

"Per alcuni un museo, per altri un'oasi". Strategie di ampliamento dei pubblici museali: l'esempio dello Städel Museum di Francoforte

Nicoletta Gazzeri

L'arrivo di Max Hollein come Direttore dello Städel Museum di Francoforte, nel 2006, secondo la testimonianza di molti ha rinnovato in profondità il profilo e le politiche gestionali dell'istituto, imprimendo un accelerato rinnovamento soprattutto alle scelte di immagine del museo e all'offerta culturale ed educativa che ad esso fa capo. L'impressione che oggi si riceve, varcando la porta di quello che è uno dei più celebri e autorevoli musei di Germania, è di un'istituzione dinamica e portatrice di una capacità progettuale e produttiva che guarda al futuro.

I tre incontri avuti dalla scrivente con i responsabili delle Direzioni Marketing, Relazioni pubbliche e Attività educative dello Städel Museum alla data del 24 aprile 2008 consentono di delineare il quadro che segue.

Le linee portanti del rinnovamento avviato negli ultimi anni possono riassumersi in:

1. avvio di una integrazione delle politiche di marketing, comunicazione e fund raising tra Städel Museum, Liebieg Haus e Shirn Kunsthalle
2. revisione complessiva del profilo di immagine e delle strategie di marketing dello Städel Museum
3. avvio di una decisa politica di potenziamento dell'offerta culturale ai diversi pubblici e di outreach, secondo una coerente strategia

1. Integrazione funzionale tra Städel Museum, Liebieg Haus e Shirn Kunsthalle

Al fine di integrare e potenziare la rispettiva offerta culturale, Städel Museum e Shirn Kunsthalle, lo spazio espositivo più importante della città di Francoforte, hanno unificato interamente i loro uffici per i rapporti con la stampa, le relazioni esterne ed il *fund raising*, sulla base di una collaborazione assai stretta che si radica nel ruolo di "museo della città" dello Städel, che custodisce importanti collezioni di proprietà della città di Francoforte.

Su queste stesse premesse, la città ha affidato allo Städel Institut la gestione del Liebieg Haus, il vicino museo civico dedicato alle arti plastiche. Programmazione culturale ed educativa dei due istituti sono state unificate in capo agli stessi uffici, mentre la programmazione culturale dello Städel e quella della Shirn procedono autonomamente sulla base di uno stretto coordinamento.

2. Una nuova strategia di comunicazione e marketing dello Städel Museum

Fondato nel 1816 con un lascito testamentario di Johann Friederich Städel, un ricco mercante francofortese, lo Städelches Kunstinstitut ha dall'inizio unito due funzioni: la creazione di un'accademia per giovani artisti, ancora oggi esistente e attiva (www.staedelschule.de) e l'apertura al pubblico delle ricche collezioni artistiche del fondatore. Col tempo queste ultime, accresciute grazie ad acquisti dell'istituto e della città di Francoforte, si sono emancipate dall'istituto scolastico dando vita ad un'istituzione autonoma, governata però ancora, secondo le volontà testamentarie di J. Städel, in forma totalmente privata. L'istituto ha un'amministrazione formata da cinque componenti nominati a titolo individuale e non è, di conseguenza, partecipato in alcun modo dagli enti pubblici con i quali pure collabora e da cui riceve una quota ragguardevole, seppure minoritaria, delle sue entrate.

L'avvio della direzione Hollein ha visto un forte investimento in termini di marketing, rivolto sia a potenziare la fruizione del museo, sia a rinnovare e rafforzare l'immagine e il *brand*. Il nuovo profilo dell'istituto e il posizionamento cui esso ambisce è intrinsecamente legato al rinnovato profilo di offerta che vuole fare dello Städel un museo aperto e capace di generare interesse per ogni tipo di pubblico. Secondo l'espressione usata da Chantal Eschenfelder, responsabile della Direzione per le attività educative, lo Städel intende "restituire valore per il finanziamento pubblico che riceve" e deve, quindi, poter essere percepito come un museo "dei" cittadini di Francoforte e del Land Essen.

La strategia di marketing avviata dalla nuova direzione - come illustrata da Kersten Schulteis, responsabile marketing per lo SM, il Liebieg Haus e la Shirn Kunsthalle - risponde, dunque, a tre obiettivi fondamentali: allargare l'utenza del museo, moltiplicare la frequenza di utilizzo dei visitatori esistenti dando loro più opportunità di ritorno nel museo, infine rafforzare la penetrazione e l'attrattiva del marchio dello SM, essenzialmente a livello nazionale.

