

Hans Mangold

Tempora mutantur - Oder: Zeit zum Kurswechsel

Frau Ministerin, Herr Vorsitzender, verehrte Gäste, meine Damen und Herren,*)

tempora mutantur, die Zeiten ändern sich:

Viele von Ihnen sind alte Weggenossen, aber von denen, die vor 29 Jahren in Büdingen dabei waren, als Landeshauptmann Georg Häring a. D. mich zu seinem Nachfolger als Verbandsvorsitzender vorschlug, ist hier wohl nur noch Gisela Spruck anwesend. Für die anderen wirklich jahrzehntelangen Weggefährten grüße ich stellvertretend Harry Thomas, der im Verband unsere festeste Stütze war, und Dr. Bernhard Hoffmann, der als Kunstreferent des Ministeriums immer kritischer Partner und Freund in einem gewesen ist.

Zahlreicher sind von Jahr zu Jahr jüngere Gesichter, worüber ich mich natürlich freue. Doch nimmt von Jahrzehnt zu Jahrzehnt auch die Erinnerung daran ab,

- was die tragenden Motive für die Gründung des Verbandes waren,
- wie er sich weiterentwickelt und warum er sich dabei geändert hat,
- wieso gerade der Direktor der Hessischen Brandversicherungsanstalt sein Vorsitzender wurde und die Geschäftsstelle sich dort befindet, nicht aber beim Ministerium für Wissenschaft und Kunst oder bei einem Landesmuseum oder einem der großen Frankfurter Museen,
- warum der Vorstand aus nicht weniger als 21 Köpfen besteht, was bei rund 250 angeschlossenen Museen nicht sogleich einsichtig ist,
- ob die von der Satzung festgeschriebene Verbandsstruktur sich bewährt hat, ob sie die Arbeit der Museen und ihrer Helfer erleichtert, kurz, ob der Verband in dieser Struktur das Museumswesen in Hessen vorangebracht hat und die nicht leichte Aufgabe, Museumsträger, ehrenamtliche und hauptamtliche Museumskräfte von ganz unterschiedlichen Museumsarten und -größen bei sich zu integrieren, einigermaßen gelöst hat. Und von „Integration“ kann man ja nur sprechen, wenn das Ganze mehr als die Summe der Teile wird.

Zu diesen Fragen will ich mich als altes „Verbandsfossil“ äußern und dabei die Regel beachten, daß man über alles reden kann, nur nicht über 50 Minuten.

I.

Ehe ich aber die verbandsgeschichtliche Entwicklung darstelle und auf die Satzung als die tragende Rechtsnorm des Verbandes eingehe, die den Interessenausgleich nach innen und die Wirkungsmechanik der Organe nach außen regelt, lassen Sie mich bitte sagen:

*) Vortrag vor der Mitgliederversammlung des Hessischen Museumsverbandes am 12. September 1992 in Oberkaufungen

So wichtig, ja sogar spannend das alles z. B. für Historiker und Juristen ist, wollen wir doch nie vergessen, was noch viel wichtiger ist als jedes Verbandsgefüge oder die erreichten und ihm versagt gebliebenen Erfolge:

Es ist der mühe- und opfervolle dauernde Einsatz aller Museumskräfte, der hauptamtlichen wie auch der rund tausend ehrenamtlichen mit ihren vielen hunderttausenden von unbezahlten Arbeitsstunden pro Jahr, dem wir die immer weitergeführte Sammlung, Erhaltung, Erforschung und Vermittlung des gegenständlichen kulturellen Erbes verdanken, das für die Identität und Zukunftsorientierung der Lebenden in seiner allein im Museum möglichen konkreten Faßbarkeit, unmittelbaren Anschaulichkeit, Funktionsverdeutlichung und Ortsbezogenheit gänzlich unverzichtbar ist.

Und dieser hohe Einsatz aller hessischen Museumsleiter und Mitarbeiter, von denen auch im Blick auf andere Länder einige sogar Pilotleistungen von besonderem Rang geschaffen haben, verdient die Hochachtung und den öffentlichen Dank, für den Frau Ministerin Prof. Dr. Evelies Mayer vorhin so gute Worte gefunden hat, wahrlich.

Die öffentliche Anerkennung dieser Leistungen, aber ebenso die gegenseitige Anerkennung unter den Museumsleuten selbst, meine Damen und Herren, entscheidet auch darüber, ob in diesem aus lauter Individualitäten bestehenden Verband (den man auch ein aus Solisten bestehendes Orchester nennen könnte) ein wirkliches Zusammengehörigkeitsgefühl entsteht! Und erst mit diesem gewinnt der Verband, wie es ihm in den vergangenen Jahrzehnten auch gelungen ist, die ausreichende Stärke und Wirkungskraft nach außen, die Voraussetzung jedes dauerhaften Erfolges ist.

Wenn ich das an den Anfang stelle, dann nicht, um Sie in listiger Weise ein wenig günstiger zu stimmen für das, was ich Ihnen als Stoff zum Nachdenken über die künftige Verbandsstruktur an die Hand geben möchte, sondern weil es eine Lebensfrage für den Verband ist, daß er auch diese Wurzel seiner Kraft beachtet. Und es paßt gut dazu, daß ich heute zwei Männer mit wirklichen Pilotleistungen nennen kann, denen wir als Verband nach meinem Gefühl dafür noch immer nicht genug gedankt haben: Dr. Peter Schirmbeck und Dieter Freiherr von Andrian-Werburg – denn ohne sie hätte sich das Museumswesen Hessens in den letzten Jahrzehnten nicht so konsequent nach vorn entwickelt.

