





























































*sehr viel Flexibilität mit auf die Waage*<sup>159</sup> brachte. Namen anderer Wegbegleiter lassen sich in den Gästelisten anlässlich der vielen (Jubiläums-) Feiern, wie etwa Tenhagens 25-jährigem Dienstjubiläum, finden. Tenhagen feierte gern und stets möglichst öffentlichkeitswirksam und netzwerkend, wie neben den vielen Pressemitteilungen und der breiten Berichterstattung in der Presse die Gästelisten zeigen: ein Mix aus Familie, Mitarbeitern, Kollegen der umliegenden Banken, leitenden Mitarbeitern des genossenschaftlichen Finanzverbands, wie zum Beispiel der Bausparkasse Schwäbisch Hall, der rheinischen Zentralkasse und des rheinischen Verbandes.

## VI. Ehrenamtliches Engagement – lokales Netzwerk(en) in der Bank und für die Bank

Tenhagens ehrenamtliches Engagement betraf zum einen sein Verhältnis zu den ehrenamtlichen Organen der Bank, das sich anhand der vielen Redemanuskripte, die anlässlich der diversen genannten Feierlichkeiten verfasst wurden, rekonstruieren lässt. Während Tenhagens Amtszeit wechselte vier Mal der Aufsichtsratsvorsitzende: Zunächst Johann Bergmann, dann Johann Lohscheller, gefolgt von Otto Eickhoff, später Willi Winken und schließlich Werner Jablonski, der anlässlich Tenhagens Abschiedsfeier im Jahr 1995 resümierte: „[E]s hat immer einvernehmliche Entscheidungen gegeben, wenn sie auch manchmal nach intensiven Diskussionen erzielt wurden. Es gab nie eine Disharmonie oder Mißtrauen oder Zweifel. Aufsichtsrat und Vorstand haben gemeinsam ihre Aufgaben zum Wohle der Bank erfüllt.“<sup>160</sup> Offenbar gab es nicht nur während der Anfangszeit diverse Auseinandersetzungen, sondern auch in späteren Jahren, ohne jedoch dass dies zu personellen Zwangslagen führte.

Zum anderen war Tenhagen persönlich sehr engagiert. Er wirkte viele Jahre ehrenamtlich für die heimische Wirtschaft als Vollversammlungsmitglied der Niederrheinischen Industrie- und Handelskammer (IHK) Duisburg-Wesel-Kleve.<sup>161</sup> In seiner Funktion als „Manager“<sup>162</sup> der Volksbank Dinslaken und damit als Vertreter der Gruppe der Genossenschaftsbanken war er von 1985 bis 1993 Mitglied der IHK-Vollversammlung.<sup>163</sup> Vom 4. Oktober 1961 bis zum 12. Januar 1998 war Tenhagen im Kirchenvorstand der katholischen Kirchengemeinde St. Johannes in Eppinghoven (vom 27. April 1964 bis zu

159 Ebd.

160 RWVA 372-24-3, Redemanuskript des Aufsichtsrates anlässlich Tenhagens Verabschiedung 1995; siehe auch Private Unterlagen Familie Tenhagen, Manuskript (Entwurf) für die Feier anlässlich des 100-jährigen Bestehens der Volksbank Dinslaken eG und der Verabschiedung in den Ruhestand am 30. Nov. 1995.

161 RWVA 372-29-4, Ausschnitt aus Niederrhein Kammer – Zeitschrift der Niederrheinischen Industrie- und Handelskammer Duisburg-Wesel-Kleve.

162 Thema Wirtschaft – Zeitschrift der Niederrheinischen Industrie- und Handelskammer 12/1994, S. 24. Tenhagen wird hier als „Manager“ klassifiziert.

163 Niederrhein Kammer – Zeitschrift der Niederrheinischen Industrie- und Handelskammer Duisburg-Wesel-Kleve 6/1968, S. 349; Thema Wirtschaft – Zeitschrift der Niederrheinischen Industrie- und Handelskammer 12/1994, S. 24; Private Unterlagen Familie Tenhagen, Schreiben der Niederrheinischen Industrie- und Handelskammer Duisburg-Wesel-Kleve zu Duisburg, 4. Oktober 1993. Ausscheiden Tenhagens mit der Konstituierung der neuen Vollversammlung am 7. Dezember 1993.