Per conseguire questi obiettivi, tre sono le linee di azione emerse con evidenza nella conversazione avuta con Mrs. Shultheis:

a. una forte attenzione alla **segmentazione dei pubblici** del museo, cui indirizzare **azioni il più possibile mirate e "su misura"**. Ogni comunicazione che dal museo voglia raggiungere i suoi pubblici, così come ogni proposta culturale parte, cioè, dalla premessa di una diversità irriducibile delle motivazioni, delle precedenti esperienze e della formazione culturale, infine degli orizzonti di attese e interessi di gruppi di potenziali utenti eterogenei quanto, in partenza, ugualmente degni di considerazione. Le ricadute più notevoli di questa linea di azione si registrano sul terreno dell'offerta culturale ed educativa del museo, che si segnala come uno degli elementi distintivi della nuova stagione dello SM (si veda al punto 3).

b. una considerazione globale della **comunicazione** museale, a tutti i livelli - tanto la comunicazione promozionale e istituzionale, quanto quella interna al museo, con finalità culturali/educative - come di un **insieme coerente** con le strategie del museo in merito alla relazione con i suoi diversi pubblici. La comunicazione museale è, cioè, un insieme progettato in ogni sua parte per rispondere all'esigenza di **un allargamento delle possibilità di accesso e di fruizione culturale** del museo e la sua efficacia viene misurata con molta attenzione nelle indagini sul pubblico.

Il museo stesso deve entrare in relazione con le sue differenziate utenze **comunicando in modo trasparente la propria identità**, la responsabilità verso le collezioni che conserva e la storia di cui queste sono il frutto e le proprie strategie di messa in valore delle collezioni stesse. Con le parole stesse della Direzione del museo, il museo deve "collocare le collezioni nel loro contesto (*putting the collections into context*)" ed a tale scopo gli ambienti di ingresso - il vano scale, la Rotonda - e gli spazi per le esposizioni temporanee ubicati in più punti dell'edificio "devono essere visti come la spina dorsale programmatica della nuova identità del museo (*should be seen as the programmatic backbone of the institution's identity*)": nel vano scale è esposta in modo problematico la nascita e la storia stessa dell'istituzione, mentre la Rotonda e gli spazi espositivi si candidano ad ospitare, oltre alle grandi mostre di richiamo per il numero e il valore delle opere esposte, mostre a rotazione che, presenti simultaneamente su più temi e su più nuclei delle collezioni, illustrano di volta in volta i pezzi su cui si sono prodotte nuove conoscenze (con catalogo in due lingue), ovvero un'opera del museo scelta a rotazione e sottoposta all'analisi incrociata di più prospettive disciplinari e critiche.

Alcune, ulteriori applicazioni di questa filosofia di azione meritano di essere ricordate. La **comunicazione interna al museo** ed esplicativa rispetto ad oggetti e raccolte è stata riprogettata scrivendo testi di non più di 100 parole, nei quali l'approccio ai contenuti è stato mantenuto su un piano intenzionalmente non specialistico e il linguaggio è comprensibile da tutti. Oggi nello Städel un aspetto che colpisce è l'utilizzo che in alcuni ambienti espositivi - nel contesto di un museo per molti aspetti classico - si fa delle scritte a parete, come mediazione anche molto problematica e interlocutoria ai significati degli oggetti esposti e, nel vano delle scale di accesso, alla comprensione della storia stessa del museo. I pannelli esplicativi - presenti non in ogni sala, sotto forma sia fissa sia di schede mobili - non enfatizzano un approccio soltanto storico-critico alle opere esposte, ma di volta in volta sfumano anche altri valori degli oggetti, siano essi estetici, espressivi, simbolici o latamente umani. Supporti e stili cambiano a seconda che si tratti delle sale permanenti, che conservano una veste sobriamente classica, o delle sale per esposizioni temporanee, dove la comunicazione si affida anche a scritte a matita sulle pareti, fotocopie e buste di plastica appese ai muri e perde ogni solennità.

Le audioguide sono un altro elemento distintivo. Ne sono state progettate sette, sulla base di sette itinerari che coprono sia i capolavori del museo, sia diverse prospettive tematiche (il territorio di Francoforte, la fede, la storia, le tecniche artistiche, "potere" ed efficacia dell'arte, ed inoltre un itinerario per bambini), ciascuno dei quali è illustrato dalla voce di noti personaggi della scena pubblica o dello spettacolo.