Kaufen Sie sich die Kataloge der neuen Abteilungen des Museums Rüsselsheim „Mensch und Natur“ und „Urgeschichte bis Römerzeit“, dann sehen Sie, wie Peter Schirmbeck aus seinem Museum eine „aktuelle Fragestunde für Menschen von heute“ macht, die darin Erkenntnisse und Antworten auch auf ihre Probleme finden. Und fragen Sie sich einmal, wo viele unserer nordhessischen Museen noch immer stünden, wenn ihre Neugestaltung nicht von Dieter von Andrian in so unvergleichlich einfühlsamer Weise und dazu für einen Stundenlohn übernommen worden wäre, zu dem andere Architekten und Innenarchitekten noch nicht einmal zu denken anfangen! Indem ich beiden von dieser Stelle herzliche Genesungswünsche sende, wollen wir ihnen zugleich für ihre Pionierleistungen aufrichtigen Dank sagen. Danke, Peter Schirmbeck, Danke Dieter von Andrian!

II.

Nun zum Thema und zu den eingangs gestellten Fragen. Wer vorwärts schreitet, muß wissen, woher er kommt und wohin er will; er sollte wissen, was er will und warum er gerade diese Richtung gewählt hat.

Um zu prüfen, ob er die Richtung eingehalten hat, muß er dann von Zeit zu Zeit zurückschauen. Dann kann es auch Gründe geben, die Richtung zu ändern. *Tempora mutantur et nos in illis* ist einer von ihnen. Wer zu lange am Alten festhält, mag sich an Gorbatschows „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“ erinnern. Und da unsere Verbandssatzung die tragende Rechtsnorm des Verbandes ist, könnte man auch die Schülerszene von Faust I zitieren, wo es u. a. heißt:

*Vernunft wird Unsinn, Wohltat Plage;
weh Dir, daß Du ein Enkel bist!
Vom Rechte, das mit uns geboren ist,
von dem ist leider nie die Frage.*

Wobei Naturrechtler das „mit uns geboren“ und Enkel das „mit uns geboren“ zu betonen pflegen. Sie kennen das. Blicken wir also auf die Verbandsgeschichte zurück:

1. Als 1963 nach meiner Wahl zum Leiter der Brandkasse der frühere Landeshauptmann Georg Häring zu mir kam, um mir seine Nachfolge als Vorsitzender des Museumsverbandes für Kurhessen, Waldeck und Oberhessen anzutragen, lagen zehn gleichsam heimatlose Jahre hinter dem Verband. Denn sein „Muttergemeinwesen“ war der Bezirksverband, die Kommunale Selbstverwaltung für den Regierungsbezirk Kassel im Ständehaus mit dem Landeshauptmann an der Spitze und ihre Abteilung Kulturpflege gewesen. Der Bezirksverband hatte solche öffentlich-rechtlichen Aufgaben auf sozialem, kulturellem und wirtschaftlichem Gebiet zu erfüllen, die über die Kraft der einzelnen Städte, Kreise und Gemeinden hinausgingen oder von interkommunaler Bedeutung waren.

Nach einer Anregung der Abteilung für Kulturpflege des Bezirksverbandes wurde in ganz ähnlicher Weise, wie das Alfons Biermann uns auf der Fachkonferenz in Büdingen für den Museumsverband Rheinland geschildert hat – der ein Kind des dort bis heute bestehenden interkommunalen Landschaftsverbandes Rheinland ist – 1927 auf Einladung des Oberbürgermeisters Dr. Antoni von Fulda die Gründung eines alle Museen im Regierungsbezirk Kassel zusammenfassenden Museumsverbandes für Kurhessen und Waldeck vorbereitet, der ein Jahr später im Landesmuseum Kassel aus der Taufe gehoben wurde. Seine Geschäftsstelle befand sich in der Kulturabteilung des Bezirksverbandes; sein Vorsitzender war der jeweilige Landeshauptmann.

Dieser Verband war noch ein reiner Trägerverband: Mitglieder konnten nur Gemeinden und Gemeindeverbände sowie Vereine werden, die Museen unterhielten oder förderten. Die Museen selbst oder Museumsleute waren als Mitglieder nicht vorgesehen.

2. 1953 wurde der Bezirksverband durch das Mittelstufengesetz aufgelöst. Seine Abteilung Landeskreditkasse wurde in die Hessische Landesbank eingegliedert. Seine Abteilungen und Anstalten mit sozialfürsorgerischen Aufgaben usw. übernahm der neugegründete Landeswohlfahrtsverband Hessen. Seine Abteilung Hessische Brandversicherungsanstalt – die „Brandkasse“ – wurde selbständige Körperschaft des öffentlichen Rechts; ihr wurden zugleich die kommunalen Versorgungskassen zur Mitverwaltung angegliedert, die – wie die Brandkasse auch – bisher oft genug finanzielle Förderer der kulturellen Aufgaben des Bezirksverbandes gewesen waren. Landesrat Dr. Hans

Kuprian, der beim Bezirksverband neben manchen anderen Abteilungen auch die Brandkasse und die Abteilung Kulturpflege geleitet hatte, blieb Chef der nunmehr selbständigen Brandkasse. Die Abteilung Kulturpflege aber mit ihren interkommunalen Förderungsaufgaben der Kultur-, Heimat- und Denkmalpflege im Regierungsbezirk Kassel fand keinen institutionellen Nachfolger; ihre Einrichtungen, z. B. die Landesbibliotheken in Kassel und Fulda, das Marburger Landesamt für Vor- und Frühgeschichte usw., gingen an das Land oder waren von ihm schon nach 1947 übernommen worden.