seinem Ausscheiden 1998 war er stellvertretendes Vorstandsmitglied – den Vorsitz hatte immer der jeweilige Pfarrer).<sup>164</sup> Während dieser Zeit setzte sich Tenhagen unter anderem für den Bau eines Kindergartens in Eppinghoven sowie für die Bereitstellung von Erbbaugrundstücken für Familien ein. Rund 20 Jahre lang war Tenhagen Mitglied des Kirchensteuerrates des Bistums Münster sowie Mitglied des für bauliche Maßnahmen im Bistum Münster zuständigen Bewilligungsausschusses. 1990 lehnte er aus gesundheitlichen Gründen eine weitere Kandidatur für diese Ämter ab.<sup>165</sup> Tenhagen war zudem mehrere Jahre im Vorstand des Caritasverbandes Dekanat Dinslaken. Im März 1994 erhielt er für seine langjährige Tätigkeit im Verwaltungsrat des Caritasverbandes für die Diözese Münster e.V. die Ehrennadel in Gold des Deutschen Caritasverbandes.<sup>166</sup> Darüber hinaus engagierte sich Tenhagen während der 1960er-Jahre im Beirat der Lebenshilfe für geistig und körperlich Behinderte e.V. (Dinslaken). Am 8. Dezember 1977 wurde Tenhagen zum stellvertretenden Beiratsvorsitzenden des Vereins zur Förderung des St.-Vinzenz-Hospitals (Dinslaken) gewählt, ab 1982 war er Beiratsvorsitzender. Lange Zeit war er zudem im Beirat des Förderkreises ND-Jugendzentrum Dinslaken e.V. (Eppinghoven). Neben diesem kirchlichen und karitativen Engagement war er in diversen Geschichts- und Kulturvereinen aktiv: Seit 1974 war er Vorstandsmitglied des Vereins Haus der Heimat für den Kreis Dinslaken e.V. (Museum der Stadt Dinslaken). 1978 wählte ihn der Heimatverein Eppinghoven e.V. zum Vorstandsvorsitzenden. Lange Jahre war Tenhagen zudem Vorstandsmitglied des Vereins für Heimatpflege Land Dinslaken e.V. Ferner zählte er zu den Mitbegründern des Niederrheinischen Kunstvereins e.V. (Wesel), dessen Vorstandsmitglied er mehrere Jahre war.<sup>167</sup> Darüber hinaus saß Tenhagen viele Jahre im Ausschuss des Wasserverbandes Unterer Rotbach. Seit 1976 war er Mitglied des Rotary-Clubs Walsum.<sup>168</sup> Über die genannten Ämter hinaus war Tenhagen während „*der langen Berufszeit*“<sup>169</sup> Mitglied weiterer verschiedener Vorstände, Beiräte und Verwaltungsräte. Sein Engagement diente strategischer Vernetzung und persönlicher Verwirklichung. Viele Ämter waren jedoch auch Posten, die mit dem Amt des Vorstandsvorsitzenden einer Genossenschaftsbank klassischerweise einhergehen. Für sein ehrenamtliches Engagement erhielt er 1998 das Verdienstkreuz am Bande der Bundesrepublik Deutschland.

164 Die Verfasserin dankt Bernhard Vahnenbruck für Angaben zu Tenhagens ehrenamtlicher Tätigkeit im Kirchenvorstand (E-Mail vom 9. März 2010).

165 Private Unterlagen Familie Tenhagen, Liste über die Tätigkeiten des für das Bundesverdienstkreuz vorgeschlagenen Bankdirektor Karl Tenhagen. – Aus dem Kirchensteuerrat schied Tenhagen mit der Wahl der neuen Mitglieder am 8. Mai 1993 aus.

166 Ebd. – Tenhagen war seit 1975 im Verwaltungsrat des Caritasverbandes der Diözese Münster tätig.

167 Private Unterlagen Familie Tenhagen, Neuanmeldung des Vereins, 16. Juli 1981.

168 RWVA 372-29-2, Konzept zur Ansprache des Vorstandsmitglied des GVR Kranz zur Überreichung der Goldenen Ehrennadel des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes e.V. an Herrn Direktor Karl Tenhagen.

