebenso zahlreich (alte Stiche, Möbel, Briefe, Bilder, Skulpturen, Fayencen, Silber- und Zinngeschirr usw.) wie die behandelten Themen (mittelalterliche Archäologie, französische Revolution, Möbel des Empire, Nachlässe Lyoner Bürger, Zünfte usw.).

Das Puppenspielmuseum kann bislang nur einen Teil seiner Sammlung zeigen, darunter alte Lyoner Marionetten Anfang des 19. Jahrhunderts, Marionetten aus Ostasien, Handpuppen verschiedener Provenienz.

Die Museen geben ein gemeinsames

- *Faltblatt* (dreisprachig: französisch, englisch, deutsch) heraus, in dem die Museen vorgestellt werden,
- sowie *Führungsblätter* für einzelne Räume.
- Der Eintritt ist frei.
- Ein kleiner *Verkaufsstand* bietet das Übliche an.
- Auf eine Sonderausstellung machte ein *Plakat* in der Halle unseres Hotels aufmerksam.

ELAC - Espace Lyonnais d'Art Contemporain

Die Ausstellungsräume des ELAC sind im Fernbahnhof Lyon-Perrache untergebracht, der sich mitten in der Stadt befindet und dessen Umbau aus stadtplane-

rischer Sicht umstritten war. In der Nachbarschaft von Boutiquen und Cafés will die ELAC mit ihren Wechsellausstellungen zeitgenössischer Künstler offenbar besonders Studenten und Künstler ansprechen (darauf weisen u.a. die im Fragebogen vorgegebenen Antwortkategorien hin). Wie auch das Musée d'Art Contemporain im Grand Palais Saint Pierre gehört das ELAC zur Initiative "Art Contemporain Lyon".

- Einmal wöchentlich wird eine *Führung* angeboten (gratis),
- auch *Führungen für Schulklassen* und andere Gruppen sind kostenlos.
- Ebenfalls einmal wöchentlich läuft eine *Videochau* mit Filmen, die auch käuflich erworben werden können.
- In seinem recht großen *Verkaufsstand*, der zum Zeitpunkt unseres Besuchs allerdings geschlossen war, bietet das ELAC Literatur, Poster, Kataloge und Zeitschriften zum Bereich moderne Kunst an.

Ein Bogen zur Besucherbefragung liegt aus.

Position der Museen im kulturellen Kontext der Stadt

Die Standortbestimmung der Museen in Lyon ist schwierig, da keines der Museen sich zu einem Gespräch mit uns bereit fand, ja unsere mehrfachen Anfragen nicht einmal beantwortet wurden. Unter Zugrundelegung der Besuche selbst, der Beobachtungen und des vorliegenden Materials lassen sich folgende Schlüsse zur Position der Museen in der Stadt ziehen:

Museen in Lyon sollen zum einen den Bewohnern der Stadt und der Region Identifikationsmöglichkeiten bieten, Identifikationsmöglichkeiten vor allem mit der Geschichte der Stadt, ihrer historischen Entwicklung und kulturellen Bedeutung. Das Wissen um den Wert des kulturellen Erbteils ("patrimoine") und dessen Pflege stehen dabei im Vordergrund. Diese Identifikation soll sich zum einen natürlich über die Exponate einstellen, zum anderen aber auch über die Gebäude, in denen die Museen untergebracht sind. Diese Gebäude stehen oftmals unter Denkmalschutz, sind meist im Besitz der Stadt und nicht zuletzt garan-

tieren gerade die in ihnen beheimateten Museen ihren Erhalt.

Zum anderen betrachtet die Stadt Lyon Museen aber auch als Teil der Stadtsanierung. Besonders bei dem geplanten Umbau des Musée des Beaux-Arts wird deutlich, daß das neue Museum (zusammen mit anderen kulturellen Einrichtungen wie etwa der Oper) minderwertigere Stadtteile aufwerten und zugleich eine engere Beziehung zu seiner Umgebung herstellen soll ("nouvelles relations entre le musée et son environnement"). Diese Politik wird auch an anderen Stellen deutlich: das ELAC, das auch kulturelle Stadtteilarbeit leisten will; die Galerien und Ausstellungen, die im stillgelegten Bahnhof Brotteaux zusammen mit Läden und einem namhaften Restaurant einen weiteren kulturellen Schwerpunkt abseits des eigentlichen Stadtzentrums bilden sollen.

Die Öffnung der Museen als Hort des kulturellen Erbes ist einer der Schwerpunkte der Stadtpolitik ("l'un des axes de la politique actuelle de la Ville"). Es bleibt abzuwarten, wie erfolgreich die Vorstellungen der Stadtväter in die Realität umgesetzt werden. Bislang zumindest ist die Zahl der Besucher eher dürftig. Selbst eine so beachtenswerte Ausstellung wie die umfassende Werkausstellung von Vuillard zog zum Zeitpunkt unseres Besuches deutlich weniger Besucher an, als sie es verdient hätte - und das an einem total verregneten Sonntag.

Für die Gruppe der Touristen wird hinlänglich gesorgt. Im Stadtplan des Fremdenverkehrsamtes sind die Museen der Stadt gut und deutlich angegeben und auch im Informationsheft, das wir in unserem Hotel vorfanden, waren einige Museen (Musée Historique des Tissus, Musée des Arts Décoratifs, Musée des Beaux-Arts, Musée d'Art Contemporain, Musée Gallo-Romain, Théâtre Romain) mit erläuterndem Text und Farbfoto vertreten.

Will man aber verstärkt die Ortsansässigen ansprechen, und dies ist ja das erklärte Ziel der Kulturpolitik der Stadt, so muß das Museums-Marketing nicht nur entschieden deutlicher werden, es muß überhaupt erst einmal entwickelt werden. Im regionalen Veranstaltungskalender "Lyon Poche" (also etwa "Lyon in der Tasche"), der sich an die Einwohner in und um Lyon herum richtet, sind die Museen überhaupt nicht vertreten(!).

Das Feld wird ganz offensichtlich (kampflos?) den großen Konkurrenten im Freizeitbereich überlassen. Dies sind

- **Kinos** (allein in Lyon existieren über 20 Kinos und so nimmt die Information über die Kinos bzw. über Filme denn auch 22 Seiten von "Lyon Poche" ein);
- **Theater und Theater-Cafés** (9 Theater in Lyon);
- **Tanz/Ballett** - während unseres Aufenthaltes war die Stadt gespickt mit Ankündigungen zur 4. Biennale des Tanzes;
- **Musikveranstaltungen** jeder Art;
- **Restaurants**. Lyon gilt als eine der gastronomischen Hochburgen Frankreichs.

Man sieht, die Konkurrenz ist groß. Es ist unfair zu erwarten, daß die Museen in der Lage sind, ein ähnliches Echo für sich zu entwickeln, wie dies etwa die Kinos erfahren, doch so wie die Museen sich im öffentlichen Leben der Stadt derzeit verstecken, läßt dies in der Tat auf Resignation oder - schlimmer - auf Desinteresse schließen. Sollen die Museen aber tatsächlich Wirkung auf das kulturelle Leben und Bewußtsein der Stadt ausüben, wie es die Stadtväter wünschen, so müssen sie sich der Herausforderung der Konkurrenten mit ihren Mitteln stellen, müssen ihr Angebot deutlicher und ansprechender gestalten, müssen zeitgemäßer und flexibler werden. Daß dies von kulturpolitischer Seite immerhin erkannt ist, bezeugt die Informationsbroschüre zum Umbau des Grand Palais Saint Pierre.

Marseille

So wie Tours und Lyon, bereitet sich auch Marseille auf den Gemeinsamen Europäischen Markt vor. Die zweitgrößte Stadt Frankreichs (Einwohnerzahl nach dem Stand von 1987: 900.000) schickt sich an, sich zu einer "grand métropole Euro-Méditerranéenne" zu entwickeln. Mit einem ehrgeizigen politischen Programm will Marseille weg von seinem schlechten Ruf als Verbrechensmetropole, will auftrumpfen gegenüber dem übrigen Frankreich, von dem es sich unverstanden und ungeliebt fühlt.

Wie sieht es mit den Museen in Marseille aus? Greifen sie die Eigenheiten und Probleme der Stadt auf? Beginnen wir mit den drei Museen, die sich der Geschichte Marseilles widmen, einer Geschichte, die viel zu bieten hat, ist Marseille doch mit seiner Gründung durch kleinasiatische Griechen im 6. Jahrhundert v. Chr. die älteste Stadt Frankreichs.

Musée d'Histoire de Marseille

Das Museum befindet sich mitten im "Centre Bourse", einem modernen Einkaufszentrum. Diesem Zentrum verdankt das Museum seine Existenz. Während der Bauarbeiten zum Centre Bourse nämlich entdeckte man 1967 vorchristliche griechische und römische Überreste (Teile der Stadtmauer, Bewässerungsanlagen usw.), die heute als "Jardin des Vestiges" besichtigt werden können. Als Folge dieser aufsehenerregenden Funde entschloß man sich, ein Museum des antiken Marseille an eben dieser Fundstelle einzurichten.

Das Musée d'Histoire de Marseille sollte zum einen die vielen Fundstücke aufnehmen und der Öffentlichkeit zugänglich machen, zum anderen sollte es direkt auf die Fundstelle, die vom Museum aus auch zu sehen ist, Bezug nehmen und sie durch zusätzliche Informationen und Erklärungen quasi komplettieren. In der Tat ist die Wechselwirkung, die zwischen innen und außen besteht, äußerst reizvoll. Sie wird sogar im Museum selbst fortgeführt, indem die authentische Fundstelle von Resten eines römischen Schiffes in das Museum integriert wurde.

Die Architektur des Museums ist großzügig, die unterschiedlichen Ebenen schaffen eine offene At-

mosphäre. Die Präsentation der Objekte ist - neben Teilen der Präsentation im Naturhistorischen Museum von Marseille - mit Abstand die progressivste, die wir auf dieser Reise angetroffen haben. Die Sammlung wird nicht nur mit Ideenreichtum und Witz präsentiert, sondern auch unter Einbeziehung neuerer Technologien. Hier wird einmal nicht die Aura eines Objekts hervorgehoben, sondern vor allem seine Funktion dargestellt.

Obwohl das Musée d'Histoire de Marseille aus unserer Sicht durchaus zum Typ "Besuchermuseum" zählt, war es zum Zeitpunkt unseres Besuches nur sehr gering frequentiert. Dies überrascht angesichts der idealen Lage (in einem Einkaufszentrum nahe der Prachtstraße Canebière) und angesichts der attraktiven Präsentationsweise. Schlägt man zuwenig Kapital aus den fast optimalen Randbedingungen?

- Zweimal pro Woche bietet das Museum *Führungen* an, Führungen für Gruppen sind auf Anfrage möglich, z.T. mit *Filmvorführungen*.
- Die *Bibliothek* ist an fünf Nachmittagen in der Woche geöffnet ebenso wie
- die *Mediathek* des Hauses.
- Für die museumspädagogische Arbeit mit Kindern steht ein "*Atelier d'Eveil*" zur Verfügung.

Im Eingangsbereich liegen *Mitgliederwerbungen* für den Verein "Au Nom de l'Histoire" aus.

Musée du Vieux-Marseille

Das stadtgeschichtliche Museum ist im denkmalgeschützten "Maison Diamantée", einem Profanbau des 16. Jahrhunderts, untergebracht. Verteilt über zwei Stockwerke zeigt es provenzalische Möbel und Kostüme, Tonfiguren, Spielkarten, Stiche etc. Das Museum selbst ist in seiner Präsentation recht konventionell, seine "Galerie des Transports", die an einer anderen Stelle in einer Métro-Station untergebracht ist und die Geschichte des öffentlichen Nahverkehrs in Marseille nachzeichnen will, macht da schon einen lebendigeren Eindruck.

- Für die Galerie des Transports werden auf Anfrage für Schüler und Gruppen *Führungen* angeboten.

- Über *Stadtführungen*
- sowie *Filmvorführungen* will das Museum dazu animieren, das alte und das neue Marseille zu entdecken und kennenzulernen.

Im gleichen Haus ist das Comité du Vieux Marseille untergebracht, das recht aktiv ist: Es bietet jeden Samstag zehn unterschiedliche Stadtrundfahrten an. Einer Unterorganisation des Comités, den "Archives de la Ville de Marseille" stellt das Museum Raum für seine Veranstaltungen zur Verfügung.

Musée des Docks Romains

Nur ein paar Häuser vom Musée du Vieux-Marseille entfernt liegt ein weiteres Museum, das die Frühgeschichte Marseilles zum Gegenstand hat. Es handelt sich um ein kleines archäologisches Museum, das um die Ausgrabungsstätte römischer Docks herum gebaut wurde, und das sich offensichtlich hauptsächlich an Archäologen wendet. So muß man zumindest annehmen, denn es werden wenig Erläuterungen gegeben und wenn, dann in einer Sprache, die nicht die Alltagssprache eines jeden ist.

Außer einem kleinen *Verkaufsstand* mit dem üblichen Angebot waren keine Aktivitäten erkennbar.

Musée de la Vieille Charité

Das Museum befindet sich in Teilen eines Hospizes, der "Vieille Charité", das Ende des 17. Jahrhunderts nach Plänen des französischen Baumeisters Pierre Puget gebaut und dessen Restaurierung erst kürzlich beendet wurde. In diesem Komplex befindet sich u.a. das Département d'Archéologie Méditerranéenne und die Verwaltung der Marseiller Museen. Den Eingang zum Museum zu finden, erfordert allerdings seine Zeit: zahlreiche geschlossene Türen mußten ausprobiert werden, um schließlich doch noch zum Ziel zu kommen. Dabei gibt es ein Leitsystem - doch seine innere Logik blieb zumindest uns unverständlich.

Das Museum mit dem versteckten Eingang beherbergt eine ägyptische Sammlung, die nach Themenbereichen (Alltag, Religion, Bestattung usw.) angeordnet ist. Die Ausstellung ist nach modernen Maßstäben

architektonisch durchgestaltet mit Anklängen an einen ägyptischen Tempel. Die Präsentationsweise ist stark ästhetisch ausgerichtet - überraschenderweise mit viel Texten -, und paßt recht gut zu dem klaren, asketischen Charakter der architektonischen Anlage der Vieille Charité.

In einem kleinen *Verkaufsraum* finden sich neben

- *Katalogen*
- auch *Lithografien* sowie
- bedruckte *T-Shirts*, *Weinflaschen* mit künstlerischen Etiketten u.ä.

Hier fand sich auch der einzige Hinweis auf einen *Museumspaß* für die Marseiller Museen (30 FF, gültig für eine Woche).

- Das Museum gibt eine *Zeitschrift* "Petit Journal" heraus und hat
- einen eigenen "*Animationsdienst*", (Führungen für Gruppen u.ä.).
- Dreimal wöchentlich finden öffentliche *Führungen* statt.
- Die *Bibliothek* ist auf Anfrage benutzbar.
- Zusätzlich existiert eine *Videothek* sowie
- eine große *Buchhandlung* mit Postkarten, Plakaten und Katalogen aus den Marseiller Museen, aber auch Literatur aus den Bereichen Soziologie, Philosophie, Architektur etc.
- Als einziges von allen besuchten Museen hat es ein *Museumsrestaurant*.

Musée des Beaux-Arts

In einem gutbürgerlichen Wohnviertel liegt das repräsentative Palais Longchamps, das zwei Museen beherbergt. Einen Flügel des Palais nimmt das Museum der schönen Künste ein mit Gemälden des 16. bis 19. Jahrhunderts, darunter eine Sammlung provenzalischer Künstler.

Ein kleiner Stand am Eingang bietet

- *Postkarten* und
- *Kataloge* an sowie
- einen *Führer durch Marseiller Museen*.
- Ein Lichtblick aus Marketing-Sicht (nicht unbedingt aus ästhetischer Sicht) waren "*Schneekugeln*" (zum Schütteln) mit Motiven einzelner

Marseiller Museen, die zum Verkauf angeboten wurden.

Ein wenig schwierig gestaltete sich die Verständigung mit dem Verkaufspersonal: Das normale Französisch reichte hier nicht aus, man mußte schon provenzalischen Dialekt sprechen, um verstanden zu werden.

Musée d'Histoire Naturelle

Im rechten Flügel des Palais Longchamps ist das Naturhistorische Museum von Marseille untergebracht. Bei naturhistorischen und naturkundlichen Museen sind wir, was die Präsentation angeht, immer auf das Schlimmste gefaßt, darum ist es umso erfreulicher, wenn man hin und wieder doch angenehm überrascht wird. Beim Marseiller Vertreter dieses Museumstyps war das der Fall: Zwar gibt es auch dort immer noch Säle im konventionellen Stil, doch selbst durch diese weht schon ein wenig eine frische Brise, etwa wenn die Orientierungstafel in Form eines überdimensionalen aufgeschlagenen Buches dargestellt wird u.ä. Besonders besuchergerecht und ansprechend war eine Zusammenschau zum Thema "Der Delphin und sein Mythos" gestaltet (z.B. mit Bezügen zur Stadt: Wo befinden sich im Marseiller Stadtgebiet Delphinmotive usw.) sowie die museumspädagogische Abteilung, die nicht nur für Kinder aufschlußreich war. Die Stilbrüche innerhalb der Präsentation weisen darauf hin, daß sich das Marseiller Naturhistorische Museum im Umbruch zu befinden scheint.

Das Spektrum öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen ist äußerst gering. Außer einigen *Katalogen* fand sich nichts.

Musée Grobet-Labadié

Das Museum liegt in einem gutbürgerlichen Wohnviertel direkt dem eben erwähnten Palais Longchamps gegenüber und ist eine Stiftung des Ehepaares Grobet-Labadié. Es bewahrt - im ehemaligen Haus der Grobets - den Nachlaß der Familie auf, und ist eingerichtet mit Möbeln und Teppichen des 18. Jahrhunderts. Zu sehen sind ferner eine Sammlung alter Musikinstrumente, italienische und flämische Zeichnungen, Skulpturen des 19. Jahrhunderts, Fayencen usw. Ein Raum der Stadtvilla ist als museums-

pädagogischer Raum für die Arbeit mit Kindern eingerichtet.

- In den einzelnen Räumen liegen kostenlose *Führungsblätter* aus.
- Zum Museum existieren sowohl ein kleiner wie auch ein größerer, umfangreicherer *Führer*.

Musée Cantini

Das Cantini liegt in einer Fußgängerzone mit Geschäften für den höheren Anspruch. Es war zum Zeitpunkt unseres Besuches nur teilweise geöffnet, die meisten Räume waren wegen Umbaus geschlossen. Das Museum zeigt moderne und zeitgenössische Kunst. Es ist benannt nach seinem Stifter, einem bedeutenden Marseiller Kunstsammler.

Ursprünglich hatten wir für dieses Museum eine Gesprächszusage. Wie auch in Toulouse, wurde diese Zusage für den neu zu vereinbarenden Termin leider nicht aufrechterhalten. Auf unsere Briefe erhielten wir keine Antwort.

Chambre de Commerce et d'Industrie de Marseille

Die Industrie- und Handelskammer, direkt an der Canebière gelegen, besitzt eine kleine Galerie mit Objekten zur Schifffahrt in Marseille ("Musée de la Marine"). Zum Zeitpunkt unseres Aufenthaltes veranstaltete sie eine kleine Gemäldeausstellung in Zusammenarbeit mit dem Petit Palais in Genf, die außergewöhnlich gut besucht war.

- Zur Ausstellung existierte ein *Informationsblatt*.
- Ferner lag eine *Broschüre über die Industrie- und Handelskammer* aus.
- Eine Tafel mit den Namen der 9 Haupt- und 20 weiteren *Sponsoren* war im Foyer aufgestellt.

Gemeinschaftsaktionen der Marseiller Museen

Die Stadt gibt eine *Programmbroschüre zu den Marseiller Museen* heraus, in der die laufenden und kommenden Ausstellungen angekündigt und vorgestellt werden sowie die Museen der Stadt aufgeführt sind.

Merkwürdigerweise fehlt als einziges das Musée d'Histoire Naturelle.

Die Broschüre enthält zudem ein Beitrittsformular zum Verein "Association pour les Musées de Marseille". Dieser Verein gibt auch ein **Faltblatt** über sich heraus. Für die Mitgliedschaft bietet er:

- Informationen über die Aktivitäten der Museen
- für Einzelpersonen:
 - freien Eintritt für Museen in Marseille
 - Ermäßigung für Kataloge und Verkaufsobjekte
 - Einladungen zu Vernissagen und speziellen Führungen
 - Ermäßigung für Konzerte, Vorträge etc.
 - Reisen und Ausflüge zu Ausstellungen
 - Ermäßigung für einige Geschäfte der Stadt
- zusätzlich für korporative Mitglieder
 - Vorabinformationen
 - spezielle Führungen und Besichtigungen
 - Teilnahme an Kunstzirkeln u.ä.
 - kostenlose Plakatierung
 - erhebliche Ermäßigungen für Kataloge

Die "Association pour les Musées de Marseille" **plakatiert** (sehr großformatig) im Stadtgebiet mit dem Slogan "Moi, mes trésors ..."

Eine Gemeinschaftsaktion sind auch der **Museums- paß** (für den allerdings nicht deutlich genug geworben wird - s. a. unter "Musée de la Vieille Charité") sowie die bereits erwähnten "Schneekugeln" mit Motiven Marseiller Museen.

Position der Museen im kulturellen Kontext der Stadt

Marseille bereitet sich recht ernsthaft auf den europäischen Binnenmarkt vor. Museen werden hierbei von der Stadtverwaltung ganz bewußt einbezogen. Dafür spricht zum einen, daß vor kurzem ein früherer

Kustode des Musée National d'Art Moderne (MNAM) des Centre Pompidou in Paris den Posten als Direktor der Marseiller Museen übernommen hat. Man ist stolz darauf, einen Mann aus Paris für Marseille gewonnen zu haben und diese Tatsache putzt natürlich ungemein.

In einem 50-Punkte-Programm¹¹, das sowohl ökonomische und soziale Punkte enthält als auch Fragen und Probleme der Stadtentwicklung und des Verkehrs in Angriff nimmt, fehlt auch die Kulturpolitik nicht. So ist der Umbau des Musée Cantini Teil dieses Programms. Und auch die Vorstellungen des neuen Museumsdirektors passen hier hinein: Er möchte, daß die Museen zu einer starken Einheit zusammenwachsen, er sucht die Kooperation mit anderen (kulturellen) Einrichtungen der Stadt - alles mit dem Ziel, den Museen eine Ausstrahlung zu verschaffen, die über Marseille und Frankreich hinausreicht.

Wie sieht es aber mit der Ausstrahlung der Museen auf die Marseiller Bürger aus? Dem Inhaltsverzeichnis des regionalen Veranstaltungskalenders "Marseille/Aix Poche" ist zu entnehmen, wie es um die Beliebtheit kultureller Freizeiteinrichtungen steht: An erster Stelle sind die Theater aufgeführt (Marseille besitzt 5 Theater), dann folgen Musik, Kino (9 Kinokomplexe mit mehreren Kinos), Restaurants und schließlich Ausstellungen. Unter letztgenannter Rubrik finden sich auch die Museen mit einer kurzen Vorstellung ihrer Sammlungsgegenstände. Einen relativ hohen Stellenwert innerhalb des Bereichs Bildende Kunst haben die Kunstgalerien.

Man hat durchaus den Eindruck, daß von Seiten der Stadt einiges für die Museen getan wird und daß auch für sie geworben wird. Bislang allerdings trägt dieses Bemühen noch zu wenig Früchte. Uns fallen allein drei Museen ein, in denen wir die einzigen Besucher waren.

Toulouse

Die mit 360.000 Einwohnern (Stand: 1987) viertgrößte Stadt Frankreichs bildet den kulturellen und wirtschaftlichen Mittelpunkt Südfrankreichs (Region Midi-Pyrénées). Es ist das Zentrum der französischen Luft- und Raumfahrtindustrie und insbesondere die Produktion des sehr erfolgreichen Verkehrsflugzeugs vom Typ "Airbus" hat der Stadt großen finanziellen Aufschwung gebracht. Beachtlich aber ist auch, daß Toulouse mit seinen drei Universitäten, zahlreichen Forschungsinstituten und zwölf Ecoles nationales insgesamt 70.000 Studenten betreut und somit die zweitgrößte Universitätsstadt Frankreichs darstellt.

Das besondere Flair von Toulouse wird geprägt durch die ungewöhnlich gut erhaltene Bausubstanz sowie durch den Reichtum an Herrenhäusern, die ab dem 16. Jahrhundert gebaut wurden. Das warme Rot der zahlreichen Backsteinbauten hat der Stadt den Beinamen "Rote Stadt" eingebracht. Wie Lyon und Marseille kann Toulouse auf eine lange Geschichte zurückblicken (es soll noch vor Rom gegründet worden sein).

Musée Saint-Raymond

Das Museum befindet sich an vornehmer Stelle in einem denkmalgeschützten Haus in der Altstadt direkt neben der Basilika Saint Sernin, die als die größte und am besten erhaltene romanische Kirche Südfrankreichs gilt. Gegründet 1891, wurde das Museum 1949 zum Archäologischen Museum der Stadt umgewandelt, das heute sowohl archäologische Funde aus Toulouse selbst sowie aus der näheren Umgebung, aber auch aus dem mediterranen Raum überhaupt zu seiner Sammlung zählt.

Wir besuchten das Museum an einem Sonntagvormittag, an dem rund um die Basilika ein Trödelmarkt stattfand, dessen Stimmengewirr bis in das Museum drang. Andere Besucher mag dies stören (wir waren allerdings - wieder einmal - die Einzigen im Museum, zumindest was den Teil der Ständigen Sammlung anging), wir empfanden die Verbindung zwischen altem Toulouse und neuem, lebendigen Toulouse als angenehm und anregend.

Da nur wenige Räume zu besichtigen waren, das obere Stockwerk war vorübergehend geschlossen (auch das ist keine Seltenheit in französischen

Museen), läßt sich über die Präsentation der Sammlung wenig sagen. Immerhin scheint man bemüht zu sein, besonders wichtige Fundstücke über Rekonstruktionen und bildliche Ergänzungen in ihrem Kontext darzustellen.

- Das Museum gibt ein kleines *Faltblatt* über sich selbst, und die Geschichte des Gebäudes, in dem es sich befindet, heraus.
- Zur wichtigsten Sommerausstellung existiert ein *Informationsblatt*, auf dem kurz auch noch einmal das Museum und seine Sammlung vorgestellt werden.
- In den Räumen des Museums liegen kostenlose *Führungsblätter* aus.

Die Zusammenarbeit mit der regionalen Presse sowie dem Fremdenverkehrsamt ist offensichtlich recht gut: Auf die diesjährige Sommerausstellung über die "Kunst Griechenlands" wird sowohl in der Presse als auch im Verkehrsamt hingewiesen.

Ein relativ großer Verkaufsstand bietet neben

- *Postkarten* und
- *Plakaten*
- eine kleine *Dia-Serie* über das Stadtviertel an, in dem sich das Museum befindet.
- *Führungen* und *museumspädagogische Betreuung für Kinder* werden auf Anfrage angeboten bzw. in der Presse vor angekündigt.

Ein recht umfangreicher Fragebogen für Besucher liegt ebenso aus wie ein Prospekt zur *Mitgliederwerbung* für die "Association des Amis du Musée Saint-Raymond". Diese Vereinigung, die erst Anfang 1990 gegründet worden ist, hat zum Ziel, das Museum zu unterstützen und zu fördern. Dazu sind u.a. Gespräche mit der Stadt Toulouse vorgesehen sowie Verhandlungen über Kooperationen mit ähnlichen Vereinigungen in Toulouse und über Toulouse hinaus. Übersichtskarten von Ausgrabungsstellen und anderen archäologischen Museen der Region sollen erstellt werden, Mitgliedern des Vereins Reisen zu interessanten archäologischen Stätten angeboten werden. - Diese Informationen sind dem Bulletin dieses Vereins zu entnehmen ("Le Jardin des Antiques"), das im April 1990 erstmals erschienen ist. Das Bulletin ist sowohl am Verkaufsstand im Museum erhältlich als auch über Direktversand.

Musée des Augustins

Auch dieses Museum ist in einem historischen Gebäude, einem ehemaligen Augustinerkloster untergebracht. Es besitzt eine bedeutende Gemäldesammlung sowie Skulpturen und andere Objekte religiöser Kunst. Die Art der Präsentation entspricht weitgehend dem Gewohnten.

- Das Museum veranstaltet regelmäßig *Konzerte*.
- Es hat einen kleinen *Katalogladen*, in dem auch das vom Museum herausgegebene "*Journal des collections*" erhältlich ist, das unterschiedliche Teile der Sammlung intensiver vorstellen will.
- Spuren von *Arbeit mit Jugendlichen* sind feststellbar,
- *Führungen* werden nach vorheriger Vereinbarung durchgeführt.

Réfectoire des Jacobins/Musée d'Art Moderne

Dies ist ein kleines Museum, das in einer gotischen Hallenkirche untergebracht ist. In der Kirche befindet sich das Grab Thomas von Aquins (seit 1974), im Kreuzgang der Kirche finden Ausstellungen moderner Kunst statt.

Das "Jacobins" ist im öffentlichen Leben der Stadt insbesondere durch seine *Musikveranstaltungen* vertreten.

Musée Paul Dupuy

Das Museum ist in einer kleinen Seitenstraße im noblen Banken- und Wohnviertel der Stadt untergebracht. Während einer fast fünfjährigen Umbauphase wurde das Stadthaus Paul Dupuys sowie ein weiteres hinzugekauftes Haus mit der neuesten Ausstellungstechnik versehen. Ergebnis ist ein überschaubares Kunstgewerbemuseum, das sich in der Quantität der Exponate beschränkt, um so auf deren Qualität größere Aufmerksamkeit zu lenken.

In der Art seiner Präsentation ist das Musée Paul Dupuy zweifelsohne ein Ästhetikumuseum, das jedoch nicht nur Wert auf die Aura von Objekten legt, sondern gelegentlich die Exponate auch thematisch einbindet.

Fast hätten wir hier mit unserer Bitte um ein Gespräch Erfolg gehabt. Nachdem wir jedoch den ersten Termin absagen mußten (wegen erzwungenen Abbruchs der Reise), wurde uns bei unserem zweiten Anlauf leider nicht einmal mehr geantwortet.

- Auch hier sind wieder *Führungen* (nur) nach Voranmeldung möglich,
- ebenso wie die *Bibliothek* nur nach Vereinbarung benutzt werden kann.
- Ein *Konferenzraum* steht zur Verfügung.

Musée Georges Labit

Das Musée Georges Labit, untergebracht im orientalischem angehauchten Haus seines Stifters, beherbergt asiatische sowie alt-ägyptische Kunst. Die Sammlung beruht im wesentlichen auf dem Vermächtnis Georges Labits, das Haus wurde in zwei langen Bauphasen komplett renoviert. Das Museum liegt etwas abseits vom eigentlichen Stadtkern in einer gutbürgerlichen Wohngegend.

Die Präsentation der Objekte entspricht vor allem ästhetischen Gesichtspunkten.

Das überraschendste Dienstleistungsangebot dieses Museums war das direkte Angebot von Seiten des Aufsichtspersonals, durch die Sammlung zu führen (das befragte Paar lehnte ab, wir als Ausländer schießen offenbar von vornherein aus).

- Ein kleiner *Verkaufsstand*,
- ein *Konferenzsaal*
- sowie eine *Bibliothek* stehen zur Verfügung.

Musée d'Histoire Naturelle

Die "Empfangsdame" dieses Museums steht nicht nur im krassen Gegensatz zu ihren Kolleginnen in anderen Museen, sondern auch zum Museum an sich: Sie ist fröhlich, freundlich und relativ jung ... (Eines hat sie aber doch gemeinsam mit all ihren Kollegen, nämlich die unbeschwert laute Art, sich zu unterhalten.)

Dieses Museum ist eigentlich kein Museum, sondern ein wissenschaftliches Archiv, bestehend aus unzähligen Tierskeletten, Fossilien, Mineralien, aufgespießten Schmetterlingen und Käfern, ausgestopften

Vögeln und Bären, aber auch Relikten aus der Kolonialzeit usw. Das alles ist auch heute noch so, wie es 1865 angelegt wurde, in den Vitrinen der Jahrhundertwende, mit dem Staub und der Beschriftung von vor 100 Jahren und mit dem Geruch der letzten 100 Jahre (in einigen Räumen ist die Belästigung durch Formalin kaum auszuhalten, die Aufseher können einem leid tun).

Das gesamte Gebäude ist wortwörtlich bis unter das Dach vollgestopft. Was beim Pariser Pendant aufgrund der kleineren Ausstellungsfläche und der schöneren Architektur museumshistorisch gesehen durchaus von Interesse war, droht hier nach den ersten 10 Sälen zum Alptraum zu werden. - Möglicherweise sind wir aber nur zu streng, denn in einem Besuchertagebuch fanden sich fast nur freundliche, ja sogar hellauf begeisterte Kommentare. Dies und die Tatsache, daß dieses Museum das am häufigsten besuchte von Toulouse ist¹², stürzten uns fast in eine wissenschaftliche Sinnkrise.

Das Museum befindet sich in unmittelbarer Nachbarschaft zum Institut für Biologie der Universität Toulouse, der auch die Gründung des Museums zu verdanken ist. Kleine Ansätze, aus diesem Gelehrtenmuseum alten Stils ein zeitgemäßes Besuchermuseum zu entwickeln, gibt es allerdings bereits und einem Aushang im Museum war zu entnehmen, daß eine Aufarbeitung nicht nur für dieses naturhistorische Museum vorgesehen ist, sondern auch für andere in Frankreich.

- Das Museum besitzt eine *Kinderbibliothek*
- und veranstaltet pro Trimester *Vortragsreihen* mit Besuchen der Ausstellungsräume.

Angeboten wird ferner die Betreuung und Unterstützung von Studenten und Wissenschaftlern.

Gemeinschaftsaktionen der Toulouser Museen

Die sechs wichtigsten Museen von Toulouse (i.e. die oben vorgestellten) bieten einen **Museumspaß** für drei bzw. sechs Museen an, bei dem sich die Eintrittsgelder recht deutlich reduzieren: Statt des üblichen Eintritts von 7 Francs kostet ein Museumspaß für drei Museen lediglich 15 Francs und ein Museumspaß für

sechs Museen nur noch 25 Francs. Leider wird nicht in allen Museen deutlich genug darauf hingewiesen bzw. gar nicht, so daß wir erst relativ spät in den Genuß dieser Vergünstigungen kamen.

Dieselben sechs Museen haben Mitte September auch einen **"Tag der offenen Tür"** veranstaltet. An diesem Sonntag war der Eintritt frei. Es ist zu vermuten, daß solche Aktionen häufiger stattfinden.

Position der Museen im kulturellen Kontext der Stadt

Die Toulouser Museen konzentrieren sich offenbar auf relativ kleine Zielgruppen. Sie sind "Liebhaber-Museen", die eine bestimmte Gruppe von Sammlern und thematisch Interessierten ansprechen. Im Musée Saint Raymond sind dies die Archäologen, im Musée des Augustins die an christlicher Kunst Interessierten, im Musée Paul Dupuy die Liebhaber des Kunstgewerbes, im Musée Georges Labit die Freunde asiatischer Kunst. Alle diese Gruppen kommen, wenn man so will, "von selbst" ins Museum, sie sind auch ohne große Marketing-Aktivitäten motiviert genug, "ihr" Museum hin und wieder aufzusuchen. Dies scheint den Museen zu genügen, zumindest könnte sich hieraus der eher zurückhaltende Einsatz öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen erklären. Sehr viel weiter über die jeweilige "Zielgruppe" hinaus (wir benutzen diesen Begriff hier nur unter Vorbehalt, es ist äußerst fraglich, ob tatsächlich so bewußt eine gezielte Ansprache erfolgt) trägt die Außenwirkung der Museen denn auch nicht. Die Besucherzahl ist in allen Museen spärlich.

Immerhin konzentrieren sich einige Museen noch am ehesten auf Touristen. Im Führer des "Office du Tourisme" sind das Musée des Augustins, das Musée Georges Labit und das Musée Paul Dupuy mit farbigen Anzeigen vertreten. Natürlich können wir unsere Eindrücke, gewonnen an einem Tag zu einer bestimmten Tageszeit, nicht so einfach hochrechnen, doch war die Resonanz - gemessen an dem Gewimmel, das im Fremdenverkehrsamt herrschte - sehr gering. Möglicherweise wird den Museen von den Stadtpaziergängen, die sowohl das Office du Tourisme selbst als auch die "Association Toulousaine d'Histoire de l'Art" anbieten, hier ein wenig das Wasser abgegraben.

Ernsthafte Konkurrenten sind sicher die Ausflugsziele der Umgebung: Die großartigen Tarnschluchten sind ebenso leicht und schnell zu erreichen wie die Cevennen oder die Pyrenäen, die nahegelegenen Städte Albi und Carcassonne können mit ihren mittelalterlichen Stadtanlagen durchaus einem Vergleich mit Toulouse standhalten, die berühmten Käseereien und Winzerstädtchen der Region sind allemal einen Besuch wert.

Was Toulouse fehlt (und man ist überrascht, daß es fehlt), ist ein Museum, das die Spezifika dieser Stadt aufgreift. Dies könnte, bezogen auf die Geschichte der Stadt, das Musée du Vieux-Toulouse sein. Aus welchen Gründen auch immer ist es das aber nicht: Es hat nur in der Hochsaison täglich geöffnet (auch dann nur nachmittags), im Mai und Oktober ist es lediglich donnerstags zwischen 14.30h und 17.30h zugänglich, von November bis Ende April ist es ganz geschlossen und sonntags ist es sowieso nie geöffnet (vom Museums-Marketing und übrigens auch vom Besucher aus gesehen also eine einzige Katastrophe!).

Welche Konkurrenten haben Toulouser Museen im Wettstreit um das Interesse der Toulouser Einwohner?

Die üblichen Angebote wie Kino-, Theater-, Tanz- und Musikveranstaltungen stehen, gemessen an dem Raum, den sie im regionalen Veranstaltungskalender einnehmen, ganz oben auf der Liste der Freizeitbeschäftigungen. Musikveranstaltungen scheinen etwas stärkeres Gewicht zu haben - dies wird ja auch vom Musée des Augustins sowie vom Réfectoire des Jacobins aufgegriffen.

Darüber hinaus gibt es ein auffallend großes Sportangebot vom Bogenschießen über Golf, Kajakfahren, Rugby bis hin zu Segelfliegen, Tennis und Volleyball.

Toulouse ruht sich ganz offensichtlich nicht auf seinem kulturellen Erbe aus, sondern ist bestrebt, mit den gesellschaftspolitischen und technischen Anforderungen der Zeit nicht nur Schritt zu halten, sondern auch ganz vorn dabei zu sein. Die Museen sollten dieses Engagement in die Zukunft nutzen.

3. Atmosphäre und Philosophie

3.1 Empfang und Besucherbetreuung vor Ort

Auch die Atmosphäre, die ein Museum verbreitet, gehört natürlich zu seiner Außendarstellung oder, wie man im Marketing-Bereich sagen würde, zu seiner "corporate identity". Auch sie bestimmt, ob die Besucher sich wohlfühlen, ob sie wiederkommen werden, ob sie das Museum weiterempfehlen. Dies betrifft nicht so sehr diejenigen Besucher, die als leidenschaftliche "Museumsleute" gelten, die also überhaupt nicht oder tatsächlich nur sehr peripher bemerken, was da sonst noch um ihr eigentliches Ziel und Interesse herum passiert. Es betrifft aber diejenigen Besucher, die Museen gegenüber zwar durchaus aufgeschlossen ist, für den das Museum jedoch lediglich eine Möglichkeit von vielen ist, seine Freizeit zu verbringen. Er ist zugleich derjenige, den es in der besucherbezogenen Öffentlichkeitsarbeit besonders zu umwerben gilt. Daneben gibt es natürlich die noch viel größere Herausforderung, mit Marketing-Maßnahmen die Zielgruppe der Nicht-Museumsbesucher zu erreichen.

Viele Faktoren entscheiden über die Stimmung, die in einem Museum herrscht. Zwei Punkte sind besonders wichtig, weil der Besucher auf sie zuerst trifft:

- der Eingangsbereich
- das Personal.

Mit dem Betreten des Museums und der persönlichen Ansprache des Besuchers durch das Personal beginnt das Marketing "vor Ort" (im Gegensatz etwa zum Marketing in den Medien). Die Gestaltung des Eingangsbereichs und die Person am Empfang sind die Visitenkarte nicht nur von Banken und Firmen, sondern natürlich auch von non-profit Organisationen wie zum Beispiel eben auch von Museen. Bereits hier entscheidet sich, mit welcher Lust oder Unlust, Erwartung oder Ablehnung der Kunde bzw. der Besucher der Institution gegenübersteht. Wir meinen damit nicht, daß der Eingangsbereich immer beson-

ders spektakulär gestaltet sein muß, aber freundlich und "empfangsbereit" sollte er schon sein.

Leider ist dies bei sehr vielen französischen Museen nicht der Fall. Irgendwie im Treppenhaus untergebracht, wirkt die Eingangssituation eher depressiv und zum Teil provisorisch. Zugegebenermaßen liegt das daran, daß existierende Häuser, die ursprünglich ganz anderen Zwecken dienten, nun zu Museen umgewandelt worden sind. Das Treppenhaus eines Bürgerhauses ist nun mal relativ eng und nicht für die Einrichtung von Verkaufsständen gedacht. Dennoch werden Kasse und Verkaufstand dorthinein gezwängt. Es ist zu überlegen, ob man in solchen Fällen nicht besser auf einen der Schauräume verzichten und ihn statt dessen als Foyer herrichten sollte. Sowohl das Personal als auch die Besucher hätten mehr Licht, Luft und Freude.

Auch das andere Extrem ist jedoch nicht viel angenehmer, wenn sich etwa in einem weiten überdimensionierten Repräsentationsbau der Verkaufstand in einer riesigen Halle verliert. Mit innenarchitektonischen Gestaltungselementen könnte man auch hier die so entstehende Distanz überbrücken.

Fast noch wichtiger als die Gestaltung des Eingangsbereichs ist jedoch der Empfang durch das Museumspersonal. Zwei Verhaltensweisen haben wir in französischen Museen immer wieder angetroffen:

1. Die Clusterbildung

Wir wollen nicht behaupten, daß dies nicht auch in Museen außerhalb Frankreichs vorkommt, aber hier fiel es uns besonders und besonders häufig auf: Das Aufsichtspersonal versammelt sich während der Öffnungszeiten augenscheinlich mit Vorliebe im Eingangsbereich an der Kasse. Als einzelner Besucher steht man also beim Betreten des Museums erst einmal einer Art Phalanx gegenüber und es bedarf schon eines gerüttelten Maßes an Selbstvertrauen dagegen anzugehen und diese menschliche Mauer zu durchbrechen. Nicht jeder Besucher wird den musternden Blicken standhalten. Einladend sind derartige Situationen auf gar keinen Fall.

2. Die Kommunikationsfreudigkeit untereinander

Wir sind nicht der Meinung, daß Museen Orte sind, an denen weihevoller Stille herrschen sollte und be-

stenfalls geflüstert werden sollte - aber was zuviel ist, ist zuviel: Die unbekümmerte Lautstärke, in der sich das Personal nicht nur in Grüppchen zusammensitzend oder -stehend unterhält, sondern auch über ganze Stockwerke hinweg im Treppenhaus, ist mehr als nur störend, sie ist ganz einfach rücksichtslos.

Wir haben hier nicht die Absicht, dem Aufsichtspersonal in den französischen Museen fehlende Arbeitsmoral anzukreiden: Diese Arbeit ist nun mal nicht die spannendste, erst recht nicht dann, wenn das Museum keine oder kaum Besucher hat. Verständlich, daß man da versucht, sich die Arbeitszeit so angenehm wie möglich zu gestalten. Geschieht dies aber über längere Zeit, so scheint sich dabei eine Art Gewohnheitsrecht zu entwickeln, das auch durch einen plötzlich in diese Idylle eindringenden Besucher nicht mehr außer Kraft gesetzt werden kann. In nicht wenigen Museen hatten wir den Eindruck, daß dieser Punkt bereits erreicht war: Das Museum hatte ein Eigenleben entwickelt, in dem alles, was "von draußen" kam mehr oder weniger störte und man sich eher unwillig auf den Weg machte, um den Besucher auf seinem Rundgang zu begleiten, besser: ihn unter Kontrolle zu haben.

All diese Erlebnisse scheinen uns vor allem ein Indikator dafür zu sein, daß von Seiten der Direktion das Thema Aufsichtspersonal zu nachlässig und unaufmerksam behandelt wird. Allein mit der Bezeichnung "accueil" (= Empfang) wird der Empfang eben noch nicht zum Empfang und schon gar nicht zu einem freundlichen Willkommen.

Dies alles fällt insbesondere deswegen so auf, weil ein dritter Faktor, der über die Atmosphäre eines Museums entscheidet, fehlt: die Besucher. Allen, die sich gelegentlich durch größere Besucheransammlungen in Museen gestört fühlen, rufen wir hiermit zu: Seid froh über jeden Mit-Besucher! Ganz allein in einem Museum zu sein, ist nämlich nicht nur deprimierend, sondern auch äußerst unangenehm. Jeder Schritt, jeder Blick, jedes Stehenbleiben wird überwacht. Übrigens, es ist ja durchaus begrüßenswert, Energie zu sparen, aber wenn sich dies so auswirkt, daß die begleitende Aufsichtsperson kurz bevor man den Raum betritt, erst einmal das Licht einschaltet, um es, kaum hat man ihn verlassen, sofort wieder aus-

zuschalten, dann wirkt so etwas einfach nur noch blockierend.

Auch mit der Wegeführung ist das Personal oftmals sehr rigide. Den Rundgang einfach irgendwo zu beginnen und zu beenden, diese Freiheit wird in einigen Museen dem Besucher nicht durchgelassen. Man hat mit genau diesem Raum zu beginnen und da gibt es keine Widerrede! Wo käme man denn hin, wenn alles durcheinanderliefe (bei maximal 5 Besuchern)?

Wie wenig besucherorientiert die Museen sind, zeigt auch das überaus häufige Fehlen jeglicher Sanitäreinrichtungen. In mehr als 80% der besuchten Museen gibt es überhaupt keine Toiletten für Besucher.

Genauso unerfreulich ist, daß in kaum einem Museum Cafés oder ähnliches eingerichtet sind. Wenn kleinere Museen solch ein Angebot nicht haben, so ist das verständlich, aber große Häuser sollten diesen Komfort heutzutage nun wirklich bieten.

Mag sein, daß dies alles nur Banalitäten sind, aber sie gehören nun mal dazu, wenn der Besucher sich wohlfühlen soll. Vielleicht aber soll sich der Besucher gar nicht wohlfühlen oder man meint, der wahre Bildungsmensch hat keine physischen Bedürfnisse und nur der gehört hierhin?

Zwei Formen des Umgangs mit dem Besucher haben sich offenbar in den französischen Provinzmuseen (und sicher auch in einigen Pariser Museen) eingeschlichen und eingeschliften: Entweder man ignoriert ihn oder man bevormundet ihn. Beides führt zu Verstimmungen (der Leser wird uns dies auch jetzt noch anmerken) und ist für das Image von Museen allgemein und im besonderen äußerst schädlich. Museums-Marketing bedeutet eben nicht nur Ausstellungen zu machen, Postkarten, Kataloge und Plakate zu verkaufen, vielleicht auch noch T-Shirts und Regenschirme, es erschöpft sich auch nicht in Vortragsreihen sowie Konzertveranstaltungen und der Akquisition von Sponsoren. Museums-Marketing fängt ganz konkret bei jenen Punkten an, die wir hier behandelt haben. Bereits die "Visitenkarte" eines Museums muß stimmen, bereits beim Betreten des Hauses sollte der Besucher das Gefühl haben, willkommen zu sein.

Daß es mit der "Visitenkarte" auch auf höherer Ebene nicht unbedingt funktioniert, zeigt unser mageres Ergebnis hinsichtlich unserer Bitte um ein kurzes Gespräch. Wenn wir dies im Verlauf unseres Berichtes immer wieder einmal erwähnen, so hat das nichts mit gekränkter Eitelkeit zu tun. Vielmehr gehört das Eingehen auf solche und andere Ansinnen, die an ein Museum gestellt werden, eben auch zum Marketing. Was für ein Bild vermittelt eine Institution von sich, die Anfragen schlichtweg ignoriert?

3.2 Zum Selbstverständnis der Museen

Im Rückgriff auf unsere Untersuchung von Marketingkonzeptionen amerikanischer Großstadtmuseen erhebt sich die Frage, ob die dort differenzierten Museumstypen¹³ sich auch in der französischen Museumslandschaft finden lassen. Besetzen auch französische Museen ähnlich wie US-amerikanische Lücken und Nischen, die die jeweilige Stadt, in der sie angesiedelt sind, ihnen läßt? Suchen sie sich ihren Platz im Gefüge ihrer Stadt, begreifen sie sich als Teil ihrer "commune", haben sie eine "Philosophie", aus der heraus sie ihr Angebot gestalten? Anders gefragt: Betreiben französische Museen in dieser Hinsicht Marketing?

Die Antwort fällt klarer aus, als wir ursprünglich angenommen hatten. Im Normalfall betreiben die französischen Museen kein aktives, auf ihr städtisches Umfeld bezogenes Marketing (sieht man von einigen Pariser Museen ab). Lassen wir einmal die Frage danach, ob denn überhaupt eine innere Bereitschaft dazu bei den Direktoren und Kustoden bestünde, beiseite, so ergibt sich das weitgehende Fehlen von Marketing-Aktivitäten aus der zentralistischen Verwaltung der Museen. Sämtliche Anordnungen, Erlasse und Gesetze gehen von Paris aus und gelten für die jeweils betroffenen Museen im ganzen Land, gleichgültig, ob die Museen in der Normandie oder in der Provence liegen, in der Stadt oder auf dem Land. Unter diesen Voraussetzungen kann natürlich nur ein sehr eingeschränktes Marketing betrieben werden, denn der Marketinggedanke geht ja davon aus, Strukturen und Gegebenheiten des jeweiligen Umfeldes aufzugreifen und darauf zu reagieren. Das zentralistische Gießkannenprinzip aber verteilt alles gleichmä-

ßig überall hin, ohne zu fragen, ob es gebraucht wird, sinnvoll ist oder ob anderes vielleicht wichtiger wäre.

Nun könnte man meinen, das Angebot der Verkaufsstände - und die gab es tatsächlich in allen von uns besuchten Museen - gehöre auch zum Marketing. Wir begreifen dies jedoch lediglich als ein standardisiertes **Marketing-Alibi**,

- erstens, weil es nur diejenigen erreicht (erreichen kann), die den Weg ins Museum bereits gefunden haben;
- zweitens, weil es weder auf bestimmte Zielgruppen noch auf ein spezielles Museum ausgerichtet ist. Postkarten und Kataloge gibt so gut wie jedes Museum heraus und auch Führungen, öffentliche oder nach Absprache, veranstaltet fast jedes Museum.

Dieses Standardprogramm wird in letzter Zeit zunehmend ergänzt um ein weiteres: den Museumspaß. Über seine Eintrittsnachlässe soll er dazu animieren, gleich mehrere Museen der Stadt zu besuchen. Zielgruppe dieser Aktivität sind vor allem Touristen, also Leute, die innerhalb sehr kurzer Zeit mehrere Museen besuchen, denn alle Museumspässe, die wir kennengelernt haben, sind zeitlich begrenzt gültig. Angesichts der recht drastischen Ermäßigung der Eintrittsgebühren freut sich der Tourist, wenn, ja wenn er nur rechtzeitig davon weiß. Abgesehen von dem Museumspaß der Pariser Museen erfuhren wir in den anderen Städten nur zufällig davon. Wären wir nicht im Auftrag der Stiftung unterwegs gewesen und somit solchen Dingen gegenüber besonders aufmerksam, hätten wir beispielsweise vom Marseiller Museumspaß nichts erfahren - und so ist es sicher vielen Touristen ergangen.

Die Ortsansässigen haben aufgrund der zeitlich begrenzten Gültigkeit relativ wenig von den Spartarifen des Museumspasses. Wer geht schon in seiner Heimatstadt an drei aufeinanderfolgenden Tagen in sechs Museen? Den Einwohnern ihrer Stadt bringen sich die Museen auf diesem Wege zumindest nicht näher.

Die französischen Museen widmen sich vor allem den traditionellen Aufgaben des Sammelns, Bewahrens und Forschens. Bei der Öffnung für ein Publikum konzentriert man sich vorrangig auf die inzwischen schon

klassische, und deswegen hier nicht gesondert hervor-
gehobene Zielgruppe **Kinder** sowie auf **Touristen**:

- So ist der *Museumspaß* eigentlich ein Angebot an den Durchreisenden,
- ebenso wie zum großen Teil auch *Postkarten*.
- Auch die deutliche Präsenz in den *Touristenfaltblättern und -führern* weist auf eine Ausrichtung auf Touristen hin, während die Museen in den regionalen Veranstaltungskalendern merklich im Hintergrund bleiben.

Dies könnte als eine Museums"philosophie" interpretiert werden. Es ist jedoch fraglich, ob sich eine derart einseitige Marketing-Strategie letztlich bewährt. Wollen Museen konkurrenzfähig zu anderen lokalen Freizeitbeschäftigungen bleiben (oder werden) und sich am Markt positionieren, so müssen sie dies zuerst und vor allem in Hinblick auf den heimischen Markt tun. Sie müssen die Beziehung zu ihrem direkten Umfeld, zu den Menschen ihrer Stadt verbessern. Hierzu bedarf es jedoch lokalorientierter und vor

allem längerfristiger Maßnahmen. Beziehungen zum Publikum bauen sich nicht mit einmaligen Aktionen auf, sondern mit kontinuierlicher Arbeit vor Ort.

In einigen Städten wie Lyon und Marseille wird dies bereits erkannt. Hier sollen die Museen in die Stadtteilsanierung einbezogen werden und Bewußtsein für das kulturelle Erbe schaffen, von ihnen sollen Impulse für die Kulturszene ausgehen. Die Museen sollen demnach die Verbindungen "nach außen" intensivieren, sollen zu einem Ort der Begegnung der Menschen innerhalb ihres "quartiers" werden. Inwieweit sie selber an diesen Konzeptionen beteiligt sind, oder ob sie eher aufgrund von Überlegungen Anderer in städtische Marketingkonzepte integriert werden, wissen wir nicht. Eine Eigeninitiative von Seiten der Museen wäre jedoch von erheblicher Bedeutsamkeit - sowohl für die Museen selbst als auch für ihre Position innerhalb des kulturellen Gefüges ihrer Stadt.

4. Präsentationstypen

Selbst wenn die französische Museumsszene sich im Hinblick auf eine stärker besucherorientierte Präsentation vielerorts noch sehr verhalten darstellt, befinden sich doch auch die Museen Frankreichs in einer Umbruchsituation. Das Förderprogramm 1986 (vgl. Kap. 5.2) hat Veränderungen gebracht, die auch für den Besucher spürbar sind. Die Ausstellungsräume vieler Museen sind umgebaut worden, die Vitrinen und die Beleuchtungstechnik auf einen modernen Stand gebracht worden. Die "Gelehrtenmuseen", wie wir sie einmal genannt haben, also jene Museen, deren Sammlung einst ausschließlich zu wissenschaftlichen oder Lehrzwecken angelegt wurde und denen man diesen Ursprung immer noch ansieht, diese Gelehrtenmuseen werden allmählich umgewandelt zu "Ästhetikmuseen", d.h. Museen, die besonderen Wert darauf legen, ihre Objekte durch eine bewußt asketische Umgebung umso wertvoller, auratischer und eindrucksvoller erscheinen zu lassen. Je mehr der sie umgebende Raum zurückgenommen wird (etwa durch Abdunkelung, Vollglasvitrinen, Spotlights u.ä.), desto stärker treten die Objekte hervor.

Will man also von einem Trend in der Präsentation der Exponate reden, so geht er hin zur ästhetisch unterstützten Ausstellung der Objekte. Wir haben es hier mit einer Entwicklung zu tun, die z.B. in der Bundesrepublik Deutschland bereits in den 60er Jahren stattfand. Es kann an dieser Stelle nicht geklärt werden, welche Gründe diese "Verspätung" hat, immerhin aber bemüht man sich seit Mitte der 80er Jahre intensiver um neue Konzeptionen - nicht ohne jedoch wieder in Verzug zu geraten. Während inzwischen in der Bundesrepublik (und in den angelsächsischen Ländern) an vielen Stellen die rein ästhetische Darstellung wieder aufgegeben bzw. weiterentwickelt wird zugunsten einer entweder gemischten Darstellungsform (etwa durch die Einrichtung von Environments) oder einer kontextorientierten Präsentation (Dinge in ihrer ursprünglichen Umgebung zu zeigen), befindet sich die französische Museumslandschaft derzeit in der Abnabelungsphase von der traditionellen zur ästhetischen Präsentation.

Neben den Typen "Gelehrtenmuseum" und "Ästhetikmuseum" ist der Typus des "Nachlaßmuseums" in

Frankreich weit verbreitet. Dies sind Museen, deren Sammlung zum größten Teil aus dem Nachlaß eines wohlhabenden Bürgers der Stadt besteht. Oftmals reicht dieser Nachlaß aus, um ein ganzes Haus einzurichten (häufig ist es sogar das des Verstorbenen) nach Art eines Realmuseums mit Eßzimmer, Salon, Empfangsraum usw. Allerdings - so real, um auch Wirtschaftsräume und die Kammern der Bediensteten zu zeigen, sind sie dann aber doch nicht. Überhaupt wird in den Nachlaßmuseen wie in vielen anderen Museen der Alltag und das Leben der unteren Bevölkerungsschichten fast vollständig ausgeblendet. Wichtig, so schien es uns, ist vor allem das "patrimoine", das nationale Kulturerbe. Dies jedoch findet sich offenbar nicht - um im Bild zu bleiben - in der Schlafkammer des Stubenmädchens, sondern im Salon der Herrschaft. Diese Auffassung mag die unverhohlene Neigung der Franzosen zum Lebensstil der Großbourgeoisie des ausgehenden 19. Jahrhunderts widerspiegeln (spürbar z.B. in der Einrichtung von Hotels, dem Angebot von Einrichtungshäusern usw.), die sich begründet in der "die Epochen und politische Regimewechsel überdauernde(n) und noch immer wirksame(n) Existenz des aristokratischen Modells der 'höfischen Gesellschaft', inkarniert in einer Pariser Großbourgeoisie, die alles Prestige und alle - gleichermaßen ökonomischen wie kulturellen - Adelsprädikate in sich vereinigt."¹⁴ Mag sein, daß nur uns es so geht, aber in keinem anderen Museum dieser Art außerhalb Frankreichs empfanden wir die Distanz zwischen Besucher und Objekt so stark wie in den französischen.

Von den französischen Stadt- und Heimatmuseen hatten wir uns ähnlich fortschrittliche Museumskonzeptionen wie in den englischen oder deutschen Schwestermuseen erhofft. Bis auf das Marseiller Historische Museum hat sich dies jedoch nicht bestätigt. Vielmehr waren die von uns besuchten Stadtmuseen eher eine Sammelstelle für das "Treibholz der Geschichte" der Stadt. Diese "Treibholz-museen" wirken willkürlich und konzeptionslos: Alles, was im Laufe der Jahrhunderte "angeschwemmt" wurde, wird ausgestellt. Mit einer konzeptionellen Idee ließen sich solche Sammelsurien durchaus ganz anregend darstellen etwa als "Ein Besuch auf dem Speicher der Stadt", aber in den von uns besuchten Museen ist - entgegen dem Charakter der Sammlung - alles dermaßen korrekt und ordentlich aufgereiht, daß man schon

sehr viel Bezug zu den Objekten haben muß, um solche Museen spannend zu finden.

Von einigen Pariser Museen sowie wenigen großen Projekten abgesehen, tut sich in der Museumsszene Frankreichs wenig, was Vorbildcharakter für andere Länder haben könnte. Sicher gibt es in der französischen Provinz versprengte Beispiele für zeitgemäße Präsentationsweisen, aber zur Avantgarde konzeptionell durchgestalteter Museen zählt wohl keines. Mit den gestiegenen und weiter steigenden Ansprüchen an die visuelle Aufbereitung von Informationen oder Botschaften, deren Standards nun mal - ob man es begrüßt oder nicht - von den Medien vorgegeben werden, und die über Werbung und Verpackung,

Schaufenstergestaltung etc. unseren Alltag begleiten sowie reflektiert werden in der Architektur von Wohn-, Büro- und Industriebauten, mit diesen Ansprüchen und Standards (die ja gerade in Frankreich vehement spürbar sind), kann die Mehrheit der französischen Museen bislang nicht mithalten. Man kann als Museum sicherlich auch Gegenbilder zum computergenerierten Perfektionismus unserer heutigen visuellen Welt aufstellen. Allerdings muß auch ein solches Gegenbild konzeptionell durchdacht und präsentationsmäßig durchgearbeitet sein: Ein simples Nebeneinanderaufreihen von Objekten in einer Vitrine reicht dazu jedenfalls nicht aus.

5. Marketing zwischen Verwaltung und Politik

5.1 Das verwaltete Marketing

Das Museumswesen in Frankreich ist - sieht man von einigen Ausnahmen ab - voll in die öffentliche Verwaltung integriert.

Das Kernstück bilden die "Musées en France" (MEF), die dem Kultusministerium zugeordnet sind. An ihrer Spitze steht der Direktor des MEF, ihm unterstehen verschiedene Gruppen von Museen:

- die "Musées Nationaux", die direkt der Zentralverwaltung unterstehen und durch Gesetz eingerichtet sind. Dies ist in erster Stelle der Louvre (und Musée d'Orsay) mit untergeordneten sechs Abteilungen der Liegenschaften in Versailles, Fontainebleau, Compiègne, das Musée Guimet, das Musée des Arts et Traditions populaires, das Musée de Cluny, die Museen Gustave-Moreau und Magnin. Andere nationale Museen sind Gebietskörperschaften oder anderen Kollektivorganisationen zugeordnet, dazu gehören: Musée National d'Art Moderne, Musée des Arts Africains et Océaniens, Les deux Musées Rodin, Musée Henner sowie weitere ca. 14 Museen, meist in der Nähe von Paris.
- die "Musées Classés", die die besonders herausgehobenen Museen in 30 Provinzstädten umfassen (von den besuchten Museen waren dies: Lyon: Beaux-Arts, Marseille: Beaux-Arts, Poitiers: Saint-Croix, Toulouse: Augustins, Tours: Beaux-Arts).
- die "Musées Controlés", die weitere 900 Museen umfassen (fast alle besuchten Museen in der Provinz gehörten zu den Musées Controlés).