Der Museumsverband als Vereinigung von zumeist kommunalen Museumsträgern, dessen Geschäftsstelle 1953 in die Wohnung des großartigen Dr. Eduard Becker, eines blinden früheren Mitarbeiters des Bezirkskommunalverbandes, verlegt wurde, hatte damit seinen starken organisatorischen und finanziellen Rückhalt verloren, bestand aber gleichwohl als eingetragener Verein unter dem Vorsitz des früheren Landeshauptmanns Georg Häring, der in ganz Hessen hohes Ansehen genoß, weiter. Ein Grund dafür war die Erfahrung der Kommunen als Träger vor allem mittlerer und kleinerer Heimatmuseen,

daß sie durch ihren gegenseitigen Gedankenaustausch, durch Nachbarschaftshilfe und die fachliche Unterstützung seitens der Wissenschaftler des Hessischen Landesmuseums Kassel und des Universitätsmuseums Marburg im Verband immer noch wesentlich mehr gewinnen konnten als ohne ihn;

und die einhellige Bekräftigung dieser Meinung durch die Museen und ihre Mitarbeiter selbst.

Auch Stolz auf das seit 1928 schon Erreichte, überkommenes kulturelles Regionalbewußtsein, die Überzeugung vom hohen Stellenwert des kommunalen Selbstverwaltungsrechts als Richtschnur auch für die Museen, Unabhängigkeitswille usw. trugen dazu bei, daß der Verband sich nach 1953 nicht um eine Anbindung an das Kultusministerium bemühte, sondern selbständig blieb, obwohl er mangels finanziellen Rückhalts nicht mehr sehr viel bewirken konnte. Daß er gleichwohl auf das Geleistete stolz sein durfte, zeigt der Blick in den schönen, schlichten Führer „Heimatmuseen“, den der Verband in 2. Auflage kurz vor der Auflösung des Bezirksverbandes 1953 herausgebracht hat. Von den 33 dort übersichtlich dargestellten Museen waren 16 kommunal, neun in der Trägerschaft von städtischen Museums- und Geschichtsvereinen, zwei in staatlicher, zwei in kirchlicher und zwei in privater Trägerschaft, zwei waren Stiftungsmuseen.

3. Wie sehr die Unabhängigkeit des Verbandes von vielen auch heute noch als unerläßlich für seine Integrationskraft nach innen und die Wirksamkeit nach außen empfunden wird, muß ich in diesem Kreise, meine Damen und Herren, nicht betonen.

Für Landeshauptmann a. D. Georg Häring jedenfalls war der Gedanke, den Museumsverband für Kurhessen, Waldeck und Oberhessen 1963 unter die Fittiche der selbständigen öffentlich-rechtlichen und damit vom Staat unabhängigen, allein dem Gemeinwohl verpflichteten Brandkasse zu bringen, wegen deren jahrzehntelanger Zugehörigkeit zum Bezirksverband, aber auch deshalb naheliegend, weil im Museumsverband die Interessen z. B. der kommunalen Museumsträger und ihrer Museumsvereine im Vordergrund standen,

die bei der Brandkasse schon durch die Zusatzversorgungskasse der Gemeinden und Gemeindeverbände des Regierungsbezirks Kassel und die Beamtenversorgungskasse Kurhessen-Waldeck in guten Händen sein würden. Auch hatte sich die Brandkasse die Förderung „kultureller Bestrebungen seit ihrem Bestehen zur besonderen Aufgabe gemacht“, wie Regierungspräsident Alfred Schneider als damaliger Verwaltungsratsvorsitzender bei meiner Amtseinführung 1963 betonte. Und schließlich: Die Brandkasse war auch nicht arm!

III.

Der in Büdingen vollzogene Wechsel im Vorsitz eröffnete andererseits die Chance, Aufgaben und Struktur des Verbandes von Grund auf neu zu überdenken. Da die Schilderung der damaligen Überlegungen auch für die heutige Situation m. E. nützlich ist, wäre ich für nachdenkliche Aufmerksamkeit gerade hierbei dankbar.

1. Welche Möglichkeiten waren ins Auge zu fassen?

- Sollte der Verband auch künftig eine Vereinigung von Museumsträgern sein?
- Oder sollten auch die Museen selbst sowie alle ihre Mitarbeiter und Förderer einbezogen werden?
- Sollten evtl. keine Träger mehr, sondern nur noch Museen und ihre hauptamtlichen Mitarbeiter Mitglieder sein, der Verband sich also zum reinen Fachverband wandeln, etwa nach Art des Deutschen Museumsbundes?
- Sollte er sich über Kurhessen-Waldeck und Oberhessen hinaus auf ganz Hessen ausdehnen – und welche Folgen würde das haben? Ginge wegen des größeren Raums und der dann größeren Zahl von Museen nicht das bewährte regionale Zusammengehörigkeitsgefühl, jedenfalls der Charakter des vertrauensvollen Miteinander bei den Zusammenkünften in der bisher relativ kleinen Kopffzahl verloren?
- Und würde in einem gesamthessischen Verband vielleicht die fachliche „Patronatsfunktion“ des Hessischen Landesmuseums Kassel, des Marburger Universitätsmuseums und des Landesamtes für Vor- und Frühgeschichte in Marburg verloren gehen – und würden die vielen großen Museen von Frankfurt den Charakter des Verbandes nicht allzusehr „verstädtern“?

Wie Sie wissen, entschieden wir uns für die Öffnung des Verbandes auch für die Museen selbst und für alle in und für Museen tätigen Kräfte, mochten sie haupt- oder ehrenamtlich arbeiten. Und zugleich entschieden wir uns, wie ich schon in meiner Antrittsrede 1963 in Büdingen ankündigte, trotz der Bedenken Georg Härings, für die Ausdehnung des Verbandes auf ganz Hessen, was uns durch die Selbstauflösung des Museumsverbandes Starkenburg und des Nassauischen Museumsverbandes dank unserer Freunde Dr. Gerhard Bott und Prof. Dr. Helmut Schoppa auch gelang.

