

VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT



HISTORISCHE NOTATE | 8

Ivan Hirst

Britischer Offizier und Manager des Volkswagen Aufbaus

HISTORISCHE NOTATE

Schriftenreihe der Historischen Kommunikation der Volkswagen Aktiengesellschaft

Ivan Hirst

Britischer Offizier und Manager des Volkswagen Aufbaus

Der Autor

Ralf Richter

Jg. 1971, Historiker, lebt in Düsseldorf.

Studierte Geschichte, Philosophie und Kunstgeschichte in Heidelberg, Florenz, Berlin und Cambridge.

2000 erhielt er den Ivan-Hirst-Preis des Unternehmensarchivs der Volkswagen Aktiengesellschaft.

Er ist Referent der Hans-Böckler-Stiftung.

Letzte Veröffentlichungen:

Imitation – der günstigste Weg der Innovationsförderung? Das Beispiel des deutschen Werkzeugmaschinenbaus 1880–1933, in: Gert Kollmer-von Oheimb-Loup/Jochen Streb (Hg.): Finanzierung von Innovationen, Ostfildern 2010, S. 127–142; [zusammen mit Hedwig Richter] Die Gastarbeiter-Welt. Leben zwischen Palermo und Wolfsburg, Paderborn; München; Wien; Zürich 2012

Impressum

Herausgeber

für die Historische Kommunikation der Volkswagen Aktiengesellschaft:

Manfred Grieger, Ulrike Gutzmann

Gestaltung

Visuelle Kommunikation Claus C. Pilz, Dortmund

Druck

Koffler DruckManagement GmbH, Dortmund

ISSN 1615-0201

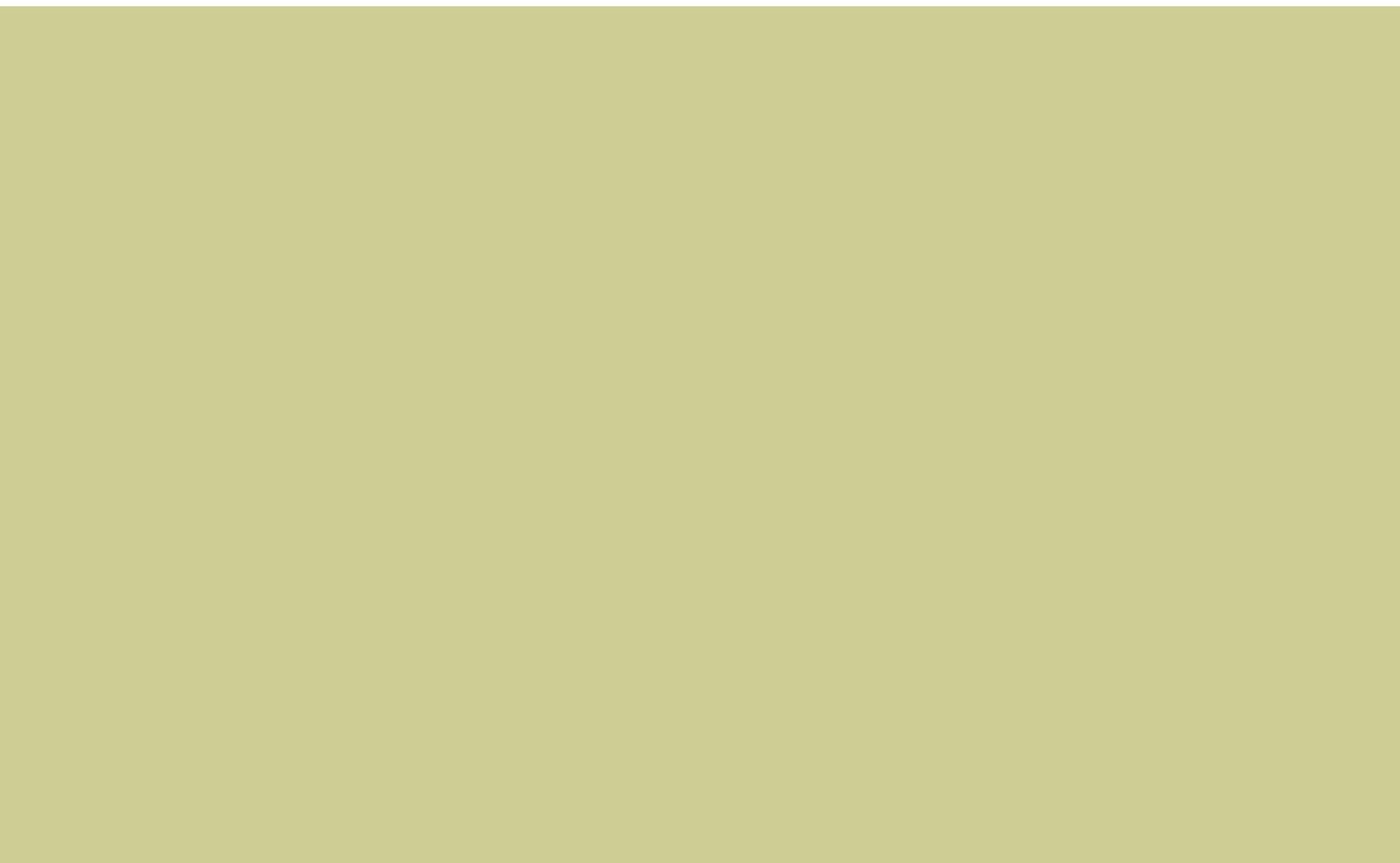
ISBN 978-3-935112-12-3

© Volkswagen Aktiengesellschaft

Wolfsburg 2003

Ausgabe 2013

1. Einleitung	5
2. Unternehmerkind und Reserveoffizier	9
3. Das Volkswagen Werk unter britischem Kommando 1945/46	31
4. Der Unternehmenssanierer 1947–1949	69
5. Ein Leben nach Volkswagen	97
6. Zusammenfassung	117
7. Anmerkungen	121



1. Einleitung





1. Einleitung

Das Volkswagen Werk verdankt sein Überleben nach dem Zweiten Weltkrieg und damit seine heutige Gestalt einem Briten: Ivan Hirst. Als er im Februar 2000 im Alter von 84 Jahren starb, wurde die internationale Presse auf ihn aufmerksam. „Der Engländer, der Volkswagen zu einem Teil des deutschen Wirtschaftswunders gemacht hat“, titelte beispielsweise ‚The Guardian‘ sachlich.¹ Als „Retter von Volkswagen“ ehrte die ‚International Herald Tribune‘ den Briten.² ‚The Times‘ bezeichnete ihn als den „Soldaten, der den Käfer auf die Straße gebracht hat“.³ Und für die ‚Automotive News‘ war er der „Britische Offizier, der VW wiederbelebt hat“.⁴ Überall erlaubte man sich einen Hinweis auf die Ironie der Geschichte, dass das florierende deutsche Automobilunternehmen von einem britischen Offizier maßgeblich aufgebaut worden war.⁵

Das Schlaglicht fiel damit auf einen Tatbestand der Nachkriegszeit, dem bis heute kaum Beachtung geschenkt wird: Hunderte von Betrieben kamen nach dem Sieg über das Deutsche Reich gemäß Kontrollratsgesetz Nr. 52 in alliierte Treuhänderschaft.⁶ In vielen Fällen übten die Alliierten eine Kontroll- und Planungsfunktion aus – etwa durch die Gründung der ‚North German Iron and Steel Control‘ und der ‚North German Coal Control‘. In anderen Firmen griffen sie direkt ein, um ihre Interessen unmit-

telbar durchsetzen zu können. Während führende deutsche Wirtschaftsleute auf der Flucht oder in Haft waren,⁷ übernahmen alliierte Militärs die Leitung der Unternehmen. Über Monate, manchmal über Jahre hinweg blieben zahlreiche Betriebe unter alliierter Kontrolle.⁸ Diese Form des alliierten Unternehmensmanagements und die Biografien der unternehmerischen Militärs sind bis heute weithin unbeachtet geblieben. Welche professionellen Erfahrungen brachten die Offiziere ein? Welche Aufgaben hatten sie und was waren ihre Ziele? Was motivierte diese Männer? Woher kamen sie und wohin gingen sie?

Ivan Hirst, der das Volkswagen Werk zwischen 1945 und 1949 als ‚Senior Resident Officer‘ geleitet hatte, ist gewiss eines der spannendsten Beispiele alliierten Managements. Überlebenschancen waren dem Betrieb kaum zugesprochen worden, als der britische Offizier ihn 1945 übernahm.⁹ Und als er 1949 das Unternehmen verließ, war das Volkswagen Werk der größte Automobilhersteller in Deutschland. Die Biografie dieses Mannes zeigt, welchen Einfluss Strukturen, Ziele und Persönlichkeiten auf die Weichenstellungen deutscher Nachkriegsgeschichte genommen haben, die zugleich der Unternehmensgeschichte von Volkswagen wesentliche Impulse verliehen haben.



2. Unternehmerkind und Reserveoffizier





2.1 Der familiäre Unternehmergeist

Der Geruch von Schmieröl, Maschinenlärm, schimpfende und lachende Arbeiter, der Anblick riesiger Werkzeugmaschinen, der Rhythmus einer Fabrik – all das bekam Ivan Hirst schon als Kind in der Firma seines Vaters und Großvaters mit. Hier erlebte er Erfolg, sah als kleiner Junge den Aufstieg des Betriebs, unternehmerisches Können, Freude an der Produktion und guter Qualität. Aber hier erlebte er auch das Scheitern, schwere Krisen – und die Mentalität des Durchhaltens.

Die Geschichte des Familienunternehmens begann in Oldham. Oldham liegt inmitten des größten englischen Industrie- und Kohlegebiets, nicht weit von Manchester. Ende des 19. Jahrhunderts wurde das Städtchen zum weltweit bedeutendsten Standort der Baumwollspinnerei. Hier lag u.a. der Firmensitz von ‚Platt Brothers‘, des damals größten Textilmaschinen-Herstellers der Welt. Wenige Jahre später zählte die Firma 12.000 Mitarbeiter und hatte ein Produktionsvolumen, das dem der gesamten amerikanischen Textilmaschinen-Industrie entspricht.¹⁰ Diesen industriellen Boom und die Aufbruchstimmung nutzte ein junger Mann. Mit wachsendem Wohlstand waren die Bedürfnisse der Menschen und ihre Freude am Luxus gestiegen. So gründete der junge Unternehmer 1884 einen Juwelier- und Uhrmacherladen. Er hieß Alfred Hirst, Ivan Hirsts Großvater. Fred und Sam, Alfreds Brüder, stiegen in das Geschäft mit ein, und die Firma erhielt den Namen ‚Hirst Bros & Co‘. Sie handelten als Großhändler mit Uhren, Weckern, Schmuck, Leder, Brillen und optischen Geräten. Die Variationsbreite der Produkte erscheint heute merkwürdig, wurde aber am Ende des 19. Jahrhunderts zusammen gehandelt, weil Uhrma-

cher, Goldschmiede und Optiker ähnlich feinmechanisch arbeiten mussten und die Artikel als Luxusgüter galten. Die Jungunternehmer Alfred, Fred und Sam hatten mit der steigenden Nachfrage nach Luxusgütern und Uhren gerechnet. Und tatsächlich wuchs die Bedeutung der Uhren und Wecker mit der Industrialisierung, denn durch die Rhythmisierung des Fabrikalltags waren die Menschen zunehmend darauf angewiesen, die Zeit minutengenau einteilen zu können. Das Geschäft der Brüder Hirst florierte. Von Anfang an importierten Hirst Bros & Co Uhren, Uhrenwerkzeuge und Werkzeugmaschinen aus Deutschland und der Schweiz.¹¹ Das Deutsche Reich, das sich gerade in der Phase der Hochindustrialisierung befand, war berühmt für seine Qualität auf dem Gebiet der feinmechanischen und optischen Industrie.

Das Geschäft gedieh, und die Familie wuchs. Drei Jahre nach der Gründung des Unternehmens bekamen Alfred Hirst und seine Frau Sarah Ann 1887 ihr erstes Kind: Fred Hirst, den Vater von Ivan Hirst. Später brachte Sarah Ann noch zwei Töchter zur Welt. Fred wurde wie selbstverständlich an die Arbeit des Vaters herangeführt. Nach seinem Schulabschluss trat er direkt bei Hirst Bros & Co ein. Bereits mit 22 Jahren bekleidete Fred den Abteilungsleiterposten für die Geschäftsfelder Uhren, Optik und Schmuck, die bis dahin die bedeutendsten Zweige im Unternehmen bildeten. Wie sein Vater besaß Fred unternehmerischen Geist, und Hirst Bros & Co expandierten rasch. Die Firma eröffnete in den folgenden Jahren Zweigstellen in Birmingham, London, Manchester und Glasgow. Alfred Hirsts Brüder hatten sich inzwischen von dem Geschäft getrennt und waren nach Kanada und Australien ausgewandert.

Florence Hirst mit Ivan

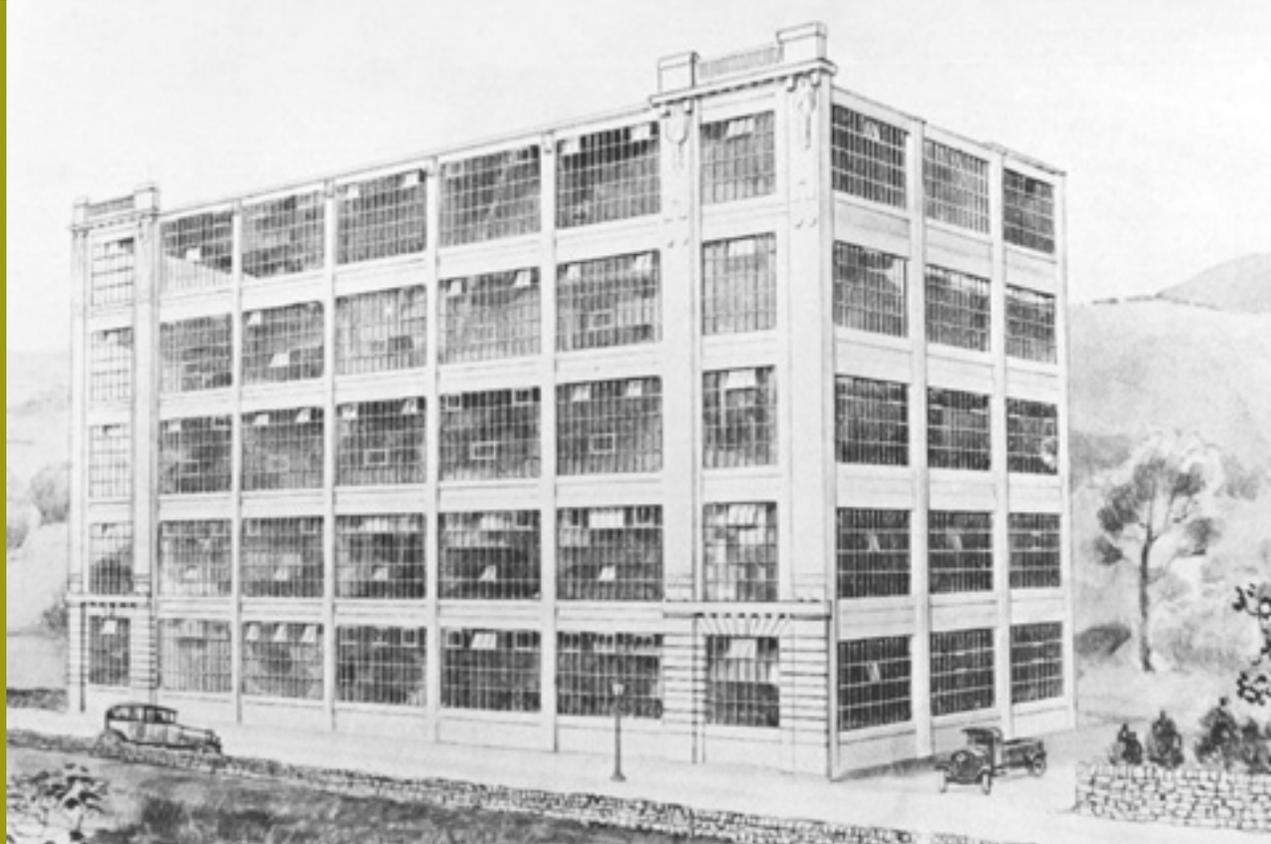


Der Erste Weltkrieg bedeutete einen tiefen Einschnitt für das Unternehmen. Die Belegschaft veränderte sich stark, nachdem fast 100 Mitarbeiter in den Krieg ziehen mussten. Da der Bedarf an Arbeitskräften dennoch wuchs, begannen wie überall während des Krieges viele Frauen mit der Fabrikarbeit. Auch die Geschäftsstrukturen von Hirst Bros & Co wandelten sich grundlegend. Vor dem Krieg war das Unternehmen vor allem im Großhandel tätig und produzierte nur wenige Uhren in Sonderanfertigung. Während des Krieges stieg die Nachfrage nach feinmechanischen Geräten. Die Armee brauchte eine Vielzahl spezieller Messinstrumente. Alfred und Fred Hirst waren flexibel, konzentrierten ihr Geschäft auf die Produktion von Kriegsgütern und stellten vor allem feinmechanische Instrumente für das ‚Royal Flying Corps‘, den Vorgänger der

‚Royal Air Force‘, her.¹² Diese durchgreifende Umstrukturierung war nur deshalb möglich, weil Fred Hirst aus gesundheitlichen Gründen ausgemustert worden war und sich voll auf das Geschäft konzentrieren konnte. Das Unternehmen nahm einen enormen Aufschwung und zählte bei Kriegsende 516 Mitarbeiter.¹³ Damit gehörte es zu den größeren mittelständischen Familienunternehmen, dessen Größe und Organisation eine flexible Anpassung an die Marktverhältnisse erlaubte.¹⁴

In den Ersten Weltkrieg, den Historiker als die Urkatastrophe des 20. Jahrhunderts charakterisieren, wurde Ivan Hirst hineingeboren. Der erstgeborene Sohn von Florence und Fred kam 1916 in Greenfield, einem Dorf in der Nähe von Oldham, zur Welt. Seine Mutter, Florence Clough, und Fred Hirst hatten 1913 geheiratet.