Für die beiden letztgenannten Museumsgruppen gibt es im Kultusministerium eine "Inspection générale des Musées Classés et Controlés".

Während die Musées Nationaux über einen eigenen zentral abgesicherten Etat verfügen, der über die "Réunion des Musées Nationaux" verteilt wird, ist bei den anderen Museen von einer Mischfinanzierung auszugehen. In der Regel mischen sich bei diesen Museen dann einerseits die zentralen Verwaltungs-

vorgaben, andererseits, da es sich meist um städtische Museen handelt (oder um Museen, bei denen die Stadt mitfinanziert), die städtischen Vorgaben, die dazu führen, daß häufig gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit betrieben wird. So sind in den Städten der Provinz die Museen oftmals zwar nicht gleichförmig, aber doch als irgendwie zusammengehörig erkennbar.

Offensichtlich werden von Paris aus über das Kultusministerium Marketing-Vorgaben gemacht, die die Städte dann teilweise nachvollziehen. Ein Beispiel dafür dürften die Museumspässe sein, die relativ gleichzeitig in mehreren Städten eingeführt wurden - allerdings in fast allen Fällen ohne wesentliches Engagement der Betroffenen (vgl. Kap. 3.2).

Überhaupt läßt sich im Bereich der dem Kultusministerium unterstehenden Museen ein Mangel an Engagement konstatieren, der vielleicht mit dem doppelten Verwaltungszugriff (Ministerium und Stadt) verbunden ist. Dabei dürfen die Vorteile dieser Konstruktion nicht übersehen werden: Sobald zentral etwas als richtig erkannt wird und in Paris erfolgreich umgesetzt wird, dürfte dies schrittweise in die Provinz weitergereicht werden. Ein Beispiel hierfür ist die Museumspädagogik, die an erstaunlich vielen Stellen bereits verankert ist - allerdings auch mit einer überdeutlichen Ausrichtung zunächst auf Schulen und (historisch wahrscheinlich später) auf kulturelle Gruppen, denen offensichtlich große politische Bedeutung zugeschrieben wird. Man kann von daher annehmen, daß das Modell Louvre/Musée d'Orsay im Laufe der nächsten Jahre auch mehr Provinzmuseen ergreifen wird.

Allerdings gibt es neben den relativ streng durchklassifizierten Museen im Bereich des Kultusministeriums auch noch andere Museumstypen, die erwähnt werden müssen:

- die Museen der Stadt Paris, die unter der Aufsicht des Ministeriums des Inneren stehen
- die Museen des Institut de France
- die Musées des Monuments Historiques, die gewissermaßen parallel organisiert sind
- Museen anderer Ministerien, so des Bildungsministeriums (insbesondere die naturhistorischen Museen), des Verteidigungsministeriums mit vier großen militärhistorischen Museen, das Musée de l'Histoire de France (das auch dem Kulturministeri-

um zugeordnet ist), Museen des Finanzministeriums und des Justizministeriums.

- Wenig Aufmerksamkeit erfreuen sich bisher die privaten Museen, da sie sich - aufgrund der prinzipiellen Aufteilung des kulturellen Erbes auf die staatlichen und staatlich kontrollierten Museen - eher auf Randbereiche beziehen, die bei dieser Aufteilung nicht berücksichtigt wurden.

Dennoch scheint der Spielraum an diesen Randbereichen größer geworden zu sein.

- So werden die großen Unternehmen, Verbände und Handelskammern stärker in die Museumsszene einbezogen (wenn auch dahinter durchaus der Druck der städtischen Verwaltungen stehen dürfte, die Museumsszene der Stadt aus touristischen Gründen anzureichern).
- Es etablieren sich in der Grauzone zum Freizeit- und Kommerzbereich privatwirtschaftliche Einrichtungen, die sich Museum nennen (dürfen), wie die Wachfigurenkabinette.
- Das Beispiel Tours zeigt, daß sich - mit einiger Verspätung gegenüber der Bundesrepublik - auch die Szene der im weitesten Sinne Heimatbewegungen (dort zunächst ausgehend von dem archäologischen Interesse) zu artikulieren beginnt, so daß von dieser Seite her noch einige Bewegung am Rande der Museumslandschaft stattfinden dürfte.

Dies erscheint aus zwei Gründen wahrscheinlich: Einerseits ist der Großteil des Museumswesens in Frankreich fest in der Hand der Zentral- und Stadtverwaltungen. Der französische Verwaltungszentralismus macht aber - zumindest wenn man das Museumswesen betrachtet - keinen monolithischen Eindruck mehr. Die Museen der verschiedenen Ministerien sind auf durchaus unterschiedlichem Standard der Präsentation, des Marketing und der Ausstattung. Die Städte verfolgen ebenso ihre eigenen Ziele und beginnen Eigenständigkeit zu zeigen. Marseille hat sich zu diesem Zweck extra als Museumsverantwortlichen einen Konservateur des Centre Pompidou geholt. Das Verwaltungsgefüge gibt also durchaus Spielraum im Kompetenzdschungel der verschiedenen Ministerien, Regionen, Departements und Kommunen, der genutzt werden kann. Immerhin werden (Basis 1984) 49 % der gesamten Museumsausgaben in Frankreich von den Gebietskörperschaften getätigt (überwiegend den Kommunen).

Zum zweiten ist das Museumswesen in Frankreich in den letzten Jahren unter allgemein politischen Gesichtspunkten interessant geworden, womit sich mittelfristig auch anderen als den klassischen Museumsträgern Chancen eröffnen könnten.

5.2 Das politisch angestoßene Marketing

Die großen Entwicklungen in Richtung eines publikumsorientierten Marketing, wie sie an den Spitzeneinrichtungen in Paris festzustellen sind, hängen mit einer Reihe politischer Programme zusammen, in denen den Museen instrumentelle Rollen zugeordnet sind. Als Entwicklungen fallen dabei auf:

1. Kultur als Repräsentationsinstrument

Gerade Frankreich ist durch seine prunkvolle Vergangenheit besonders anfällig dafür, den Kulturbereich als Instrument eines nationalen (bis hin zum personalen) Repräsentationswillens zu benutzen. Das Centre Pompidou war vielleicht ein Beginn, auch wenn die Architektur weniger dieser Zielsetzung unterworfen zu sein schien. In den letzten Jahren hat jedoch insbesondere in Paris dieser Repräsentationsboom deutlich zugenommen: Grande Arche, Oper, Institut du Monde Arabe, Bibliothèque Nationale. Hierzu sind ganz sicher auch zu zählen die Neubauten in La Villette und der Bau der Pyramide des Louvre. Wichtig ist, daß in beiden Fällen nicht nur eine neue Architektur zu Repräsentationszwecken entstand, sondern sich auch die Marketing-Situation der Einrichtungen deutlich verändert hat. Es mag durchaus sein, daß die repräsentative Architektur vielleicht das politische Hauptziel gewesen ist, deutlich ist jedoch auch, daß Kräfte in Politik und Verwaltung den so entstandenen Marketing-Spielraum genutzt haben.

2. Kultur als Instrument der Stadtteilsanierung

Dies hat natürlich in Paris mit dem Centre Pompidou begonnen und sich fortgesetzt mit dem Forum des Halles, dem Musée d'Orsay und dem Parc La Villette. Ähnliche Pläne bestehen in Lyon mit dem Palais des Beaux-Arts und dem ehemaligen Bahnhof Brotteaux, teilweise bereits mit dem Neubau des Gare de Perrache durchgeführt, oder sind ansatzweise in Marseille mit dem Centre Bourse realisiert. Stadtteilsanie-

nung heißt hier häufig, daß durch den Wegfall ehemaliger zentraler Wirtschaftseinrichtungen wie Großmärkte, Schlachthallen, Bahnhöfe ein Vakuum entsteht, das - z.T. unter Beibehaltung der ehemaligen Architektur - kulturell gefüllt wird. Damit erhält der betreffende Stadtteil einen anderen Charakter, der nicht nur durch den Zustrom von Touristen (für die die Museen in Frankreich ja überwiegend da zu sein scheinen) gekennzeichnet ist, sondern auch durch die Nutzung des neuen kulturellen Zentrums als Einrichtung zur Umgewöhnung der ansässigen Bevölkerung. Die Museen, die in derartigen Zusammenhängen neu entstehen oder revitalisiert werden, sind deutlicher als andere bestrebt, für ihre Bevölkerung da zu sein. Insofern ist diese Indienstnahme der Museen durchaus eine Richtungsänderung. Der partielle Erfolg der Kombination von Stadtteilsanierung und Kultur sowie die Problematik bei großen Vorort-Wohnsiedlungen ohne kulturelle Beigaben läßt erwarten, daß mittelfristig auch kleinere Museumsprojekte zur nachträglichen Sanierung von sozialen Konfliktherden eingesetzt werden könnten. Für diese wären natürlich ganz spezielle Marketingkonzeptionen zu entwickeln, die den touristischen Aspekt hinten stellen.

3. Museen als Bestandteil einer neuen Kulturpolitik

Mit der Übernahme des Kulturressorts und seines Neuzuschnitts durch Jacques Lang setzte auch eine neue Kulturpolitik ein, die vor allem drei Ziele verfolgte (beispielhaft hierfür ist das Musée d'Orsay und der Louvre):

- Erneuerung und Erweiterung des Museumswesens und der Sammlungen. Ein Erneuerungsprogramm für die Museen wurde seit 1986 etabliert, das zu 60 % den Pariser und zu 40 % den Provinzmuseen zur Verfügung steht. 1986-88 sind dabei den Provinzmuseen ca. 300 Mio FF zugeflossen.
- Koordinierung der Museen mit den wissenschaftlichen und kulturellen Programmen. Mit den dabei getroffenen Maßnahmen insbesondere im museumspädagogischen Bereich wurden insgesamt im Jahr 20 Millionen Besucher in die Museen gezogen (1988). Für museumspädagogische Zwecke werden vom Ministerium etliche Millionen bereitgestellt, ebenso für die Aus- und Weiterbildung von Museumspersonal und intensiviert wissenschaftliche Arbeit an den Museen (auch in der Provinz).
- Überprüfung der administrativen Strukturen, wozu vor allem die Erneuerung von Management-Struktu-

ren (EDV-Einsatz) gehört, die durch spezielle Zuwendungen des Ministeriums unterstützt werden.

Diese Programmatik (Stand Anfang 1988) zeigt zumindest, daß man sich im Kultusministerium der Problematik bewußt ist, die die verfügbaren Statistiken der 80er Jahre ausweist und die uns bei unseren Besuchen überdeutlich geworden ist: Die Franzosen sind zwar ein Kulturvolk, aber sie gehen kaum ins Museum. Den 20 Millionen Besuchern 1988 steht in der Bundesrepublik nahezu das Dreifache (!) gegenüber und diese 20 Millionen sind auch überwiegend in der Pariser Region erzielt worden, in der sicherlich noch immer der Hauptteil der Besucher Touristen (und zwar ausländische) sind. In der Provinz ist die Situation ganz eindeutig: Viele Museen öffnen überhaupt erst in der Touristensaison - wenn sie sich um die Ortsansässigen kümmern, dann durch vom Bildungsministerium geforderte und wohl auch finanzierte Kinder- und Jugendprogramme, erwachsene Franzosen wurden von uns in der Provinz kaum gesichtet. Das museale kulturelle Erbe scheint die Franzosen weniger zu interessieren als die Teilnahme an aktuellen Diskussionen und Kulturveranstaltungen mit Bewegung (Film, Tanz, Theater).

4. Museen als Bestandteil einer neuen Wissenschaftspolitik

In einer zunehmend technisierten Welt, in der Frankreich eine technisch-industrielle Spitzenposition zu behaupten versucht, ist das naturwissenschaftlich-technische Desinteresse der Franzosen ein besonderes Manko. Das naturwissenschaftliche Interesse der Jugendlichen anzureizen, ist ein wesentliches kulturpolitisches Ziel, in dem museumsähnliche Einrichtungen eine zentrale Rolle spielen. La Villette, eher eine technische Bildungseinrichtung als ein Museum, ist der deutlichste Ausdruck dieser Politik.

Die eigentlichen technischen Museen sind lange Zeit wenig beachtet worden und unterlagen auch keiner klaren zentralen Politik. Mit dem neuen Technikboom, der vor allem über das Bildungsministerium läuft, ist auch bei ihnen eine Intensivierung zu erwarten.

Nicht ganz aus dem Auge gelassen werden sollten in diesem Zusammenhang die Arbeiten an Technologie-Parks, die eine Mittlerposition einnehmen könnten, indem sie als Freizeiteinrichtungen zunächst regiona-

les Publikum anlocken, das dann vielleicht in die technischen Museen geht. Dann müßten diese allerdings dem Präsentationsstandard der Parks folgen. Ein Beispiel eines solchen Parks ist der Park "La Futuroscope" nahe bei Poitiers.

5. Museen als Bestandteil der Bildungspolitik

Vieles weist darauf hin, daß die Bildungspolitik in Frankreich in den vergangenen Jahren vernachlässigt wurde. Dies zeigt sich u.a. überdeutlich an den Museen, die entweder dem Bildungsministerium unterstehen (Muséum d'Histoire Naturelle, Musée de l'Homme, Centre National des Arts et Métiers, das inzwischen auch als Musée National de Technique firmiert, Palais de la Découverte), den naturhistorischen Museen der Provinzen (16 musées classés, 40 musées controlés sowie einige andere Museen und botanische und zoologische Gärten), den universitären Sammlungen. Seit 1986 läuft ein Erneuerungsprogramm ("La Mission Musées"), das zunächst über mehrere Jahre mehrere Hundert Millionen Francs in die vier großen Museen brachte. Dieses Programm wird auf die Provinzen ausgedehnt, z.T. in Zusammenarbeit mit Programmen anderer Ministerien (Umwelt, Forschung, Finanzen). Für mehrere hundert Millionen Francs werden 1990 naturhistorische Museen in Grenoble, Orléans und Rouen renoviert.

Das Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports verfügt über eine "Direction de la Programmation et du Développement Universitaire", die auch die naturhistorischen Museen berücksichtigt. Für die naturhistorischen Museen wurde ein "Office de Cooperation et Information Museographique" eingerichtet. Es gibt seit 1990 weiterhin ein "Programme d'Aide à la Recherche en Muséologie Scientifique et Technique (REMUS)". Um die Öffentlichkeitsarbeit der Museen, die für die Bildungseinrichtungen wichtig sind (insgesamt wohl 187 Museen) zu stärken, wurde 1990 ein Tag der offenen Tür veranstaltet, an dem nicht nur die vier großen Museen teilnahmen, sondern auch insgesamt 56 Provinzmuseen. Hier läßt sich also absehen, daß dieser Bereich erheblich in Bewegung kommt. Dies könnte generell zumindest zu einer erneuerten Präsentationsform führen, wie sie sich etwa im "Muséum d'Histoire Naturelle" in Marseille schon andeutet.

Ob sich damit auch eine neue Marketing-Philosophie verbinden könnte, muß zunächst bezweifelt werden, obwohl die "Direction des Bibliothèques, des Musées, et de l'Information Scientifique et Technique" des Ministère de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur 1987 eine Studie von Prof. F. Birobent hat anfertigen lassen mit dem Titel "Communication-Marketing et Muséologie. Etude sur les musées d'histoire naturelle de province". Die Studie geht davon aus, daß sich ein Freizeitmarkt entwickelt, in dem viele Angebote für ein großes Publikum miteinander konkurrieren. Dies bewirkt eine Entwicklung zu einer Massenkultur, in der insbesondere das Fernsehen und die Werbung eine zentrale Rolle spielen. Diese verändern Wahrnehmungsgewohnheiten und Verständnissfähigkeiten des Publikum, damit verändern sich auch die Motivationen des Publikums. Dem müssen die naturhistorischen Museen mit neuen Präsentationsweisen entgegenkommen. Dabei sollte nicht von einer rein kinderorientierten Besuchertypologie ausgegangen werden. Unter Marketing-Gesichtspunkten sind die potentiellen Marktpartner im Ressourcen-Marketing ebenso zu beachten wie die reinen Besucher (differenziert nach Alter, Bildung, Geschlecht, Herkunftsort, sozioprofessionelle Kategorien, Gruppengröße, Schüler/Nicht-Schüler).

Die Kommunikation mit dem potentiellen Besucher betrifft vor allem die Konservatoren, die sich der unterschiedlichen Kommunikationspartner bewußt werden müssen. Sie müssen eine offene Kommunikation anstreben, in der sie den mit Museumsfragen nicht vertrauten Kommunikationspartner Museumsanalogien nahebringen müssen. Marketing muß von der Marktkenntnis ausgehen. Auf die Markterkundung kann dann der Marketing-Mix aufsetzen, für den eine Optimierung der folgenden Parameter anzustreben ist:

- Produktpolitik, bei der sowohl Lebenszyklus, als auch der Lebensbezug der Produkte zu beachten ist. Die verschiedenen Produkte sollen zu Produktfamilien zusammengefaßt werden
- Preispolitik (Reduktionen etc.)
- Kommunikationspolitik
- Distributionspolitik.

Das Gutachten macht zwar klar, daß sich Museen in einer Wettbewerbssituation befinden könnten, läßt aber offen, warum sie sich dieser Wettbewerbssituation stellen sollten (vielleicht, weil die Annahme zu-

grundliegt, daß dies gewissermaßen von oben verordnet wird). Es führt darüber hinaus nur einige allgemeine Marketing-Prinzipien auf Hauptseminar-Niveau ein, die überhaupt nicht auf die Museumssituation bezogen werden. Immerhin indiziert das Gutachten aber - bei aller Oberflächlichkeit, die ihm attestiert werden muß -, daß auch in diesem lange vernachlässigten Bereich des Museumswesens das Marketing-Denken beginnt, sich zu regen.

5.3 Fazit

Das französische Museumswesen befindet sich in Bezug auf Marketing-Konzeptionen in einem gerade erst beginnenden Umbruchprozeß, der allerdings dringend nötig ist. Dieser Umbruchprozeß ist nicht harmonisch flächendeckend, sondern aufgrund der unterschiedlichen Zuständigkeiten auch in einer Zentralverwaltung sektoral und regional unterschiedlich. Auf der einen Seite kann vermutet werden, daß bei Ansammlung hinreichender Erfahrungen in den großen Pariser Museen und der Ausbildung entsprechenden Sachverstands in der Verwaltung ein Infiltrationsprozeß zunächst in die anderen Museen der Pariser Region und dann in die Provinz einsetzen wird, der möglicherweise aufgrund der zentralen Weisungs-, Finanzierungs- und Vermittlungsmöglichkei-

ten schneller flächendeckend wirksam werden könnte als in anderen Ländern. Dem steht entgegen, daß insbesondere in der Provinz der Infiltrationsprozeß eben aufgrund der zentralistischen Möglichkeiten relativ schematisch aufgenommen wird und sich weitgehend am vertrauten "Schlendrian" des Personals aufreibt, sofern nicht lokal besonders günstige personelle oder politische Voraussetzungen gegeben sind.

Ob die politische Dimension des Museums-Marketing in Frankreich so weit reicht, daß eine Koppelung von Finanzierung und Markterfolg vorgenommen wird (wie sich im Beispiel La Villette andeutet), kann zur Zeit nicht beurteilt werden. Dies hängt u.a. auch damit zusammen, daß sich mittelfristig zwei unterschiedliche Tendenzen gegenüberstehen: Das Interesse von Bildungs- und Kulturpolitik, die Museen zu einem kulturellen Faktor für die eigene Bevölkerung zu machen, und das für 1993 erwartbare intensivierte Interesse der Städte, erfolgreich am europäischen Touristenmarkt zu bestehen. Beide Positionen müßten miteinander verbunden werden. Dies konnte bisher recht erfolgreich mit den Jumbo-Museen in Paris demonstriert werden, ob sich dies allerdings auf breiterer Basis durchsetzen und -halten läßt, ist bisher nicht erkennbar.

6. Die Frage der Übertragbarkeit

Auch wenn das Prinzip der Zentralverwaltung in der Bundesrepublik Deutschland nicht gilt, sollten einige Aspekte des französischen Wegs nicht unbeachtet bleiben. Die Situation in den französischen Provinzen ist zunächst einmal ein warnendes Beispiel dafür, wie sich in der festen Hand der zentralen und städtischen Verwaltung (um nicht vom "Würgegriff" zu sprechen) Sterilität breit macht. Doch selbst in dieser - aus Marketing-Sicht doch recht desolaten - Situation entwickeln sich deutliche Ansätze eines neuen Bewußtseins. Die oben dargestellten programmatischen Tendenzen bringen Bewegungen zustande, von denen Museen und Besucher profitieren können.

Einige dieser Bewegungen zeigen allerdings unverkennbar, daß nicht die Museen wegen ihrer eigenständigen kulturellen Rolle innoviert, sondern für andere politische Zielsetzungen instrumentalisiert werden. Museums-Marketing wird zum Bestandteil übergreifender Marketing-Bezüge wie des Stadt-Marketing. Darin liegen Chancen und Gefahren: Gefahren, wenn diese Marketing-Einbindung der Museen "von oben" über ihre Köpfe hinweg geschieht, Chancen, wenn Museen diesen wohl unvermeidlichen Trend aufgreifen und sich in ihm selbstbewußt und aufgeschlossen profilieren. Letzteres ist am ehesten bei den Flaggschiffen festzustellen, die natürlich die besten Voraussetzungen mitbringen (größere personelle und sachliche Spielräume, größeres Verhandlungsgewicht). Von ihnen wird mit einiger Sicherheit ein Ausstrahlungseffekt ausgehen (z.T. auch personeller Art). Dies ist ja das Prinzip des französischen Systems (vom Zentrum in die Provinzen): Die Flaggschiffe dienen immer als Beispiel für die anderen und je uninnovativer sie sich zeigen, desto weniger erfüllen sie Vorbildfunktionen und erschweren es den anderen, die nicht in der gleichen günstigen Position sind, sich zu orientieren. Dies ist bei den großen bundesdeutschen Museen zur Zeit nicht zu beobachten, für sie sind eher die französischen Flaggschiffe Orientierungspunkte geworden.

Der Transformationsprozeß von der modernen in die postmoderne Gesellschaft ist eine Diskussion, die in

Frankreich sehr viel früher und unverkrampfter begonnen hat als in Deutschland, und der auch und vor allem unter Bildungsgesichtspunkten gesehen werden muß. Dabei scheint von der zentralen Kulturpolitik den Museen eine wesentliche Rolle zugewiesen zu werden, der sie nahezu zwangsläufig zu Marketing-Konzepten führt. Daß Bildung im Zeitalter der Medienvielfalt neue Formen annehmen muß, ist zwar eine Binsenweisheit, aber auch Binsenweisheiten müssen erst begriffen und umgesetzt werden. Kulturpolitisch scheint man damit in Frankreich begonnen zu haben. Aufgrund der föderativen Struktur der Bundesrepublik ist dieser Weg hier sicher so nicht begehbar, aber dennoch notwendig. Ansätze sind auch in der Bundesrepublik zu beobachten, meist angestoßen von einzelnen Personen und eher gegen die Finanz- und Kultusbürokratie. Daß die Bildungsfunktion von Museen nicht in die Ecke der Museumspädagogik gedrängt werden darf, sondern ein wichtiges Element des gesellschaftlichen Transformationsprozesses darstellen kann, ist weder auf Bundes- noch auf Länderebene deutlich artikuliert. Hier verweist Frankreich auf ein Politikdefizit in der Bundesrepublik und bietet gleichzeitig einen Weg, der auch in einem föderativen Staat gangbar ist: den der Programme. Förder- und Hilfsprogramme, die es den Museen ermöglichen, aktiv in den Transformationsprozeß einzugreifen, sind auf allen Ebenen der öffentlichen Hand und der privaten Initiativen möglich und - besonders mit Hinblick auf die neuen Bundesländer - dringend geboten.

Daß Museen und Ausstellungen stadt- und regionalpolitische Bedeutung haben können (Stichwort "Umwegrentabilität"), wird auch in der Bundesrepublik an einigen Stellen gesehen (z.B. mit starker privatwirtschaftlicher Unterstützung im Ruhrgebiet). Museen dürfen allerdings nicht auf diese Rolle beschränkt werden. Einige herausragende Beispiele in den USA, aber auch in Frankreich, legen den Schluß nahe, daß ein stadt- und regionalpolitisches Museum um so erfolgreicher in dieser Funktion ist, je besser und ehrlicher es sich - gewissermaßen als gesunde Basis des Geschäfts - den lokalen Klientelen öffnet. Das schafft Vitalität, an die sich auch die Touristen gerne erinnern. In diesem Zusammenhang ist daran zu erinnern, daß mit dem gemeinsamen Markt in Europa sich der Wettbewerb um Touristen und deren Kaufkraft in eine neue Dimension bewegen wird, in der auch den Museen eine wichtige Rolle zukommen wird. Der

Wettbewerb wird sich verschärfen, nicht nur um Touristen, sondern auch im Bereich der gesamten Sekundärprodukte von Museen (von Weiterbildungskursen bis zu T-Shirts). In diesem Wettbewerb der Regionen und Städte liegt ebenso ein internationaler Wettbewerb der Museen. Dies wird zumindest an einigen Stellen in Frankreich durchaus so gesehen.

In dieser Situation deutet sich ein Aspekt für Frankreich besonders an: die Einbeziehung der neueren Technologien in den Museumsbetrieb. Beispielhaft muß auf das Musée d'Orsay verwiesen werden, das mit seinen interaktiven Bildplattensystemen nicht nur wichtige Möglichkeiten der Hintergrundinformation im Museum selber bereitstellt, sondern damit auch ein Produkt anbietet, das in der Lage ist, als Werbeträger weltweit zu fungieren. Produkte dieser Art können dazu dienen, die bisher in den einzelnen Museen konzentrierte Forschungsarbeit zu internationalisieren. Bei dem überall feststellbaren technischen Spieltrieb der Franzosen ist zu erwarten, daß die Einbindung dieser Technologien ins Museum und deren Ausbeu-

tung für Museumszwecke sehr viel schneller vor sich gehen wird als in der Bundesrepublik. Dabei sollte nicht übersehen werden, daß die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien erhebliche Potentiale gerade im Museumswesen bergen, deren Nutzung durchaus zu einem eigenen Wirtschaftszweig führen kann. Auch dieser wird sich dem europäischen Wettbewerb stellen müssen und die Anzeichen sind deutlich, daß hier die Bundesrepublik eine wichtige Entwicklung noch nicht energisch genug mitvollzieht.

Frankreich kann aufgrund seiner anderen Verwaltungsstruktur kein Vorbild für die Bundesrepublik sein. Aber der Vorteil einer zentralistischen Kulturpolitik kann es sein, Zeichen der Zeit früher zu erkennen als dies in dezentralen Systemen der Fall ist. Die Realisierung braucht dann ihre Zeit aufgrund der natürlichen Trägheit eines zentralistischen Systems. Die Einsichten in kulturpolitische Zusammenhänge sollte sich auch ein föderatives System zu eigen machen können. In dieser Hinsicht wäre tatsächlich einiges zu übertragen.

7. Auf der Suche nach neuen Funktionen

London

Wenn auch Großbritannien nicht zentralistisch regiert und verwaltet wird wie Frankreich, so ist es doch unumstritten, daß London - ähnlich wie Paris - in allem, was es tut, Maßstäbe setzt, daß von der Art und Weise, wie hier diskutiert wird, eine Signalwirkung ausgeht für entsprechende Institutionen im ganzen Land, insofern hat natürlich London Vorbildfunktion. Dies gilt ebenso für das Museumswesen und so sind denn auch die Londoner Museen in gewisser Weise wegweisend für die Museen in der Provinz, ohne daß diese jedoch nicht auch selbstbewußt genug wären, eigene Wege zu gehen.

Nicht nur die Zahl der Londoner Museen ist groß, auch die Sammlungsgebiete sind äußerst vielfältig. Es klingt im ersten Moment paradox, aber gerade diese Vielfältigkeit entschärft die Konkurrenzsituation der Museen untereinander. Wohl fast jedes Bedürfnis kann abgedeckt werden sowohl hinsichtlich des Sammlungsgegenstands, als auch hinsichtlich des Umfelds. Alle diese Angebote zusammen formieren eine Museumslandschaft, in der sich die Museen bis zu einem gewissen Maß eher ergänzen, als daß sie miteinander konkurrieren.

Dennoch ist die Konkurrenz groß. Die Freizeitangebote einer Weltstadt wie London sind immens: Kino, Theater, Musikveranstaltungen, Botanische und Zoologische Gärten, historische Sehenswürdigkeiten, Parks und Erlebnisparks, Sportveranstaltungen und Einkaufsmeilen sind nur einige der Wettbewerber, gegen die sich Londoner Museen durchzusetzen haben. Mit welchen Mitteln sie dies im einzelnen versuchen, soll im folgenden aufgezeigt werden.

Die Auswahl der von uns besuchten Museen umfaßt sowohl große als auch kleinste, alteingesessene ebenso wie junge ungestüme, private wie staatliche Museen.

Beginnen wir mit dem Kunstmuseum Londons schlechthin, das natürlich mehr ist als nur ein lokales Londoner Kunstmuseum: der

National Gallery

1824 vom Parlament gegründet, gilt die National Gallery als eine der überragenden Sammlungen europäischer Kunst des 13. bis frühen 20. Jahrhunderts in der Welt. Ihrer Bedeutung entspricht auch ihre Lage am Trafalgar Square, dem repräsentativsten Platz der Stadt, im administrativen und touristischen Herzen Londons. Um fehlende Aufmerksamkeit von Seiten der Besucher und der Öffentlichkeit überhaupt braucht sich die Galerie keine Sorgen zu machen - erst recht nicht seit der Eröffnung des architektonisch umstrittenen Anbaus, der von der Familie Sainsbury finanziert wurde, und nun Werke der Frührenaissance beherbergt mit Sälen, die eigens auf spezifische Bilder der Sammlung zugeschnitten sind.¹⁵ Doch nicht nur der architektonische Rahmen ist für diese Bilder neu, auch die Art der Hängung. Anders als üblich werden die Werke nicht nach Schulen geographisch getrennt, sondern in einem chronologischen Zusammenhang gezeigt, der dem Besucher erlaubt, die Sammlung in neuem Licht zu sehen. Die Absicht, die neue Art der Hängung auch auf den Altbau zu übertragen, indiziert, daß das Haus insgesamt neue Wege beschreiten will, Wege, die nicht nur kunsthistorisch von Interesse sind, sondern auch dem Durchschnittsbesucher ungewohnte Seherlebnisse vermitteln.

Wenn auch bereits die Anzahl touristischer Besucher eine sicherlich vollauf zufriedenstellende Besucherstatistik ergibt, so kümmert man sich doch ebenso um den in London und Umgebung ansässigen Besucher:

- Mit den monatlich erscheinenden *National Gallery News* bemüht man sich, in kurzen Beiträgen zu Bildern des Monats, speziellen Aktivitäten des Hauses und seiner Mitarbeiter sowie mit dem monatlichen Gesamtprogramm ("Events") der Galerie kontinuierlich Kontakt zum Besucher zu halten.

Die News werden gesponsert vom Londoner Auktionshaus Phillips. Sie sind kostenlos im Museum erhältlich bzw. werden für eine Jahres-

gebühr von 5 Pfund zugeschickt.

Zum Zeitpunkt unseres Aufenthalts lag im Museum ein Fragebogen zu den News aus (Art und Häufigkeit des Bezugs, Wünsche, Verbesserungsvorschläge).

- Unter der Überschrift "*Brief Encounters*" werden in regelmäßigen Abständen zwei Gemälde, die durch ihre Technik, ihren Stil oder ihre Thematik miteinander in Beziehung stehen, einander gegenübergestellt und verglichen. Sowohl über Informationen vor Ort (Texte, zusätzliches Bildmaterial) als auch in eigens gedruckten Faltblättern werden dem Besucher Herkunft, Unterschiede und Gemeinsamkeiten der vorgestellten Bildpaare vermittelt.
- Eine weitere, von dem Unternehmen ESSO gesponserte Ausstellungsreihe beschäftigt sich mit der Herstellung von Bildern, den technischen Problemen etwa mit dem zur Verfügung stehenden Material oder den Schwierigkeiten, die selbst auferlegten Ansprüche umzusetzen. Unter dem Titel "*Art in the Making*" lief zum Zeitpunkt unseres Besuchs die dritte und vorläufig letzte derartige Ausstellung.

Die direkte Betreuung des Besuchers besteht aus allen Komponenten eines guten Standard-Angebots:

- *Führungen* durch die Sammlung werden - bis auf Sonntag - zweimal pro Tag angeboten
- *Vorträge*, die in Vortragsreihen zu aktuellen Ausstellungen eingebunden sind, finden an 5 Tagen der Woche statt (allerdings zu einer Tageszeit (13 Uhr), die Berufstätige deutlich ausschließt).
Zu bestimmten Anlässen, werden spezielle Vorträge angeboten, zu Ostern z.B. "Easter Talks".
- Einschlägige *Filme* (ca. 20 Minuten Dauer) werden jeweils montags gezeigt (ebenfalls um 13 Uhr). Hierbei handelt es sich in den meisten Fällen offenbar um Videos, die von der museumseigenen Video-Abteilung produziert wurden und auch käuflich zu erwerben sind (im Museumshop oder auf dem Versandweg).
- Mit der Eröffnung des "Sainsbury Wing" ist zu den üblichen gedruckten Informationsmedien eine neue Form der Informationsvermittlung, speziell für junge Besucher, hinzugekommen: die "*Micro Gallery*". Dieses von American Express gesponserte Projekt versteht sich als

eine visuelle Enzyklopädie, die es erlaubt, über Bildschirme (12 touch screens) Hintergrundinformationen zu über 2.000 Gemälden abzurufen. Ausgabemöglichkeiten über Laser-Drucker sind bei den meisten Workstations gegeben.

- Das Education Department bemüht sich um eine umfassende Betreuung der Schulen: Gallery talks, holiday quizzes und Vorträge werden ebenso arrangiert wie Musikveranstaltungen, Demonstrationen bestimmter Arbeitstechniken, Lesungen, Wettbewerbe und Videovorführungen. Dias können ebenso ausgeliehen werden wie Clipboards für das Lernen vor Ort. Arbeitsbögen für Schulklassen stehen für unterschiedliche Altersgruppen und zu unterschiedlichen Themen bereit.
- *Restaurants* sind durch den Anbau gleich doppelt vorhanden, ebenso wie *Museumsläden*, die nicht nur museumseigene Publikationen und Druckerzeugnisse verkaufen, sondern auch Kunstbücher überhaupt. Wie im angelsächsischen Raum üblich, werden daneben alle möglichen Artikel verkauft, deren einzige Beziehung zum Museum darin besteht, daß dessen Name darauf gedruckt ist. Es ist übrigens immer wieder faszinierend zu beobachten, mit welcher Begeisterung Kinder diese Läden stürmen ...
- Für die temporären Sonderausstellungen werden zusätzlich eigene Verkaufsstände direkt am Eingang zur Ausstellung eingerichtet.

Ebenso wie die meisten anderen Museen in Großbritannien braucht auch die National Gallery dringender denn je die Unterstützung von privater Seite. In mehreren Broschüren sowie einem extra Faltblatt mit versandfertigem Formular wird zu Spenden im Sinne der "Deed of Covenant" (vgl. Kap. 8.1) oder anderer Formen aufgerufen. Die National Gallery hat 5 Fonds eingerichtet, für die gespendet werden kann:

- The Building Fund
- The Education Fund
- The Framing and Furniture Fund
- The Picture Purchase Fund
- The Endowment Fund

Für jeden Fonds wird noch einmal gesondert geworben. Darüber hinaus taucht auch die Frage nach der Berücksichtigung der National Gallery im Testament

in vielen Broschüren und Faltblättern auf ("Have you thought of remembering the National Gallery in your will?").

Zweifelsohne betreibt die National Gallery ein Marketing, wie man es von einem Haus solcher Größenordnung und Reputation erwarten kann. Besonders erfreulich ist, daß die Öffentlichkeitsarbeit bereits bei der Sammlung selbst ansetzt. Mit der Neuorientierung hinsichtlich der Hängung und Präsentation der Gemälde werden Wege beschritten, die übrigens nicht nur den Besuchern, sondern auch den Bildern gut tun.

Bislang ist das Erscheinungsbild der Informationsmaterialien noch uneinheitlich. Das von uns gesammelte Material enthält zum Teil gar kein Logo oder ein korinthisches Kapitell oder eine Zeichnung des Gebäudes oder sogar das Wappen des Hauses Windsor als Logo. Es ist aber zu vermuten, daß man nach der Umbruchphase, in der sich die Galerie offensichtlich derzeit befindet, letztlich doch auch zu einem Corporate Image gelangt.

Die National Gallery ist täglich von 10 bis 18 Uhr, sonntags von 14 bis 18 Uhr geöffnet, der Eintritt ist frei.

Victoria & Albert Museum

Das Victoria & Albert Museum ist in den letzten Jahren mehr wegen seiner radikalen Umstrukturierung und unorthodoxen Personalpolitik in den Schlagzeilen gewesen als aufgrund seiner Kunstsammlungen, die zu den bedeutendsten der Welt zählen und neben Gemälden und Skulpturen auch Porzellan, Kostüme, Teppiche und Möbel umfassen - nicht nur aus dem europäischen Raum, sondern auch aus Ostasien, Indien und der islamischen Welt.¹⁶

Ausgelöst wurde der Aufruhr, der Schlagzeilen wie "The Ruin of the V&A" (The Guardian), "Cultural Clash in South Kensington" (Financial Times) oder "Abstieg zum Amüsierbetrieb?" (Der Tagesspiegel) produzierte, durch ein 1984 eingesetztes "Board of Trustees", das die Aufsicht vom bis dahin zuständigen Department of Education and Science übernahm. Nicht nur die neue Organisationsform an sich, sondern vor allem die Besetzung des Aufsichtsrats mit

Geschäftsleuten und politischen Gefolgsleuten der damaligen Premierministerin Thatcher erregte die Gemüter. Hinzu kam 1988 die überraschende Berufung von Elizabeth Esteve-Coll auf den Direktorenposten, einer Kunsthistorikerin zwar, die sich aber bis dahin eher als tüchtige Bibliotheksleiterin hervorgetan hatte. Eine "einstmals große nationale Institution"¹⁷ in den Händen gewissenloser Geschäftemacher und politischer Hardliner, die noch dazu allesamt Kunstbanausen sind, geleitet von einem wissenschaftlichen Nobody? Man könnte es so sehen. Andererseits bedarf es in Zeiten wirtschaftlicher Regression und rigider Kürzungen staatlicher Subventionen nicht umso mehr managementererfahrener Köpfe, um ein Museum "über die Runden" zu bringen?

Angesichts der Tatsache, daß seit 1986 die staatlichen Zuschüsse gemäß der Anzahl der Angestellten festgesetzt wurden und die Regierung nur noch 92% der Gehälter (für 760 Beschäftigte) finanziert, wurde noch 1986 eine Handelsgesellschaft, "V&A Enterprises", gegründet mit Tochterunternehmen für die Bereiche Gallery, Shop und Licensing, die zu 100% im Besitz des V&A-Museums sind. Diese Unternehmen sind nicht an das Haushaltsrecht des öffentlichen Dienstes gebunden: Entstehende Gewinne (für 1990 waren dies immerhin 200.000 Pfund) können also ebenso einbehalten werden wie Spenden von Seiten Dritter (bislang ca. 750.000 Pfund) entgegengenommen werden können.

Im gleichen Jahr der Gründung der Handelsgesellschaft wurde die Presse- und Informationsstelle aufgewertet zum Marketing Office. Als erste Maßnahmen zur Erhöhung der Besucherzahlen wurden zwei umfassende Studien zur Besucherforschung erstellt, im November 1987 wurde ein Marketing Manager eingestellt, der - und dies wurde im Gespräch besonders deutlich - Marketing nicht nur träger- und sponsororientiert begreift, sondern auch besucherorientiert, und somit auch die Ausstellung selbst in sein Marketingkonzept einbezieht.

Dies erscheint besonders dringlich, denn das Image des V&A ist bislang das eines verstaubten, behäbigen, traditionell viktorianischen Museums gewesen. Dem will man nun entgegenwirken, - zum einen durch publikumsfreundlichere Ausstellungspräsentationen,

- zum anderen durch ein breites Spektrum an Sonderausstellungen sowie durch das Vorstellen der eigenen Sammlungen (die meisten Leute, so wurde uns berichtet, wissen gar nicht so genau, was das V&A eigentlich enthält).

Besonders ausgeprägt scheint das bisherige Image in den Schulen und bei Familien zu sein. Macht dieser Teil 70% der Besucher des benachbarten Natural History Museums aus, so sind es beim V&A ganze 5%. Folglich bilden denn auch Kinder über die Ansprache der Schulen und Eltern eine wichtige Zielgruppe des "neuen" V&A. Die Leitung der museumspädagogischen Abteilung ist neu besetzt worden, Lehrprogramme und Lehrmaterialien für Schulen werden ausgearbeitet, die Verankerung im Nationalen Curriculum ist angestrebt. Dennoch will man darauf achten, den Lernaspekt nicht überzubetonen. Angezielt ist das Image eines lebendigen, interessanten Ortes. Dieses Image soll nicht nur über gezieltere Besucheransprache erreicht werden sowie durch wirksamere Anzeigenkampagnen (ein erster Ansatz war ein Plakat mit dem Slogan "Eine Top-Kneipe mit einem ganz netten Museum dran"), sondern auch durch eine Veränderung des Produkts selbst, durch Schaffung einer "Produktmarke V&A" mit unterschiedlichen Produktformen (wie eben Education Programmes, V&A Club usw.).

Seit 1988 existiert der V&A Club. Für einen Jahresbeitrag von 16 Pfund können Mitglieder an den jeweils mittwochs stattfindenden Klubabenden teilnehmen, "the perfect opportunity to view galleries and current exhibitions, hear lectures and live music, and enjoy a drink or meal, all in the delightful evening atmosphere of London's most beautiful museum."¹⁸ In einem speziellen Veranstaltungskalender wird aufgeführt, was alles an diesen Abenden zwischen 18.45 und 21.30 Uhr zu erleben ist: Führungen durch einzelne Abteilungen, kleine Konzerte, Demonstrationen Vorbereitungsabende auf eine geplante Studienreise usw. All diese Leistungen sind für Mitglieder und eine Begleitperson frei.

In die Abende integriert ist eine Vortragsreihe "V&A Club Member's Lectures" (Mitglieder 2,50 Pfund, Begleitperson 3,50 Pfund), die einen Blick hinter die Kulissen des Museums ermöglichen will, sowie spezielle "Face to Face Lectures" mit prominenten Persönlich-

keiten (6,50 Pfund für Mitglieder, 7,50 Pfund für Gäste).

V&A-Klubmitglieder erhalten regelmäßig den Veranstaltungskalender des Museums, ein kostenloses Plakat nach Wahl, Ermäßigungen auf einige V&A-Kurse sowie Gutscheine für das V&A-Restaurant und die "Majestic Wine Warehouses". Der Klub hatte Ende März 1989 5.500 Mitglieder.

Eine höhere Stufe der Mitgliedschaft bilden die "Friends of the V&A". Für einen Jahresbeitrag von 25 Pfund (für Personen unter 24 Jahren 20 Pfund) genießt man zum einen alle Vorteile der Klubmitgliedschaft, hat freien Eintritt ins V&A sowie in die dem V&A angegliederten Einrichtungen wie Apsley House (Wellington Museum), Bethnal Green Museum of Childhood und Theatre Museum, bekommt 10% Rabatt im Museumshop sowie einen speziellen Newsletter, zum anderen aber soll man sich - wie der Begriff "Freund" schon indiziert - auch ein wenig für das Museum engagieren: Dies kann darin bestehen, daß man als Mitglied der Special Support Organisation beim "Aufpolieren" ("refurbish") der Sammlung finanzielle Hilfe leistet, als Volunteer Führungen durch das Museum anbietet oder am Informationsschalter Auskunft gibt. Die "Friends" verstehen sich vornehmlich als eine das Museum personell und finanziell unterstützende Einrichtung.

Besonders aufmerksame Betreuung erfahren die finanzstarken Sponsoren und Wohltäter des Museums. Ein vierköpfiges Team aus der oberen Leitungsebene bemüht sich persönlich um sie, für sie werden spezielle Veranstaltungen im Museum arrangiert, an denen auch die Direktion und die Aufsichtsräte teilnehmen.

Alle hier erwähnten Initiativen existieren erst seit der Umstrukturierung des Museums.

Vom oben erwähnten befürchteten Ruin des V&A-Museums ist vor den Kulissen bislang nichts zu spüren. Dies liegt zum einen sicher an der hohen Anzahl der Beschäftigten, die schon aufgrund ihrer Menge allzu starke Turbulenzen von "oben" abfedern, zum anderen in der Sache selbst: Gleichgültig wie ein Museum geführt wird, die Objekte sind so schön, so kostbar und auratisch wie eh und je - eher sogar noch

vorteilhafter zur Geltung kommend in jenen Abteilungen, die bereits neu gestaltet sind.

Ein Beispiel dafür, wie konsequent die Vorstellung einer neugestalteten Abteilung durchgezogen wird (man kann fast schon von Promotion sprechen), ist die Nehru Gallery. Die Eröffnung dieser Galerie indischer Kunst wurde von einem Veranstaltungsprogramm speziell zu diesem Themenkreis begleitet, das nicht nur die Eröffnungswoche umrahmte, sondern sich über mehrere Wochen hinzog. Darunter gab es auch Gemeinschaftsaktionen: So veranstaltete die National Portrait Gallery zur gleichen Zeit eine thematisch ähnliche Ausstellung. Verbunden war diese Ausstellung mit einer Verlosung: Jeder Besucher, der bis zu einem bestimmten Stichtag in der National Portrait Gallery war, konnte mit einem Losschein, der aber nur in der Galerie selbst abgegeben werden durfte, an der Verlosung eines Buches über indisches Kunstgewerbe teilnehmen. Im V&A ausgelegte Prospekte machten auf Ausstellung und Verlosung aufmerksam.

Gleichzeitig mit der Eröffnung der neuen Abteilung wurde auch das Sortiment des Museums ladens um Indisches aller Art erweitert: Kataloge, Postkarten, Kalender und Adreßbücher mit indischen Motiven als Einband, gerahmte Drucke und Plakate bis hin zu Geschirr, Stoffen, Bettbezügen und Tapeten mit indischen Mustern, die in Zusammenarbeit mit der Einrichtungsfirma Habitat ("Habitat/V&A Collections") hergestellt werden und auch in allen Habitat-Filialen erhältlich sind.

Fast unnötig zu sagen, daß auf die neueröffnete Galerie mit mehreren unterschiedlich gestalteten Faltblättern hingewiesen wurde, daß Bestellformulare für einschlägige Publikationen ausgelegt wurden, daß auch die direkt "Betroffenen", also der indische Teil der Bevölkerung, angesprochen wurde und als Vorankündigung sowie zur Eröffnung der Galerie ein Faltblatt in 6 indischen Sprachen gedruckt wurde.

Die nächste Galerieeröffnung ist bei Erscheinen dieses Berichts bereits vollzogen. Im Sommer 1991 wurde die nach ihrem chinesischen Sponsor benannte T. T. Tsui Gallery eingeweiht. Weil er selbst vor 13 Jahren nur auf Bitten die Sammlung chinesischen Porzellans sehen konnte, die Abteilung war wegen Mittel-

kürzungen vorübergehend geschlossen, spendete er nun dem V&A 1,25 Mio. Pfund, unter anderem mit der Auflage, die Abteilung stets für das Publikum geöffnet zu halten.

An dieser Stelle ist anzumerken, daß das V&A offenbar wenig Schwierigkeiten damit hat, die Namen der Sponsoren auch deutlich herauszustellen: So gibt es die Toshiba Gallery of Japanese Art, den Pirelli Garden und den "Mobil Guide to the Museum", ein von Mobil Oil finanziertes Führungsheft, das dem Besucher die Orientierung im Museum erleichtern will.

Nicht nur die Sammlungen des Museums sind vielfältig, auch die Veranstaltungsangebote an den Besucher.

- Von Dienstag bis Samstag finden kostenlose "Gallery talks" zu unterschiedlichen Themen statt (wenn erwünscht, auch auf Französisch, Italienisch, Spanisch), einmal pro Monat speziell für Sehbehinderte.
- Besonders ausgeprägt ist das *Kurs-Angebot*. Im Veranstaltungskalender für Januar bis April 1991 werden 17 Kurse vorgestellt, davon 7 Mal- und Zeichenkurse. Die restlichen 10 Kurse haben Vorlesungscharakter, decken Themen wie "Rococo Art and Design", "Fashion in the 19th Century" usw. ab und sind als 3- bis 10-tägige Crash-Kurse oder in Trimesterform konzipiert. Der "V&A Year Course" umfaßt 3 Trimester. Darüber hinaus werden eintägige "Study days" organisiert. Die Kurse sind gebührenpflichtig und offenbar für ein gehobenes Publikum gedacht, denn sie sind nicht gerade billig (60 bis 175 (!) Pfund für die Zeichenkurse, 60 bis 350 (!) Pfund für die Vortragsveranstaltungen). Bei den Vortragsveranstaltungen gibt es auch Tageskarten (zwischen 15 und 30 Pfund), die Studientage kosten 20 bis 30 Pfund. Die üblichen Ermäßigungen werden gewährt, die Bezahlung kann auch über Kreditkarten (4 Unternehmen zur Auswahl) erfolgen. Zu jedem Kurs existiert ein Programmheft, zusätzlich sind alle Programmangebote in einer zusammenfassenden Broschüre aufgeführt.
- Der V&A Club hat 1991 ein Angebot von *Studienreisen* ins Leben gerufen, das sich besonders intensiv dem kulturellen Erbe Osteuropas widmen will. Mit Reisen durch Polen (14 Tage,

1390 Pfund) bzw. nach Prag und Warschau (7 Tage, 1135 Pfd.) hat man dieses Programm im Frühjahr 1991 eröffnet.

Die Höhe des Eintrittspreises ist nicht vorgegeben, sondern beruht auf freiwilligen Spenden. Dies führte anfangs (1985 und 1986) zu einem Besucherrückgang um 40%, der sich nun aber langsam wieder an ursprüngliche Besucherzahlen angleicht.

Das Victoria & Albert Museum ist Montag bis Samstag von 10 bis 17.50 Uhr sowie Sonntag von 14.30 bis 17.50 Uhr geöffnet.

The Natural History Museum

Gleich neben dem Victoria & Albert Museum liegt das Natural History Museum. Das Museum gehörte bis 1963 zum Britischen Museum, ist jetzt aber eine eigenständige Institution. 1985 übernahm es das benachbarte Geological Museum und zeigt nun Exponate aus allen Bereichen der Geologie und Biologie. In der Art, wie es sie zeigt, unterscheidet sich das Natural History Museum grundlegend von den meisten anderen naturkundlichen Museen. Der gravierendste Unterschied liegt darin, daß das Natural History Museum in seinen Ausstellungen sehr aktualitätsbezogen arbeitet. Es versteht sich nicht nur als ein Ort, an dem die Vielfalt unterschiedlicher Lebensformen dokumentiert wird (was der übliche Ansatz naturhistorischer Museen ist), sondern auch als ein Ort, an dem die drängenden Fragen und Probleme unserer Zeit zu Bewußtsein gebracht und diskutiert werden. Dieses Anliegen vermittelt es mit Hilfe der neuesten Technik und modernster Präsentationsformen. Optisch zusammengehalten werden Themen und Ausstellungsbereiche durch ein farblich einheitliches Erscheinungsbild, beginnend von Wegweisern und Leitsystemen bis hin zu den Uniformen des Aufsichtspersonals.

Sein Erfolg - will man ihn zahlenmäßig messen - gibt ihm recht. Das Museum ist überaus stark besucht, insofern quirlig und laut. In bestimmten Kreisen würde man sagen, das Museum "brummt" - und das muß es auch, denn das Natural History Museum muß pro Jahr 0,5 bis 1 Mio Pfund selbst aufbringen. Es ist also darauf angewiesen, möglichst viele Besucher anzuziehen und ständig in der Öffentlichkeit im Gespräch zu

bleiben. Um dies zu erreichen betreibt es nicht nur Fernsehwerbung, sondern setzt u.a. auf "shows", d.h. auf mindestens eine spektakuläre Ausstellung pro Jahr.

Ein weiterer Anziehungspunkt ist seit dem Frühjahr 1991 die neue, aufwendig gestaltete Ökologie-Abteilung. Der Besucher betritt die Ausstellung durch einen vom Mondschein erhellten Regenwald, nächtliche Geräusche sollen auf die Vielfalt seiner Bewohner aufmerksam machen. Er wird weitergeführt über Brücken, die gläserne Abgründe überspannen, und erfährt während seiner Reise, wie die Lebewesen zu ihrer Umwelt in Beziehung stehen, welche Folgen das vom Menschen verschuldete Ungleichgewicht in der Natur hat usw. Diese Ausstellung, die jährlich 7 Mio. Pfund kostet, wird von British Petroleum gesponsert.

Speziell für Kinder konzipiert und von denen auch auf das lebhafteste angenommen, ist "Creepy-Crawlies", eine Ausstellung über Insekten und ihren Lebensraum. Überdimensionale Modelle von Skorpionen, Spinnen und Schmetterlingen begleiten durch eine mit viel Technik unterstützte Ausstellung, deren Höhepunkt "No. 1, Crawley House" ist, ein nachgebautes Haus, in dem sich in Schubladen, Speisekammer und Mülleimer entdecken läßt, in welcher enger Gemeinschaft der Mensch mit den Insekten lebt.

Andere Abteilungen bearbeiten Themen wie "Discovering mammals", "Dinosaurs and their living relatives", "British birds", "Treasure of the Earth" usw. Beim Durchblättern des reich bebilderten Führers tauchen immer wieder Begriffe wie "discover", "explore", "admire" auf und sollen beim Besucher Spannung und Neugierde wecken. Es wird aber auch deutlich, welches Image das Museum für sich selbst anstrebt: "lively, innovative exhibitions", "fascinating displays", "first-class exhibitions", all diese Komponenten sollen beitragen zu einem "dynamic exhibition centre".

Aktivitäten, die über die eigentlichen Ausstellungen hinausgehen, umfassen neben

- *Filmen* und
- *Vorträgen* auch *Aktionstage* wie "Baysday", an denen das Natural History Museum zusammen mit dem Science Museum sowie der British Association for the Advancement of Science Ausstellungen zum Anfassen, Vorträge, Spiele und

weitere Aktivitäten z. B. zum Thema "The carnival of science" anbietet.

- Auch kleine *Theateraufführungen* werden angeboten. So hat man für die neueröffnete, bereits oben vorgestellte "Ecology Gallery" ein kurzes Theaterstück (30 Minuten) schreiben lassen, das mehrfach im Monat von einem kleinen Tournée-theater aufgeführt wird (kostenlos für Familien und Schulgruppen). Hier, wie auch an anderen Stellen, bemüht man sich um Kooperation mit anderen Institutionen.

Die bunte Vielfalt der Ausstellungsstücke und Präsentationskonzeptionen setzt sich fort im Angebot der leiblichen Verpflegung (*Restaurant, Café, "picnic area" und Saft Bar*) sowie im Sortiment des *Museumsladens*, der sich bemüht, allen Altersgruppen gerecht zu werden, und nicht nur Gedrucktes anbietet, sondern einfach alles: von der Nachttischlampe in Hasenform für das Kinderzimmer über Vogelfutterspender und bedruckte T-Shirts bis hin zu Armbanduhren und Ferngläsern. Es kann direkt im Museum gekauft werden, aber auch über den museumseigenen *Katalog* der Natural History Museum Collection (32 Seiten) per Post oder per Telefon (24-Stunden-Service) geordert werden. Bei Bestellungen über 50 Pfund erhält man zusätzlich eine kostenlose Museums-Jahreskarte für Familien.

Das Museum hat einen **Klub**, dessen Mitgliedern freier Eintritt ins Museum und Preisermäßigungen im Shop wie in den Restaurants gewährt wird, und die zusätzlich in den Genuß spezieller Veranstaltungen, Ausstellungsvorbesichtigungen sowie eines Mitglieder-Magazins kommen.

Die Bibliothek mit 800.000 Monographien und 20.000 Periodika bietet neben der üblichen Benutzung die Möglichkeit des *On-line Zugriffs* auf mehrere Datenbanken.

Das Museum kann für alle Arten von Veranstaltungen gebucht werden.

Der Eintritt beträgt 3,50 Pfund, für Kinder bis 17 Jahren und Studenten 1,75 Pfund. Karten für Senioren, Behinderte, Arbeitslose kosten 2 Pfund, das Familienticket 8 Pfund (bis zu 4 Kinder). Die Preise für die Jahreskarten bieten, wie das Museum meint, "the best value since the ice age" und belaufen sich auf 6

bzw. 3 Pfund für Erwachsene bzw. Kinder, 13 Pfund für die Familienkarte, 3,50 Pfund für die ermäßigte Karte. Nach 16.30 Uhr bzw. 17.00 Uhr an Sonn- und Feiertagen, ist der Eintritt frei, ebenso wie für Kinder unter 5 Jahren und vorangekündigte Schulklassen.

Das Natural History Museum ist Montag bis Samstag von 10 bis 18 Uhr, Sonntag von 11 bis 18 Uhr geöffnet.

National Maritime Museum

Das National Maritime Museum liegt im Herzen des historischen Greenwich, einer Londoner Vorstadt.

Das Royal Naval College, von Sir Christopher Wren erbaut, in Sichtweite und das englische Segelschiff "Cutty Sark", das als letztes Schiff auf der Ostasien-Route Tee nach England brachte, nur einen Steinwurf entfernt, bildet das Marinemuseum, das ebenfalls das Alte Königliche Observatorium und das von Inigo Jones erbaute Queen's House umfaßt, ein historisches Ensemble und nationales Erbe von hohem Rang. Der sich an das Hauptgebäude des Museums anschließende großzügige Park, der hier verlaufende Nullmeridian sowie die Möglichkeit von London aus mit dem Boot nach Greenwich zu gelangen, erhöhen den Reiz dieses Ausflugsziels zusätzlich. Hinzu kommt, daß gegenüber von Greenwich, auf der anderen Seite der Themse das vieldiskutierte Neubauviertel "Docklands" liegt. Gleich an der Cutty Sark beginnt ein unter der Themse entlangführender Fußgängertunnel, der die alten, nun sanierten Hafenanlagen Londons mit dem historisch bedeutsamen Vorort verbindet. Ein Besuch Greenwichs bietet sich also in mehrerer Hinsicht an.

Das National Maritime Museum profitiert nicht nur von der Bedeutsamkeit dieses geschichtsträchtigen Ortes, es ist auch Teil dieses Ensembles. Wenn auch erst 1937 gegründet und somit gegenüber den anderen Sehenswürdigkeiten geradezu jugendlich, hat es dennoch seinen Platz gefunden, fokussiert es doch in den Objekten seiner Sammlungen die glorreiche Vergangenheit der Seefahrernation England. Das Museum gibt sich dementsprechend traditionell: Die Präsentation der Objekte ist klassisch museal. Einige neu gestaltete Abteilungen lassen auf eine geplante Überarbeitung der gesamten Ausstellungsflächen

schließen, doch auch hier ist die Gestaltung eher moderat modern.

Große Bedeutung nimmt die Arbeit der Education Services ein, die sich vorzugsweise der Besuchergruppe der Schulklassen und Familien verpflichtet fühlen und eng mit Schulen und pädagogischen Zentren zusammenarbeiten. So gibt es im National Curriculum verankerte Lehrgänge für Lehrer, denen auch kostenlose vorbereitende Besuche im Museum gewährt werden. Ebenfalls auf das Curriculum abgestimmt sind die "Gallery Talks", die zu zehn unterschiedlichen Themen angeboten werden.

Im Planetarium, das im Observatorium untergebracht ist, werden ebenfalls für Schulkinder zweimal am Tag Vorträge und Demonstrationen veranstaltet, die wie die meisten anderen Aktivitäten des museumspädagogischen Dienstes im Einklang mit dem National Curriculum stehen.

Eine Demonstration besonderer Art bietet ein interaktives Computer Programm, mit dessen Hilfe Schulklassen Funktion und Aufbau eines - auch im Museum ausgestellten - Schleppkahns kennenlernen können. Die Nutzung des Computers bedarf der Voranmeldung.

Das Museum besitzt eine große *Filmsammlung*, aus der 16 Filme zu Vorführungen vor Schulklassen ausgewählt wurden. Darunter sind sowohl Historienfilme als auch Filme über die englische Kriegsmarine.

1991 war das National Maritime Museum einer der Treffpunkte für ein vom National Curriculum initiiertes Festival in Zusammenarbeit mit englischen Kleinkünstlern. Im Rahmen dieses "Comic Relief" genannten Festivals fand ein Veranstaltungstag statt mit Geschichtenerzählern, Planetariumsbesuchen, Singen für die Kleinsten und Marzipanbäckerei nach Sitte des 17. Jahrhunderts. Im Museumsrestaurant gab es zu diesem Anlaß "Red nose cakes" (Kennzeichen des "Comic Relief" war die rote Pappnase, die in ganz London immer wieder auf Plakatwänden, als Autoaufkleber usw. zu entdecken war).