Und als dann das größte Frankfurter Museumsinstitut, das Senckenberg-Museum, dem Verband beitrat und sein damaliger Direktor, Prof. Dr. Wilhelm Schäfer, in Friedberg es u. a. damit begründete, daß die großen Museen ihre Aufgabe ohne das Vorhandensein der vielen kleinen Museen im Lande nicht dauerhaft erfüllen könnten, empfanden wird das als überzeugende Be-

stätigung der Richtigkeit unserer Entscheidung. Und bald danach trat auch die Stadt Frankfurt dem HMV als Mitglied bei.

2. Eine weitere Frage, die sich für den neugebildeten Landesverband beim Blick über die Grenzen ergab, war damit aber noch nicht beantwortet: Sollten wir im Interesse fachlicher Weiterbildung der vielen ehrenamtlichen Kräfte und zur Sicherung geschulten Nachwuchses – den Johannes Boehlau schon 1927 als Voraussetzung dafür genannt hatte, daß die „bedeutenden Leistungen der Begründer und Schöpfer dieser (ehrenamtlichen) Museen“ vor dem Verfall bewahrt werden könnten – für die Schaffung eines zentralen Museumsamtes durch das Land Hessen eintreten, das mit hauptamtlichen Wissenschaftlern aller Fachrichtungen, mit Restauratoren, Pädagogen, Innenarchitekten, Grafikern und Praktikern vor allem den mittleren und kleineren Museen voranhelfen und durch Aus- und Weiterbildungskurse ihren ehrenamtlichen Mitarbeitern entsprechendes Rüstzeug an die Hand geben könnte?

a) Lassen Sie uns hier einen Moment innehalten.

Eine Institution wie das vom Landschaftsverband Rheinland geschaffene Rheinische Museumsamt in Brauweiler bei Köln mit heute über 40 Personalstellen, das keine Einrichtung des Landes Nordrhein-Westfalen, sondern der kommunalen Selbstverwaltung ist, wie wir sie früher im Bezirksverband ebenfalls besaßen, hätte nach dessen Auflösung im Jahre 1953 theoretisch auch vom Lande Hessen aufgebaut werden können. Indessen hat Hessen derartiges nicht einmal im gedanklichen Ansatz erwogen. Ebenso wenig hat Hessen das Modell einer zentralen schlicht-hoheitlichen Fürsorge für alle nichtstaatlichen Museen übernommen, wie es in Bayern seit 1908 praktiziert wird, nach 1945 zum Landesdenkmalamt gehörte und seit 1981 beim Bayerischen Nationalmuseum als eigene Abteilung ressortiert.

b) Heute ist an eine mit derart hohen Folgekosten verbundene Investition Hessens in ein zentrales Museumsamt mit ca. 40 Stellen schon angesichts der vor uns liegenden nationalen Aufgabe, die ostdeutschen Länder zu integrieren, nicht mehr zu denken. Darin werden wir uns einig sein. Im Gegenteil werden wir uns darauf einzurichten haben, daß die für kulturelle Zwecke verfügbaren Ressourcen im kommenden Jahrzehnt knapper, jedenfalls aber die Verteilungskämpfe härter werden!

c) Schon um 1970 waren wir uns jedenfalls im Verband darüber klar, – und können uns heute darin bestätigt sehen, daß die wissenschaftliche und fachliche Betreuung der ehrenamtlich geführten Museen vom Vorstandsvorstand mit Hilfe der Landesmuseen und ihrer vielen Fachabteilungen, Werkstätten, ihrem erfahrenen technischen Personal usw., aber auch durch Zusammenarbeit sowie Gedanken- und Erfahrungsaustausch unter den ehrenamtlichen Museen selbst systematisch organisiert werden müßte. Glücklicherweise konnte der Verband dabei wegen der von Prof. Johannes Boehlau schon seit 1928 begründeten Tradition darauf vertrauen, daß das Hessische Landesmuseum Kassel mit seinen vielen Fachabteilungen dazu weiterhin ebenso bereit sein würde wie in Oberhessen das Universitätsmuseum Marburg, daß künftig aber auch das Hessische Landesmuseum in Darmstadt und das Museum Wiesbaden mit ihrem Fachpersonal sich als Helfer und Berater für die ehrenamtlichen Museen zur Verfügung stellen würden.

3. Dies nun gab den Ausschlag, den Vorstand nicht als bloßes Leitungsgremium des Verbandes auszubauen, der zwar Vertreter aller Mitglieds- und In-

teressengruppen umfassen mußte – also Träger, große und kleine Museen, haupt- und ehrenamtliche Kräfte – der aber zur Vereinsleitung selbst doch auf eine relativ kleine Kopfzahl hätte begrenzt werden können. Um den Vorstand auch als Beratungsorgan für die Weiterentwicklung des Museumswesens nutzen zu können, gliederten wir ihn in 4 Gruppen á 5 Köpfen, nämlich – unter dem Vorsitzenden –

- die Gruppe kommunaler Museumsträger und anderer Mitgliedskörperschaften,
- die Gruppe ehrenamtlich geleiteter Museen,
- die Gruppe der Landesmuseen und anderer vom Staat getragener Museen
- sowie die Gruppe anderer Museumsarten und Fachrichtungen.

a) Die Chronik des Museumsverbandes, die Harry Thomas schon 1975 in Band 1 der Reihe „Aus hessischen Museen“ zu meinem Sechzigsten vorgelegt und 1988 zum 60. Geburtstag des Verbandes erweitert hat, macht deutlich, wie aktiv dieser Vorstand dann in der fachlichen Betreuung der kleineren Museen wurde, wie aber auch durch Weiterbildungskurse für Nachwuchskräfte mit namhaften Referenten Praxiswissen vermittelt und durch gegenseitigen Erfahrungsaustausch, Nachbarschaftshilfe und Anregungen das Museumswesen vorangebracht werden konnte.