Tame Side Factory



Die Cloughs waren eine angesehene Oldhamer Familie, die ebenfalls – wenn auch in bescheidenerem Umfang – mit Uhren und Schmuck handelte. Der Vater saß viele Jahre im Stadtrat von Oldham. Florence selbst war eine eigenständige und selbstbewusste Frau und hatte im Gegensatz zu den meisten Frauen ihrer Zeit eine Berufsausbildung.¹⁵ Sie war gelernte Näherin, hatte in einem Kleidergeschäft gearbeitet und besaß einen besonderen Sinn für Mode und Design. Ihr Ehemann verlangte aber zu ihrem Leidwesen, nach der Heirat ihren Beruf aufzugeben. Vielleicht ließ sie das hart werden. Ivan jedenfalls hatte als Kind ein sehr distanziertes Verhältnis zu ihr. Den Sommer verbrachte er meist bei Verwandten.¹⁶ Im Alter sei die Mutter „weicher“ geworden, sodass Ivan Hirst erst als Erwachsener Zugang zu ihr finden konnte.¹⁷ Ein Freund der

Familie erzählte über Florence Hirst: „Sie hatte einen unglaublichen Freiheitsdrang.“¹⁸

Nach dem Krieg konnte das Familienunternehmen Hirst nicht einfach wieder zum Handel der Vorkriegszeit übergehen, da ein Import aus Deutschland schwierig war. Der Zoll auf deutsche Luxusgüter, zu denen auch Uhren gerechnet wurden, war mit 33 1/3 Prozent außerordentlich hoch.¹⁹ So entschlossen sich Großvater und Vater, selbst in die Uhrenproduktion einzusteigen, zumal die Zoll- und Außenwirtschaftspolitik die einheimische Uhrenproduktion stark begünstigte. Damit sollte auch die Möglichkeit geschaffen werden, Kriegsheimkehrer wieder einzustellen, ohne die Arbeiterinnen und Arbeiter entlassen zu müssen, die während der Kriegsproduktion hinzugekommen waren. Die Hirsts

beschlossen, gleich in großem Stil standardisierte Uhren zu produzieren. Dafür brauchten sie freilich größere Fertigungskapazitäten in einem neuen Fabrikgebäude. Den passenden Platz fanden sie in Saddleworth, in unmittelbarer Nachbarschaft zu Oldham. Dort ließen die Hirsts 1919/20 am Ufer der Tame ihre Uhrenfabrik errichten, die nach dem Fluss ‚Tame Side‘ genannt wurde. Ausgestattet wurde die Fabrik mit der neuesten Technik, wozu man aus der Schweiz die modernsten Werkzeugmaschinen importierte. Die Tame-Side-Uhren wurden berühmt für ihre Qualität.²⁰

Auch bei der Architektur zeigten Alfred und Fred Hirst Sinn für Innovation. Auf einer Reise in die USA hatte Alfred Hirst eine ganz neue Industriearchitektur kennen gelernt, deren nüchterne Ästhetik und Zweckmäßigkeit den Unternehmer überzeugte. In diesem Stil ließ er seine eigene Fabrik errichten. Die Tame Side bestand aus einem Stahl- und Betonskelett, das es ermöglichte, großflächige Fenster einzulassen, um das Tageslicht optimal zu nutzen. Schon die überdimensionalen Fensterflächen waren eine Neuheit und Ausdruck moderner Funktionalität, wenngleich viele Einheimische daran keinen Geschmack fanden. Sie empfanden diese Architektur als einen Affront, passte sie doch so gar nicht zu den anderen Fabriken im schmucken viktorianischen Stil. Doch

die Hirsts waren von ihren Neuerungen überzeugt, und es entstand ein durch und durch funktionaler Bau. Die Fabrikplanungen hatten einen weiten Horizont, da das Fabrikgebäude bei Bedarf um das Fünffache erweitert werden konnte.²¹

Der internationale und progressive Horizont der Architektur entsprach dem Geist des Unternehmens. Ivan Hirsts Vater und Großvater waren schon vor dem Krieg verschiedentlich im Ausland, etwa im Deutschen Reich, gewesen. Zwar musste der Handel mit deutschen Uhren in der unmittelbaren Nachkriegszeit ausgesetzt werden, aber Werkzeuge und Werkzeugmaschinen konnten weiterhin importiert werden. Bereits in den frühen 1920er Jahren betrieben die Hirsts also wieder Handel mit Deutschland. Sehr zur Freude des kleinen Ivan, dessen Briefmarkensammlung dadurch um viele deutsche Briefmarken erweitert wurde. „Ich hatte eine ganze Sammlung der Deutschen Reichspost“, erinnerte sich Ivan Hirst später. „Die Briefmarken hatten den Wert von Tausenden und Millionen Reichsmark“,²² denn im Deutschen Reich hatte die Inflation um sich gegriffen. 1924 wurde der hohe Zoll auf deutsche Luxusgüter ganz unerwartet aufgehoben, und Hirst Bros & Co belebten auch wieder ihren Uhrenhandel mit Deutschland. Als der Vater einmal dorthin reiste, entdeckte er preisgünstige Wecker.

Vater Fred Hirst am Steuer, neben ihm Ivan,
hinter ihm die Mutter Florence



Allein die Produktionskosten in der Tame Side überstiegen diesen Preis um das Doppelte. Fred Hirst griff sofort zu und importierte diese Wecker nach England.²³ Ivan entwickelte auf diese Weise über das väterliche Geschäft erste Beziehungen zu Deutschland.

Ivan wuchs in dem Dorf Greenfield auf.²⁴ Von hier aus war es nicht weit nach Oldham zur väterlichen Firma. Nachdem er die Grundschule in Greenfield besucht hatte, ging er auf die ‚Hulme Grammar School‘ in Oldham.²⁵ Auch Saddleworth, wo 1919 die Fabrik Tame Side gebaut worden war, lag gleich in der Nachbarschaft. Ivan Hirst kam daher als Kind oft in die Fabrik. Vater und Großvater lag daran, den Jungen früh einzubinden. Eine seiner prägendsten Erinnerungen war, wie er schon als Knabe einen Schlüssel für die Fabrik bekam, der ihm überall Zutritt verschaffte.²⁶ „Ich wusste, was eine automatische Drehbank war, bevor ich auch nur ein Wort Latein oder Griechisch konnte“, erzählte Ivan Hirst.²⁷ Damit war er kein Einzelfall, denn viele Unternehmerkinder wuchsen in dieser Zeit von früh an in den industriellen Alltag hinein, wie etwa auch Harry Brearly, der Erfinder des rostfreien Stahls erzählte: „Ich spielte mit glühenden Eisenbarren, bevor ich zur Schule ging, und ich glaube, durch sie die Buchstaben gelernt zu haben.“²⁸

Auch den automobilen Enthusiasmus vermittelte ihm die Familie. Als alle Welt noch Kutsche fuhr und Automobile eine Rarität waren, chauffierte sein Großvater die Familie bereits stolz mit einem eigenen Automobil durchs Städtchen. Die Hirsts bewiesen auch hier ihren Sinn für das Neue und begeisterten sich für den Fortschritt. „Ich war sehr stolz auf meinen Großvater“, erinnerte sich Ivan Hirst. „Ich denke, er hatte einen großen Einfluß auf mein Leben. Bestimmt habe ich von ihm die Begeisterung für Autos geerbt. Er war einer der ersten Autobesitzer. Auch mein Vater war ein leidenschaftlicher Motorist.“²⁹

Der kleine Ivan erlebte aber nicht nur die angenehmen Seiten der Zwischenkriegszeit. Der Wegfall des englischen Zolls auf deutsche Luxusgüter, der dem Handel zugute kam, wurde allmählich für die Eigenproduktion, die sich nicht mehr lohnte, zum Desaster. Verzweifelt versuchten Ivans Großvater und Vater die Firma zu retten. Sie hatten eine moderne, hocheffiziente Fabrik, aber es war ihnen unmöglich, die Kosten noch weiter zu senken, um mit den Billigimporten aus dem Ausland konkurrieren zu können. Immer weniger Uhren wurden in der Tame Side hergestellt. Statt dessen sahen sich die Hirsts nach alternativen Produktionsaufträgen um, damit die Fabrik ausgelastet und die Belegschaft gehalten werden

Ivan Hirst als 18-Jähriger



konnten. Unter anderem stieg die Firma nun in die Kleinserienproduktion von Werkzeugmaschinen für die feinmechanische Fertigung ein. Auf der Olympia-Werkzeugmaschinen-Ausstellung in London präsentierten Hirst Bros & Co 1920 eine automatische Einspindel-Drehmaschine, deren Konstruktion selbst in deutschen Fachkreisen wohlwollend besprochen wurde. Dennoch brachte die Diversifikation der Produktionspalette nicht den erhofften Erfolg. Ivan verfolgte das Ringen um jeden Auftrag aus nächster Nähe. Elf Jahre war er alt, als sein Vater und sein Großvater aufgeben mussten: 1927 wurde die Fabrik an der Tame an eine Firma verkauft, für die Hirst Bros & Co bisher Gasuhren hergestellt hatten. Die Fabrik ging später an die Time-Products-Gruppe.³⁰ Der Großvater Alfred musste all das noch miterleben, starb aber im selben Jahr. Fred fühlte sich nach dessen Tod dem Betrieb nicht mehr verpflichtet und schied aus Hirst Bros & Co aus. Trotz der denkbar schlechten wirtschaftlichen Bedingungen gab Fred Hirst nicht auf und wagte in Oldham einen Neubeginn. Er konzentrierte sich nun ausschließlich auf das optische Geschäft und wurde Großhändler für Brillen und optische Instrumente. Fred Hirst blieb in engem Kontakt mit Deutschland und importierte Waren aus der jungen Republik.³¹

Ivan Hirst führte seine Gäste noch im Alter stolz an die Tore der Fabrik, die als einzige Zeugen des Unternehmertums seiner

Familie stehen geblieben waren. Der progressive Bau der Tame Side aber wurde in den 1980er Jahren trotz aller Bemühungen, ihn als bedeutendes Industriedenkmal zu erhalten, abgerissen, weil die Stahl- und Betonkonstruktion unaufhaltsam verfiel.³²

2.2 Studium und die Liebe fürs Leben

Es lag für Ivan Hirst nahe, einen Beruf zu ergreifen, der mit dem Optikergeschäft zu tun hatte. So studierte er am ‚Manchester College of Technology‘, dem heutigen ‚University of Manchester Institute of Science and Technology‘ (UMIST), Optische Ingenieurwissenschaften.

Noch während seiner Studienzeit lernte Ivan Hirst die Liebe seines Lebens kennen: Marjorie Pilkington. Sie hielt zunächst nicht viel von dem schüchternen Studenten. Seine weichen, freundlichen, offenen Gesichtszüge waren gewiss sympathisch. Aber er konnte sich überhaupt nicht geschmackvoll kleiden, war sehr groß und schien etwas grobschlächtig. Marjorie, die zwei Jahre älter war und einer anderen Liebe nachhing, gab ihm unumwunden einen Korb. Doch Ivan gab nicht auf. Er wartete nun jeden Tag vor dem Vorlesungssaal auf Marjorie. Er stand einfach da, Tag um Tag und wartete. Irgendwann sprach Marjorie ihn dann doch an – nun gefiel ihr der nette und humorvolle junge Mann. Das war



Marjorie Pilkington

typisch für Ivan Hirst: Er war zurückhaltend, nie aufdringlich. Aber er war hartnäckig, und er wusste genau, was er wollte.³³ „Ich habe meine Frau kennen gelernt, als wir noch sehr jung waren“, erinnerte sich Ivan Hirst und setzte hinzu, „ohne Zweifel hat Marjorie in meinem Leben eine entscheidende Rolle gespielt.“³⁴

Das Studentenleben war auch wichtig für die Erweiterung seines persönlichen Horizonts. Bisher hatte sich sein Blickfeld auf Manchester und Umgebung und die internationale Briefmarkensammlung beschränkt. Nun begann er zu reisen. Er beteiligte sich an einem deutsch-englischen Austauschprogramm der Universität und kam Mitte der 1930er Jahre nach Berlin.³⁵ Dort interessierten ihn vor allem die technische Entwicklung und auch die Menschen und ihre Lebensweise. Die Bedeutung von Politik und politischen Ideologien hingegen schien er gering zu achten – bisweilen unterschätzte er sie wohl.

Bei seinem Besuch in Deutschland besichtigte der junge Student auch eine Fabrik. „Die begannen ganz früh zu arbeiten“, erinnerte er sich, erstaunt über die Disziplin und Ernsthaftigkeit. „Punkt neun war Pause für ein Sandwich. Das wurde an einem speziellen Pausentisch gegessen. Dann ging’s gleich wieder zurück zur Arbeit. Feierabend um Punkt vier, dann raus in die Gärten, um Gartenarbeit zu tun. Der gewöhnliche Deutsche war ein sehr hart

arbeitender Mensch; das war in ihm einfach mehr angelegt als in einem Briten.“³⁶ Deutlich klingen hier Klischees über die Deutschen an, aber nie findet sich von Hirst auch nur eine abwertende Zeile über die deutsche Nation. Deutschland, gegen das sich Großbritannien in zwei Weltkriegen zur Wehr setzen musste, wurde für Ivan Hirsts Biografie zu einem wesentlichen Faktor, wie schon die Familiengeschichte durch die enge Verbindung zu Deutschland geprägt war.

Ein weiterer Wendepunkt seines Lebens, den er zunächst aber nicht als solchen empfand, war Ivan Hirsts Eintritt in ein Offiziers-Ausbildungslager der Universität. Auch wenn für ihn das sportliche Interesse im Vordergrund stand, nahm er die Sache seinem Charakter entsprechend ausgesprochen ernst. Er besuchte die Fortbildungskurse und wurde bereits mit 18 Jahren zum Leutnant im ‚Saddleworth and Colne Vally Bataillon‘ des ‚Duke of Wellington’s West Riding Regiment‘ ernannt.³⁷ Nach dem Studium trat Ivan Hirst zusammen mit seiner Verlobten Marjorie Pilkington, die ebenfalls Optikerin war, in den väterlichen Betrieb ein und eröffnete in Oldham eine Zweigstelle zur Reparatur optischer Geräte.³⁸ Hirst nahm weiterhin jedes Jahr an einem militärischen Ausbildungslager teil. Im Juni 1937 wurde er zum Oberleutnant befördert, zwei Jahre später zum Hauptmann. In dieser Zeit

Der deutsche Kommilitone

„Als Student reiste ich einmal nach Berlin. Wir waren Gäste der Berliner Schule für Optik. Abends trugen wir diese lustigen, kleinen Studentenhüte und tranken Bier. Das Bier war ziemlich salzig, weil wir es aus einem Stiefel tranken. In der Optikerschule hatte man alles sehr gut organisiert; jedem britischen Studenten hatte man einen deutschen zugeordnet, der sich um ihn kümmern sollte. Mein deutscher Freund fragte mich, was meine Interessen seien. Ich sagte: ‚Ich bin gerade in das universitäre Ausbildungscorps für Offiziere eingetreten.‘ Er entgegnete: ‚Du bist ein Militarist!‘ Ich sagte: ‚Nein, wirklich nicht, ich mag eben Gewehrschießen. Ich bin nicht gut bei den Ballspielen, weil ich leicht kurzsichtig bin und den Ball nicht richtig sehen kann. Aber ich mag Gewehrschießen. Deswegen bin ich in das Ausbildungscorps eingetreten.‘ Er beharrte: ‚Du bist ein Militarist!‘ Ich fragte: ‚Was sind denn deine Interessen.‘ Er antwortete: ‚Ich habe keine richtigen, wirklich. Ich bin nur gerade in die SS eingetreten.‘“³⁹



Hochzeit

nutzte das nationalsozialistische Deutschland die kompromissbereite Appeasement-Politik der Briten, um seine revisionistischen Interessen durchzusetzen. Der September 1938 lastet noch heute quälend auf der kollektiven Erinnerung. Anstatt Hitler Grenzen zu setzen, willigten in München Großbritannien und Frankreich in die Zerschlagung der Tschechoslowakei ein. Doch bald machte Hitler den Westmächten klar, dass er nur mit Gewalt gestoppt werden konnte. Nach dem deutschen Überfall auf Polen am 1. September 1939 erklärten das Vereinigte Königreich und Frankreich dem Deutschen Reich endlich den Krieg. Am 2. September 1939 wurde Ivan Hirst einberufen. Er und seine Verlobte mussten die Zweigstelle des Familienbetriebs schließen. Vater Fred Hirst blieb noch bis in die 1950er Jahre in der Optiker-Branche tätig, während Ivan Hirst nie wieder in diesen Beruf zurückkehren würde.⁴⁰

2.3 Militärischer Werdegang

Ivan Hirst erhielt als Hauptmann sein erstes Kommando im zweiten von sieben Bataillonen des ‚Duke of Wellington’s West Riding

Regiment‘, einem Traditionsregiment, das bereits 1815 in Waterloo und Anfang des 20. Jahrhunderts in Afghanistan gekämpft hatte.⁴¹ Viele Männer aus Hirsts Heimat, der Region West Yorkshire, wurden zu dieser Einheit beordert, dessen Hauptquartier in Halifax, nördlich von Oldham, lag. In seinem Infanteriebataillon war Hirst zunächst als Adjutant im Stab tätig. Überhaupt verbrachte Hirst die meiste Zeit des Krieges in England. Er selbst erzählte nicht viel vom Krieg und wenn, dann tat er das in seiner knappen, nüchternen, oft humorvollen Art, ohne Ausschmückungen, ohne Heldentaten – und ohne Feindbilder. Auch in dieser Hinsicht war er unpolitisch. Hirst machte ‚seinen Job‘, und den wollte er gut machen. Bis an sein Lebensende verstand er sich so.⁴² Hirst wusste nicht, welche Kriegseinsätze ihm die neue Aufgabe abverlangen würde. Marjorie und er beschlossen trotz der Ungewissheit zu heiraten. Am 28. März 1940 feierten sie in Withington bei Manchester ihre Kriegshochzeit. Ivan Hirst trug seine Uniform, und Marjorie verzichtete auf ein weißes Brautkleid. Zunächst standen dem jungen Ehepaar nicht nur entbehrungsreiche Kriegsjahre

bevor. Auch die Zeit nach 1945 würde von beiden Geduld und weitere Trennung fordern.