Für den erwachsenen Besucher ist das Veranstaltungsprogramm nicht weniger reichhaltig. Es weist für das Winterhalbjahr 1990/91

- *Vorträge* aus sowie
- *Studententage* zu Themenschwerpunkten, die zwischen 15 und 30 Pfund (dann allerdings mit Mittagessen und einer Führung) kosten;
- "*Saturday School*"-Vortragsveranstaltungen von 10 bis 16.45 Uhr für 15 Pfund;
- "*Half Term Shows*" im Planetarium, wo eine Woche lang Veranstaltungen stattfinden;
- *Kurse* (6 Termine zu 15 Pfund)
- eine "*Nachbarschaftswoche*" mit Ereignissen für Eltern mit Kindern zwischen 6 und 14 Jahren, bei der jeden Tag an einem anderen Ort Tanzveranstaltungen, Bastelstunden, gemeinsames Backen, Geschichtenerzählen u.ä. stattfinden.
- Veranstaltungen zum Weihnachtsfest wie
 - Weihnachtsbasare
 - Rekonstruktionen der Festvorbereitungen im Queen's House mit kostümierter Dienerschaft,
 - "Christmas Film Show"

Das National Maritime Museum besitzt eine **Bilderbibliothek**, die sowohl einen Bestand von über 300.000 historischen Aufnahmen von Schiffen aller Art, Häfen, Flüssen und Küsten aufweist, als auch Fotografien von über 50.000 Exponaten des Museums bereithält. Abzüge von Bildern können von Interessenten über die National Maritime Museum Picture Library erworben werden. Falls von einem gewünschten Exponat noch kein Negativ existiert, kann ein Foto in Auftrag gegeben werden, Diapositive können zur Vervielfältigung ausgeliehen werden.

Auch das National Maritime Museum besitzt einen Verein, die "**Friends of the National Maritime Museum**". Der Verein wurde 1982 am "Tag von Trafalgar" (!) gegründet.

Eine maschinengeschriebene Liste der von den Friends gemachten Schenkungen an das Museum lag im Foyer aus. Ihr Wert beläuft sich auf 107.456 Pfund (Beginn der Aktion: Sommer 1983).

Vergünstigungen für Mitglieder umfassen:

- Freier Eintritt für das Mitglied sowie für eine Begleitperson in das Museum sowie in Ausstellungen und Veranstaltungen
- Freier Eintritt in andere Schiffahrtsmuseen
- Preisreduktionen bei Einkäufen in den Museumsläden

- Vorbesichtigungen von Ausstellungen
- Vorankündigungen und eigener Newsletter
- Benutzung der Bibliothek nach Vereinbarung
- Benutzung des museumseigenen Parkplatzes an den Wochenenden und während der Bank Holidays.

Dem Veranstaltungsprogramm für die Klubmitglieder sind ferner folgende Aktivitäten und Angebote zu entnehmen:

- Vorträge von Kuratoren
- organisierte Besichtigungen
- Segelexkursionen, auch über mehrere Tage
- Reisen (Frankreich, USA)
- "Marathon breakfast" an Bord der Cutty Sark
- "Tudor party" im Queen's House
- Krocketspiel zwischen den "Friends" und dem "Museum"
- Weihnachtsfeier

Die Mitgliedschaft ist gestaffelt, sie kostet jährlich für

- Friend: 12 Pfund
- Family Membership (Ehepaar und Kinder unter 18 Jahren): 18 Pfund
- Concessionary Friend (Personen zwischen 18 und 21 Jahren, Senioren, Behinderte): 10 Pfund
- Corporate Member: 200 Pfund und mehr (zusätzliche Vergünstigung: 4 übertragbare Gastkarten)
- Life Membership (incl. einer zusätzlichen Person): 200 Pfund
- Benefactor: 500 Pfund und mehr (zusätzlich Ehrenmitgliedschaft, kostenlose Kataloge zu Sonderausstellungen, übertragbare Gastkarten)

Auch hier ist die Mitgliedschaft im Sinne der "Deed of Covenant" möglich, auch hier wird der Besucher daran erinnert, daß ein Teil seines Erbes dem Museum vermacht werden könnte.

Das National Maritime Museum hat montags bis samstags von 10 bis 18 Uhr geöffnet, an Sonntagen von 14 bis 18 Uhr, im Winter wird bereits um 17 Uhr geschlossen. Der Eintritt beträgt 2,90 Pfund, ermäßigte Eintrittskarten kosten 1,90 Pfund. Gleiche Preise bestehen für die anderen Häuser des Historic Maritime Greenwich, also für The Queen's House und The Old Royal Observatory. Es gibt einen *Museumspaß* für das National Maritime Museum, The Queen's House, The

Old Royal Observatory, die East Wing Ausstellungsräume und für die Cutty Sark zum Preis von 4,90 Pfund (Erwachsene), 2,90 Pfund (ermäßigt), 9,90 Pfund (Familien mit bis zu 5 Kindern).

Die Eintrittskarte dient zugleich als kleiner Führer durch das Museum (mit einem Vorschlag zur Wegführung, an Objekten vorbei, die besonders sehenswert sind) und als Lageplan. Als weitere Orientierungshilfe dient ein *Btx-Terminal* im Foyer, das auf mehrere Sprachen ausgelegt ist, die allerdings noch nicht in Funktion waren.

Das Museum hat einen *Museumsladen* mit Andenken aller Art sowie ein *Restaurant*, das im Sommer auch Sitzplätze im Freien bietet. Gleich daneben befindet sich ein *Kinderspielplatz*.

Museum of London

Das stadthistorische Museum Londons wurde 1976 eröffnet als Zusammenschluß des London Museum und des Guildhall Museum. Es liegt in der City of London. Hier verlief die römische Stadtmauer, die an einigen Stellen, auch direkt neben dem Museum, noch sichtbar ist, hier hatte der englische Templerorden seinen Sitz, der im 14. Jahrhundert von den Rechtsgelehrten übernommen wurde und seitdem traditioneller Ausbildungsort für Juristen ist. Bis vor kurzem wurden hier noch die maßgeblichen Zeitungen des Landes gedruckt.

Heute zählt die City zu den wichtigsten Handelszentren der westlichen Welt. Hier konzentrieren sich Banken, Börse und Wertpapierhandel, hier haben sich die größten Versicherungsgesellschaften niedergelassen. Nur wenige Menschen wohnen hier, aber fast eine halbe Million Londoner hat hier ihren Arbeitsplatz. Dementsprechend ist das Bild der City geprägt von geschäftiger Hektik, von Großbaustellen und verstopften Straßen. Kein einfacher Standort für ein Museum, möchte man meinen. So ist das Museum auch nur über eine Fußgängerbrücke zu erreichen, die über einen wichtigen Verkehrsknotenpunkt gespannt ist. Auch die Eingangssituation ist bislang eher unbefriedigend. Der Vorplatz ist zugig und mit seinem Schalbeton alles andere als ansprechend.

Wie wir im Gespräch erfahren, gibt es inzwischen Planungen, die Eingangssituation zu verbessern, sie freundlicher und ansprechender zu gestalten. Dies scheint überhaupt eine Philosophie englischer Museen zu sein. Die erste Verbesserungs- bzw. Modernisierungsmaßnahme betrifft oftmals den Eingangsbereich und das Foyer. Dies ist verständlich, denn hier wird der Besucher eingestimmt auf den Rundgang durch das Museum, hier entscheidet sich, mit welchen Gefühlen er das Museum betritt, ja, ob er es überhaupt betritt.¹⁹ Für die Gestaltung des Eingangs des Museum of London ist u.a. die Eröffnung neuer Geschäfte geplant sowie die Installation eines überdimensionalen Zeltdachs über dem Innenhof des Gebäudes, das somit auch von außerhalb besser zu sehen sein wird.

Die Sammlung des Museum of London umfaßt die gesamte Geschichte Londons, von der Frühgeschichte bis zur Gegenwart. In den fünf Abteilungen finden sich Kunstobjekte ebenso wie Objekte des täglichen Lebens, nachgebaute Londoner Straßen ebenso wie Originaleinrichtungen von Läden oder Amtsstuben. Die Präsentation ist ansprechend und zum großen Teil kontextbezogen. Es gibt viele Nischen und Ecken, in denen der Besucher "stöbern" kann, immer mal wieder Fenster, die den Blick nach draußen ermöglichen, ja sogar einen kleinen Patio, der als Garten hergerichtet ist. Im Sommer können die Besucher hier zwischen Kräutern und Staudenpflanzen ausruhen und den museumseigenen Bienen beim Nektarsammeln zuschauen. Das Museum wurde ausgezeichnet als "Museum of the Year" und als "Best Museum".

Das Museum of London hat eine eigene archäologische Abteilung, die Departments of Urban Archeology and Greater London Archeology, die verantwortlich für alle Ausgrabungen innerhalb der City of London sowie für Greater London sind.

Das Museum ist juristisch unabhängig. Zu 50% wird es vom Office of Arts and Libraries der Regierung finanziert, die restlichen 50% bringt die "Corporation of the City of London" auf, die den inzwischen abgeschafften Council of Greater London ersetzt hat. Dennoch ist das Museum gehalten, Einnahmequellen zu erschließen, wobei eventuelle Gewinne einbehalten werden dürfen. Gegenwärtig wird überlegt, die

bisherige Eintrittsfreiheit abzuschaffen und Eintrittsgelder zu erheben (ca. 3 Pfund).

Eine andere, sehr viel wichtigere Einnahmequelle ist das Einwerben von Sponsorengeldern. Dabei bietet man unterschiedliche Formen des Sponsoring an, wie die

- Guild & corporate membership (s. weiter unten)
- Temporary exhibition sponsorship
- Sponsorship of education and community schemes
- Permanent gallery sponsorship

Das Museum hat einen "fund raising"-Berater. Er gehört einem "Development Council" an, der u. a. Kultureinrichtungen Hilfestellung beim Einwerben von Geld leistet. Als eine Art Clearingstelle bietet der Council Wissen und Informationen an, etwa über das "Governments's Business Incentive Scheme", ein steueranreizendes Programm der Regierung, und berät, vermittelt und koordiniert zwischen Förderern und Geförderten.

Erste Erfolge sind bereits zu verzeichnen: Die zum Zeitpunkt des Besuches laufende Schmuckausstellung wurde von der Goldsmiths-Gruppe gesponsert. Es war das erste Mal, daß die Londoner Juweliergruppe eine derartige Ausstellung unterstützte. Die Stiftung wurde von der Association for Business Sponsorship of the Arts, die das Government's Incentive Scheme verwaltet, anerkannt.

Die Struktur des Museumsmanagements wurde 1990 reorganisiert. Auch hier wurde die alte Pressestelle aufgelöst und durch eine Marketingabteilung ersetzt, an deren Spitze ein Journalist mit Marketingerfahrung, u.a. auch im Art Center Management, steht. Die Marketingabteilung, hier "Public Services" genannt, ist unterhalb der Kuratorenebene angesiedelt. Sie kümmert sich nicht nur um das direkte Marketing für das Museum, sondern auch um Publikationen sowie um Design und Präsentation der Ausstellungen.

Vor kurzem hat das Museum eine "London Museums Marketing Group" etabliert, der unterschiedliche Museen (ausgenommen die Kunstmuseen) angeschlossen sind. Ziel dieser Vereinigung ist, untereinander einen besseren Austausch an Information, Forschungsergebnissen u.ä. zu erreichen. Derzeit laufen

Überlegungen, einen gemeinsamen Museumspaß für Londoner Museen anzubieten.

Abgesehen von der engeren Kooperation der Museen untereinander verspricht man sich durch die Marketing Group, stärker ins Bewußtsein der Londoner Öffentlichkeit zu rücken. Erste eigene Schritte hierzu sollen sein:

- Anzeigenkampagnen
- Postwurfsendungen ("direct mail")
- das Heranziehen von Stammesbesuchern durch entsprechende Aktivitäten
- Zusammenarbeit mit dem Londoner Verkehrsamt.

Eine wichtige Voraussetzung für eine überzeugende Außendarstellung ist bereits vollzogen. Seit kurzem hat das Museum of London ein Logo, das eine in Großbritannien sehr bekannte Figur zeigt. Es handelt sich um Dick Whittington, einen reichen Londoner Händler, der 1397 Bürgermeister von London wurde. Sein Erbe ging an städtische Einrichtungen zum Wohle der Einwohner Londons. Um 1500 wurde er zur Legende, viele Geschichten rankten sich um seine Person und sein wohlätiges Handeln. Das Museum of London hat Whittington und seine ihm helfende Katze als Symbol für sich übernommen und verwendet dieses Logo nun sehr spielerisch in Publikationen und Materialien - spielerisch deshalb, weil es gelegentlich

- das Logo leicht verändert (etwa wenn die Katze Whittingtons ihm plötzlich vorausseilt oder an anderer Stelle auf dem Blatt zu finden ist) oder
- nur Teile aus dem Logo verwendet werden
- das Logo mal farbig, mal nur als Silhouette dargestellt wird.

Abgesehen von einem kleineren Verein, den "Friends of Fashion", mit dem die Kostüm- und Textilabteilung des Museums unterstützt werden soll, existiert ein Museumsverein für Privatpersonen zur Zeit noch nicht. Überlegungen hierzu sind jedoch im Gange. Es gibt aber bereits die Möglichkeit der *korporativen Mitgliedschaft* für Unternehmen und Institutionen. Hierfür wird u.a. auch mit Faltblättern geworben, in denen darauf hingewiesen wird, daß eine solche Mitgliedschaft aus mehreren Gründen attraktiv ist: Zum einen um das eigene Image aufzuwerten ("You will also enhance your corporate image by being associated with an acknowledged centre of excellence"), zum

anderen als Incentive-Möglichkeit für die Angestellten. Es gibt zwei Formen der Mitgliedschaft:

- *Guild Members*, die folgende Vergünstigungen haben:
 - Private Ausstellungsbesichtigungen
 - 100 Freikarten für "Made in London"-Filme pro Jahr
 - Einmal pro Jahr kostenlose Nutzung von Museumseinrichtungen (Vortragssäle u.ä.)
 - 20% Rabatt auf Anzeigen in Führungsheften zu Sonderausstellungen
 - 10% Rabatt für alle Angestellten des Unternehmens im Museumsladen
 - Verhandlungen über die Ausleihe von Sammlungsstücken aus dem Magazin - auch, falls möglich, von Ausgrabungsgegenständen, die auf dem Grundstück der betreffenden Firma gefunden wurden
 - Aufnahme des Firmennamens auf der Sponsorentafel, die im Museum aushängt
 - Aufnahme des Firmennamens im Jahresbericht des Museums
 - Aufnahme des Firmennamens im Veranstaltungskalender des Museums (Auflage: ca. 450.000 pro Jahr)

Die Mitgliedschaft beläuft sich auf 8.000 Pfund pro Jahr + 15% MwSt.

Die zweite Form der Mitgliedschaft ist die des *Corporate Members*. Die Vergünstigungen sind identisch mit denen der Guild Members, bis auf die Möglichkeit, Artefakte aus dem Magazinbestand ausleihen zu können. Der Jahresbeitrag für diese Mitgliedschaftsform liegt bei 5.000 Pfund + 15% MwSt.

In beiden Fällen muß die Mitgliedschaft mindestens 4 Jahre bestehen. Sie kann auch über die steuergünstigere Form des "Deed of Covenant" erfolgen.

Im Faltblatt wird deutlich darauf hingewiesen, daß das hier eingenommene Geld nicht zur Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs benutzt wird, sondern für Ausstellungsprojekte und zur Erneuerung, Ausweitung bzw. Neuerrichtung von Abteilungen der permanenten Ausstellung. Der Sponsor soll also auch wortwörtlich *sehen*, was mit seinem Geld geschehen ist, und er soll wissen, daß er mit seiner finanziellen Hilfe einer großen Öffentlichkeit über viele Jahre hinweg Freude bereiten kann ("Your support will give

enormous pleasure to millions of people over the years").

Mit seinem routinemäßigen Dienstleistungsangebot für die Besucher erreicht auch das Museum of London britisches Standardniveau:

- Es verfügt über ein *Restaurant*, das allerdings nicht vom Museum selbst betrieben wird (Franchising-Verfahren) und nur von außen zugänglich ist.
- Der *Museumsladen* bietet neben Büchern sowie anderen Druckerzeugnissen ebenso Souvenirs aller Art. Auf Anfrage erhielten wir ein Verzeichnis der lieferbaren Bücher, Plakate und Postkarten (es sieht tatsächlich so aus, als sei man sich nicht zu schade, auch Postkarten zu verschicken!), die per Scheck oder Kreditkarte bezahlt werden können.
- Alle Räume des Museums sind auch für Rollstuhlfahrer erreichbar ebenso wie es spezielle Waschräume für sie gibt. Für Sehbehinderte und Blinde stehen Tonbandführungen zur Verfügung sowie Informationsblätter in Brailleschrift. Vortragssaal und Kino sowie Alarmanlagen sind mit speziellen Induktionsschleifen für Schwerhörige ausgestattet.

Das Education Department arrangiert und organisiert Programme und Aktivitäten wie "study days", Lehrerfortbildung, Ferienprogramme und Abend-schulen für Besuchergruppen jeden Alters (kostenlos für britische Schulklassen). Es verfügt über einen Vortragssaal, Klassenräume, Speisesaal und Bibliothek. Für einen geringen Beitrag ist zusätzliches Informationsmaterial zu den Ausstellungsobjekten bzw. -einheiten erhältlich. Eine Voranmeldung der Gruppen ist unbedingt erforderlich. - Beispiele für Veranstaltungen sind:

- abendliche *Workshops* (1 Pfund, inklusive einem Glas Wein)
- *Vortragsreihen* u.a. zu laufenden Ausstellungen (1 Pfund pro Abend, inklusive einem Glas Wein).
- *Kinderworkshops*

- *Musikalische Veranstaltungen* z.B. mit Kostümen aus dem Nachkriegs-London.
- Darüber hinaus gibt es halbjährlich *Veranstaltungen für Familien*, etwa zum Thema der gleichzeitig laufenden Ausstellung.
- Das Vermieten von Galerien, Vortragssälen und Kinosaal an kommerzielle und nicht-kommerzielle Unternehmen bzw. Einrichtungen (zu gestaffelten Preisen) ist möglich.

Folgende Veranstaltungen werden ferner angeboten:

- Aktuelle *Vorträge* und *Demonstrationen* zu den laufenden Sonderausstellungen
- *Filmvorführungen*
- Veranstaltungen der *Historical Association*
- "*Saturday Day-Schools*" - Ganztagesveranstaltungen
- Archäologisch und historisch orientierte *Tagesausflüge* und *Besichtigungen* in Zusammenarbeit mit "Citights of London" zwischen 10 und 15 Pfund
- Seiner Lage in einem Geschäftsviertel Rechnung tragend, bietet das Museum of London dreimal pro Woche um 13.10 Uhr sogenannte "*Lunchtime Events*" an, also Veranstaltungen, die man in der Mittagspause nutzen kann:
Jeden Mittwoch wird über das Londoner East End zur Zeit der Jahrhundertwende berichtet. Jeden Donnerstag wird eine Neuerung eingehender vorgestellt. Jeden Freitag gibt es Vorträge zu Erfahrungen der Londoner während der Kriegsjahre 1939-1945.
Mittwochs und donnerstags finden Informationsveranstaltungen zu den archäologischen Aktivitäten des Museums in London und Umgebung statt.

Das Museum ist Dienstag bis Samstag von 10 bis 18 Uhr geöffnet, Sonntag von 14 bis 18 Uhr. Der Eintritt ist (bislang) frei.

London Transport Museum

Auch das London Transport Museum liegt an einem stadthistorisch bedeutsamen Ort, dem Covent Garden. Diese Gegend ist zum einen bekannt wegen ihrer vielen Theater, vor allem aber wegen des Royal Opera House, das in unmittelbarer Nähe des Museums liegt, zum anderen wegen des ehemaligen Blumen- und Gemüsegroßmarktes Covent Garden Market, von dem aus die Stadt über 100 Jahre lang versorgt wurde. Inzwischen sind in die alten Markthallen Boutiquen, Cafés und Trödelhändler eingezogen - in der im viktorianischen Stil gebauten Blumengroßhalle ist seit 1980 das London Transport Museum untergebracht.

Das London Transport Museum gibt sich als ein Familienmuseum. In einer Mischung aus Nostalgie und moderner Technik erzählt es die 200jährige Geschichte des Öffentlichen Nahverkehrs in London. Kutschen, Busse, Straßenbahnen und U-Bahnen sind hier ebenso ausgestellt (oftmals für das Publikum anfaßbar und begehbar) wie alte Fahrkarten, Fahrpläne, Fotografien, Plakate und ähnliches mehr. Dadurch, daß eigentlich jeder schon einmal Einrichtungen von London Transport benutzt hat, vermittelt das Museum ein wenig das Gefühl, bei einem guten Bekannten zu Gast zu sein. Dies gilt sicher für die Londoner, die ganz offensichtlich von Kindesbeinen an eine enge und innige Beziehung zu ihren Verkehrsbetrieben haben, und diese nun wiederum auf ihre Kinder übertragen wollen, dies gilt aber in gewisser Weise auch für touristische Besucher. London Transport ist so etwas wie ein englisches Markenzeichen, das man kennt, selbst wenn man noch nie in London war. Das auffällige Logo, die signalroten Doppeldeckerbusse und die Londoner Underground sind im Ausland ebenso bekannt wie der Big Ben oder der englische "Bobby".

Beste Voraussetzungen also für das Museum, das nicht nur über London Transport erzählt, sondern auch organisatorisch zu London Transport gehört. Ebenso wie etwa British Rail ist London Transport ein Staatsunternehmen, das in den letzten 5 Jahren aufgrund der politischen Vorgaben unter Thatcher einem eingreifenden strukturellen Wandel unterzogen wurde. London Transport ist inzwischen in Profit Center eingeteilt und auch das London Transport

Museum muß nun versuchen, einen beträchtlichen Teil des mischfinanzierten Budgets über Marketingaktivitäten selbst zu verdienen. Obwohl die Idee "Marketing" vom Museum nur sehr zögerlich angenommen wurde, hat man inzwischen ein Marketing Department eingesetzt, dem pro Jahr 100.000 Pfund zur Verfügung stehen und das zur Zeit mit einem Mitarbeiter besetzt ist.

Einen Teil seines Einkommens bezieht das London Transport Museum aus der Lizenzvergabe von London Transport Markenzeichen. Es wird also in gewisser Weise von London Transport subventioniert, wobei es allerdings von der Geschicklichkeit und Geschäftstüchtigkeit des Museums abhängt, wie hoch diese "Subventionen" ausfallen: Gewinne, die das Museum mit dem Verkauf der Symbole, die die Corporate Identity des Unternehmens ausmachen (U-Bahn-Pläne, T-Shirts mit entsprechendem Aufdruck, Logo etc.), erwirtschaftet, darf es einbehalten.

Seit 1991 kann das Museum einen wachsenden Umsatz verzeichnen, der zum einen aus der Lizenzvergabe resultiert, sich zum anderen aber ergibt durch den Großhandel mit Postern, durch Vermietung des Vortragsraums (an private Unternehmen, für Abendveranstaltungen etc.) sowie durch den Museumsladen. Dieser ist noch vor dem Eingang des Museums gelegen, d.h. man kann einerseits den Laden betreten, ohne in das Museum selbst gehen zu müssen, andererseits aber muß man, um das Museum zu betreten bzw. zu verlassen, in jedem Fall den Laden durchqueren. Dieses verkaufsfördernde Konzept scheint aufzugehen: Der Museumsladen wirft bei ca. 180.000 Besuchern pro Jahr ca. 340.000 Pfund Gewinn (!) ab.

Der offensichtliche Erfolg des Museum Shop hängt natürlich nicht nur mit seiner räumlichen Lage zusammen, sondern auch mit der Bekanntheit des Unternehmens London Transport sowie seinen Produkten. Erwähnenswert sind hier die Postkarten sowie die Posterkollektion. Besonders attraktiv ist eine Serie von U-Bahn-Plakaten, die von namhaften Künstlern entworfen wurde, darunter Plakate, die für Londoner Museen werben (u.a. Tate Gallery, Museum of Mankind, Sir John Soane's Museum).

Großes Augenmerk legt das Marketing Department auf das "Besuchermarketing" (visitor marketing). Dabei geht man mehrgleisig vor:

- Man hat sich der Covent Garden Marketing Group angeschlossen, einer Initiative, die u.a. mit einem kleinen Faltblatt "Covent Garden Guide" auf den Stadtteil Covent Garden mit seinen Theatern, Galerien, Restaurants und Einkaufsmöglichkeiten aufmerksam machen will.
- Über Agenturen werden regelmäßig Broschüren über das Museum in ganz London, besonders auch an von Touristen besuchten Plätzen, verteilt (0,5 Mio. Exemplare).
- Man plakatiert in der U-Bahn (Hängung ist frei), besonders für Sonderausstellungen, für den Museums-laden und museumseigene Publikationen (pro Jahr werden 30.000 Pfund für Plakate ausgegeben).
- Für Sonderausstellungen werden spezielle Faltblätter sowie kleinformatige Plakate für Anschlagtafeln gedruckt.
- Man bemüht sich darum, in Reiseführer aufgenommen zu werden.
- Man achtet darauf, in Handzetteln und Broschüren von London Transport vermerkt zu sein.
- Man bemüht sich, den lokalen Besucher über die Presse anzusprechen (Radio, Fernsehen).

Bei allen Aktivitäten wird stets auf beide Einrichtungen, Museum *und* Laden hingewiesen.

Zum Besuchermarketing gehört auch, mehr Information über den Besucher selbst zu erhalten. Näheren Aufschluß über die Struktur der Besucher sollen Besucherumfragen ergeben, die regelmäßig alle zwei Jahre durchgeführt werden. Diese Umfragen basieren zum Teil auf standardisierten Fragebögen, zum Teil aber auch auf qualitativen Interviews.

Wenn auch den Londoner Besuchern das primäre Interesse des Museums gilt, konzentriert man sich dieses Jahr doch vor allem auf die Leute aus der Umgebung von London. Die Zusammensetzung der Besucher ist etwa wie folgt:

- ein Drittel ausländische Touristen
- ein Drittel Londoner
- ein Drittel aus dem übrigen Großbritannien.

Veranstaltungen, wie sie andere Londoner Museen organisieren, sind im London Transport Museum in dieser Vielfalt nicht zu finden. Immerhin aber bietet man *Filmvorführungen* und andere Aktivitäten an den Wochenenden an und für die Betreuung von Schulklassen und anderen Gruppen steht ein *Education Service* zur Verfügung. Einmal im Jahr organisiert das Museum einen "*Enthusiast Day*", an dem eine Oldtimer-Rallye veranstaltet wird. Ob man mit diesem Angebot bereits die erwünschten Stammesbesucher heranziehen kann, ist allerdings fraglich.

Dies könnte schon eher über die Sonderausstellungen gelingen, von denen das London Transport Museum ca. 3 bis 4 pro Jahr ausrichtet. Die Ausstellung anlässlich des 100jährigen Jubiläums der Londoner Underground wurde von mehreren Organisationen und Firmen (z.B. Otis Elevator, Westinghouse Brake Ltd, London Underground Ltd) gesponsert. Besonderes Gewicht haben zur Zeit Kunst- und grafische Ausstellungen, die sich mit dem Thema Verkehrsmittel befassen.

Das Museum hat einen *Verein*, der unterschiedliche Typen der Mitgliedschaft ermöglicht. Neu ist die "Corporate membership", eine Form der Mitgliedschaft, die bereits einige Museen aufweisen (vgl. etwa Museum of London bzw. Museum of Natural History).

Das Museum ist täglich von 10 bis 18 Uhr geöffnet. Der Eintritt beträgt 2,60 Pfund für Erwachsene, 1,20 Pfund für Kinder, 6 Pfund für Familien, 1,20 Pfund für Studenten, Senioren und vorgebuchte Gruppen. Für Behinderte ist der Eintritt frei.

Museum of the Moving Images

Eines der neuesten Museen Londons hat sich selbst den Kurz- und Kosenamen MOMI gegeben. Sicher nicht unbeabsichtigt ist die Assoziation zum New Yorker Museum of Modern Art (MOMA). 1988 wurde das MOMI eröffnet. Es gehört zum Kunstforum an der South Bank (mit Theatern, Konzerthallen und Galerien), und liegt gleich neben dem National Film Theatre, unter die Brückenbogen der Waterloo Bridge gezwängt.

Entsprechend seinem Namen zeigt es alles, was zum beweglichen Bild gehört, bezieht also auch das Fernsehen in die Entwicklungsgeschichte ein. Beginnend mit den frühesten Experimenten zur Erzeugung bewegter Bilder mit Licht und Schatten, zeigt es in chronologischer Reihenfolge, und wo immer möglich auch in beweglicher Form, die Geschichte des bewegten Bildes auf. Neben solider Information kommt die Faszination von Kino und Fernsehen nicht zu kurz: Zahllose Requisiten berühmter Stars sind zu sehen, Filmkulissen sind ebenso aufgebaut wie Kinosäle aus den Anfängen des Films bis zu Kinopalästen der 30er Jahre mit Plakaten und Kassenhäuschen. Kriegsfilme werden im Unterstand gezeigt, in einem nachgebauten russischen Agitprop-Eisenbahnwaggon, wie sie unter Lenin zum Einsatz kamen, kann der Besucher von harten Holzbänken aus Revolutionsfilme anschauen. Er kann Produktionsateliers besichtigen, Funktion und Wirkung von Fernsehkameras selbst erproben - sowohl vor als auch hinter der Kamera -, Zeichentrickfilme selbst herstellen und vieles mehr.

Auf die Lust am Schauen wird aber auch in der Ausstellungsarchitektur eingegangen, die bereits einige Design-Preise gewonnen hat, sowie in den für die Präsentation verwendeten Materialien und Farben, in optischen Täuschungen und vielem mehr.

Gelbe Pfeile weisen den Weg durch die 50 Abteilungen des Museums (u.a. mit den Themen "Die Trägheit des Auges", "Das Kinetoskop", "Kino im Krieg", "Die Geburt des Fernsehens", "Der alternative Film und das Video"), aber auch eine Plakatserie, die Humor und Distanz zu sich selbst verrät: Sie dient zum einen als Orientierungshilfe, die jeweils anzeigt, wo man sich thematisch und räumlich befindet, was man schon "abgehakt" hat, was noch vor einem liegt. Daneben aber ist ein nackter Fuß abgebildet, der im Laufe des Besuches immer wunder, schließlich mit Blasen und Pflastern dargestellt ist. Auch an anderen Stellen ist britischer Humor spürbar: Die durchaus ernst gemeinten "No Smoking"-Hinweise werden jeweils von Fotos berühmter Leinwandstars wie etwa Humphrey Bogart oder Marlene Dietrich begleitet, die gerade mit Inbrunst dabei sind, das zu tun, was hier verboten wird, nämlich zu rauchen.

Die überraschendste und originellste Idee der Besucherbetreuung während des Rundgangs ist, Schau-

spieler im Museum agieren zu lassen. Ihrem Einsatzort entsprechend gekleidet heißen sie die Besucher am Anfang des Rundgangs willkommen, erklären sie die Anfänge der Fotografie mit französischem Akzent (wichtige Entwicklungen der Fotografie fanden in Frankreich statt), sitzen sie starr wie Wachsfiguren in Kassenhäuschen, um plötzlich von ihrem Buch aufzublicken und zum Leben zu erwachen, moderieren sie die Filme im russischen Agitprop-Waggon mit breitem russischen Akzent oder laufen sie Lieder trällernd als Platzanweiserin herum. Alle 8 "actor-guides" sind in der Lage, auftretende Fragen zu ihrer spezifischen Abteilung zu beantworten - wie weit sich der Besucher involvieren läßt, hängt von ihm selbst ab.

Doch auch die Technik kommt im MOMI nicht zu kurz. Die neuesten Technologien sind im Einsatz, um über 1000 Videosequenzen zum Laufen zu bringen. Filmprojektoren für alle Filmbreiten zählen zum Bestand, Satellitenprogramme können empfangen werden, im Kontrollraum des Museums - auch dort kann der Besucher Fragen stellen - werden 72 Laser Disc-Spieler betrieben, die mit insgesamt 93 Videobildschirmen im Museum verbunden sind. Computer und Mikroprozessoren in den Schauräumen sorgen für das Funktionieren interaktiver Elemente der Ausstellung wie z.B. push-button- und hands-on-Modelle. Die im MOMI eingesetzte Technologie ist nicht nur von praktischem Nutzen, sie reflektiert zugleich auch den state-of-the-art der Film-, Fernseh- und Video-Industrie.

Das MOMI wurde ohne jede staatliche Unterstützung errichtet. Die für den Bau und die Ausstattung erforderlichen 12 Mio. Pfund sind allein von Spendern und Sponsoren aufgebracht worden. Ohne die Hilfe und die Gewichtigkeit des Britischen Filminstituts wäre dies kaum möglich gewesen. Das MOMI ist ein Tochterunternehmen des benachbarten National Film Theatre (das auch die Idee zu diesem Museum hatte). Beide sind zugleich Bestandteil des British Film Institute (BFI), einer Non-Profit-Organisation. Im Gegensatz zum BFI, das eine private Rechtsform hat, die als gemeinnützig anerkannt worden ist und vom Regierungsamt für Kunst und Bibliotheken finanziell unterstützt wird, muß sich das MOMI gänzlich selbst tragen. Dies ist bei 80 Angestellten und einem jährlichen Bedarf von ca. 2,4 Mio. Pfund kein leichtes Unterfangen.

Wichtigste Einnahmequellen sind:

- das Eintrittsgeld, das inzwischen bereits erhöht wurde (Erwachsene 4,95 Pfund (vorher: 3,95 Pfd.), Studenten 4,20 Pfund (vorher: 2,75 Pfund), Kinder, Senioren, Behinderte 3,50 Pfund (vorher: 2,75 Pfund), Familien bis zu 2 Erwachsenen und 4 Kindern 15,00 Pfund (vorher: 12,00 Pfund)
- die Vermietung von Museumseinrichtungen (Kinosaal, Vortragsräume usw.) an Privatfirmen o.ä.
- Sponsorengelder

Kurze Zeit nach der Eröffnung kam das MOMI unter die ersten Zehn der "Top ten places of entertainment" in London und hat zahlreiche Auszeichnungen gewonnen (z.B. den Times Museums Year Award, den Museums Association Special Award, die British Tourist Authority 'Come to Britain Trophy'), so daß man hofft, in zwei Jahren aus den roten Zahlen zu sein. Dies wird man aber nur erreichen, indem man das Marketing weiterentwickelt und vor allem versucht, die Zahl der Besucher zu stabilisieren. Derzeit schwanken die monatlichen Besucherzahlen erheblich. Sie liegen zwischen 25.000 und 55.000 Besuchern. Einen Besucherrückgang, wie er sich Anfang 1991 aufgrund des Golfkriegs, der damit verbundenen Angst vor terroristischen Anschlägen sowie der allgemeinen Rezessionsstimmung abzeichnete, darf es auf Dauer nicht geben.

Oberstes Gebot der Marketingabteilung ist also, möglichst viel Besucher anzuziehen. Zur Zielgruppendefinition und -ansprache werden pro Jahr zwei Besucherstudien durchgeführt (während und außerhalb der Ferienzeit). Zwei große Zielsetzungen gibt es dabei:

- zum einen, die bereits erfolgreich Angesprochenen zum festen Besucherstamm auszubilden (dies betrifft hauptsächlich inländisches Publikum),
- zum anderen, neues Publikum anzuziehen (hier wird besonders auf ausländische Besucher abgezielt).

Folgende Maßnahmen sollen dieses Ziel erreichen helfen:

- Als besonders wichtig wird angesehen, das anfängliche Image des Museums als ein Ort voller Bewegung und Betriebsamkeit allmählich abzubauen. Man befürchtet, daß der bunte, poppige Charakter der Poster und Videos, mit denen das Museum wirbt, auf die Dauer ermüdet. Über das neue Image ist man

sich noch nicht ganz im Klaren, die Tendenz geht aber hin zu einer etwas ernsthafteren Außendarstellung, wobei jedoch Spaß und Unterhaltung gewahrt bleiben sollen.

- 3 bis 4 größere Sonderausstellungen pro Jahr sollen möglichst beibehalten werden.
- Das MOMI plant einen Verein der Freunde des Museums mit gestaffelter Mitgliedschaft, der besonders auch für junge Leute attraktiv sein sollte (20% der Besucher sind Studenten, 75% zwischen 18 und 45 Jahre alt).
- In einigen Zeitschriften werden *Gutscheine* für einen ermäßigten Eintritt für Mutter und Kind beigelegt.
- Zeitschriften- und Zeitungsredaktionen sowie touristische Veranstalter erhalten *Freikarten* für spezielle Veranstaltungen.
- *Anzeigenkampagnen* in möglichst vielen Sonntagszeitungen sollen zu einem Besuch im MOMI animieren.

Auf jeden Fall will das MOMI mit seinem Marketing aggressiver werden, indem es sich unter den 200 Museen in London deutlicher behauptet als bisher, seine Dienstleistungen stärker heraushebt und sein Kino und Restaurant stärker in das Marketing einbindet als bisher. Auch um das Feedback macht man sich Gedanken. So werden die Schauspieler in den Schau-räumen hinsichtlich der Reaktionen von Besuchern befragt, man spricht mit Taxifahrern und Tourismusunternehmen u.ä.

Einige Schritte auf diesem Weg sind bereits getan: Man hat inzwischen Werbeflächen und Anzeigenplätze gekauft, sowohl in U-Bahn-Stationen, als auch in Zeitschriften (besonders Stadtteil- und TV-Zeitschriften!) und eine neue, auffällige Anzeigenkampagne gestartet.

Das im Museum selbst zur Verfügung gestellte Angebot an den Besucher hat das in England übliche Niveau:

- Es existiert eine *Buchhandlung* und ein *Souvenirladen*, der eine halbe Stunde länger (!) als das Museum selbst geöffnet hat und im Gegensatz zum Museum auch montags geöffnet ist. Das Restaurant mit Blick auf die Themse teilt es sich mit dem benachbarten National Film Theatre.
- Ein *Führer* durch das Museum liegt in 5 Sprachen aus (englisch, französisch, deutsch, spa-

nisch, italienisch). Es gibt eine mehrsprachige Kurzinformation.

- Für die meisten Abteilungen stehen *Rollstuhlzüge* zur Verfügung, eine Voranmeldung wird jedoch erbeten.

Auch Gruppen sollten sich vor ihrem Besuch anmelden.

Das Education Department arbeitet mit Schulen, Colleges und Einrichtungen der Erwachsenenbildung zusammen. Zwei technisch voll ausgestattete Unterrichtsräume stehen ebenso zur Verfügung wie Informations- und Schulungsmaterial, das für unterschiedliche Altersgruppen konzipiert wurde und zum Preis von 1 bis 5 Pfund erworben werden kann. Ferner werden

- *Konferenzen*,
- *Workshops*,
- *"Day Schools"* und
- *Seminare* organisiert, desgleichen
- *Veranstaltungen für körperlich und geistig Behinderte* in Zusammenarbeit mit der National Deaf Children's Society.

Im Kinosaal finden neben der *Aufführung historischer Filme* auch *Lesungen* und *Diskussionen* statt, etwa "Directors One To One", wo Direktoren bekannter Institutionen miteinander diskutieren. Jeweils mittwochs laufen *"Masterclasses"* mit Profis der Filmbranche.

Das Fernsehstudio des Museums kann für Parties, Empfänge etc. gemietet werden. Spezielle Arrangements wie Buffets, Musik und Blumenschmuck können getroffen werden.

3 unterschiedlich große Veranstaltungsräume stehen zur Verfügung.

Das Museum of the Moving Images ist Dienstag bis Samstag von 10 bis 20 Uhr geöffnet, an Sonntagen von 10 bis 18 Uhr (Oktober bis Mai) bzw. von 10 bis 20 Uhr (Juni bis September).

Museum of Garden History

Das Museum of Garden History wurde Ende Februar 1991 in den Räumen der ehemaligen Kirche St. Mary-at-Lambeth im alten Londoner Bezirk Lambeth am Südufer der Themse eröffnet. Das Museum untersteht dem Tradescant Trust, der 1977 gegründet

wurde, um die Kirche vor dem endgültigen Zerfall zu bewahren. Die Tradescants, Vater und Sohn, waren berühmte englische Gärtner des 16. und 17. Jahrhunderts, die am englischen Hof wirkten und viele Pflanzen aus Amerika und Europa in England heimisch machten. Ihr Garten in Lambeth war über die Grenzen hinaus berühmt. Beide Tradescants sind auf dem Friedhof von St. Mary-at-Lambeth beigesetzt.

1978 erging ein erster öffentlicher Aufruf des Trust, Kirche und Kirchhof mit Hilfe öffentlicher Gelder wiederherzustellen. Der Kirchhof wurde in Manier eines Gartens des 17. Jahrhunderts gestaltet, ausschließlich mit Pflanzen, die zu jener Zeit bekannt waren bzw. die die Tradescants eingeführt hatten. 1983 wurde er eröffnet. Der Schirmherr des Trust, kein geringerer als der Prince of Wales, forderte 1989 eine erneute Unterstützung des Projekts in Höhe von 3 Mio. Pfund. Mit Hilfe dieser Mittel soll das Museum weiter ausgebaut werden. Beabsichtigt sind Galerien, die in das Kirchenschiff eingezogen werden müssen und Platz für die ständige Sammlung schaffen sollen, während das Erdgeschoß verfügbar bleiben soll für Sonderausstellungen, Lesungen, Pflanzen- und Blumenmärkte u.ä. Zusätzlich geplant sind eine Bibliothek sowie ein Restaurant und ein kleiner Laden.

Zum Zeitpunkt unseres Besuchs existierten die geplanten Galerien noch nicht, doch der Grundstock des Museums war bereits erkennbar. Im Kirchenschiff war eine kleine Ausstellung aufgebaut mit Beständen aus dem Ashmolean Museum in Oxford, die in den Besitz des Museum of Garden History übergegangen sind, wohl nicht zuletzt deshalb, weil auch der englische Altertumsforscher Elias Ashmole hier begraben liegt. Auch der Garten im Kirchhof war bereits zugänglich, was den Gartenfreund natürlich besonders entzückt, denn was wäre ein Museum über die Geschichte der Gärten ohne lebendige Pflanzen?

Obwohl sich das Museum noch in seiner Aufbauphase befindet, hatte man doch schon in einer Ecke der Kirche einen kleinen Imbißstand eingerichtet. Auch ein kleiner Verkaufsstand existierte bereits und hielt alles bereit, was Gartenliebhaber erfreut.

Auch sonst wird der Besuch mit dem üblichen Angebot betreut:

Es besteht ein Verein "*Friends of the Tradescant Trust - Museum of Garden History*". Der Jahresbeitrag für Mitglieder beträgt 10 Pfund/Jahr, zusätzliche Spenden, die auch steuerlich absetzbar sind, sind willkommen.

Es werden *Vorträge* veranstaltet - freiwilliger Eintritt 4 Pfund bzw. für "Friends" 3 Pfund.

Kleine Wechselausstellungen ergänzen die Dauerausstellung.

Im Frühjahr findet ein "*Plants and Gardens Spring Fair*" statt. Freiwilliger Eintritt 1,50 Pfund, ermäßigt 50p.

Konzerte werden veranstaltet (freiwilliger Eintritt 7 Pfund), ebenso wie "London Garden Days" und "Country Garden Days". Diese Gartentouren sind sowohl für Ortsansässige als auch für Touristen gedacht und werden in Zusammenarbeit mit einem privaten Veranstalter angeboten. Sie umfassen Besichtigungsfahrten zu Gärten innerhalb Londons sowie zu berühmten Gärten in der Umgebung Londons (etwa in Kent, Oxfordshire oder den Cotswolds). Die Fahrten kosten 35 Pfund und werden begleitet von namhaften Experten.

Zu allen abendlichen Veranstaltungen sind Erfrischungen erhältlich. Der Museumsladen bleibt ebenso geöffnet.

Das Museum hat Montag bis Freitag von 11 bis 15 Uhr geöffnet sowie Sonntag von 10.30 Uhr bis 17.00 Uhr. Samstag sowie von Mitte Dezember bis Anfang März bleibt das Museum geschlossen. Der Eintritt ist frei - eine Spende wird erbeten.

Kew Gardens

Die Royal Botanic Gardens liegen in Kew, einem Außenbezirk im Südwesten Londons. Nicht nur die Viel-

falt seiner Pflanzen machen diesen Botanischen Garten zu einem beliebten Ausflugsziel, sondern auch seine Gebäude und Gewächshäuser. So gehören zu Kew Gardens z.B. der Kew Palace, der 1631 gebaut wurde und lange Zeit königliche Residenz war und vor allem die berühmten viktorianischen Gewächshäuser, die hier Mitte bzw. Ende des 19. Jahrhunderts errichtet wurden.

Kew Gardens ist also nicht nur ein simpler Botanischer Garten, sondern gleichzeitig auch Museum und als ein solches begreift es sich auch: Es bietet Vorlesungen und Führungen an, hat einen großen Laden mit einschlägigen Publikationen, aber auch Souvenirs, 3 Restaurants und einen Verein "Friends of the Royal Botanic Gardens". Die Mitgliedschaft bei den "Friends" ist gestaffelt und kostet jährlich:

- Persönliche Mitgliedschaft: 30 Pfund
- Familie: 40 Pfund
- Student: 15 Pfund
- Gründungsmitglied ("Founder"): 1.000 Pfund
- "Overseas"-Mitglied: 100 US \$

Die Leistungen entsprechen dem üblichen Angebot: freier Eintritt, Newsletter, Ermäßigungen für Einkäufe im Kew Shop und bevorzugte Buchungsmöglichkeiten für Veranstaltungen, Fahrten usw. Auch in Kew Gardens ist man dabei, den Eingangsbereich neu und großzügiger zu gestalten.

Der Eintritt kostet für Erwachsene 3 Pfund, ermäßigt 1,50 Pfund. Seit kurzem gibt es die Möglichkeit, Jahreskarten zu erwerben (12 Pfund für Einzelpersonen bzw. 23 Pfund für Familien (2 Erwachsene mit bis zu 3 Kindern)).

Glasgow

Glasgow ist als Industriestadt von den wirtschaftlichen Veränderungen in Großbritannien erheblich betroffen gewesen. Die Tatsache, daß Glasgow 1990 Europäische Kulturhauptstadt war, könnte vermuten lassen, daß dies zum Anlaß genommen wurde, sich als lebendige und anspruchsvolle Stadt darzustellen. Dafür sprechen zumindest die neuen Einkaufszentren, wie St. Enoch Centre (ein riesiger überdachter Komplex mit Restaurants, Eislaufhalle usw. im Zentrum von Glasgow) und der renovierte Princes Square im Jugendstil (mit einem Rondell für wechselnde Bilderausstellungen). Beide Zentren werden am Wochenende eifrig genutzt, dies hängt u.a. damit zusammen, daß sich Glasgow als Wochenend-Ausflugsziel großer Beliebtheit erfreut.

Dennoch, der größte Teil der Glasgower City ist nach wie vor erheblich vernachlässigt. Direkt im Zentrum befinden sich ganze Quartiere, die baufällig sind (in einem sollte längst auch ein Museum eröffnet haben, allerdings waren keine Zeichen von Bautätigkeit zu entdecken). Die Stadt ist weitgehend grau und schmutzig. Nur allmählich beginnt sich die Situation in Glasgow zu ändern (hohe Investitionszuwächse trotz Rezession, Gesamtplanung der City wird durch eine Ausstellung dokumentiert). Die Kulturhauptstadt Europas war - in Bezug auf das Museumswesen - eher eine in die Zukunft greifende Absichtserklärung als ein bereits eingelöstes Programm.

Glasgow Art Galleries & Museums

Bewegungen im kulturellen Bereich sind allerdings unübersehbar. Die Glasgow Art Galleries & Museums (GAGM) sind unter einem gemeinsamen Direktor zusammengefaßt und betreiben ein ansatzweise gemeinsames Marketing.

Seit 1990 gibt es in allen Museen ein Programm von *Walkman-Touren* (1 Pfund für Erwachsene, 50p Kinder). Es gibt eine gemeinsame Freundesvereinigung "*Glasgow Art Gallery and Museums Association - GAGMA*" (Erwachsene 15 Pfund, Senioren 10 Pfund, Paare 25 Pfund, zusätzliche Familienmitglieder bis 18 Jahren 5 Pfund, Studenten 5 Pfund, lebenslange Mitgliedschaft 250 Pfund, vierjährige Mitgliedschaft mit Covenant 50 Pfund). Die GAGMA gibt

einen monatlichen Newsletter "Friends preview" heraus, sie veranstaltet Führungen, Dinners, Ausflüge und wirbt und betreut freiwillige Führer.

Die GAGM planen, ihre Ausstellungen insgesamt neu zu organisieren und nicht genutzte Bestände in Form eines "*Open Museum*" durch die umliegenden Gemeinden zu schicken (zusammen mit Strathclyde Regional and Glasgow City Councils). Das Open Museum soll nicht nur Leihbestände für Schulen und Seniorengruppen sowie Bilderleihdienste anbieten, sondern auch mit Gruppen in den Gemeinden Ausstellungen organisieren. Die neun Museen arbeiten daran, sich eine gemeinsame Corporate Identity zu geben.

Insgesamt hatten die Glasgower Museen 3,38 Millionen Besucher im Jahre 1990 (über eine halbe Million mehr als 1989). Die Rangfolge der Museen ist: Kelvingrove 1,017 Mio., Burrell 0,878 Mio. (mit einem Zuwachs 1990 von nahezu 400.000), Transport 0,535 Mio., People's Palace 0,467, Pollok House 0,161, Provand's Lordship 0,135, McLellan 0,130, Haggis Castle 0,041, Rutherglen Museum 0,014 Mio.

Art Gallery & Museum Kelvingrove

Das Haupthaus der GAGM ist die Art Gallery & Museum Kelvingrove, das vor allem dadurch Schlagzeilen gemacht hat, daß es dem Direktor gelungen ist, vom City Council 3 Mio. Pfund für Neuerwerbungen (insbesondere schottische Künstler) zu erhalten. Die erste Anschaffungswelle schottischer Kunst wurde gerade ausgestellt. Kelvingrove ist nicht nur ein Kunstmuseum, sondern enthält eine Reihe sehr unterschiedlicher Sammlungen: Geologie, Tiere, Naturgeschichte Schottlands, Archäologie, Waffen, Kunst aller Perioden, Glas, Silber. Bei den Wechsausstellungen dominiert jedoch die Kunst im weitesten Sinne mit Themen wie:

- Keeping Glasgow in Stitches (eine über ein halbes Jahr laufende Veranstaltung, in der unter Verwendung aller Textiltechniken Textildarstellungen zu insgesamt 12 Themen erarbeitet wurden)
- Turner
- Wildlife Photographer of the Year 1990.

Das Museum arbeitet mit einer Reihe von einschlägigen Gesellschaften zusammen wie der Glasgow

Natural History Society und den Friends of the Earth Scotland. Es verfügt über einen *Coffee Shop* und *Teeraum*, einen gut ausgestatteten *Laden*, in dem auch Repliken aus den Beständen angeboten werden. Es ist Platz zahlreicher Veranstaltungen wie

- *Easter Dance Event* (Kostümveranstaltung für Kinder, Teilnahmegebühr 5 Pfund),
- *Thursday Evening Promenade Music Series* (Musik, Dinner im Teeraum mit Besichtigung des Museums),
- *Sunday Afternoon Recitals* und *Celebrity Organ Concerts*,
- *Familienworkshops* des Museumspädagogischen Dienstes.
- Als *Walkman-Führungen* werden u.a. angeboten: *Vanishing world* (Naturgeschichte und Geologie), *Heavy Metal* (Waffen), *Art to Lunch* (ein Angebot, sich in der Mittagspause ein Bild genauer zu betrachten und - wenn möglich - auch im Café etwas zu verzehren), *Mysteries of the Universe* (speziell für Kinder). Die Touren kosten 1 Pfund für Erwachsene (50p Kinder).

Der Eintritt ist zwar kostenlos, aber durch eine Reihe von Aktivitäten wird versucht, die Einnahmesituation zu verbessern.

Pollok Country Park

Der Pollok Country Park ist in mehrfacher Hinsicht eine Hauptattraktion von Glasgow. Er liegt außerhalb des Zentrums von Glasgow, hat schöne Gartenanlagen, Highland Rinder, einen Ranger Service (mit eigenem "Interpretation Centre", Führungsblättern für Wanderungen durch den Park, geführten Touren, dem "Young Naturalist's Club" für Kinder und dem "50+ Club" für Ältere, Arbeitsblättern, speziellen Gruppen- und Sonntagsveranstaltungen). Daneben gibt es einen Demonstrationsgarten, einige historische Einrichtungen sowie das Pollok House, ein Landhaus der Maxwell-Familie aus dem 18. Jahrhundert (freier Eintritt, Walkman-Tour "What the Butler says").

Burrell Collection

Die Hauptattraktion des Parks ist die Burrell Collection. Als 1966 Ann Maxwell Macdonald den Park der

Stadt schenkte, tat sie dies mit der Auflage, dort die Burrell Collection unterzubringen. Das neue Gebäude hat einen Architekturpreis gewonnen und zeigt im Einklang von Natur, Architektur und Kunstobjekten eine Sammlung kunstgewerblicher Gegenstände aus Europa, dem Orient und China, Orient, Skulpturen, Kunst des 17. und 18. Jahrhunderts bis hin zu einer kleinen, aber feinen Sammlung von Impressionisten. Das Museum verfügt über einen gut ausgestatteten *Laden* und ein *computergesteuertes Informationssystem* zu Freizeitaktivitäten in Glasgow.

Die Burrell Collection ist außerordentlich aktiv in der Durchführung von Veranstaltungen unterschiedlichster Art wie Musik (z.B. Glasgow Festival Strings, Telemann Ensemble), Theater und Vorträge. Das Museum verfügt ebenso über ein Restaurant, Vortrags- und Schulungsräume sowie Räume für Wechsellausstellungen. Als Walkman-Touren werden angeboten: *Treasures of the Burrell Collection* (auch in Französisch, Deutsch und Japanisch), *Faces of History* (für Kinder), *Art & Music* (zum "durch die Sammlung-Träumen"). Der Eintritt ist frei.

Museum of Transport

Nicht versäumen sollte der Besucher von Glasgow das Glasgow Museum of Transport, das seit 1987 in der umgebauten Veranstaltungshalle Kelvin Hall (die überflüssig wurde durch das neue Ausstellungs- und Konferenzzentrum) residiert. Eindrucksvoll sind eine bis ins Detail rekonstruierte Glasgower Straße von 1938, eine rekonstruierte frühere U-Bahn-Station sowie der Salonwagen von George VI. Die Automobilausstellung ist in einen inszenierten Verkaufsraum gesetzt. Weitere Exponate sind: Lokomotiven, öffentliche Verkehrsmittel, Feuerwehrfahrzeuge, Schiffsmodelle. Ein allerdings dringend renovierungsbedürftiges Restaurant ist im ersten Stock mit Aussicht auf das Museum lokalisiert und wird gemeinsam mit den Besuchern des benachbarten Sportzentrums genutzt. Das Museum verfügt über einen museumspädagogischen Dienst des Strathclyde Regional Council, der verschiedene Präsentationen für die Nutzung durch Schulen erarbeitet hat. Die Räume des Museums sind auch für private Veranstaltungen nutzbar.

Das Museum bietet regelmäßig Wechsausstellungen an. Im Winter finden offene Abende und andere Veranstaltungen statt. Es gibt Walkman-Führungen. Das Museum verfügt über einen sehr instruktiven Kurzführer. Der Eintritt ist frei.

Die anderen Museen der GAGM sind:

- **Haggs Castle** (Eintritt frei, mit einem speziellen Kindermuseum)
- **McLellan Galleries** (in einem restaurierten Jugendstilhaus, mit wechselnden Ausstellungen, Eintritt 1,50 Pfund, ermäßigt 50p. Dazu gibt es ein öffentliches Veranstaltungsprogramm zusammen mit dem Strathclyde Regional Council Education Department mit Vorführungen, Multimedia-Präsentationen, Diskussionen, Vorträgen).
- **People's Palace** (Wintergarten, Eintritt frei, Musikveranstaltungen, Walkman tour)
- **Provand's Lordship** (das älteste Haus von Glasgow, Eintritt frei)
- **Rutherglen Museum** (Bezirksmuseum, Eintritt frei).

Andere Museen und museumsähnliche Einrichtungen

Ein Führer "Glasgow's Best" listet neben den GAGM noch einige weitere Museen auf wie Museum for the 602 Squadron, Royal Highland Fusileers Museum, Third Eye Centre (Ausstellungen zu den neuesten Entwicklungen der visuellen und darstellenden Künste, mit Laden und Café-Bar). Museumsorientiert gibt sich auch Glasgow Cathedral (mit Faltblatt, Musikveranstaltungen und Society of Friends of Glasgow Cathedral, die kostenlose Führungen organisieren). Glasgow hat einen Zoo, der u.a. Führungen und Gruppenveranstaltungen anbietet, sowie einen Botanischen Garten.

Der weitaus bedeutendste Museumskomplex neben den städtischen Museen wird von der **University of Glasgow** betrieben, die als eine der ältesten und bekanntesten Universitäten Großbritanniens selber eine Art Museum ist und in der Tat auch recht ähnliche Marketingstrategien erkennen läßt. Sie wirbt für sich mit Broschüren, denen man entnehmen kann, daß man sich auch ihrer Halls of Residence als Unterkunft bedienen kann, sie bietet sich als Konferenzzentrum an und sie verfügt über ein ausgezeichnetes Informationszentrum ("Visitor Centre") mit mehreren compu-

tergestützten Informationssystemen, kleinen Ausstellungen, Cafeteria und Geschenkläden. Mehrfach in der Woche finden Führungen statt (1,50 Pfund pro Person, Gruppenführungen können arrangiert werden). Das Department of Adult and Continuing Education bietet eine Fülle von Kursen an, die z.T. auch mit den Museen gemeinsam gestaltet sind (an denen im Jahr ca. 20.000 Personen teilnehmen, z.T. verbunden mit Teilnahmegebühren von 20 Pfund).

Hunterian Museum

Vor allem aber betreibt sie zwei der besten Museen in Glasgow, die auf den Arzt William Hunter zurückgehen, der u.a. die medizinische Schule in Glasgow begründete und 1783 seine Sammlung mit entsprechenden Mitteln für den Museumsaufbau der Universität stiftete. Das Hunterian Museum wurde 1807 eröffnet und war das erste öffentliche Museum in Schottland. 1980 wurde die Kunstsammlung in ein eigens dafür entworfenes Gebäude nahebei überführt. Die Hunterian Art Gallery beherbergt eine Sammlung europäischer Malerei und englischer Porträtisten des 18. Jahrhunderts, Werke schottischer Maler des 19. und 20. Jahrhunderts und die umfangreichste Sammlung von Werken Whistlers. Die Galerie schließt eine Print Gallery ein, zugleich die größte graphische Sammlung Schottlands, die u.a. über die verschiedenen Druckverfahren informiert. Skulpturen sind im Sculpture Courtyard zu sehen.

Angeschlossen an die Galerie ist das **Mackintosh House**, das die wesentlichsten Räume des Hauses des Architekten Charles Rennie Mackintosh mit seinen Möbeln und Werken zeigt (mit relativ ausführlichem Faltblatt). Die integrierte Mackintosh Gallery zeigt wechselnde Ausschnitte aus seinem Werk. Es gibt eine Charles Rennie Mackintosh Society, die u.a. geführte Bustouren zusammen mit Strathclyde Buses Ltd. zu den Werken von Mackintosh (das Prospekt wurde gesponsert von Sun Alliances) sowie Konferenzen und Ausstellungen zu seinem Werk (jeweils aus der Privatindustrie gesponsert) veranstaltet.

Die Galerie verfügt nur über einen kleinen Verkaufstand und ist frei zugänglich (Mackintosh House kostet 50p zu Stoßzeiten). Wechsausstellungen gehen auch in die Randbereiche von Kunst, z.Z. des Besuchs lief "Margaret Mee's Amazon" (Zeichnungen

von Margaret Mee). Die Ausstellung wurde von einer Reihe von Aktivitäten begleitet wie eine Activity Session für Kinder (freie Teilnahme), eine Vorlesungsreihe (Eintritt jeweils 1,50 Pfund), Weckung von Aufmerksamkeit für den Margaret Mee Amazon Trust, der versucht, die Pflanzenvielfalt des Amazonasgebiets zu bewahren. Für Schulklassen werden Vorträge über Whistler und Mackintosh angeboten.

Das Hunterian Museum ist offensichtlich dabei, seine Sammlungen in neuen Ausstellungen zu organisieren. Dazu gehört im Eingangsbereich eine Ausstellung zur Geschichte der University of Glasgow sowie die Präsentation von Münzen und Medaillen. In der Umgestaltung waren zum Zeitpunkt des Besuchs Teile der Sammlungen zur Archäologie, Anthropologie, Geologie, Zoologie. Hier war deutlich zu erkennen, wie die klassische Präsentationsweise von historischen und naturhistorischen Sammlungen (Vitrinen mit endlosen Reihen von Objekten) allmählich abgelöst wird durch Inszenierungen von Objekten in ihrem Zusammenhang, Ergänzung der Objekte durch Erläuterungen, Photographien, Karten, eigenaktiven Einrichtungen (wie herausziehbaren Schubladen, in denen z.B. Zeitungsausschnitte aufbewahrt werden).

Zusätzlich zu den Schausammlungen des Museums gibt es in einzelnen Fakultäten Materialsammlungen, die nach Anmeldung ebenfalls besichtigt werden können.

Das Museum verfügt über einen relativ kleinen *Laden*, eine kleine *Cafeteria* und hält Demonstrationen für Schulklassen bereit.

Glasgow ist als Stadt wohl z.Z. in einer Erholungsphase und dies scheint auch für die Museen zu gelten. Von den besichtigten Städten ist Glasgow sicher noch am weitesten vom Marketing-Standard, wie er sich in London (aber auch in York) zeigt, entfernt. Doch die Ansätze sind unübersehbar und eine Besucherzahl von 3,5 Millionen bei den städtischen Museen zeigt, daß zumindest die Stadt und ihre Umgebung die Museen annehmen (woran sicherlich der kostenlose Eintritt und die museumspädagogischen Aktivitäten, die ja weit über Glasgow hinausgreifen, ihren Anteil haben werden). Leider war der Direktor der städtischen Museen nicht zu einem Gespräch bereit, so daß die Frage offen bleiben muß, inwieweit die an anderen Stellen zu beobachtenden ökonomischen Zwänge in Zukunft zu einer Verschärfung des Marketing-Profiles führen werden.