169 RWVA 372-24-2, Lebenslauf Karl Tenhagen.

## VII. Zusammenfassung

Tenhagens beruflicher Werdegang zeigt, dass die Aktivitäten von Bankmanagern lokal operierender Kreditgenossenschaften nicht vor der Haustür ende(te)n und vielerorts bis in die heutige Zeit, etwa durch kreisweite Arbeitsgemeinschaften und Ausschussarbeit im genossenschaftlichen Verbund, in den Grenzen des Geschäftsgebietes des jeweiligen regionalen Genossenschaftsverbandes und teils auch darüber hinaus durchaus überregionale Bedeutung haben. So prägte Tenhagen während seiner 50-jährigen Berufstätigkeit im Genossenschaftswesen nicht nur das Bankgeschäft vor Ort, er spielte auch für die Entwicklung der Genossenschaftsbanken im Kreis Wesel und über den Kreis hinaus eine wichtige – wenn auch keine zentrale oder herausragende – Rolle. Vor allem seine Ämter im genossenschaftlichen Finanzverbund räumten ihm Gestaltungsmöglichkeiten über Dinslaken hinaus ein: *„Neben seinen umfangreichen beruflichen Verpflichtungen engagierte sich Tenhagen in vielen berufsständischen Gremien und darüber hinaus in zahlreichen gemeinnützigen, kirchlichen und caritativen Institutionen und Vereinen auf örtlicher wie auch überregionaler Ebene.“*<sup>170</sup>

Tenhagen sagte einmal über sich selbst, er sei kein Pöstchenjäger gewesen. Diese Selbsteinschätzung kann jedoch nur schwerlich darüber hinwegtäuschen, welch enorm hohen institutionellen Vernetzungsgrad sein Werdegang aufzeigt. Dieser dürfte nicht zuletzt seine Position als Vorstandsvorsitzender der Volksbank Dinslaken eG nachhaltig gestärkt haben, sondern insgesamt auch ein wichtiger Faktor für das Wachstum der Genossenschaftsbank seit den 1950er-Jahren gewesen sein. Tenhagens Vernetzung und ebenso die Wahl seiner Aktivitäten in Kirchenvorstand, Kunstverein, Heimatverein, Rotary Club etc. dürften typisch für Leiter von Genossenschaftsbanken, insbesondere im ländlichen Raum, gewesen sein. Tenhagen blieb an seinem Heimatort – abgesehen von kurzen Intermezzi in Köln und Brühl Anfang der 1950er-Jahre – und konnte damit jederzeit auf eine Vielzahl bestehender Verbindungen zurückgreifen. Dabei kam ihm die starke Prägung durch seine Herkunftsfamilie (geboren und aufgewachsen als Sohn eines in der Zeit der Weltwirtschaftskrise arbeitslosen Schreiners im ländlichen Raum, die Behinderung der Schwester etc.), die nicht zuletzt seine soziale Kompetenz und seine Zielstrebigkeit formte, zugute.

Eine nicht unwesentliche Rolle spielten für seine Karriere bei der Volksbank Dinslaken die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen der 1950er- bis 1980er- Jahre sowie der Auf- und Ausbau des bundesrepublikanischen Bankensektors. Die Urbanisierung Dinslakens und die Eingemeindung Eppinghovens, wo seine beruflicher Werdegang 1945 begann, hatten enorme Auswirkungen auf die Mitgliederstruktur der Genossenschaftsbank und auf den Bankbetrieb insgesamt (Ausbau des Filialsystems; Verbreiterung der Angebotspalette, wie etwa Kleinkredite und Versicherungsdienstleistungen; Integration von computergestützter Buchhaltung etc.), was sich in der Extensivierung der Aufgabebereiche von Tenhagen als Geschäftsführer und später hauptamtlich geschäftsführendes Vorstandsmitglied niederschlug. Auch dieser Aufstieg vom Rendanten, der im Auftrag des nebenamtlich tätigen Vorstandes die Geschäfte führte, zum hauptamtlich beschäftigten