Nach dem deutschen Überfall auf Polen entschloss sich Großbritannien, ein britisches Expeditionsheer mit einigen tausend Soldaten nach Frankreich zu schicken. Auch das ‚Duke of Wellington’s West Riding Regiment‘ bekam den Marschbefehl. Am 28. April 1940 musste Hirst von Southampton nach Cherbourg in Nordfrankreich übersetzen.⁴³ Wenige Stunden nach der Landung fuhr Hirsts Bataillon mit dem Zug nach Blain in Westfrankreich, wo es zunächst stationiert war. Am gleichen Tag bekam Hirst die Funktion eines Majors übertragen, ohne den Rang zu bekleiden, und fungierte als stellvertretender Bataillonskommandeur. „Im Alter von 24 Jahren kommandierte ich plötzlich ein Bataillon“, erzählte er später und war nun für bis zu 800 Soldaten verantwortlich.⁴⁴

Der deutsche Überfall auf die Benelux-Staaten am 10. Mai 1940 setzte einen tiefen Einschnitt in die britische Politik. Noch am gleichen Tag wurde Winston Churchill Premierminister. Der Engländer, der 1900 seine politische Karriere im britischen Parlament als konservativer Abgeordneter des Wahlbezirks Oldham begonnen hatte,⁴⁵ zeigte sich anders als sein Vorgänger Chamberlain fest entschlossen, Nazideutschland zu bekämpfen. In seiner Antrittsrede erklärte er den Briten in schonungsloser Offenheit: „Ich habe nichts zu bieten als Blut, Mühsal, Tränen und Schweiß. Uns steht eine Prüfung von allerschwerster Art bevor. Wir haben viele, viele lange Monate des Kämpfens und Leidens vor uns. Sie werden fragen: Was ist unsere Politik? Ich erwidere: Unsere Politik ist, Krieg zu führen [...] Krieg zu führen gegen eine ungeheuerliche Tyrannei, die unübertroffen ist in ihrer Anhäufung dunkler, elender Verbrechen an der Menschheit.“⁴⁶

Churchill schickte sofort zusätzliche Truppen nach Frankreich, um die dort stationierten Einheiten zu verstärken. Frankreich und Großbritannien versuchten ihre Kräfte zu bündeln und auch Hirsts Bataillon wurde nun an die Front verlegt. In rasendem Tempo drangen die Deutschen nach Westen vor, und die erste Phase des deutschen Westfeldzugs endete in einem Fiasko für die Franzosen und das britische Expeditionsheer. Bei Dünkirchen kesselte die Wehrmacht über 300.000 britische, französische und belgische Soldaten ein. Nur durch Hitlers zögerliche Haltung konnten sie sich gerade noch zwischen dem 26. Mai und 4. Juni 1940 nach England retten.⁴⁷

Hirsts Infanteriebataillon gehörte zu jenen Truppen, die der Einkesselung entkommen waren und sich in Richtung Westen bis an die Somme-Aisne-Linie zurückzogen, wo die deutsche Angriffswelle gestoppt hatte. Er war unmittelbar an der zweiten Phase des deutschen Westfeldzugs beteiligt, die als ‚Schlacht um Frankreich‘ in die Geschichte einging. Die Kämpfe begannen Anfang Juni 1940 mit der Überschreitung der Somme und der Aisne durch die Wehrmacht. Deutsche Panzerdivisionen zerschlugen die letzte französische Verteidigungsfront und drangen nach Mittel- und Südfrankreich vor.⁴⁸ Das Bataillon von Ivan Hirst stieß an der Somme auf die 7. Panzerdivision Erwin Rommels. Hirst erzählte später, hier habe ein Erlebnis seine Einstellung zu den Deutschen entscheidend geprägt. Ein deutsches Aufklärungsflugzeug hatte das Rot-Kreuz-Zeichen auf einem Eisenbahnwaggon respektiert. Deshalb waren für ihn die Deutschen nicht nur nationalsozialistische Kriegsverbrecher, sondern ebenbürtige Gegner.

Die Alliierten wurden immer weiter in den Westen Frankreichs zurückgedrängt. Hirsts Einheit bezog in der Hafenstadt St.-Valérie-en-Caux Stellung. Innerhalb von drei Wochen nahm die

Das Aufklärungsflugzeug der deutschen 7. Panzerdivision

Die Begegnung mit Rommels Panzerdivision während der Schlacht um Frankreich im Juni 1940 war Hirst besonders eindrücklich. An der Somme schnitten die vorrückenden deutschen Panzer Hirsts Bataillon zeitweilig ab. Die Briten versuchten, mit ihren Verletzten ins Hinterland auszuweichen. Dabei stießen sie auf eine Bahnlinie mit einem Rot-Kreuz-Wagen, den die Franzosen mitsamt den Verletzten auf der Flucht zurückgelassen hatten. Die Briten brachten ihren Sanitätsoffizier und ihre Sanitäter ebenfalls in dem Eisenbahnwaggon unter. Die Situation war äußerst brenzlich: Direkt vor den britischen Einheiten lagen die Deutschen, und auch der Rückweg war verschlossen, da die Bahnlinie an einer Stelle gesprengt worden war. Hirsts Einheit musste zusammen mit einem weiteren Bataillon Verteidigungsstellung beziehen. Es sah übel aus, denn die Deutschen waren in der überwältigenden Übermacht. Doch die deutschen Panzer rollten nicht weiter, da die eisernen Bahnschienen ein ernstes Hindernis bildeten, die die Stahlketten der Panzer zerstören konnten. Schließlich versprach ein französischer Vortrupp den eingeschlossenen Briten Hilfe. Es dauerte einen ganzen langen Tag, bis mit Luftunterstützung die Alliierten die Bahnlinie repariert hatten. Die gefährlichste Aktion aber war es, den Rot-Kreuz-Wagen schließlich in Bewegung zu setzen und ins sichere Hinterland zu bringen. Erst in der Nacht wagte man sich daran. Dennoch war das Risiko sehr hoch, denn die 7. Panzerdivision verfügte über ein gut ausgerüstetes Aufklärungsflugzeug. Doch dieses Flugzeug respektierte das Rote Kreuz auf dem Dach des Sanitätswaggons und alarmierte die Panzer nicht.

„Später traf ich den Piloten in Deutschland“, erzählte Ivan Hirst. „Ich persönlich und viele meiner Kameraden mochten die Deutschen nicht, solange wir aufeinander schossen. Aber wir sagten uns, es ist dieser verdammte, dumme Krieg, und wir sind zusammen in diesem Krieg, Freund und Feind. Ich hatte keine Hassgefühle gegen die Deutschen, und ich denke viele Briten oder Amerikaner empfanden das ebenfalls nicht. Ich weiß, dass einiges schief gelaufen ist mit der Partei und so und dem Dritten Reich und Sklavenarbeit und all diese Dinge und die Konzentrationslager und so weiter. Aber unsere Beziehung später mit den Deutschen in Wolfsburg war ziemlich gut. Wir respektierten einander.“⁴⁹

Wehrmacht eine Million alliierter Soldaten gefangen, 60.000 Franzosen und Engländer fielen.⁵⁰ Auch Hirsts Bataillon war in schwere Gefechte verwickelt und konnte sich am 11. Juni 1940 im letzten Moment und unter hohen Verlusten ins benachbarte Dieppe zurückziehen. Mit ihnen retteten sich 220.000 Männer der alliierten Truppen in die Hafenstädte im Nordwesten Frankreichs, um nach Großbritannien evakuiert zu werden. Nur die Luftangriffe britischer Verbände auf die Wehrmacht ermöglichten es Hirst und seiner Einheit, von Dieppe aus übers Meer in die Heimat zu fliehen.⁵¹

Schon vier Tage nach Beginn der deutschen Offensive, am 10. Juni 1940, floh die französische Regierung, und Mitte Juni fiel Paris. Die Briten mussten den Krieg gegen Nazideutschland nun von der Insel und vom Mittelmeerraum aus führen. Gleich am 16. Juli 1940 erließ Hitler die Weisung ‚Seelöwe‘, mit der die Invasion in England vorbereitet wurde. Nach den ‚Blitzkriegen‘ der Deutschen herrschte im Königreich die blanke Angst. Den deutschen Militärs war allerdings klar, dass vor einer Invasion der Luftraum über dem Kanal und über der Insel beherrscht werden musste. Die ‚Luftschlacht um England‘ begann.

Zwei Monate nach seiner Rückkehr nach England wurde Ivan Hirst zum Major auf Zeit ernannt, womit er nach wie vor nicht den ordentlichen Rang eines Majors besaß, jedoch dessen Funktionen und Besoldung. Im Mai 1941 nahm er einen Monat lang an einem Trainingscamp für Infanteristen des Duke of Wellington’s Regiments teil.⁵² Doch nachdem er zu seinem Bataillon zurückgekehrt war, erlitt Ivan Hirst auch ein persönliches Debakel. Er erkrankte und musste operiert werden. Dieser medizinische Eingriff hemmte seine so rasant begonnene militärische Karriere. Aufgrund seines Gesundheitszustands war er nicht mehr zu Kampfeinsätzen in der Lage. Hirst wurde zum Hauptmann zurückgestuft und im Septem-

ber 1941 zum ‚Advanced Depot Ordnance Survey 46th Division‘ abkommandiert, wo er ein Depot für Müllcontainer übernahm.⁵³ Das war dem Offizier bei aller Bescheidenheit doch unangenehm. Er fühlte sich unterfordert und bewarb sich verzweifelt für jede andere Aufgabe. Unter anderem bot er sich dem ‚Royal Army Ordnance Corps‘ als Fachmann für die optische Ausrüstung der Geschütze an. Doch für diese Aufgabe war beim Corps kein Hauptmann vorgesehen. Man suchte also ein anderes Betätigungsfeld, in dem Hirst ranggemäß untergebracht werden konnte. Bei der Panzerwartung fand sich ein entsprechender Posten, durch den der Spezialist für Optik und Feinmechanik am 21. November 1941 Ingenieur in einem Reparaturstützpunkt für Panzer bei London wurde. Bereits nach einem halben Jahr wurde er zum ‚Ordnance Mechanical Engineer‘ dritter Klasse ernannt.⁵⁴

2.4 Mit dem „Royal Electrical and Mechanical Engineers Corps“ bis nach Deutschland

Im Oktober 1942 ergab sich für Ivan Hirst wieder eine Wende. Seine Truppe wurde mit anderen technischen Einheiten zu einem neuen Corps fusioniert: dem ‚Royal Electrical and Mechanical Engineers Corps‘ (REME). Die REME-Gründung war eine Reaktion auf die technische Modernisierung der Streitkräfte, die die Reparatur und Wartung des hochentwickelten Kriegsgeräts zu einem schwerwiegenden Problem der britischen Armee gemacht hatte. Besonders hinderlich war die unflexible Infrastruktur der Reparaturwerkstätten, die sich meist weit hinter der Frontlinie befanden. So mussten beschädigte Kriegsgeräte erst umständlich weggeschafft und nach der Reparatur wieder der Front zugeführt werden. Je mehr sich der Krieg zur Materialschlacht entwickelte, um so mehr Soldaten wurden für die Wartung des immer komplexer werdenden Geräts benötigt. So beschloss die Heeresleitung der

Erprobung der Wasserdichtigkeit
in Arborfield, 1943



britischen Armee, eine Spezialeinheit aufzustellen, die ausschließlich für die Reparaturen und Wartung des Kriegsgeräts zuständig war. Da es außerdem an qualifizierten Fachleuten mangelte, sorgten die REME auch für die Rekrutierung fähiger Techniker und Mechaniker. Gemäß ihrem Motto ‚Arte et Marte‘ [Durch Handwerk und Kampf]⁵⁵ reparierte die neue Einheit vor allem direkt an der Front. Der mit einer halbjährigen Offensive im Mai 1943 errungene Sieg von Montgomerys 8. Armee über die Deutschen in Nordafrika war nicht zuletzt dieser neuen Infrastruktur der Armeetechnik zu verdanken.⁵⁶ Am Ende des Zweiten Weltkrieges hatten fast 160.000 Soldaten die REME durchlaufen. Neben den uniformierten Ingenieuren beschäftigten die REME auch Tausende ziviler Mitarbeiter.⁵⁷

Zur Vorbereitung der alliierten Landung auf dem Kontinent wurden ‚Advanced Based Workshops‘ eingerichtet, die unmittelbar hinter den Frontlinien agieren sollten. Im Juni 1943 kam Ivan Hirst zum ‚22nd Advanced Base Workshop‘, einem zentralen Stützpunkt für Panzerreparaturen. Zur gleichen Zeit stieg Hirst zum ‚Ordnance Mechanical Engineer‘ zweiter Klasse auf und erhielt

damit seine frühere Stellung als Major auf Zeit zurück.⁵⁸ Dadurch erweiterte sich Hirsts Kompetenzbereich erheblich.

Noch Anfang 1944 hatte Hitler die Alliierten selbstbewusst zur Landung aufgefordert; Deutschland werde sie „schon zu empfangen wissen“. ⁵⁹ Tatsächlich liefen die Vorbereitungen der Alliierten zur Invasion, die ‚Operation Overlord‘, bereits auf Hochtouren. Alle Verbündeten wussten: Die Landung in der Normandie war entscheidend für die Befreiung Europas und musste den Durchbruch bringen. Noch einmal boten die Briten trotz aller bisherigen Verluste und Niederlagen ihre ganze Kraft auf, um die Operation zu einem vollen Erfolg zu führen. Den ‚Royal Electrical and Mechanical Engineers‘ mit ihren 36.000 Soldaten – unter ihnen Ivan Hirst⁶⁰ – kam bei dieser Operation eine entscheidende Aufgabe zu. Denn die Landung war vor allem auch eine außerordentliche technische Herausforderung, da das ganze Kriegsgerät ohne feste Häfen schnellstens an Land gebracht werden musste.⁶¹ Vor dem Einsatz hatten die REME daher die Fahrzeuge und Waffen wasserfest zu machen und dafür zu sorgen, die Ausrüstung so leicht wie möglich zu gestalten, damit die Soldaten rasch vorwärts kommen



Strandbergung, 1944

konnten und die Geräte weder im Wasser untergingen noch im Sand oder Schlamm stecken blieben.⁶²

Nachdem in der Nacht zum 6. Juni 1944 von den Deutschen völlig unbemerkt ein Vorauskommando der Alliierten in der Normandie gelandet war, dem morgens die ersten größeren Einheiten unter dem massiven Feuerschutz der Kriegsflotte folgten, kämpften sich die Alliierten den Weg ins Landesinnere frei. Für das Gelingen der Operation war auch ausschlaggebend, dass es den Verbündeten bis zum 18. Juni 1944, also innerhalb von 13 Tagen, gelang, 619.000 Soldaten und 95.000 Fahrzeuge an Land zu bringen. Den 86 Divisionen der Alliierten, die von einem enormen Air-Force-Aufgebot geschützt wurden, standen 56 deutsche Divisionen und eine unterlegene Luftwaffe gegenüber.⁶³

Während der Landungsoperation mussten die Royal Electrical and Mechanical Engineers am Strand umgehend die liegen gebliebenen Geräte bergen, um unnötigen Materialverlust schon

vor Beginn der Kampfhandlungen zu vermeiden. Vor allem aber hatten sie damit einen möglichen Rückstau zu verhindern, der die ganze Invasion hätte ins Stocken bringen und scheitern lassen können.⁶⁴ Die REME führten ihren Auftrag bestens aus. Trotz der enorm schwierigen Bedingungen gingen weniger als fünf Prozent der Fahrzeuge verloren.⁶⁵

Ivan Hirst kam in der Funktion des stellvertretenden Kommandeurs des ‚22nd Advanced Base Workshop‘ der REME ein zweites Mal als Militär aufs europäische Festland. Diesmal für längere Zeit – und er würde mit einer Rolle betraut werden, die weit außerhalb seiner Vorstellungswelt lag. „Meine Landung bei der Invasion war nicht sehr heldenhaft“, berichtete Hirst von seiner Ankunft im August 1944 nüchtern. „Mein Fahrer würgte den Motor des Fahrzeugs ab, wir mussten aussteigen und das Ding den Strand hinaufschieben.“⁶⁶

REME – 22nd Advanced Base Workshop

Doch die Alliierten waren überall auf dem Vormarsch. Auch die im Dezember 1944 gestartete Ardennenoffensive der Deutschen brachte keine Wende mehr. Nun waren die letzten deutschen Reserven aufgebraucht. Die Rote Armee drang auf Berlin vor. Im Westen konnten die Alliierten über den Rhein setzen und tief ins Landesinnere vorstoßen. REME-Einheiten waren durch die Sicherung der Rheinübersetzung wesentlich am Vorstoß beteiligt und folgten direkt den Truppen bei ihrem Vormarsch zur Elbe.⁶⁷

Die Marschgeschwindigkeit der alliierten Truppen war zeitweise derart hoch, dass die REME ein ernsthaftes Problem bekamen. Die Truppen rückten am Tag bis zu 300 Kilometer vor, sodass liegen gebliebene Panzer nicht mitgenommen werden konnten. Da die Stärke der REME aber gerade darin bestand, direkt an der Frontlinie zu arbeiten, beschloss der Corpskommandeur, die Panzer und das schwere Gerät in zentralen Basislagern zu sammeln.⁶⁸ Anfang 1945 fand sich für die Panzerreparatur ein passender

Stützpunkt in Lot, im Südwesten Brüssels. Die im September 1944 eroberte ‚Société Gregg d’Europe‘ hatte vor ihrer Beschlagnahmung durch Krupp Förderfahrzeuge für den Untertagebau produziert. Die Deutschen hatten die 11.000 Quadratmeter große Fabrik fluchtartig verlassen müssen, sodass die Einrichtungen unbeschädigt geblieben waren. Es gab Kräne mit einer Tragkraft von bis zu zehn Tonnen und einen Eisenbahnanschluss – ideale Bedingungen für die Reparatur von Panzern. Hirst ging voraus, sicherte die Maschinen und klärte die Lage mit der Belegschaft. Am 2. März 1945 kam seine Einheit in der Fabrik an und richtete die zentrale Reparaturwerkstatt für Panzer ein.⁶⁹

Zuerst hatten die Royal Engineers auf dem Werksgelände 3.000 Tonnen Schrott zu beseitigen. Dann begutachteten sie die Maschinen, von denen etliche mit einem Gesamtgewicht von 350 Tonnen ausgelagert werden mussten. Aus England forderten sie spezielle Werkzeugmaschinen an. Schließlich bauten sie syste-