Bristol

Bristol ist eine traditionsreiche Hafen- und Industriestadt, die relativ früh erkannt hat, daß den alten Hafen- und Dockanlagen neue Funktionen zuzuweisen sind. Die Stadt hat daher einiges unternommen, um diese Bereiche zu revitalisieren, wobei Museen und verwandte Einrichtungen eine wichtige Rolle spielen. Touristisch macht Bristol eher den Eindruck einer etwas vergessenen Stadt, obwohl sie durchaus als Ausgangspunkt innerbritischen Tourismus in die Umgebung dient.

Umgebung

In der Umgebung befinden sich dann auch recht viele Museen, auf die in der Touristeninformation aufmerksam gemacht wird, etwa

- in Bath die American Museums and Gardens (März bis November, Mitgliedschaft möglich, Vermietung von Räumen für Veranstaltungen, Eintritt 4 Pfund, Sondertarife)
- in Whitchurch das Wye Valley Heritage Centre (alte Farm mit Picknickanlage und Erfrischungen)
- nahe Yeovilton das Fleet Air Arm Museum (Werbespruch "The Family Adventure", mit einer reichen Flugzeugsammlung einschließlich Restaurant und Café, Abenteuerspielplatz, Museumsladen)
- in Weston-super-Mare das International Helicopter Museum (privates Museum, Café, Museumsladen, Eintritt 2 Pfund, Sondertarife)
- in Exeter das Royal Albert Memorial Museum, Rougemont House, St. Nicholas Priory, Underground Passages
- in Slimbridge das Wildfowl & Wetlands Centre (Vogelzentrum, betrieben vom Wildfowl & Wetlands Trust, in dem man Mitglied werden kann, Restaurant, Picknickbereich, Museumsladen, Veranstaltungen während der Schulferien, Eintritt 3,50 Pfund, Sondertarife)

Teilweise dürfte Bristol in Konkurrenz stehen zu Gloucester, das ebenfalls über ein reiches Museumsleben verfügt: das Gloucester City Museum & Art Gallery (römische Reste, Aquarium, antike Möbel, Kunst), das National Waterways Museum (Museumsladen, Café, Inszenierungen, Aktivitätsraum für Kinder, Veranstaltungen, Eintritt 3,25 Pfund, Sondertarife), das Museum of Advertising & Packaging

(Teerraum, Museumsladen), das Gloucester Folk Museum (z.T. in historischen Gebäuden, rekonstruierte Läden), Nature in Art - The International Centre for Wildlife Art (betrieben von der SWAN Society for Wildlife Art of the Nations, Kunstkurse, Leihservice für Kunstmaterialien, Bibliothek, Museumsladen, Café, Spielbereich), Regiments of Gloucestershire Museum (Inszenierungen, Museumsladen, Eintritt 2 Pfund, Sondertarife)

Dockbereich

Ein früheres Dock im historischen Hafen ist zum Watershed-Zentrum umgestaltet worden mit Läden und einem Media Centre (Kino, Fotokurse, -ausstellungen und -wettbewerbe, Vorträge, Workshops, Kinder-Matinees, Konferenzräume zum Vermieten, Café-Bar). Auf der anderen Seite des Hafens befindet sich das Arnolfini, ein Kulturzentrum mit Ausstellungsräumen für zeitgenössische Kunst, Kino, Café/Bar, Buchhandlung für Kunst und Film, Kunstworkshops für Kinder, Musikveranstaltungen und Performances am Quai, Theatervorstellungen.

Das Arnolfini ist eine unabhängige Einrichtung, die mit Mitteln des Art's Council ins Leben gerufen wurde. Es wird unterstützt von den Friends of Arnolfini, die verschiedene Mitgliedschaftskriterien aufweisen:

- young friend (1 Pfund)
- student friend (5 Pfund)
- adult friend (10 Pfund)
- just good friends für Paare (15 Pfund)
- family friend (17 Pfund)
- old friend (5 Pfund)
- corporate friend (150 Pfund)
- very good friend (250 Pfund über 4 Jahre oder einmalig 1.000 Pfund)
- friend for life (750 Pfund über 4 Jahre oder einmalig 3.000 Pfund).

Leistungen sind: freier Eintritt zu einigen Veranstaltungen, Vergünstigungen in anderen Galerien und Museen (auch in London und Cardiff), Einladung zu Vernissagen, freie Beratung beim Kunstkauf.

Museum of Industry

In den historischen Hafen ist in ehemaligen Lagerhallen das städtische Museum of Industry (seit 1978) integriert, in dem vor allem die neu gestalteten Bereiche zu Flugzeugen und Flugzeugmotoren (die Rolls Royce-Motoren- und Turbinenwerke sind in Bristol ansässig), zur Druck- und Verpackungsindustrie und zum "Port of Bristol" bemerkenswert sind. Der Flugzeugbereich ist im Rahmen des für das Thema Möglichen inszeniert (einschließlich Motorengeräuschen), der Ausstellungsteil über den Hafen ist durchgearbeitet mit durchgehender Graphik und Dia-Show. Ein Raum wird für aktualitätsbezogene Sonderausstellungen genutzt. Zum Museum gehören in den Außenanlagen der Fairbairn Steam Crane von 1876 (der von Zeit zu Zeit in Aktion gezeigt wird), die Schiffe "Mayflower" (fährt an 6 Tagen im Monat, Eintritt 2 Pfund) und "Pyronaut" und die Bristol Harbour Railway, die vom Museum zum Hafen führt (März bis Oktober, einfaches Ticket 50p). Die Bahn endet am Maritime Heritage Center, dem Ort der alten Werften (Ausstellung von Schiffsmodellen). Hier ist auch die S.S. Great Britain zu besichtigen, die allerdings nicht zu den städtischen Museen gehört (Eintritt 2,10 Pfund mit speziellen Tarifen, freie Führungen). Das Industrial Museum macht keine eigene Werbung, ist aber im großen Faltblatt aller städtischen Museen enthalten, für die Harbour Railway gibt es einen Handzettel, für die S.S. Great Britain ein Faltblatt. Im Gebäude des Industrial Museum ist auch das National Lifeboat Museum untergebracht.

Städtische Museen

Die City of Bristol ist der größte District Council in England. Da die Bevölkerungszahl relativ gering ist, ist die Stadt von der Umstellung des kommunalen Steuersystems besonders betroffen und steht vor ernsthaften Sparzwängen. Da gesetzliche Verpflichtungen sowie die Bereiche Gesundheit und Sicherheit Vorrang haben, schlagen die Sparzwänge besonders im kulturellen Bereich durch. Derzeit sind 20 von 130 Stellen im Museumsbereich unbesetzt, so daß einige der Museen (Red Lodge, St. Nicholas Church Museum) geschlossen sind. Dies wird auch zu Reorganisationen führen, z.B. werden von 23 leitenden Positionen der Stadtverwaltung nur 9 weitergeführt. Als eines von 5 Direktoraten wird ein Direktorat für Frei-

zeit eingeführt, dem Parks, Kunst und Tourismus unterstehen. Im Bereich Kunst werden die bisher getrennten Zuständigkeiten für Museen und Kunstgalerien zusammengeführt.

Für die Kunstabteilung existiert eine gemeinsame Marketing-Stelle. Daher gibt es auch für alle städtischen Museen ein gemeinsames vierteljährliches Faltblatt-Programm mit einer Auflage von 15.000 Exemplaren. Dies soll demnächst aus externen Quellen finanziert werden. Plakate werden ebenso hergestellt, man will aber mehr zu verkehrsorientierter Außenwerbung übergehen. Die Verteilung übernimmt die Bristol Arts Marketing Group, die Arts Galleries Association und die Bristol Attractions Group.

Die Haushaltslage wird auch dazu zwingen, demnächst die Diskussion über Eintrittsgebühren zu führen, bisher ist der Eintritt für die städtischen Museen noch frei. Geplant ist das Einspielen von 30.000 Pfund pro Jahr, dies soll insbesondere über das Industrial Museum (1 Pfund pro Person) und das besonders besucherträchtige Georgian House (2 Pfund pro Person) erreicht werden. Nach dem Selbstverständnis des City Council sind die Museen vordringlich für die lokale Bevölkerung gedacht, faktisch hat das City Museum jedoch eine führende Position im gesamten Westen und will sich hier als ein "regional centre of excellence" etablieren. Wenn Eintrittsgebühren erhoben werden sollen, erwägt man daher, die lokale Bevölkerung davon zu befreien, die bisher den größten Besucheranteil stellt.

Die neue Situation schafft allerdings auch Möglichkeiten zur Umstrukturierung, so wird vermutlich das im Unterhalt zu teure St. Nicholas Church Museum (120.000 Pfund im Jahr) geschlossen und zu einem Veranstaltungsraum für freie Gruppen umgestaltet. Die Aktivitäten außerhalb des Hauptmuseums, des City Museum and Art Gallery, sollen intensiviert werden, insbesondere die Archäologie soll an einen geeigneten Platz verlagert werden und im Cotswold Park soll ein historischer Park entstehen (dafür sind 300.000 Pfund vorgesehen).

City Museum and Art Gallery

Das Hauptmuseum, City Museum and Art Gallery, ist ein Museum mit einer Vielzahl unterschiedlicher

Sammlungen, die z. T. aus eigenen Mitteln neu gestaltet worden sind. Das Museum hat einen gut ausgestatteten Laden mit der ganzen Breite des möglichen Angebots (vom Bleistift über Lesezeichen bis zu Repliken von Mumien), der ebenso verpachtet ist wie das Restaurant. Für den Eingangsbereich gibt es Erneuerungspläne. Dafür werden insgesamt 270.000 Pfund vorgesehen, von den mindestens 100.000 Pfund von verschiedenen Stiftungen eingeworben wurden.

Die Eingangshalle wird improvisatorisch für aktuelle Aktionen genutzt. Ein neugestalteter Raum, die Solaglass Gallery, wird für Sonderausstellungen genutzt.

Die einzelnen Abteilungen sind recht unterschiedlich gestaltet und demonstrieren, daß das Museum ernsthafte Platzprobleme hat. Unter anderem werden angeboten: Ägyptische Abteilung (eigenes graphisches Lay-Out), From the Bristol Archives, Mineralogie (gestaltet wie ein Schatzkästchen), Sammlung von Klavieren, chinesischer Keramik, Zigeunerwagen, Porzellan aus Bristol, Gemäldegalerie, Archäologie (in Zusammenarbeit mit South Western British Archeology und Bristol & Avon Archeological Society, für die auch durch ein Faltblatt geworben wird), Naturgeschichte (ein alter Teil mit ausgestopften Tieren, sowie ein neuerer Teil zu Pflanzen und Tieren mit Erläuterungen und Inszenierungen, Erläuterungsblätter für 15p).

Trotz der angespannten Haushaltslage hat das Museum in den letzten Jahren ganz erhebliche und erfolgreiche Anstrengungen unternommen, die ständigen Ausstellungen neu und attraktiver zu gestalten. Ein Großteil dieser Veränderungen ist aus dem normalen Haushalt getragen worden, zusätzlich gibt es eine Business Sponsorship Group, die etwa 30.000 Pfund pro Jahr beiträgt. Der Umbau der Solaglass Gallery ist aus eigenen Mitteln mit 60.000 Pfund sowie Sponsorenmitteln finanziert worden. Für Sonderausstellungen stehen nur 8.000 Pfund im Jahr zur Verfügung, da sie jedoch mindestens 40.000 Pfund kosten, müssen dafür Sponsoren gefunden werden (offensichtlich mit Erfolg).

Neben den bereits erwähnten städtischen Museen gehören weiterhin dazu: Blaise Castle House Museum, Ashton Court Visitor Centre, Thomas Chatterton's House, Kings Weston Roman Villa, Sea Mills Roman Building.

Die Museen bieten neben ihren Schausammlungen und Sonderausstellungen eine Reihe weiterer Aktivitäten an:

- "Beetle-down week", eine *Woche für Jugendliche* im Rahmen eines nationalen Programms für naturhistorische Museen (veranstaltet von der Biology Curator's Group)
- *Ausflüge für Jugendliche* zum Sammeln von Fossilien ("Rocky Road Show")
- Geführte *Sommer-Ausflüge* (4,50 Pfund)
- Veranstaltungstage im Blaise Castle Museum
- "Meet the Housekeeper"-Veranstaltungen für Jugendliche im Georgian House
- *Lunchtime Talks*
- *Vorträge*
- *Workshops*
- *Führungen*
- *Spaziergänge*.

Für die museumspädagogischen Aktivitäten gibt es einen speziellen Aktivitätsraum und eine Reihe von Veranstaltungen, die z.T. die Sonderausstellungen begleiten. Diese Aktivitäten werden nicht vom City Council, sondern vom County Council, der für Bildung zuständig ist, getragen. Die Abteilung umfaßt 14 fest angestellte Personen.

Speziell für die Kunstabteilung gibt es die "Friends of Bristol Gallery", die für die Einzelperson mindestens 10 Pfund Jahresbeitrag kostet. Dafür bezieht man das News Bulletin des Museums, die Zeitschrift des Museums "View", kann an Evening Lectures, Previews und sozialen Veranstaltungen in der Galerie teilnehmen sowie an Besuchen von Ausstellungen außerhalb Bristols. Der Verein hat ca. 700 Mitglieder. Ein allgemeinerer Freundeskreis nennt sich Bristol Magpies und umfaßt ebenfalls ca. 700 Personen. Ein spezieller Jugendclub "Magnet Club" konzentriert sich vor allem auf naturhistorische Aktivitäten und ist beitragsfrei.

Besonderes Augenmerk gilt der lokalen Archäologie, für die im Rahmen des Museums ein Archäologenteam aus dem Stadthaushalt bezahlt wird sowie Mittel von der English Heritage and Manpower Services Commission verfügbar sind. Das Programm wird mitgetragen von der "Bristol Threatened History Society", die um Mitglieder, Spenden, Sponsoren und Volunteers wirbt.

Weitere Museen und museumsähnliche Einrichtungen

Die weltberühmte Weinhandlung John Harvey & Sons verfügt seit 1965 über ein eigenes **Harveys Wine Museum**, in dem in alten Weinkellern die Geschichte der Firma und einiges rund um den Wein ausgestellt ist. Der Zugang ist etwas unregelmäßig, an sich kostet der Eintritt 2 Pfund, der Regelfall scheint allerdings eine angemeldete Führung (3 Pfund) mit Weinprobe zu sein. Es verfügt über einen Vortragsraum, einen kleinen Andenkenstand und ein angeschlossenes hochklassiges Restaurant.

Eine Freizeiteinrichtung mit Museumscharakter ist der **Bristol Zoo and Gardens**, eine Kombination aus Zoologischem und Botanischem Garten mit einer Reihe von frei zugänglichen bildenden Installationen, einem Bildungszentrum für angemeldete Gruppen, einem gut ausgestatteten "Zoopermarket", einem Konferenzzentrum sowie einer Reihe von Sonderveranstaltungen für Familien. Der Eintritt ist mit 4,50 Pfund relativ hoch, dafür gibt es aber spezielle Gruppentarife und Jahresabonnements, in die der Erwerb von Gästetickets zum halben Preis und die Einladung zu den Sonderveranstaltungen enthalten ist.

Von einem privaten Trust getragen ist das erste britische Science Centre "**The Exploratory**" (eine ähnliche Einrichtung ist das "Technique" in Cardiff, Wales), das erst kürzlich (1989) in einem alten Gebäude der Bahnhofsanlagen eingerichtet wurde und vor Aktivität geradezu birst (auch wenn es etwas umständlich zu erreichen ist, so daß sich Behinderte vorher anmelden müssen). Es verfügt auf zwei Stockwerken über eine Reihe von naturwissenschaftlichen Experimenten, einen Coffee Shop und einen sehr gut ausgestatteten Laden. Die Jugendlichen werden von einer Reihe von Animatoren betreut. Zeitweilig finden auch Sonderausstellungen statt. Der Eintritt für Erwachsene beträgt 3,35 Pfund, die Einrichtung ist aber auf Gruppen ausgerichtet (1,80 bis 2,30 Pfund pro Gruppenmitglied).

Speziell für Schulen werden angeboten:

- *Lehrerabende* (frei)
- *Pathways*, d.h. Programme, die auf die Schulpläne abgestimmt sind und deren Thematik

dann im Schulunterricht weitergeführt werden kann

- *Leitfäden für Lehrer*
- ein *Kurzführer* durch das Exploratory "Adventures in Science" (1,50 Pfund).
- Das Exploratory wird von einer Freundesvereinigung unterstützt (15 Pfund für Individuen, 25 Pfund für Familien, 7,50 Pfund für Rentner, 5 Pfund für Jugendliche). Dafür erhält man freien Eintritt, einen jährlichen Newsletter, Produkte, die nur für Freunde angeboten werden und Einladungen zu speziellen Veranstaltungen.

Dem allgemeinen Trend, eine bestimmte Grundstruktur von Marketing zu realisieren, folgen in Bristol sogar die kirchlichen Einrichtungen. St. Mary Radcliffe, die berühmteste Sprengelkirche in England, enthält eine kleine Ausstellung über historische Ereignisse in Bristol, gesponsert von British Telecom, und verfügt über eine Reihe von Produkten über die Kirche. Bristol Cathedral wirbt vor dem Eingang mit seinem Café, am Eingang verteilen Volunteers mehrsprachige Flugblätter und weisen erneut auf das Café hin. Das Faltblatt über die Kathedrale ist gesponsert von Nuclear Electric. Der Bristol Cathedral Trust wirbt sehr deutlich um Spenden, man will offensichtlich auch auf längere Sicht eine Art Museum ("interpretation centre") in die Kathedrale integrieren. Als Vorstufe gibt es in der Kathedrale bereits eine Ausstellung "... über die nächsten 800 Jahre". Man kann auch Mitglied der "Friends of the Bristol Cathedral" werden (10 Pfund pro Individuum, 15 Pfund für Paare, 100 Pfund lebenslange Mitgliedschaft). Mit diesen Mitteln werden vor allem Instandsetzungsarbeiten durchgeführt. Das Café ist freundlich und gut frequentiert und wurde ebenfalls von den Freunden bereitgestellt (übrigens kann man auch dort mit Kreditkarten bezahlen).

Bristol erweist sich auch außerhalb der eigentlichen Museen als museumsgeneigte Stadt. Nahe der St. Nicholas Church verfügt es über alte, aus der Blütezeit der Stadt stammende Markthallen, den St. Nicholas Markt, der heute ein Trödelmarkt ist und zeigt, daß in der Stadt auch ein reges Sammlerleben existiert. Darauf weist ebenso die recht reichhaltige Galerie-szene hin. Bemerkenswert sind weiterhin die vielen Aktivitäten im Bereich der kommunalen Programme und privaten Vereinigungen, wie

- das Programm "Forests for the Community", das von der Countryside Commission aufgelegt ist und um Unterstützung wirbt
- die "Campaign for the Arts Bristol & Avon" (CABA), das von Organisationen und Individuen getragen wird, um Mittel von verschiedensten Quellen für die Künste aufzubringen und eine zusammenhängende Strategie für den Kunstbereich in der Region zu entwickeln. CABA weist darauf hin, daß Bristol, obwohl es sich um eine der am schnellsten wachsenden regionalen Wirtschaftsbereiche handelt, weit weniger Geld für die Künste zur Verfügung stellt als andere vergleichbare Regionen. Die Mitgliedschaft kostet 4 Pfund für normale Mitglieder und von 5 bis 50 Pfund für Organisationen (je nach Jahresumsatz).
- die jährliche Balloon Fiesta, die von der Balloon Fiestas Ltd. veranstaltet und unterstützt wird sowohl vom Bristol City Council als auch von verschiedenen Firmen.

- Das Programm "Better Your Bristol '91" der Bristol Civic Society, das von British Telecom und anderen finanziert wird und kleine Projekte zur Verschönerung der Stadt unterstützt.

Insgesamt macht Bristol den Eindruck einer Stadt, die sich aus einer kulturellen Talsohle hocharbeitet, nicht um die Stadt vordringlich als Touristenattraktion in den Vordergrund zu bringen (wofür sie auch recht gute Aussichten hätte), sondern um sie für die Bürger angenehmer und lebenswerter zu machen. Museen im weiteren Sinne spielen in diesen Bemühungen eine wichtige Rolle, indem sie Kristallisationspunkte für die vielfältigen Aktivitäten von privaten Vereinigungen bilden und in ihren Möglichkeiten dazu beitragen, das persönliche Engagement der Bürger für die Künste, die Stadt und das geschichtliche Erbe zu intensivieren.

Liverpool

Liverpool ist wohl die Stadt, die in Großbritannien am stärksten unter den industriellen Umwälzungen zu leiden hatte und hat. Nach dem Vorbild von Bristol kommt in den Bemühungen, diese Probleme aufzufangen, der Revitalisierung der Docks besondere Bedeutung zu. In diesem Rahmen wurden auch einige Liverpools Museen von der Zentralregierung übernommen und zu nationalen Museen.

Die historische Wasserfront

Das Albert Dock ist in den letzten Jahren komplett renoviert und umgestaltet worden zu "Britain's No.1 Heritage Attraction". Die Albert Docks selber bilden eines der größten Ensembles des Denkmalschutzes in England. Sie beherbergen zahlreiche Läden, Restaurants, Cafés, Fernsehstudios, eine (sehr versteckte) Touristeninformation und drei Museen. Benachbart ist die Anlagestelle der traditionsreichen Mersey-Fähren (für die es übrigens auch einen Verein "Friends of the Ferries" gibt). Das Gelände verfügt über gute Parkplatzmöglichkeiten und ist speziell für Behinderte gestaltet worden (einschließlich eines Mini-Buses, der Behinderte befördert und eines Leihsystems für Rollstühle). Die Revitalisierung wurde übernommen von der Albert Dock Co. zusammen mit der Merseyside Development Corporation. Neben den Einkaufs- und Vergnügungsmöglichkeiten (Slogan "The unique Shopping, Entertainment and Sightseeing Experience") ist es Platz vieler Veranstaltungen, insbesondere des dreiwöchigen Mersey River Festival. Über das Albert Dock gibt es mehrere Faltblätter, einschließlich eines speziell für Behinderte.

Tate Gallery

Großes Aufsehen erregte 1988 die Eröffnung einer Zweigstelle der Londoner Tate Gallery in den Albert Docks. Das Haus gilt als die "National Collection of Modern Art in the North". Gegenwärtig bietet es keine ständige Ausstellung, sondern thematische Ausstellungen aus eigenen Beständen und Wechselausstellungen. Die Gründung wurde mit 4,5 Mio. Pfund von der Merseyside Development Corp., mit 0,5 Mio. Pfund vom Office of Arts and Libraries und mit 2 Mio. Pfund von einer Reihe von Stiftungen und

Industrieunternehmen (z.B. Plessey, British Telecom) unterstützt. Über die bauliche Geschichte der Tate Gallery gibt es eine kostenlose Kurzbroschüre.

Ausstellungen aus eigenen Beständen sind etwa:

- "Dynamism. The art of modern life before the Great War", gesponsert von British Alcan Aluminium, der Eintritt ist frei, es gibt eine kostenlose Broschüre. Zu speziellen Themen können Faltblätter für 20p erworben werden. Ein Katalog für 5 Pfund ist erhältlich.
- Moderne Englische Skulptur wurde über drei Jahre mit Unterstützung der Henry Moore Foundation gezeigt. Freier Eintritt, es gibt einen Katalog für 5,95 Pfund, Faltblätter kosten 20p.
- "Giacometti: The Artist's Studio" ist gesponsert von der British Alcan Aluminium, der Eintritt ist frei.

Als Wechselausstellungen liefern:

- "Original Eyes. The Progressive Vision in English Watercolour 1750-1850". Eintritt 1 Pfund (die Eintrittskarte kann aus einem Automaten gezogen werden), kostenlose Broschüre, Katalog.
- "Malcolm Morley Watercolours" Eintritt 1 Pfund, Katalog 15 Pfund.

Die Galerie verfügt über einen gut sortierten Buchladen (Waterstone's), in dem Faltblätter vergangener Ausstellungen paketweise für 2 Pfund abgegeben werden. Er bietet Dias von Gemälden und Skulpturen an (auch postalisch zu beziehen und mit Kreditkarten zu bezahlen). Es gibt ein dreimonatliches Programm-Faltblatt und ein Faltblatt über die Veranstaltungsangebote.

Die Tate Gallery Liverpool versteht sich nicht nur als Ausstellungsort. Sie verfügt über einen museumspädagogischen Dienst, mit dem man spezielle Arrangements treffen kann. Standardmäßig werden eine Reihe von *Workshops* für alle Altersgruppen angeboten.

Weiterhin gibt es

- *Einzelvorträge*, die meist von externen Experten gehalten werden
- *Erwachsenenbildungskurse* über laufende Ausstellungen und Moderne Kunst
- Kurse im Rahmen der *Open University*
- *Artist-in-Residence-Programme*
- *Symposia* zu Ausstellungsprogrammen

- *Outreach-Programme* in Zusammenarbeit mit Jugend- und Gemeindezentren, Sozialarbeitern, Krankenhäusern und Gefängnissen
- *Mobile Art Programme*, ein eigener Volkswagen-Bus, mit dem Workshops in Schulen, Colleges, Kunstgalerien und Gemeindezentren durchgeführt werden können (mit Unterstützung der Baring Foundation und Volkswagen)
- Für Lehrer gibt es ein spezielles "*New North Slide Pack*" über zeitgenössische Kunst mit 30 Dias, einer Einführung in das Arbeiten mit Dias, einer Einführung in das Thema, Informationen über 16 Künstler (Preis 12,50 Pfund).

Die Galerie verfügt über einen Coffee Shop.

Neben den "Friends of the Tate Gallery" (Mitgliedschaft 25 Pfund/Jahr) gibt es auch die "Tate Gallery Liverpool Supporters". Die individuelle Mitgliedschaft kostet 15 Pfund, 20 Pfund für das Paar, 10 Pfund für Jugendliche etc., 500 Pfund für Organisationen. Dafür erhält man freien Eintritt zu den Ausstellungen in der Tate Gallery in London und Liverpool und Einladungen zu Veranstaltungen, die z.T. speziell für Mitglieder veranstaltet werden.

Bei dieser Fülle von Aktivitäten erweist sich die Tate Gallery Liverpool als weit mehr als ein klassisches Museum, sie ist ein kulturelles Bildungsinstitut für die gesamte Region. Ihr Erfolg wird dadurch dokumentiert, daß sie auf diese Art und Weise ca. 750.000 Besuche im Jahr anzieht.

Beatles Story

Eine Attraktion ganz anderer Art in den Albert Docks ist die neu eröffnete "Beatles Story", in der die Geschichte der Beatles dargestellt ist, die ja aus dieser Stadt kamen. Das Museum versucht, seinem Anspruch "A magical experience" durch sorgfältige Inszenierungen zu den einzelnen Stationen des Erfolgswegs der Beatles gerecht zu werden. Dies gelingt nicht nur über die Beatles-Musik, die in den verschiedenen Abschnitten gespielt wird, sondern auch durch rekonstruierte Environments, wie z.B. der rekonstruierte Keller des Cavern mit Diashow und Sitzmöglichkeiten für die Besucher oder die Abbey Road Studio. Hier werden neben der Beschallung auch Präsentation-

techniken wie Video-Shows und Bildschirmpräsentationen eingesetzt.

Die Atmosphäre ist von Besuchsbeginn an sehr locker (so ist es z.B. zwar Vorschrift, Fotoapparate am Eingang abzugeben, aber wenn sie in einer Tasche verpackt sind, nimmt man einem nur das Versprechen ab, sie auch nicht zu benutzen) und entspricht dem Gefühl, das vermittelt werden soll. Das Museum ist privat in Verbindung mit der Wembley Stadium Ltd. betrieben und im Eintritt nicht billig (3 Pfund, mit Sonder- und Gruppentarifen). Es wirbt für sich mit einem überdimensionalen Faltblatt, bei dessen Vorweisen man eine Ermäßigung von 50p erhält (daneben gibt es auch kleinere Ermäßigungskarten). Die Beatles Story verfügt über einen Andenkenladen, der auch ohne Museumsbesuch zugänglich ist. Das Museum ist verbunden mit den sonstigen Beatles-orientierten Veranstaltungen, die von der Cavern City Tours Ltd. veranstaltet werden.

Merseyside Maritime Museum

Einen großen Komplex nimmt das Merseyside Maritime Museum ein, das nicht nur aus dem eigentlichen Museumsgebäude (dem von 1846 stammenden Albert Warehouse) besteht, sondern aus einer Reihe historischer Flächen und Gebäude, die an das Albert Dock rund um das Canning Half-Tide Becken angrenzen. Der Eingang zu dem Gelände ist noch etwas improvisiert, aber man plant den Bau einer neuen Eingangshalle. Der Eintritt wird für das gesamte Gelände erhoben (1,50 Pfund, 4 Pfund für die Familie).

Im einzelnen gehören dazu:

- Das ehemalige Lotsenhaus Fort Belan, das speziell für kinderorientierte Wechselausstellungen genutzt wird. Es enthält u.a. einen "touch tank", in dem man auch Dinge anfassen kann, einen Laden für Kinder, Arbeitsblätter für Kinder. Hier befindet sich auch das Waterfront Café (das eigene Werbeblatt verteilt).
- Das angrenzende Fort Belan zeigt eine Kollektion von maritimen und militärischen Ausrüstungen. Die Ausstellung ist einheitlich graphisch gestaltet und teilweise inszeniert.
- Eine Ausstellung in einer Bootshalle "Messing about Boats" über Freizeitboote

- "Piermaster's House and Cooperage", ein Haus im Stil der 20er Jahre mit Vorführungen von seemännischen Handwerken. Das Haus stellt sich voll funktionsfähig dar: Der Ofen brennt, in der Küche werden Plätzchen gebacken u.ä. Die Restaurierung ist von einer Reihe von Sponsoren unterstützt worden, hier befindet sich auch ein Eintrittskartenautomat.
- "Mann Island Site" mit historischen Kaianlagen und einigen historischen Schiffen, die man auch besichtigen kann (mit eigenem Faltblatt). Schiffe kann man für Wochenenden oder "Sailortown Nights" chartern. Die Royal Navy benutzt das Gelände, um in Nähe des Eingangs zum Museumsgebäude Nachwuchs anzuwerben.

Das eigentliche Museumsgebäude beherbergt das Maritime Records Center, das Smorgasbord Restaurant, einen Coffee Shop und einen großzügig ausgestatteten Museumsladen. In der Eingangshalle öffnet sich ein Durchblick auf das Hafenbecken mit einer großen Inszenierung zum Verladebetrieb an einem Hafen ("Cargoes and Dockers"). Dazu gibt es Audio-Installationen, die die Docks erläutern.

Das Museum selbst enthält eine der faszinierendsten und geschicktesten Ausstellungspräsentationen, die derzeit denkbar sind. Jedes Stockwerk hat ein bis ins kleinste durchgehaltenes eigenes Gesicht. Dieses beginnt bei dem Orientierungssystem, das jede Einheit bereits auf größere Entfernung farblich, graphisch oder textuell kenntlich macht, und setzt sich in der jeweils einheitlichen Gestaltung von Vitrinen und deren Umgebung, der Texte, der Farbgebung etc. fort. Auch wer zu der maritimen Thematik keinen näheren Bezug hat, wird sich der Präsentationsfaszination und -ästhetik nicht entziehen können. Hier hat offensichtlich ein Stab aufgeschlossener Kuratoren mit einer sehr einfühlsamen Designergruppe hervorragend zusammengearbeitet, um ein Vorbild der Museumspräsentation zu schaffen. Zusätzlich scheint es ein Animationskonzept zu geben, da uns im dritten Stock ein Aufseher ansprach, einige Exponate erläuterte, Geschichten dazu erzählte und uns schließlich einen Schlüsselanhänger schenkte. Der gleiche Aufseher tauchte dann später an anderer Stelle auf und griff wieder in das Geschehen ein.

Der 4. Stock, der einen Veranstaltungsraum sowie Restaurant und Coffee Shop beherbergt, wird für Sonderausstellungen genutzt. Beim weiteren Besuch begegnet man einer höchst professionell gemachten Multimediawand. An verschiedenen anderen Stellen finden sich in Eigenproduktion hergestellte Video-Shows.

Sonderausstellungen sind allerdings nicht auf ein spezielles Stockwerk beschränkt. Das Museum mischt auch die ständigen Ausstellungsteile mit Wechselausstellungen, die wiederum ein eigenes Design haben. Zum Zeitpunkt unseres Besuchs liefen:

- "The Albert Dock Story" (Sonderausstellung)
- "Liverpool Liners" (Sonderausstellung): Eine entsprechend dem Thema ästhetisch besonders anspruchsvoll gestaltete Ausstellung über die großen Luxus-Linienschiffe.
- "Safe Passage" (ständig): über die Gefahren des Ansteuerns des Hafens von Liverpool
- "Art and the Sea" (ständig)
- "World of Models" (ständig): Schiffsmodelle mit Erläuterungen, Bildern, zugehörigen Teilen. In diesem Komplex befindet sich auch eine Werkstatt, die durch große Fenster mit den Schauräumen verbunden ist, so daß der Blick in die Werkstatt möglich ist. Hier befindet sich auch ein verglaster Raum, der gewissermaßen das Eingangslager des Museums simuliert und so einen weiteren Einblick in die Arbeit des Museums ermöglicht.
- "Builders of Great Ships" (ständig)
- "Liverpool - The Evolution of the Port" (ständig): Konzentriert um die vier Funktionen des Hafens als Ordnungselement, mit vielen Objekten, u.a. auch zum Anfassen und einer Video-Show.
- Im Untergeschoß ist seit 1986 die preisgekrönte Ausstellung "Emigrants to a new world" beherbergt, die besonders viele und unterschiedliche präsentatorische Elemente enthält. Dazu zählen: passende Gerüche, Video-Show, Audio-Tagebücher von Emigranten, Video-Stummfilm, Dioramen, eine rekonstruierte Straße von 1854, Video-Show mit der Ankunft von Emigranten, Audio-Briefe nach Hause, Computerspiele u.a. zum Auswanderungsbüro und zu Informationsquellen über Familiengeschichten (die anreizen sollen, etwas über die eigene Gesichte herauszufinden), begehbare Rekonstruktion des Inneren eines Emigrantenschiffs mit lebensgroßen

Figuren und einschlägigen Geräuschen. Die Ausstellung ist eindrucksvoll und wird offensichtlich vor allem von Kindern und Jugendlichen sehr angenommen. Zur Ausstellung gibt es einen eigenen kleinen Katalog.

Das Museum wird stark frequentiert, vor allem von Gruppen, die überwiegend aus der Umgebung von Liverpool stammen. Für das Museum gibt es eine Fülle von unterschiedlichen eigenen Werbemitteln: Faltblatt zu den ständigen Ausstellungen sowie zu Wech-selausstellungen, Flugblätter für Café und Außenanlagen, hektographierte Informationen (mehrsprachig) über das Museum. Die Eintrittskarte ist selber ein Faltblatt mit Kurzführer. Das Museum ist allerdings nicht in allen Teilen ständig geöffnet, die Außenanlagen sind von Oktober bis April geschlossen.

Im und um das Museum herum finden eine Reihe von unterschiedlichen Veranstaltungen statt, z.B.

- *Shanty Musik-Veranstaltungen*
- öffentliche *Vorträge* zu historischen Themen
- *Freilicht-Theatervorführungen*
- *Segelregatten*
- *Tauchdemonstrationen*
- *Dampfschiffreffen*
- *Filmvorführungen*.

Eine Reihe von praktischen Demonstrationen wird durchgehend angeboten: Küfern, Drucken, Flaschenverpackung, Leben im Piermaster Haus. Animatoren wirken im Dockwatch Aquarium und in der Emigranten-Ausstellung.

In der Eingangshalle des Museumsgebäudes konnte man keine Hinweise auf die "Friends of Merseyside Maritime Museum" erhalten. Das hat seinen Grund: Die "Friends" residieren zwar auf dem Gelände, dürfen allerdings im Museum selber nicht tätig werden, weil dies auf den Widerstand der Gewerkschaften trifft. Der Verein kümmert sich vor allem um Führungen und Wartung von Objekten. Die Mitgliedschaft kostet 6 Pfund (Paare 10 Pfund, Senioren 3 Pfund, Seniorenpaare 5 Pfund, Junioren 3 Pfund, Familien 12 Pfund, Organisationen 25 Pfund). Dafür erhält man freien Eintritt ins Museum und zu einigen anderen einschlägigen Museen in Greenwich, Southwark und Ellesmere Port, sowie einen Newsletter. Der

Verein umfaßt 2.500 Mitglieder, überwiegend Rentner.

National Museums & Galleries on Merseyside

Bei der Neuordnung des Liverpools Museumswesens ist ein großer Teil der Museen zu National Museums & Galleries zusammengefaßt worden. Zu ihnen gehört auch das Merseyside Maritime Museum. Für die Museen gibt es ein gemeinsames Faltblatt und ein viermonatlich erscheinendes Magazin "Focus" mit einem gemeinsamen Veranstaltungskalender. Die "Friends of the National Museums & Galleries on Merseyside" geben ein eigenes Mitteilungsblatt heraus. Die Mitgliedschaft kostet 6 Pfund (Paare 10 Pfund, Senioren und Jugendliche 3 Pfund, Seniorenpaare 5 Pfund, Organisationen 20 Pfund). Der Verein veranstaltet vor allem Ausflüge.

Walker Art Gallery

Die Walker Art Gallery ist das Kunstmuseum Liverpools mit einer Sammlung lokaler Größen und ausgewählter Meister durch alle Zeiten bis zur Moderne. Das Gebäude, in dem das Museum residiert, ist deutlich renovierungsbedürftig. Dies scheint auch anerkannt zu werden, denn Teile der Sammlung sind vor kurzem renoviert worden. Die Hängung der Bilder folgt einer nicht klar erkennbaren Systematik. Die Bilder sind eng gehängt, die Beschriftung ist uneinheitlich und provisorisch. Trotz freien Eintritts wird das Museum erkennbar wenig von der Besucherschaft angenommen. Einen interessanten optischen Eindruck bietet der Skulpturenraum, in dem Skulpturen dicht an dicht im Raum und auf Regalen versammelt sind und den Eindruck eines hoffnungslos überfüllten Skulpturengartens vermitteln. Dieser neugestaltete Raum hat auch den "National Art Collections Award" gewonnen. Immerhin reagiert das Museum offensichtlich auf aktuelle Entwicklungen, indem es zur Restaurierung eines großen Modells der Kathedrale von Liverpool aufruft.

Zur Zeit des Besuchs fand eine Sonderausstellung "From Turner's Studio" statt, die von der Tate Gallery London organisiert und von Digital Equipment gesponsert war. Die Ausstellung wird von mehreren kostenlosen Programmen begleitet:

- *Führungen* am Wochenende
- *Saturday Lunchtime Lectures*
- *Thursday Lunchtime Tours*
- Celebrity Konzert (Eintritt 7,50 Pfund, für Mitglieder 6,50 Pfund)
- Workshops für Schulen
- Einführungsvorträge und Kurse für Lehrer

Ferner stehen für Schulen Materialien wie Worksheets, Ausstellungsführer zur Verfügung.

Das Museum veranstaltet zusammen mit dem Department of Continuing Education der University of Liverpool kostenpflichtige Kurse. Außerdem werden Tageskurse angeboten sowie ein Artists in Residence-Programm.

Das Museum verfügt über einen kleinen Verkaufsstand und eine improvisierte Cafeteria.

Merseyside Museum of Labour History

Im gleichen Museumskomplex wie die Walker Art Gallery liegen das Merseyside Museum of Labour History und das Liverpool Museum. Das Merseyside Museum of Labour History nutzt das frühere County-Haus von 1884. Die Räumlichkeiten sind nicht ideal für ein Museum und so sind die verschiedenen Präsentationen auch recht unterschiedlich, wenngleich ein deutliches Bemühen um eine durchgehende graphische Gestaltung spürbar ist. Die Geschichte der Arbeiterbewegung Liverpools enthält ein audiovisuelles Programm, "Lifestyle Galleries" mit Inszenierungen zum Leben um 1840, 1940 und 1980, eine "Employment Gallery", eine eindrucksvolle "Housing Gallery" und eine Ausstellung zur Geschichte der Gewerkschaften. Besonders eindrucksvoll ist der in seiner Form bewahrte Magistratssaal, in dem mit Figuren ein früherer Prozeß inszeniert ist und über eine Audioinstallation rekonstruiert abläuft.

Das Museum verfügt über einen museumspädagogischen Dienst, der auf Anfrage tätig wird, und einen kleinen Verkaufsstand. Das Falblatt enthält neben einer sehr kurzen Beschreibung auch Fragen und Antworten zur Geschichte der Stadtbevölkerung. Der Eintritt ist frei. Zur Zeit des Besuchs war das Museum

fast menschenleer. Gelegentlich werden Sonderausstellungen veranstaltet.

Liverpool Museum

Ein ganz anderes Bild bietet das Liverpool Museum, das offensichtlich gerade neu gestaltet worden ist. Ein ästhetisch anspruchsvoller Eingangsbereich mit "Information Centre", in den auch ein Laden integriert ist, leitet zunächst in den Bereich, in dem Sonderausstellungen stattfinden. Zur Zeit des Besuchs war dies die Ausstellung "Jordan treasures from an ancient land", die den North West Tourism Award for Visitor Attraction erhalten hat und unterstützt wurde von der Visiting Arts und der Anglo-Jordanian Society. Sie wurde begleitet von einer Reihe von Veranstaltungen: Colloquium, Samstagsschule (Gebühr), eintrittsfreie Lunchtime Lectures, handwerkliche Demonstrationen. Für Familien gab es Arbeitsbögen, für wissenschaftlich Interessierte die Möglichkeit, ungestört am Abend in der Ausstellung zu arbeiten, für Lehrer Previews auf Anfrage. Für den Kinderclub des Museums (7- bis 12-Jährige) wurde eine eigene Workshop-Woche veranstaltet. Zur Ausstellung gab es mehrere Falblätter und einen Kurzführer (mit der Eintrittsgebühr).

Das Museum selbst ist eine Kollektion der unterschiedlichsten Sammlungen, die - ähnlich dem Merseyside Maritime Museum - jeweils in sich relativ geschlossen und von den anderen Sammlungen unabhängig gestaltet sind.

Dazu gehören u.a.

- die neue Sammlung "Church Silver"
- "The Art of the Potter", eine moderne und anregende Präsentation eines an sich etwas spröden Themas. In thematisch geordneten Vitrinen werden die Stücke um ein entsprechendes Möbelstück und sonstige Accessoires herum gruppiert. Computer ermöglichen den Zugang zu vertiefenden Informationen.
- die "Ceramic Study Gallery", die öffentlich zugänglich ist. Sie wird ebenfalls durch ein Computersystem erschlossen. Vordringlich soll sie Studienzwecken dienen, dazu steht eine Bibliothek zur Verfügung, archäologisches Material und betreuendes und beratendes Personal.
- ein Planetarium, das jährlich von über 20.000 Schulkindern besucht wird und eine Reihe von speziellen

Programmen für Schulen veranstaltet (gesonderter Eintritt).

- eine Weltraumabteilung mit einer Wetterstation
- das "Natural History Centre", ein Zentrum für Kinder, mit freiem Zugang zu größeren Sammlungen von Steinen, Schmetterlingen, Muscheln etc. Personal zur Anleitung steht bereit, die Sammlung ist aufbereitet durch Spiele und Computer. Das Zentrum veranstaltet Kurse und vermittelt Kontakte zu verschiedenen einschlägigen Aktivitäten. Obwohl das Zentrum vorwiegend für Kinder gedacht ist, ist es auch für Erwachsene interessant und wird von diesen auch genutzt - wenn sie durch die begeisterten Kinder an die betreffenden Stücke herangelassen werden. Das Zentrum hat 1989 den National Heritage Museum of the Year Award für die beste pädagogische Initiative erhalten. Für das Zentrum gibt es ein eigenes Faltblatt.
- völkerkundliche Abteilungen mit Schwerpunkt auf Afrika und Neu-Guinea
- britische und ägyptische Archäologie
- klassische Skulpturen
- eine Fahrzeugsammlung
- ein Aquarium und Vivarium.

Bei dieser verwirrenden Vielfalt von Sammlungen und Präsentationen (die hier keinesfalls vollständig beschrieben wurde) ist eine systematische Orientierung kaum möglich, aber man muß dem Museum das große Kompliment machen, daß es jederzeit interessant, abwechslungsreich, anziehend, vergnüglich und lehrreich gestaltet ist.

Der Besuch dieses Museums fordert, daher ist hier das Restaurant besonders wichtig.

Neben den bereits angedeuteten Aktivitäten werden angeboten:

- "Behind the scenes": *Gespräche mit Kuratoren*
- "Natural History Book Fair"
- *Theater* für Kinder
- völkerkundliche Veranstaltungen für Kinder
- *Vorträge* (ca. zwei pro Monat)

Der *Kinderclub Project Explorer* hat 1991 seine Arbeit aufgenommen, der Mitgliedsbeitrag kostet 2 Pfund. Dafür ist der Eintritt ins Museum frei, es gibt spezielle Veranstaltungen und Führungen für Mitglieder und

einen Newsletter. Im Museum befindet sich auch das Büro der "Friends of the National Museums & Galleries on Merseyside".

Zu den National Museums & Galleries on Merseyside gehören ebenfalls die Sudley Art Gallery und die Lady Lever Art Gallery. Sie hat ein eigenes Faltblatt mit Fragen und Antworten und einen pädagogischen Dienst, der auf Anforderung tätig wird. Es gibt einen Laden, einen Teerraum und ein einführendes Video.

Das Umfeld

Liverpool ist eine lebendige und - zumindest im Zentrum - freundliche Stadt, die sich auch als Touristenstadt im englischen Rahmen profiliert. Der Merseyside Tourist Board gibt eine recht umfangreiche Broschüre heraus, in dem die Museen und Galerien eine wichtige Position einnehmen. In Merseyside (also etwas außerhalb des Zentrums und zum großen Teil auf der anderen Seite des Mersey) sind als weitere Museen aufgeführt

- Atkinson Art Gallery
- Birkenhead Priory and St. Mary's Tower
- Birkenhead Town Hall
- The Boat Museum, Ellesmere Port
- Catalyst: The Museum of the Chemical Industry
- Pilkington Glass Museum
- Prescott Museum of Clock and Watchmaking
- St. Helen's Museum and Art Gallery
- Shore Road "Giant Grasshopper"
- University of Liverpool Art Gallery
- Williamson Art Gallery

Dazu wäre dann auch noch der "Botanic Gardens and Museum" in Southport, der Knowsley Safari Park in Prescott, das Pleasureland and Zoo in Southport, das Port Sunlight Heritage Centre, die Liverpool Cathedral (mit einer gut ausgestatteten Refectory und Andenkenladen), Croxteth Hall and Country Park und Speke Hall zu zählen.

Mit 15 Theatern und Konzertstätten verfügt Liverpool insgesamt über eine reiche kulturelle Szene, in der sich die visuellen Künste zu artikulieren wissen. Merseyside Arts (vermutlich ein Werbeverbund einschlägiger Einrichtungen) gibt ein eigenes Programmfaltblatt "Art around Merseyside" (zweimonatlich) heraus, das neben einigen der genannten Museen auf

eine Reihe weiterer Ausstellungsstätten hinweist wie art reach (eine reisende Ausstellung), eine Reihe von Galerien, das Great Georges Community Cultural Project, Bodelwyddan Castle (eine Außenstelle der National Portrait Gallery), das Grosvenor Museum in Chester, das Library Arts Centre Skelmersdale, das Liverpool Institute of Higher Education.

Die deutliche Revitalisierung, wie sie in den Museen seit mindestens fünf Jahren stattfindet, setzt sich nunmehr auch in das Stadtzentrum fort, das Anstren-

gungen unternimmt, um die Rolle Liverpools als regionales Touristen- und Einkaufszentrum zu halten. Mit dem Clayton Square ist mitten in der City gerade ein sehr modernes überdachtes Einkaufszentrum entstanden. Etwas älter und kleiner ist das Einkaufszentrum Cavern Walks, das in einer etwas heruntergekommenen Citylage dicht am ehemaligen Cavern (dem Club, in dem die Beatles begonnen haben) liegt und dessen Btx-System (Englisch, Französisch und Deutsch) u.a. eindringlich den Besuch der Beatles Story anmahnt.

York

Das historische York

York ist eine Stadt von historischem Wert und demzufolge ein internationales Touristenzentrum (nach London der am meisten frequentierte Ort in Großbritannien). Nahezu alles hat musealen Charakter, so daß trotz der relativ geringen Ausdehnung des Ortes ein erheblicher Wettbewerb der verschiedensten Einrichtungen um die Besucher herrscht, was sich an einer Fülle von Faltblättern an allen möglichen Plätzen bemerkbar macht. Mehrere Busunternehmen konkurrieren für den eiligen Besucher mit Rundfahrten untereinander, mehrere Unternehmen bieten konkurrierende Stadtführungen an, mehrere Einrichtungen stellen Stadtpläne mit jeweils unterschiedlichen Besichtigungsschwerpunkten zur Verfügung. Die Touristen-Information ist zentral plziert und verfügt über ein Computer-Informationssystem, das sogar am Sonntag repariert wird.

Der Rundgang über die alte, fast geschlossen erhaltene Stadtmauer ist für den Besucher gewissermaßen ein Muß und als solches eintrittsfrei. In der Stadtmauer befinden sich mehrere Tortürme (Bars), die ihrerseits als Mini-Museen genutzt werden: Erläuterungen in sechs Sprachen (einschließlich Japanisch), Eintrittsgelder, kleine Handzettel mit Beschreibungen, Verkauf von Publikationen, kleine Kunstverkaufsstellungen.

Die Hauptattraktion Yorks ist zweifelsohne das **Münster**, das sich selbst erhält und von daher ebenfalls eine Reihe von Aktivitäten unternimmt. Natürlich wird um Spenden gebeten, auf Wunsch kann auch eine Spendenbescheinigung ausgestellt werden. Es gibt einen Informationsschalter und einen Laden. Für Teile des Münsters wird jeweils gesondert Eintritt erhoben, für diese Einrichtungen wird auch auf eigenen Werbezetteln oder Faltblättern geworben. Das Münster verfügt über ein "York Minster Centre for School Visits", das Lehrer bei der Planung von Besuchen behilflich ist, Führer und Lehrmaterialien zur Verfügung stellt und über eigene Lehrräume verfügt. Zur allgemeinen Unterstützung des Münsters gibt es einen York Minster Funds und eine Gesellschaft der Freunde des Münsters.

Zum Münster gehört das **St. William's College**, das teilweise besichtigt werden kann und über ein eigenes Restaurant und Andenkenladen verfügt. Zur Zeit des Besuchs lief eine Audio- und Video-Präsentation unter dem Titel "The World of the Minster".

Das **Treasurer's House**, das Haus der früheren Schatzmeister des Münster, wird jetzt als Museum vom National Trust geführt und von dessen freiwilligen Mitarbeitern betreut. Es ist von April bis Oktober geöffnet und kostet 1,50 Pfund Eintritt (Kinder 70p, Gruppen ab 15 Personen 1,30 Pfund bzw. 60p). In den lebensnah eingerichteten Räumen (einschließlich frischer Blumenarrangements) wird über die Geschichte des Hauses erzählt u.a. mit Hilfe eines Videoprogramms. Das Museum hat einen gut ausgestatteten Laden mit allen Angeboten des National Trust, einen Teeraum (der auch November und Dezember geöffnet ist). Der National Trust organisiert dort auch Veranstaltungen, z.B. "Coffee by Candlelight" (Eintritt 2,50 Pfund, eigenes Werbeblatt), Blumenfestivals. Nahebei unterhält der National Trust selbst einen umfangreichen Laden, einen Teeraum sowie eine Weinhandlung.

Eine in den Touristeninformationen vernachlässigte Attraktion ist die **Holy Trinity Church**, die aber zumindest in Führungen einbezogen ist. Sie hat auch einen Freundesverein, für den in der Kirche geworben wird.

Die **Merchant Adventurer's Hall** (Eintritt 1,50 Pfund, eigenes Faltblatt) ist die große Versammlungshalle der Händlergilde von York, in der eine kleine Ausstellung über die Geschichte der Halle gezeigt wird. Die Restaurierung eines Raumes ist u.a. gesponsert von Laura Ashley. Die Merchant Adventurer's Hall beherbergt außerdem eine Fotoausstellung "A century of photographs: A choice of merchant adventurers and some special occasions".

Clifford's Tower, ein Rest von York Castle, geht zurück auf 1190 und wird heute von English Heritage getragen (Eintritt 95 p).

Fairfax House ist ein berühmtes Haus aus dem 18. Jahrhundert, wurde 1982-84 komplett vom York Civic Trust restauriert und wird jetzt von Civic Trust-Freiwilligen betrieben, die gern Auskunft über das Leben

in diesem Haus, die Funktionsweise ausgestelltter Objekte usw. geben. Neben den sehenswerten Interieurs wird eine eigene Atmosphäre geschaffen durch jeweils für die Räume einschlägige Düfte (Rosen im Wohnzimmer, Knoblauch in der Küche), frische Blumenarrangements, Frucht- und Speisenimitationen. Im Haus wird eine Ausstellung über die Geschichte der Fairfax geboten, eine Fairfax Fantasia gibt es auf Kassette (5,61 Pfund), ein Laden ist recht gut ausgestattet. Der Eintritt kostet 2,50 Pfund, an verschiedenen Stellen gibt es jedoch Gutscheine für einen Nachlaß um 50p.

Als weitere historische Sehenswürdigkeit gilt die Straße Stonegate mit der aus dem 15. Jahrhundert stammenden **Mulberry Hall**, die seit dem 18. Jahrhundert als Laden genutzt wird und jetzt vor allem Antiquitätengeschäfte beherbergt (Mulberry Hall verteilt einen eigenen Faltpfad von York mit Hinweisen auf die Sehenswürdigkeiten einschließlich sich selber).

The York Story

Das historische York reflektiert sich in mehreren Museen. The York Story hat allerdings nur nominell eine Ähnlichkeit mit der Beatles Story in Liverpool. Es handelt sich eigentlich um eine Ausstellung über die Geschichte der Architekten, die York geschaffen haben. Die Ausstellung befindet sich in der St. Mary's Church, die seit 1975 als Heritage Centre gilt. Gleich am Eingang wird man unter ein altes Baugerüst geführt, das verdeutlicht, wie früher gebaut wurde. Man wird darauf aufmerksam gemacht, daß in den inszenatorischen Darstellungen absichtliche Fehler gemacht wurden, die man finden soll. Die Ausstellung weist graphisch relativ einheitlich gestaltete Abteilungen auf, eine Groborientierung wird nicht vermittelt. Hier - wie auch im Castle Museum - wird der Tatsache, daß die Museen offensichtlich von Zeit zu Zeit überfüllt sind (die York Story liegt direkt neben dem Jorvik Viking Centre) dadurch Rechnung getragen, daß die Texte an den Schaufeldern doppelt vorhanden sind. Auffallend sind in jeder Abteilung unterschiedlich gruppierte humorvolle Figuren, die die Arbeitsverhältnisse zwischen Auftraggebern und Bauausführenden symbolisieren. Der Besucher muß einem einigermaßen vorgeschriebenen Weg folgen. Im Ausgangsbereich findet sich ein großes Modell von York und eine 45-minütige AV-Präsentation, die

sechsmal am Tag läuft. Der Eintritt beträgt 2,50 Pfund, kann aber durch ein gemeinsames Ticket mit dem Castle Museum (beide werden von der Stadt York getragen) ermäßigt werden. Das Museum ist ganzjährig geöffnet. Man kann vermuten, daß es - da es direkt im Zentrum von York liegt - vor allem vom bekannten englischen Wetter profitiert.

Jorvik Viking Centre

Dicht daneben liegt das Jorvik Viking Centre, offensichtlich die Hauptattraktion von York, da einem bereits Taxifahrer unaufgefordert mitteilen, wann die besten Zeiten zum Besuch sind (geöffnet April bis Oktober). Tatsächlich bilden sich vor dem Jorvik Viking Centre regelmäßig lange Schlangen. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, daß der erste Teil des Centre aus einer Rundfahrt durch die unterirdischen Ausgrabungen der Wikinger-Zeit von York besteht, wodurch der Durchsatz mengenmäßig begrenzt ist. Ausgehend von den Ausgrabungen sind die Lebensbedingungen der Menschen rekonstruiert, einschließlich aller möglichen Gerüche und Geräusche, so daß man tatsächlich das Gefühl haben kann, durch eine ferne Zeit zu fahren. Auf den Blick in die Vergangenheit wird man bereits bei Beginn der Fahrt nachdrücklich eingestimmt: Die Fahrt beginnt zunächst rückwärts. Die Wagen, in denen die Besucher sitzen, verfügen über eine eigene Audioanlage zur Erklärung. Man kann zwischen mehreren Sprachen wählen und wird erfreulicherweise auch nicht aus Auslastungsgründen der Wagen in eine nicht gewollte Sprache gezwungen. Das letzte Drittel der Fahrt verläßt dann die Rekonstruktion des Lebensumfelds und leitet über zu einer Rekonstruktion bzw. Dokumentation der reichhaltigen Ausgrabungen.

Das Jorvik Viking Centre ist aber nicht nur eine Umsetzung von Disneyland-Rezepten (das Vorbeifahren an Szenen), sondern auch ein ernsthaftes und gut gemachtes Museum, insbesondere zur Frage der Konservierung von Ausgrabungen. Wird man am Ende der Fahrt durch die originalen Ausgrabungsstätten geführt, so geht man anschließend durch nachgestellte archäologische Labors (mit Video-Schauen), in denen lebensgroßen Puppen so täuschend echt hantieren, daß man ihnen über die Schulter schaut, um festzustellen, was Interessantes sie da treiben. Die Detailgenauigkeit der Rekonstruktionen, einschließlich

z.B. der aktualisierten Pinwände ist durchaus ein-drucksvoll.

An das Labor schließt sich eine systematische Darstellung der Wikingerzeit an, in Vitrinen geordnet in 13 Abteilungen, wobei deutlich unterschieden wird zwischen Einrichtungen für den eiligen Besucher, der sich auf Inseln in der Mitte des Raumes konzentrieren kann, und nummerierte Vitrinen für den Besucher mit viel Zeit, die sich an den Wänden des Raumes befinden. Dazu gibt es große erklärende Tafeln mit viel Text, wohingegen mit Objekten relativ sparsam umgegangen wird. Am Ausgang findet sich eine Video-Show über die Rekonstruktionen, eine Einrichtung, an der sich Kinder Münzen prägen lassen können und einen hoffnungslos mit Kindern überfüllten gut ausgestatteten Laden.

Das Jorvik Viking Centre gibt es seit 1972, es ist eine Gründung des York Archeological Trust, zu der beigetragen haben u.a. das English Tourist Board, die Tjaereborg Foundation, George Wimpey, Agfa Gevaert u.a. Außerhalb der Öffnungszeiten können für Gruppen von über fünfzig Besuchern Sonderführungen veranstaltet werden. Es gibt natürlich auch einen *Jorvik Club* für Jugendliche (1,75 Pfund, für die man eine Reihe von kleineren Andenken und das Club-Magazin *Toki Times* erhält). Der Eintritt beträgt 3,30 Pfund, das Centre wirbt für sich mit einigen Faltblättern (im für England ungewöhnlichen Format DIN A 5) und verkauft gleich am Eingang einen Kurzführer (1,50 Pfund).

Das Jorvik Viking Centre ist verbunden mit dem Archeological Resource Centre ARC (in der restaurierten mittelalterlichen Kirche St. Saviour), in dem Besucher aller Altersgruppen praktische Erfahrungen mit Fundstücken sammeln, Archäologen treffen und sich weitere Informationen über Computersysteme verschaffen können. Das ARC bietet auch Sonderausstellungen, Kindervormittage, Vorträge, Videos und andere Veranstaltungen. Es ist speziell auf Gruppenbesuche eingerichtet.

York Story und Jorvik Viking Centre liegen im Copergate Center, einem neuen Einkaufszentrum am Rande des alten Stadtkerns. Ähnliche Tendenzen zeigen sich an mehreren Stellen, so etwa an einer ganz neuen Arkade, in der auch Ausstellungsmöglichkei-

ten vorgesehen sind ("Yorkshire Amateur Artist's Exhibition").

York Castle Museum

Ein weiterer musealer Höhepunkt ist das historische Museum von York, das York Castle Museum. Der Eintritt ermäßigt sich bei Vorlage der Eintrittskarte der York Story, für Einwohner von York ist der Eintritt umsonst. Der Rundgang beginnt mit der Rekonstruktion zweier alter Yorker Straßen. Die Läden der Straßen sind bis ins kleinste nachgestellt, das Pflaster ist authentisch, passende Geräusche und Gerüche kommen hinzu. Die Rekonstruktionen lassen darauf schließen, daß das Museum offensichtlich sehr langfristig und umfassend historische Bestände gesichert hat, bevor sie zu Ausstellungen zusammengestellt wurden.

Von den Straßen gelangt man in die Abteilung Landwirtschaft, die in eine nachgebaute Scheune hineingestellt ist. Das Obergeschoß enthält eine Sammlung von Feuerstellen sowie thematische Ausstellungen zu Gerätschaften des Alltagslebens, jeweils mit Andeutungen des Verwendungszusammenhangs und der Entwicklung bis in die heutige Zeit. Zur thematischen Orientierung dienen von der Decke hängende Schilder. Diese Form des Alltagsmuseums geht zurück auf den Begründer des Museums, den Arzt John Kirk, der bereits Ausgang des 19. Jahrhunderts Alltagsgegenstände sammelte und seine Sammlung 1935 der Stadt übereignete. Ihm gilt auch ein eigener Raum, in dem Ausschnitte seiner Sammlung so ausgestellt werden, wie er sie präsentiert hatte. So wird das Museum auch zur Andeutung der Wandlungen musealer Präsentationstechniken.