170 Private Unterlagen Familie Tenhagen, Pressemitteilung 50-jähriges Dienstjubiläum (1995).

Vorstandsvorsitzenden ist ein Kennzeichen des Ausbaus dieser (ländlichen) Kreditgenossenschaft zur Universalbank. Mit der Verstärkung des Wettbewerbs im Banksektor wurden Marktanalyse und strategisches Marketing, denen Tenhagens besonderes Interesse galt, zunehmend entscheidende Faktoren für den Erfolg einer Bank. Mit seinem Arbeitsschwerpunkt im Bereich Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, das heißt seinem Engagement in diversen Marketing-Arbeitsgemeinschaften und -Ausschüssen, war er auf der Höhe der Zeit. Dies entsprach nicht nur dem Aufkommen dieses Handlungsfeldes Ende der 1960er-Jahre, es passte auch zu seinem Naturell. Tenhagen gehörte vielfach zu den Initiatoren und Gründern von Ausschüssen und Vereinen, auch im karitativen und kulturellen Bereich. Der Ausbau des Bankbetriebs, die wachsende Komplexität der Arbeitsvorgänge sowie die steigende Zahl der Mitarbeiter und die damit zunehmende Bedeutung von Personalführungskompetenzen führten unter anderem dazu, dass Tenhagen regelmäßig an Weiterbildungen teilnahm. Dr. Werner Thiemann (Zentralbank) resümierte 1994 anlässlich Tenhagens 40-jährigen Geschäftsführerjubiläums, dass *„gerade in den letzten Jahrzehnten [...] das Leiten und Managen einer Bank immer komplexer geworden [ist], und die Anforderungen der Kunden und Mitglieder an ihre Bank sind erheblich gewachsen. Doch wer [...] über Jahrzehnte die zum Teil rasant schnellen Entwicklungen in der Bankenwelt miterlebt und mitgestaltet hat, der weiß wie man sich den neuen Herausforderungen stellt und wie die Aufgaben zu meistern sind.“*<sup>171</sup> Hierin zeigt sich zugleich, dass durch die biografische Analyse individueller Akteure neue, spannende Perspektiven für die Bankgeschichte ergeben können.

Freilich spielte Tenhagen seit Mitte der 1950er-Jahre bis 1995 insbesondere für die Entwicklung der Volksbank Dinslaken eine wichtige Rolle, allerdings ist ihm auch eine regionale Bedeutung beizumessen – wenn auch eine weitaus geringere als für die lokale Bankgeschichte –, wie die genannten Aktivitäten in Arbeitskreisen und Ausschüssen auf Kreisebene als auch auf regionaler Ebene (Verband und Zentralkasse) zeigen und wie es sich in den Gästelisten anlässlich von Feierlichkeiten zu Dienstjubiläen und Geburtstagen widerspiegelt. Tenhagens Biografie zeigt, dass eine Verneinung der regionalen Bedeutung der genossenschaftlichen Bankleiter und eine Reduktion auf die lokale Ebene den historischen Tatsachen nicht gerecht wird.

Um dies zu allgemeingültigeren Aussagen führen zu können, sind weitere Untersuchungen notwendig. Eine mögliche Herangehensweise, welche den Einzelfall verlässt und zur Verallgemeinerung von Einzelaussagen beitragen kann – und damit auch eine Beitrag leisten könnte, den Begriff des genossenschaftlichen Bankmanagers in feste Formen zu gießen –, könnte in der Prosopografie liegen. Inwieweit war Tenhagen zeittypisch für eine ganze Gruppe von Bankmanagern? Hierin wäre zugleich eine neue Herangehensweise für die genossenschaftliche Bankgeschichte zu sehen, die über individuelle Akteure eine Annäherung an ein umfassendes Bild des Genossenschaftssektors schaffen kann und damit die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung valider machen könnte, das heißt davor schützen könnte, singuläre Alleinstellungsmerkmale zu konstruieren. Anders gesagt:

171 RWWA 372-24-2, 40-jähriges Jubiläum von Karl Tenhagen, Redemanuskript von Dr. Thiemann, 29. Juni 1994.

Das „*Individuelle im Kontext des Gesamtgesellschaftlichen*“<sup>172</sup> kann neue Erkenntnisse bringen, sofern auf eine Heroisierung oder Monumentalisierung verzichtet wird.

Im Fall Tenhagen ist, wie gezeigt werden konnte, eine detaillierte Untersuchung aufgrund der hohen Überlieferungsdichte möglich. Es wäre zu eruieren, inwieweit eine solche gute Quellenlage auch auf andere Personen zu trifft. Ein entsprechendes Sample könnte komparatistisch die Leiter von Sparkassen integrieren, um das Bild des genossenschaftlichen Bankleiters in seinen Außengrenzen noch besser nachzeichnen zu können. Ohne weitere Untersuchungen bleibt es schwierig, vom typischen Bankmanager zu sprechen. Dennoch zeigt sich, dass der Begriff des Bankmanagers sich – zumindest im Falle Tenhagens – auch auf Leiter einer Genossenschaftsbank problemlos übertragen lässt. Eine verbindliche Typisierung wird erst mit weiteren Untersuchungen möglich.

(Dr. des. Frauke Schlütz, Universität zu Köln, Seminar für Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte, Albertus-Magnus-Platz, D-50923 Köln)

172 Rolf Walter, Einführung in die Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte. Köln / Weimar / Wien 2008, S. 42.