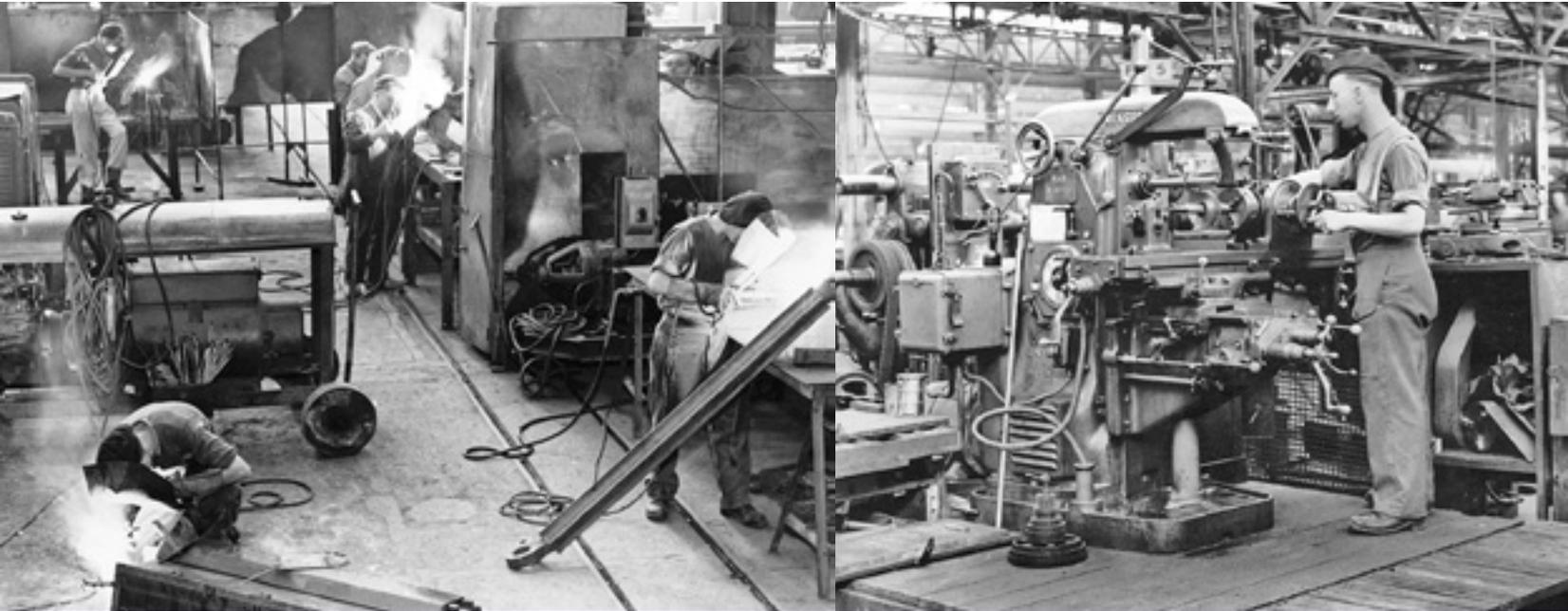
REME – 22nd Advanced Base Workshop

matische Reparaturstraßen auf: Es gab eine Eingangsinpektion, in der die Panzer zugleich mit Hochdruckgeräten abgespritzt und gereinigt wurden. Hier montierten die Arbeiter auch die leichteren Waffen ab und brachten sie in eine gesonderte Abteilung. Nach der Fehleranalyse kamen die Kettenfahrzeuge in eine der drei Reparaturstraßen, wo sie überholt und nach Bedarf sogar neu lackiert wurden.

Ivan Hirst hatte als der zweite Kommandierende die Funktion eines Werkleiters und organisierte den Reparaturprozess.⁷⁰ Ende März, vier Wochen nach Ankunft der REME-Einheit, verließ der erste reparierte Panzer den Stützpunkt. Hier konnten nun bis zu 100 Panzer gleichzeitig bearbeitet und bis zu 25 Panzer in der Woche fertig gestellt werden. Außerdem lag es im Aufgabenbereich der REME, die Panzer und Fahrzeuge wieder an die Front zurück zu bringen und dort den kämpfenden Truppen zu übergeben.⁷¹ Den

eigentlichen Engpass bildete das fehlende Personal. Hirst bemühte sich, die flämische Belegschaft, die über 600 Zivilisten zählte, möglichst vollständig zu übernehmen. Da auch ein Mangel an Unterkünften herrschte, errichteten die Briten als Übergangsmaßnahme vor der Fabrik ein Zeltlager. Als Werkleiter war Hirst für eine reibungslose Zusammenarbeit zuständig. Er ließ die Belgier vor allem in den Bereichen arbeiten, in denen geringere Qualifikationen erforderlich waren. In sicherheitsrelevanten Bereichen, wie in der Schweißerei, setzte er britische REME-Spezialisten ein. Insgesamt sollten bei der direkten Panzerreparatur mindestens 50 Prozent der Beschäftigten Briten sein, um ausreichende Kontrollmöglichkeiten zu haben.

Immer wieder kam es zu Stockungen im Brüsseler Reparaturstützpunkt, weil es trotz aller Bemühungen an Personal fehlte. Auch musste der ‚22nd Advanced Base Workshop‘ ständig neue For-

REME – 22nd Advanced Base Workshop

derungen erfüllen und Sonderaktionen unterstützen. Darüber hinaus hatten die ‚Royal Electrical and Mechanical Engineers‘ mit Ersatzteilmangel zu kämpfen. Doch die Ingenieure versuchten mit allen Mitteln, möglichst viele Panzer wieder zum Rollen zu bringen. Sie umgingen etwa die Vorschrift, Vorräte nur für 14 Tage im Voraus zu lagern, da dies den Reparaturprozess behinderte. Kurzerhand verdoppelten sie die Bestände. In anderen Fällen improvisierten die REME-Fachkräfte und stellten Ersatzteile mit primitiven Mitteln her.

In der Brüsseler Werkstatt lernte Hirst vieles kennen, was zu einer modernen Kraftfahrzeugfabrik gehörte: Schmiedewerkstatt, Schweißerei, Maschinsaal mit hochspezialisierten Werkzeugmaschinen, Elektrowerkstatt, Blechverarbeitungswerkstatt, Lackiererei und sogar eine Textilwerkstatt für Laster- und Panzerplanen. Außerdem übte er den Umgang mit Problemen, die ihm

später ganz ähnlich wieder begegnen würden: der Aufbau einer Belegschaft, die Unterbringung von Arbeitskräften, der Umgang mit fremden, anderssprachigen Mitarbeitern, das Problem der Ersatzteil- und Materialbeschaffung sowie -lagerung, schließlich die Verstedigung der Produktion.

Das Kriegsgeschehen verlagerte sich zusehends auf die Elbe zu, und am 11. April 1945 rollten amerikanische Panzer in die Stadt des KdF-Wagens und besetzten das Volkswagen Werk. Die Werksanlagen nutzten die amerikanischen Einheiten zur Reparatur ihrer Fahrzeuge und Maschinen. Da sich überall noch Teile für die Produktion des Kübelwagens fanden, beschlossen die US-Militärs, diesen von den Volkswagen Arbeitern bauen zu lassen, solange die Vorräte reichten. Die Autos waren für die Besatzungsarmee bestimmt.⁷²

REME – 22nd Advanced Base Workshop

Die Royal Engineers erhielten nach der Kapitulation Deutschlands im Mai 1945 zwei Aufgaben: Zum einen mussten sie nach wie vor die Geräte und Fahrzeuge der britischen Armee warten. Zum anderen sollten sie an wichtigen Industriestandorten dafür sorgen, dass die Produktion den Bedarf der Alliierten sichern konnte. Zu diesem Zweck stellten die REME für jeden Corps-Distrikt eine Einheit zusammen, die an industriellen Knotenpunkten der britischen Zone Reparaturwerkstätten einrichtete. Dabei griffen sie so schnell wie möglich auf deutsche Arbeitskräfte zurück, um für das kriegsverschuldete Königreich Besatzungskosten zu sparen.⁷³ Eine dieser zentralen Reparaturwerkstätten, der ‚REME – 30th Control Unit Workshop‘, wurde nahe liegenderweise im Volkswagen Werk eingerichtet, da hier fast alles vorhanden war, was die britischen Ingenieure benötigten. REME-Einheiten lösten im Juni 1945 die Amerikaner ab, nachdem Niedersachsen der britischen Besatzungszone zugeteilt worden war.⁷⁴ Auch die Kübelwagen-Produktion ging mithilfe der Vorräte langsam weiter.⁷⁵

Hirst war zu dieser Zeit noch in Brüssel. Als die Arbeit im Stützpunkt gut funktionierte, wurde er im Juli 1945 als Kommandeur in den ‚No 4 General Troops Workshop‘ versetzt, der sich direkt in Brüssel befand.⁷⁶ Doch die britischen Offiziere waren aufgefordert worden, sich bei der britischen Militärregierung für einen Einsatz in Deutschland zu bewerben. Besondere Verbindungen nach Deutschland sollten von Vorteil sein, und Hirst dachte an seine Erfahrungen, die er während des Studiums und durch die Arbeit als Optiker gewonnen hatte und an die Geschäftsbeziehungen seiner Familie zum Deutschen Reich. Also bot er der britischen Armee seine Mitarbeit in Deutschland an.⁷⁷ Die Militärregierung, die sich ab dem 1. Juni 1945 Control Commission for Germany (CCG) nannte, war dankbar für jede fähige Person. Nach Beendigung des Krieges in Europa war es zunehmend schwieriger geworden, qualifizierte Mitarbeiter zu finden, die beim Aufbau der Behörde dringend benötigt wurden. Viele gute Leute waren an die Kriegsschauplätze nach Ostasien abkommandiert worden. Klagen

Volkswagen Werk, 1945



über unmäßigen Alkoholkonsum, Faulheit und Korruption mancher Mitglieder der Control Commission kamen auf. Die Beschwerden über das britische Personal in Deutschland drangen sogar in das Parlament, wo am 25. Juli 1946 ein Major dem House of Commons zu Protokoll gab: „Wir haben zu viele falsche Leute, deren einziges Ziel ihres Deutschlandaufenthaltes es ist, die Zeit so angenehm wie möglich zu verbringen.“⁷⁸ Tatsächlich war ein Posten bei der CCG wenig attraktiv. Die Mitarbeiter hatten eine Verwaltung aufzubauen, die sich – wenn sie optimal funktionierte – bald überflüssig machen musste. Alle Posten waren provisorisch, und es gab kein Recht auf Festanstellung. Außerdem erwarben CCG-Angestellte keinen Pensionsanspruch.

Hirst aber plante sein Leben nicht strategisch. Er war noch nicht einmal 30 Jahre alt; dieser Mann dachte nicht an seine Alterspension. Ihm schien eine Arbeit in Deutschland interessant, und die Bezahlung war auf den ersten Blick bestens. Er bekam das Gehalt eines Londoner Regierungsbeamten, dazu den Verheirate-

tenzuschlag von einem Viertel der Beamtenvergütung, außerdem ansehnliche Steuervergünstigungen.⁷⁹ Da Marjorie und er keine Kinder hatten, brauchten sie sich nicht an ihre Heimat gebunden zu fühlen. Zudem wurden von den fünf Millionen Soldaten, die es 1945 gab, innerhalb des nächsten Jahres drei Millionen entlassen, die nun auf dem britischen Markt nach Arbeit suchten.⁸⁰ Da der bescheidene väterliche Betrieb nicht lockte, interessierte sich Hirst für das kurzfristig attraktive Angebot in Deutschland.

Hirst befand sich gerade im Urlaub bei seiner Familie in England, als es auf der Insel zu einem dramatischen Wechsel in der Innenpolitik kam. Churchill, der Kriegsheld, wurde im Juli 1945 abgewählt, da die Menschen das Gefühl hatten, er biete ihnen für die Nachkriegszeit keine Perspektiven. Dagegen traf die Labour Party mit ihrem schlichten Wahlslogan den Nerv und die Sehnsucht der Menschen: „Lasst uns in die Zukunft schauen!“⁸¹ Was immer Hirst gewählt haben mag, der Slogan war auch sein Wahlspruch.

In diese Zeit fiel das Angebot, in Deutschland eine neue Aufgabe zu übernehmen. „Also ging ich zurück nach Brüssel, lieh mir einen Lastwagen, packte mein Zeug darauf, organisierte einen Fahrer, und wir fuhren nach Deutschland.“⁸² Sein Weg führte ihn zunächst nach Hannover zum Hauptquartier der Militärregierung in Niedersachsen, wo er nähere Befehle über seinen Einsatz in Deutschland erhalten sollte. In Hannover gab man ihm den simplen Befehl „Übernehmen Sie die große Ex-Nazi-Fabrik dort!“⁸³ Der Major hatte schon einiges von dem ehrgeizigen Volkswagen Projekt der Nationalsozialisten gehört und war gespannt. Bereits in England hatte er darüber gelesen, und in der Normandie hatte er einmal in seiner REME-Werkstatt einen erbeuteten Volkswagen Kübelwagen auseinander genommen. „Wir zerlegten ihn in alle Stücke, um zu sehen, wie er konstruiert war. Ich war beeindruckt.“⁸⁴

Auf einer Karte versuchte er, Wolfsburg – wie die Stadt inzwischen genannt wurde – zu finden, aber es war nicht eingezeichnet, und man musste ihm erst erklären, wo ungefähr der kleine Ort lag.⁸⁵ Dann machte er sich auf den Weg. Zuerst stellte er sich im benachbarten Gifhorn vor, wo das Kreiskommando der Militärregierung saß: „Es war ein Sonntagnachmittag, ich war kein gern gesehener Gast und blieb nicht sehr lange. Ich ging weiter nach Wolfsburg und fand die Armee dort und in der Messe ein Bett. Ich schaute mir die Fabrik an – und da stand sie!“⁸⁶

3. Das Volkswagen Werk unter britischem Kommando 1945/46





Volkswagen Werk



3.1 Ankunft in Wolfsburg

„Es war ein heißer Tag, herrliches Wetter, Spätsommer“, erzählte Ivan Hirst von seiner Ankunft in Wolfsburg Anfang August 1945.⁸⁷ In Potsdam war soeben die Konferenz zu Ende gegangen, auf der die Alliierten sich über die politische Ordnung im Nachkriegsdeutschland geeinigt hatten. „Auf dem Gelände herrschte ein schrecklicher Gestank. Alle Abflussrohre waren bei den Luftangriffen beschädigt und nicht wieder repariert worden. Die Toiletten waren kaputt und völlig unhygienisch. Es war fürchterlich!“⁸⁸ Abgesehen von der REME-Werkstatt, die nicht zu seinem unmittelbaren Aufgabenbereich gehörte, fand der 29-jährige Major nur wenige Männer im Werk bei der Arbeit vor. Ein Großteil des Geländes wirkte wie ausgestorben.⁸⁹

Auch die Stadt war vom Krieg in Mitleidenschaft gezogen worden, obwohl sie von Bombentreffern weitgehend verschont geblieben war. Ivan Hirst erinnerte sich, Wolfsburg habe wie eine vor

zwei Jahren verlassene Baustelle ausgesehen. Große Teile der Stadt bildeten die Barackenlager, was in krassem Kontrast zur Monumentalität der Fabrikanlage stand. Von den auf 100.000 Einwohnern ausgerichteten Plänen waren nur die für damalige Verhältnisse ungemein breit angelegten Straßen und einzelne großzügige Wohngebäude am Steimkerberg und in der Innenstadt fertig gestellt worden. Was vorhanden war, deutete auf eine moderne, autogerechte Stadt hin.

Doch im September 1945 kam Wolfsburg mit allen Flüchtlingen und Fremden gerade mal auf 25.000 Bewohner.⁹⁰ Die breiten Straßen waren beschädigt und mit Gras überwuchert. Der Major musste sich erst an diese Zustände gewöhnen. „Ich erinnere mich, wie ein Rad meines Käfers durch ein solch blödes Schlagloch in ein Abflussrohr geriet. Das tat der Vorderachse nicht gut.“⁹¹ Komisch erschien ihm auch die Tracht der deutschen Mädchen, die merk-



Barackenstadt
Wolfsburg

würdig rote Röcke trugen. Bis man ihm erklärte, der Stoff bestehe aus alten Naziflaggen, von denen man das Hakenkreuz entfernt habe.⁹²

In den Straßen herrschte ein gleichsam babylonisches Sprachengewirr. Knapp 9.000 ehemalige Zwangsarbeiter und andere Verschleppte, die so genannten Displaced Persons (DPs), lebten in der Stadt. Ständig kamen neue hinzu. Die Besatzungsmächte hatten in Wolfsburg, das an der Grenze zwischen britischer und sowjetischer Besatzungszone lag, ein zentrales DP-Camp eingerichtet. Ungarn, Polen, Russen, Franzosen, Dänen, Jugoslawen, selbst Schweden, Argentinier, Brasilianer, Australier, Südafrikaner, Mexikaner, Kubaner, Türken, Iraner – kaum eine Nationalität, die es nicht nach Wolfsburg verschlagen hatte.⁹³ Das Englisch der Militärs wurde immer lauter vernehmbar, erst in amerikanischer Färbung, dann als ‚British English‘. Dazwischen war Deutsch in allen seinen Dialekten zu hören, denn Wolfsburg wurde auch zum Sammelbecken für deutsche Flüchtlinge. Neben die heimatliche Mund-

art traten die Dialekte aus Ostpreußen, Schlesien oder Bessarabien.

Wolfsburg spiegelte das Elend, das sich gerade auf den Straßen Europas abspielte: 21 Millionen Menschen flohen aus ihrer Heimat oder waren auf dem Heimweg. Die Schrecken des Krieges waren noch allgegenwärtig. Viele Männer, Söhne und Väter waren in Kriegsgefangenschaft oder vermisst. In den japanischen Städten Hiroshima und Nagasaki hatte am 6. und 9. August 1945 der Abwurf von zwei amerikanischen Atombomben eine neue Epoche eingeläutet: das Atomzeitalter mit dem Ost-West-Konflikt. In Hirsts Erinnerung blieb dieser Atomschlag für immer mit seiner Ankunft in Wolfsburg verbunden.⁹⁴ Aber es war Sommer, herrliches Wetter und „alle waren glücklich, dass der Krieg vorbei war“, erinnerte sich Hirst. „Der Schlager in dieser Zeit war ‚Alles geht vorüber‘ – das war die Stimmung damals.“⁹⁵

Unterkunft fand Hirst in einem kleinen Appartement im ehemaligen Gästehaus der Fabrik. Im gleichen Gebäude hatten die


 Offiziersmesse

Kameraden der REME ihre Offiziersmesse eingerichtet. „Wie das damals eben so lief: Ich sagte denen, dass ich gerade in der Nachbarschaft bin und fragte, ob sie mich aufnehmen könnten. So wurde ich Mitglied dieser Offiziersmesse.“⁹⁶

Die ‚Royal Electrical and Mechanical Engineers‘ hatten im Volkswagen Werk eine große Werkstatt eingerichtet, die aus drei Teilen bestand: einer Reparaturwerkstatt für britische Armeewagen, einer für Motoren und einem Ersatzteillager.⁹⁷ Acht Prozent der deutschen Belegschaft arbeiteten in dieser REME-Werkstatt.⁹⁸

Das Volkswagen Werk spielte als Autofabrik in den Überlegungen der britischen Armee und Militärregierung zunächst nur eine untergeordnete Rolle. Die Alliierten waren sich einig, dass dem Betrieb kein langes Leben beschieden war. Das Werk am Mittellandkanal sollte früher oder später demontiert und ins Ausland gebracht werden. Ein interessierter Abnehmer, vielleicht ein englischer Autohersteller, würde sich schon finden lassen; vor allem die Australier zeigten – nach Hirsts Auskunft – Interesse.⁹⁹

Der junge Major schien den Briten gut genug für die Abwicklung des maroden Betriebs. Er konnte leidlich Deutsch – in der Schule hatte er nur ein Jahr die schwierige Sprache gelernt – und seine Verbindungen nach Deutschland gehörten längst der Vergangenheit an. Auch seine Befugnisse spiegelten diese britische Einschätzung wider. Hirst war den britischen Dienststellen in Hannover unterstellt, die nur die Angelegenheiten der Region Niedersachsen dirigierte. Dabei unterstand der Major dem Kommando der ‚Mechanical Engineering Branch‘ auf Provinzebene, die für die Fahrzeugindustrie und den Maschinenbau zuständig war.