Es folgt eine Rekonstruktion des Thornley Park. Hier gibt es ein sich drehendes Karussell, Vögelgezwitscher, einen unebenen Boden. Es schließt sich an eine Ausstellung zum Design des 20. Jahrhunderts sowie verschiedene "Period Rooms", Räume, die im Stil einer bestimmten Epoche gehalten sind: Wohnzimmer um 1950, Jakobinisches Eßzimmer, Georgianisches Eßzimmer, Cottage um 1850, Viktorianisches Wohnzimmer. Auch hier ist alles perfekt bis ins Detail.

Im Durchgang zum zweiten Gebäude erzählt eine kleine Ausstellung über das Museum und seine Pro-

bleme und Anliegen. Hier findet sich auch der Teerraum des Museums, der einmal einen Health Award gewonnen hat für seine hygienischen Standards. Der zweite Teil der Ausstellung beginnt mit Darstellungen zu den großen Schlachten von Yorkshire. Diese folgen z.T. einem imaginären Tagebuch eines royalistischen Soldaten. Im gleichen Stockwerk befindet sich eine Fläche für Sonderausstellungen, z.Z. des Besuchs "Putting on the Style" zur Teenager-Mode der 50er bis 80er Jahre (eigenes Werbeprospekt vorhanden), das in einzelnen schaufensterartigen Installationen Exponate zu bestimmten Schlagworten versammelt. Eine Modegalerie greift die Fensterinszenierung teilweise auf, erscheint aber etwas unsystematisch. Ähnliches gilt für die anschließende Kindergalerie.

Der Rundgang schließt eine alte Mühle ein, die auf dem Gelände untergebracht wurde, es empfiehlt sich also, beim Besuch des Museums den Regenschirm nicht zu vergessen. Zurück im Museum erwartet den Besucher eine weitere Rekonstruktion einer Straße des alten York. Der größte Teil dieses Geschosses wird von authentisch eingerichteten Werkstätten der verschiedenen Handwerke eingenommen sowie durch einen Rundgang durch die bewahrten ehemaligen Zellen des Gefängnisses.

Auch dieses Museum ist ein Museum jeweils in sich geschlossener Abteilungen, die deutlich voneinander unterschieden gestaltet sind. Die Liebe zum Detail macht es zu einem Erlebnis und gleichzeitig zu einem Ort, an dem man nicht nur über York viel lernen kann. Auch als "Alltagsmuseum" ist es in seiner Art einzigartig gestaltet.

Das Museum verfügt über einen museumspädagogischen Dienst, der nur für die North Yorkshire County Council Schools and Colleges arbeitet (insgesamt ein Viertel der Besucher sind unter 16 Jahren). Das York Castle Museum besitzt einen Laden, hat eine neugestaltete Eingangshalle und ist ganzjährig geöffnet.

York City Art Gallery

Die York City Art Gallery ist das Kunstmuseum der Stadt, dessen Sammlung über alle Epochen reicht und nicht unbedingt Hauptstücke umfaßt, aber durch seine Selektivität des Ausgestellten doch einen Reiz

ausübt. Die Beschriftungen sind recht unterschiedlich, enthalten z.T. Erläuterungen der Bilder, sind aber insgesamt sehr schwer lesbar. Eine Galerie gilt dem Yorker Maler William Etty, das Museum enthält darüber hinaus eine Sammlung von Porzellanen. Das Museum verfügt über gute Zugänge für Behinderte, einen großen Laden (in dem auch Produkte anderer Museen verkauft werden, mit eigenen Tüten), aber keine Cafeteria (dafür ist im Laden ein Kaffeeautomat). Interessant war die Sonderausstellung "Finding Form: An Exhibition of Sculpture to touch", die speziell für Sehbehinderte eingerichtet war (und von diesen auch besucht wurde) und in der u.a. Produkte von Sehbehinderten in ihrem Entstehungsprozeß dargestellt wurden.

Das Museum fällt insbesondere durch seine reichen Aktivitäten auf:

- Fast jeden Monat wechseln die *Sonderausstellungen*
- Alle zwei bis drei Wochen werden *Musik- und andere Veranstaltungen* als "Lunchtime Entertainment" angeboten
- Jeden Mittwoch finden in der Hauptsaison *Führungen* statt
- Zu den Sonderausstellungen gibt es *Workshops* (an denen auch Sehbehinderte teilnehmen können)
- Für Kinder gibt es Arbeitsblätter sowie (für 1,50 Pfund) ein Activity Pack für Kinder.

Das Museum verfügt seit seiner Begründung 1948 über "Friends of York Art Gallery", die insbesondere Ausstellungen und Neuerwerbungen unterstützen. Die Mitglieder erhalten ermäßigten Eintritt zu den Ausstellungen (der Eintritt ins Museum ist frei), Einladungen zu Veranstaltungen und können an Veranstaltungen und Besuchen der Freunde teilnehmen. Der Beitrag beträgt 5 Pfund (Familien 7 Pfund, Studenten/Senioren 2 Pfund, lebenslange Mitgliedschaft 100 Pfund, Organisationen 50 Pfund, Organisationen unbegrenzt 500 Pfund). Die Korporativen Mitglieder sind auf einer Plakette am Eingang gemeinsam mit den besonderen Förderern genannt, u.a. Terry's Group, Rowntree Mackintosh (eine Yorker Firma), Sotheby's, Christie's, General Accident, Tyne Tees TV, Yorkshire TV.

Yorkshire Museum

Dicht neben dem Kunstmuseum liegt das Yorkshire Museum mit den Überresten der Abbey St. Mary, auf die man an verschiedenen Stellen des Museums einen Blick hat. Der dazugehörige Garten wird auch für zeremonielle Anlässe genutzt, z.B. den Royal Salute für die Geburtstage der königlichen Familie. Das Museum bietet in seiner ständigen Ausstellung vor allem Fundstücke und Informationen zu den angelsächsischen, römischen, Wiking- und mittelalterlichen Perioden. Die Abteilungen sind jeweils für sich gestaltet, die angelsächsische enthält viele Tafeln (graphisch durchgängig) und einige Vitrinen, die römische ist nach Themen gruppiert (gesponsert u.a. vom British Museum und der Times). Bemerkenswert ist die Rekonstruktion einer römischen Küche. Im Untergeschoß sind die Reste des Chapter House der St. Mary Abbey rekonstruiert (New St. Mary's Galleries), darin stehen mittelalterliche Skulpturen in ihrer authentischen Umgebung. Die Neugestaltung dieses Teils wurde ermöglicht durch Unterstützung u.a. von Banken, des Tourist Board, Getty, Trusthouses Forte, Tyne Tees TV. Hierzu gehört auch ein Filmraum mit Video-Projektion.

Eine Extension Gallery wurde 1989 neu gestaltet, auch hier durch eine Mischfinanzierung, an der u.a. beteiligt waren: English Tourist Board, Museum and Galleries Commission, Yorkshire and Humberside Museum Council, English Heritage, Wolfson Foundation, Sir George Martin Charity, Protion Services Ltd. Die Galerie schließt einen neuen, großzügigen Laden ein.

Die Erneuerungen sind offensichtlich noch nicht vollständig, insbesondere der Eingangsbereich wirkt noch recht einfach und dem Kinderansturm nicht immer gewachsen. An den Eingang schließen sich zunächst die Räumlichkeiten für die Wechselausstellungen an, z.Z. unter dem Titel "Monsters of the Deep" eine Ausstellung über das Meeresleben, deren Titel etwas übertrieben wirkt. Sie nimmt damit aber wahrscheinlich Rücksicht auf die vielen Führungen, die in der Stadt York zu dem Thema "Monster" angeboten werden (siehe unten). Die Ausstellungsarchitektur greift das Thema der Ausstellung auf: Dunkel wie unter Wasser, Gänge, die vom Wasser abgeschliffenen Felsen nachempfunden sind, von den Decken

hängende Tiermodelle, Originaltöne (z.B. von Walen), Korallen- und Tiefseeinszenierungen, Aquarien, Inszenierung eines versunkenen Wracks. Die Exponate und Erläuterungen sind so niedrig gehalten, daß sie besonders von Kindern leicht benutzt werden können. Es gibt mehrere Video-Installationen, die graphische Gestaltung ist in Blau durchgehalten. Für Kinder existiert ein spezielles Führungsblatt mit Erläuterungen (das diese in unserer Anwesenheit allerdings nicht benutzen, vielmehr stürmten sie durch die Ausstellung). Für die Ausstellung wirbt im Eingangsbereich des Parks eine lebensgroße Silhouette eines Blauwals.

Das Museum kostet 2 Pfund Eintritt (reduzierte Preise 1 Pfund, Familien 4 Pfund, für Gruppen gibt es spezielle Tarife, North Yorkshire Schulen haben freien Eintritt). Es offeriert auch Jahreskarten (Erwachsene 3,50 Pfund, Kinder 2 Pfund, Familien 8 Pfund). Das Museum wurde 1823 von der Yorkshire Philosophical Society gegründet. Jetzt wird es vom Educational Charitable Trust getragen mit großzügiger Unterstützung des North Yorkshire County Council. Das Museum engagiert sich für die Rettung des Middleham Jewel, eines Anhängers aus dem 15. Jahrhundert, der außer Landes verkauft werden soll. Das Juwel ist ausgestellt (dafür gibt es ein eigenes Werbeblatt), zusätzlich zu den bereitgestellten Summen (1 Mio. Pfund durch National Heritage Memorial Fund und 100.000 Pfund durch National Art Collections Fund) wird für Spenden geworben, die, wenn sie über 600 Pfund betragen, auch steuerlich absetzbar sind. Die Spende kann mit Kreditkarten vorgenommen werden, man kann sich entscheiden, die Spende für den Fall des Scheiterns des Rettungsversuchs zurückzuerhalten oder dem Museum zu überlassen.

Weitere Museen

Neben den bereits genannten Museen ist zu verweisen auf

- das **National Railway Museum**, das die nationale Eisenbahn-Sammlung beherbergt. Die Exponate (z.T. begehrbar und er"fahr"bar) werden ergänzt durch Erläuterungen, Inszenierungen, audiovisuelle Darbietungen, entsprechende Geräusche und Vorführungen. Der pädagogische Dienst bietet eine interaktive Ausstellung für Gruppen an. Das Museum kann für

Empfänge, Dinners u.ä. benutzt werden. Es gibt eine Bibliothek (mit 250.000 Fotografien, Benutzung nach Anmeldung), einen Laden, ein Restaurant und im Sommer Barbecue. Es gibt auch eine Vereinigung der "Friends of the National Railway Museum".

- das **Museum of Automata** mit Automaten, die nahezu eine Zeitspanne von 2.000 Jahren abdecken, einer Video-Wand und einem großen Laden. Es hat 1990 den English Tourist Board Award und den White Rose Award for Tourism des Yorkshire & Humber-side Tourist Board erhalten.

- das **York Museum of Mechanical Music**, das eine große Sammlung mechanischer Musikinstrumente bietet (Eintritt 3,50 Pfund). Das Museum bietet sich als Ort für Konferenzen, Ausstellungen, Werbeveranstaltungen und Hochzeiten an. Jeden zweiten Sonntag im Monat findet ein Kino-Organ-Konzert statt (Eintritt 4 Pfund).

- **The Bar Convent**, ein Gebäude, das dem Andenken an Mary Ward gewidmet ist, mit einer Galerie für Wechselausstellungen (von zeitgenössischer Kunst bis zu Ausstellungen über das kulturelle und religiöse Erbe), einem Museum zur Frühgeschichte der Christenheit in Nordengland, einem Jugendzentrum, das die erzieherische Arbeit von Mary Ward fortsetzt (mit Kursen, Ausflügen und Workshops), einem Café und Laden, in dem u.a. Musikveranstaltungen stattfinden. Museum und Galerie kosten 1,75 Pfund Eintritt (Galerie 1 Pfund).

- **York's Friargate Museum**, eine Art Erlebnismuseum (Come to Britain Award 1984, 1986 und 1987, Eintritt 2,50 Pfund, 1 Kind frei bei zwei Erwachsenen).

- **The York Dungeon**, in dem die Geschichte des berühmten Guy Fawkes und andere Brutalitäten des mittelalterlichen York mit Wachsfiguren dargestellt werden.

Eine der besonderen Attraktionen von York scheint überhaupt das Gruseln zu sein, zumindest weisen die mehrfach angebotenen abendlichen Gruselführungen darauf hin: **The Original Ghost Walk of York** (Erwachsene 2,00 Pfund, Kinder 1 Pfund, auch für Gruppenarrangements), **The Haunted Walk** (ebenso).

Die letztgenannten Museen (mit Ausnahme des National Railway Museum) sind gewissermaßen inoffizielle (private) Museen, die nicht im recht offiziell er-

scheinenden Kurzführer "The Historic Attractions of York" verzeichnet sind.

Umland

York ist auch Ausgangspunkt für Touren in Yorkshire mit einem reichen Museumskonkurrenzangebot:

- **Castle Howard** ("A Family Day out in the Grand Manner"), ein aus einer Fernsehserie bekanntes Schloß mit Rosengarten, Kinderspielplatz, Pflanzenzentrum, Restaurant.

- **The Bowes Museum** mit Wechselausstellungen, Demonstrationen, Beratungsdienst, Cafe, Bowling, Tennis, Laden, Pädagogischem Dienst.

- **Yorkshire Museum of Farming** ("A Down-to-Earth Experience").

- **Yorkshire Mining Museum**, eine alte Kohlengrube, mit Museums- und Ausstellungszentrum.

- Das **Color Museum** in Bardford (bestes industrielles Museum 1988).

- das **National Museum of Photography, Film and Television** in Bradford mit der einzigen IMAX-Anlage in Großbritannien.

- das **Scarborough Sealife Centre** mit Unterwasser-Spaziergängen.

- die Museen in Leeds, die mit einer gemeinsamen Werbekonzeption auftreten (z.B. Armley Mills, eine ehemalige Spinnerei, Abbey House Museum mit einem Blinden- und einem Kräutergarten, Leeds City Museum).

- **Gaghhills Mill Shop & Footwear Museum** in Waterford.

Die touristischen Einrichtungen in Yorkshire arbeiten offensichtlich recht eng zusammen. Für den gesamten Kunstbereich gibt es eine kostenlose Zeitschrift "Artscene. The Arts Magazine for Yorkshire", in der neben Theater etc. auch auf Ausstellungen verwiesen wird - ca. 100 Ausstellungen, die durchaus nicht nur für Touristen gemacht zu sein scheinen, sondern zeigen, welches Interesse Museen und Ausstellungen offensichtlich auch bei der einheimischen Bevölkerung finden. Bei aller Berücksichtigung des Tourismus bleibt als Eindruck, daß die Museums- und Ausstellungsszene in York und Yorkshire immer auch Angebot an die Einheimischen ist, das von diesen gut angenommen wird.

8. Das britische Marketing-Programm

8.1 Innovation durch Mischfinanzierung

Museen in Großbritannien können auf die unterschiedlichste Weise gefördert werden. Auf der einen Seite gibt es eine Reihe von *öffentlichen Programmen* auf nationaler oder County-Ebene, die auch für Museumsprojekte Mittel bereitstellen, so der Art's Council (ca. 200 Mio. Pfund im Jahr) oder etwa Yorkshire and Humberside Museum Council, Area Museum Council, The Museum & Galleries Commission, National Gardens Scheme and Charitable Trust. Daneben gibt es eine Reihe von *gemeinnützigen Einrichtungen* privater Natur, die meist als Trust oder Charity auftreten und unter anderem Museumsprojekte fördern, wie etwa The Wildfowl & Wetlands Trust, Sir George Martin Charity, Sir James Reckitt Charity.

Darüber hinaus gibt es Einrichtungen, die sich speziell um Museums- oder Kunstfragen kümmern. Aufgefallen sind hier:

- **The National Art Collections Fund**, eine gemeinnützige Einrichtung, die allen Museen hilft, künstlerische Sammlungsobjekte anzuschaffen. Der Fund erhält keine Regierungsgelder, sondern stellt aus privaten Spenden jährlich 2 Millionen Pfund für diese Zwecke bereit. Dem Fund kann man beitreten, die Mitgliedschaftsbeiträge können unter bestimmten Bedingungen steuerlich abgezogen werden, ebenso wie Spenden. Beiträge sind: Jährlich 15 Pfund (Paare 20 Pfund, Familien 25 Pfund, ermäßigte Beiträge 10 Pfund bzw. 15 Pfund), lebenslange Mitgliedschaft 250 Pfund (150 Pfund), Paare 350 Pfund (200 Pfund). Dafür erhält man in einer Reihe von Museen und Galerien freien oder ermäßigten Eintritt, die Zeitschrift "The Art Quarterly", die Annual Review über die Aktivitäten des Funds und kann an einem eigenen Mitgliedschaftsprogramm teilnehmen.

- **The Roman Research Trust**, dem man als "friend" für 8 Pfund im Jahr beitreten kann. Dafür erhält man einen regelmäßigen Newsletter, kann an einem jährlichen Empfang teilnehmen und hat freien Eintritt in einer Reihe von Museen zur römischen Geschichte.

Direkt als Träger von Museen betätigen sich insbesondere zwei nationale Einrichtungen:

- **English Heritage**: Dies ist eine unabhängige Einrichtung, die 1984 vom Parlament eingerichtet wurde, um das historische Erbe zu bewahren. Inzwischen betreut English Heritage über 350 historische Gebäude und Monumente, die zum großen Teil restauriert und als historische Stätten besichtigt werden können. Bei einigen ist der Eintritt frei, bei anderen wird durchaus beträchtlicher Eintritt erhoben. English Heritage wirbt massiv um Mitglieder. Jährlicher Beitrag: Erwachsene 15 Pfund, Paare 25 Pfund, Familie 30 Pfund, Familie mit einem Erwachsenen 17 Pfund, Senior/Jugendlicher 10,50 Pfund, Seniorenpaare 17,50 Pfund, Erwachsener und Senior 22,50 Pfund, Kinder 7,50 Pfund. Lebenslanger Beitrag: Erwachsener 300 Pfund, Paare 375 Pfund, Senioren 190 Pfund, Seniorenpaare 240 Pfund. Der Beitrag kann mit allen gängigen Kreditkarten entrichtet werden und auch problemlos mit Spenden kombiniert werden. Mitglieder bekommen zunächst ein Membership Pack (Kalender der Veranstaltungen, Karte der English Heritage-Monumente, Autoaufkleber, Bezug des vierteljährlichen English Heritage Magazine). Mitglieder erhalten ermäßigte Eintrittspreise in den Monumenten (auch in solchen, die nicht zum English Heritage gehören). Es gibt Schwesterorganisationen in Schottland und Wales, zu deren Monumenten die Mitglieder ebenfalls ermäßigte Eintrittspreise erhalten. Der Ereigniskalender weist eine Reihe von Veranstaltungen aus.

- **The National Trust**, eine unabhängige gemeinnützige Einrichtung, die 1895 eingerichtet wurde, um Ländereien natürlicher Schönheit und Einrichtungen historischen Interesses für den Gebrauch und das Vergnügen der Nation zu erhalten. Er betreut inzwischen mehr als 570.000 acres Land und über 300 Gebäude und Gärten. Der National Trust wirbt intensiv um Mitglieder. Jährlicher Beitrag: Erwachsener 21 Pfund, jeder weitere Erwachsene an der gleichen Adresse 12 Pfund, Familien 38 Pfund, Jugendliche 8 Pfund. Lebenslange Mitgliedschaft: Erwachsener 500 Pfund, Senioren 350 Pfund, Ehepaar 575 Pfund, 400 Pfund, wenn einer der beiden Senior ist. Auch hier kann der Beitrag mit Kreditkarten bezahlt werden. Wenn das Mitglied damit einverstanden ist, kann der Trust aus der vom Mitglied gezahlten Einkommenssteuer 33% des Beitrages zusätzlich erhalten ("covenants"). Dies ist eine erhebliche Einkommensquelle, der Trust hat

allein daraus für 1990 ein zusätzliches Einkommen von 5,3 Millionen Pfund erhalten. Mitglieder bekommen: ein Handbuch, drei Ausgaben des National Trust Magazine, regionale Newsletter, einen Katalog der Produkte, die der Trust herstellt bzw. vertreibt, freier Eintritt zu den Einrichtungen des Trust. Die lebenslange Mitgliedschaft kann man auch verschenken. Zusammen mit der Midland Bank bietet der Trust eine eigene Visa-Karte an, für die der Trust Abgaben von der Bank erhält. Gemeinsam mit Frizzell bietet der Trust eine eigene Haus- und Hausrat-Versicherung an. Der Trust unterhält zahlreiche Läden, in denen er ein reiches Angebot an Geschenken, Büchern, Papier etc. vertreibt. Die Waren können auch auf dem Versandwege bezogen werden.

Eine Fülle von *Veranstaltungen* werden angeboten: Gespräche mit Gärtnern, Pflanzenbörsen, Gartenführungen, Gartenparties, Konzerte, Kunstausstellungen, handwerkliche Demonstrationen, Führungen durch Landschaften zu bestimmten Tages- und Jahreszeiten, zu bestimmten Themen (alleine in Yorkshire über 60 im Jahr 1991).

Der Trust hat in zahlreichen ländlichen Gegenden *Wanderwege* ausgezeichnet, z.T. auch für Behinderte geeignet (das Verzeichnis weist mehr als 130 solcher Wege in ganz Großbritannien aus).

Für spezielle Projekte engagiert sich der Trust in Aufrufen um Spenden und wirbt um *Freiwillige*.

Der *Garten-Newsletter* des National Trust wirbt nicht nur für die Gärten und die eigenen Gartenprodukte und -bücher, sondern enthält auch informative Gartenhinweise. Konsequenterweise betreibt der National Trust auch verschiedene Gartenzentren. Offensichtlich hat der Trust eine längerfristige Zusammenarbeit mit Kodak abgeschlossen, wie aus einer großformatigen Anzeige im Garten-Newsletter hervorgeht.

- Die Schwesterorganisation "The National Trust of Scotland" wirbt für sich mit dem Slogan "All we do, we do for you". Der Trust gibt jedes Jahr 10 Mio. Pfund für seine Aufgaben aus und wirbt demzufolge ebenfalls um Mitglieder (Erwachsene 17,50 Pfund, Familie 28,50 Pfund, Erwachsene lebenslang 350 Pfund, Paare lebenslang 530 Pfund, Junior 7 Pfund, Non-Profit Korporativ 45 Pfund, Firmen 110 Pfund, Rentner die Hälfte - die Mitgliedschaftsbeiträge wurden im letzten Jahr um etwa 15% angehoben). Auch hier kann mit

Kreditkarten bezahlt und die Covenant-Regelung in Anspruch genommen werden. Die Mitglieder erhalten dafür: freien Eintritt in über 100 Einrichtungen in Schottland und in über 300 Einrichtungen in England, Wales und Nord-Irland, ein vierteljährliches Magazin "Heritage Scotland", den jährlichen Führer zu den Einrichtungen.

Dieser Zusammenhang läßt bereits einige interessante Aspekte der Marketing-Situation in Großbritannien deutlich werden:

Projektorientierung und Mischfinanzierung

Die Grundfinanzierung der meisten Museen durch die öffentlichen Hände oder die Haushalte quasi-öffentlicher Einrichtungen ist offensichtlich bestenfalls geeignet, den Betrieb aufrechtzuerhalten. Dennoch hat es die Großzahl der Museen, die wir besichtigt haben, geschafft, in den letzten Jahren z.T. recht aufwendige Innovationen einzuführen: Neue Eingangshallen, Läden und Cafeterias/Restaurants, behindertengerechte Zugänge, neu gestaltete Galerien (sowohl architektonisch als auch von der Präsentationsweise), AV-Medien von beachtlicher Qualität. Dies dürfte in der Regel projektorientiert geschehen sein, indem ein spezielles Projekt definiert wird und dann für dieses Projekt bei den verschiedenen öffentlichen und privaten Programmen und Förderinstitutionen sowie der potentiellen Sponsorenschaft geworben wird. Dabei entstehen dann notwendigerweise Mischfinanzierungen.

Individualisierung und Privatisierung von Innovation

Dadurch wiederum entsteht gewissermaßen eine Privatisierung der Innovation im Museumswesen, die diesem erkennbar gut getan hat. Innovativität hängt so nämlich entscheidend davon ab, welche Projekte ein Museumsleiter entwirft, wie er sie potentiellen Geldgebern schmackhaft macht (wozu sicher im privatwirtschaftlichen Bereich auch die Kosten-Nutzen-Relation gehört - deutlich erkennbar an den Eingangshallen-/Läden-/Restaurantbereichen, in die investiert wird, um die Einnahmesituation des Museums zu verbessern) und wie Privatleute dazu zu bewegen sind, sich für Projekte zu engagieren. Somit wird bereits im Inneren des Museums eine Marketing-Situation im Feld des Ressourcen-Marketing geschaffen: Es gibt immer konkurrierende Vorstellungen davon, was neu

gemacht werden sollte, nicht jedes Anliegen eines Kurators verfügt dabei über die notwendigen Argumente im Bereich der Ressourcengeber, so daß hier vorauszusetzen ist, daß auch diejenigen, die bestimmte Wünsche im und an das Museum haben, ihren Beitrag zur Definition entsprechender Projekte und Einwerbung der betreffenden Mittel leisten. Ganz offensichtlich spielen in diesen Prozessen Fragen der Besucherorientierung eine wichtige Rolle, sei es, weil die Besucher über Spenden, Mitgliedsbeiträge oder eigene Beteiligung direkt Einfluß nehmen können oder potentielle Sponsoren auch darauf Wert legen, daß ihre Mittel besucherorientiert eingesetzt werden.

Wettbewerb um Besucher

Dies bringt den Besucher deutlich in eine Position des Umworbeneren - sei es über sein Eintrittsgeld (das in der überwiegenden Zahl von Museen üblich ist), als Konsument der verschiedenen Dienstleistungen und Güter des Museums und seiner Betriebe oder als Mitglied der Freundesvereinigung, die fast jedes Museum hat. Besonders im Bereich der verschiedenen Vereine findet ein erheblicher Wettbewerb um Geld und Engagement von Privatpersonen statt - zwischen Museen, zwischen Museen und anderen kulturellen Einrichtungen, zwischen diesen und den übergreifenden Einrichtungen, die sich um die Wahrung des kulturellen Erbes bemühen. Individuen können (fast sogar schon: müssen) wählen zwischen den verschiedenen Angeboten, die in der überwiegenden Anzahl nicht mehr nur Nachfragen nach dem Engagement des Betreffenden für eine bestimmte Sache sind, sondern ganz handfeste individuelle Kosten-Nutzen-Analysen zulassen.

Forcierung des Wettbewerbs durch Steuerrecht

Die öffentliche Hand forciert diese Wettbewerbe um das private Engagement nicht nur durch die Reduzierung der Grundfinanzierung (und damit den Zwang zum Marketing), sondern auch durch positive Sanktionen in Form des Steuerrechts. Geld für gemeinnützige Aufgaben kann steuerlich begünstigt behandelt werden, aber nicht primär für denjenigen, der das Geld gibt, sondern für denjenigen, der das Geld einwirbt, dieser kann damit eine Steuerrückvergütung einziehen und wird für sein erfolgreiches Bemühen um Mitglieder und Spenden belohnt.

8.2 Der Zwang zum Besuchermarketing

Die projektorientierte Form der Mischfinanzierung ist eine britische Eigenart, die wohl durch den Thatcherismus nur noch stärker profiliert wurde. Insofern hat der Thatcherismus im Bereich des Ressourcenmarketing bereits eine gute Basis gefunden, auf die sich die Museumsleute auch sehr schnell eingestellt haben. Bei den allgemeinen Berichten über die britische Wirtschaftslage der letzten 10 Jahre und die wohl nicht unberechtigten Klagen der Kulturmacher über die abnehmenden Ressourcen aus staatlichen Quellen ist es in der Tat erstaunlich, wie viel an Neuem im Museumswesen in allen Städten, die besichtigt wurden, vorzufinden ist. Dies ist offensichtlich ein Effekt der Umschichtung staatlicher Förderungspolitik von dem direkten Finanzierungsweg auf den indirekten durch steuerliche Begünstigung wohltätiger, gemeinnütziger oder kultureller Aktivitäten. Die private Wirtschaft ist hier in beträchtlichem Maße an den Innovationen beteiligt und die Museen haben auch keine Scheu, darauf gebührend hinzuweisen.

Der durchaus erfolgreichen Projektfinanzierung steht ein erheblicher Aufwand an Besuchermarketing gegenüber. Dies ist z.T. auch eine andere Seite des Kultursponsoring: Der Sponsor möchte, daß möglichst viele Menschen seine Tat bemerken. Aber auch darüber hinaus hat man den Eindruck, als hätte sich die Einstellung von Museen grundsätzlich gewandelt, was u.a. auch eine Folge des Thatcherismus sein kann.

Martin Jacques hat in der Times²⁰ darauf hingewiesen, daß unbeschadet des Abtritts von Margaret Thatcher einige Grundprinzipien des Thatcherismus weitergelten werden, weil sie allgemeinere Wandlungstendenzen andeuten, denen der Thatcherismus nur Ausdruck verliehen hat:

- Die zunehmende Bedeutung des Konsumenten gegenüber dem Produzenten, indem Konsum nicht mehr als individueller ökonomischer Akt angesehen wird, sondern als sozialer Prozeß mit sozialen Folgen.
- Die Veränderung des Verhältnisses von öffentlichen und privaten Aktivitäten in Richtung der privaten.
- Die Verschiebung des Verhältnisses von Staat und Individuum, indem der Staat nicht mehr versucht, mehr Macht über die Individuen zu erhalten, aber

die Bedeutung der Gesellschaft und der Gemeinden auch von den Individuen erkannt wird.

- Die Einigung über die zentrale Rolle des Marktes, der allerdings nicht ohne einen Satz von gesellschaftlichen Werten funktionieren darf.

Dieser historische Wandel schlägt sich spürbar im Museumswesen nieder: Ein eindeutiges Verschieben der Schwergewichte der musealen Orientierung hin zu einer aktiven besucherorientierten Politik, die nicht nur mit ökonomischen Zwängen zusammenhängt, sondern auch einen Wandel des Funktionsverständnisses der Museen andeutet. Dafür gibt es drei Indikatoren:

- Die stärkere Besucherorientierung der britischen Museen ist vor allem eine Ausrichtung an lokale und regionale Besucher. Zwar wird der nationale und internationale Tourismus nicht ausgeschlossen, aber er dominiert keinesfalls als Zielgruppe. In Liverpool, Bristol und z.T. auch Glasgow rechnet man mit dieser Zielgruppe kaum, in York, wo sie natürlich deutlich vorhanden ist, bemüht man sich dennoch, den lokalen und regionalen Gruppen Erleichterungen zu verschaffen z.B. durch freien Eintritt und museumspädagogische Aktivitäten, die in der Regel Einrichtungen des County (und dort im Bildungswesen angelagert) sind. An vielen Stellen gehen die Museen in die Region und lassen nicht nur die Region zu sich kommen (Out-reach-Programme in Liverpool und Glasgow).
- Man bemüht sich, Nicht-Standard-Gruppen in die Museen zu ziehen, insbesondere Behinderte und Kinder - beides nicht unbedingt die zahlungskräftigsten Gruppen. Es gibt kaum noch ein Museum, das nicht erhebliche Anstrengungen unternommen hat, um sich behindertengerecht umzugestalten (was mit hohen Kosten verbunden ist, wofür andererseits aber auch entsprechende Charities verfügbar sind): behindertengerechte Zugänge, Aufzüge, nachträglich eingebaute Aufzüge an den Treppen für Rollstühle, Rollstuhlverleih, spezielle Aktivitäten für Blinde usw.

Eindrucksvoll sind die vielfältigen Aktivitäten für Kinder, die nicht nur die speziellen Schulbetreuungen und Kinderaktivitäten umfassen, sondern auch den Aufbau kindergeeigneter Ausstellungsteile einschließt. Aber Kinder werden nicht nur als spezielle Zielgruppe, mit der Museen im Zusammenhang mit nationalen Bildungsplanungen ihre kulturpolitische

Bedeutung verbessern wollen, ernst genommen, sondern auch als Benutzer der sonstigen Museumsangebote. Die Museumsläden enthalten fast durchgängig auch ein breites kinderorientiertes Angebot vom Radiergummi mit Museumsaufdruck angefangen. Dieses Angebot wird reichlich genutzt, in manchen Läden kann man buchstäblich vor Kindern nicht treten. Dies zeigt, daß Museen sich in der kindlichen Profilierungs- und Differenzierungswelt einen durchaus beachtlichen Platz verschafft haben. Zur Arbeit mit Kindern und Jugendlichen zählen ebenso die zahlreichen Kinder- und Jugendclubs. Die deutlich erkennbare Begeisterung der jugendlichen Besucher läßt ahnen, daß hier nicht nur ein kulturpolitisches Marktsegment angesprochen wird, sondern auch durchaus eine Marketingbasis für die Bindung der späteren Erwachsenen an die Museen mit einigem Erfolg betrieben wird.

- In der Öffentlichkeit ist die Diskussion um das Selbstverständnis der Museen als wissenschaftliche Einrichtungen eröffnet worden durch die von politischer Seite erzwungene Neukonzeptionierung des Victoria & Albert Museum, in der dem Besuchermarketing ein höherer Rang eingeräumt wurde und damit ein Teil des wissenschaftlichen Personals eingespart wurde. Fortgesetzt wird diese Diskussion durch eine entsprechende Entwicklung am Natural History Museum. Gerade zur Zeit des Besuchs in Großbritannien war dieses Problem Thema einer recht langen Fernsehsendung zu guter Abendsendezeit. Hier trafen die beiden Positionen der Marketing-Wendung sehr hart aufeinander: Auf der einen Seite die Kuratoren, Kulturpolitiker und Intellektuellen, die den Hauptzweck von Museum vor allem in der Komplettierung und wissenschaftlichen Auswertung der Sammlungen und der Durchführung wissenschaftlich anspruchsvoller Ausstellungen sehen. Auf der anderen Seite standen überwiegend jüngere Museumsmanager, die zwar die wissenschaftliche Fundierung des Museums nicht aufgeben wollen, aber auf eine stärkere Orientierung an Marktbedürfnissen dringen und das Museum als eine Institution sehen, die der Öffentlichkeit nicht nur verpflichtet ist, sondern die einen Bildungsauftrag für die Öffentlichkeit hat, den sie nicht einlösen kann, wenn sie die Öffentlichkeit nicht anzieht. Die Times kennzeichnet diesen Konflikt als "the struggle to resolve the conflict between what were subsidised private research academies and what are great

public display collections".²¹ Letztere dürften eindeutig auf dem Vormarsch sein: In beiden Streitfällen ist es den Museumsmanagern gelungen, früher doch recht behäbige Museen innerhalb recht kurzer Zeit mit neuen publikumsanziehenden Akzenten zu versehen. Ob die Anteilnahme der Museen an ihrem wissenschaftlichen Umfeld darunter "leidet" kann hier nicht beurteilt werden, deutliche Indikatoren sind jedoch nicht zu erkennen.

Gerade die letzte Diskussion zeigt, daß ganz sicher nicht nur von einem "Zwang" zum Besuchermarketing ausgegangen werden kann. In Großbritannien war schon früher die Nähe des Museumswesens zum Freizeitbereich stärker spürbar als in anderen Ländern. Die ökonomischen und politischen Umstände mögen eine weitere Annäherung erzwungen haben. Daneben ist jedoch zu bemerken, daß ohne eine entsprechende Schicht von Museumsleuten, eine derart schnelle Veränderung wohl nicht hätte erreicht werden können. Es muß daher auch eine freiwillige Öffnung im Museumswesen hinzugetreten sein, die eine Generation von publikumsbewußten Museumsleuten hervorgebracht hat. In der Kürze der hier verfügbaren Zeit läßt sich über derartige Entwicklungen nur spekulieren: Vielleicht ist in Großbritannien die Dominanz des Museumsprofessionalismus gegenüber der fachwissenschaftlichen Bindung der Museumsleitungen deutlicher ausgeprägt, so daß Marketing als Bestandteil von Professionalismus sich leichter etablieren konnte. Vielleicht ist die Nähe zur amerikanischen Museumsszene leichter nutzbar gewesen, um die dort vorhandenen eher intuitiven Marketingkonzeptionen professionell auszubeuten und geplant und zielstrebig umzusetzen. Es ist sicherlich kein Zufall, daß wesentlicher Bestandteil des Veränderungsprogramms des Natural History Museum die Ausbildung von Mitarbeitern bei Disney war - ohne daß das Museum nun gleich zum Disneyland geworden wäre. Vielleicht schlägt auch das von Lübke aufgezeigte Merkmal der "Musealisierung" im geschichtsbewußten Großbritannien leichter durch²²: Die Beschleunigung der gesellschaftlichen und kulturellen Änderungsprozesse, macht die überschaubare Vergangenheit kürzer und demzufolge die Darstellung der nicht mehr überschaubaren Vergangenheit in kulturellen Institutionen um so wichtiger.

Dies gilt natürlich nur dann, wenn diese Aufbereitung von Vergangenheit auch von denen, die sie eigentlich brauchen, angenommen wird - und das wird sie nur, wenn sie ihnen auf eine ihren sonstigen Seh- und Freizeitgewohnheiten entsprechende Art und Weise angeboten wird. Indikator dafür können gerade die vielen neuen Museumsgründungen sein, die Aspekte der neueren Geschichte aufgreifen bzw. die Anstrengungen, die die Museen unternehmen auch aktuelle Aspekte in ihr Programm aufzunehmen.

8.3 Die britische Marketingstrategie

Die britische Marketingstrategie ähnelt in ihren Komponenten den amerikanischen Museumsstrategien und unterscheidet sich doch in dreierlei Hinsicht recht deutlich:

- Während in den USA jedes Museum seine Marketingkonzeption gewissermaßen historisch für sich und seine Menschen entwickelt, scheint sich in Großbritannien ein flächendeckendes Schema anzudeuten, dem die Museen - im Rahmen ihrer jeweiligen Möglichkeiten - zu folgen versuchen. Hier entwickelt sich Marketing nicht intuitiv, sondern wird bewußt eingeführt.
- In den USA setzen sich die Großstadtmuseen sehr deutlich in Relation zu ihrer Stadt und zu ihrem Umfeld - sie definieren ihre Marktnische und -position und bauen diese dann aus. In Großbritannien ist ein derartiger Stadtbezug bisher noch wenig zu erkennen, die Strategien sind einander noch zu ähnlich, als daß hier Marktnischenstrategien erkennbar wären. Dies mag ein vorübergehender Zustand sein - noch ist das Marketingspiel zu neu, als daß es schon zu weitergehenden Differenzierungen geführt hätte.
- In den USA sind die Museen aufgrund ihrer jeweils unterschiedlichen Trägerschaften eher Einzelkämpfer, die sich gelegentlich mit anderen Marktpartnern (wie Reiseveranstaltern) zusammenschließen. Kooperationen auf lokaler Ebene gibt es kaum. Anders ist die Situation in Großbritannien, wo immer ein Teil der Museen in einer Stadt eine gemeinsame Trägerschaft hat und demzufolge die lokale Kooperation mehr oder weniger erzwungen ist. Doch auch dort, wo die gemeinsame Trägerschaft nicht vorliegt, gibt es häufig auch wieder andere Kooperationsanlässe

wie Einbindungen in gemeinsame Entwicklungsprojekte.

Die Marketingkonzeption der britischen Museen beginnt mit der Idee, daß Museen auch Freizeiteinrichtungen sind - dies geht dann bis zur Gründung von Museen als privatwirtschaftliche Einrichtungen, die in Verbindung mit anderen Freizeiteinrichtungen stehen - so z.B. das Museum of the Moving Images in Verbindung mit dem British Film Institute.

Als Freizeiteinrichtungen haben die Museen auch Freizeitqualität zu bieten. Dazu gehören selbstverständlich vor allem die Einrichtungen der physischen Rekreation wie Behindertengerechtigkeit (s.o.), Café oder Restaurant (in vielen Fällen deutlich erst nachträglich eingerichtet, aber inzwischen fast überall zum Standard gehörend), Toiletten. Ein besonderes Gewicht scheint großen und freundlichen Eingangsbereichen zuzukommen.

Museen und ihre Dienstleistungen müssen nicht umsonst sein. Zwar finden sich in einigen Städten - insbesondere in Labourregierten Gemeinden - noch gebührenfreie Museen, aber grundsätzlich setzt sich auch dort die Tendenz durch, daß Museen ihren Preis haben, der z.T. ganz beträchtlich ist (bis zu 4 Pfund pro Person) und sich dem anderer Freizeiteinrichtungen nähert. Auch für andere Angebote der Museen wie Vorträge, Führungen, Sonderausstellungen werden zunehmend Preise erhoben.

Mit der Erhebung von Preisen verstärkt sich das wirtschaftliche Bewußtsein der Museen in mehrfacher Hinsicht: Wenn Besucher Eintritt entrichten, konstituieren sie einen Markt, der der Analyse bedarf. Von daher wird - in erheblich größerem Umfang als in Deutschland - professionell und regelmäßig Marktanalyse betrieben bis zu dem Punkt, daß die gesamte Museumsentwicklung auf entsprechende Analysen ausgerichtet wird (Museum of the Moving Images). Das wirtschaftliche Bewußtsein scheint sich aber auch in weitere Bereiche zu erstrecken - zumindest in den Gesprächen wurde häufiger auf Kosten-Nutzen-Berechnungen hingewiesen als Indikator dafür, daß die Frage, ob man etwas tut oder nicht tut, sehr viel mehr wirtschaftlichen Kriterien, die die Museen freiwillig anwenden, unterliegt. Zumindest in einigen größeren Londoner Museen waren die Gesprächspartner auch

speziell für Marketing-Fragen zuständige Mitarbeiter.

Diese Ökonomisierung mag auch mit dem oben angesprochenen Verfahren der Mischfinanzierung zusammenhängen. In diese Form der Drittmittelfinanzierung - die ja überwiegend lokale, regionale oder nationale Quellen heranzieht - mischen sich zunehmend Projekte, die von überregional interessierten bzw. sogar globalen Sponsoren getragen werden, wie z.B. die neue chinesische Kollektion des Victoria & Albert Museum, gestiftet von T.T. Tsui, die Agnew und Anneneberg Galerien der National Gallery, die Constable Ausstellung der Tate Gallery, gesponsert von Barclays Bank, die Heinz-Stiftung für die National Portrait Gallery. Sogar das zurückhaltende British Museum nimmt internationale Sponsorenhilfe für neue japanische und orientalische Galerien in Anspruch. Dies wird auch in Großbritannien als deutliche Wendung angesehen, die in die richtige Richtung weist: "... success goes to those institutions that work on it. ... assiduous chairmen and directors showed a talent for asking and getting that which eluded their predecessors. They must continue to do so. What was once a sinecure for the genteel is now serious business."²³ Man sieht, wie das Sponsorenmarketing inzwischen bereits eine internationale Wettbewerbsdimension annimmt.

Die Ergebnisse des Sponsorenmarketing werden ohne große Scham deutlich an die Besucher weitergegeben, durchaus im ähnlichen Stil wie in den USA: Benennungen von Galerien, deutlich sichtbare Tafeln, die auf die Sponsoren hinweisen. Insbesondere für werbliche Maßnahmen wie Faltblätter oder Plakate werden gezielt Sponsorengelder eingeworben, die Sponsoren sind dann auf diesen Blättern auch vermerkt.

Die britischen Museen sind sehr aktiv in ihrer werblichen Außenwirkung, die sie in der Regel auf mehrfache Art und Weise zum Ausdruck bringen:

- Praktisch jedes Museum verfügt über mindestens ein Faltblatt über sich selbst mit Informationen über die Sammlung, Öffnungszeiten, Verkehrsanbindungen etc. Die Faltblätter sind sowohl informativ als auch werblich auf recht bis sehr hohem Standard (Farbdruck, gute Fotos, ansprechendes Design).
- Meistens gibt es zusätzlich gemeinsame Faltblätter oder entsprechende werbliche Unterlagen, entwe-

der von den Museen gleicher Trägerschaft oder als Bestandteil touristischer Informationsmaterialien, die in der Regel sehr ausführlich die Museen einbeziehen.

- Für größere Sonderausstellungen wird in der Regel auch mit Faltblättern und/oder Plakaten geworben, auch hier meist mit Sponsorenunterstützung, da die Sponsorenschaft bei Sonderausstellungen die Regel zu sein scheint.
- Sehr häufig wird für spezielle Veranstaltungen (Vorträge, Matineen, Nachmittage, das Café etc.) auf weniger aufwendigen (meist wohl selbst hergestellten) Flugblättern geworben.
- Bestandteil dieser vielfältigen Werbematerialien sind stets auch Materialien, die für den Beitritt in verschiedene Fördervereine bzw. für die Mitarbeit in einschlägigen Gesellschaften werben.

Der britische Besucher wird nicht nur als Besucher und potentielles Mitglied des Museumsvereins umworben, sondern auch als Kunde. Die britischen Museen sind in relativ kurzer Zeit dazu übergegangen, die sekundären Einnahmemöglichkeiten (über den Eintritt hinaus) erheblich zu erweitern:

- Cafés und Restaurants sind nahezu die Regel, die meisten von ihnen offensichtlich in letzter Zeit erst eingerichtet oder neu gestaltet und darauf eingerichtet, nicht nur den Museumsbesucher zu bedienen, sondern auch andere Gäste. In diese Richtung zielt auch die Tatsache, daß die Imbißbetriebe zunehmend von den Museen selbst betrieben werden und daß für sie auch gezielt geworben wird (bis hin zum Angebot von schnellen Mittagspausenführungen, die mit dem Lunch verbunden werden können).
- Die Museumsläden sind ohnehin schon sehr gut sortiert, dennoch wird an verschiedenen Stellen erwogen, sie erheblich auszuweiten, weil sie einen nicht unerheblichen Beitrag zum Budget leisten. Das Sortiment ist längst über das klassische Angebot an Katalogen, Postkarten, Plakaten und einschlägigen Buchpublikationen hinausgegangen: Souvenirs jeder Art mit Aufdruck des Museums, vom Bleistiftspitzer bis zum T-Shirt, Spiele, Luxuspapier, Repliken (auch anderer Museen), Videos, Kartenspiele und vieles mehr. Die Läden werden offensichtlich durchaus professionell betrieben: mit eigenen Verpackungsmaterialien wie Papier- und Plastiktüten entweder des Museums oder des gemeinsamen Trägers (die dann weitere sekundäre Werbewirkung

haben), aufmerksamem Personal, der Möglichkeit, auch mit den gängigen Kreditkarten zu bezahlen. An einigen Stellen hat der Laden bereits die Schwelle vom Vor-Ort-Verkauf zum Versandhandel überschritten (z.B. Natural History Museum), eine Entwicklung, die von den französischen Museen inzwischen ebenfalls - allerdings über ihren Dachverband - übernommen wird.

- Zu einem einträglichen Erwerbszweig scheint sich die Vermietung von Räumlichkeiten des Museums zu entwickeln. An verschiedenen Museen sind bereits kleine Tagungszentren entstanden. Dazu kommen Angebote für Feiern, Bankette usw., für die auch recht ungeniert geworben wird.

Die Suche nach Erwerbszweigen scheint auf keine Grenzen zu stoßen: Das Museum of Transport in London vermarktet für London Transport deren Lizenzen, andere Museen leihen gegen Entgelt Kunstwerke ins Ausland aus (z.B. Ashmolean Museum Oxford 100 Meisterwerke nach Italien für 900.000 DM, Victoria & Albert 50 Werke für 1,2 Mio. DM nach Japan.²⁴

8.4 Präsentationsformen als Instrument des Besuchermarketing

Das Hauptinstrument des Besuchermarketing dürfte aber die Präsentation der Sammlung selber sein, in der in Großbritannien wohl die deutlichsten Fortschritte in Richtung eines spannenden und lustvollen Museumsbesuchs gemacht worden sind.

Nicht so selbstverständlich wie es einem scheinen mag in unserer Zeit, die zumindest im öffentlichen Leben geprägt ist von dem Drang nach perfektem Styling und makellosem Design ist die moderne grafische Gestaltung musealer Ausstellungsräume. Dabei gehört zur grafischen Gestaltung mehr als das Erstellen von Beschriftungskärtchen über Fotosatz, es gehört das Setzen von Akzenten, die das "Gesicht" einer Abteilung oder des ganzen Museums prägen, die es unverwechselbar und zugleich wiedererkennbar machen. Akzente setzen hierbei nicht nur die Objektbeschriftungen, sondern auch

- größere Texttafeln,

- Logos, die Inhalte der Ausstellung symbolhaft aufgreifen und die eventuell auch je nach Zusammenhang variabel sind,
- Farbgebungen von Vitrinen, Stellwänden oder des Ausstellungsraums an sich, die räumliche und inhaltliche Verbindungen herstellen,
- Orientierungssysteme, die räumlich bzw. thematische Übersicht verschaffen u.ä. mehr.

Natürlich gibt es diese Art der grafischen Durchgestaltung von Museen auch an anderen Stellen, in England aber fiel sie aufgrund der konsequenten Durchführung besonders auf. Nicht nur im Merseyside Maritime Museum in Liverpool oder im Natural History Museum in London waren Profis am Werk, sondern mehr oder weniger in allen Museen. Dabei werden zwei unterschiedliche Philosophien verfolgt:

- die *durchgängige* Gestaltung des gesamten Museums mit einem Designtyp (etwa Harveys Wine Museum in Bristol oder das Museum of London)
- die *abteilungsspezifische* Gestaltung, in der sich Thema und Charakter eines Ausstellungs- oder Sammlungsschwerpunkts widerspiegeln (etwa Merseyside Maritime Museum, Liverpool oder das York Castle Museum).

Auch den technischen und technologischen Fortschritten in Form von **AV-Medien** können Museen sich auf Dauer nicht verschließen. Hier haben britische Museen ganz offensichtlich schon einige Barrieren abgebaut:

- *Video-Schauen* gehören bei vielen Museen zum Standardangebot,
- auch *Computer-Spiele* und andere *interaktive Computer-Programme* mit ausstellungsbezogenem Inhalt werden bereits gelegentlich eingesetzt.
- EDV-gestützte *Informationssysteme* zu Sammlungen (Liverpool Museum), zum Museum (Natural History Museum, London) oder zu Freizeitaktivitäten generell (Burrell Collection, Glasgow) finden sich relativ häufig.
- *Bildplatten* sind aufgrund ihrer immer noch recht hohen Herstellungskosten bislang nur an einigen wenigen Stellen im Einsatz.
- *Auditive Medien* finden sich in britischen Museen sowohl in Form von *Walkman-Führungen* als auch von festinstallierten Tonbändern, die über Kopfhö-

rer abrufbar sind oder anderen Audio-Installationen.

Der Einsatz von AV-Medien in britischen Museen ist recht vielfältig. Er ist zugleich aber auch in den meisten Fällen relativ dezent. Nur selten erlebten wir einen allzu aufdringlichen Einsatz, die technischen Medien spielten sich so gut wie nie in den Vordergrund.

Der Einsatz von AV-Medien ist stets eine Gratwanderung. Die Gefahr, besonders die Kinder unter den Besuchern dazu zu verleiten, nur noch wild Knöpfe drückend durch die Räume zu laufen, ohne auf die Information zu achten, die durch diesen Vorgang ausgelöst wird, ist groß. Auch verwaiste Video-Filmvorführungen, deren Erklärungen wirkungs-, weil zuschauerlos verhallen, wirken relativ trübsinnig und bedrückend.

Dennoch gehen die meisten britischen Museen dieses Risiko ein. Nicht immer glückt der Versuch, aber das Angebot an den Besucher ist zumindest gegeben. Am erfolgreichsten sind offenbar interaktive Systeme, die als Computer-Spiele konzipiert sind: Hier muß der Besucher/das Kind mitdenken, um erfolgreich zu sein oder ein Ergebnis zu erhalten und hier verweilt er auch bis das Spiel zu einem Ende gekommen ist.

Auf *Inszenierungen* als eine besonders ansprechende und informative Form der Präsentation von Objekten soll hier nur kurz hingewiesen werden. Es ist inzwischen hinlänglich bekannt, daß Objekte, eingebunden in einen Kontext oder auch bewußt in einen Widerspruch gestellt, zumindest für die Mehrheit der Museumsbesucher mehr über sich aussagen, als wenn sie fein säuberlich aufgereiht in einer Vitrine ausgestellt werden - jeden Bezuges und jeder Funktion beraubt.

Britische Museen scheinen dies bereits recht früh erkannt zu haben.²⁵ Besonders die stadthistorischen, aber auch die technischen Museen pflegen diese Form der Präsentation. Verstärkt hinzugekommen sind in neuerer Zeit **Rekonstruktionen**, wobei allerdings nicht immer klar ist, ob es sich um reine Nachbildungen oder um Wiederherstellungen (unter Einbeziehung authentischer Überreste) handelt. Abgesehen von diesen Unsicherheiten ist die Rekonstruktion eine

Möglichkeit, dem Besucher Geschichte deutlicher erfahrbar zu machen.

Der Gefahr der Überinszenierung, wo vor lauter gestalterischem Eifer der Blick für das Wesentliche verloren geht, können sich die von uns besuchten Museen recht gut entziehen. Besonders deutlich wird die Bemühung, die Aufmerksamkeit des Besuchers neu zu wecken, im York Castle Museum, das immer mal wieder die Präsentationsformen wechselt - von der allumfassenden Inszenierung des Yorker Straßenlebens über die klassisch museale Präsentation von Öfen und Herden bis hin zu kleinrahmigen Inszenierungen von Objektklassen oder -gruppen.

Wichtiges Merkmal für Inszenierungen sind **Objektmischungen**. Objektmischungen fanden wir auf unserer Reise durch britische Museen auch im kleinen, bescheidenem Maße vor, etwa innerhalb einer Vitrine, einer kleinen, begrenzten Ausstellungsfläche im Raum o.ä. Hier wird der ursprüngliche Kontext oftmals nur angedeutet und ist dennoch Anregung genug.

Die mit Sicherheit unkonventionellste Form die museumseigene Sammlung zu präsentieren, ist aber die **direkte Kommunikation** zwischen Museum und Besucher. Zwischenträger hierbei ist das Aufsichtspersonal, das in einigen Museen weit mehr tut, als darauf zu achten, daß nichts entwendet, zerstört oder berührt wird. Vielmehr bietet es sich z.B. im Museum of the Moving Images, London, im Merseyside Maritime Museum, Liverpool oder im Fairfax House, York als Gesprächspartner an. Besucher, die längere Zeit vor einem Objekt oder Ensemble verweilen, werden - oft

auch unaufgefordert - aufgeklärt über die Bewandnis, die Geschichte eines Objekts und häufig genug entwickeln sich daraus kleine Schwätzchen, zu denen gelegentlich weitere Besucher stoßen usw. Nun könnte leicht die Gefahr bestehen, Besucher mit einem solchen Angebot eher zu belästigen, nach unserer Erfahrung und Beobachtung aber wurde die Grenze hierzu nie überschritten. Alle an dieser Form der Besucherbetreuung Beteiligten, ob Angestellte wie im Merseyside Maritime Museum oder volunteers wie im Fairfax House, spürten sehr wohl, wie lange und intensiv oder ob überhaupt eine derartige Betreuung erwünscht war. Eine solche Form der *personengestützten Präsentation*, wenn sie einfühlsam eingesetzt und umgesetzt wird, ist nicht nur anregend und zugleich informativ und lehrreich, sondern schafft auch eine ungezwungene und offene Atmosphäre. Dem Besucher wird so eine gewisse Sicherheit hinsichtlich seines Umfelds vermittelt, ihm wird das Gefühl gegeben, sich ganz normal verhalten zu können, sich unterhalten, räuspern oder niesen zu können, ohne daß sich gleich alle Blicke auf ihn heften - auch dies trägt letztlich dazu bei, Barrieren, die einem Museumsbesuch entgegenstehen, abzubauen zu helfen.

Wie unterschiedlich auch immer britische Museen sich und ihre Sammlung präsentieren, eines vermitteln sie gemeinsam: Von niemandem wird erwartet, daß er mit vor Ehrfurcht angehaltenem Atem durch ein Museum gehen muß, das als lautestes Geräusch bestenfalls das Quietschen der Schuhsohlen zuläßt. Und was aus Sicht der Museen das Schönste ist: Die Mehrheit der Museen ist so gut besucht, daß gar keine Chance bestünde, besagtes Quietschen überhaupt zu hören.

9. Stadtbezogene Variationen über ein Thema

Konstanz/Meersburg: Museumsmarketing und Tourismusbezug

Die Einbeziehung der Region Konstanz/Meersburg entspricht zwar nicht dem großstädtischen Kontext, der eigentlich Grundlage unserer Untersuchungen war, soll aber darauf aufmerksam machen, daß die Marketingproblematik nicht nur auf die Großstädte beschränkt gesehen werden darf. Die Wettbewerbsproblematik in kleinstädtischen Regionen gilt natürlich insbesondere in touristischen Regionen, in denen zumindest die folgenden Dimensionen eine Rolle spielen:

- Wettbewerb der Orte in der gleichen Region untereinander, insbesondere wenn sie wie hier rund um den Bodensee nicht zu übergreifenden Regionalverbänden zusammenfaßbar werden.
- Wettbewerb der kulturellen Einrichtungen der Kommune untereinander, der auch von ihrer Relevanz für touristische Nachfragen mitbestimmt wird;
- Probleme jahreszeitlicher Besuchsschwankungen;
- Probleme, innerhalb der jahreszeitlichen Schwankungen mit den sehr unterschiedlichen Besuchertypen umzugehen.

Konstanz ist nicht eigentlich ein Urlaubsort, bemüht sich aber, die touristische Aufmerksamkeit, die dem Bodenseeraum gilt, auch auf sich zu lenken als Ort, an dem und von dem aus entspannt eine Reihe von Aktivitäten zu genießen sind: "Konstanz zum Aufatmen" heißt denn auch ein Werbeslogan der Stadt. Als Argumente dienen dabei die Umgebung, die historische Tradition von Konstanz und seine kulturellen Angebote. Insbesondere letztere werden für eine Winterwerbung herangezogen. Hierzu zählen auch die "Museen zur Geschichte und Naturgeschichte" (Prospekt der Tourist-Information Konstanz GmbH). Die "Konstanzer Kultur-Blätter" behandeln die eigenen Museen sehr zurückhaltend (z.B. im Oktober 1990):

Zwar gibt es redaktionelle Hinweise auf Kunstereignisse in Basel, Winterthur, Kreuzlingen, Singen, die eigenen Museen finden sich aber nur in einer Gesamtaufstellung aller Ausstellungen der Gesamtregion, für die über 40 Museen ausgewiesen sind.

Insgesamt sind die Museen in der Großregion Bodensee als Werbeargument nicht sehr beliebt. Das "Bodensee-Magazin" 1990 verweist beim Durchblättern der 180 Seiten nur sporadisch auf Museen als Attraktionen. Lediglich die Alte Burg Meersburg, das Braith-Mali-Museum Biberach und das Pfahlbauand Zürich werben mit Anzeigen. Der Konstanzer Teil verweist auf mehr als 10 Seiten überhaupt nicht auf die Konstanzer Museen.

Der Eindruck drängt sich auf, daß die Stadt Konstanz das Angebot anderer Kulturbereiche als attraktiver ansieht, insbesondere Theater und Konzertwesen, denen wohl eine stärkere Anziehungskraft zugeschrieben wird. In der Verabschiedung des Leiters des Kulturamtes der Stadt 1990 standen zumindest diese Bereiche deutlich im Vordergrund.²⁶ Hier dürften die Mehrheiten im Gemeinderat dem Museumswesen wenig aufgeschlossen gegenüberstehen. Dies verwundert etwas, denn die Museumslandschaft in Konstanz ist keineswegs unterentwickelt und könnte durchaus stärker als ein Element von Stadtmarketing gesehen werden, als dies bislang geschieht. Insbesondere erweist sich das **Rosgartenmuseum** als eine Attraktion in mehrfacher Hinsicht: Es ist in einem gut erhaltenen Altkonstanzer Zunfthaus untergebracht. Ein Leckerbissen der kunst- und kulturhistorischen Sammlungen ist der "Prähistorische Saal", der so im Original erhalten ist, wie ihn der Museumsgründer Ludwig Leiner vor 100 Jahren eingerichtet hat - nicht nur eine Sammlung von Objekten, sondern auch ein Museum des Museums. Das Rosgartenmuseum besteht seit 1870 und dokumentiert im Eingang auch ein wenig sich selbst und seine gegenwärtigen Probleme. Es ist freundlich und besucheraufgeschlossen - von den lebenden Pflanzen im Eingangsbereich über kostenlose Informationsblätter bis hin zum Angebot an Klappstühlen. Ein historischer Opfer-

stock fordert auf "Auch heute sind uns Spenden willkommen".

Das Museum ist sehr rührig gegenüber der Konstanzer Besucherschaft, die ca. 50% der Besucher ausmacht:

- Alle zwei bis drei Wochen werden *Veranstaltungen* angeboten (Musik, Vorträge, Lesungen), es finden *Museumsgespräche* mit den Mitarbeitern statt, es gibt ein Konstanzer *Museumsjournal* und einen kleinen *Museumsladen*.
- Für die Jugendarbeit wird von der Stadt eine Teilzeitmuseumspädagogin eingesetzt, die *Begleitprogramme* zu Sonderausstellungen und zur ständigen Ausstellung veranstaltet, *Wettbewerbe* und *Sonderausstellungen für Kinder* organisiert.

Für die unterausgestattete Museumspädagogik hat eine Gruppe von Eltern einen Förderverein Museumspädagogik gegründet. Die "Gesellschaft der Freunde des Rosgartenmuseums" kümmert sich insbesondere um Erwerbungen, gelegentliche Veranstaltungen und will das Museum kommunalpolitisch unterstützen (160 Mitglieder, 40 DM pro Jahr). Die Mitglieder können an Besichtigungsfahrten, Sonderführungen und Festen teilnehmen.