Die Satzung legte dazu einen Anspruch der Museen auf fachliche Beratung fest, wozu das „kollegiale Hilfsprinzip“ in § 10 Abs. 2 verankert wurde, wo es heißt: Der Vorstand erwarte dabei die Hilfe der anderen Museen, insbesondere aber unter Einschaltung ihrer Direktoren die Unterstützung der mit Spezialkräften ausgestatteten größeren Institute, daß er aber auch andere Persönlichkeiten zur Betreuung angeschlossener Museen heranziehen könne.

b) So bildete der Vorstand im Laufe der Jahre immer wieder aus sich heraus Beratergruppen, die vor allem im „Schwerpunktprogramm für die Neugestaltung von Regionalmuseen“ wesentliches zur geistigen Neuorientierung der Museen und ihre gestalterische Umsetzung haben beitragen können. Gleichwohl darf nicht vergessen werden, daß die außerordentlichen Fortschritte im Bereich der mittleren und kleineren Museen Hessens, wie ich sie letztes Jahr bei der Verleihung des Hessischen Kulturpreises durch den Ministerpräsidenten an Gerd Grein und Helmut Burmeister in meiner Laudatio durch die Nennung der herausragenden Leistungen von 15 weiteren ehrenamtlichen Museumsleitern dargestellt habe, natürlich nur als Gemeinschaftswerk vieler möglich gewesen sind. Das Hauptverdienst haben immer die Museumsleute am Ort selbst, denen die Sammlung, ihre Erhaltung, Pflege, Weiterführung und Vermittlung für die Bevölkerung zu danken ist. Das zweite Verdienst kommt den jeweiligen Kommunen zu, die im Interesse der Kulturarbeit ihres Gemeinwesens die finanziellen Investitionen zu bewilligen (und oft genug nachzubewilligen) haben, die aber auch die Realisierung des Vorhabens und die Bildungsarbeit des Museums bzw. des Museums- und Geschichtsvereins aktiv begleiten müssen. Bei der Erarbeitung des Konzeptes für den jeweiligen Museumsbestand dagegen waren die Beratergruppen wesentlich; und hierbei bewährte sich die wissenschaftliche und praktische Hilfe der Landesmuseen in Kassel, Marburg und Darmstadt, deren Direktoren im Vorstandsvorstand von Anfang an fest verankert waren. Ohne die Landesmuseen, die wegen ihrer vielen Fachrichtungen und -kräfte eine unersetzliche „Patro-

natsfunktion“ für die kleineren Museen haben, wäre die Entwicklung ebenso wenig erfolgreich verlaufen wie ohne die aktive Mithilfe des Landes Hessen, das nach unserer Resolution von Rüdesheim (die ich übrigens während der Mitgliederversammlung auf einem Stenoblock formuliert habe) auf Antrag der FDP-Landtagsfraktion regelmäßig die dringend benötigten Förderungsmittel für die Museumsarbeit auf dem Lande zur Verfügung stellte.

c) Doch bedurfte es bei allem Einsatz der Museumskräfte, die ihren Museen zu neuer Bedeutung für ihre Städte oder Regionen verhelfen wollten, auch noch moderner Museumsgestaltung.

In Büdingen hatte der von Gerhard Bott eingesetzte Designer Grafe ein erstes Beispiel dafür geschaffen. Seit 1971 arbeitete der Verband in Nordhessen mit Dieter von Andrian zusammen, der sich als ein Glücksfall, ja als ein Segen erwies. Zuerst im Museum Fritzlar und danach im Regionalmuseum Alsfeld setzte er erstmalig die neuen Konzepte in gestalterische Wirklichkeit um. Und da nur diese praktische Umsetzung und nicht theoretische Erwägungen, Zielsetzungen und Rat mit Worten das Entscheidende sind, weil nur im Gestaltungsversuch die Schwierigkeiten sichtbar werden und überwunden werden müssen, was allein im Zusammenwirken des Trägers, der örtlichen Museumskräfte und des Museumsgestalters gelingen kann, liegt hierin sicherlich der Leistungsschwerpunkt. Als weiterer Vertragsarchitekt konnten wir wenige Jahre später für Südhessen den Designer Bernd Jansen gewinnen, den ich zu meiner Freude vorhin ebenfalls begrüßen konnte.

4. Aber dennoch stellte sich – *tempora mutantur!* – nach Jahr und Tag heraus, daß die Mitglieder der Beratergruppen des Vorstands für die aktive Begleitung der Umsetzung ihrer Konzepte für Heimat- und Regionalmuseen immer seltener Zeit fanden, so daß es ein Glück war, daß das Land Hessen auf unsere Bitte 1971 am Kasseler Landesmuseum die Stelle eines „Museumspflegers“ einrichtete und am 1. Mai 1972 mit Dr. Joachim Naumann besetzte – dem später Dr. Lutz Fiedler und dann Dr. Uwe Reher folgten – und daß am 1. April 1973 vom Land eine gleiche Stelle am Landesmuseum Darmstadt geschaffen und mit Dr. Walter Stolle besetzt wurde. Denn so konnten diese Museumspfleger, die wir später in staatliche Museumsberater umbenannten, als „verlängerte Arme“ der vom Vorstand gebildeten Beratergruppen deren Arbeit vorbereiten, für ihren zügigen Fortgang, für die nötige Abstimmung mit dem Museumsträger und den Museumskräften am Ort sorgen und gemeinsam mit diesen und dem Museumsgestalter bei der Realisierung behilflich sein. Da die Museumspfleger als Kustoden bei den Landesmuseen etabliert waren, konnte ihr Einsatz von deren Direktoren, die ja gewählte Mitglieder des Vorstandes sind, in Abstimmung mit dessen Vorstellungen und Mehrheitsbeschlüssen gesteuert werden. Diese Feststellung ist wichtig, weil die entscheidende Kompetenz für die wesentlichen Richtungsangaben und auch die Entscheidung über den Einsatz von staatlichen oder eigenen Förderungsmitteln des Verbandes natürlich bei dem von der Mitgliederversammlung gewählten Vorstand mit seinen insgesamt 21 Köpfen liegen mußte, der für seine Entscheidungen gegenüber seinen Mitgliedermuseen und deren Trägern wie auch gegenüber dem Lande und der Öffentlichkeit die Verantwortung trägt.