Dennoch, der Zufall wollte es: Ivan Hirst war der richtige Mann am richtigen Platz. Und zwar nicht, um einen maroden Koloss abzuwickeln, sondern um die Grundlagen für ein erfolgreiches Unternehmen zu legen. Denn der junge Offizier besaß drei entscheidende Fähigkeiten: Erstens interessierte er sich leidenschaftlich für Technik und Autos. Zweitens hatte er eine außeror-

REME-Werkstatt



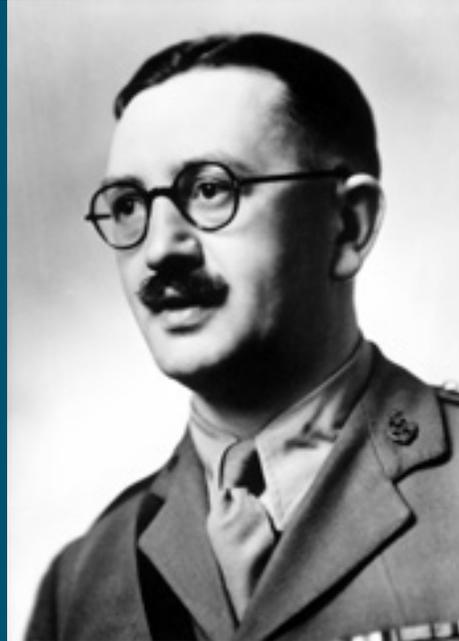
dentliche Begabung für Improvisation, die er als REME-Offizier täglich geübt hatte. Und drittens verfügte er über eine herausragende Fähigkeit im Umgang mit Menschen. Alle Menschen, die ihn im Laufe seines Lebens kennen gelernt haben, bescheinigten ihm außerdem ein freundliches, gewinnendes und bescheidenes Wesen.¹⁰⁰ Er würde der Belegschaft nicht als arroganter Sieger gegenüberreten, sondern als wohlwollender Chef.

3.2 Der rettende Auftrag

Gleich am Morgen nach seiner Ankunft traf sich Major Ivan Hirst mit dem von den Amerikanern eingesetzten Werkleiter Rudolf Brörmann, der während des Krieges die Inspektion geleitet hatte.¹⁰¹ Ivan Hirst war anfangs misstrauisch gegenüber den Deutschen und machte sich Sorgen über die Zusammenarbeit. Zwar hatten die Amerikaner einige belastete Nationalsozialisten bereits festgenommen und andere waren geflohen – trotzdem: Die Deutschen waren die Feinde, die viele Jahre lang seine Heimat bedroht und empfindlich in sein Leben eingegriffen hatten. So verhielt er sich in den ersten Wochen kühl und distanziert.¹⁰² Während

Hirst – ganz britischer Gentleman – sich später in Interviews und Gesprächen mit Deutschen ausschließlich lobend über ihre Landsleute im Allgemeinen und die deutschen Volkswagen Mitarbeiter im Besonderen aussprach, erlaubte er sich in einem englischen Publikationsorgan die ironische Bemerkung: „Nach nur wenigen Tagen in Wolfsburg wurde klar, dass beinahe all unsere früheren Feinde nun unbedingt mit uns zusammenarbeiten wollten, um die Ordnung in ihrem Land wiederherzustellen. Ein oder zwei Ortsgrößen behaupteten sogar, dass sie als Hannoveraner der britischen Krone Loyalität schuldeten.“¹⁰³ Die britischen Offiziere amüsierten sich verständlicherweise über diese Dienstbeflissenheit. Statt der grausamen Nazis, die zu jedem Verbrechen fähig waren, sahen sie schlichte, oft spießige Leute vor sich und ein paar ehrgeizige Männer, die unbedingt den Betrieb am Leben halten wollten. Aber die Briten erlaubten sich keine demütigende Demonstration ihrer Überlegenheit. Als ein Offizier vorschlug, auf dem Gelände die britische Flagge zu hissen, wurde er sofort von seinen Kameraden zurechtgewiesen.¹⁰⁴

Ivan Hirst



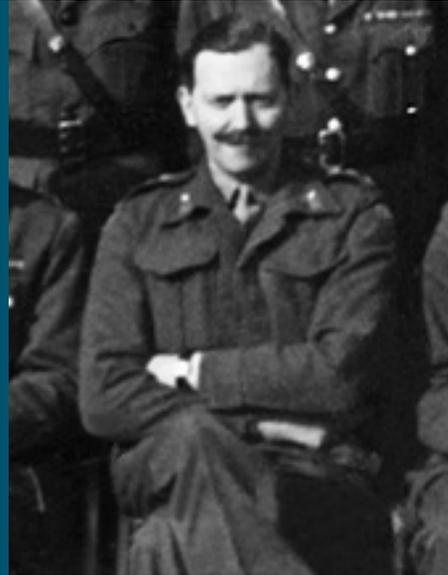
Rudolf Brörmann gehörte zu den Verantwortlichen im Betrieb, die nach der Niederlage nicht das sinkende Schiff verlassen hatten, sondern die alles daran setzten, das Volkswagen Werk zu retten. Er kannte das Werk und die Probleme, und er kannte die Stadt, in deren Stadtverordnetenversammlung er berufen worden war.¹⁰⁵ Also ließ sich Hirst von ihm zunächst die Lage schildern.¹⁰⁶ Die Stimmung war gedrückt. Gebäude waren zerstört oder beschädigt, Maschinen defekt. Es fehlte an Baumaschinen, um die Trümmer zu beseitigen, es fehlte an Arbeitskräften, es fehlte an Nahrung, an Wohnraum, an Arbeitsmaterial ohnehin – es fehlte einfach an allem. Gewiss konnte man in Wolfsburg froh sein, dass das Werk als Stützpunkt der REME diente und die Control Commission for Germany mit Major Hirst einen Verwalter geschickt hatte. Doch wollten Brörmann und viele seiner deutschen Kollegen das Werk nicht nur als Reparaturwerkstatt sehen, sondern es unbedingt als Automobilfabrik erhalten. Sie hatten schon viel Energie in das Projekt gesteckt. Und tatsächlich war das Volkswagen Werk die einzige Autofabrik in Deutschland, in der man trotz aller Schäden noch produzieren konnte. Wie sich herausstellen sollte, hatten die

weit über 2.000 Bomben, die die Alliierten auf das Werksgelände abgeworfen hatten, zwar viel Chaos angerichtet, aber nur acht Prozent der Maschinen und etwa 30 Prozent der Werkshallen waren in Mitleidenschaft gezogen.¹⁰⁷

Die Produktion war einstweilen auf die Montage von einigen wenigen Kübelwagen beschränkt. In Hirsts Augen eine „krampfhaft“ Sache, da in Friedenszeiten dieser Typ nicht mehr gefragt sein würde. Zudem war die Montage alles andere als effizient. Die Fertigung des schon 1944 ausgelaufenen Schwimmwagens vom Typ VW 166 musste auf Grund der Entmilitarisierungsbestimmungen eingestellt bleiben. Hirst konnte Brörmann als Trost nur die Erlaubnis mitgeben, die Kübelwagenproduktion fortzuführen.¹⁰⁸

Nun war aber ausgerechnet im zur 21st Army Group gehörenden REME-Hauptquartier in Bad Oeynhausen ein britischer Offizier, Colonel Michael A. McEvoy, der den Volkswagen kannte und schätzte. Der Offizier hatte vor dem Krieg bei Mercedes-Benz an der Entwicklung von Rennwagen gearbeitet und in Stuttgart gelebt. Anfang 1939 hatte er den Volkswagen in Berlin auf der Internationalen Automobilausstellung gesehen – und in guter Erinne-

Colonel McEvoy



nung behalten.¹⁰⁹ McEvoy, der auch den Befehl zur Einrichtung des REME-Stützpunktes in Wolfsburg gegeben hatte, war für alle REME-Reparaturwerkstätten in der britischen Zone zuständig, die das technische Rückgrad der britischen Armee in Deutschland bildeten. In dieser Position wusste er genau, wie dringend die britische Armee Autos brauchte. Die ‚Royal Electrical and Mechanical Engineers‘ hatten alle Hände voll zu tun, die wenigen vorhandenen Fahrzeuge am Laufen zu halten. Neue Autos wurden dringend benötigt.¹¹⁰ Mit nüchternem Blick stellte Colonel McEvoy fest, es habe wenig Sinn, die Fabrik abzureißen, wenn die britische Armee und die Militärregierung hier so dringend Fahrzeuge brauchten.¹¹¹

Colonel McEvoy hatte Hirst gleich auf seiner Seite. Der junge Major bewunderte den erfahrenen und weltgewandten Offizier. In der Erinnerung zollte er ihm das höchste Lob, dessen er fähig war – die Anerkennung als technischer Fachmann: „Er war ein sehr fähiger Automobilingenieur.“¹¹² Ivan Hirst war angetan von dem Plan, bei Volkswagen wieder serienmäßig Autos zu produzieren. Auch die deutschen Verantwortlichen, allen voran Brörmann, wusste er auf seiner Seite. So versuchten beide Offiziere die Briten von der Bedeutung zu überzeugen, die Volkswagen für

sie haben könnte. Sie wussten, wie wenig Worte helfen würden, in einer Zeit, in der es von verzweifelt Bittstellern nur so wimmelte. Also dachten sie sich einen Plan aus: Hirst suchte auf dem Werksgelände nach dem best erhaltenen Modell, ließ es khakifarben lackieren und schickte es nach Bad Oeynhausen ins Hauptquartier. Dort stellte McEvoy das Auto vor, und die schlichte Limousine fand Anklang. Da außerdem die Produktion des Volkswagen aus den von den Deutschen aufzubringenden Besatzungskosten gedeckt werden konnte, fiel den Briten die Entscheidung umso leichter. Auch politisch war diese Entscheidung wichtig: Noch lange Zeit hing die Drohung der Demontage über dem Volkswagen Werk; und eine Fabrik, die Zivilfahrzeuge produzierte, ließ sich wesentlich besser schützen als eine, die mit Rüstungsgütern in Verbindung gebracht wurde.

Doch auch die alliierten Partner mussten der Autoproduktion zustimmen. Sorgen machte man sich vor allem um die Haltung der Sowjets. Der Delegierte der UdSSR jedoch zeigte sich zur Überraschung aller großzügig und ordnete den KdF-Wagen als ein „soziales Projekt“ ein.¹¹³ Also wurde eine Übereinkunft getroffen: Das Volkswagen Werk bekam vier Jahre Aufschub, in denen es nicht

als Reparationsleistung ins Ausland gebracht werden sollte. Den Volkswagen in Bad Oeynhausen vor Augen erteilten die Briten den alles entscheidenden Auftrag. Am 22. August 1945 gab Oberstleutnant G. L. Lock als Vertreter der britischen Militärregierung in Hannover dem Volkswagen Werk den Befehl, 20.000 Volkswagen Limousinen, 500 Sonderfahrzeuge mit 500 Anhängern für die Post sowie 200 khaki lackierte Anhänger für den britischen Armeebedarf herzustellen.¹¹⁴ Die bestellten Fahrzeuge sollten bis Juli 1946 an die Alliierten ausgeliefert werden.

Hirst war vom Verwalter zum Manager geworden. Autos zu produzieren reizte den jungen Major wesentlich mehr, als nur einen Betrieb abzuwickeln. „Dabei wussten wir zu diesem Zeitpunkt nicht mal, ob es möglich sein würde, den Käfer zu bauen, weil das Presswerk durch die Bombardements schwer beschädigt war“, erinnerte sich Hirst.¹¹⁵ Ohne Risikobereitschaft und eine beachtliche Selbstüberschätzung wäre aus dem waghalsigen Projekt nie etwas geworden. Auch der Produktionsauftrag über 20.000 Fahrzeugen war gelinde gesagt kühn. Doch dieser war es, der Volkswagen den Start in eine neue Zukunft sicherte; eine Zukunft, die allerdings – wie überall in Deutschland – sehr unsicher war.

3.3 Aufbau eines Kommunikationsnetzes

Hirst hatte Feuer gefangen. Die Idee, im Volkswagen Werk wieder Autos herzustellen, beflügelte ihn. Der Major hatte während des Krieges gelernt, wie man eine Befehlshierarchie aufbaut, eine große Belegschaft organisiert und Projekte effizient zum Abschluss bringt. Um sinnvoll arbeiten zu können, richtete er sich zunächst eine Art Kommandozentrale ein, in der die Fäden in seinen Händen zusammenliefen. Keine Entscheidung von größerer Tragweite durfte mehr ohne sein Wissen gefällt werden. Zunächst brachte er die personalen Angelegenheiten, namentlich die Einstellungen und Entlassungen unter seine Kontrolle.¹¹⁶ Auch jeder offizielle Kontakt mit britischen Offizieren, insofern er das Werk betraf, musste ihm umgehend gemeldet werden.¹¹⁷ Selbst die Aufträge sollten zur Gegenzeichnung über seinen Schreibtisch gehen.¹¹⁸ Außerdem sorgte Hirst für die Einrichtung eines Übersetzungsbüros, um die Sprachbarriere zwischen Deutschen und Briten zu überwinden.¹¹⁹ Es entsprach seiner Neigung zur Zurückhaltung, dass er zunächst seine wachsenden Deutschkenntnisse nicht verriet und nur Englisch sprach. Das erleichterte zugleich aber auch eine Kontrolle der Deutschen. Im Wissen um die Kommunikationserforder-

Das Piratentelefon

Hirst war voller Fantasie und Ideenreichtum, wenn es darum ging, seine Projekte und die Ziele des Betriebs durchzusetzen: „Eine Sache ist mir wirklich gut gelungen. Die Telefone arbeiteten sehr schlecht. Allerdings gab es in der britischen Armee einen so genannten Chef-Apparat, ein gewöhnliches Telefon, das jedoch mit einem Verstärker ausgerüstet war. Diese Telefone durften nur bis zum Rang eines Generalmajors benutzt werden. Aber ich ließ mir heimlich einen solchen Apparat basteln, ein Piratentelefon also mit den Armeesignalen der lokalen Einheit ausgerüstet. Ich hatte es auf meinem Schreibtisch, wo ich es auf ‚Oberbefehl‘ einstellen konnte – und wurde dann als Prioritätsanruf sofort und mit deutlicher Verbindung durchgestellt, denn die Signaltechniker und die Reichspost dachten, dass ein General spricht. So kam ich überall durch: Ich telefonierte mit den Armeehauptquartieren, erbat ein Gespräch ins Kriegsministerium, bekam Verbindungen ins Ausland und konnte meine Frau in London anrufen.“¹²⁰

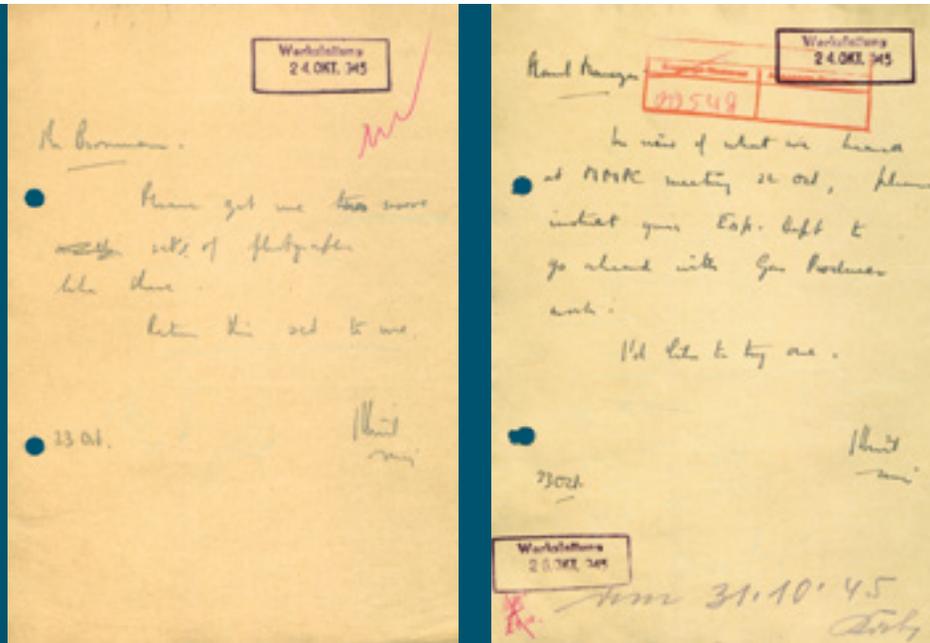
nisse verschaffte er sich bei der Reichspost günstige Bedingungen für Ferngespräche und Telegramme und organisierte auf verschlungenen Pfaden einen Telefonanschluss mit Prioritätsschaltung, der schnelle Verbindungen zu vielen Orten ermöglichte.¹²¹

Hirst konnte anfangs nur auf einen stark geschrumpften Mitarbeiterstab zurückgreifen und hatte gewiss keine leichte Position. Die verbliebenen Führungskräfte kannten den Betrieb bis in den letzten Winkel. Die meisten von ihnen waren wesentlich älter als der Major und erfahrener. Aber unter ihnen gab es schwere Spannungen. Brörmann, der extrem autoritär war und einen rücksichtslosen Organisationsstil lebte, hatte sich bei allen unbeliebt gemacht. Selbst die Stadtspitze versuchte bereits im August 1945, kurz nach Hirsts Ankunft, gegen Werkleiter Brörmann zu intrigieren, indem sie bei der britischen Militärregierung intervenierte: „Es hat sich seit der Einsetzung des Herrn Brörmann bei verschiedenen Anlässen gezeigt, dass er beabsichtigt und gewillt ist, ohne Rücksicht auf anderweitige berechnete Interessen diktatorisch vorzugehen und zu entscheiden.“¹²²

Das waren starke Worte, doch auch hier zeigte sich: Hirst war ein ausgesprochener Pragmatiker. Wie immer zählte für den Major vor allem technisches Können. Und das hatte Brörmann. Jahrzehnte später noch hatte Hirst dessen ganze Karriere in der Autobranche im Kopf. Ohne Abstriche erkannte der Brite Brörmanns Verdienste an: „Er wollte unbedingt, dass die Fabrik überlebte und ernsthaft mit der Autoproduktion begonnen wurde. Er war unglaublich engagiert.“¹²³ Beide Männer verfolgten das gleiche Ziel: Sie wollten im Volkswagen Werk Autos produzieren. Das zählte für Hirst, das ließ ihn den Deutschen in Schutz nehmen.