Dem Rosgartenmuseum angegliedert ist das **Bodensee-Naturmuseum** mit einer sehr deutlichen Orientierung auf Schulklassen. Es weist eine Reihe schöner Präsentationseinfälle auf, z.B. einen bewohnten Bienenstock mit eigenem Außenzugang durch ein Fenster. Der museumspädagogische Dienst bietet *Kursprogramme* für die unteren Schulklassen zu den Sonderausstellungen und *Führungen* zu einem ganzen Spektrum von Themen an, die mit Grundschullehrern verabredet werden können. Für Erwachsene werden *Vorträge* (2-3 pro Monat) zu unterschiedlichen aktuellen Themen wie Müllvermeidung, ökologisches Bauen, *Führungen* (auch spezielle Seniorenführungen) und eine *Pilzberatung* angeboten. Die Veranstaltungen werden unpräzise mit Blättern aus Eigenproduktion angekündigt, Sponsoren gibt es nicht.

Erheblich wichtiger als für Konstanz ist der Tourismus für **Meersburg**, das für sich selber als "Museenstadt" wirbt, wobei zunächst eher die historischen Gebäude als die museale Gestaltung als Anziehungspunkte wirken:

- **Altes Schloß Burgmuseum** mit 28 eingerichteten Museumsräumen und den Wohnräumen von Annette von Droste-Hülshoff.
- **Neues Schloß** mit ehemaligen Wohnräumen der Fürstbischöfe im 18. Jahrhundert. Dazu: Spiegelsaal als Konzertsaal, Städtische Gemäldesammlung, Ausstellung zu Stefan Lochner (der aus Meersburg stammt), Galerie mit Ausstellungen regionaler Künstler, Vitrinenausstellung des Meersburger Kunsthandwerks, Wechelausstellungen. Auch die weniger aufregenden Teile waren trotz schönen Herbstwetters gut besucht. Dies gilt genauso für das ebenfalls im Schloß beherbergte **Dornier-Museum**, das die Geschichte des Hauses Dornier zeigt (hier vor allem jugendliche Besucher).

Eine Seltenheit findet sich gleich am Schloßplatz (hier ist die Lokalisierung bereits eine wesentliche Marketingkonzeption): Ein echtes Ein-Mann-Museum. Martin Welke betreibt dort ganz privat das **Deutsche Zeitungsmuseum** zur Frühgeschichte der deutschsprachigen Presse (vorgegebener Rundgang, hell, freundlich, mit aktuellen Bezügen). Das Museum verlangt 3 DM Eintritt und liegt damit im Meersburger Mittelfeld.

Die Museen sind gut dokumentiert in der Broschüre der Kur- und Verkehrsverwaltung Meersburg (zuzüglich der Bibel-Galerie im Alten Kloster, dem Stadtmuseum, dem Droste-Museum im Fürstenhäusle, dem Weinbaumuseum und dem Zeppelin-Museum). Auch im Meersburger Falblatt nehmen sie nahezu die Hälfte ein, museumsspezifische Werbematerialien waren nicht zu finden. Die Museen verlangen relativ viel Eintritt (von 2 bis 6 DM), auch für Kurkarteninhaber sind die Ermäßigungen mit 0,50 bis 1 DM gering. Sie scheinen daher weniger für den mehrfachen Aufenthalt der in Meersburg weilenden Urlauber oder der Einwohner ausgelegt, sondern als Einrichtungen, die zum einmaligen Besuch auffordern und Meersburg als Ort attraktiv machen sollen. Die Broschüre versäumt nicht, auf die Funktion der Museen bei schlechtem Wetter hinzuweisen. Dies könnte bei den Eintrittspreisen allerdings recht kostspielig werden: Ein komplettes Museumsprogramm würde z.B. eine Familie mit zwei Kindern 80 DM kosten. Es liegt nahe, anzunehmen, daß die Museen eine durchaus relevante Einnahmequelle der Stadt Meersburg sind.

Essen: Museumsmarketing und Strukturwandel

"Essen ist eine Stadt der Arbeit", die in mehrfacher Hinsicht problembeladen ist - sie fühlt sich als "Zweitstadt" herausgefordert von Nordrhein-Westfalens Leitstädten Köln und Düsseldorf²⁷, sie hat unter dem Strukturwandel des Ruhrgebiets besonders zu leiden und sie hält in eben diesem Strukturwandel eine gewisse Führungsposition inne. "Essen weist Wege" ist daher auch der Titel der Broschüre des Amtes für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Essen übernimmt eine tragende Rolle insbesondere in Hinsicht auf die Imageverbesserung des Ruhrgebiets, die sich auch der "Initiativkreis Ruhrgebiet" zum Ziel gesetzt hat, eine Vereinigung der besten Wirtschaftsadressen in der Bundesrepublik Deutschland, u.a. Daimler-Benz, Deutsche und Dresdner Bank, Allianz Versicherung. Daneben gibt es den ständigen Förderer der Kultur in Form der Kulturstiftung Ruhr, die von der Alfried Krupp von Bohlen und Halbach Stiftung mit jährlich einer Million DM ausgestattet ist.²⁸

Imageverbesserung heißt hier vor allem, in der Öffentlichkeit den Stahl-Kohle-Mythos zu überwinden, der das Gebiet inzwischen längst nicht mehr trägt: Nur noch 30% der Wirtschaft ist direkt oder indirekt von der Montanindustrie abhängig, die meßbare Lebensqualität des Ballungsraumes ist die höchste aller Ballungsräume in Europa (nach einer Untersuchung des "Population Crisis Committee" 1990). Das Außenbild und das Selbstbewußtsein der Region hinken diesem Status hinterher.²⁹ Für Essen spielt schließlich auch noch die ruhrgebietsinterne Konkurrenz eine Rolle: Essen ist zwar die größte Stadt des Ruhrgebiets, doch sind Dortmund und Duisburg fast ebenso groß und stehen daher mit Essen um die interne Führungsposition im Wettbewerb.

Kultur wird in dieser Situation in eine Mehrfachstrategie eingebunden: Sie soll

- der eigenen Bevölkerung Mut zusprechen, den Strukturwandel auch emotional und kognitiv zu verarbeiten ("Essen schafft Kultur");
- als Anziehungspunkt wirken und den Konkurrenten Dortmund und Duisburg Aktivitäten und Einnahmen abnehmen;
- in der weiteren Umgebung für das Ruhrgebiet kulturelle Imagewerbung betreiben.

Da insbesondere die Kunstförderung in Nordrhein-Westfalen (NRW) mehr als in anderen Ländern den Kommunen obliegt, die aber hochverschuldet sind, ist dies eine Aufgabe, die ohne private Mittel nicht zu lösen ist. Neben dem Initiativkreis Ruhrgebiet und der Kulturstiftung Ruhr, die vor allem Ausstellungsprojekte unterstützen, gibt es in der Region weitere Kulturförderer wie die Eugen- und Agnes-von Wadthausen-Platzhoff Museumsstiftung oder die Stiftung Kunst und Kultur des Landes NRW.³⁰ Die Förderer verfolgen ihrerseits natürlich vor allem ihre eigenen Interessen - dies resultiert häufig in der Förderung des Spektakulären, "... Repräsentationsveranstaltungen mit importierter Kulinarik, anstatt auch kreative Impulse aus der Region aufzugreifen" (Rossmann).

1991 war dieses Urteil zumindest teilweise begründet. Das Folkwangmuseum war Schauplatz der vom Initiativkreis geförderten Ausstellung "Vincent van Gogh und die Moderne", neben der die im gleichen Haus zur fast gleichen Zeit und ebenfalls vom Initiativkreis geförderte Ausstellung des Ruhrland-Museums "Mittelalter im Ruhrgebiet" sicher nicht ganz die verdiente Beachtung fand. Ebenfalls etwa zur gleichen Zeit veranstaltete die Kulturstiftung Ruhr in der Villa Hügel die Ausstellung "St. Petersburg um 1800". Da beide Schauplätze relativ weit entfernt voneinander gelegen sind, wurde von den Veranstaltern eigens ein privater Busdienst zwischen den Ausstellungsorten organisiert.

Die van Gogh-Ausstellung im Folkwang-Museum gehörte zu jener Kategorie von Ausstellungen, bei denen das Marketing eine Eigendynamik annimmt, und letztlich zu einer Art "Über-Marketing" führt. In der Tat handelte es sich um eine jener Ausstellungen, bei denen man sich fragt, ob nicht mit ihnen die Grenzen des Machbaren und die Grenzen des in einer Ausstellung auch vom Betrachter Annehmbaren bereits überschritten sind, und ob hier nicht der Ehrgeiz der Ausstellungsmacher die Nutzungsmöglichkeiten einer Ausstellung deutlich zu übersteigen beginnt. Die Aufmerksamkeit, die eine solche Ausstellung notwendigerweise in den am Außergewöhnlichen orientierten Medien findet, war groß. Sie wurde zusätzlich unterstützt durch bundesweite Plakatierungen, Kooperation mit Reiseveranstaltern usw. Der Erfolg war überwältigend im Sinne des Wortes: Es bildeten sich lange Warteschlangen, die ganze Mu-

seumsgegend entwickelte ein permanentes Verkehrs- und Parkchaos. Das Museum war von seinen Räumlichkeiten weder der Anlage einer solchen Ausstellung, noch von seinen Einrichtungen her dem Ansturm gewachsen. Hier fragt sich, ob Ausstellungen dieser Art gar nicht mehr in Museen, sondern in geeigneteren, auf Massenandrang besser eingerichtete Einrichtungen gehören. Die Ausstellung war mit allem versehen, was zu einem derartigen Großereignis gehört: Interessante Hängung und Inszenierung, Video-Einführung, Kataloge, Buchverkaufsstände, Ars mundi-Verkaufsausstellung, Souvenir-Eintrittskarten, eigene Plastiktüten - eben alles, was zu einer perfekten Vermarktung gehört. Letztlich aber bleibt der Erfolg fraglich: Selbst bei bestem Marketing sind Gewinne praktisch nicht zu machen, die eigene Sammlung bleibt unbeachtet (weil wie hier entfernt), die Region und das Museum brauchen eine längere Zeit, um sich von dieser Belastung zu erholen, und letztlich bleibt wohl bei vielen Besuchern nichts anderes zurück als das Bewußtsein, an diesem Spektakel teilgenommen zu haben.

Wesentlich besser eingepaßt in diese Marketingstrategie ist die Arbeit der Villa Hügel, deren Ausstellungen bundesweit bereits fest im Bewußtsein etabliert sind. Sinnvollerweise gibt es eine Absprache mit dem Folkwangmuseum, das sich mit seiner Ausstellungsarbeit auf das 20. Jahrhundert konzentriert, wohingegen die Villa Hügel die früheren Zeiträume betreut. Gelände und Gebäude markieren natürlich bereits selbst ein wesentliches Verständnis von Essen sowohl für die Einwohner als auch über die Stadt hinaus - ein geradezu idealer Ort für die Ausstellung "St. Petersburg um 1800". Auch wenn die Publizität für diese Ausstellung kaum geringer war als für die van Gogh-Ausstellung fehlte ihr offensichtlich der Charakter des Spektakels, so daß die Ausstellung trotz guten Besuchs nicht wirklich überfüllt war. Von der Ausstellungsarbeit der Villa Hügel profitiert auch die benachbarte Historische Sammlung Krupp, die eine Darstellung der Familiengeschichte beherbergt - relativ nüchtern, sachlich, mit zurückhaltendem Einsatz von Präsentationsdesign und -technik. Die Sammlung scheint für sich nicht viel Werbung zu betreiben.

Mit ganz anderen Mitteln versucht das **Ruhrland-Museum** auf dem Grad zwischen Gedeiegenheit und

Aufmerksamkeit zu wandeln. Diese Mischung natur- und kulturgeschichtlicher Sammlungen ist bei der Institutionalisierung bewußt neben das Folkwangmuseum gesetzt worden, um so gegenseitige Übertragungseffekte zu erzielen. Von Anfang an war das Museum in die Interpretation des Strukturwandlungsprozesses einbezogen. Es mußte daher seine Öffentlichkeit, die nicht zwangsläufig die klassische Museumsbesucherschaft ist, offensiv ansprechen, so daß hier von Anbeginn an durch die Museumsdirektoren eine klare Marketing-Konzeption zugrundegelegt wurde:

- Bewährung auf dem Markt der "Augenmedien" einschließlich der Freizeitparks, daraus folgt: Anbieten von neuen Sehweisen und Perspektiven, Erklärung nicht durch lange Texte, sondern andere visuelle Reize.
- Suche nach der Marktlücke für ein Museum, das sich folgendermaßen versteht: Anbieten von Dreidimensionalität, Echtheit, Multiperspektivität, eigenbestimmter Wahrnehmungsgeschwindigkeit, daraus folgt: Originale, Verzicht auf Simulation, Konstruktcharakter von Geschichte.
- Konkurrenz mit anderen thematisch ähnlich gelagerten Museen der Region, von daher Maßnahmen, in der Region zu werben. Dies macht sich auch in der Besucherschaft bemerkbar.

Besonderes Interesse gilt zwei Zielgruppen:

- (1) der Aufsteigerschicht ohne Geld (gemeinsam mit dem Folkwangmuseum, daher sehen sich beide Museen auch nicht in Konkurrenz zueinander)
- (2) der Jugend, daher intensiver Ausbau der Arbeit des medienpädagogischen Dienstes (den die Stadt erheblich subventioniert). Diese Arbeiten werden z.T. gemeinsam für die historischen und naturkundlichen Museen der Stadt Essen - außerdem noch Alte Synagoge, Archäologisches Museum Altenessen, Mineralien-Museum - erarbeitet und angeboten.

Hauptmarketinginstrument ist eindeutig die Dauerausstellung "Vom Ruhrland zum Ruhrgebiet: Geologie, Industrie- und Sozialgeschichte einer Landschaft". Hier finden sich viele unterschiedliche Präsentationsformen nebeneinander, ohne einander zu stören. Vielleicht trifft die Charakterisierung der "offenen Unterschiedlichkeit" am besten: Inszenierungen, Rekonstruktionen, Objekte, Schauplätze, Podien etc. sind so angeordnet, daß zu jeder Einheit

Zugänge möglich sind, ohne daß eine Einheit von den anderen völlig separiert ist. Die Einheiten lassen sich gut voneinander abgrenzen, da sie jeweils ihre eigene formale Durchgestaltung haben, derart wird die Sammlung abwechslungsreich und gewinnt an Atmosphäre.

Trotz des Abwechslungsreichtums, der sicher für eine Reihe von Besuchen ausreicht, nutzt sich die Dauerausstellung im Laufe der Zeit ab, so daß den Wechselausstellungen mehr Gewicht in der Marketingarbeit zukommt. Hierbei bieten aber das städtische Haushaltsrecht und die z.T. undifferenzierten Vorstellungen von Sponsoren einige Probleme (um damit besser umgehen zu können, hat man einen Verein für Ausstellungen gegründet). Die Ausstellung "Mittelalter im Ruhrgebiet" orientiert sich zwar an dem Prinzip der Unterschiedlichkeit der Ensembles, das auch die Dauerausstellung durchzieht, schafft aber über eine durchgängige Verwendung unterschiedlicher "HiTech"-Materialien einen stärkeren formalen Zusammenhang. Die Diskrepanz zwischen Material und Objekt baut ihrerseits wieder eine Spannung auf.

Sicher keine spektakuläre, aber eine gut durchgearbeitete spannende und anregende Ausstellung, die überzeugend einen Beitrag zu der kognitiven Bewältigung des Strukturwandlungsprozesses leistet.

Villa Hügel und Ruhrland-Museum sprechen unterschiedliche Marktsegmente an und setzen auch unterschiedliche Reichweitschwerpunkte, sind aber beide dennoch konsequenter Ausdruck der multiplen Stadtstrategie. Diese scheint allerdings nicht von kommunaler Seite her aufgezwängt zu werden, sondern wird von den Museen teilweise mit bestimmt.

In einer solchen recht konsolidierten und geschliffenen Museumssituation kann sich an den Rändern der Landschaft auch Neues entwickeln - wie überall, wo sich neue Museen entwickeln, gilt dies besonders für den Medienbereich. So ist hier auch das **Deutsche Plakatumuseum** entstanden, das die größte deutsche Plakatsammlung beherbergt und jährlich mehrere Wechselausstellungen ausrichtet, diese allerdings ohne jedes weitere Präsentationsraffinesse zeigt.

München: Museumsmarketing zwischen Routine, Hoffnung und Sponsoring

Die Hauptstadt Bayerns verfügt über eine etablierte Museumslandschaft, die auch kräftig in der Werbung für die "Stadt der Kunst, Kultur und Lebensfreude" genutzt wird. Der Werbeprospekt der Stadt verweist auf über 50 Museen und Sammlungen, die sich über das gesamte Spektrum musealer Aktivitäten erstrecken: Von der Residenz über die Kunstmuseen Alte und Neue Pinakothek und Staatsgalerie moderner Kunst, das Museumsviertel mit Bayerischem Nationalmuseum, Völkerkundemuseum, Neue Sammlung, Haus der Kunst, Schackgalerie, Stuckvilla, den Altstadtmuseen mit Stadtmuseum, Spielzeugmuseum, Deutsches Jagd- und Fischereimuseum, Valentin-Museum bis hin zum Deutschen Museum.

Die Museen sind nicht nur touristische Anziehungspunkte, sondern auch in der Kultur- und Bildungsaktivität der Stadt fest verankert, wobei insbesondere die Zusammenarbeit mit der Volkshochschule auffällt, die unter dem Titel "VHS-Führungsnetz" regelmäßig

- Museumsführungen,
- Altstadtführungen,
- Ausstellungsführungen sowie
- eine Museumswerkstatt anbietet.

Der Einzelkartenpreis beträgt 6 DM (20 DM für 4, 40 DM für 10 Führungen). Kirchen-, Museums- und Stadtführungen bietet auch das Münchner Bildungswerk regelmäßig an (4 bis 6 DM).

Das **Museumspädagogische Zentrum** bot 1991 im Rahmen eines zeitlich befristeten Kooperationsprojekts ein reichhaltiges Programm für Kinder- und Jugendgruppen (80 Themen in 27 Museen waren angekündigt) und Lehrerfortbildungsveranstaltungen. Die Aktivitäten bezogen sich auf thematische Führungen und Zusatzveranstaltungen bei folgenden Institutionen:

- Alte Pinakothek (z.B. "Was Bilder erzählen"),
- Bayerisches Nationalmuseum (z.B. "'Schöner Wohnen' in gotischen Stuben"),
- Botanischer Garten (z.B. "Eßbares aus dem Regenwald"),
- Staatliche Münzsammlung (z.B. "Zeitzeichen"),

- Bayerische Staatssammlung für Paläontologie und Historische Geologie (z.B. "Wie kam der Haifisch nach Solnhofen"),
- Prähistorische Staatssammlung (z.B. "Kult und Magie", "In einer 'villa rustica'"),
- Neue Pinakothek (z.B. "Märchen und Märchenhaftes"),
- Schackgalerie (z.B. "Rübezahl und Aschenbrödel"),
- Residenzmuseum (z.B. "Ch'ang ming fu kei"),
- Schatzkammer (z.B. "Sammel-Leidenschaft"),
- St. Michael (z.B. "Die Herren am 'Bayerischen Escorial'"),
- Stadtmuseum (z.B. "Die Welt der Klänge").

In der Ferienzeit gab es ein eingeschränktes Ferienveranstaltungsprogramm. Die Führungen/ Zusatzveranstaltungen kosteten DM 30,- pro Stunde.

Auf Touristen ausgerichtete Werbematerialien konzentrieren sich auf die Leitmuseen wie Deutsches Museum, Haus der Kunst, BMW-Museum, Glyptothek, Nationalmuseum, Alte und Neue Pinakothek, Stadtmuseum, Völkerkunde, Marstallmuseum. Kleinere Museen werben gelegentlich für sich mit Faltblättern oder Flugblättern wie das Museum für erotische Kunst oder das Museum Mensch und Natur. Plakatierungen für Museen und ihre Veranstaltungen (insbesondere Deutsches Museum, Staatliche Museen) finden sich relativ häufig in U-Bahn und an reichlich vorhandenen Bauzäunen.

München ist auch eine galerie- und ausstellungsintensive Stadt. Ca. 60 Galerien zeitgenössischer Kunst haben sich zu einer Initiative zusammengeschlossen mit einem eigenen Faltprospekt, in dem auch einige Museen mit ihren einschlägigen Ausstellungen enthalten sind. Zu den Ausstellungsveranstaltern zählt ebenso die Stadt mit ihrem Rathaus, in dem zur Zeit des Besuchs vom Baureferat eine Ausstellung "150 Jahre Stadtgärtner in München" lief, die von 11 Firmen gesponsert wurde, darunter BMW, Concept Bau, Salvator, Sparkasse, Siemens.

Zunehmendes Engagement der Wirtschaft für Museen und Ausstellungen

In einer Stadt wie München werden einige Tendenzen des Museums-Marketing vielleicht früher und schär-

fer konturiert deutlich als an anderen Stellen bzw. können isolierten Beobachtungen an anderen Stellen mehr Gewicht verleihen. Hier sind nicht nur die "normalen" Formen des Ausstellungssponsoring gemeint, sondern die tiefergehenden Formen des kulturellen Engagements, die sich darin ausdrücken, daß das Sponsoren-Modell (die Wirtschaft gibt das Geld, der Geförderte die Initiative und das Know how) weiterentwickelt wird zu einer kulturellen Eigeninitiative. Ist noch das Siemens-Museum ein relativ klassisches Firmenmuseum, so sind BMW und Hypobank weiterführende Wege gegangen.

Die Bayerische Hypobank hat mit ihrer Hypo-Kulturstiftung nicht nur ein Sponsoring-Instrument geschaffen, sondern auch die Initiative zu einer eigenen Aktivität ergriffen, indem sie in einer eigenen Kunsthalle in bester Citylage attraktive Ausstellungen anbietet - zur Zeit des Besuches die erste Marc Chagall-Retrospektive in Deutschland nach dessen Tode 1985. Die Kunsthalle verlangt durchaus marktübliche Eintrittspreise, die auch marketingmäßig gestaltet sind: In der Chagall-Ausstellung 8 DM, ermäßigt (Gruppen ab 10, Rentner, Arbeitslose) 6 DM, Studenten und Schüler 3 DM, Schüler in Klassen 1 DM. Für mehrfache Besuche hat man ein Coupon-System geschaffen (30 DM für Coupons im Wert von 40 DM, 50 DM für 80 DM). Ein "blauer Montag" (jeder Montag, der nicht auf einen Feiertag fällt) bietet verbilligte Eintrittspreise (4, 3, 2 DM).

BMW hat in seinen Hauptsitz am Petuelring ein Museum mit eigenwilliger Architektur in Anlehnung an das Guggenheim-Museum in New York integriert. Seit 1973 werden dort Ausstellungen gezeigt, die für sich in Anspruch nehmen "Innovation auszustellen"³¹. Das Konzept kommt offenbar an. Mit 300.000 Besuchern pro Jahr liegt es in München an dritter Stelle hinter dem Deutschen Museum und der Neuen Pinakothek. 1991 wurde eine neue Ausstellung zum 75. Jubiläum der Firma unter dem Titel "Zeithorizont" (nach "Zeitsignale" und "Zeitmotor") installiert, die mit einer Fülle technischer Einrichtungen aufwartet: Ca. 100 Monitore und 6 Video-Beamer, hinter denen 85 Bildplatten, 24 Video-Programme und 10 Dia-Programme stehen, zu denen dann noch einige DVI-Installationen mit Simulationsprogrammen kommen, sind entlang dem spiralförmigen Aufstieg installiert. Am Ende des Rundgangs erwarten den Besucher ein

Film (der allerdings durchaus nicht alle 15 Minuten, wie angekündigt, läuft) und die Simulation eines Verkehrsleitsystems kann benutzt werden, vorausgesetzt ein Platz wird frei und die Anlage funktioniert. Die Texte im Museum sind durchgängig viersprachig gehalten (Englisch, Spanisch, Französisch) das Museum zielt offensichtlich auch auf den einmaligen Touristenbesuch.

Ein Defizit des Museums ist die nicht nachvollziehbare Ordnung der Objekte bzw. der Präsentation. Der Begleitführer im Kleinformat bietet diese Ordnung gerade nicht an, sondern enthält vielmehr Angaben zur Typengeschichte von BMW-Produkten.

An der Ausstellung zeigen sich zumindest zwei gegenwärtige Ausstellungstrends:

- Die zunehmende Übertragung von Ausstellungs-gestaltungen an Nicht-Museumsleute (hier für die letzten beiden Ausstellungen an den Filmarchitekten Rolf Zehetbauer).
- Die zunehmende Abkehr von Ausstellungen, die eine fakultative Wegeführung zulassen, hin zu audiovisuellen Fixpunkten, die in ihrer Abfolge einigermaßen vorgezeichnet sind und zwischen denen sich der Besucher vom jeweils nächsten angezogen fühlen soll (im Extrem die Pharaonen-Ausstellung in Berlin).

Die Ausstellung soll ein "Gesamtkunstwerk" sein³², erweist sich aber als eine sowohl von den Exponaten als auch von den Ideen wegführende audiovisuelle Spielwiese mit eher fragmentarischen Eindrücken. Das Spektakuläre, das hier vermarktet wird, ist der eigene Anspruch und das Spiel mit der Technik, die Präsentation einer Technologie durch eine andere. Jedoch, das Museum ist ein fester Bestandteil von Kulturtrips und verdankt dies sicher auch seiner exzellenten und professionellen Öffentlichkeitsarbeit.

Zusammenführung unterschiedlicher Sammlungen unter einem Dach

Die Zusammenführung unterschiedlicher Sammlungen unter einem Dach ist für Stadtmuseen, die häufig den Charakter von "Treibholzmuseen"³³ annehmen, nicht ungewöhnlich (vgl. z.B. Lyon, Bristol und Liverpool), scheint aber in München doch als gezielte Strategie aufzutreten. So hat sich das **Münchener Stadtmuseum** seit 1988 zu einer Versammlung vieler unterschiedlicher Objektkomplexe (z.B. Puppentheater-

museum, Musikinstrumentenmuseum, Fotomuseum, Filmmuseum, Textilmuseum, Brauereimuseum) und Sonderausstellungen entwickelt (z.B. "Loewy", "Elfi Fröhlich: Gespräche mit Breton", "Stadtbild München", "Heute Hinrichtung"). Die Präsentationen sind trotz offensichtlich beengter Räume sehr liebevoll gestaltet und verfügen über reichlich Anziehungspunkte (insbesondere die ständige Ausstellung 150 Jahre Fotografie, die auch ohne das Kaiserpanorama zu den besten ihrer Art gehören dürfte). Charakteristikum des Museums ist die Unterschiedlichkeit der Objekte, der Sammlungsanlagen, der Präsentationsweisen, der Dimensionen - so bietet sie ganz kleinen unpräzisen Ausstellungen ebenso Raum wie spektakulären Veranstaltungen wie die Ausstellung "Münchner Räume 1991", zu der eine Reihe von Sponsoren beigetragen haben wie Dresdner Bank, IHK, Ambiente, Osram, Beck Forum, Ernst-von-Siemens-Kunstfonds und natürlich BMW.

Obwohl auch Texttafeln teilweise englisch und französisch präsentiert werden, ist deutlich spürbar, daß das Museum sehr intensiv in die Arbeit mit der lokalen Bevölkerung eingebunden ist:

- über das Museumspädagogische Zentrum (z.B. auch mit speziellen Ferienwerkstätten), mit dem Kulturreferat der Stadt München,
- mit dem Zentralinstitut für Kunstgeschichte und dem Beck Forum (z.B. Vortragsreihe "Wohnen heute" zur Ausstellung "Münchner Räume 1991"),
- mit dem Münchner Bildungswerk,
- mit dem Münchner Filmzentrum,
- mit der Gesellschaft zur Förderung des Puppenspiels e.V. (Gastspiele von Puppentheatern in einem der Museumsräume, das als Puppentheater ausgestattet ist).

Weiterhin ist das Museum Schauplatz unterschiedlicher Veranstaltungen (z.B. Musikdarbietungen u.a. gefördert von der Dresdner Bank).

Das Museum verfügt über ein attraktives Café, das allerdings nicht ins Museum integriert ist, und einen kleinen Laden, der vor allem die frechen Plakate des Museums verkauft. Aufgrund seiner Reichhaltigkeit und Beengtheit kann ein Besuch allerdings doch recht anstrengend werden, so daß das Fehlen von Sitzgelegenheiten besonders auffällt. Der Eintritt ist frei (ab-

gesehen von Sonderausstellungen), man kann also durchaus auch häufiger wiederkommen.

Die Strategie des Zusammenfassens verschiedener Sammlungen mag beim Stadtmuseum noch historisch gewachsen sein, bei zwei anderen Einrichtungen wird sie bewußt herbeigeführt: der geplanten Zusammenfassung von Neuer Sammlung, Staatsgalerie moderner Kunst, graphischer Sammlung und Architekturmuseum der Technischen Universität in einen Neubau (soll 1994 beginnen)³⁴, sowie der von der Presse recht beachteten³⁵ Privatgründung des **ZAM Zentrum für außergewöhnliche Museen**, das in sich kleinere Sammlungen zu speziellen Themen zusammenfaßt: Tretauto-Museum, Sissi-Museum, Schlösser-Museum, Osterhasen-Museum, Nachttopf-Museum. Dazu kommen Sonderausstellungen. Das Museum befindet sich im Herzen der Altstadt und ist ein Privatmuseum des Juristen Manfred Klauda, das dieser auch selbst unterhält (Eintritt 8 DM, Schüler/Gruppen ab 10 Personen 5 DM).

Das Museum hat einen kleinen Verkaufsstand sowie ein winziges (bei unserem Besuch noch nicht eröffnetes) Café.

Zunehmendes Bewußtsein für Öffentlichkeitsarbeit
Bestes Indiz für das generell zunehmende Bedürfnis für Öffentlichkeitsarbeit (die meisten der Museen befinden sich mit ihren werblichen Unterlagen noch an der unteren Grenze des Möglichen) ist die Diskussion um die Berufung des neuen Generaldirektors der Bayerischen Staatsgemäldesammlungen, Johannes Georg Prinz von Hohenzollern, der seine Aufgabe vor allem durch Öffentlichkeitsarbeit und Vertrauensbildung bei potentiellen Museumspartnern bestimmt sieht. "Es geht in erster Linie darum, Sympathien zu wecken, Sympathien für sein Haus und für die Kunst allgemein. München braucht attraktive Museen, um sich im Wettstreit der Metropolen behaupten zu können." (Hegewisch)

Die Wirkungsmöglichkeiten von Öffentlichkeitsarbeit haben ja vor allem BMW-Museum und Deutsches Museum vorgeführt, die über - weltweit - fest etablierte Images verfügen. Dies kann allerdings auf Dauer auch Probleme mit sich bringen, wie man am **Deutschen Museum** mutmaßen könnte. Zweifellos hat das Deutsche Museum (als Institut der Blauen Liste) eine führende Rolle bei der Entwicklung von Bewußtsein

für Öffentlichkeitsarbeit und Marketing für Museen in Deutschland gespielt, wobei nach dem Willen des Gründers Oskar von Miller vor allem die anschauliche, nachvollziehbare und ausprobierbare Präsentation der technischen Objekte im Vordergrund stehen sollte. Einige Widersprüche lassen sich jedoch nicht übersehen:

Das Museum ist sicherlich ein wichtiger Öffentlichkeitsfaktor, verfügt auch über eine eigene Pressereferentin und das Medienecho verdeutlicht, daß Öffentlichkeitsarbeit für ein solches Haus kein grundsätzliches Problem ist. Problematischer ist, daß keine klare Botschaft vorhanden zu sein scheint, die der Öffentlichkeit mitgeteilt werden soll. Die Tatsache, daß sehr großer Wert darauf gelegt wird, unter den 400 Mitarbeitern des Hauses Konsens über die Fragen der weiteren Entwicklung herzustellen und diesen erst dann der Öffentlichkeit weiterzugeben, deutet darauf hin, daß es doch recht widerstreitende Gruppen oder Abteilungen mit unterschiedlichen Vorstellungen innerhalb des Museums geben muß. Dazu paßt auch, daß die Mitarbeiter per Dienstanweisung auf ein einheitliches Erscheinungsbild verpflichtet sind, das nicht nur Logo und Schriftbild für Publikationen und Ausstellungstexte festlegt, sondern auch einen Imageauftrag formuliert: "Das Deutsche Museum sollte sein: wissenschaftlich und in den Ausstellungen exemplarisch, spielerisch, offen, kurzweilig, angenehm, nicht so 'maskulin' wie bisher, nicht nur ernst, sondern öfter auch humorvoll, entspannt, und nicht zuletzt liberal."³⁶

In den Werbematerialien im üblichen Faltblattformat wird zwar das "Corporate Image" formal weitgehend eingehalten, doch präsentiert sich das Museum darin eher nüchtern und informativ. In den Ausstellungen mag viel pädagogische Überlegung in den Texten stecken, aber das Ziel, Technik anschaulich und nachvollziehbar zu präsentieren, ist über weite Strecken nur noch bedingt zu spüren. Natürlich ist der Bergbaubau noch immer ein Erlebnis, das die Besucher zwar nicht unerheblich fordert, aber lohnt. In vielen anderen Abteilungen vermag man allerdings nur schwer einen Überblick zu bekommen, die Eigenaktivität von Besuchern ist zwar möglich, aber keinesfalls so eindrucksvoll, wie man dies in thematisch ähnlichen Museen Englands und der USA erleben kann. Besonders enttäuschend sind die Schauräume zur Telekom-

munikation und Informationstechnik. Die Telekommunikationsabteilung erweist sich als ein Sammelsurium verschiedener, z.T. nicht funktionierender Ensembles, von denen viele technisch zwar interessanter aber z.T. doch recht alltagsfernen Entwicklungen gelten, wohingegen die gegenwärtige und zukünftige telekommunikative Durchdringung des Alltags weitgehend unerläutert bleibt. Daß die faszinierendste Installation ein sehr grobes Modell der Deutschen Bundespost ist, sagt eigentlich schon genug. Die hochgelobte Abteilung Informationstechnik ist besonders wissenschaftlich gehalten, so daß zwar die technische Entwicklung mit viel Textmaterial recht ausführlich und auch mit Designer-Zuschnitt dokumentiert ist, sie aber selbst für denjenigen, der sich auskennt, schon bald recht langweilig wird. Dies ist eindeutig eine Konzeption gegen das Publikum, das ganz offensichtlich auch durch Verweigerung entsprechend reagiert.

Ob dieser Rückfall in eine sterile ästhetisierende Wissenschaftlichkeit symptomatisch für bestimmte Entwicklungen ist, kann hier nicht überlegt werden. Vielleicht entspringt diese Präsentationsweise auch dem gelegentlich erhobenen Anspruch, das beste und schönste Museum der Welt werden zu wollen, das sich mit MOMA, Metropolitan Museum und der National Gallery in Washington messen kann.

Anspruch und Realität treffen so widerspruchsvoll aufeinander: Aufgrund des Image, das größte und offenste Technikmuseum der Welt zu sein, ist das Museum mehr in die Unterrichtsarbeit der Schulen eingebunden als man will (dies will man in Zukunft stärker steuern durch ein festes Anmeldewesen und separaten Zugang für Gruppen). Dadurch ist aber - insbesondere im lokalen Bereich - das Image des Museums bei bestimmten Personengruppen eher negativ besetzt:

- Das gebildete Museumspublikum betrachtet das Museum den "Bildungsmuseen" als nicht ebenbürtig (zu Recht). So wird es auch in der Zeitung eher im Lokalteil als im Feuilleton erwähnt und berücksichtigt.
- Das nicht primär technisch interessierte Publikum betrachtet das Museum als "zu technisch" (weitgehend auch zu Recht).

Beide Zielgruppen will man in Zukunft aktiver umwerben und sich ihnen durch stärkere Betonung von

Attraktivität und Schönheit näherbringen. Dem dürften auch Planungen entgegenkommen, den Eingangsbereich erheblich umzugestalten und die Gastronomie in Zusammenarbeit mit einer prominenten Münchner Gastronomiefamilie neu zu organisieren: ein Imbißraum, ein feines Café, ein Restaurant. Daß dies bei unveränderter Präsentationskonzeption marketingmäßig bereits ausreicht, um diese Zielgruppen anzusprechen, muß bezweifelt werden. Ob diese Zielgruppenverschiebung überhaupt notwendig ist, ist offen: Das Museum verfügt über jährlich 1,3 bis 1,4 Mio. Besucher, von denen ein nicht unbeträchtlicher Teil einheimische und jugendliche Stammesbesucher sein sollen (die letzte Besucheruntersuchung liegt allerdings wohl 25 Jahre zurück).

Unzweifelhaft wird für eine Reihe von Interessentengruppen ein Menge getan: Das Museum produziert eine Fülle wissenschaftlicher Literatur einschließlich einer eigenen Zeitschrift "Kultur & Technik", es bietet eine *Studiensammlung* an, es organisiert über sein Referat "Führungswesen" *Führungen* und *Klassenbesuche*, es bietet eine umfangreiche *Präsenzbibliothek* mit Sondersammlungen und Bildstelle, es betreibt mit dem Kerschensteiner Kolleg eine *Fortbildungsinstitution*, es betreibt ein *Forschungsinstitut* und ein *Kongreßzentrum* (das nicht unerhebliche Einnahmen ermöglicht, aber dennoch aufgegeben werden soll). Es bietet darüber hinaus eine Fülle von *Sonderveranstaltungen*, *Sonderausstellungen*, *Kolloquiumsvorträge* des Forschungsinstituts, *Veranstaltungen im Rahmen von Volkshochschulkursen*. Es gibt nachträglich Einbauten von Behinderteneinrichtungen und einen außerhalb des Museums zugänglichen großzügigen *Museumsladen*. Urlauber aus einer Reihe von Städten rund um München können zu günstigen Preisen mit der Bundesbahn im Rahmen eines Stadtbummel-Tickets nach München fahren und haben u.a. verbilligten Eintritt ins Deutsche Museum und in den Tierpark Hellabrunn, mit dem das Museum auch kombinierte Karten anbieten will. Das Museum verfügt über einen Verein (Mitgliedschaft für Erwachsene mindestens 58 DM, Schüler/Studenten 34 DM, Institutionen 200 DM), als dessen Mitglied man die Zeitschrift "Kultur & Technik" erhält (als Einstandsgeschenk auch den Museumsführer, eine Anstecknadel und einen Einkaufsgutschein über 5 DM), freien Eintritt hat und bei Museumspublikationen einen Nachlaß

erhält. Bei einem Eintrittspreis von 8 DM und 36 DM für die Zeitschrift muß man sich schon für diese interessieren und mindestens drei Besuche im Jahr investieren, um auf seine Kosten zu kommen. Die Ausstellungen (10-12 pro Jahr) laufen im wesentlichen über die Grundfinanzierung, Sponsoren werden von den Abteilungsleitern angeworben, einen Freundeskreis zur Koordinierung des Sponsorenmarketing lehnt man wegen dessen möglicher Eigendynamik ab.

Das Deutsche Museum ist zweifellos ein höchst erfolgreiches Museum und dies vor allem durch kontinuierliche Konzentration auf Öffentlichkeitsarbeit und eine gewisse Marketingorientierung. Es deutet aber auch die Probleme erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit an:

- Undifferenzierte Öffentlichkeitsarbeit kann zu Zielgruppenübergewichtungen führen, die andere, auch erwünschte Zielgruppen abschrecken.
- Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit kann zur Routine erstarren.
- Ein verwaltetes Konzept des Corporate Image kann zu Kreativitätsfesseln führen und eine echte Corporate Identity verhindern.
- Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit kann den Blick für Produktmängel trüben und so über dem Basteln an kleinteiligen Produktdetails (wie Textformulierungen) die Frage des Re-Designs des Produkts unterdrücken.

Der Besuchererfolg des Deutschen Museums sollte daher nicht als Indikator gewertet werden, dort sei die aus Großbritannien bekannte Auseinandersetzung zwischen Wissenschafts- und Besucher-Museum bereits entschieden. Noch ist es vom Erfolg her ein Besucher-Museum. Gerade in den neueren Ausstellungsteilen artikuliert sich jedoch ein deutlicher Trend zum Wissenschafts-Museum. Dem widerspricht auch nicht das aufwendige Bemühen, wenigstens in den Texten der Ausstellungen den Wissenschaftlern die eine oder andere verständlichere Formulierung abzurufen - es bleiben noch genug übrig. Das Deutsche Museum scheint aus einer sicheren Position heraus eine zukünftige Marketingposition zu suchen und weist damit daraufhin, daß Marketing-Arbeit nie abgeschlossen ist.

Stuttgart: Auslagerung des Museumsmarketings an Vereine

"In Stuttgart ist die technische Intelligenz zu Hause, marketingorientiertes Denken ... Kultur wird hier weniger gelebt, sondern in der Freizeit als Dienstleistung in Anspruch genommen."³⁷ Vor einem solchen Hintergrund wäre zu erwarten, daß der von Lothar Späth in Gang gesetzte Kulturboom die Museen zu einer kalkulierten Marketingstrategie veranlaßt, mit der sie um Einbindung in diese Freizeitstrategien ringen.

Die Stuttgarter Museumslandschaft beschränkt sich nicht auf die eher spektakulären Landesmuseen, sondern umfaßt auch eine Reihe von kleinen Museen, die vom landesorientierten Kulturboom nicht unbedingt erfaßt waren wie Brauereimuseum, Weinbaumuseum, Bibelmuseum, Kleines Feuerwehrmuseum, Post- und Fernmeldewesen, Deutsches Landwirtschafts-Museum Hohenheim, Schiller-Nationalmuseum und einige Stadt- und Heimatmuseen. Diese sind überwiegend nur kurz geöffnet und in ihren Marketingaktivitäten begrenzt.

So dominieren dann doch nur zwei Museumsgruppen: die Landesmuseen und die privaten Museen der Automobilwirtschaft. Herausragende Aufmerksamkeit gewann Stuttgart als Museumsstadt vor allem 1984 mit dem Erweiterungsbau der Staatsgalerie Stuttgart durch James Stirling. Dabei kontrastiert die verspielte und frohe Gebäudegestaltung mit der eher strengen und klassischen Enfilade der Schauräume, in denen die Objekte streng und wie für Klassenführungen gehängt sind.

Das Angebot für die Besucher ist auch sonst eher spartanisch - Verkaufsstände im Foyer, ein Café, ein regelmäßiges Führungsprogramm (sonntags und dienstags für Erwachsene, mittwochs für Kinder, donnerstags für Jugendliche - Erwachsene 2 DM). Als Hauptmarketinginstrument dienen daher die Sonderausstellungen, hier war es die Max Ernst-Retrospektive. Bereits seit 1906 existiert der Galerieverein, der für den Erwerb einiger hervorragender Kunstwerke gesorgt hat und faktisch das Marketing der Staatsgalerie betreiben will: "Mehr als fünf Millionen Besucher haben seit 1984 den Weg in die Galerie gefunden. Um das Interesse der Bürger wachzuhalten, unterstützt

der Galerieverein ein umfassendes Film- und Vortragsprogramm sowie weitere Aktivitäten. Der Staat hat die Neue Staatsgalerie erbaut. Unsere 'Privatinitiative' will dazu beitragen, daß die Anteilnahme der Bürger aller Altersschichten erhalten bleibt und wächst."³⁸ Der Beitrag beträgt 40 DM (Familie 60 DM, Jungmitglied und Rentner 20 DM, korporatives Mitglied 300 DM), dafür erhalten die Mitglieder Einladungen zu Ausstellungseröffnungen und Vorbesichtigungen, freien Eintritt zu Sonderausstellungen, Filmvorführungen, Vorträgen und Führungen.

Die zweite museale Hauptattraktion ist das **Württembergische Landesmuseum Altes Schloß** mit den Schausammlungen zu Textilien, Kunsthandwerk, Waffen, Antikensammlung, Skulpturen, Musikinstrumenten etc. Das Landesmuseum hat eine Reihe von Zweigmuseen ("Höfische Kunst des Barock" in Schloß Ludwigsburg, Limesmuseum Aalen, Federseemuseum Bad Buchau, Historisches Museum in Schloß Urach, Museum für Kutschen, Chaisen, Karren Schloß Hellenstein, Deutsches Spielkarten-Museum Leinfelden-Echterdingen, Römischer Weinkeller Oberriexingen, "Mittelalterliche Kunst" im Kloster Bebenhausen, Museum für Volkskultur in Württemberg Waldenbuch und die staatlichen Schlösser). Das Museum wirbt für sich mit einem umfangreichen Faltblatt, das unterstützt wurde von Baden-Württembergische Bank, Dresdener Bank, Deutsche Bank und Landesgirokasse. Für einzelne Bereiche gibt es eigene Faltblätter oder Wegweiser. Einzelne Abteilungen kümmern sich recht intensiv um die Besucher, so die Antikensammlung mit Führungsblättern (0,50 DM) und Informationen über Neuerwerbungen, bzw. treten wissenschaftlich an die Öffentlichkeit. So werden im Bereich der wissenschaftlichen Instrumente dem Werk von Philipp Matthäus Hahn eine Reihe von Publikationen gewidmet.

Das Veranstaltungsangebot umfaßt

- eintrittsfreie *Führungen* (Sonntags, einmal im Monat auch englisch und serbisch/kroatisch),
- *Jugend- und Kinderprogramme*,
- *Vorträge*,
- *Sonderausstellungen*,
- *Studiensammlung*.

Einige Veranstaltungen werden auch von den Außenstellen angeboten. Hinzu kommen *Führungen* und *Schülergespräche* des Museumspädagogischen Dienstes beim Kulturamt sowie Sonderveranstaltungen des Referats Öffentlichkeitsarbeit/Museumspädagogik des Museums wie *Museumsgespräche*, *Projekte*, *Workstätten*, *Kurse* (jeweils zwischen 3 und 10 DM). Das Museum verfügt über eine Verkaufstheke mit einem breiten Angebot an Publikationen, Abgüssen, Gläsern, Figuren und einigen Schallplatten. Seit 1910 besteht eine "Gesellschaft zur Förderung des Württembergischen Landesmuseums", an der eine Reihe von Prominenten aus Wirtschaft und Adel beteiligt sind. Ziele sind: Ankauf von Werken, Finanzierung von Publikationen, Zuschüsse zu Restaurierungsarbeiten, Förderung museumspädagogischer Aktivitäten für jung und alt. Leistungen für 40 DM (20 DM) umfassen Vorträge, Konzerte auf historischen Instrumenten, Ausflüge, Voraus- und Begleitinformation zu Ausstellungen, freier Eintritt zu den meisten staatlichen Schlössern und Zweigmuseen, ermäßigter Eintritt zu Sonderausstellungen, Erhalt des hektographierten Monatsprogramms des Museums, Museumsfeste.

Ähnliche Zwecke verfolgt auch die seit 1912 bestehende "Gesellschaft zur Förderung des Naturkundemuseums in Stuttgart": "Früher waren es Fürsten, später begüterte interessierte Familien, die als Mäzene die Arbeit der Museen begleiteten. Heute wenden wir uns an Sie mit der Bitte, das Naturkundemuseum durch Ihre Mitgliedschaft in unserer Gesellschaft zu unterstützen ... Ihr Ziel ist es, das Museum in jeder Richtung zu fördern, ihm Freunde zu gewinnen und Mittel für Neuerwerbungen und wissenschaftliche Arbeiten zu verschaffen. Sie dient der Verbindung des Museums zu der Bevölkerung und gibt Gelegenheit zu persönlicher Begegnung und zum Einblick in die Tätigkeit des Museums als Stätte der Forschung und der Bildungsarbeit." (Faltblatt 1991) Die Mitgliedschaft kostet mindestens 30 DM, für Firmen 100 DM, dafür erhält man eine Reihe von Einladungen, das Monatsprogramm und einige Publikationen. Das Stuttgarter Naturkundemuseum "Museum am Löwentor" bezog den Neubau 1985, sein Prospekt ist finanziert von der Stiftung der Landesgirokasse Stuttgart.

Das vierte Landesmuseum ist das **Linden-Museum**, ein seit 1911 bestehendes Völkerkundemuseum, das 1986 neu eröffnet wurde und seine Ausstellungen in moderner Form von Inszenierungen und Szenarien präsentiert. Beim Umbau wurde auch der Eingangsraum neu gestaltet mit Information, Bibliothek, Cafeteria, Vortragssaal. Das Veranstaltungsprogramm orientiert sich an den Sonderausstellungen und umfaßt Angebote wie: *Führungen*, *Sonntagsmatinee*, *Abend im Museum* (Führung und Vortrag), *Kinder nachmittage*. Für die Dauerausstellung gibt es zwei kostenlose *Führungen* pro Woche, eine *Abendführung für Berufstätige* und eine *Kinderführung* pro Woche. Zumindest die Afrika-Abteilung führt einen monatlichen *Jour fixe* durch. Eine Kooperation gibt es offensichtlich auch mit dem Deutsch-Indianischen Kreis, in dessen Zeitschrift "amedian" für die amerikanistischen Publikationen des Museums geworben wird. Das Museum betreut die "Gesellschaft für Erd- und Völkerkunde zu Stuttgart" (die seit 1882 besteht) und die "Freunde der Altstadt von Aleppo". Das Faltblatt des Museums ist auch in Türkisch erhältlich.

Das Linden-Museum weicht etwas vom Schema der anderen Landesmuseen ab, bei denen jeweils die Fördervereine gewissermaßen das Marketing für das Museum nach außen übernehmen, aber die Grundstruktur bleibt doch weitgehend identisch: Konzentration auf Führungen und Vorträge, insbesondere in Zusammenhang mit Sonderausstellungen, wobei vor allem der Förderverein die Rolle des Umsetzers übernimmt und das Museum selbst sich somit stärker auf seine wissenschaftliche und bildende Funktion konzentrieren kann. Die Schicht der Hochkultur schirmt also gewissermaßen ihre Museen ab.

Von dem Schema der Landesmuseen weicht verständlicherweise das **Daimler-Benz-Museum** stark ab, das vor allem auf Präsentationsformen und -technologien setzt: Infrarot-Audio-Informationssystem mit 20 Stationen, Multi-Media-Show, interaktive Bildschirmstationen. Dies in einer lichten und großzügigen Präsentation vor allem von Daimler-Produkten. Das Museum, das innerhalb des Konzerns der Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet ist, soll vor allem ein Raum zum Sich-Aufhalten sein, dazu gehört dann auch der Museumsladen mit Souvenirs und das Museumscafé.

Köln: Museumsmarketing als flexibler Zentralismus

Köln ist nicht nur eine Museumsstadt, sondern auch das Zentrum des deutschen Kunsthandels. Der Stadt wird nachgesagt, über ihre Spezifik des "Klüngels" eine besondere Mischung von Kunst und Kommerz zu bilden.³⁹ In dieses Bild paßt sowohl die Aufmerksamkeit, die das Engagement Peter Ludwigs für das Museum Ludwig gefunden hat, als auch die Tatsache, daß hier eher als anderswo Sponsoring als Instrument des Museumsmarketing eine Rolle spielte. Die enge Bindung der Stadt an den Kunstmarkt läßt zugleich ein ausgeprägteres Marketingbewußtsein als an anderen Stellen erwarten.

Der Touristenmarkt wird weidlich mit Material versorgt - zwei private Führer (überwiegend mit Restaurantwerbung) sprechen den deutschsprachigen Touristen an (der eine mit einer sehr umfangreichen Museumsaufzählung, der andere mit einer etwas seltsamen Auswahl von acht Museen, zu denen nicht nur die Spitzenhäuser, sondern auch zwei Universitätsmuseen gehören, die überhaupt nur einen Tag in der Woche geöffnet sind). Der englischsprachige Führer des Touristenbüros enthält keine spezielle Rubrik Museen, erwähnt diese aber in den Beschreibungen der verschiedenen historischen Epochen und Stadtbilder.

Herausragend bei den Werbematerialien in Köln ist die Verbundwerbung der Museen der Stadt Köln, die einer einheitlichen und aktiven Generaldirektion untergeordnet sind, welche der Museumsstadt Köln ein relativ geschlossenes Image verschafft hat: "Kölns Museen sind nicht die reichsten, aber vielleicht die lebendigsten im Lande."⁴⁰

Unter Hugo Borger, der Ende 1990 von Hiltrud Kier abgelöst wurde, erwarb sich Köln einen marketingorientierten Ruf, wurden neue Museumsbauten eröffnet, der allgewaltige Mäzen Peter Ludwig wurde integriert. Die neuen Museen öffnen sich dem Publikum auch als Konsumenten durch einen moderaten Verkaufsbetrieb, der manchen eher konservativen Kritikern schon zu weit geht: "Die neuen Sammlungen ähneln auf weite Strecken Kaufhäusern und entwickeln auch eine Kaufhaus-Suggestion." (E.B.) Von dieser Seite her wird der Wechsel in der Generaldi-

rektion mit der Hoffnung verbunden, die Museen wieder stärker auf ihre Wissenschaftlichkeit zurückzuverweisen. Zumindest ist es die Absicht der neuen Generaldirektorin, mehr auf die Präsentation des Vorhandenen zu setzen: "Man muß mit den Beständen werben, sie so zeigen, daß man wieder neugierig wird."⁴¹ Dabei will sie die Tradition fortsetzen, die in Köln schon seit über 100 Jahren eine besondere Rolle spielt, auf die auch Borger besonders zum Abschied hinweist⁴²: Das Engagement von Bürgern als Sammler und Förderer. Neuerwerbungen - darauf weist Borger hin - finden in Köln fast nur noch mit privater Hilfe statt, der stadteigene Erwerbungskredit hat den "Charakter eines Trinkgelds angenommen".

Die Stadt Köln engagiert sich vor allem mit Neu- und Umbauten, wobei besonders zwei Gesichtspunkte eine wesentliche Rolle gespielt haben: Die Entwicklung des "offenen Museums", das für Besucher Hemmschwellen abbaut (beginnend mit dem Römisch-Germanischen Museum 1974), und der "Stadtreparatur" (Borger), die zunächst im Neubau des Domhügelkomplexes eine wichtige Rolle spielte und ab 1992 am Heumarkt mit dem Neubau des Rautenstrauch-Joest-Museums weitergeführt wird. Dies verbindet sich mit einem konsequenten Stadtmarketing: 70% von Nicht-Kölnern verbinden mit Köln vor allem die Museen der Stadt.

Die Broschüre "Museumsstadt Köln" konzentriert sich auf die städtischen Museen, verweist jedoch ebenso auf einige andere Häuser. Das relativ geschlossene Bild der Museumslandschaft wird auch vom "Museumsdienst Köln" geprägt, ein 1965 gegründetes Außenreferat der Museen der Stadt Köln und damit das älteste museumspädagogische Zentrum der Bundesrepublik. Seit 1985 betreibt der Museumsdienst nicht nur museumspädagogische Aktivitäten für Kinder, Jugendliche und Erwachsene, sondern "koordiniert die Öffentlichkeitsarbeit der Museen, führt Werbemaßnahmen durch, betreut Publikationen und wirkt an den Museums- und Ausstellungskonzepten mit."⁴³ Dazu zählen:

- Führungen für Gruppen aller Art in den Museen und Sonderausstellungen, als Überblick oder thematisch strukturiert (auch Englisch und Französisch)
- Unterricht in Museen und Sonderausstellungen für Klassen aller Jahrgangsstufen und Schulfor-

men: ein- oder mehrstündige Unterrichtsgespräche, Unterrichtsreihen, Schulwerkstätten

- Fortbildungsveranstaltungen für Lehrer (einschließlich "Lehrer-Informationsblätter")
- Öffentliche Führungen für Kinder, Senioren ("Senioren-Treff")
- Arbeitsgemeinschaften für Kunstinteressierte
- Projekt "Museumsschule": Lehrer werden speziell auf den Lernort Museum vorbereitet
- Künstlerische und didaktische Rahmenprogramme zu Sonderausstellungen
- Praktische Kurse in verschiedenen künstlerischen Techniken in allen Museen und in ausgewählten Sonderausstellungen für Kinder, Jugendliche und Erwachsene (auch als Ferienprogramme)
- Herstellung und Vertrieb didaktischer Materialien wie Informationstafeln, "Ausstellungs-Informationen", Kurzführer zu Museen und Ausstellungen
- Herstellung von Unterrichtsmaterialien
- Informationen über die Kölner Museen und ihr Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramm mittels Prospekten, Plakaten sowie halbjährliches Ausstellungsprogramm als Faltprospekt für alle städtischen Museen
- Monatlicher Pressedienst "Kunst in Köln - Nachrichten aus Museen und Galerien"
- Herausgabe des "Kölner Museums-Bulletin - Berichte und Forschungen aus den Museen der Stadt Köln" (vierteljährlich)
- Herausgabe der "Kölner Museumszeitung" vierteljährlich als Beilage der "Kölnischen Rundschau".

Der museale Anziehungspunkt Kölns ist zunächst der Neubau in zentraler Lage, das Mehrfachmuseum **Wallraf-Richartz-Museum** und **Museum Ludwig** (in das auch das Agfa Foto-Historama, ein Lesesaal der Kunst- und Museumsbibliothek und die "Cinemathek Köln" eingebunden sind). Beide Museen treten mit einem gemeinsamen Logo auf, räumlich sind sie ineinander geschachtelt. Sie werben gemeinsam mit einem aufwendigen Faltprospekt, der allerdings beide Museen sorgfältig differenziert und darüber hinaus auf die graphischen Sammlungen beider Museen und das Agfa Foto-Historama verweist. Für beide Museen gibt es einen gemeinsamen Arbeitskreis, der monat-

lich ca. 3-5 unterschiedliche Führungen veranstaltet. Kurse des Museumsdienstes werden für beide gemeinsam angekündigt. Man muß beobachten, ob sich das Museum Ludwig mit der Berufung von Marc Scheps möglicherweise stärker in Richtung eines allgemeinen Kulturzentrums entwickeln wird, das sich auch vom Förderverein, der "Gesellschaft für Moderne Kunst" und dem Stifter etwas emanzipiert, indem es verstärkt um viele externe Partner wirbt. "Alle Leute, die am Ludwig-Museum Interesse haben, sollten näher zum Museum kommen ... Wir brauchen viele Partner, um das Museum durchzubringen. Und es gibt solche in Köln, in Deutschland und im Ausland."⁴⁴

Im August 1991 zogen die Museen gemeinsam Bilanz nach fünf Jahren: rund 4,5 Mio. Besucher in mindestens einem der beiden Museen und 78 selbst erarbeitete Ausstellungen.⁴⁵ Die Anteilnahme der Besucher an den Sammlungen will ein "Verein der Freunde des Wallraf-Richartz-Museums und Museums Ludwig e.V." fördern durch Vorträge, Führungen und Veranstaltungen. Der Verein gibt das Wallraf-Richartz-Jahrbuch heraus und sammelt für Neuerwerbungen (ordentliches Mitglied 45 DM, Ehepaare 70 DM, förderndes Mitglied 250 DM). Die Leistungen belaufen sich auf freien Eintritt, exklusive Führungen, Vorträge, Exkursionen, Kunstreisen, Museumsfest, Konzerte.

Bis zum Neubau des Mehrfachmuseums war der Hauptanziehungspunkt im Stadtzentrum das **Römisch-Germanische Museum**, das 1974 als ein Beispiel für eine "offene" Präsentationsform galt. Das Museum verfügt über eine Reihe von Außenstellen: Praetorium und Grabkammer in Köln-Weiden, das Mikwe (Judenbad) und die Kirche St. Severin. Es betreut die Archäologische Gesellschaft Köln, die Vorträge, Führungen und Exkursionen veranstaltet, z.T. in Verbindung mit dem Museumsdienst (Beitrag 25 DM, Ehepaare 35 DM, Familien 45 DM).

Das **Rautenstrauch-Joest-Museum** gehört zu den größten Völkerkundemuseen Deutschlands. Die Abteilung "Indianer Nordamerikas" wurde 1982 neugestaltet, für das Museum ist ein Neubau geplant. Das Museum verfügt über die "Gesellschaft für Völkerkunde zur Förderung des Rautenstrauch-Joest-Museums", mit der ein reichhaltiges Veranstaltungs-

programm angeboten wird: Sonntägliche *Matinee-Vorstellungen* zu Themen der Sonderausstellungen (Eintritt 15 DM) begleitet von *Werkstatt-Kursen für Kinder, Filme, Führungen, Vorträge*. Der Mitgliedsbeitrag beträgt 40 DM (Familien 50 DM, Studenten/Rentner 15 DM, als Paare 25 DM, fördernde Mitglieder ab 150 DM), Leistungen sind: freier Eintritt, Einladungen, Vorzugspreise für Publikationen, Studienfahrten. Für fördernde Mitglieder gelten weiterhin: freier Eintritt und Sonderführungen für begleitende Gäste, Vorabinformationen über langfristige Planungen, Beratung über außereuropäische Kunst, Spendenbescheinigung.

Das seit 1888 existierende **Museum für Angewandte Kunst** ist 1988 in das alte Wallraf-Richartz-Museum umgesiedelt. Während die anderen Museen sich in ihren Faltblättern an das übliche Format halten, verfügt das Museum für Angewandte Kunst mit einem silbrigen Leporello über eine eindrucksvolle und schöne Visitenkarte. Das Museum verfügt seit 1888 über einen Verein "Förderer des Museums für Angewandte Kunst e.V.", der vor allem wissenschaftlichen Zwecken dient (Beitrag 100 bis 300 DM).

Am deutlichsten betreibt das **Kölnische Stadtmuseum** so etwas wie ein eigenständiges Besuchermarketing, zum einen über seine 1984 umgestaltete Sammlungspräsentation, die sich um Offenheit und Abwechslung bemüht, zum anderen über auffallende Sonderausstellungen. Zur Zeit des Besuchs liefen zwei Sonderausstellungen mit eigener Werbung und Begleitprogrammen: "Die Kölner Kartause um 1500" (gemeinsam mit dem Evangelischen Stadtkirchenverband Köln und der Gemeinde Köln, Eintritt 7 DM, Führungen 3 DM, Konzertprogramm), "Das Metall in der Moderne" (hier: Aluminium, gleichzeitig mit anderen Schwerpunkten auch im Rheinischen Industriemuseum Außenstelle Engelskirchen und im Clemens-Sels-Museum Neuss, mit aluminiumglänzendem Faltblatt und Eintrittskarte aus Aluminium, finanziert von den Vereinigten Aluminium-Werken Bonn, mit einer Fülle von design-orientierten Materialien). Das Museum publiziert und vertreibt Bestandskataloge, Sonderbulletins, Kleine Schriften, Ausstellungskataloge. Die "Freunde des Kölnischen Stadtmuseums e.V." unterstützen die Museumsarbeit durch *Vorträge, Führungen, Tagesfahrten, Halbtagesfahrten, Studienreisen, Akademie für Kölnische*

Sprache. Der Beitrag beträgt 50 DM (Studenten/Schüler 20 DM).