Auf diese Weise ergab sich – auch ohne Museumsamt – ein System vieler, meist sogar uneigennütziger wissenschaftlicher und praktischer Helfer, ohne daß es jemals zur Gängelung kleinerer oder mittlerer Museen kam! Wie hätte

sich eine „Gängelung“ denn auch mit dem Charakter unseres Verbandes als eines freiwilligen Zusammenschlusses vertragen? Und es ist dem Land Hessen als Vertrauensbeweis für den Verband hoch anzurechnen, daß es die zur Förderung des Museumswesens vom Landtag schließlich Jahr für Jahr bewilligten Mittel dem Verband zur allein fachorientierten Verteilung überwies, der darüber andererseits nicht nur dem Ministerium, sondern auch der Öffentlichkeit und der Mitgliederversammlung penibel Rechenschaft ablegt. Da im Vorstand auch die Leiter der staatlichen Museumseinrichtungen sitzen, der Hessische Museumsrat zusätzlich parallelgeschaltet ist und auch die Rechnungsprüfung einer Kommune eingeschaltet wird, läuft das Land damit allerdings keinerlei Risiko.

IV.

1. Aber dies viele Jahre bewährte System der Bildung von Beratergruppen aus dem Vorstand, deren verlängerte Arme die Museumsberater und die Museumsgestalter waren, funktionierte eines Tages doch nicht mehr so recht. *Tempora mutantur* auch hier!

Dreierlei scheint mir dafür ursächlich zu sein.

Einmal: Die zunehmende Hektik der Zeit, die zu immer größerem Zeitmangel des Einzelnen führt, etwa nach der Formel: Zwar haben viele von uns längst einen Personal-Computer, aber Zeit haben die jetzt überhaupt nicht mehr! Zweitens: Die immer größere Zahl von Museen. In meinem an die Mitgliederversammlung von Hofgeismar gerichteten Brief, in dem ich Ihnen für die Wahl zum Ehrenvorsitzenden danke, habe ich dies Problem kritisch beleuchtet. Und drittens: – wie in der Richtung zu Ihnen, den Vertretern der Landtagsfraktionen und der Landesregierung, nachdrücklich betont sei – weil den großen Museen trotz laufend zunehmender Aufgaben eine adäquate Personalvermehrung versagt blieb, – denn das führte zu einer solchen Überanspruchung gerade verantwortungsbewußter Wissenschaftler als Abteilungsleiter, daß sie sich für die zeitraubende Tätigkeit der Beratergruppen des Vorstands für kleinere Museen nicht mehr zur Verfügung stellen konnten.

2. Was war zu tun? Damit sind wir bei der Gegenwart angelangt. Als Übergangslösung wurde der Versuch gewagt, aus den staatlichen Museumsberatern am Landesmuseum Kassel und dem Hessischen Landesmuseum Darmstadt relativ selbständig operierende Beratungsstellen zu machen, die zwar weiterhin Landesbedienstete und formal auch den Leitern der Landesmuseen unterstellt blieben, denen der Museumsverband aber nunmehr besoldete Helferinnen beigab, deren Gehälter der Verband aus den Förderungsmitteln für nichtstaatliche Museen bezahlte. So entwickelten sich wenigstens in einem ersten Ansatz kleine „Museumsberatungsämter“, die allerdings von vielen mittleren und kleineren Museen zunehmend nicht mehr als „kollegiale Helfer“, sondern in viel stärkerem Maße als „Obrigkeit“, nicht selten als Zensoren empfunden werden, was besonders dann ärgerlich stimmt, wenn den Helferinnen oder gar dem Museumsberater selbst langjährige Museumspraxis und daraus gewonnene Erfahrungen fehlen, weil man „Museologie“ auf unseren Universitäten ja so gut wie nicht lernt. Nicht umsonst müssen Hochschulabgänger diese praktischen Kenntnisse und Erfahrungen an unseren Museen in einer längeren Volontärzeit erwerben.

Daß der „amtliche Charakter“ der so gewandelten staatlichen Museumsberatung von dieser aber auch gewollt war, konnte man 1988 in „Kunst in Hessen und am Mittelrhein“ lesen, wo in einem Aufsatz über die Betreuung der nicht-staatlichen Museen in Nordhessen (durch Dr. U. Reher, der Hrsg.) gesagt wurde, der staatliche Museumsberater trage auch bei der Verteilung der Beihilfemittel Verantwortung, weil er „die Spreu vom Weizen trennen“ müsse. Und in wirklich diametralem Gegensatz zu dem, was ich 1991 anlässlich der Verleihung des Hessischen Kulturpreises an Gerd Grein und Helmut Burmeister ausgeführt hatte, erschienen die Leistungen der ehrenamtlichen Museen in jenem Artikel auf einmal in ungünstigem Lichte, denn dort hieß es: Personell zeige sich „verallgemeinernd das Heimatmuseum in einem erschreckenden Zustand“, es sei dort „im Regelfall ein den Aufgaben gerecht werdender Museumsbetrieb ohne intensive Unterstützung durch die Museumsberatung kaum möglich“ (!). Die Museumsberatung habe sich deshalb „ohne Abstriche als museologische Fachdisziplin etabliert, die in der Bundesrepublik ausschließlich an Museumsämtern, Fachabteilungen usw. beheimatet“ sei. Auch war von der Mittlerfunktion der Museumsberater zwischen den kleineren Museen und den Fachabteilungen der großen Museen und vor allem zum Vorstand des Hessischen Museumsverbandes plötzlich keine Rede mehr! Vielmehr habe der staatliche Museumsberater als „Generalist“ in allen museologischen, organisatorischen und finanziellen Fragen zu beraten (so steht das da wirklich!).