Auch wenn er zunehmend bemerken musste, wie verhasst Brörmann war, der sich vor allem gegenüber den Arbeitern autokratisch und abschätzig verhielt.¹²⁴ Ein weiterer Punkt für die Akzeptanz, die Brörmann bei den Briten genoss, war die Tatsache, dass es kaum deutsche Führungskräfte gab. Ständig befand sich Hirst auf der Suche nach fähigen Leuten. Dabei stützte sich der Major auch auf alte deutsche Verbandsstrukturen und bekam beispielsweise über den früheren Reichsverband der Automobilindustrie wichtige Kontakte. Dennoch konnte damit längst nicht der Bedarf an Führungskräften und Technikern gedeckt werden.¹²⁵

Hirst machte sich daran, in seinem Umfeld einen neuen Arbeitsstil einzuführen. Die durch die NS-Zeit geprägte Arbeitsmentalität der deutschen Mitarbeiter war für ihn unbegreiflich: „Sie hatten niemals wie der Mitarbeiterstab einer normalen Fabrik funktioniert, eines normalen Betriebs, und manchmal waren diese entscheidenden Faktoren nur sehr schwer aufzufassen.“¹²⁶ Vor allem mit ihrer Unfähigkeit zur Initiative und zum verantwortungsvollen Handeln versetzten ihn die Mitarbeiter immer wieder in Erstaunen. „Es war ja nicht so, dass wir, die britische Seite, schlauer waren als die deutschen Freunde, aber sie standen noch immer in einer Art Schockzustand, zumindest teilweise. Ich denke, sie hatten mit der Mentalität des Dritten Reichs zu kämpfen: Sie mussten Befehle empfangen, damit sie etwas tun konnten. Sie hatten keine Initiative. Sie hatten den Mut verloren, sie hatten den Willen verloren, etwas richtig zu leisten.“ In einem freundlich jovialen Ton fügte Hirst dieser Erinnerung hinzu: „Aber wenn wir mit ihnen darüber redeten, dann blieben sie an ihrer Aufgabe dran.“¹²⁷



Hirsts Anweisungen, 23. Oktober 1945

Ein frischer Wind wehte durch die ramponierten Hallen des Volkswagen Werks. Hirst hatte rasch sein anfängliches Misstrauen gegenüber den Deutschen überwunden und führte nun seine eigenen, typisch angelsächsischen Vorstellungen vom Umgang mit Mitarbeitern und Unterstellten ein. Damit sorgte er in dem einst autoritär geführten Betrieb für einen neuen Führungsstil. Der direkte Kontakt zu den Arbeitern etwa lag ihm sehr am Herzen und zwischen den Mitarbeitern führte er „open door arrangements“ ein: Man war immer offen für die Kollegen, traf sich spontan, ohne große Formalitäten. Hirst ermunterte seine Mitarbeiter ebenso vorzugehen und wies sie darauf hin, dass eine engere Zusammenarbeit unnötige Reibereien vermeiden konnte.¹²⁸ Er liebte weder große Worte noch lange Wege.¹²⁹ Dutzende kleiner handschriftlicher Zettel sind erhalten, die von Hirsts spontaner und direkter Arbeitsweise zeugen. Auf ihnen hatte er mit Bleistift Anfragen, Nachfragen oder Anordnungen für seine Mitarbeiter notiert – knapp gehalten, aber unmissverständlich und klar gegliedert. Der Major konnte sehr unangenehm werden, wenn seine Anweisungen missachtet wurden.¹³⁰

Nach seinem Management-Stil befragt, antwortete er etwas ungeduldig: „Was ist Stil? Ich wurde einmal gefragt, was Stil beim Schreiben bedeutet. Ich habe immer gesagt, es gibt nicht so etwas wie einen Schreib-Stil – es gibt nur Klarheit und Direktheit. Ich denke, wenn ich einen Management-Stil hatte, dann war es einfach Direktheit: Wenn man etwas mag, sagt man das, und wenn nicht, sagt man das auch. Und über allem stehen die zwischenmenschlichen Beziehungen – die Leute kennen lernen, mit denen man arbeitet.“¹³¹

Hirst wollte die Deutschen nicht nur beim Management in die Verantwortung einbeziehen. Er hatte in England erlebt, wie Belegschaft und Werkleitung miteinander kooperierten: „Das Management und die Angestellten saßen einträchtig zusammen um einen runden Tisch, und da gab es keine echte kämpferische Auseinandersetzung, sondern alles wurde in einem offenen Gespräch geklärt. Das funktionierte. Also sagte ich, es würde eine gute Idee sein, eine Betriebsvertretung zu haben.“¹³² Das entsprach seinem Verständnis von Demokratie, und vor allem seinem Bedürfnis nach Konsens und offenem Umgang miteinander.

Im Volkswagen Werk hatte sich im August 1945 eine erste Belegschaftsvertretung zusammengefunden, doch war sie nicht durch demokratische Wahlen legitimiert. Gemäß den Besatzungsstatuten stimmte Hirst im Herbst 1945 deren Konstituierung mit der Auflage zu, dass ein britischer Offizier die Tagesordnung für die Sitzung genehmigte und die Sitzungsprotokolle zur Gegenzeichnung vorgelegt bekam.¹³³ Ausdrücklich war auch jede Diskussion von „Politik“ sowie von Angelegenheiten der „Führung und Leitung des Werkes“ verboten.¹³⁴ Penibel ordnete Hirst Anfang Oktober 1945 Brörmann an, die mit der Wahlvorbereitung beschäftigten Arbeiter eine Viertelstunde früher von der Arbeit gehen zu lassen, damit alle pünktlich um 16.30 Uhr zur Vorbesprechung erscheinen konnten.¹³⁵

Am 27. November 1945 trat die demokratisch gewählte Betriebsvertretung zu ihrer konstituierenden Sitzung zusammen. Als sich im Dezember 1945 der regionale Gewerkschaftsbund organisierte, sorgte Hirst dafür, dass dieser auf dem Werksgelände Versammlungen abhalten konnte.¹³⁶ Seine Förderung der Arbeitnehmeranliegen hatte allerdings auch Grenzen. Als 1947 die

gewerkschaftliche Forderung aufkam, einen Arbeitsdirektor einzusetzen, wiesen die Briten diese strikt ab. Eine Mitbestimmung nach dem Vorbild der Montanindustrie kam für sie nicht in Betracht.¹³⁷

Gleich in den ersten Wochen baute Hirst sich seinen Mitarbeiterstab auf. Er fand zwei Sekretärinnen, einen persönlichen Fahrer und ein ‚Laufmädchen‘. Da die administrative Arbeit ständig wuchs, Hirst aber mit der Produktion alle Hände voll zu tun hatte, erbat er sich in Hannover von der ‚Industry Division‘ einen Assistenten. Hirst meinte später, dort sei man für seine Anfrage besonders dankbar gewesen, weil man einen bestimmten Mitarbeiter sehr gern loswerden wollte, einen gewissen Richard Berryman. „Er war ein echter Charakter. Ein Einzelgänger, ein wildes Pferd mit viel, viel Energie. Man wusste nie, wo er plötzlich auftauchen würde“, erinnerte sich Hirst an seinen Assistenten. „In Hannover waren sie froh, ihn fortschicken zu können, weil er so viel Lärm machte, wo immer er auch war – und er wollte immer alles auf seine Art machen.“ Hirst mit seiner Menschenkenntnis kam gut mit dem Charakterkopf zurecht. Dabei war er noch nicht einmal für seinen Posten geeignet: „Berryman war sehr eifrig, extrem

Anfänge der Betriebsvertretung

„Wir mischten uns niemals ein, machten höchstens mal einen Vorschlag – wie sieht es mit der Sicherheit aus? wie sieht es mit der Gesundheit aus? und ähnliches. Sie stellten die Tagesordnung auf, ich unterzeichnete diese, drückte den Stempel drauf und nach dem Treffen brachten sie die Sitzungsprotokolle. [...] Bei einem Treffen kam als Vorsitzender Karl Hieber. Er sagte: ‚Hier ist die Agenda‘, und ich schaute sie durch und unterschrieb sie – alles in Ordnung. Ich dachte, er sei gegangen, aber er sagte: ‚Hier sind die Protokolle.‘ Ich erwiderte, während ich unterschrieb: ‚Aber die Protokolle der Sitzung sind genau gleich wie die Tagesordnung‘. Er sagte: ‚Jawohl!‘ Karl Schmücker, mein Assistent, erklärte mir später: ‚Sir, Sie haben das wohl nicht verstanden. So wurde es früher immer gemacht. Wir hatten bei der DAF auch einen Betriebsrat, und die Protokolle der Sitzungen mussten genehmigt werden, bevor die Sitzung stattfand.‘ Als wir das in Ordnung gebracht hatten, lief es besser. Sie mussten noch viel lernen.“

Als der Betriebsrat Ende 1947 im Volkswagen Werk erweiterte Mitbestimmungsrechte forderte, erbat Hirst Hilfe vom Hauptquartier in Hannover. Von dort schickte man ihm einen Gewerkschafter, der direkt aus London kam. Bei seinem Anblick dachte Hirst:

„Mann, ein Gewerkschaftsmann, ein echter Gewerkschaftsmann! Er kam mit einer Schlägermütze an, sah also wirklich wie ein Arbeiter aus. Dann begann das Treffen [...] und er hörte Schmücker zu, was sie wollten, nämlich einen Sitz im Management. Da fragte er Schmücker: ‚Verstehst Du Englisch?‘ Schmücker sagte: ‚Ja, ich denke schon, Sir.‘ Er sagte: ‚Dann sag denen, dass sie verdammt blöd sind.‘ – Die Deutschen fragten verstört nach, was los sei. Der Gewerkschaftsmann sagte: ‚Wenn Ihr einen Sitz im Management habt – mit wem wollt ihr dann kämpfen?‘ Die alte ‚Die-gegen-uns-Schule!‘ Und das war das Ende der Mitbestimmung in Wolfsburg für ungefähr zwei oder drei Jahre.“¹³⁸



Sekretariat



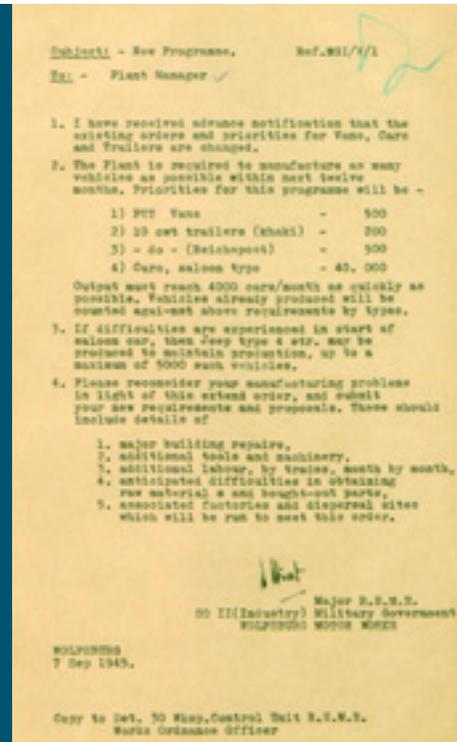
Karl Schmücker
und Ivan Hirst

fleißig, aber er hasste die Administration, wofür ich doch Hilfe brauchte.“ Doch statt ihn zurückzuschicken, erkannte Hirst seine Stärken und setzte ihn von Februar 1946 an für Produktionsfragen ein. Dort leistete er dann tatsächlich auch wertvolle Arbeit.¹³⁹

Sein anderer Mitarbeiter, Karl Schmücker, war das schiere Gegenteil. „Ein stiller Mann“, so Hirst. „Ich mochte ihn sehr.“ Da er während des Ersten Weltkriegs vier Jahre in Großbritannien in Kriegsgefangenschaft gewesen war, sprach er hervorragend Englisch. „Er brachte mich in Verlegenheit, denn er verfolgte englischen Fußball – und ich nicht. Und jeden Montagmorgen wollte er wissen, wie die englischen Fußballmannschaften am Samstag gespielt hatten.“ Schmücker war Zivilangestellter der alliierten Kontrollkommission und hatte ein eigenes kleines Sekretariat, wo er als Assistent Hirsts arbeitete. Er fungierte als zweisprachiger Verbindungsmann zwischen den britischen Offizieren und der deutschen Werkleitung.¹⁴⁰

Auch das Kulturleben der Stadt kurbelte Hirst an. Gleich zwei Monate nach seiner Ankunft schrieb er nach Hannover, man wolle im Speisesaal auf dem Werksgelände ein Kino einrichten, da in ganz Wolfsburg weder ein Lichtspielhaus noch ein Theater existiere.¹⁴¹ Nachdem die Hannoveraner Theaterkompanie ‚Die Blitzrakete‘ im Oktober ein Gastspiel im Volkswagen Werk gegeben hatte, unterstrich der Veranstaltungsbericht: „Wir müssen uns immer daran erinnern, dass wir diesen Krieg verloren haben. Deswegen müssen wir dem Kommandierenden Offizier der ‚Wolfsburger Motorenwerke‘, Major Hirst, besonders dankbar sein, uns diese Vorstellung und weitere kommende garantiert und es unseren Familien erlaubt zu haben, ihnen beizuwohnen.“¹⁴² Selbst an die musikalische Untermalung in den Kantinen dachte Hirst und ließ dafür eigens 30 Schallplatten von der Deutschen Grammophon GmbH in Hannover ankaufen.¹⁴³

Neues Produktionsprogramm, 7. September 1945



3.4 Produktionsbeginn und britische Kontrolle

Die britischen Militärstellen und Regierungsinstitutionen bemerkten schnell, dass sich in Wolfsburg einiges tat. Und da die Militärregierung Autos brauchte, kam sie auf die zündende Idee, den Auftrag von 20.000 Volkswagen einfach zu verdoppeln. Anfang September 1945, knapp zwei Wochen nach dem ersten Auftrag, teilte Hirst dem Werkleiter ein „neues Programm“ über 40.000 Volkswagen Limousinen mit: „Vom Werk wird erwartet, dass es in den nächsten zwölf Monaten so viele Fahrzeuge wie möglich produziert.“ Hirst gab vor, die Fertigungsmarke von 4.000 Autos im Monat „so schnell wie möglich“ zu erreichen.¹⁴⁴

Doch so schön die Pläne und Aufträge waren: Das Hochlaufen der Serienproduktion von Automobilen entsprach in dieser Zeit einer Quadratur des Kreises. Es gab keine Stammebelegschaft.¹⁴⁵ Die meisten Männer waren noch nicht heimgekehrt. Viele saßen noch in Kriegsgefangenschaft, deren Ende nicht absehbar war.

Die frustrierten ehemaligen Zwangsarbeiter sorgten für Unruhe. Materialien waren knapp oder gar nicht vorhanden. Ein Teil der Maschinen war an mehr als 30 verschiedenen Orten ausgelagert, und viele Hände streckten sich danach aus. Dazwischen musste Hirst eilfertige Demontageoffiziere am Schlimmsten hindern: „Entwaffnungskommandos streunten herum, den Finger immer am roten Knopf, um überall und alles in die Luft zu sprengen. Der britische Offizier, der für diesen Auftrag zuständig war, hieß überall nur die ‚Explosionsplage‘.“¹⁴⁶ Die wenigen verbliebenen Arbeiterinnen und Arbeiter im Werk waren in aller Regel schlecht untergebracht und hatten nicht viel zu essen; sie mussten um das blanke Überleben kämpfen. Wenig erstaunlich also, dass im Betrieb alles gestohlen wurde, was sich irgendwie hinausschmuggeln ließ. Selbst die Werkleitung mischte auf dem Schwarzmarkt mit.¹⁴⁷ Auch die Frage der Entnazifizierung war noch nicht geklärt. Wie sollte man hier ein Auto produzieren, geschweige denn 40.000? Ein

Der englische Lord hält den Major für einen verdammten Idioten

Noch 1945 bekamen Hirst und seine Mitarbeiter Besuch aus England. Sir William Rootes, Besitzer der ‚Rootes Group‘, die bedeutende englische Automarken besaß. Als Hirst den Gast über das noch schwer zerstörte Fabrikgelände begleitete, klopfte der erfahrene Geschäftsmann dem jungen Major auf die Schulter und erklärte: „Junger Mann, wenn du glaubst, dass du hier jemals auch nur ein Auto bauen wirst, bist du ein Vollidiot.“ Rootes brauchte für seine Firma in England eine ganz bestimmte deutsche Presse der Firma Keller. Als englischer Geschäftsmann konnte er die Maschine für sich in Anspruch nehmen. Doch Hirst musste ihm mitteilen, dass die vormals hier vorhandenen ‚Keller‘-Maschinen durch einen Bombenangriff zerstört worden waren. „Nun war Lord Rootes zwar ein großartiger Unternehmer“, so Hirst, „aber er konnte eine Maschine nicht von seinem linken Fuß unterscheiden.“ Denn als der Lord sich im Werk umsah, entdeckte er eine uralte Maschine, die man frisch angestrichen hatte. „Hier ist die Maschine doch, Sie sind alle Lügner, Sie sind alle Lügner!“, empörte er sich. Hirst konnte verhindern, dass die Maschine nach England kam. Doch als er seinem Chef in Minden, Radclyffe, von dem Lord und seiner Maschine erzählte, musste Radclyffe herzlich lachen: „Du bist ein Idiot, Ivan, Du hättest die Maschine einpacken und nach England bringen lassen sollen. Ich hätte so gerne die Gesichter von Rootes‘ Ingenieuren gesehen, wenn sie erblickten, was ihr Boss nach Hause gebracht hat – als großen Preis aus Deutschland, diese 20er-Jahre-Maschine!“¹⁴⁸

erfahrener Manager hätte wohl kurz durchkalkuliert und dann die Segel gestrichen oder doch zumindest von Anfang an deutlich gemacht, dass der Auftrag unsinnig hoch sei – und damit das Überleben des Volkswagen Werks riskiert. Anders Ivan Hirst. Wohl nur ein solch junger und optimistischer Mensch konnte auch noch vor Ort und im Angesicht all der Probleme ernsthaft an das Projekt glauben. Er liebte Autos und war von der guten Sache seiner Armee und seines Auftrags überzeugt. Das genügte. „In der Kriegszeit und kurz nach dem Krieg waren wir alle junge Leute. Wir mach-

ten unsere Aufgabe, aber wir mussten noch viel lernen. Wir lernten verdammt schnell – auf dem harten Weg der Praxis.“¹⁴⁹