Eine ergänzende Rolle zu den städtischen Museen übernehmen die Sparkassen: Die Stadtparkasse Köln trägt das Münzkabinett, die Kreissparkasse Köln das Käthe Kollwitz-Museum und das geldgeschichtliche Museum. In der Hauptgeschäftsstelle der Stadtparkasse gibt es ein "Schaufenster der Kölner Museen".

Auch in Köln etabliert sich eine private Museumsszene wie einerseits das Motorenmuseum der Klöckner-Humboldt-Deutz AG, andererseits als privates Museum im Medienbereich das **Museum für Holographie & neue visuelle Medien**, das 1979 von Matthias Lauk gegründet wurde. Es bietet eine ständige Ausstellung von ca. 80 Hologrammen, Wanderausstellungen im Ausland, Sonderausstellungen. Das Museum ist auf Einnahmen angewiesen (Eintritt 8 DM, Schüler/Studenten 5 DM), es veranstaltet Workshops, vertreibt Hologramme, organisiert Mietausstellungen (für die Übersendung von Informationsmaterial wird jeweils eine Gebühr von 7 DM erhoben). Es dürfte kein Zufall sein, daß sich das deutsche Holographie-Museum, dessen Thema wie kaum ein anderes im schillernden Zwischenbereich von Kunst, Kommerz und Technologie angesiedelt ist, in Köln etabliert hat.

Insofern ist das von Borger in ähnlicher Weise formulierte Eigenlob, Köln sei eine der lebendigsten Museumsstädte der Bundesrepublik, nicht einmal übertrieben. Museen sind für die Stadt ein wichtiges Instrument des Stadtmarketing und der Stadtteilsanierung, was sich vor allem in den Aktivitäten zur baulichen Konsolidierung niederschlägt. Für den laufenden Betrieb sichert die Stadt eine beachtliche Basis für Öffentlichkeitsarbeit, Besucherbetreuung und Museumspädagogik durch den Museumsdienst, wie er in dieser Konsequenz an keiner anderen Stelle besteht. Die einerseits recht straffe Organisation in Form der übergeordneten Generaldirektion sowie die infrastrukturelle Absicherung durch den Museumsdienst läßt den einzelnen Museen nicht allzuviel Spielraum zur Eigenprofilierung. Diesen Spielraum scheinen sie auch selber nicht unbedingt nutzen zu wollen, sondern eher den Fördervereinen zu überlassen.

Frankfurt am Main: Museumsmarketing zwischen Kulturarbeit und Lebensqualität

"Frankfurt hat in den vergangenen zwanzig Jahren das Kölner Vorbild nachvollzogen" - so Borger als scheidender Generaldirektor der Kölner Museen.⁴⁶ An dieser Aussage ist sicherlich zutreffend, daß Frankfurt in den letzten zwanzig Jahren tatkräftig den Ausbau zu einer Museumsstadt ersten Ranges in Deutschland vollzogen hat. Die Vorbildfunktion Kölns ist allerdings so nicht zu erkennen: Weder konnte Frankfurt auf eine derart umfangreiche und weit zurückreichende Sammlungstradition zurückgreifen wie Köln, noch ist die Stadt von den Randbedingungen her mit Köln vergleichbar. Das Museumsprogramm Frankfurts - 13 neue Museen in zehn Jahren - speist sich aus vielen Quellen: Es ähnelt insofern dem Kölner Programm, als es auch Stadtteilsanierung in Form von Bausubstanzrettung ist, es unterscheidet sich jedoch radikal in seiner bewußten Einbindung in ein Gesamtprogramm der kulturellen Sanierung einer Stadt, die an ihrer sie eigentlich überfordernden Metropolenentwicklung⁴⁷ - die sie zwangsläufig teilweise von Berlin übernommen hatte - leidet. "Kultur für alle" war denn auch ein Kompensationsprogramm für alle an der Stadt Leidenden, "Kultur in der Stadt" ein Sanierungsprogramm für die Stadt dort, wo Metropolen am gefährdetsten sind.⁴⁸ Entscheidend geprägt wurde dieses erweiterte Kulturverständnis durch Hilmar Hoffmann: "Kultur war nicht nur das vorhandene Vertraute; also: Stadel, Theater, Museumskonzert, sondern: Kino, Fernsehen, Rockmusik, Mitbestimmung, Experiment, Reurbanisierung, musterhafte Architektur, Bürgerhäuser, Stadtbibliotheken, Stadtteilkultur, Sinnggebung für die vermehrte Freizeit, Anregung zu eigener Aktivität."⁴⁹

Die Frage, die sich zunächst stellt, ist, inwieweit dieses Programm im Museumsbereich auch tatsächlich erreicht und eingehalten werden konnte. Zwar sind fast alle Museumsplanungen durch Eröffnungen abgeschlossen, nur das **Völkerkundemuseum** sitzt noch tapfer in seiner engen alten Villa und hält sich mit Sonderausstellungen sowie mit einem umfangreichen Publikationsprogramm (besonders für Kinder) in Erinnerung. Möglicherweise ist diese Hintanstellung des Völkerkundemuseums ein Indikator dafür, daß sich

die Stadtsanierung in ihrer Schwerpunktsetzung auch mit dem Spektakulären verband.

Immerhin hat man sich mit dem **Jüdischen Museum** nach einigem Zögern doch zu einem Museum entschieden, das einen der vielen Problembereiche der Stadt wegweisend aufarbeitet. Es ist im Stadtzentrum im ehemaligen Rothschildpalais untergebracht. Seine Dauerausstellung gliedert sich in drei Teile (ergänzt durch Sonderausstellungen): Zeitraum 1100-1800, Zeitraum 1800-1950, Jüdisches Leben. Prägende Präsentationselemente sind Metallplatten, schwarze Säulen, in den Boden eingelassene Thementafeln, High Tech-Impressionen - wohl die deutlichste Dauerausstellung im Designer-Look, in einem Stil also, wie man ihn sonst eher von Sonderausstellungen kennt.

Das Museum versteht sich weniger als reine Schausammlung, denn als Zentrum von Aktivitäten, die sich um die museale Thematik ranken. Es verfügt über: *Bibliothek* und *Videothek*, ein im Aufbau befindliches *Bildarchiv* sowie über *Audiothek*, *Dokumentationsabteilung*, *Archiv*, *Buchcafé*. Neben der Integration verschiedener audiovisueller Präsentationsweisen (einschließlich Filmraum), bietet es auf sechs Bildplattenspielern Materialien zur jüdischen Tradition, Kultur und Geschichte. Dazu kommt eine *elektronische "Enzyklopädie"*, aus der Grundbegriffe der jüdischen Schrift-Tradition abgerufen und ausgedruckt werden können, und ein elektronisches *Informationssystem* über einschlägige Aktivitäten nicht nur des Museums: Vorträge, Theater, Konzerte, Filme, Veranstaltungen, Ausstellungen, Außenstellen des Museums. Obwohl das Museum seine - sehr ästhetisch gestaltete - Broschüre auch in einer englischen Version anbietet, dürfte es doch mindestens in dem gleichen Maße, wie es notwendigerweise auf ausländische Besucher vorbereitet sein muß, ein Kommunikationszentrum sein wollen für alle diejenigen, die sich für jüdische Kultur in Vergangenheit und Aktualität interessieren.

In unmittelbarer Nähe des Römerbergs befinden sich die Zentren der modernen Kunst, voran das neu eröffnete **Museum für Moderne Kunst**, das ein großes Presseecho gefunden hat. Dies ist nicht mehr das Kunstmuseum, das einen repräsentativen Querschnitt für den Bildungs- und Schulklassenbesuch vorhält, sondern eine Präsentation, die auf die Architektur des

Hauses zugeschnitten ist. Das Museum für Moderne Kunst ist nicht nur ein Vorbild für ein Museum zeitgenössischer Kunst, es ist vielleicht (und eben nicht nur von der Architektur her) sogar schon eher ein postmodernes als ein modernes Museum - eine Rauminzenierung voller Widersprüche, Kontraste, Provokationen, aber auch voller Ruhe und Besänftigung.

Die "klassischen" *Sammlungsblätter* für 0,10 DM wirken in dieser Umgebung allerdings fast wie ein Stilbruch, zumindest aber ein wenig deplaziert. Besser in das Gesamterscheinungsbild paßt da schon der *Sacco-und-Vanzetti-Leseraum* sowie das architektonisch eigenwillige *Café* (auch von der Straße aus zugänglich), dessen Ambiente und Angebot zwar überzeugen, das sich aber in den Spitzenzeiten noch einige Routine aneignen muß.

Das Museum bietet selbstverständlich auch allgemeine und thematische *Führungen* an, über die relativ unkompliziert informiert wird. Großen Wert legt es in allen seinen Außendarstellungen auf seine Publikationen zur Sammlung, die an einem Verkaufsstand auch erworben werden können. Sonderausstellungen finden an anderem Ort statt.

Dem Museum für Moderne Kunst bieten sich gleich mehrere Alternativen. Da ist in unmittelbarer Nähe die **Kunsthalle Schirn**. Sie wird gemeinsam mit dem Theater am Turm und dem Off-TAT Mousonturm von der Kultugesellschaft GmbH betrieben, die von der Stadt jährlich mit mehr als 20 Mio. DM bezuschußt wird. Die Kunsthalle veranstaltet regelmäßig kunsthistorisch beachtete, aber auch vom breiteren Publikum sehr gut angenommene Ausstellungen (begleitet von *Führungen* und einem *sonntäglichen Kunstfrühshoppen*). Sie verfügt über die "Freunde der Schirn Kunsthalle e.V." (50 DM, ermäßigt 20 DM, förderndes Mitglied 250 DM, juristische Person 500 DM).

Da ist auf der anderen Seite des Mains als das traditionsreichste Museum des Museumsufers das **Städel** (Städelsches Kunstinstitut und Städtische Galerie), das nicht nur über eine vorzügliche klassische Sammlung verfügt, sondern schon immer auch moderne Kunst gesammelt hat, sich aber eben sehr viel zurückhaltender und in Fortsetzung der klassischen Linie

präsentiert.⁵⁰ Diese ist nun in einem neuen Anbau ausführlicher dargestellt.⁵¹

Das Städel (Eintrittspreis 6 DM) repräsentiert nicht nur in der Aufbereitungsart der Sammlung das traditionelle Museumskonzept: kein Café, ein winziger Verkaufsstand, eine Zwangsgarderobe, aber reichlich Sitzplätze. Es bildet sich sein Publikum durch ein intensives Angebot an Veranstaltungen: *Führungen* (Mittwoch, Samstag, Sonntag), *Vorträge*, *Videofilme*, *Bildbetrachtung "Bild des Monats"* (6 DM), *Gruppenführungen* zu über 30 Themen (60 - 200 DM) und für Schüler (30 DM), *Mal- und Zeichenkurse* für Kinder, Jugendliche und Erwachsene (60 DM), *Musikveranstaltungen*. Mit diesem Programm kommt es durchaus mittleren amerikanischen Gepflogenheiten entgegen.

Frankfurt als "Ort der Moderne" hat insbesondere am Museumsufer Zeichen gesetzt mit Filmmuseum, Architekturmuseum, Bundespostmuseum (in Anflügen auch im Kunstgewerbemuseum, wenn man es denn in diesen Zusammenhang stellt).⁵²

Das **Deutsche Architektur-Museum** ist selbst ein Stück viel gelobte Architektur mit einer stark ästhetisierenden Ausstellungspräsentation. Sein Anliegen sind aktuelle Themen, die u.a. durch Sonderausstellungen aufbereitet oder aktualisiert werden (so z.B. die Aktualisierung Heinrich Tessenows)

Das Museum verfügt jedoch auch über eine sehenswerte Dauerausstellung "Von der Urhütte zum Wolkenkratzer" (mit 20 Großmodellen hinter Glas, die einen Überblick über ausgewählte Stationen menschlichen Bauens und Wohnens vermitteln).

Ein Hauptinteresse gilt der aktiven Beteiligung an aktuellen fachlichen Diskussionen - das Museum verfügt über einen aufwendigen Vortragsraum und einen Video-Show-Raum. Veranstaltungen sind etwa: *Werkberichte* Deutscher Architekten, aktuelle *Diskussionen* und *Symposien*, *Seminare/Workshops*, kostenlose *Führungen* durch die Ausstellungen, *Sonderführungen für Gruppen* (3 DM pro Person), *Tage der offenen Tür*. Das Museum verfügt über eine gut ausgestattete Verkaufstheke und teilt sich das filmisch gestylte Café mit dem daneben liegenden Filmmuseum (das Café ist von beiden Museen aus zugänglich).

Das **Deutsche Filmmuseum** bietet in der Dauerausstellung einen eher exemplarischen Überblick über Filmgeschichte, Filmproduktion, Kinogeschichte und Genres, einem Studio mit Straßenkulisse, einem Detektivbüro mit Kameras zum Erproben durch Besucher. Recht viel Raum ist verfügbar für Sonderausstellungen. Im Eingangsbereich gibt es einen gut sortierten einschlägigen Buchladen. Die Museumskasse ist in einem Kassenhäuschen von 1931 untergebracht, der Zugang zur Dauerausstellung über eine Treppe ist bewußt irritierend gestaltet (und erinnert an den Aufgang des Museum of the Moving Images in London - ein Vergleich, der allerdings sonst weder von der Größe, noch vom Umfang der Sammlung, noch vom Gestaltungsreichtum gewagt werden darf).

Das Museum betreibt das *Kommunale Kino*, das zwei bis drei Vorstellungen pro Tag anbietet (außer Montag) mit überwiegend thematischen Serien. Über Museum und Kino informiert eine kostenlose zweimonatliche *Programmzeitschrift*. Das Kino kostet 6,50 DM (ermäßigt 5 DM, Kindervorstellung 2,50 DM), eine Zehnerkarte 55 DM (40 DM). Das Museum veranstaltet *Führungen* (zweimal pro Woche), *Seminare* (15 DM) und bietet eine Reihe von Publikationen an. Die Dauerausstellung ist kostenlos und damit ist das Café auch museumsunabhängig zu nutzen.

Das **Deutsche Postmuseum** komplettiert den Medien-Block am Museumsufer. Obwohl es sich selbst als "Museum der Unternehmen der Deutschen Bundespost" bezeichnet, ist es in den Sammelprospekt der Stadt "Museen in Frankfurt am Main" integriert. Die Dauerausstellung zur Kommunikationsgeschichte aus Sicht der Post ist eine bunte Mischung von Exponaten (die z.T. erprobt werden können), Video-Präsentationen, klingelnden Telefonen, Spielen, Kartenschränken, Computer-Spielen, Audio-Präsentationen, physikalischen Versuchen etc. Man kann sie ebenso gut als Museum denn als Kommunikationsspiel nutzen. Dies ist sicher auch eine der Intentionen des Instituts für angewandte Sozialpsychologie Düsseldorf, das diese Präsentation mit "Themeninseln" entworfen hat. Über deren Anordnung, die jedoch nur wenig erkennbar einem übergeordneten Prinzip folgt, gibt es einen kostenlosen Führer. In die meisten Themeninseln sind technische Präsentationsformen integriert wie Video-Filme (bei denen dankenswerter Weise ihre Abspiellänge bekanntge-

geben wird), BTX-Terminals mit zugeordneten Bildmaterialien von Bildplatten bzw. CD-ROM zur Bereitstellung zusätzlicher Information (beides zugespielt von einer museumseigenen Rechenzentrale über Breitbandkabel), interaktiven Medien (ebenfalls vom Rechenzentrum gespeist), interaktive Monitorwand, Video-Direktübertragung vom Fernmeldeturm Frankfurt. Die Beschriftungen und Texte sind in Deutsch gehalten, fremdsprachige Besucher können ein Audio-Informationssystem auf Infrarotbasis erhalten (Englisch, Französisch, Italienisch, Spanisch, Japanisch).

Das Museum verfügt über einen museumspädagogischen Dienst mit großzügigem eigenen Bereich, ein Café und eine gut sortierte Verkaufstheke im Eingangsbereich, die von der Deutschen Postreklame professionell geführt wird. Auch diese Museumskonzeption als Mischung verschiedener Funktionen ist beispielhaft, zumal sie darüber hinaus verdeutlicht, daß Präsentationstechnik durchaus variabel und umfangreich eingesetzt werden kann, ohne zum Selbstzweck zu werden.

Das **Museum für Kunsthandwerk** läßt sich in gewisser Weise an den Medienkomplex anschließen. Es besteht seit 1877, ist aber seit 1985 in einem architektonisch anspruchsvollen Neubau zusammen mit der Villa Metzler untergebracht, dessen Architekt auch andere Teile des Museumsufers gestaltet hat. Trotz verschiedener Versuche, mit Gebäudegrundrissen Aufklärung zu verschaffen, fällt die Orientierung im Museum nicht leicht. Die Sammlungen der fünf Abteilungen (Ostasiatische Kunst, Ikonen-Museum, Europäisches Kunsthandwerk, Buchkunst und Graphik, Islamische Kunst) werden mit unterschiedlichen Konzeptionen präsentiert. Allen Konzeptionen gemeinsam ist ein kühler, mit vielfältigsten Vitrinenformen arbeitender Designer-Stil. Das Museum für Kunsthandwerk präsentiert sich recht dezidiert als ein Ästhetikmuseum, das (bewundernde) Distanz schaffen will. Diese wird auch nicht durch die traditionellen Führungsblätter beeinträchtigt (2 DM). Mehr Nähe schaffen da schon die gelegentlichen Dekorationen wie Ikebana-Gestecke in der Ostasien-Abteilung, die von einem Ikebana-Center gestiftet wurden.

Überraschend für deutsche Museen ist, daß in den einzelnen Räumen immerhin ohne Scheu auf die jeweiligen Sponsoren hingewiesen wird.

Die Eingangshalle ist voluminös, in ihr verlieren sich ein nicht übermäßig reichhaltiger Verkaufsstand, Ankündigungen von Veranstaltungen (z.T. handschriftlich), Auslegeflächen für die verschiedenen Materialien (Faltprospekt für das Museum und gleichsinnig gestaltete Faltprospekte für die einzelnen Abteilungen, teilweise in Englisch, Französisch, Italienisch und Japanisch) sowie eine nicht funktionierende Video-Installation.

Im Museum sowie in den einzelnen Abteilungen finden jeweils Sonderausstellungen statt. Im Vortragssaal des Museums werden gelegentlich (1-2 mal im Monat) *Vorträge* angeboten, auf die in einem halbjährlichen *Veranstaltungsführer* hingewiesen wird. Eine *Bibliothek* ist je vier Stunden an zwei Tagen geöffnet, *Führungen* gibt es jeden Sonntag, *Sonderführungen* können vereinbart werden (60 DM). Im Untergeschoß weist der museumspädagogische Dienst auf seine Arbeiten durch Ausstellungen hin. Dort unten verfügt das Museum außerdem über einen Keramik-Werkraum und eine kleine Studio-Sammlung zum Thema "Holz".

Die Geschichte des Kunstgewerbemuseums ist eng verknüpft mit dem Kunstgewerbeverein in Frankfurt a.M.. Für die Neueröffnung hat der Kunstgewerbeverein über eine Million DM gesammelt. "Der Kunstgewerbeverein sieht sich damit in seiner selbstgestellten Aufgabe bestätigt, für die Förderung schöpferischer Entfaltung bei der Gestaltung gewerblicher Produkte Anregung zu geben und zugleich der Mitwelt durch die Pflege des Gemeinsinns und am Beispiel früherer Kulturen durch das mit ihm verbundene Museum bleibende Werte zu vermitteln."⁵³ Dieser Stolz auf das Erreichte erklärt vielleicht ein wenig die ästhetische Distanzierung in der Präsentation. Auf der anderen Seite regt das Museum - insbesondere auch durch seine Einbindung in das Museumsufer - dazu an, Kunstgewerbe und Design als in der Moderne sich dem Medienbereich annähernde Phänomene zu sehen.

Das Museumsufer mit seinen insgesamt sieben Museen (einschließlich des auf seinen Neubau wartenden Völkerkundemuseums) stellt einen eindrucksvollen

Versuch dar, einen Museumsdialog zu ermöglichen. Vielleicht entwickelt sich daraus auch eine stärkere Konzentration oder Kooperation, wie sie sich mit dem jährlich stattfindenden *Museumsuferfest*, an dem mehrere Museen teilnehmen, bereits andeutet.

Durch das Museumsufer und den Kunst-Komplex im Zentrum müssen die traditionellen Museen die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit notwendigerweise teilen. Das **Historische Museum** galt lange Zeit als beispielgebend für besucherorientierte und Verständnis schaffende Präsentationsformen. Zur Zeit des Besuchs wies die Tatsache, daß große Teile des Hauses wegen Renovierung geschlossen waren, darauf hin, daß man der Gefahr des Aufmerksamkeitsverlustes durchaus begegnen will. Die geöffneten Räume verdeutlichen bereits jetzt, daß man hier Schwerpunkte setzt, die mit der Attraktivität der anderen Museen mithalten können.

Hier besteht seit 1877 die "Historisch-Archäologische Gesellschaft" (welche auch das Museum für Vor- und Frühgeschichte betreut), die "zur Volksbildung beim Wissen um Geschichte und Archäologie" beitragen will (Beitrag 20 DM, Ehepaare 30 DM). Die Gesellschaft organisiert Vorträge und Exkursionen. Neu aufgebaut ist das KinderMuseum des Historischen Museums, das in der Ferienzeit ein gut ausgebautes Angebot präsentierte (so etwa die Sonderausstellung "Überall ist Entenhausen", die begleitet wurde von einer Reihe mehrtägiger bis mehrwöchiger Seminarveranstaltungen, einer Tausch- und Sammlerbörse für Comics und Disney-Produkte sowie Spielangeboten).

Ebenfalls stark kinderorientiert ist das **Senckenberg-Museum**. Das seit 1820 bestehende Museum der 1817 gegründeten Senckenbergischen Naturforschenden Gesellschaft ist ein traditionsreiches Haus, das offensichtlich auf eine treue Besucherschaft zählen kann und demzufolge nur über spärliche Marketingmaterialien verfügt. Zwar werden eine Reihe von Veranstaltungen angekündigt (*Jugendkurse, Ferienprogramme, Abendführungen* für Erwachsene, *Allgemeine Führungen* für einzelne Besucher, *Tonbildschauen*), aber Veranstaltungsführer sind ebensowenig zu entdecken wie Faltblätter. Im Eingangsbereich liegt eine Liste von Sponsoren aus. Das Museum hat einen winzigen Laden, der Puzzles, Spiele, Bücher und Repliken anbietet, die Publikationen des Museums werden

an der Kasse (Eintritt 5 DM) verkauft. Seit 10 Jahren verfügt das Museum über einen museumspädagogischen Dienst, der vor allem Schulen betreut (Führungen kosten 30 DM, sie werden auch in Englisch angeboten). Nach dem wenig besucherorientierten Eingangsbereich überrascht die Präsentationsweise der Ausstellung, die sowohl jugendlichen als auch erwachsenen Besuchern offen, freundlich und abwechslungsreich gegenübertritt. Im Innenhof ist hinreichend Platz für kleine Sonderausstellungen u.ä.. Das Bemühen um eine zeitangepasste Präsentationsweise kann sich noch nicht an allen Stellen des Museums durchsetzen, wird aber offensichtlich intensiv betrieben, wie etwa die neue Fischeausstellung mit Aquarien, viel Farbe und einem Bildschirmtextprogramm andeutet. Man merkt das Bemühen, sich einerseits sowohl Kindern als auch Erwachsenen anzubieten, als auch andererseits die klassischen Präsentationsweisen naturkundlicher Objekte zu überwinden, ohne dabei einen völlig neuen Stil finden zu wollen, der möglicherweise zu weit von den wissenschaftlichen Ursprüngen wegführte.

Frankfurt erweist sich damit in gewisser Weise sogar als ein Gegenbild zu Köln: Die Museumsszene ist geprägt von Museen, die nur zu geringen Teilen auf langjährige Traditionen zurückgehen und die sich allesamt in eine ähnliche Richtung bewegen. Diese liegt insbesondere im Präsentationsbereich in einer Mischung von Design-Ästhetik und technischen Experimenten und wird ergänzt durch eine Strategie, Besucher durch Kurse und Führungen an sich zu ziehen. Ist Köln eher gekennzeichnet durch einen Zentralismus, in dem die einzelnen Museen durchaus ihren Spielraum finden können, so ist Frankfurt als Museumsstadt geprägt durch eine Menge sehr individualistischer Museen, die dennoch mehr Ähnlichkeiten miteinander aufweisen als die Museen an anderen Orten.

Vielleicht sind dies Auswirkungen der starken kulturpolitischen Persönlichkeit Hilmar Hoffmanns, vielleicht hat sich auch in dem relativ kurzen Zeitraum, in dem die Museen entweder neu gegründet oder neu konzipiert werden konnten, ein gegenseitiger Beeinflussungseffekt eingestellt, vielleicht ist es auch der Genius loci der Diskussion um die "Moderne", der in Frankfurt (auch unter Beteiligung der Kulturverant-

wortlichen) immer wieder intensiver geführt wurde als andernorts - von Adorno bis Habermas.

Es stellt sich die Frage, inwieweit sich dies weiterführen läßt. Der von Hoffmann in ungeahnte Höhen getriebene Kulturetat beginnt zu schrumpfen⁵⁴, obwohl einige Museen den eigentlichen Ausbauzustand noch nicht erreicht haben. Die Theaterszene (einschließlich der Oper) ist in keiner Stadt jemals konsolidiert und schon gar nicht in Frankfurt⁵⁵, ihre Kosten steigen unaufhörlich und die Konkurrenz von dieser Seite wird stärker. Die Museen standen bei dem "Bildermenschen" Hilmar Hoffmann besonders im Mittelpunkt, seine Nachfolgerin Linda Reisch sieht sich eher als Musikliebhaberin - eine kulturpolitische Schwerpunktverlagerung könnte stattfinden.

Schließlich: Unter Hoffmann schien die Grundkontroverse im Museumswesen - Wissenschaft vs. Besucher - mit dem Schlagwort "Kultur für alle" in Richtung Besucher vorentschieden und die große Lebendigkeit der Frankfurter Museumslandschaft lohnt dies. Naturgemäß sind die Museen mit starker bildungsbürgerlicher Tradition wie Städel und Kunstgewerbemuseum den Weg zum besucherorientierten Museum erst teilweise gegangen, aber auch sie bieten Ansätze, die in der Bundesrepublik nicht selbstverständlich sind. Auch wenn Frankfurts Museen im Jahr "nur" 2 Mio. Besucher anziehen, sind sie in ihrer Gesamtheit deutlicher besucherorientiert als andere städtische Museumslandschaften.

Im Gespräch mit Linda Reisch finden sich allerdings einige Hinweise auf Kursänderungen, die behutsam etwas von der besucherorientierten Linie wegsteuern wollen: Dem Marketinggesichtspunkt stehe man reserviert gegenüber, Museumssammlungen sollten zwar einem Publikum vermittelt werden, aber Museen seien keine Orte für große Massen, Popularisierung darf nicht zum Populismus werden, man wolle keine Einschaltquotenpolitik, einer Entwicklung wie in Großbritannien werde man so lange wie möglich entgegensteuern. Das Publikum sei durch populäre Ausstellungen verwöhnt worden, es käme wieder darauf an, das Fachpublikum zugewinnen. Und schließlich seien die Museen diejenigen Einrichtungen, an denen auch Kommunen Wissenschaft und Forschung, die sonst den Ländern vorbehalten sind, betreiben können. So bestehe durchaus die Absicht, das Cha-

rakteristikum des Museums als Forschungsinstitut mehr in den Vordergrund zu stellen, und somit durch wissenschaftlich oder kunsthistorisch möglichst weltweit beachtete Ausstellungen hochrangiges Fachpublikum in die Stadt zu ziehen, zu wissenschaftlichen und fachlichen Diskursen beizutragen und wichtige Publikationen zu erstellen. Diese Ausstellungen dienten dann auch den fachlichen Eliten der Stadt. Dies sollte allerdings nicht - anders als etwa in Köln - zentral kulturpolitisch vorgegeben werden, sondern eher durch die Berufungspolitik der Museumsdirektoren erreicht werden: Bestmögliche Köpfe mit inter-

nationalem Ehrgeiz. Die Vermittlung der ständigen Sammlungen wird den Museumspädagogen überlassen.

Eine solche Konzeption könnte sowohl die Position eines fachlich ehrgeizigen Museumsdirektors sein als auch die eines wissenschaftlich ehrgeizigen kommunalen Kulturpolitikers - in beiden Fällen wäre damit eine (vorsichtige) fachlich-elitäre Rückwendung in dieser so lebendigen Museumslandschaft nicht ausgeschlossen.

Berlin: Ausstellungsmarketing und der Zwang zum Umdenken

Berlin als Museumsstadt ist am Ausgang des Jahres 1991 besonders schwer zu beurteilen. Sie wird dominiert von den Museen, die in Berlin sind, ohne städtische Museen zu sein - den Staatlichen Museen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz: Galerie der Romantik, Museum für Vor- und Frühgeschichte, Ägyptisches Museum, Antikenmuseum, Gipsformerei, Gemäldegalerie, Kupferstichkabinett, Skulpturengalerie, Museum für Islamische Kunst, Museum für Indische Kunst, Museum für Ostasiatische Kunst, Museum für Völkerkunde, Museum für Deutsche Volkskunde, Kunstgewerbemuseum, Neue Nationalgalerie, im ehemaligen Ostteil: Pergamonmuseum, Bodemuseum, Nationalgalerie, Altes Museum, Schinkelmuseum, Otto-Nagel-Haus, Kunstgewerbemuseum. Hinzu kommt das Musikinstrumenten-Museum, das dem Staatlichen Institut für Musikforschung der Stiftung Preußischer Kulturbesitz angegliedert ist. Die staatlichen Museen sorgten in der letzten Zeit für Diskussionsstoff, insbesondere in der Kontroverse, ob nach der Vereinigung Berlins die Revitalisierung des Bode'schen Traums auf der Museumsinsel im Vordergrund stehen sollte oder die Konsolidierung eines Gesamtberliner Museumskonzepts, also ein Berlin mit mehreren Museumsarealen, wie Museumsinsel, Charlottenburg, Dahlem, Kulturforum. Auch wenn diese Diskussion viel Staub aufwirbelte, war sie doch eher eine Insiderangelegenheit, und zudem eine Fortsetzung jahrhundertelanger Fehden zwischen Kunsthistorikern und Archäologen.⁵⁶ Der Streit scheint nun entschieden, alle Museen sind inzwischen verwaltungsmäßig unter einem Dach und werden zu 17 Museen vereinigt. Bedauerlich bei diesem Streit und seinem Ausgang ist, daß er mit dem in seiner Art sehenswerten Bodemuseum ein Opfer fordert, dessen Bewahrung sich gelohnt hätte. Auch die Planung, die weitgehend unbekannte Europa-Abteilung des Völkerkundemuseums zu einem eigenen Museum auszubauen, ist nunmehr in den Hintergrund getreten.⁵⁷ Damit ist allerdings lediglich ein Komplex der Neuordnung des Berliner Museumswesens angesprochen, an anderen Stellen ist die Situation noch weniger geklärt, etwa in Bezug auf das Museum für Naturkunde, das wohl kaum bei der Humboldt-Universität verbleiben kann,

sich dann aber erheblich mehr am Markt wird orientieren müssen.

Die neuen Pläne der Stiftung sehen vor, die Museen stärker auf Berlin zu orientieren, ihre durch die Vereinigung unübersichtlich gewordene Menge durch Zusammenlegung zu konzentrieren und erstmals Eintrittsgelder zu erheben. Damit wird die Marketing-Situation gründlich geändert: Die Museen waren lange Zeit in vielfacher Hinsicht abgesichert und so war Marketing nicht ihr größtes Problem: einige Führungen, einige Publikationen und vor allem Ausstellungen - doch auch diese weniger als Marketingmaßnahme für das Museum, denn als eigenfachliches Profilierungsinstrument. Auch die Sekundärvermarktung wurde nicht mit Nachdruck betrieben: eine Cafeteria in Dahlem, ein Café in der Neuen Nationalgalerie, ein Buchladen in Dahlem, ansonsten die in Deutschland üblichen kleinen und gering ausgestatteten Verkaufstheken (abgesehen vom Ägyptischen Museum), Plakate, Postkarten, Dias sowie hier und da Repliken, allerdings ein relativ breites (eher wissenschaftlich orientiertes) Publikationsprogramm. Marketingmäßig sind die Museen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, obwohl sie sich in ihren Sammlungen mit den internationalen Spitzenhäusern messen können, kaum zu erwähnen, die diesbezügliche Lücke etwa zum Louvre oder zur National Gallery ist unübersehbar.

Mit der Erhebung von Eintrittspreisen könnte sich die Situation verändern: Die Stiftungsmuseen müßten deutlicher als eigenständige Marktpartner sichtbar werden, sie müßten in den Wettbewerb um Besucher mit anderen Museen (sogar mit anderen Freizeiteinrichtungen) treten und könnten sich nicht nur auf Ausstellungen konzentrieren. Eventuell müßten sogar die vier verschiedenen Standorte untereinander in Konkurrenz treten.

Berlin ist nicht nur eine Museumsstadt, sondern noch mehr eine Ausstellungsstadt. Die öffentliche Aufmerksamkeit konzentriert sich vor allem auf die Ausstellungen, die in Berlin auch von den Museumsleuten stellvertretend für das Museumswesen genommen werden, obgleich sie zum Teil gar nicht mehr von oder in Museen veranstaltet werden. Hier ist z.B. das "Haus der Weltkulturen", die Festspiele GmbH und die Akademie der Künste zu nennen. So ist die Liste der

großen und wegweisenden Ausstellungen in Berlin lang. Selektiv kann etwa verwiesen werden auf "Berlin durch die Blume" 1984, die Ausstellungen zur 750-Jahr-Feier 1987, die Ausstellungen zur Kulturhauptstadt 1988 usw. Hierher gehören aber auch die "kleinen" Ausstellungen, die den Charakter Berlins als der vielleicht abwechslungsreichsten Ausstellungsstadt ausmachen, etwa die der Kulturämter und Heimatmuseen. So ist es auch nicht verwunderlich, daß Berlin 1991 Schauplatz von zwei Ausstellungen war, die jede für sich einen Prototyp darstellt:

- Die Rembrandt-Ausstellung im Alten Museum, die mit 2 Mio. DM von American Express nicht nur gesponsert, sondern von dort aus auch voll vermarktet wurde (insbesondere gegenüber AE-Mitgliedern): eigene telefonische Vorbestellung, eigener Besuchabend, bereits Monate vorher Werbung bei den Mitgliedern sowie Anzeigen in den großen Tageszeitungen. Hier wurde demonstriert, wie man Ausstellungen vermarkten kann - schließlich atmeten dann die Beteiligten auch auf, als ein Erfolg verzeichnet werden konnte. Ein kleiner Zweifel, ob Aufwand und Ertrag aus Besuchersicht zur Deckung kamen, läßt sich jedoch nicht ausräumen.
- Die Ausstellung "Pharaonendämmerung", die eine audiovisuelle Inszenierung darstellte, gewissermaßen eine begehbare Fernsehdokumentation (mit Kopfhörern, mit denen man zu verschiedenen Bildschirmen gehen konnte, wobei der Ton über Induktionsschleifen verteilt wurde). Diese Ausstellung markiert zweifelsohne einen Grenzbereich des Einsatzes audio-visueller Präsentationstechniken - bezeichnenderweise nicht eines Museums, sondern des französischen Spezialistenteams Fondation Mécénat Science et Art, Strasbourg, das auch andere Kunden als Museen mit audiovisuellen Präsentationen bedient.

Weitere, z.T. recht gut am Markt konzipierte Ausstellungen, die jedoch weniger exemplarischen Charakter trugen, waren etwa

- die Bismarck-Ausstellung, die von einer Reihe von Veranstaltungen begleitet wurde: Film, Musik, Literatur, Vorträge, Symposien, internationale Tagungen, Diskussionen.
- die Drachenausstellung "Bilder für den Himmel" in der Neuen Nationalgalerie, die Drachen nach Entwürfen bedeutender zeitgenössischer Künstler zeigte.

- "Jaguarmensch und Adlerkrieger" im Völkerkundemuseum (mit breiter Sponsorenschaft Colonia, Bayer, Daimler-Benz, Lufthansa, Deutsch-Südamerikanische Bank, Ferrostaal, Hoechst, Robert Bosch, Schering, Ernst v. Siemens-Kunstfonds, VW (mit vielen begleitenden Führungen und Sonntagsmatinees sowie Führungsblättern).
- die Ausstellung "Metropolis" im Martin-Gropius-Bau, die einen Versuch der Annäherung an die zeitgenössische Kunst darstellt.⁵⁸
- der Ausstellungskomplex "Das Brandenburger Tor" als gemeinsame Aktivität von Berlin Museum und Märkischem Museum im Kunstforum der Grundkreditbank mit speziellen zusätzlichen Exponaten im Berlin Museum, gefördert durch Grundkreditbank und Stiftung Preußische Seehandlung.

Erfreuen sich die Ausstellungen wie fast überall in Deutschland auch in Berlin der besten öffentlichen Aufmerksamkeit (die Touristenpublikation "Zu Gast in Berlin" weist praktisch gar nicht auf die Museen, aber wenigstens auf die Ausstellungen hin), so ist die Museumslandschaft in Berlin in zweierlei Hinsicht gegenüber anderen Museumsorten ein wenig in Rücklage geraten:

- Berlin hat schon seit einiger Zeit keine wesentliche zeitgenössische Museumsarchitektur geboten.
- Berlin hat schon seit langem keine wesentlichen Beiträge zur Weiterentwicklung von Präsentationsformen in den ständigen Schausammlungen geliefert.

So blieben in der Tat zunächst vor allem die Ausstellungen, die verhindern, daß Berlin als relativ grauer und unbedeutender Fleck des Museums-Marketing in Deutschland erscheint, wenn nicht an einigen Stellen doch interessante Bewegungen stattfänden:

Natürlich beschränkt sich die Museumsszene in Berlin nicht auf die Stiftungsmuseen, doch gelingt es den anderen Museen nur selten, die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Dies gilt allerdings nicht für das noch immer im Aufbau befindliche **Museum für Verkehr und Technik**, das den allmählichen Ausbau zu einem wahren Feuerwerk an Öffentlichkeitsarbeit nutzt: Fast jeden Monat durchbricht es die Medienschranke mit Nachrichten zu Neuerwerbungen, Vereinbarungen, Ausstellungen und ähnliches mehr. Dabei sind die wirklich "großen" Ereignisse eher die Ausnahme - meist sind es kleine Anlässe und Ausstel-

lungen zu eingegrenzten Themen mit Sponsorenunterstützung, die in ihrer Gesamtheit das sehr auffällige Bild des Museums prägen, das sich in seiner unermüdlichen Öffentlichkeitsarbeit auch für den Lokalteil der Berliner Presse nicht zu schade ist. Sein Direktor wird nicht müde, die Doppelstrategie zu realisieren: Einerseits das jeweils Machbare als Erfolg nach außen zu tragen, andererseits darauf hinzuweisen, daß damit Technikgeschichte als Kulturgeschichte noch lange nicht konsolidiert ist.⁵⁹ Das Besuchermarketing und die aktive Verkaufspolitik ermöglichen es dem Museum auch, einen beträchtlichen Teil seiner Kosten selbst zu tragen.

Das Engagement der Wirtschaft im Berliner Kunst- und Museumswesen nimmt zu und ebenso nimmt die Bereitschaft der Kulturverantwortlichen zu, sich dieses Engagement zunutze zu machen. Daß Ausstellungen gesponsert werden, ist auch hier schon beinahe selbstverständlich (und die Situation ist günstig, weil doch eine Reihe von Firmen erst ihre Präsenz in Berlin wieder deutlich machen wollen). Kunstwerke im Stadtbild werden von der Wirtschaft gestiftet, die Grundkreditbank hat in ihrem Neubau im Zentrum von vornherein ein Kunstforum vorgesehen, das nun wechselnd zu Ausstellungen genutzt werden kann. Ob sich dieses Engagement auch in eine deutliche Museumsunterstützung (insbesondere im Ostteil der Stadt) umsetzen läßt, ist zur Zeit noch nicht abzusehen.

Bereits vor dem Fall der Mauer gab es im Westteil der Stadt eine deutliche Bürgerbewegung zur Aufarbeitung von Geschichte der Stadt und ihrer Stadtteile. Dazu gehört ein verstärktes Interesse aus der Bevölkerung an der Arbeit der Heimatmuseen in den Bezirken und deren Beteiligung an den Ausstellungen der Kunstämter der Bezirke (führend hierbei das preisgekrönte Neuköllner Museum, das Kunstamt Schöneberg mit wichtigen Ausstellungen und das breitgefächerte Programm des Kunstamtes Kreuzberg). Es gab bereits für den Westteil der Stadt einen "Arbeitskreis Berliner Regionalmuseen" (Mitarbeiter und ehemalige Mitarbeiter der 12 Heimatmuseen West-Berlins und des Museumspädagogischen Dienstes) sowie einen speziellen Museumsführer.⁶⁰ Kulturgeschichtliche Führungen finden regen Zuspruch und tragen sich offensichtlich selbst. Die Erarbeitung der Stadtgeschichte und der lokalen, bezirklichen Ge-

schichte wird im Berliner Museumswesen zweifellos eine wichtige Triebkraft der nächsten Jahre darstellen. In diesen Kontext gehören ebenso die Diskussionen um Gedenkstätten und ihre Gestaltung sowie der längst überfällige Ausbau des Jüdischen Museums (bisher als Abteilung im Berlin-Museum), für den sich eine "Gesellschaft für ein jüdisches Museum" einsetzt.

Die Museumspädagogik in Berlin macht auf den ersten Blick einen eher unauffälligen Eindruck. Zwar werden regelmäßig öffentliche Führungen in fast allen Museen der Stiftung angeboten (allerdings auch meist nur einmal im Monat!), doch muß man schon wissen, wo genau man Informationen dazu erhalten kann. Weder finden sich in den Museen selbst - wie andernorts - prägnante und augenfällige Hinweise auf museumspädagogische Aktivitäten, noch werden deren Ergebnisse einer breiten Öffentlichkeit präsentiert. Der Pädagogische Dienst der Stiftung Preußischer Kulturbesitz arbeitet besonders intensiv mit den Schulen zusammen (mit regelmäßigen Rundbriefen, in denen auf Nutzungsmöglichkeiten hingewiesen wird), die eigentliche Arbeit mit Kindern ist eher dem "Verein Jugend im Museum" überlassen, der 1972 von Eltern mit Unterstützung der Staatlichen Museen Preußischer Kulturbesitz gegründet wurde (Mitgliedsbeitrag 45 DM). Jährlich bietet der Verein in drei Programmen ca. 65 unterschiedliche Kurse in fast allen größeren Museen an, die von mehr als 2.000 Kindern und Jugendlichen besucht werden. Die Kurse kosten in der Grundausrüstung 30 DM.

Berlin verfügt über einen zentralen Museumspädagogischen Dienst, der allerdings weniger die museumspädagogischen Funktionen für die Museen übernimmt, wie sie etwa in Köln gepflegt werden, sondern eher als Beratungsinstitut für die Museen fungiert und museumsübergreifende Aktionen durchführt. Dies sind insbesondere:

1. Die Herausgabe des "MuseumsJournal", das seit 1989 vierteljährlich über die Aktivitäten aller Museen, Schlösser und Sammlungen im Land Berlin berichtet, z.T. thematisch konzentriert (Jahresabonnement 28 DM, auch im Zeitschriftenhandel erhältlich).
2. Die Organisation der einmal im Jahr stattfindenden, zwei Wochen dauernden Veranstaltungsreihe "Schauplatz Museum", an der sich fast alle größeren Museen beteiligen: Vorträge, Lesungen, Konzerte, Podiumsdiskussionen, Theateraufführungen. Das

Programm 1991 umfaßte über 60 Veranstaltungen in 18 Museen und wird auch von der lokalen Presse ausreichend beachtet.

Mit den auf Berlin zukommenden Hauptstadtfunktionen werden auch andere Formen des Museumsmarketing zunehmen müssen, die in den USA und Großbritannien bereits äußerst erfolgreich sind, wie etwa die Sekundärnutzung der Museumsräumlichkeiten zu repräsentativen Zwecken. Zumindest vor einigen Jahren hatten die meisten Direktoren der Staatlichen Museen Preußischer Kulturbesitz hierbei jedoch noch deutliche Probleme. So wurde bei einer Umfrage zur Öffentlichkeitsarbeit der Berliner Museen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz⁶¹ von einigen Museen darum gebeten, die Veranstaltungen für VIPs und ähnliche Personenkreise nicht im Bericht zu erwähnen. Ein Service, mit dem besonders in Großbritannien jedes Museum wirbt, wird hierzulande lieber nicht publik gemacht. Zweifellos spiegelt dies nicht nur die verklemmte Haltung der Museen, sondern der öffentlichen Meinung in Deutschland überhaupt gegenüber solchen Veranstaltungen wider, wie folgender Leserbrief an eine Berliner Zeitung zeigt: "Zeughaus zur Geburtstagsfeier eines Regierenden Bürgermeisters bzw. zur Tafelrunde eines 'Golf- und Yacht-

clubs', Pergamonmuseum zum Galadinner der IOC-Vertreter, Vorplatz des Schlosses Charlottenburg zum Wohltätigkeitsdinner der Rheumaliga, Ägyptisches Museum für ein Dinner der Rheumaliga (wegen schlechten Wetters seinerzeit abgesagt) und - länger zurückliegend - wilde Orgien für allerlei Politikerrunden im Lapidarium. Dabei entstanden und entstehen Schäden. Als Steuerzahler kann ich nur fordern: Schluß mit der mißbräuchlichen Nutzung kultureller Stätten, die dem ganzen Volk gehören, nicht aber irgendwelchen Potentaten bzw. Vereinen, die solchen nahestehen, nach echtem Demokratieverständnis gibt es keine Herrscher mehr! Feiern und Festdinner können getrost in einem der zahlreichen Nobelhotels Berlins stattfinden. Das Abgeordnetenhaus sollte schnell ein Gesetz beschließen, um künftigen Mißbrauch kultureller Stätten endgültig zu unterbinden."⁶² Natürlich hat der Verfasser dieses Leserbriefs in zweierlei Hinsicht nicht ganz unrecht: Einerseits müssen Schäden verhütet werden und andererseits muß diese Dienstleistung eines Museums, sich für ein anderes Publikum zu öffnen, stärker demokratisiert werden. Aber das war natürlich nicht das Anliegen des Briefeschreibers. Auch die zukünftigen Hauptstädter müssen sich auf mehr Museumsmarketing einstellen.

10. Zur Marketingsituation des Museumswesens in Deutschland

10.1 Museumsmarketing im internationalen Vergleich

Es ist weder so, daß es in der Bundesrepublik Deutschland kein Museumsmarketing gäbe, noch daß in einzelnen Bereichen das Museumsmarketing in der Bundesrepublik anderen Ländern drastisch hinterherhinken würde. Das, was die Situation in der Bundesrepublik gegenüber den anderen untersuchten Ländern unterscheidet, ist die Diffusität der Situation:

- In den USA betreiben die Museen ganz selbstverständlich Marketing, wobei ihr Hauptaugenmerk die Marktnische in ihrer Stadt ist. Dieses "intuitive Marketing" ist normaler Bestandteil der Museumsarbeit und nicht in Frage gestellt. Aufgrund der jeweils angepeilten Marktnische kann das Marketing allerdings recht unterschiedliche Formen annehmen, die meist in einer Art "Philosophie" (die allerdings noch keine "Corporate Identity" sein muß) zusammenfaßbar sind.
- In Frankreich sind die Museen Bestandteil einer Zentralverwaltung ohne - insbesondere in der Provinz - irgendwie erkennbare Marketingansätze. Hier sind die deutschen Museen sehr viel lebendiger als die französischen Provinzmuseen. Dies wird sich allerdings ändern, seit man an der Spitze erkannt hat, daß Museen ein wesentliches Instrument in verschiedener Hinsicht sein können: Stadtteilsanierung, Identitätsbildung, technische Bildung, ökonomische Einrichtung, Stadtmarketing. Museumsmarketing scheint inzwischen von der Verwaltungsspitze her durch die unterschiedlichsten Programme forciert zu werden. Somit kann man davon ausgehen, daß mit einer gewissen Verzögerungszeit das Museumsmarketing in Frankreich als ein Anliegen der kulturellen Spitze verordnet und vom Zentrum in die Peripherie durchgesetzt werden wird.
- In Großbritannien ist das Museumsmarketing durch die gesellschaftspolitischen Veränderungen in gewisser Weise erzwungen worden und hat sich innerhalb kürzester Zeit flächendeckend durchgesetzt, wobei

eine deutliche Front innerhalb des etablierten Museumswesens aufreißt: Das Management sieht die Notwendigkeit und schafft sich in der Regel eigene Positionen für das Marketing, die wissenschaftliche Seite wendet sich vehement dagegen. Diese Kontroverse hat allerdings nur an einzelnen Stellen die Umsetzung der Marketing-Idee aufhalten können. Das britische Museumswesen hat offensichtlich schon ein gutes Stück seiner Neuorientierung hinter sich, wonach Museen als Einrichtungen begriffen werden, die auch ökonomisch für sich verantwortlich sind und dies nur dann erreichen können, wenn sie möglichst viele Interessenten auf die unterschiedlichste Art und Weise an sich binden. Dieser Marketing-Boom wäre natürlich nicht möglich, wenn er nicht an anderen Stellen der Gesellschaft seine Entsprechungen fände: bei den Kommunalverwaltungen, den Tourismus-Organisationen, den Schulen, den Besuchern. Wer in Europa von praktiziertem Museumsmarketing lernen will, muß nach Großbritannien schauen.

In der Bundesrepublik Deutschland gibt es kein klares Marketingbild, der klarste Eindruck ist der, daß Marketing noch immer als ein "verpönte Wort" gilt und man sich dem sich langsam aufbauenden Druck auf Seiten der Museen so weit wie möglich entziehen will. Dabei spielen die städtischen Strukturen und damit die kulturpolitischen Einflüsse eine wesentliche Rolle, so daß in einzelnen Städten ganz unterschiedliche Muster entstehen: Sei es die Abgabe von Marketingfunktionen an private Vereine (wie in Stuttgart), die Abgabe von Marketingfunktionen an zentrale Verantwortlichkeiten (wie in Köln und teilweise auch in Berlin), die Realisierung von Marketing überwiegend durch favorisierte Ausstellungsprojekte, sei es der Ersatz einer Marketingstrategie durch Museumszusammenfassungen, deren schiere Größe oder Ballung sie zum Attraktor macht, oder durch Neubauten, die zumindest einige Zeit ein marketingersetzender Selbstläufer sind. Natürlich gab und gibt es Ausnahmen - der personale Faktor hätte durchaus Spielraum, sofern er sich an entsprechenden Stellen artikuliert und durchsetzt.

In der Bundesrepublik gibt es offensichtlich noch keine Diskussion um ein breites Verständnis von Marketing. Die Bedeutung einer breiten Diskussion kann man im Bereich des Sponsoringmarketing ablesen: In den achtziger Jahren wurde aus gegebenem Anlaß

eine Diskussion entfacht, an der sich insbesondere von prominenter Seite Hugo Borger beteiligte, und inzwischen ist deutlich erkennbar, daß das Ausstellungswesen keine "heilige Kuh" mehr darstellt, die durch Sponsoring entweiht wird. Hier hat man vielerorts in der Bundesrepublik einen erfolgreichen Standard erreicht, zumindest was die Einwerbung von Sponsorenmitteln angeht.

Daß sich Museumsmarketing damit nicht erschöpft, sondern daß das ausstellungsbezogene Sponsoring nur eine Facette darstellt, ist hingegen weitgehend undiskutiert. Eine öffentliche Diskussion in den Medien gibt es nur am Rande (etwa in einer Fernsehsendung in Bayern III oder eine vereinzelte Serie zum Stadtmarketing im Tagesspiegel). Dies hängt sicherlich auch damit zusammen, daß es in Deutschland zwar eine breite Ausstellungskritik in den Medien gibt, jedoch praktisch keine Museumskritik. Museen scheinen in der Öffentlichkeit nur dann zu existieren, wenn entweder eine neue Ausstellung eröffnet wird, ein neues Gebäude architekturkritisch begutachtet wird, der Direktor wechselt oder ein Feuer ausbricht.

Dabei sind die Rückstände, die man an vielen Punkten des Museumsmarketing etwa gegenüber Großbritannien hat, nicht zu übersehen: Privates Sponsoring ganzer Museumsteile gibt es nicht, besucherbezogene Gestaltungsständiger Museumsausstellungen ist ebensowenig ein heiß diskutiertes Thema wie z.B. die Unterstützung der Besucher durch den Einsatz neuer Technologien oder die Intensivierung des Interesses durch neue Präsentationsformen. Besucherforschung als Grundlage für Marketingkonzeptionen wird kaum durchgeführt, zwischen Stadtmarketing und Museumsmarketing klafft in vielen Fällen eine deutliche Lücke, aktives Besuchermarketing wird in den Bereich Museumspädagogik delegiert. Die Gestaltung der meist sehr knappen Verkaufsmöglichkeiten ist wenig einladend, das angebotene Sortiment oftmals auf die eigenen - auch nicht immer sehr öffentlichkeitsorientierten - Publikationen beschränkt, Sortimente mit sekundären Werbeeffekten (wie Produkte mit Name und Logo des Museums) sind kaum vorhanden, Sekundärnutzungen der Museumsräume sind eher verpönt bzw. werden lieber verheimlicht, Marketing für das Museum über seine Waren- und Restaurationsangebote ist selten. Neuere Vertriebsformen (wie Versandservice, gemeinsame Vertriebs-

unternehmen) werden nicht genutzt, die Möglichkeiten, die Museumsangebote auch mit Kreditkarten wahrzunehmen, bestehen kaum, marktorientierte Eintrittspreise sind nicht regelmäßig verbreitet, die Einwerbung von Drittmitteln über Vereine, Spendenaktionen, Erbschaften etc. wird, wenn, dann recht halbherzig und hausbacken betrieben, museumsspezifische Besucher- und Marktforschung findet nicht statt.

Die Liste der Defizite ist beeindruckend, auch wenn sie keinesfalls komplett sein dürfte. Das Problematischste an dieser Defizitliste ist allerdings nicht ihr Umfang, sondern die Tatsache, daß sie vom Museumswesen kaum als Defizit empfunden wird. Trotz einer nunmehr recht langen Tradition der Marktwirtschaft ist immer noch in breiten Bevölkerungskreisen eine latente Distanz zum Marktdenken vorhanden: Marktorientierung wird mit Marktschreierei gleichgestellt, Werbung wird Konsumterror unterstellt, Öffentlichkeitsarbeit zur Öffentlichkeitsmanipulation umgedeutet. Im Kulturbereich insgesamt beginnt diese Distanz zwar zu schwinden, wie die an vielen Stellen bereits verwendeten Schlagworte vom "Kulturmarketing" und "Kultursponsoring" zeigen. Das Museumswesen jedoch zierte sich. Es scheint die deutlichste Bastion eines deutschen asketischen Kulturverständnisses zu sein, vielleicht aus zwei Gründen: Zum einen spielen hier die traditionellen Bindungen der Museen an die öffentlichen Hände und Haushalte eine Rolle. Haushaltsordnungen, Beamtengesetze, Nebentätigkeitsverordnungen und Tarifregelungen üben auch einen bewußtseinsmäßigen Einfluß aus, der eine flexible Orientierung an privatwirtschaftlichen Einrichtungen erschwert. Dies dürfte sich aus zwei Richtungen noch verstärken: Der Einfluß der staatlichen Träger auf die Museen beginnt zu wachsen und auf eine weitere Verbürokratisierung hinzuwirken (so kritisiert zumindest Hugo Borger die Empfehlungen des Deutschen Städtetages⁶³); in den neuen Bundesländern scheinen auf kommunaler Ebene die Traditionen des ehemals sozialistischen Verwaltungshandelns noch deutlich weiterzuwirken und im Verein mit den vielen Überleitungsschwierigkeiten bei den Museen zu sehr deutlichen bürokratischen Reibungsverlusten zu führen.

Zum anderen sind die Museen die Hüter der Kultur und als solche ihrem Anspruch nach keine Unternehmen. Sie sind vielmehr Träger nicht nur eines beson-

deren Auftrags, sondern auch eines einzigartigen Wissens, das nicht profanisiert werden darf - weder durch Offenheit im Rekrutierungswesen (die auch wieder durch die öffentlich-rechtliche Konstruktion behindert wird), noch durch Öffnung der Institution Museum gegenüber einem breiteren Publikum, das diese Einzigartigkeit möglicherweise nicht einmal zu würdigen weiß. Disneyland und Kaufhäuser sind die Schreckgespenster, die beim Schlagwort Marketing sofort auftauchen und offenbart auch in den Selbstrekrutierungsmechanismen weitergereicht werden. Es ist wohl kein Zufall, daß die Direktoren der Museen, die sich am meisten der Marketing-Idee öffnen, keine "gelernten" Museumsmenschen sind.

Eine solche Abwehrposition kann auf viele gute Argumente verweisen: Vielleicht kann man Kultur nicht allen überlassen. Wie überall, wo Markt greift, kommt es auch bei einer Marktorientierung im kulturellen Bereich zu Entgleisungen und Auswüchsen, natürlich wird die konservatorische und wissenschaftliche Arbeit nicht leichter durch eine Publikumsöffnung. Die Frage ist daher weniger, ob man diese Position einnehmen kann - legitim ist sie sicher - , sondern ob dies noch die zeitgemäße Position ist. Zumindest in einigen unserer wichtigsten kulturellen Partner- (und auch Wettbewerbs-)ländern rückt man von dieser Position ab.

10.2 Das Museumswesen in einer Zeit des Umbruchs

Die zukünftige Entwicklung des Museumswesens stellt sich in den einzelnen Ländern unterschiedlich dar, doch daß für Museen und Kultur nahezu weltweit eine Abkühlungsphase beginnt, läßt sich nicht nur aus den drastischen Kurseinbrüchen am Kunstmarkt ablesen:

- In den USA ist aus einer Reihe von Gründen der Museumsboom vorbei⁶⁴: die Senkung der Steuerabzugsfähigkeit von Kulturspenden, die sich verstärkende Rezession, die verschärfte Konkurrenz der Spendenempfänger untereinander, die Fehleinschätzung der Sponsorenlage in den Boomzeiten. Wie nicht anders zu erwarten, gehen die Museen zu erweitertem Marketing über, voran das Metropolitan Museum, New York, das 1990 ein Defizit der lau-

fenden Kosten von 2,6 Mio. Dollar erleben mußte: Verlängerung der Öffnungszeiten, Ausbau des Museums ladens zu einer Ladenkette über New York hinaus (wodurch die Kette bereits die Hälfte der laufenden Kosten des Museums erwirtschaftet).

- In Großbritannien hat der Thatcherismus die Museen und ihre Träger durch die Zurücknahme der Förderung aus den öffentlichen Haushalten in einen Marketing-Boom geworfen, der geradezu atemberaubend ist. Die Aufbruchstimmung ist unübersehbar, an vielen Stellen hat man den Eindruck, daß mit der teilweisen Lösung von der öffentlichen Hand auch ein neues Freiheitsgefühl entsteht. Hier ist sicher noch viel Überschwang vorhanden und zwar sowohl bei den Museumsleuten, die neugierig ein bislang fremdes Terrain erkunden (und sich in ihm erstaunlich gut zurechtfinden), als auch bei den privaten Geldgebern, die mit den Museen wohl ein ähnliches neues Betätigungsfeld erproben. Dieser Boom wird sich irgendwann abkühlen und aus der relativen Uniformität der Marketingstrategien in Profilierungsstrategien der Museen einerseits sowie zu verstärkten Kooperationsmodellen andererseits führen.

- In Frankreich scheint eine weitere Boom-Phase (nach dem Ausbau von "Flaggschiffen" in der Hauptstadt) erst bevorzustehen und auch dringend nötig zu sein, wenn man an die verwaisten Provinzmuseen und die sträflich vernachlässigten Technik- und Naturkundemuseen denkt. Auch wenn im Augenblick noch nicht zu erkennen ist, daß aus volkswirtschaftlichen Gründen Museums-Marketing erzwungen werden wird, werden Schritte in Richtung Marketing unternommen und zentral angestoßen, wohl um die Museen mittelfristig an dieses Klima zu gewöhnen.

In Deutschland ist von einer Umbruchsituation in den alten Bundesländern noch nichts zu bemerken, doch gibt es auch hier immerhin kleine Anzeichen. In einer Reihe von Städten hat es - z.T. auch mit privater Unterstützung - Neugründungen gegeben, so daß eine gewisse Arrondierung erreicht zu sein scheint. Am deutlichsten ist dies in Frankfurt, wo die Aufbauphase fast abgeschlossen ist und nunmehr der Verteilungskampf um die laufenden Kosten erwartet werden kann. Mit der Hauptstadtentscheidung wird vermutlich die weitere Planung im Köln-Bonner Raum etwas beruhigter verlaufen, andererseits wird auch der Aufbau des Deutschen Historischen Museums

weniger spektakulär werden. Die Stiftung Preußischer Kulturbesitz und Stadt und Land Berlin werden mit Zusammenführung und Sicherung ausgelastet sein, so daß kaum Raum für Neues gegeben ist. In Köln und München sind wichtige Positionen neu besetzt worden und lassen erkennen, daß auch bei ihnen eher Sicherung des Erreichten ein vordringliches Ziel ist.