Sie, meine Damen und Herren, und ich wissen, daß dies einen Übermenschen erfordern würde, den es nicht gibt. Nicht ohne Grund hat das Museum samt Brauweiler 40 Personalstellen, und nicht zufällig haben unsere großen Museen Fachabteilungen mit vielen Spezialisten.

3. Daraus ergibt sich, daß der richtige Weg für den Hessischen Museumsverband und die Landesregierung auch künftig heißen muß „Priorität der gegenseitigen kollegialen Hilfe innerhalb des Verbandes, ihre Organisation durch den Vorstand unter aktiver Unterstützung der ihm als Mitglieder angehörenden Leiter der großen Museen, insbesondere der Landesmuseen, die auch den Einsatz der ihnen unterstehenden staatlichen Museumsberater damit koordinieren müssen.

Festzuhalten ist jedenfalls, daß die größere Verselbständigung der staatlichen Museumsberater und ihre Verstärkung durch vom Verband bezahlte Hilfskräfte, bei denen es sich überwiegend um Hochschulabgänger handelte, die praktische Museumserfahrung und Urteilskraft noch nicht ausreichend besitzen, sowohl der Unabhängigkeit des Verbandes als auch der Leitungsfunktion seines Vorstands und dessen Integrationsaufgabe wahrlich nicht förderlich gewesen sind.

Als dann dem staatlichen Museumsberater für Nordhessen, der an Vorstandssitzungen nur als Gast teilnehmen kann, nicht nur die Redaktion der Verbandsmitteilungen, sondern zusätzlich die Stellung eines „wissenschaftlichen Mitarbeiters des Vorstandes in der Geschäftsstelle“ eingeräumt wurde, geriet dadurch sogar – das ist meine persönliche Beurteilung – die Unabhängigkeit des Verbandes in Gefahr. Denn als Landesbediensteter kann eine solche geschäftsführerähnliche Person natürlich von der jeweiligen Landesregierung – ihrem Dienstherrn – in hohem Maße beeinflußt werden, Akzente anders zu setzen, als es den Wünschen der kommunalen oder privaten Museumsträger oder der Mitgliedsmuseen und den Absichten des Vorstandes ent-

spricht – oder noch deutlicher: als es dem Interesse des Verbandes an der fruchtbaren Weiterentwicklung eines freiheitlichen, farbigen, nicht uniformierten, sondern vom Selbstverwaltungsrecht geprägten Museumswesen entspricht, das sich als Bildungseinrichtung versteht, welches heute z. B. auch die Umweltprobleme und vieles andere darstellen und den Bürgern nahebringen soll.

V.

1. Ich denke, daß bereits diese Überlegungen genügend Anlaß bieten, aus der Rückschau auf den jahrzehntelang doch sehr erfolgreichen Weg des Verbandes nunmehr gewisse Richtungsänderungen zu überlegen. Nach den vielen mir als Ihrem Ehrenvorsitzenden in den letzten beiden Jahren zugegangenen Mitteilungen über Sorgen und Frustrationen gerade im ehrenamtlichen Bereich – dem mit größter Sensibilität und Verständnis zu begegnen besonders wichtig ist! – fühle ich mich verpflichtet, Sie zu solchen Richtungskorrekturen zu ermutigen. Sollten, wie es schon einmal drohte, aus der einen oder anderen Region Museen den Verband verlassen, würde dies für ihn zu einer Gefahr werden. Geben Sie sich darüber bitte keiner Täuschung hin.

Hier darüber zu debattieren, was zu tun ist, und z. B. eine neue Satzung zu beschließen, ist nicht der Ort. Mein Beitrag soll wie ein ins Wasser geworfener Stein wirken, um zu sehen, ob er Wellen hervorruft – zustimmende, ablehnende, sich überschneidende, gleichviel. Deshalb möchte ich ihn jetzt mit ein paar Grundgedanken abschließen, denen die Verbandstruktur auch künftig m. E. gerecht werden sollte, um den vielen unterschiedlichen Interessen der Mitglieder Rechnung zu tragen, z. B. den Interessen von staatlichen, von kommunalen, von privaten und von kirchlichen Museumsträgern, von kleinen, mittleren und großen Museen, von Museen auf dem Lande und Museen in der Stadt, von ehrenamtlichen und hauptberuflichen Kräften, von studierten und nicht studierten Museumsleuten unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Neigungen, Erfahrungen, Fachrichtungen und Zielsetzungen, – aber ebenso den Interessen des Landes Hessen an lebendigen Kulturregionen und an der Einhaltung der Staatszielbestimmungen auch im Museumswesen, wie z. B. des Toleranzgebotes usw., dessen Bedeutung uns gerade in diesen Tagen wieder so nachdrücklich bewußt geworden ist.

2. Diese Grundgedanken habe ich in sechs Punkte gegliedert, die ich Ihnen abschließend vortragen darf:

Erstens: Die Unabhängigkeit des Verbandes ist die wichtigste Voraussetzung für sein erfolgreiches Wirken. Sie erscheint auch künftig durch die Anbindung der Geschäftsstelle an die früher zum Bezirkskommunalverband gehörende Hessische Brandversicherungsanstalt (heute Hessisch-Thüringische Brandkasse) und deren kommunale Versorgungskassen zuverlässig gewährleistet.