Zuerst befahl Ivan Hirst, das Gelände aufzuräumen.¹⁵⁰ Er organisierte Maurer und Klempner, um die Toiletten reparieren zu lassen.¹⁵¹ Dann holte er sich eine britische Pioniereinheit, die mit Bulldozern die Bombenkrater auffüllte, und ließ auf dem verwüsteten Land Wintergetreide säen, „hauptsächlich, um zu zeigen, dass der Krieg vorbei war“.¹⁵² Die Aufräumarbeiten sollten sich noch lange hinziehen.¹⁵³ Doch bevor produziert werden konnte, mussten



Aufräumarbeiten

zuerst die Arbeitsmaterialien zusammengebracht werden. Schon die REME-Leute im Werk hatten mit der Rückführung der ausgelagerten Maschinen begonnen. Doch Hirst betrieb sie konsequent.¹⁵⁴

In dieser Zeit zeichnete sich auch immer deutlicher ab, wie notwendig ein übergeordnetes Koordinierungsgremium war. Mehr und mehr Dienststellen zeigten sich am Volkswagen Werk interessiert und immer mehr Institutionen wurden durch die schwierigen Produktionsbedingungen einbezogen. Das Volkswagen Werk war inzwischen für die Besatzungsmacht zu einem bedeutenden Unter-

nehmen geworden und die Geschäftsabläufe entwickelten sich derart komplex, dass ein übergeordnetes Kontrollgremium in der britischen Verwaltung notwendig wurde. Allein die Abstimmung mit der Zulieferungsindustrie erforderte Kompetenzen, die sich auf die ganze britische Zone und darüber hinaus erstreckten. Hirst kam mit Leslie E. D. Barber von der ‚Property Control Branch‘ in Berlin überein, eine Art Aufsichtsrat zu bilden.¹⁵⁵ In diesem Aufsichtsgremium sollten Offiziere der Militärregierungsstellen sitzen, die mit dem Volkswagen Werk zu tun hatten.¹⁵⁶



Landwirtschaft im
Industriebetrieb

Am 21. Januar 1946 hielt das ‚Board of Control‘ die erste Sitzung ab.¹⁵⁷ Für die technischen Angelegenheiten war Colonel Charles R. Radclyffe von der ‚Mechanical Engineering Branch (Industry Division)‘ zuständig; die finanziellen und vermögensrechtlichen Fragen verantwortete Barber von der ‚Property Control Branch (Finance Division)‘. Vertreten waren außerdem die zuständigen Offiziere des ‚Regional Government‘ in Hannover und natürlich Major Ivan Hirst als ‚Senior Resident Officer at Works‘, als der verantwortliche Offizier im Werk. Das ‚Board of Control‘ bestand bis zur Übergabe des Werks im Herbst 1949 und hielt insgesamt 41 Sitzungen ab, an denen 80 Personen beteiligt waren,

die 30 unterschiedlichen Besetzungsinstitutionen angehörten. Für das Volkswagen Werk ist die Bedeutung dieses Gremiums kaum zu überschätzen. Ohne lästige bürokratische Umwege kamen alle Dienststellen, die für Volkswagen Bedeutung hatten, in direkte Verbindung zueinander. Besonders wichtig in dieser wirren Zeit war die persönliche Bekanntschaft mit den verschiedenen Funktionsträgern, die Hirst und seine Mitarbeiter pflegen konnten. Außerdem machte das ‚Board of Control‘ die herausragende Stellung von Volkswagen innerhalb der britischen Besetzungshierarchie deutlich. Nach außen konnte Hirst nun wesentlich effizienter vorgehen.



Colonel Radclyffe

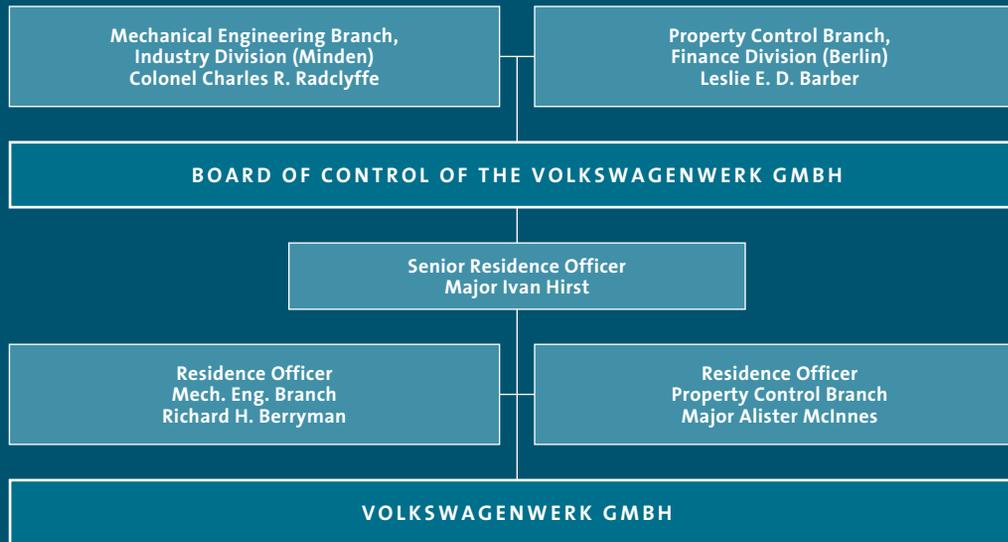


Leslie E. D. Barber

Fast gleichzeitig wurde ein weiteres großes Hindernis beseitigt: Hirst unterstand nicht mehr der Regionalregierung in Hannover, sondern wurde im Januar 1946 dem Mindener Hauptquartier der ‚Trade and Industry Division‘ zugeordnet. Damit unterstand das Werk nun Colonel Radclyffe, dem Chef der ‚Mechanical Engineering Branch‘. Das war ein weiterer entscheidender Schritt, der für Hirst umso wertvoller war, als er sich mit dem Colonel glänzend verstand. Hirst war beeindruckt von der Persönlichkeit seines Vorgesetzten. Später zählte er Radclyffe neben Personen, wie seinem Vater oder McEvoy, zu den bedeutendsten und beeindruckendsten Menschen, denen er in seinem Leben begegnet war. Radclyffe war

ein alter Herr und Mann von Welt. Bereits im Ersten Weltkrieg hatte der Brite gekämpft und bei einem Armee-Einsatz in Russland seine weißrussische Frau kennen gelernt. Der mondäne Offizier hatte eine beeindruckende Armeekarriere hinter sich, war jedoch auch international als Autofachmann in der Industrie tätig gewesen; in Indien, England, Frankreich, Deutschland und Amerika hatte er beruflich zu tun gehabt.¹⁵⁸

Dank der britischen Regie im Volkswagen Werk hatte der Betrieb unschätzbare Vorteile, die infolge der direkten Zuordnung zum Mindener Hauptquartier noch enorm vergrößert wurden. Und der Major wusste sie gezielt einzusetzen.¹⁵⁹ Während andere



Britische Kontrollstruktur, 1946

Betriebe oft keine Gelegenheit hatten, an Materialien oder eine Produktionserlaubnis heranzukommen,¹⁶⁰ verschaffte Hirst Volkswagen Kompetenzen und oftmals einen unkonventionellen Zugang zu den benötigten Dingen. Da das Volkswagen Werk für die Alliierten produzierte, wurde dem Betrieb Priorität bei der Zuteilung der Materialien eingeräumt. Knappe Rohstoffe waren im Nachkriegsdeutschland meist rationiert. So gab es den für die Autoproduktion unentbehrlichen Stahl nur gegen „Eisenscheine“, an die in der ersten Zeit praktisch nicht heranzukommen war.

Major Hirst aber begab sich zu diesem Zweck direkt ins Hauptquartier: „Ich fuhr regelmäßig einmal im Monat nach Minden, um die Eisenscheine abzuholen. [...] Ich kam nach Wolfsburg zurück und hielt das Stück Papier in der Hand hoch und sagte: ‚Wir haben einen Monat mehr für die Produktion!‘“¹⁶¹ Auch wenn sich sonst ein größeres Problem auftat, das man vor Ort nicht lösen konnte, fuhr Hirst zu Radclyffe nach Minden: „In den Alltagspro-

blemen war Minden sehr hilfreich, weil es, wo nötig, auf andere Gegenden Druck ausübte.“¹⁶² Diese überregionale Hilfe war besonders wertvoll, denn nicht nur die Zonengrenzen waren für die Menschen oft unüberwindbare Handelsgrenzen, sondern meist auch Kreis- oder Stadtgrenzen.¹⁶³ In diesem Zusammenhang waren Hirsts ausgezeichnete Beziehungen zu diversen Einheiten der britischen Armee, die er im Laufe des Krieges durch Kommandierungen zu verschiedenen Regimentern aufbauen konnte, besonders wichtig.

Um der Mangelwirtschaft tatkräftig zu begegnen, ließ sich Hirst immer wieder neue Methoden einfallen. Ab und zu gelang es ihm, einen ansonsten schier unmöglichen Tauschhandel abzuschließen, um an dringend Benötigtes heranzukommen. Zum Beispiel tauschte er mit der französischen Militärregierung in Baden-Baden Volkswagen gegen Stahl.¹⁶⁴ Und einmal im Monat hielt er eine Ersatzteilsitzung ab, in der alle zuständigen britischen Stel-

Plattenwagen



len erscheinen mussten.¹⁶⁵ Da die Zulieferfirmen ihrerseits Ersatzteile und rationierte Materialien brauchten, arbeitete Hirst zusammen mit einem deutschen Mitarbeiter Materialpläne aus, in denen genau aufgelistet wurde, welche Betriebe Glas, Bleche, Schrauben oder Muttern benötigten. Auch diese Listen brachte Hirst direkt ins Hauptquartier zu seinem Vorgesetzten Radclyffe. Dieser reichte die Pläne mit dem Vermerk weiter an die verschiedenen Zuständigen in Köln, Dortmund, oder Essen, es habe höchste Priorität. Er versuchte nach Kräften Druck auszuüben, um den Firmen alle erforderlichen Materialien sofort zukommen zu lassen.¹⁶⁶

3.5 Die Belegschaft zwischen Hunger, Wohnungsnot und Entnazifizierung

Als Ivan Hirst nach Wolfsburg kam, gab es keine Stammbesellschaft. Dabei hatte er für das Volkswagen Werk einen Auftrag von 40.000 Autos bekommen. Hirst beschrieb die Situation bei seiner

Ankunft: „Es war natürlich komisch, weil 1945 der normale Fabrikarbeiter heimging – er war ein Zwangsarbeiter. Als wir kamen und wieder mit der Autoproduktion beginnen wollten, hatten wir jede Menge Vorarbeiter, Abteilungsleiter und Meister und so weiter, aber keine Arbeiter.“¹⁶⁷ Hirst wandte sich an die ‚Manpower Division‘ der Militärregierung, die für die Verteilung der Arbeitskräfte zuständig war. In der britischen Zone hatte man Hunderttausende deutscher Kriegsgefangene entlassen, damit sie helfen konnten, die Ernte einzubringen. Kurz darauf wurden weitere Deutsche freigelassen, die im Transportwesen und im Bergbau arbeiten sollten.¹⁶⁹ Aus diesem zweiten Kontingent konnte Hirst ungefähr 1.000 Männer nach Wolfsburg holen.¹⁷⁰

Ein bunt gemischter Haufen tummelte sich im Werk. Alle dachten dabei nur ans Überleben. Denn die Arbeit konnte noch nicht einmal dieses sichern. Den Arbeitern fehlte die Motivation, da man mit dem Lohn nicht viel anfangen konnte.¹⁷¹ Außerdem

Plattenwagen

Hirst berichtet über die alltäglichen Schwierigkeiten im Werk: „Ein echtes Problem war der Transport innerhalb des Werksgeländes. Es gab nur sehr wenige Elektroautos, um Material durch die Fabrik zu fahren. Also lieh ich von der britischen Armee einige Gabelstapler mit einem Benzinmotor aus. Plötzlich teilte uns die Armee mit: ‚Wir wollen die Fahrzeuge zurück haben.‘ Brörmann explodierte und sagte: ‚Das ist das Ende der Produktion.‘ Ich sagte: ‚Seien Sie nicht dumm. Wir sind eine Autofabrik. Natürlich können wir etwas tun: Wir nehmen einen Kübelwagen oder ein Käferfahrgestell, legen ein Brett auf die eine Seite und einen Fahrersitz über die Maschine und bringen dort ein Lenkrad an.‘ Und das wurde der Plattenwagen. Der wurde in der Fabrik noch bis vor kurzem benutzt. Es wurden gerade genug für die Fabrik gebaut, aber Ben Pon, unser Importeur für Holland, wollte später diese Plattenwagen für eine holländische Firma. Deswegen redete er mit Nordhoff darüber. So entstand der Transporter.“¹⁶⁸

finden die neuen Arbeiter kaum ein Dach überm Kopf. Wie überall in Deutschland herrschte eine entsetzliche Wohnungsnot. Als der Winter einbrach, begann auch noch die Kälte die erschöpften Menschen zu quälen. Kein Wunder: Die Moral lag am Boden. Hirst erinnert sich nüchtern: „Die Moral im Werk war sehr schlecht“ – und schob typischerweise gleich eine Entschuldigung nach: „zwischen den Ruinen“. ¹⁷² Tatsächlich war die Situation katastrophal. Die Fabrik kümmerte die Arbeiter herzlich wenig. Man fühlte sich in dieser wirren Zeit niemandem verpflichtet; bot sich die Gelegenheit zu einer Hamsterfahrt oder sonst ein lohnendes Ereignis, so fehlten die Arbeiter einfach unentschuldig. In den Herbstmonaten ließen viele Arbeiter sowieso alles stehen und liegen, um die Ernte einzubringen. ¹⁷³ Selbst wenn man kein eigenes Stück Land hatte, war dabei die Wahrscheinlichkeit größer, etwas Nahrhaftes zu bekommen, als wenn man in der Fabrik arbeitete. Noch 1947 fehlte in manchen Monaten jeder vierte Beschäftigte. ¹⁷⁴

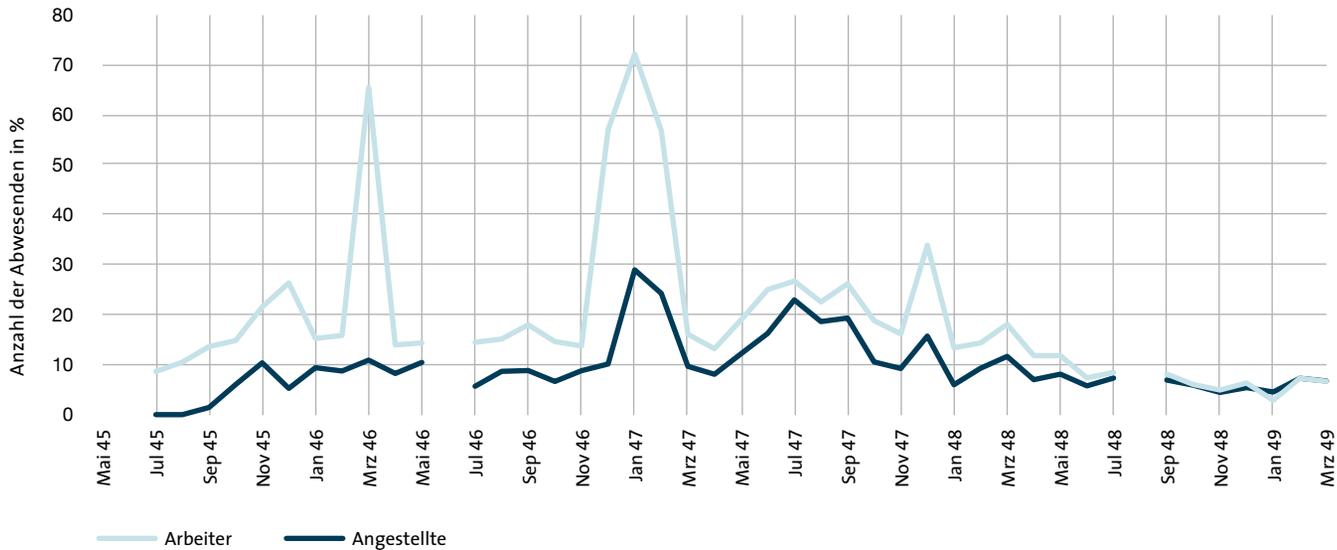
Überhaupt blieb keiner länger in dieser unwirtlichen Stadt als unbedingt nötig, zumal wenn hier nicht seine Heimat war. Die Fluktuation der Belegschaft war sehr hoch. ¹⁷⁵ Der Mangel an Arbeitskräften, vor allem an Facharbeitern, war enorm und ein Problem, das die ganze Region betraf. ¹⁷⁶ Im November 1945 forderte Hirst beim Wolfsburger Arbeitsamt 2.550 zusätzliche Arbeitskräfte an, um das Produktionsprogramm erfüllen zu können. ¹⁷⁷

Hirst versuchte die Arbeitskräfte in Wolfsburg zu halten, indem er sich um zwei der Hauptprobleme kümmerte: den knappen Wohnraum und die schlechte Ernährung. ¹⁷⁸ Obwohl das Volkswagen Werk zwei Landwirtschaftsbetriebe besaß, deren Erträge ausschließlich den Werksangehörigen zugute kommen

sollten, musste sich Hirst zusätzlich an andere Regionen wenden, um weitere Nahrungsmittel zu erhalten. Im November 1945 organisierte er für die Werksangehörigen beispielsweise Fisch aus Cuxhaven. ¹⁷⁹