La **comunicazione promozionale** deve, a sua volta, realizzare il non facile obiettivo di salvaguardare quanto appartiene all'immagine di un museo noto per le sue superbe collezioni e per l'alto profilo scientifico delle sue iniziative e, al tempo stesso, comunicare in modo semplice e diretto le varie possibilità di un approccio emozionale, versatile, sempre rinnovato che le collezioni del museo consentono ai diversi profili di utenti. L'esempio più significativo viene, forse, dalla comunicazione al pubblico prodotta per il vicino Liebieg Haus, di cui lo Städel ha assunto la gestione: un museo di scultura, che soffriva fino ad oggi di un'immagine tendenzialmente vecchia e poco attrattiva e non era quasi visitato, malgrado le sue collezioni di grande valore. La comunicazione esterna, affidata tra il resto ai grandi pannelli e manifesti che tappezzano ponti e banchine sul Meno di fronte ai due musei, verte inequivocabilmente su di un approccio di tipo emozionale ed anche ironico a collezioni di cui è la qualità estetico-sensoriale ad essere posta in risalto. I messaggi sono assai chiari: "Per alcuni un museo, per altri un'oasi", "Ci prendiamo cura di ogni corpo" (slogan utilizzato per una sensuosa riproduzione dell'Apollo del Belvedere) e simili intendono proporre un approccio non erudito e non storico ad oggetti proposti in questo caso come pretesti in sé per la visita, mentre lo spazio museale è a sua volta "svestito", nel primo slogan, di una connotazione tradizionale e istituzionale per essere proposto ad una fruizione molto intima e a misura di interessi personali e interiori del visitatore.

Infine, la previsione di sviluppo della **comunicazione via Internet** va nel senso di consentire al pubblico un approccio personalizzato, interattivo e dialogico con le istituzioni e con gli altri utenti secondo le direttive di crescita del Web 2.0. Il sito del Liebieg Haus (www.liebieghaus.de) è già attrezzato su di una piattaforma interattiva, che sarà presto estesa alle altre istituzioni partner, e che prevede la possibilità di selezionare i contenuti di informazione visualizzati in base ai propri interessi, creare il proprio calendario e condividere con la comunità di utenti segnalazioni e commenti.

c. la costruzione di **partnership**, più che di semplici rapporti di sponsorizzazione, con soggetti attivi a livello territoriale: non soltanto i grandi gruppi industriali e bancari, da sempre associati come finanziatori alla vita del museo (che alcuni gruppi e alcune dinastie economiche francofortesi sentono un po', tradizionalmente, come il "loro" istituto), ma soggetti economici e soggetti attivi nella sfera sociale, per progetti che si rinnovano ad ogni mostra e ad ogni programma. Ad esempio, per la mostra attualmente in corso, "La magia degli oggetti", dedicata alla storia della natura morta si sono avviate collaborazioni con i produttori di vino del Land (che hanno avviato una linea di bottiglie dedicate all'evento), mentre per la mostra blockbuster dedicata a Lucas Cranach lo scorso autunno-inverno 2007-2008 si è coinvolta una catena di supermercati biologici diffusi in tutta la Germania. Con questi ultimi si è prodotta una collaborazione che ha condotto ad una sorta di scambio di immagine: il museo ha fornito una consulenza per progettare vetrine dedicate a Lucas Cranach che ogni supermercato della catena ha realizzato al suo interno, esponendo oltre a ciò pieghevoli promozionali della mostra appositamente realizzati in accordo tra il museo e lo sponsor. In questo modo si sono avvicinate al museo fasce di pubblico di norma estranee alle sue iniziative.

Una linea analoga è tenuta per i rapporti con la stampa. L'Ufficio Stampa e Relazioni Pubbliche dello Staedel, integrato con quello della Shirn Kunsthalle e del Liebieg Haus come sopra spiegato, si propone di norma, accanto alla comunicazione ai media di singole iniziative, l'avvio e la conduzione di progetti comuni che creino intorno alle tre istituzioni un'attenzione costante e non limitata agli eventi di maggiore attrattiva: ad esempio la produzione di inserti a stampa, rubriche periodiche su settimanali e quotidiani, interviste e articoli sul *backstage* del museo che raccontino anche le personalità di chi ci lavora, filmati destinati ad emittenti televisive, eccetera (fonte: Dorothea Apovnik, Responsabile Press and Public Relations di Städel Museum e Shirn Kunsthalle).