In den neuen Bundesländern - die nicht Gegenstand unserer Untersuchungen waren - ist die Situation zwangsläufig die eines Umbruchs. Durch die Fördermittel des Bundes und der Aufbauprogramme sind bisher keine spektakulären Schließungen nötig geworden. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß der gegenwärtige Zustand nicht von Dauer sein kann. Auf der einen Seite haben die neuen Bundesländer bezogen auf die Bevölkerungszahlen erhebliche Museumsdichten (allerdings meist kleinerer heimatkundlicher Museen), auf der anderen Seite bestehen erhebliche Lücken in der Sicherung kultureller Phasen, die schnellstens geschlossen werden müssen: Industriegeschichte, Agrargeschichte, Geschichte des Umbruchs, Sicherung der DDR-Geschichte, um nur einige zu nennen. Hierauf werden sich die Länder konzentrieren müssen. Als außerordentlich schwierig muß im Augenblick die Aufrechterhaltung der Museumsversorgung auf kommunaler Basis (und dies sind die überwiegende Mehrzahl der Museen) angesehen werden. Hier wird ein partieller Rückzug der Kommunen aus dem Museumswesen wohl nicht vermeidbar sein.

Die wirtschaftliche Entwicklung in den neuen Bundesländern läßt aber auch erkennen, daß dies nicht ohne Rückwirkung auf die Haushalte der alten Bundesländer und ihrer Kommunen bleiben wird. Die Einbeziehung der neuen Bundesländer in den Länderfinanzausgleich wird die Haushaltslage eher belasten als entspannen. Man muß also davon ausgehen, daß die öffentlichen Haushalte in den nächsten Jahren ganz erheblich über den Grad ihrer gegenwärtigen Belastung hinaus beansprucht werden.

Auch die Kulturhaushalte werden - wie alle anderen Haushalte - umstrittener werden, d.h. sie werden stärker als bisher unter ökonomischen Gesichtspunkten betrachtet werden. Damit verstärkt sich der Druck auf die Museen, ihre Rentabilität nachzuweisen bzw.

sich als Instrument für andere, ihrem kulturellen Ziel politisch übergeordnete Ziele zu beweisen. Sicher wird niemand von den Museen verlangen, daß sie sich selber ausfinanzieren. Aber man wird von ihnen verlangen können, daß sie alle Anstrengungen unternehmen, einen Teil ihres Finanzbedarfs zu rationalisieren (was nicht einfach ist, solange die Museen den Automatismen des öffentlichen Dienstrechtes unterliegen) oder selber zu decken. Man wird erwarten können, daß sie sich in die jeweiligen Ziele kooperativ und produktiv einbinden - sei es die Stadtteilsanierung, die Jugend- und Sozialarbeit oder das Stadtmarketing. Damit werden sie vermutlich auch sehr viel stärker als bisher zu Mischfinanzierungen gezwungen werden, die eine stärkere Projektorientierung der Museumsarbeit (im Rahmen des öffentlichen Haushaltsrechts) erfordern.

Das Problem ist, daß diese Entwicklungen nicht automatisch stattfinden werden. Vielmehr erfordern sie auch ein Umdenken auf Seiten der Träger. Solange Einheiten der öffentlichen Verwaltung gar nicht oder nur mit abenteuerlichen Rechtskonstruktionen ihre Einnahmen nicht selbst verwalten und ihren eigenen Zielen zugänglich machen können, fehlen natürlich alle marktwirtschaftlichen Anreize, mehr Einnahmen zu machen. Eine möglichst reibungslose Umstellung der Museen auf neue Argumentations-, Arbeits- und Finanzierungsformen erfordert daher das kreative Mitgestalten von Seiten der Museen selber.

Dabei spielen als direkte oder indirekte Einnahmequellen, zumindest aber als Argumente, immer auch die Besucher eine wesentliche Rolle. Niemand wird etwas dagegen haben, wenn Museen, die es sich leisten können, ihre Besucherzahl absichtlich oder durch Nichtstun gering halten, tatsächlich ist sogar ein Schulbeispiel des Museumsmarketing eines, das diese Negativstrategie verfolgt.⁶⁵ Wenn aber unter dem Zwang zur Ökonomisierung nach Erfolgskriterien gefragt wird, ist das Besuchermarketing nicht zu vernachlässigen. Hiermit tun sich Museen schwer, auch wenn gewisse Formen einer relativ einfachen Besucherstatistik inzwischen weitgehend realisiert sind. Alle, die sich mit den einschlägigen Statistiken beschäftigen, wissen, daß die Anstiege des Museumsbesuchs in den letzten Jahren im wesentlichen Anstiege der *Ausstellungsbesuche* waren, die oft gar nicht mehr in den Museen stattfanden. Da Ausstellungen aller-

dings diejenigen Geschäftsbereiche der Museen sind, in denen z.T. vollkostendeckende Haushaltspläne vorliegen, können diese Zahlen nur bedingt zur Rechtfertigung von Grundausstattungen herangezogen werden - wenn etwa die Eigenanteile genauer ausgewiesen würden (wodurch dann die Vollkostendeckung nicht mehr gegeben wäre) oder die touristische Umwegrentabilität zur Diskussion steht.

Die Museumsforschung ist der Frage, ob Ausstellungs- und Museumsbesucher identisch seien, bisher weitgehend ausgewichen, unsere eigenen Untersuchungen⁶⁶ legen jedoch den Schluß nahe, daß es sich hier um tendenziell getrennte Populationen handelt. Wer kommt, kommt - und damit sind die meisten Museen zufrieden. Dabei wird übersehen, daß derartige Märkte ganz erheblichen Schwankungen unterworfen sein können, die nur dann auffallen, wenn sie tatsächlich - wie in den neuen Bundesländern nach der Wende - drastische Ausmaße annehmen.

Die Vermutung liegt nahe, daß der scheinbar feste Markt der Museen in der nächsten Zukunft einigem Druck ausgesetzt sein könnte, insbesondere wenn die Museen - wozu sie wohl gezwungen werden - ihre Eintrittspreise marktorientiert gestalten, ohne für entsprechende Anreize zu sorgen. Dabei werden vor allem drei Faktoren eine Rolle spielen:

1. Durch die Kosten der Einigung, momentan wieder anziehende Inflation, hohes Zinsniveau etc. sinkt der für kulturelle und freizeitliche Zwecke frei verfügbare Einkommensanteil. Folglich vergrößert sich die Konkurrenz zwischen allen Freizeiteinrichtungen um diesen Einkommensanteil. Dies wird sich dort besonders auswirken, wo der Freizeitwert der Museen als besonders gering empfunden wird.
2. Auch bei wahrscheinlich noch zunehmender Freizeit intensiviert sich der Wettbewerb der Freizeiteinrichtungen nicht nur um das verfügbare Einkommen, sondern auch um die Zeitnutzung untereinander. Dabei spielt besonders eine Rolle, daß bei Freizeiteinrichtungen ein Trend besteht, multifunktionale Angebote zusammenzufassen: Einkaufen, Essen, Unterhaltung. Insbesondere für Museen, die nicht in derartig multifunktionalen Zusammenhängen lokalisiert sind oder sich nicht selber ähnlich multifunktional definieren, kann sich dies nachteilig auswirken.
3. Bei verschärftem Wettbewerb um Geld und Zeit werden auch die Museen selber zu Wettbewerbern

untereinander, insbesondere für den Ausflugs- und Reiseverkehr. Hier ist zunächst der Nachholbedarf zwischen alten und neuen Bundesländern zu berücksichtigen, andererseits aber auch erneut auf die durch die Schaffung des gemeinsamen europäischen Binnenmarktes intensivierte Konkurrenz der verschiedenen Regionen zu verweisen.

In diesem Zusammenhang werden viele Museen darauf verweisen, daß in derartigen Formen des Wettbewerbs ihre Ausstellungsaktivität ein wichtiges Wettbewerbsinstrument sei. Das ist zwar nicht falsch, sichert aber auch keine Marktsituation, weil in diesem Bereich der Wettbewerbsdruck ebenfalls wächst. Auf der einen Seite sind Sonderausstellungen als relativ überschaubare ökonomische Einheiten heute häufig an einem Ort nicht mehr kostendeckend zu veranstalten, so daß die Ausstellungen sich erst tragen, wenn sie über mehrere Orte wandern. Dabei müssen sie selbst wenn sie von Museen zusammengestellt sind nicht zwangsläufig in Museen gezeigt werden. So wird sich der Trend verstärken, daß spezielle Ausstellungshallen entstehen oder daß in Freizeit-Zentren und Konferenzzentren Ausstellungshallen integriert werden. In diesen Formen des Ausstellungsangebots kommen die Museen als sekundäre Nutznießer bestenfalls dann zum Tragen, wenn sie die Veranstalter der Ausstellung sind.

Sonderausstellungen sind aber auch ein immer beliebteres Instrument der Öffentlichkeitsarbeit fast jeder Institution. Banken, Kulturämter, Elektronikkonzerne, Vereine, Universitäten usw. veranstalten Ausstellungen zu großen Teilen außerhalb der Museen, so daß diesen in ihrem Ausstellungsprogramm dadurch eine nicht unerhebliche Freizeitkonkurrenz erwächst, von der sie marketingmäßig kaum Nebeneffekte erwarten können. Hinzu kommt, daß sich zunehmend professionelle Ausstellungseinrichtungen etablieren. Dies dürfte sich nach unseren Einschätzungen im Laufe der Zeit zu einem eigenen Dienstleistungsbe- reich ausweiten. Berlin verdeutlicht den Trend: 1990 fanden allein insgesamt 645 zeitlich begrenzte Kunstausstellungen statt, mit über 2 Mio. Besuchern, von denen nur noch 270 mit öffentlichen Mitteln gefördert wurden. Marktführer bei den Besuchszahlen der Kunstausstellungen(!) war übrigens das Museum für Verkehr und Technik.⁶⁷

Hierin dürfte ein weiteres Konkurrenzproblem liegen: Zwar verfügen die Museen noch immer über die spektakulären Objekte, mit denen sie ihre Ausstellungen am Markt besonders gewichtig plazieren können, doch ist besonders bei den nicht aus dem klassischen Museumsbereich stammenden Ausstellungen zu beobachten, daß zunehmend mehr Aufwand in die Präsentation gesteckt wird, so daß die Präsentationsweise - obwohl bislang noch kaum zu einem Kriterium für die Ausstellungskritik der Medien geworden - zunehmend als Wettbewerbsinstrument verwendet wird. Die neuen Technologien bieten neue Vermittlungsformen, die insbesondere bei der technikgewohnten Jugend zunehmend zum Normalstandard werden..

Die Wettbewerbssituation für Museen wird sich verschärfen, die Spielräume unter Absicherung der öffentlichen Hände werden enger. Dem steht - zumindest an der Oberfläche - die Haltung vieler Museen gegenüber, sich damit nicht auseinandersetzen zu wollen. Dieser Eindruck täuscht hoffentlich, denn insbesondere in den größeren städtischen Museen wird kaum ein Museumsdirektor sich dieser Zusammenhänge nicht bewußt sein und seine persönlichen Kanäle auch entsprechend einrichten. Wahrscheinlich gibt es sogar an vielen Stellen eine latente Marketingbereitschaft im Museumsmanagement, soweit sich ein Managementbewußtsein bereits herausgebildet hat. Dieses jedoch umzusetzen, erfordert erhebliche Anstrengungen insbesondere museumsintern (wie auch die britischen Beispiele zeigen). Diese Anstrengung muß angestoßen werden - vermutlich warten viele darauf, daß sich *innerhalb* des Museumswesens eine allgemeine Diskussion entwickelt, daß Vorbilder entstehen, daß Modelle diskutiert werden.

10.3 Hinweise auf mögliche Konsequenzen

Das eigentliche Problem der Diskussion scheint vor allem darin zu liegen, daß die Funktionen, die man den Museen zumißt, nicht unbedingt die Funktionen sind, die ihre Mitarbeiter gerne sehen und realisieren. Museen werden wichtiger, weil sie anhand unterschiedlicher Zeiten, Räume und Herangehensweisen an Welt Biographien, Beispiele, Modelle, Muster, Wissensstrukturen u.ä. jenen vermitteln können, die

solcher Vermittlung bedürfen. Sie können dies auf andere Art und Weise als andere Institutionen tun, weil sie als Räume und mit Objekten und visuellen Darstellungen auf diejenigen Sinne von Menschen eingehen können, die Texte, aber auch Massenmedien, nur bedingt erreichen können. **Museen kommt nicht nur eine kulturbewahrende Funktion zu, sondern vor allem eine ganz aktuelle Funktion der Hilfe bei der Fortschreibung unserer kulturellen Verständnisse.**

Dem steht bei den Museen in ihrer Mehrzahl eine andere Interpretation der kulturellen Funktion entgegen, nämlich die weitgehende Gleichsetzung der kulturellen Funktion mit der wissenschaftlichen Aufgabe der Erforschung der Museumsobjekte. Dies ist genau die Diskussion, die in Großbritannien aufgebrochen ist, als an einigen Stellen Museumsmanager die Marketingnotwendigkeiten sahen und versuchten, ihre Museen umzustellen. Und dies ist auch die Diskussion, wie sie in Deutschland geführt werden muß. Dabei kann es nicht um eine Alles-oder-Nichts-Diskussion gehen, d.h. es stellt sich nicht die Frage, *ob* Museen auch mit Forschung verknüpft sein sollen oder nicht, sondern *wie*.

Viele Museen sind aus Forschungsinteressen entstanden, einige sind auch heute noch den Universitäten verbunden, d.h. über die historische Berechtigung des Forschungsinteresses ist nicht zu streiten. Unbezweifelbar ist auch, daß die Betreuung der Sammlungen des wissenschaftlichen Know how bedarf und daß an den Museen auch wissenschaftlicher Fortschritt stattfindet und stattfinden muß.

Doch wir leben in einer komplexer werdenden Welt, in der einerseits auf gesellschaftliche Instanzen immer mehr unterschiedliche Funktionen gleichzeitig zukommen, andererseits sich Handlungsbereiche gegeneinander autonomisieren, weil für sie jeweils andere Regeln gelten. Wenn man die in vielen Bereichen stattfindende Funktionenteilung heranzieht, muß die Frage schon berechtigt sein, warum etwa wissenschaftliche Forschung aus dem Kulturhaushalt bezahlt werden soll und warum sich die übrigen wissenschaftlichen und forschenden Einrichtungen einer ganzen Reihe von Kontroll- und Koordinationsmechanismen unterziehen sollen, aus dem die Museen als Kultureinrichtungen ausgeklammert bleiben,

obwohl sie doch sehr auf ihre forschende Ausrichtung pochen? Daß Wissenschaft und Forschung aus ökonomischen Gründen schon längst gezwungen sind, sich an Marktprozessen zu orientieren, ist inzwischen zur Selbstverständlichkeit geworden - in den Universitäten findet Forschung überwiegend in Form von Drittmittelprojekten statt (z.T. bereits auch die Ausbildung), wobei die Drittmittel durchaus auch aus den öffentlichen Händen kommen können.

Daß Museen wichtige kulturelle Funktionen haben, ist unbestritten, aber diese haben sie vor allem gegenüber denjenigen, die sie dringend brauchen, nämlich den Besuchern und noch wichtiger gegenüber den potentiellen Besuchern. Im modernen Sprachgebrauch würde man dies die **Service-Funktion von Museen** nennen, Dienstleistungen kognitiver Art gegenüber Menschen. Aus dieser Sicht heraus rechtfertigen sich auch ökonomische Zwänge, wie sie etwa den Museen in Großbritannien auferlegt wurden, und diese Sicht ist keineswegs einseitig ideologisch auszulegen: Der zunehmend selbstverantwortliche Mensch braucht Unterstützung, die so dringlich ist, daß es nicht gerechtfertigt ist, Barrieren um Einrichtungen aufzubauen, die zu dieser Unterstützung beitragen können. Dies ist aber auch ein zweiseitiger Prozeß: Auch die Einrichtungen, die diese Unterstützung liefern können, brauchen die aktive Mitarbeit ihrer Klientele. Kultur ist nicht nur für alle da, sondern alle sind auch für Kultur da, um ein prägnantes Wort zu erweitern. **Diesen Prozeß des Sich-aufeinander-zu-bewegens gilt es in Gang zu bringen und dazu ist ein Umdenken von der Forschungs- in die Dienstleistungsphilosophie dringend geboten.**

Notwendigerweise wird ein solches Umdenken eine Reihe von Veränderungen mit sich bringen müssen, denn nach wie vor müssen konservatorische und wissenschaftliche Aufgaben übernommen werden und die Forschung soll ja auch nicht abgestellt werden. Service- und Forschungs-Funktion haben verschiedene Zielrichtungen und Adressatenkreise, von denen keine jeweils die andere dominieren sollte. In diesem Zusammenhang werden organisatorische Differenzierungen nicht vermeidbar sein, in deren Rahmen insbesondere die Präsentationsformen von Museen, d.h. die Räume, in denen ihre Service-Funktion greifbar wird, nicht mehr von forschenden Kuratoren allein, sondern in enger Kooperation mit Vermitt-

lungsprofis bestimmt werden. In den USA sind diese kooperativen Querverbindungen selbstverständlich, in Großbritannien bestimmen die Marketing-Abteilungen an dieser Front ganz entscheidend mit. Damit keine Mißverständnisse auftreten: Es geht nicht darum, die formale Gestaltung der Ausstellungen gänzlich den Designern zu überlassen, sich auf Lesbarkeits- und Verständnistests von Texten zu beschränken oder experimentelle Wegeführungen zu untersuchen. All das sind letztlich nur Einzelelemente, die sich einer Gesamtkonzeption der Publikumsansprache unterordnen sollten.

Im Extremfall kann hier sogar die Prüfung des Profit-Center-Konzepts⁶⁸ vorgeschlagen werden, das einzelne Teilbereiche des Museums verselbständigt, etwa indem es die Studien- und Depotsammlungen mit der wissenschaftlichen Arbeit von den Schausammlungen und der Service-Funktion trennt, beiden eigene Haushaltspläne zuweist und die Drittmittelinwerbung unterschiedlich gestaltet. Warum sollte nicht die Wissenschaftsabteilung eines Museums gemeinsam mit einer anderen Wissenschaftseinrichtung betrieben werden und für ihre Dienstleistungen für die Schausammlung entsprechend honoriert werden? Dies mag extrem klingen, aber Modelle dieser Art sollten zumindest angedacht werden (mit der Vermietung von Restaurationsbetrieben und Verkaufsläden geht man ja an einigen Stellen bereits diesen Weg).

Die partielle Entflechtung der verschiedenen Funktionen von Museen (die den Weg öffnet für Kooperationsstrategien der unterschiedlichsten Art mit anderen Einrichtungen) setzt allerdings einige andere Entwicklungen voraus. Zunächst einmal muß sich der Service-Gedanke als solcher durchsetzen und sich auch in einer entsprechenden Organisations- und Personalstruktur niederschlagen. **Daß sich Museen mit Marketingfragen schwer tun, liegt auch daran, daß Organisationsstruktur und Personalpolitik noch überwiegend wissenschaftlich bestimmt sind.** Wieso sollte ein Kunsthistoriker, Ethnologe oder Ingenieur sich mit der Materie der Öffentlichkeitsarbeit ebenso auskennen wie ein dafür ausgebildeter Spezialist? Mit dem Bewußtsein für Marketing und Service muß in den Museen auch eine eigens damit betraute und dem Management zugeordnete Spezialistengruppe installiert werden. Das muß nicht unbedingt heißen, daß dafür die wissenschaftliche Kapazität reduziert wird,

Marketing-Manager können sich auch betriebswirtschaftlich rechnen.

Dazu muß man natürlich das Museum als Betrieb begreifen, in dem für die unterschiedlichen angezielten Aktivitäten auch vollständige Kosten-Nutzen-Berechnungen anzustellen sind (so hat ja ein Besucheranstieg nicht nur eine erhöhte Einnahme an Eintrittsgeldern zur Folge oder Mehreinnahmen in den sekundären Dienstleistungsunternehmen wie Cafeteria und Laden, sondern kann auch zu größeren Kosten z.B. bei der Raumreinigung oder dem Aufsichtspersonal führen). Die Ökonomisierung der Handlungsplanung, also der Zwang, sich darüber klar zu werden, was man für ein bestimmtes Ziel bezahlen und worauf man dafür verzichten muß, mag vielen Museumsleuten als Schreckensvision erscheinen, aber auch Universitäten, Kirchen und Privathaushalte gewöhnen sich daran.

Mit der internen Differenzierung des Museums ist die Gefahr des Auseinanderfallens bzw. der Verstärkung von Konfliktpotentialen gegeben und unvermeidbar. Damit wird auch die Museumsleitung stärker als bisher nach ihren Managementqualitäten zu beurteilen sein: Personalmanagement, Schaffung eines kooperativen Arbeitsklimas bis hin zur Organisationskultur, Vermittlung von Gemeinsamkeitsgefühlen bis hin zur Entwicklung einer nach innen und außen wirkenden Corporate Identity werden für den Museumsmanager keine Fremdwörter bleiben können, sondern ebenso zum Alltag gehören, wie das Erstellen von Bilanzen, das Verhandeln mit Sponsoren oder die Erstellung von Förderanträgen.

Eine wichtige Unterscheidung kann bei dieser ökonomischen Neubesinnung des Museums in der Differenzierung von Grund- und Zusatzversorgung liegen, die insbesondere mit den Trägern zu verhandeln wäre. Welches sind die Grundfunktionen, auf die der Träger nicht verzichten kann und für deren Durchführung er eine kontinuierliche Sicherung garantiert und welches sind die Zusatzfunktionen, die zwar wünschenswert aber nicht kontinuierlich zu sichern sind und für die im Zweifelsfalle das Museum selbst sorgen muß? Derzeitige Ansätze (insbesondere in Großbritannien), wonach nur ein bestimmter Prozentsatz des Haushalts trägerfinanziert ist und der Rest auf dem Markt zu besorgen ist, sind noch etwas zu schematisch und der

Willkür von Finanzverwaltungen zu sehr ausgesetzt. Dennoch sind sie immerhin ein Weg, die Verantwortung des Museums für sich selber zu stärken und die Setzung von Zielen mit ihrer eigenverantwortlichen ökonomischen Realisierbarkeit zu verbinden.

Dies bedingt natürlich eine Lockerung von Schranken. Selbst wenn der Museumsmanager im Rahmen des öffentlichen Haushaltsrechts einige Spielräume hat⁶⁹, sind seiner Handhabung häufig so enge Grenzen gesetzt, daß eine Selbstverantwortlichkeit kaum realisierbar ist. Wenn die Einnahmen nicht dem eigenen Haushalt zugeführt werden können, entfällt die Motivation, sie zu steigern. Wenn der Haushalt global festgesetzt wird und die Einnahmen zur Reduktion des Beitrags des Unterhaltsträgers dienen, sinkt die Motivation ebenso erheblich. Erst wenn eine Grundversorgung gesichert ist und die Zusatzversorgung der Eigenverantwortlichkeit überlassen bleibt, ist von einer hinreichenden Motivation, Einnahmen und Unterstützungen einzuwerben, auszugehen. Hier gibt es - auch im Rahmen des öffentlichen Haushaltsrechts - einige Möglichkeiten, die allerdings der Zustimmung und Flexibilität des Rechts- und Unterhaltsträgers bedürfen. Diese ist nicht immer vorauszusetzen, erfordert sie doch auch auf dessen Seite ein Umdenken.

Der Trend zur Mischfinanzierung ist nicht aufzuhalten, bestenfalls zu verzögern. Ihn zu verzögern, wäre jedoch ein verhängnisvoller Fehler. Eine wichtige Quelle für Mischfinanzierungen (insbesondere für die besonders problematischen Bereiche der Grundversorgung) sind Stiftungen, für die sich die steuerliche Situation inzwischen verbessert hat.⁷⁰ Diese Situation gilt es zu nutzen, bevor sich das eventuell stiftungsgeneigte Kapital festgelegt hat.

Mischfinanzierungen, wie wir sie in Großbritannien finden, hängen davon ab, daß hinreichend viele unterschiedliche "Töpfe" vorhanden sind, bei denen man sich bewerben kann. Ihr Vorteil ist, daß Projekte definiert, klar beschrieben und kalkuliert werden müssen und dann einem Begutachtungsverfahren unterworfen werden. Durch den Zuwachs an Stiftungen für wissenschaftliche Zwecke insbesondere aus Bereichen der Industrie hat sich hier das Klima verbessert. Was fehlt, sind zum einen museumsspezifische Fonds, die sich speziell der Service-Funktion von Museen

widmen, zum anderen klafft in der kulturellen Stiftungslandschaft eine Lücke auf Seiten des Bundes, was nicht allein an der Kulturhoheit der Länder liegen muß.⁷¹ Die Frage des kontinuierlichen Bundesengagements im Museumsbereich stellt sich verschärft mit der Normalisierung der Finanzierung der neuen Bundesländer.

Ein ebenfalls weitgehend unterentwickeltes Instrument der Förderung und des Anreizes, das in Großbritannien offenbar mit großem Erfolg eingesetzt wird, ist das der Verleihung von Preisen für besondere Leistungen - seien es regionale oder überregionale Museumsprämierungen oder Tourismuspreise. Hier wäre insbesondere von den Museumsverbänden mit den entsprechenden Verbänden oder Ämtern Kontakt aufzunehmen, um neben die reinen Förderungswege ein zweites System von Anreizen aufzubauen. Dieses könnte dann wiederum zur Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden.

Dies leitet über zur Frage der Beseitigung von Marketing-Defiziten, wie sie in der Bundesrepublik Deutschland besonders sichtbar sind. Marketing im engeren Sinne beruht immer auf zumindest drei Voraussetzungen:

1. Die **Definition des Marktes, in dem man sich bewegt.** An dieser Analyse scheint es deutlich zu mangeln. Die Frage "Mit wem konkurriere ich eigentlich um Mittel und Besucher, mit wem will ich konkurrieren, mit wem nicht" ist lokal in der Regel gar nicht so schwer zu beantworten, im Zweifelsfall kann hier auch die meist nicht allzu teure Kooperation mit entsprechenden Einrichtungen (z.B. Hochschulen) gesucht werden.

2. Die **Betrachtung des gegenwärtig erreichten Marktes.** Dies gilt vor allem für den Bereich des Besuchermarketing. Neben den notwendigerweise recht dürren Besucherstatistiken gibt es in der Bundesrepublik Deutschland praktisch kaum Besucherforschung für Zwecke der Marktforschung. Das Argument, das selbst das Deutsche Museum vorbringt, dafür stünden keine Mittel zur Verfügung, kann nicht recht überzeugen. Natürlich ist Marktforschung kaum kostenlos möglich, aber relativ kostengünstige Verfahren könnten auch von Museumsmitarbeitern selbst durchgeführt werden oder in Zusammenarbeit mit Seminar- oder Qualifikationsarbeiten an Hochschulen organisiert werden. Aufwendigere Verfahren müssen eben

in der Prioritätenliste der Aktivitäten des Museums hoch genug platziert werden bzw. durch Drittmittel einwerbungen finanziert werden. Man muß allerdings von der Notwendigkeit überzeugt sein. Den britischen Museen, die bei unseren Besuchen an diesem Punkt des Gesprächs stets in ihren vertraulichen Schnelldruckerausgaben nachschlugen, geht es finanziell sicher nicht besser als den (zumindest größeren) deutschen.

3. Die **Festlegung der eigenen Positionierung im Markt,** die man erreichen möchte. Dies ist ja der eigentliche Kern der Marketingstrategie, wie er in den USA in praktisch jedem Museum spürbar war. Die anzuzielende Marktposition kann im Einzelfall übrigens durchaus mit der tatsächlich erreichten Position übereinstimmen, in der Regel wird dies aber nicht der Fall sein. Marktpositionen, die angestrebt werden, legen Strategien unterschiedlicher Art nahe: Markt-nischenstrategien, Konkurrenzstrategien, Marktanteilsicherung, langfristige Klientenbindung, Kooperations- und Konzentrationsstrategien.

Wenn in Deutschland Marketingstrategien erkennbar sind, dann am ehesten in Form von losen Verbundstrategien, zu denen meist die städtischen Museen durch die kommunale Kulturpolitik zusammengefaßt werden. Auch Konzentrationsmodelle räumlicher Natur wie in München und Berlin spielen eine Rolle. Bi- und multilaterale Kooperationen kontinuierlicher oder exemplarischer Art sind eher selten zu entdecken, scheinen aber zuzunehmen, wie etwa das Beispiel der kooperativen Aluminium-Ausstellungen im Rheinland gezeigt hat. Dies ist eine Marketingstrategie, die mehr Beachtung finden sollte: Die Vernetzung von Ausstellungen untereinander kann ganz erhebliche Multiplikationseffekte haben, indem der Besucher der einen Ausstellung zum Besuch der anderen angeregt wird. Warum sollte nicht mitten in einer ständigen Sammlung an einem Objekt auch ein deutlicher Hinweis darauf sein, daß sich ergänzende, weiterführende, kontrastierende etc. Angebote konkret an anderen Stellen befinden - das Museum als der Einstieg in das virtuelle Museumsnetz einer Region.

Die Kooperation muß nicht auf gemeinsame Veranstaltungen und gegenseitige Hinweise und Information beschränkt bleiben, sondern kann sich auch in die ökonomischen Bereiche hinein erstrecken: Kombinationstickets zwischen Museen, Museumspässe, gegen-

seitige Rabatte bei Eintrittspreisen und Veranstaltungen, museumsübergreifende Gutschein-/Bon-/Coupon-Systeme für die unterschiedlichsten Leistungen (bis hin zu gemeinsamen Kreditkarten) sind nur Beispiele dafür, was bei entsprechender Phantasie entwickelt werden kann.

Die Kooperationsmodelle lassen sich ebenso über den eigentlichen Museumsbereich hinaus erweitern in den Freizeitbereich: Museumsstandorte können auch nach anderen Gesichtspunkten als der Rettung eines historischen Gebäudes ausgesucht werden, etwa als integraler Teil der immer stärker konzentrierten Freizeit- und Konsumanlagen, in deren vielfältiges Angebot sie integriert werden können (wie etwa das Museum für Holographie in Paris in den Komplex Les Halles). Freistehende Museen kann man ergänzen um Freizeit- und Konsumangebote - von Buch- und Geschenkläden über Restaurants bis hin zur Anlagerung von Sport- und Erholungsstätten. Die stadtplanerische Gestaltung multifunktionaler Räume kann in Deutschland noch sehr viel stärker auf das Museumswesen Bezug nehmen. Aber auch vor den anderen Formen der Zusammenarbeit mit (häufig kommerziell arbeitenden) Freizeitbereichen sollte man nicht zurückschrecken - hier gibt es für die Museen je nach ihrer Ausrichtung durchaus Spielräume - ob es sich um Zoologische und Botanische Gärten, Musikveranstalter, Messeveranstalter, Reiseveranstalter etc. handelt.

Mit diesen Formen der Kooperation können in der Regel mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt werden: Steigerung der Besucherfrequenzen, Verbesserung der Sekundärvermarktung der Objekte und des Wissenspotentials des Museums, Gewinnung von stärkerer Öffentlichkeitsaufmerksamkeit.

Dies ist wohl - neben der fehlenden Marktorientierung - das stärkste Defizit der deutschen Museen: die Unterschätzung der Arbeit für die Öffentlichkeit. Sicher ist die Frage der Adäquatheit klassischer Werbemittel für Museen einigermassen schwierig zu beantworten. Zwar werden häufig Plakate anlässlich von Ausstellungen hergestellt, aber einen wirklichen Faktor in der öffentlichen Außenwerbung stellen Museen nicht dar (ganz im Unterschied etwa zu London). Faltblätter gibt es häufig, aber nur selten an den Stellen, an denen man sie bräuchte, um auf das

Museum aufmerksam zu werden. Sekundärwerbung in Form von Accessoires, Verpackungen, T-Shirts etc. wird für Museen relativ selten betrieben. Rundfunk- und Fernsehwerbung oder Direct Mail sind die ganz große Ausnahme. So überläßt man das öffentliche Bild von Museen insgesamt bzw. von einzelnen Museen entweder dem Museum selber oder den Medien. Hierfür scheinen drei Faktoren bedeutsam zu sein:

1. Die Vorstellung, daß man für Museen nicht werben muß. Dies ist wahrscheinlich in mehrfacher Hinsicht ein Ausfluß deutscher Askeseinterpretation von Kultur. In weiten Kreisen gilt Werbung überhaupt als unfein, manipulativ und als Tendenz zur Selbstaufgabe. Das gilt wohl besonders für die Museen. Inzwischen sind sie nahezu der einzige Typ von Kulturinstitution, der darauf verzichtet, sich auch auf diese Art und Weise im öffentlichen Stimmengewirr Geltung zu verschaffen.

2. Die Klage darüber, daß man für Werbung keine Mittel hätte. Diese ist zunächst berechtigt, da auch die Trägereinrichtungen Vorbehalte gegen Werbung als solche und gegen Ausgabenpositionen dieser Art haben, so daß die Etats darauf kaum Rücksicht nehmen. Werbekampagnen lassen sich in Bezug auf ihre Wirksamkeit zwar nur begrenzt kalkulieren, aber unter vielen Umständen doch besser als man glaubt (etwa hinsichtlich: Rentabilität von Werbung über Mehreinnahmen; Erhöhung des Bekanntheitsgrades und somit Zunahme der Besucherzahlen; Vergrößerung des Potentials der Mund-zu-Mund-Propaganda). Sie lassen sich durch Sponsoren, die der Werbung meist viel aufgeschlossener gegenüberstehen, unterstützen. Sie lassen sich sogar gelegentlich ganz elegant mit den Interessen von Werbeagenturen und Werbungtreibenden verbinden, die ständig auf der Suche nach differenzierenden und assoziationsmächtigen Motiven sind.

3. Die Mühe, die es macht, wissenschaftliche Sachverhalte so zu reduzieren, daß sie eine öffentlichkeitsbezogene Wirkung entfalten können. Dies ist zugegebenermaßen ein Problem für jeden Wissenschaftler: Eine wissenschaftlich exakte Aussage ist in der Regel nicht leicht für eine Öffentlichkeit verständlich, jede Vereinfachung bedeutet nicht nur einen Verlust an Exaktheit, sondern auch einen Verlust an Richtigkeit. Dies macht viele Museen nicht nur langweilig, es hält sie sehr häufig auch zurück, sich der Öffentlichkeit auf eine angemessene Art und Weise zu nähern.

Letzteres gilt nicht nur für den Bereich Werbung, sondern insbesondere auch für den Bereich Öffentlichkeitsarbeit gegenüber den Medien. Man kann heutzutage nicht die Augen davor verschließen, daß die Medien in der Festsetzung der öffentlichen Agenden - und damit auch der Zeitnutzungsmuster der Individuen - eine wesentliche Rolle spielen. Dies weiß jeder und insofern sind die Medien selber einem erheblichen Übermaß an auf sie einströmenden "Informationen" unterworfen. Doch der Wettbewerb nimmt nicht etwa ab, sondern zu, so daß ein ganz wichtiges Element der Verstärkung der Marktorientierung **die Öffentlichkeitsarbeit gegenüber den Medien sein muß - und dies in mehrfacher Hinsicht: sowohl für das einzelne Museum, als auch für die Museen einer Region, als auch für die Institution Museum als solche. Öffentlichkeitsarbeit ist daher nicht nur eine Angelegenheit, die jedes Museum für sich selber betreiben muß, sondern der sich auch Museumskooperationen und Museumsverbände stellen müssen, da in vielen Bereichen der Gesellschaft sowohl das Wissen über die Museen unterentwickelt ist als auch die Einstellung zu Museen durchaus nicht positiv gewachsen ist (man beachte nur den allgemeinen pejorativen Unterton des Adjektivs "museal").**

Öffentlichkeitsarbeit gegenüber den Medien konkurriert aber auch mit den Profis anderer Interessenten, ist also keine Angelegenheit, die gewissermaßen irgendjemand mit einem Bruchteil seiner linken Hand nebenbei machen kann. Sie erfordert zweifelsohne

Profis oder zumindest das Bemühen, sich in diesem Bereich Professionalismus anzueignen. Alle halbe Jahre eine Pressemitteilung reicht nicht sehr weit, insbesondere wenn sie in ihrer ästhetischen Gestaltung von den konkurrierenden Produkten Anderer weit zurückgelassen wird. Pressekonferenzen bleiben leer, wenn nicht die betreffenden Medienvertreter kontinuierlich in den Angelegenheiten des Museums betreut, unterrichtet und kontaktiert werden. Zur erfolgreichen Öffentlichkeitsarbeit gehören viele Eigenschaften, die von einem "normalen" Kurator nicht gefordert werden können: Umtriebigeit, Kontaktfreude, Spürsinn für Konstellationen, Robustheit und Mut gegenüber thematischen Vereinfachungen, selbstverständlicher Gebrauch aller neuen Informations- und Kommunikationstechnologien.

Wenn die Museen sich in diesen Grenzbereichen zur Öffentlichkeit nicht in der Lage sehen, sich vom Personalmarkt mit Profis zu versorgen, dann sollten sie zumindest darauf dringen, daß innerhalb des Museums diese Aufgabe hoch genug und klar abgegrenzt angelagert wird. Schließlich ist für diesen Bereich, ebenso wie für den des Sponsorenmarketing, auf die Möglichkeit zu verweisen, daß er ein Bereich der Kooperation werden kann, etwa indem sich mehrere Museen freie Mitarbeiter teilen, eine gemeinsame Agentur gründen oder die ohnehin mit unterschiedlichen Schwerpunkten im Augenblick wachsenden kommerziellen Kulturagenturen nutzen bzw. auf ihre Zwecke hin spezialisieren.

Anmerkungen

- ¹ Schuck-Wersig, Petra; Schneider, Martina; Wersig, Gernot: Wirksamkeit öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen für Museen und kulturelle Ausstellungen. 2. erw. Aufl. Berlin 1989 (= Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Heft 21)
- ² Schuck-Wersig, Petra; Wersig, Gernot: Museen und Marketing. Marketingkonzeptionen amerikanischer Großstadtmuseen als Anregung und Herausforderung. Berlin 1988 (= Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Heft 25)
- ³ Mehrspartenhaus. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2.9.1991, S. 33
- ⁴ R. Erbslöh: Wo sich einst die Hautevolée vergnügte. In: Der Tagesspiegel, 28.6.1991
- ⁵ R. Erbslöh: Prominente führen durch Museen. In: Der Tagesspiegel, 29.9.1991, S. 46
- ⁶ J. Hanimann: Zurück zur Tugend des geschriebenen Wortes. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 18.9.1991, S. 33
- ⁷ T. Trucco: The Welfare of British Museums. Thatcherism promotes Greater Self-Reliance. In: Museum News, vol. 66, 1988, March/April, S. 12-14
- ⁸ P. Schuck-Wersig, G. Wersig: Museen, visuelle Präsentation, Fachinformation - Auswertung einer Besichtigungsreise in England im August 1984. Berlin: Freie Universität, Arbeitsbereich Informationswissenschaft INSTRAT 2/6, Oktober 1984
- ⁹ Reuter, Helga: Spielplatz Wissenschaft. In: Bild der Wissenschaft (1990) Nr.8, S.84-91
- ¹⁰ 1,5 Tage, vgl. Der Spiegel (1990) Nr.28, S.153.
- ¹¹ Marseille. Le magazine. Mensuel municipal d'informations (1990) No.10 (Octobre), Einlage
- ¹² Vgl. Musées et Collections publiques de France (1985) No.169, H.3
- ¹³ Wir unterscheiden zwischen dem
- antimaterialistischen Museum
 - exzentrischen Museum
 - In Group-Museum
 - Fokus-Museum
 - Entdeckungs-Museum
 - Luxus-Kaufhaus-Museum
 - ideologischen Museum
 - Haute Couture-Museum
 - Korrektur-Museum
 - Harmonie-Museum
 - Oasen-Museum.
- Schuck-Wersig; Petra; Wersig, Gernot: Museen und Marketing. Marketingkonzeptionen amerikanischer Großstadtmuseen als Anregung und Herausforderung. Berlin 1988 (= Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Heft 25), S.80-84
- ¹⁴ Bourdieu, Pierre: Die feinen Unterschiede. Frankfurt a.M. 1984, S. 11
- ¹⁵ Der neue Flügel war zum Zeitpunkt unseres Besuchs leider noch nicht zugänglich. Die folgenden Ausführungen beruhen auf Berichten in den Medien bzw. auf Vorankündigungen der Galerie selbst.)
- ¹⁶ Im folgenden wird die Abkürzung "V&A" verwendet, eine Abkürzung, die auch das Museum selbst benutzt, ja sogar zu seinem Logo gemacht hat.
- ¹⁷ J. Pope-Hennessy in: The Guardian, 14.4.89
- ¹⁸ Aus einem Prospekt zur Mitgliederwerbung
- ¹⁹ Daß diese Tatsache dennoch häufig mißachtet wird, mußten wir vor allem in Frankreich feststellen.
- ²⁰ M. Jacques: Customers should always have rights. In: Times, 12.6.91
- ²¹ Glorious Patronage. In: Times, 12.6.1991

- ²² H. Lübbe: Zeit-Verhältnisse. Graz u.a. 1983
- ²³ Glorious Patronage. In: Times, 12.6.1991
- ²⁴ Bezahlte Leihgaben. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 14.9.1991, S.29
- ²⁵ S. Anm. 8
- ²⁶ Südkurier, 18.10.1990, S.18
- ²⁷ H. Scherer: Essen empfiehlt sich für die Gegenwart. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 18.10.1990, S. R1
- ²⁸ R. Groß: Berthold Beitz und die Kunst. In: Der Tagesspiegel, 5.1.1990, Feuilleton S.4
- ²⁹ A. Rossmann: Aufsteiger aus der Zweiten Kulturliga. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16.5.1991, S.36
- ³⁰ Der Tagesspiegel, 4.8.1991, S.20
- ³¹ BMW AG (Hrsg.): Zeitmotor. Auf den Spuren der Zukunft. Goldmann 1980
- ³² G. Brauer: Verkehr der Zukunft im Museum. In: Zeithorizonte. Die ersten 75 Jahre BMW. Sonderbeilage der BMW AG in der Frankfurter Allgemeine Zeitung, ohne Datum (1991)
- ³³ P. Schuck-Wersig, G. Wersig: Museen und Marketing II: Großstädtische Museen in Frankreich zwischen Administration und Innovation. Berlin: Arbeitsbereich Informationswissenschaft, 1991, S. 53
- ³⁴ K. Hegewisch: Alle Hoffnung gilt dem Prinzen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 28.11.1991, S.35
- ³⁵ Vgl. u.a. R. Schostack: Kaiserliches Nachtgeschirr. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15.10.1991, S.35; D. Wachholz: ZAM in München. In: Die Welt, 6.6.1991, S. X; Sieben neue Museen. In: Die Zeit, 18.1.1991, S.56
- ³⁶ Deutsches Museum: Erscheinungsbild. 2. Aufl. 1986
- ³⁷ H. Böttiger: Ständiger Hunger nach Kartoffeln. In: Der Tagesspiegel, 15.8.1991, S.15
- ³⁸ Ezard Reuter als Vorsitzender des Galerievereins im Faltblatt von 1991.
- ³⁹ W. Grasskamp: Der Klüngel und die Neunerbande. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24.11.1990, Bilder und Zeiten
- ⁴⁰ E.B.: Kölner Generäle. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 6.12.1990, S.33
- ⁴¹ M. Hüllenkremer: Die Frau ohne Furcht. In: Die Zeit, 30.11.1990, S.74
- ⁴² H. Borger: Eckpfeiler der Kulturpolitik. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 4.12.1990, S.B 32
- ⁴³ Museumsdienst Köln: Museumsstadt Köln. o.J.
- ⁴⁴ R. Wyrwoll: Vom Künstler zum Museumspraktiker. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 5.6.1991, S.36
- ⁴⁵ Kölner Doppelmuseum fünf Jahre im Neubau. In: Der Tagesspiegel, 14.8.1991, S.17
- ⁴⁶ H. Borger: Eckpfeiler der Kulturpolitik. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 4.12.1990, S.B 32
- ⁴⁷ M. Horx: Ein bißchen traurig, aber auch sehr erleichtert. In: Der Tagesspiegel, 11.8.1991, S.19
- ⁴⁸ G. Rühle: Das Kreuz mit Frankfurt. In: Merian Frankfurt 7.7.1991, S.16-38
- ⁴⁹ G. Rühle, ebda., S.33
- ⁵⁰ Vgl. E. Beaucamp: Rückblick - elegisch. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 8.10.1991, S.33
- ⁵¹ H.J. Müller: Die große Abschiebe. In: Die Zeit, 19.10.1990, S.81
- ⁵² Auf das Deutsche Werbemuseum, das es in Frankfurt auch geben soll, sind wir leider erst im Nachhinein über einen Spiegel-Artikel aufmerksam geworden: Kabinett des Grauen. In: Der Spiegel Nr.47, 1990, S.283-286. Es ist auch weder verzeichnet in

Museen in Hessen. Frankfurt a.M. 1990 noch im städtischen Museums-Prospekt.

⁵³ F. Lerner: Ein Werk beständigen Gemeinsinnes. Der Kunstgewerbeverein zu Frankfurt am Main und sein Museum. Broschüre o.J., ausliegend im Kunstgewerbemuseum

⁵⁴ C. Huther: Die Zeit der Kleinarbeit. In: Der Tagesspiegel, 16.3.1991, Feuilleton S.4

⁵⁵ E. Roelcke: Die Kunst, die Stadt und das Geld. In: Die Zeit, 7.12.1990, S.65

⁵⁶ N. Bernau: Der Berliner Museumskrieg ist älter, als man denkt. In: Der Tagesspiegel, 1.12.1991, S.24

⁵⁷ A. Borchard: Auch die Mini-Republik gehört zu Europa. In: Der Tagesspiegel, 29.8.1991, S.26

⁵⁸ A. Kuhlmann: Das Museum als moralische Anstalt. In: Der Tagesspiegel, 6.7.1991, S.13

⁵⁹ G. Gottmann: Die Verwüstung einer technischen Kulturlandschaft. In: Der Tagesspiegel, 26.5.1991, S.21

⁶⁰ Arbeitskreis Berliner Regionalmuseen: Berliner Heimatmuseen. Zwölf Wege in die Stadtgeschichte. Berlin 1989

⁶¹ S. Anm. 66

⁶² W. Jung: Ein Fest im Museum. In: Der Tagesspiegel, 24.11.1991, S.II

⁶³ Bürokratisierung. Borger kritisiert Museumspolitik. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 5.12.1990

⁶⁴ J. v. Uthmann: Talfahrt. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 13.9.1991, S.33

⁶⁵ P. Kotler: Marketing für Nonprofit-Organisationen. Stuttgart 1978

⁶⁶ P. Schuck-Wersig, M. Schneider, G. Wersig: Wirksamkeit öffentlichkeitsbezogener Maßnahmen für Museen und kulturelle Ausstellungen. 2. erw. Aufl. Berlin 1989 (= Materialien aus dem Institut für Museumskunde, Heft 21)

⁶⁷ Zahlen über Kunstaussstellungen. In: Der Tagesspiegel, 10.12.1991, S.17

⁶⁸ Vgl. F. Figge: Marktnischenstrategien von Museen - eine kritische Analyse. Diplomarbeit Freie Universität Berlin 1990

⁶⁹ Vgl. z.B. B.S. Frey, W.W. Pommerehne: Eine ökonomische Analyse des Museums. (Übersetzung aus dem Englischen von S. Pan als Manuskript). Original erschienen in: W.S. Hendon; J.L. Shanahan; A.J. MacDonald (Hrsg.): Economic Policy for the Arts. Cambridge, Mass. 1980, S.248-259

⁷⁰ B. v. Loeffelholz: Plutokraten verstehen etwas von den Genüssen des Lebens. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15.12.1990, S.27

⁷¹ Vgl. T. Köstlin: Die Kulturhoheit des Bundes. Berlin 1991 (= Tübinger Schriften zum Staats- und Verwaltungsrecht Bd.3)

Verzeichnis der besuchten Museen

Diejenigen Museen, die uns die Gelegenheit zu einem Gespräch gaben, sind mit einem Stern markiert.

FRANKREICH

Lyon

ELAC - Espace Lyonnais d'Art Contemporain
Musée d'Art Contemporain
Musée des Arts Décoratifs
Musée des Beaux-Arts
Musée Historique de Lyon und Musée de la Marionnette
Musée Historique des Tissus

Marseille

Chambre de Commerce et d'Industrie de Marseille
Musée des Beaux-Arts
Musée Cantini
Musée des Docks Romains
Musée Grobet-Labadié
Musée d'Histoire de Marseille
Musée d'Histoire Naturelle
Musée de la Vieille Charité
Musée du Vieux-Marseille

Paris

Centre Georges Pompidou
Forum des Halles
Jardin des Plantes, Muséum d'Histoire Naturelle
La Père Lachaise
La Villette, Cité des Sciences et de l'Industrie*
Louvre
Musée de l'Holographie*

Musée de la Mode et du Costume*
Musée d'Orsay

Poitiers

Baptistère Saint-Jean
Hypogée des Dunes
Maison des Sciences et des Techniques
Musée de l'Art Populaire, Musée Chez Manuel
Musée Rupert-de-Chièvres
Musée Saint-Croix

Toulouse

Musée des Augustins
Musée Georges Labit
Musée d'Histoire Naturelle
Musée Paul Dupuy
Musée Saint-Raymond
Réfectoire des Jacobins/Musée d'Art Moderne

Tours

Château Royal
Hôtel Gouin
Musée des Beaux-Arts*
Musée du Compagnonnage
Musée de Vins de Touraine

GROSSBRITANNIEN

London

Kew Gardens
London Transport Museum*
Museum of Garden History
Museum of London*
Museum of the Moving Images*
National Gallery
National Maritime Museum
The Natural History Museum
Victoria & Albert Museum*

Glasgow

Art Gallery & Museum Kelvingrove
Burrell Collection
Hunterian Museum & Mackintosh House
Museum of Transport

Bristol

Arnolfini
Bristol Zoo and Gardens
City Museum and Art Gallery*
The Exploratory

Harveys Wine Museum
Museum of Industry

Liverpool

Beatles Story
Liverpool Museum
Merseyside Maritime Museum
Merseyside Museum of Labour History
Tate Gallery
Walker Art Gallery

York

Clifford's Tower
Fairfax House
Jorvik Viking Centre
Merchant Adventurer's Hall
Treasurer's House
York Castle Museum
York City Art Gallery
The York Story
Yorkshire Museum

DEUTSCHLAND

Berlin

Da die Autoren in Berlin leben, erübrigt sich ein Verzeichnis der besuchten Berliner Museen.

Essen

Deutsches Plakatmuseum
Folkwang-Museum
Ruhrland-Museum*
Villa Hügel

Frankfurt am Main

Deutsches Architektur-Museum
Deutsches Filmmuseum
Deutsches Postmuseum
Historisches Museum
Jüdisches Museum
Kunsthalle Schirn
Museum für Kunsthandwerk
Museum für Moderne Kunst
Senckenberg-Museum
Städelsches Kunstinstitut und Städtische Galerie
Völkerkundemuseum

Köln

Kölnisches Stadtmuseum
Museum für Angewandte Kunst
Museum für Holographie & neue visuelle Medien
Museum Ludwig

Rautenstrauch-Joest-Museum
Römisch-Germanisches Museum
Wallraf-Richartz-Museum

Konstanz

Bodensee-Naturmuseum
Rosgartenmuseum*

Meersburg

Deutsches Zeitungsmuseum*
Altes Schloß Burgmuseum
Neues Schloß mit Dornier-Museum

München

BMW-Museum
Deutsches Museum*
Münchner Stadtmuseum
ZAM Zentrum für außergewöhnliche Museen

Stuttgart

Linden-Museum
Naturkunde-Museum "Museum am Löwentor"
Württembergisches Landesmuseum Altes Schloß

VERÖFFENTLICHUNGEN AUS DEM INSTITUT FÜR MUSEUMSKUNDE

Staatliche Museen Preußischer Kulturbesitz

MATERIALIEN AUS DEM INSTITUT FÜR MUSEUMSKUNDE

(zu beziehen durch: Institut für Museumskunde, In der Halde 1, D - 1000 Berlin 33)

- Heft 1 - 3 in einem Band (2. Aufl. 1984):
Heft 1: Christof Wolters
Benutzerhandbuch Datenerfassung und Datenkorrektur
(215 S.) VERGRIFFEN
- Heft 2: Peter - Georg Hausmann
Beispiele von Korrekturprodukten
Beiheft zum Benutzerhandbuch Datenerfassung und Datenkorrektur
(125 S.) VERGRIFFEN
- 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.) VERGRIFFEN
- Heft 4 **Erhebung der Besuchszahlen**
an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West)
für das Jahr 1981
Berlin 1982 (30 S.)
- 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)
für das Jahr 1982
Berlin 1983 (25 S.)
- 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)
für das Jahr 1983
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.) VERGRIFFEN
- Heft 10 **Eintrittsgeld und Besuchsentwicklung an Museen**
der Bundesrepublik Deutschland mit Berlin (West)
Berlin 1984 (36 S.)

- 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.) erw. Neuauflage Heft 20
- Heft 13 Carlos Saro und Christof Wolters
Handbuch Datenerfassung - Kleine Museen
Berlin 1985 (209 S. und 140 S. Anhang) VERGRIFFEN
(wird in dieser Form nicht neu aufgelegt)
- 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
Including an English Summary
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 VERGRIFFEN
- Heft 19 **Bibliographie - Report 1987 zu den Gebieten Museologie, Museumspädagogik und Museumsdidaktik**
Berlin 1987 (203 S.)
ISSN 0931-7961 Heft 19 VERGRIFFEN
(erweiterte Neuauflage Heft 29)
- 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
Berlin 1988 (64 S.) erweiterte Neuauflage 1989
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 und 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
- Heft 26 Andrea Prehn
Versicherung in Museen und Ausstellungen
 Berlin 1989 (103 S.)
 ISSN 0931-7961 Heft 26
- Heft 27 Annette Noschka-Roos, Monika Hagedorn-Saupe
Museumspädagogik in Zahlen - Erhebungsjahr 1988
 Berlin 1989 (77 S.)
 ISSN 0931-7961 Heft 27
- Heft 28 **Erhebung der Besuchszahlen**
 an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West)
 für das Jahr 1988
 Including an English Summary
 Berlin 1989 (56 S.)
 ISSN 0931-7961 Heft 28 VERGRIFFEN
- Heft 29 **Bibliographie - Report 1987 zu den Gebieten Museologie,**
Museumspädagogik und Museumsdidaktik
 mit referierendem Bibliographie - Teil
 zum Sachgebiet Besucherforschung
 Berlin 1989 (289 S.)
 ISSN 0931-7961 Heft 29 VERGRIFFEN
- Heft 30 Jane Sunderland und Lenore Sarasan
Was muß man alles tun, um den Computer
im Museum erfolgreich einzusetzen?
 Mit einer Einleitung von Christof Wolters
 Berlin 1989 (79 S.)
 ISSN 0931-7961 Heft 30

- Heft 31 **Erhebung der Besuchszahlen**
 an den Museen der Bundesrepublik Deutschland samt Berlin (West) mit
 Besuchszahlenangaben zu den Museen der (ehemaligen) DDR
 für das Jahr 1989
 Berlin 1990 (64 S.)
 ISSN 0931-7961 Heft 31
- Heft 32 Hans-Joachim Klein und Barbara Wüsthoff-Schäfer
Inszenierung an Museen und ihre Wirkung auf Besucher
 Karlsruhe 1990 (141 S.)
 ISSN 0931-7961 Heft 32
- Heft 33 Christof Wolters
**Wie muß man seine Daten formulieren bzw. strukturieren,
 damit ein Computer etwas Vernünftiges damit anfangen kann ?**
 Berlin 1991 (133 S., 64 Abb.)
 ISSN 0931-7961 Heft 33
- Heft 34 **Erhebung der Besuchszahlen**
 an den Museen der Bundesrepublik Deutschland
 für das Jahr 1990
 Berlin 1991 (80 S.)
 ISSN 0931-7961 Heft 34
- Heft 35 Sigrid Heinze / Andreas Ludwig
**Geschichtsvermittlung und Ausstellungsplanung
 in Heimatmuseen - eine empirische Studie in Berlin**
 Berlin 1992 (234 S.)
 ISSN 0931-7961 Heft 35
- Heft 36 **Erhebung der Besuchszahlen**
 an den Museen der Bundesrepublik Deutschland
 für das Jahr 1991
 Berlin 1992 (80 S.)
 ISSN 0931-7961 Heft 36
- Heft 37 Petra Schuck-Wersig, Gernot Wersig
**Museen und Marketing in Europa. Großstädtische Museen
 zwischen Administration und Markt**
 Berlin 1992 (147 S.)
 ISSN 0931-7961 Heft 37

BERLINER SCHRIFTEN ZUR MUSEUMSKUNDE

Bei Bezug über das Institut für Museumskunde (Bestellkarte) räumen die Verlage einen Rabatt ein.

Band 1-7 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 1980 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 Wolfger 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
- Bd. 7 Martin Roth
Heimatmuseum
Zur Geschichte einer deutschen Institution
ISBN 3-7861-1452-8

Zu beziehen über den Buchhandel:

- Bd. 8 Hans-Joachim Klein
Der gläserne Besucher
Publikumsstrukturen einer Museumslandschaft
ISBN 3-7861-1452-8

WEITERE PUBLIKATIONEN

Zu beziehen durch Bleicher Verlag, Gerlingen:

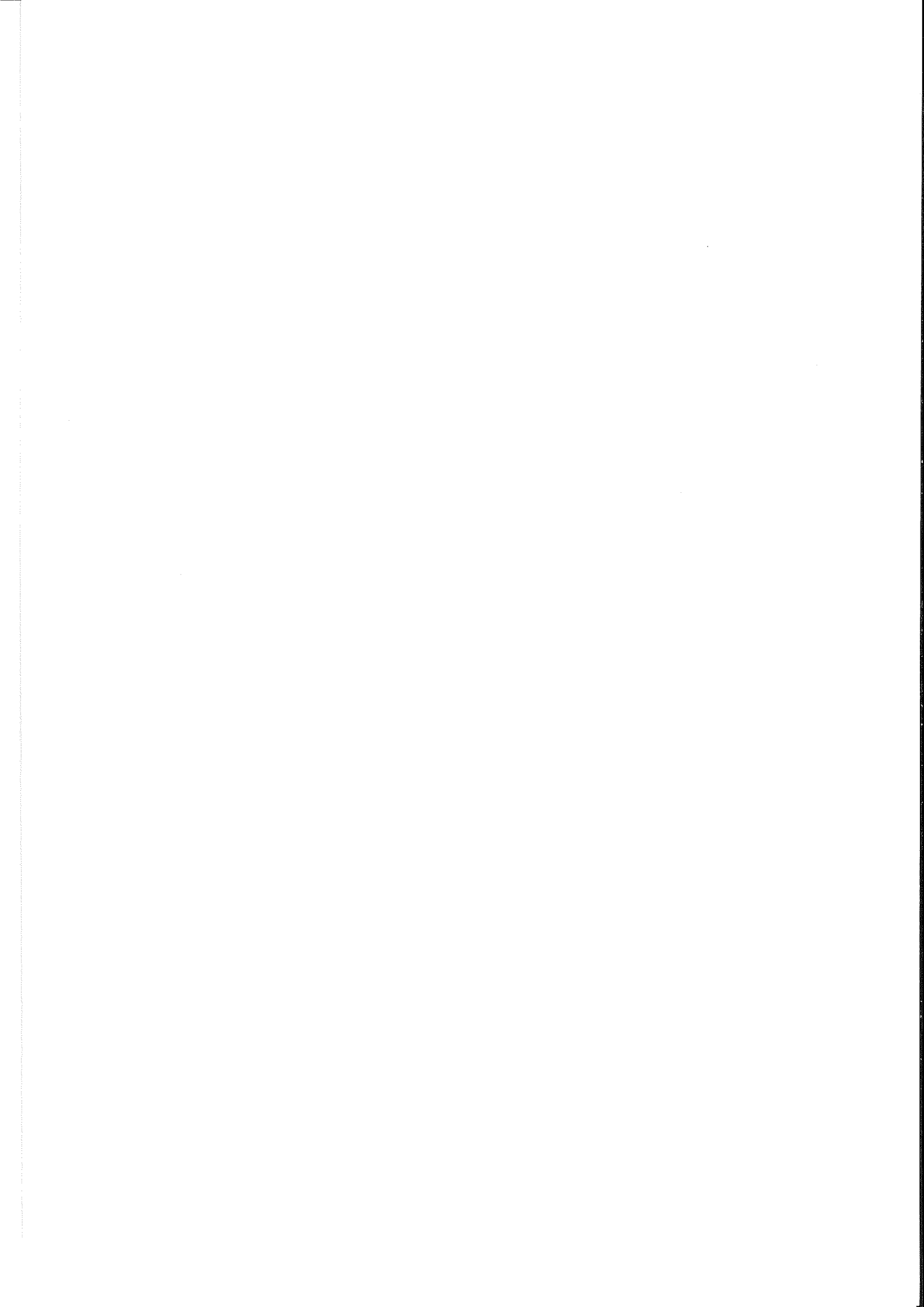
Robert Bosch Stiftung (Hrsg.)
Kunstförderung - Steuerstaat und Ökonomie
Beiträge zu einem Kolloquium der Robert Bosch Stiftung und der
Stiftung Preußischer Kulturbesitz
Gerlingen 1987
ISBN 3-88350-580-3

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
Museumskunde, Berlin und der Robert Bosch Stiftung, Stuttgart
VERGRIFFEN

Zu beziehen über das Institut für Museumskunde, Berlin:

Landesstelle für Museumsbetreuung in Zusammenarbeit mit dem
Museumsverband Baden-Württemberg e.V. (Hrsg.)
Christof Wolters
**Vorschläge zur Planung zentraler Dienstleistungen für Museen
in der Bundesrepublik Deutschland und Berlin (West)**
in: Museumsblatt 2, 1990, S. 6-26.



S | M
P | K

ISSN 0931-7961 Heft 37

Materialien aus dem **Institut für Museumskunde**