Zweitens: Die Bereitschaft der Brandkasse, ihr finanzielles und personelles Engagement für den HMV und seine Geschäftsstelle auch in Zukunft beizubehalten, verdient Anerkennung und Dank. Doch sollte nach der staatsvertraglichen Ausweitung der Brandkasse auf Thüringen dem Wunsch des Verbandsvorsitzenden nach Entlastung durch eine Vollzeitkraft mit mehrjähriger Museumspraxis, die vom Verband selbst bezahlt und dem Vorsitzenden direkt

unterstellt wird, Rechnung getragen werden ; vgl. dazu auch die Grundlinien eines Konzepts der hessischen Museumsentwicklung, Ziff. 5.4.

Drittens : Die organisatorische und räumliche Entflechtung von staatlicher Museumsberatung und der Geschäftsführung des Hessischen Museumsverbandes ist aus vielen Gründen, u. a. im Interesse seiner Unabhängigkeit, unerlässlich. Sie sollte möglichst bald erfolgen. Vorübergehend eingeführte Misch- und Doppelfunktionen sind nicht weiterzuführen.

Viertens : Gemäß Ziff. 4.1.4. der Grundlinien eines Konzepts der hessischen Museumsentwicklung ist das Land Hessen aufzufordern, je eine weitere Stellung für staatliche Museumsberater in Wiesbaden, Marburg und Fulda zu schaffen und möglichst mit praxiserfahrenen Kräften sowie je einer Schreibkraft zu besetzen.

Fünftens : Es sollten fünf Arbeitskreise gebildet werden : ein Arbeitskreis der Museumsträger, etwa mit Sitz in Wiesbaden ; ein Arbeitskreis der großen Museen in Hessen mit Sitz in Frankfurt ; ein Arbeitskreis der mittleren und kleineren Museen im Regierungsbezirk Kassel ; ein gleicher Arbeitskreis im Regierungsbezirk Gießen ; und ein dritter im Regierungsbezirk Darmstadt.

- Der Arbeitskreis der Museumsträger aller Rechtsformen wäre vom Vorstand regelmäßig über die Entwicklung des Museumswesens und wichtige Angelegenheiten zu informieren, z. B. auch über Wünsche des Verbandes, für die sich Vertreter dieses Arbeitskreises (etwa der Direktor des Hessischen Landkreistages, ein Landrat oder Bürgermeister usw.) bei den Fraktionen und Landtagsausschüssen oder bei der Regierung verwenden könnten.

- Der Arbeitskreis der großen Museen in Hessen könnte seinen Sitz in Frankfurt haben, sich um Meinungsbildung zu wichtigen museumspolitischen und kulturpolitischen Fragen (z. B. Deutscher Museumsbund, Europafragen usw.) bemühen, gemeinsame Ausstellungsprojekte planen, Kooperation bei Forschungsvorhaben erleichtern, mögliche Ausbildungshilfen für Mitarbeiter kleinerer Museen planen und über den Museumsverband engere Verbindung zu den Medien halten.

- Hauptaufgabe der drei Arbeitskreise mittlerer und kleinerer Museen, deren (ebenfalls gastlich auszugestaltende) Treffen der Verband zu unterstützen hätte, wäre es, für Erfahrungsaustausch, Nachbarschaftshilfe, Maßnahmen zur fachlichen Weiterbildung und zur Ausbildung von Nachwuchskräften zu sorgen, gemeinsame Ausstellungsprojekte vorzubereiten und so die regionale Zusammenarbeit zu verstärken ; dabei sollten die staatlichen Museumsberater in diese drei Arbeitskreise voll eingebunden sein und durch Teilnahme an allen Treffen die Sorgen und Wünsche der Gesamtheit ihrer „Klientel“ besser kennenlernen.

Ferner sollten die mittleren und kleineren Museen über die Sprecher ihrer Arbeitskreise und deren Stellvertreter zu den Entwürfen der Beihilfekommission des Verbandsvorstandes gehört werden, bevor diese dem Vorstand zur Entscheidung vorgelegt werden. Ihre Stellungnahmen und die der staatlichen Museumsberater sind als gleichberechtigt zu behandeln.

Von der Bildung der Arbeitskreise für mittlere und kleinere Museen werden bestehende regionale und fachliche Arbeitsgemeinschaften von Museen, Museumswissenschaftler usw. nicht tangiert.

Sechstens : Eine Verringerung der Zahl der Vorstandsmitglieder des Hessischen Museumsverbandes etwa auf die Hälfte sollte erst nach Entflechtung von Verbandsgeschäftsführung und staatlicher Museumsberatung sowie nach erfolgreicher Einarbeitung des beim Verband unmittelbar anzustellenden hauptamtlichen Geschäftsführers sowie nach Bewährung der neu zu bildenden Arbeitskreise durchgeführt werden.

3. So liebe Freunde, Ihr alter Häuptling hat gesprochen. Er denkt und hofft, daß die Unabhängigkeit des Verbandes und das innere, von keinem Domestizierungsdruck getrübt Zusammengehörigkeitsgefühl seiner Mitglieder Euch allen wichtig genug sind, um über seine Anregungen nachzudenken, dann im Vorstand und in der Mitgliedschaft an unterschiedlichen Vorschlägen für Satzungsänderungen zu basteln und über diese auf einer außerordentlichen Mitgliederversammlung unter uns in alter Frische streitig zu verhandeln, um schließlich die Mehrheitsmeinung entscheiden zu lassen.

Ich habe heute nur eine Karte der möglichen Verbandslandschaft von morgen an die Wand gemalt.

Marschieren müßt Ihr!

Ich danke Euch.