Il perseguimento di una strategia di marketing ambiziosa come quella qui illustrata si compie in effetti in una costante ricerca di equilibrio tra le finalità di ordine culturale e istituzionale, corrispondenti all'obiettivo di un allargamento dei pubblici sopra citato, e la sostenibilità dei costi di esercizio che se ne generano. Per questo, al programma di attività e di iniziative culturali si affianca una solida strategia di *fund raising* orientata, come sopra illustrato, a moltiplicare e differenziare le alleanze e le partnership per garantire la copertura economica ad ogni progetto, diversamente insostenibile.

3. Potenziamento dell'offerta culturale ai diversi pubblici e strategie di outreach

L'aspetto forse più interessante della nuova stagione dello Städel, per la qualità ed il carattere innovativo delle soluzioni adottate, è quello che riguarda il complesso delle opportunità di tipo culturale ed educativo che Städel e istituzioni partner hanno messo in offerta per un'ampia gamma di pubblici.

L'offerta delle visite guidate e delle attività didattiche all'interno dei tre centri (Städel, Liebieg e Shirn) è diversificata anche nelle proposte rivolte ad un pubblico indifferenziato. Oltre alla tradizionale visita guidata di tipo "frontale", in cui i visitatori sono passivi, sono programmate ad esempio visite "*in team*", in cui sono le guide a porre domande per un esercizio partecipato di osservazione e analisi delle opere cui i visitatori partecipano divisi in gruppi: il risultato è un dibattito molto partecipe, al quale le guide danno il contributo della loro formazione su di un piede di parità con i visitatori.

Visite serali, accompagnate da esperti o a turno dai curatori e dal restante personale tecnico e scientifico del museo, conferenze sull'"opera del mese", presentazioni di opere delle raccolte condotte da teologi e storici dell'arte a confronto, visite brevi tipo "*sneak*" per un "assaggio" dell'esperienza artistica nei suoi aspetti più invitanti e sorprendenti son tra le proposte che diversificano l'offerta del museo verso i suoi pubblici generici, cui si uniscono iniziative dirette a target più mirati.

Schematizzando, con la certezza di farne un elenco per difetto, si possono citare, approfondendo gli esempi più originali:

a. bambini e famiglie

Ad essi si rivolge una ricca gamma di attività lungo l'arco della settimana, che comprende fra il resto laboratori, workshop, visite narrative, visite di bambini accompagnati da bambini nelle vesti di guida (anche in tre lingue straniere), incontri con gli artisti, con teologi che esplorano i significati religiosi dell'arte, e (per i più grandicelli) laboratori di contenuto museologico che vertono su spazi e funzioni del museo. Attività speciali sono previste durante le feste e le ferie estive. Grazie ad una sponsorizzazione JPMorgan, ai bambini è offerta la possibilità di iscriversi ad un club, il **KinderKunstKlub**, che propone attività specifiche all'interno dello SM, del Liebieg Haus e della Shirn Kunsthalle.

b. scuole

Oggetto, come consueto, di una ricca programmazione didattica.

c. studenti di provenienza sociale marginale

Ad essi si rivolgono progetti specifici, con finanziamenti dedicati. Ad esempio, nel quadro del KinderKunstKlub un'azione specifica è portata in due scuole primarie di quartieri poveri a forte densità di immigrazione, che prevede l'iscrizione gratuita al Klub e attività durevoli nelle classi con il personale del museo, seguite da una mostra. Una esplicita attenzione è rivolta a non mescolare l'offerta culturale ed educativa generica del museo con le finalità di inclusione culturale e sociale, che sono oggetto di progetti specifici in cui è un fattore di successo l'affiancamento dei destinatari, sulla base di esigenze specifiche e su obiettivi a medio-lungo termine.

d. adolescenti (non coinvolti in attività scolastiche)

Il pubblico adolescente rappresenta per ogni museo un target particolarmente critico e distante. Ad esso lo SM destina un'attività che si segnala per la sua originalità e per l'approccio di *outreach*, volto a raggiungere gli adolescenti sul terreno ad essi più congeniale, ovvero quello della ricerca e della determinazione del sé. Si tratta della **Sommerakademie**, sperimentata nel 2007 con 75 partecipanti ed ora in attesa di una replica che porterà il numero dei giovani coinvolti a circa 270.

Il progetto prevede lo svolgimento, negli ambienti dello Shirn Kunsthalle e dello Städel, di una settimana estiva di workshop basati sulla scoperta di chi si è, cosa si è in grado di fare, come ci si rappresenta e comunica nella società: un percorso assistito, oltre che dal personale del museo, da attori e studenti di

psicologia, nonché da testimoni celebri della scena artistica e dello spettacolo interpellati per raccontare di sé e delle proprie biografie. Laboratori, sale, opere del museo sono i fondali tra i quali compiere esperienze di traduzione artistica del sé, teatroterapia, espressione corporea, giochi di ruolo, soluzione dei conflitti culturali e personali. Gli uffici del museo - con i loro responsabili, coinvolti per una volta nella simulazione - diventano il teatro in cui i conflitti pertinenti alle professioni museali (ad esempio circa gli obiettivi concorrenti di diversi settori dell'istituto) vengono interpretati, analizzati e vissuti con i giovani, con lo scopo di accompagnare questi ultimi alla scoperta della dimensione lavorativa adulta e dell'ambiente museale nella fattispecie.

L'iniziativa ha raccolto un notevole successo e si presta ad essere analizzata come interessante modello di avvicinamento dei giovani all'ambiente museale, nel quale quest'ultimo, invece di essere posto (improbabilmente, dalla prospettiva dei giovani) al centro dell'interesse, diventa oggetto di un apprendimento marginale messo al servizio di uno obiettivo di crescita psicologica e cognitiva più immediato e decisivo per l'età dell'adolescenza - salvo porre le basi per un recupero di interesse per i musei che potrà compiersi in età adulta.

e. studenti universitari

L'iniziativa più collaudata è quella dello ***Studentenfutter*** (dal nome della frutta secca venduta come spuntino da sgranocchiare agli studenti sotto esami). Si tratta di un calendario di visite condotte da studenti universitari appositamente formati, per quanto non professionisti, e da questi rivolte ai colleghi di studio. Il taglio delle visite guidate è intenzionalmente provocatorio, l'argomento spesso piccante, e la modalità è dialogica e volta ad incoraggiare il confronto critico e aperto tra i partecipanti.

f. disoccupati, fasce marginali e a rischio

Vale ciò che si è detto sopra circa i progetti speciali con obiettivi di inserimento e recupero sociale. E' in atto una collaborazione con una casa di accoglienza per giovani con precedenti penali, sulla base di una progettazione a lungo termine di interventi che prevedono, in sostanza, un affiancamento ai giovani destinatari, a partire dalle loro biografie e dai loro interessi. Le esperienze artistiche e la visita al museo possono essere giocati, lungo tale percorso, sia come strumenti, sia come obiettivi di approcci conoscitivi a lungo termine che partono essenzialmente dal sé.

g. giovani adulti, lavoratori in orario serale

Il programma "***Art after work***", a cadenza mensile sulle tre sedi (SM, Shirn e Liebieg) combina visite serali delle collezioni o delle mostre temporanee con un drink e una successiva permanenza notturna nell'elegante caffè dello Städel Museum, lo Holbein Café. Ad esse possono abbinarsi serate musicali e *dj session*.

h. aziende

Per le aziende, su base di mercato o nel quadro di partnership con il museo, vengono offerte opportunità di visite a tema delle collezioni, laboratori e party nell'Holbein Café.

i. studenti di corsi di lingue straniere (adulti)

Il programma ***Art Talks*** prevede conferenze e visite guidate in inglese ed in spagnolo, tanto per gli stranieri madrelingua residenti a Francoforte, quanto per chi segue corsi di lingua e intende, per il tramite offerto dal museo, praticare la comprensione delle due lingue.

l. anziani

Il programma ***Kunstgenuss*** (Piacere dell'arte) associa alle visite a tema un momento successivo di riposo in uno spazio appartato nel caffè del museo, nel quale è possibile proseguire la conversazione con relatori e guide godendo, al tempo stesso, di una scelta di dolci da consumare in compagnia.

Uno strumento di fidelizzazione, oltre che di finanziamento del museo che ne deriva una quota consistente delle sue entrate, continua inoltre ad essere lo **Staedelsches Museums Verein**, ovvero l'Associazione di

Amici del Museo che esiste dal 1899, precisamente con lo scopo di rafforzare intorno all'istituzione l'interesse e il coinvolgimento di privati e cittadini. Dal 2003 il Verein ha creato al proprio interno una sezione giovanile, lo Städelclub, che sviluppa programmi autonomi.

Un risultato tangibile di questa politica d'insieme di apertura del museo verso pubblici diversificati e di ridisegno globale delle sue strategie di marketing è stato ottenuto già dal 2007, quindi al primo anno solare completo svoltosi sotto la direzione di Hollein, che ha visto lo SM salire a circa 270.000 visitatori annui con un aumento del 40% delle visite rispetto all'anno precedente.