Die Wohnungsnot war besonders groß und noch auf Jahre lebten viele Belegschaftsangehörige, manche sogar mit ihren Familien, in Baracken. Im ‚Board of Control‘ insistierte Major Hirst immer wieder, ordentliche Unterkünfte einzurichten: „Major Hirst betonte, dass es von höchster Bedeutung sei, dauerhafte Wohnungen für die Arbeiter und deren Familien zur Verfügung zu stellen und dass die Unterkunft in den DP-Lagern nur eine Zwischenlösung sein könne“, hieß es etwa im März 1946. ¹⁸⁰ In dem Gremium ließ man viel Phantasie walten, wie man beispielsweise an die raren Baustoffe kommen könne. ¹⁸¹ Doch immer wieder erklärten externe Stellen, sie könnten Hirst nichts geben. Einmal riet man ihm weise, „die schwer beschädigten Baracken, die nicht mehr repariert werden können, dazu zu benutzen, als Reparaturmaterial für die weniger beschädigten Baracken zu dienen“. ¹⁸² Noch lange Zeit wurden statt ordentlicher Häuser einfach weitere Baracken gebaut. ¹⁸³ Einen Teil der Belegschaft konnte man in den umliegenden Dörfern unterbringen, nachdem Hirst für sie eine Transportverbindung organisiert hatte. Keine Selbstverständlichkeit in einer Zeit, in der größter Mangel an Kraftfahrzeugen herrschte und stundenlange Fußwege zur Arbeit keineswegs ungewöhnlich waren. Dank der Unterstützung der REME standen Hirst Armeelastwagen zur Verfügung. ¹⁸⁴

Als extrem kontraproduktiv und störend empfand Major Hirst den Entschluss der britischen Militärregierung im Herbst 1945,



Monatliche Entwicklung der Abwesenheit von Arbeitern und Angestellten im Volkswagen Werk von 1945 bis 1949

eine Entnazifizierung durchzuführen. Wie überall mussten auch im Volkswagen Werk alle Angehörigen der Werkleitung Rechenschaft über ihr Verhalten in der NS-Zeit ablegen. Hirst befürchtete, dadurch Fachkräfte zu verlieren. Tatsächlich litt die Produktion empfindlich unter den Maßnahmen. Die Stimmung war extrem gereizt, viele der führenden Leute konnten sich in dieser Zeit nicht sicher sein, ob sie im Werk bleiben würden. Hirst setzte sich dafür ein, die Sache so schnell wie möglich zu erledigen. „Ich vertrat die Meinung: Bleib unabhängig davon, das muss die entsprechende Behörde regeln – aber es muss schnell geregelt werden, damit es aus dem Weg geräumt ist.“¹⁸⁵ Sobald bekannt wurde, dass die Entnazifizierung stattfand, fuhr der Major eigens nach Lüneburg, um dort die Fragebogen abzuholen, die die Deutschen ausfüllen und in denen sie genaue Angaben zu ihren Beziehungen in NS-Organisationen machen mussten. Dann brachte er die ausgefüllten Frage-

bogen wieder direkt ins Lüneburger Hauptquartier zurück, unter Umgehung der zuständigen Kreisstelle.¹⁸⁶ In Lüneburg drängte er seine Landsleute, die Entnazifizierung der Volkswagen Beschäftigten besonders schnell abzuschließen: „Ich sagte ihnen, also los! Erledigen Sie die Sache in zwei Tagen.“¹⁸⁷

Hirsts Drängen auf rasche Erledigung und seine Abneigung gegen den ganzen Vorgang wird wohl seinen Teil dazu beigetragen haben, dass bei dieser ersten Entnazifizierungswelle einige im Werk mehr als glimpflich davorkamen – auch wenn er betonte, er habe das Verfahren nicht direkt beeinflusst. Schon im Januar 1946 erklärte Hirst erleichtert die Entnazifizierung für größtenteils abgeschlossen.¹⁸⁸ Und im Februar informierte er das ‚Board of Control‘ über den zufriedenstellenden Verlauf der Entnazifizierung.¹⁸⁹ Bezeichnend und politisch unklug war auch Hirsts Entscheidung, ausgerechnet Brörmann, der schließlich schon während des Zwei-

To: Mil.Gov.Det. 222
CUXHAVEN
 (attention of Major TROTTER)

This certifies that WOLPSBURG MOTOR WORKS (Volkswagenwerk)
 Central Kitchen require fish supplies urgently for feeding
 of DP's under Hanover Region Mil.Gov. letter 229/MG/DP
 Sups /80/3 of Oct. 16, 1945, and for feeding factory workers
 employed in manufacture of Volkswagen cars for WD (HQ. BAOR/
 33663/15/MG/Econ 11 of Aug. 29, 1945.)

WOLPSBURG
 19 Nov. 45

Major R.E.M.E.
 (SO 2 (Econ 11) Mil.Gov.)
 WOLPSBURG MOTOR WORKS

Beschaffung von Fisch aus Cuxhaven, 19. November 1945

ten Weltkriegs eine nicht unbedeutende Stellung im Werk gehabt hatte, für das Entnazifizierungskomitee auf Kreisebene zu nominieren.¹⁹⁰

So wenig Hirst die Sache politisch nahe ging, so sehr berührte sie ihn menschlich. Hirst erinnerte sich, ein Tag, an dem er jemanden entlassen musste, sei für ihn schwer gewesen; er habe dann abends ein paar Schnäpse mehr getrunken. In seiner zurückhaltenden Art erklärte Hirst über die Entnazifizierung: „Es war ein unangenehmer Job.“¹⁹¹

3.6 Der Berufsoptimist

Ivan Hirsts Engagement für Volkswagen war außerordentlich und übertraf seine Pflichten bei weitem. Er hatte sich offensichtlich völlig mit dem Betrieb identifiziert. Noch nach Jahrzehnten konnte er sich präzise an den Zustand des Werks von 1945 und an jede nen-

nenswerte Zerstörung erinnern,¹⁹² konnte genau die Probleme der Nachkriegszeit und erinnerte sich an unzählige technische Details, mit denen er zu kämpfen hatte. Erstaunlich ist auch, wie genau Hirst sich im Alter an seine Mitarbeiter erinnern konnte. Dabei gab es eine Anordnung der Militärverwaltung, die den Briten die „Verbrüderung mit Deutschen“ untersagte.¹⁹³ Hirst hatte nicht nur ihre Namen oder ihren Arbeitsstil in Erinnerung, sondern oft auch ihre persönlichen Umstände und ihren Lebenslauf vor und nach seiner Zeit. Mit einigen Deutschen verbanden ihn lebenslange Beziehungen.¹⁹⁴ In seinen Erinnerungen betonte er unermüdlich, die Aufbauarbeit bei Volkswagen sei das Werk eines Teams gewesen, nicht eines Einzelnen. „Im Werk arbeiteten wir zusammen mit dem deutschen Management. Es war dessen schwere Arbeit und die herausragende Leistung der Männer und Frauen auf allen Ebenen – in sehr schwierigen Umständen – die dazu führten, dass

Volkswagen als eine Automobilfabrik produzierte.“¹⁹⁵ Das gute Verhältnis zwischen den Deutschen und dem Major ist umso bemerkenswerter, als die Beziehungen zwischen der Besatzungsmacht und den Besiegten in den ersten Jahren voller Spannungen waren. Hirst zeigte bei solchen Problemen immer ausgesprochen viel Verständnis für die deutsche Seite und trug wesentlich dazu bei, die Wogen zu glätten.¹⁹⁶

Die Arbeiter mochten Hirst für sein Engagement, und sein offener Arbeitsstil verschaffte ihm Sympathien im ganzen Werk. Man hatte den jungen Major gern, der bescheiden, aber immer auch entschieden vorging, und Ivan Hirst lernte seine deutschen Mitarbeiter schätzen. Der Major war gerade ein halbes Jahr in Wolfsburg, als die Deutschen im Werk ihm am 1. März 1946 zum 30. Geburtstag eine ‚Urkunde‘ schenkten: „Dem tatkräftigen britischen Offizier Herrn Major Hirst – dem Wiederaufbauer des Volkswagenwerkes – Zum Geburtstage mit allen guten Wünschen!“¹⁹⁷

Auch aus dem Mindener Hauptquartier kamen im März vom Brigadier Galpin Gratulationen: „Mir wurde soeben Ihr schöner Erfolg mitgeteilt, die Zahl von 1.000 produzierten Volkswagen pro Monat im März erreicht zu haben. Ich will Ihnen, Ihren britischen und deutschen Mitarbeitern zu dieser Rekordproduktion des Werks gratulieren, die unter außergewöhnlich schwierigen Umständen erreicht wurde. Ich hoffe, Sie werden in der Lage sein, dieses Produktionsniveau in den kommenden Monaten zu halten. Aber in Hinsicht auf unsere Abhängigkeit von Faktoren, die außerhalb der direkten Kontrolle dieser Abteilung liegen, fürchte ich, dass es Ihnen nicht gelingt. Dennoch weiß ich, dass Sie und Ihre Mitarbeiter jede Anstrengung unternehmen werden, das ‚Unmögliche‘ zu erreichen.“¹⁹⁸

Bemerkenswert an dem Schreiben ist die völlig neue Sicht auf die Lage der Dinge. Keine Rede mehr von 40.000 Autos und von 4.000 Fahrzeugen im Monat. Die britischen Vorgesetzten wussten inzwischen um die Schwierigkeiten und wussten, dass ein organisatorisches Meisterwerk es war, wenn nur 1.000 Fahrzeuge in einem Monat vom Band laufen konnten. Tatsächlich war das gesteckte Ziel von 1.000 Autos pro Monat noch lange Zeit das absolute Maximum, das oft genug verfehlt wurde. Deutlich wird aus dem Gratulationsschreiben auch der Pessimismus, mit dem man in die Zukunft schaute. Die Zukunftsaussichten in Deutschland waren sehr düs-

ter. Das Transportsystem war zum Großteil noch zerstört und die Stahlproduktion reichte hinten und vorne nicht.¹⁹⁹ Besonders fatal wirkte sich die ökonomisch-administrative Teilung des Landes aus, die eine vernünftige Wirtschaftspolitik verhinderte, zumal jede Besatzungsmacht ein anderes politisch-ökonomisches Konzept verfolgte.²⁰⁰ Am 26. März 1946 veröffentlichten die Alliierten den ‚Level-of-Industry-Plan‘, der die deutsche Wirtschaftskapazität und -produktion auf etwas mehr als die Hälfte des Standes von 1938 beschränkte.²⁰¹ Auch wenn der Plan später fallen gelassen wurde, so wirkte er doch im Frühjahr 1946 wie ein Schlag ins Gesicht.

Hirst aber gab den Mut nicht auf. Er präsentierte die Limousine aus Niedersachsen im Frühjahr 1946 auf einer Leistungsschau der ‚Control Commission for Germany‘ in England. Anders als seine Kollegen im ‚Board of Control‘, denen die Kosten zu hoch waren, hielt er die Präsentation nach außen für entscheidend.²⁰² Er wollte Optimismus signalisieren, dass es weitergehe und dass die Arbeit sich lohne.

Zuversicht war bitter nötig. Die Situation in Deutschland blieb nach wie vor dramatisch. Noch lag das Land in Schutt und Asche, und viele litten Hunger. Besonders schlecht war die Ernährungssituation in der britischen Zone, da sie einerseits die höchste Industriekonzentration und damit auch die höchste Bevölkerungsdichte hatte, andererseits aber besonders wenig Landwirtschaft betrieb.²⁰³ So mussten die Briten die ohnehin spärlichen Essensrationen im März 1946 um weitere 500 auf 1.050 Kalorien am Tag kürzen. Dabei hatten sie für einen durchschnittlich belasteten Arbeiter ursprünglich 3.000 Kalorien pro Tag einkalkuliert.²⁰⁴ Durch die ganze britische Zone ging ein Aufschrei der Empörung.²⁰⁵

Der von der ‚Property Control‘ eingesetzte Haupttreuhänder Dr. Hermann Münch verfasste einen verzweiferten Brief an das Landes-Ernährungsamt, in dem er die Lage der Arbeiter darstellte: 70 Prozent der Werksangehörigen bekämen nur die Lebensmittelzuteilung der Normalverbraucher, obwohl sie oft Schwerstarbeit zu verrichten hätten. Die Menschen litten an Hungerödemen und Fettmangeldurchfällen; Tuberkulose greife um sich, es komme zu Gleichgewichtsstörungen und nervösen Erschöpfungszuständen; der allgemeine Vitamin-C-Mangel führe zu Ermüdungserscheinungen und Zahnausfall. Immer wieder brächen Arbeiter vor Hunger und Erschöpfung vor ihren Maschinen zusammen. „Andererseits“,



Arbeitskleidung Uniform

Hirst und die Arbeiter in Uniform

„Da die Deutschen mangels anderer Kleidung meist noch ihre Soldatenuniformen trugen und Hirst als Militärangestellter ebenfalls eine Uniform anhatte, fühlte er sich der Belegschaft besonders verbunden: Wenn ich durch die Fabrik ging, fühlte ich eine Kameradschaft. Die meisten dieser Jungs waren freundlich und nahmen gerne Befehle von einem britischen Offizier entgegen – lieber als von einem Deutschen, der in Wolfsburg zurückgeblieben und nicht in Russland gewesen war. Wir hatten diese Kameradschaft, unausgesprochen, ungeschrieben natürlich, aber man konnte sie deutlich fühlen.“²⁰⁶

so vermerkte Münch bitter weiter, „sollte aber auf Anordnung der Militärregierung das Produktionsprogramm zur Erzielung einer rentablen Produktion und damit zur Erhaltung des Werkes erheblich gesteigert werden. Dabei waren und sind noch heute die Bedingungen für die Verrichtung der Arbeit sehr ungünstig.“ Als ungünstige Faktoren zählte Münch auf: zerstörte Arbeitsstätten, die durch den Materialmangel kaum hergerichtet werden können; die Arbeit müsse oft im Sockelgeschoss bei künstlichem Licht getan werden, wobei die Arbeiter bei Regenfällen an manchen Arbeitsstellen mit den Füßen im Wasser ständen; durch Ruinen seien die verschiedenen Abteilungen zu weit voneinander getrennt; immer

noch müssten 2.400 Werk­tätige zum Teil mit Angehörigen in Barackenlagern leben, wobei in manchen Baracken bis zu 14 Männer in einem Raum wohnten.²⁰⁷

Die Briten wurden immer unbeliebter. Man gab ihnen die Schuld am allgemeinen Missstand²⁰⁸ und ignorierte dabei die Entbehrungen, die sie selbst erleiden mussten. Denn der Ernährungsnotstand resultierte aus einer weltweiten Krise, der die hochverschuldeten Briten ziemlich hilflos ausgeliefert waren.²⁰⁹ In Großbritannien musste die Regierung ab 1946 sogar das Brot rationieren – nicht einmal zu Kriegszeiten waren sie dazu gezwungen gewesen.²¹⁰ Vom Juni 1945 bis zum April des folgenden Jahres



Geburtstagsurkunde, 1. März 1946

brachte das hungernde Königreich eine Million Tonnen Nahrungsmittel in die britische Zone. Dennoch gingen bei den Deutschen Gerüchte um, dass nachts Schiffe voll deutschen Getreides in aller Heimlichkeit die Häfen des Kontinents verlassen und nach England fahren würden.²¹¹

Die zweite Entnazifizierungswelle verschlechterte die Stimmung zwischen Siegern und Besiegten in der britischen Zone zusätzlich.²¹² Sie wurde bereits im Mai 1946 in Angriff genommen und sorgte auch in der Belegschaft des Volkswagen Werks für große Unruhe.²¹³ Es war allgemein anrühlich geworden, dass die Entnazifizierung in der britischen Zone sehr oberflächlich durch-

geführt worden war. In Wolfsburg wehrten sich vor allem die einstigen Opfer des Nationalsozialismus gegen dieses laxer Vorgehen. Namentlich die Gewerkschaft, die SPD und die KPD trieben die neuen britischen Regelungen des zweiten Entnazifizierungsprozesses voran. Sehr zum Unmut Hirsts, der das ganze Prozedere für überflüssig hielt. „Die erste britische Welle der Entnazifizierung war vielleicht nicht sehr klug durchgeführt worden, weil die britische Polizei aus typisch britischen Polizeimännern bestand. [...] Aber mit den deutschen Behörden kam Lokalpolitik in die Sache.“²¹⁴



Erschöpfter

Wieder hatte Hirst kaum Verständnis für das Entnazifizierungsverfahren. Ihm missfiel die deutsche Gründlichkeit, mit der nun ans Werk gegangen wurde. Zudem schien ihm der Prozess zum Teil durch persönliche Racheakte gefärbt.²¹⁵ Auch die Öffentlichkeit gab sich empört. CDU und katholische Kirche attackierten die Entnazifizierungsausschüsse. Der prominenteste Fall dieses Entnazifizierungsverfahrens war Rudolf Brörmann. Er sah sich als Opfer einer Gewerkschaftsintrige. Und da er sich ohnehin mit seinem diktatorischen Führungsstil und seinem Misstrauen bei jedermann unbeliebt gemacht hatte, fühlte sich niemand bemüht, an seine großen Verdienste der vergangenen Jahre zu erinnern.²¹⁶ Brörmann konnte seine Entlassung nie verwinden.²¹⁷ Zu seinem Nachfolger wurde der deutsche Haupttreuhänder der ‚Property Control Branch‘: der Jurist Dr. Hermann Münch. Er trat am 1. August 1946 sein Doppelamt als Haupttreuhänder und Generaldirektor an.

Hirst musste erneut Mitarbeiter vor die Türe setzen. Allein an den drei Tagen vom 17. bis zum 19. Juli 1946 waren es 179 Leute; insgesamt musste er 227 Mitarbeiter entlassen.²¹⁸ Auch wenn ein Teil der Entlassenen doch wieder im Werk unterkam, die Angst vor

Denunziation und die psychologischen Auswirkungen der allgemeinen Unsicherheit waren schwerwiegend. Durch Appelle und Revisionen zogen sich die Verfahren noch viele Monate hin. Wie so oft fühlte Hirst mit den deutschen Mitarbeitern: „Die Position der deutschen Seite war sehr schwierig. [...] Dieser Prozess erreichte einen Höhepunkt als die Verantwortung für individuelle Fälle an ein Gremium von ortsansässigen Deutschen weitergegeben wurde. Die Emotionen schlugen hohe Wellen in einer Stadt wie Wolfsburg, wo es nur eine Fabrik gab.“²¹⁹

Doch allen Spannungen zum Trotz: Im Volkswagen Werk gelang es, die schlimmsten Auseinandersetzungen und Mangelzustände zu verhindern. Ohne Zweifel ist das vor allem Major Hirst, seiner Kooperationsfähigkeit und seinem Bedürfnis nach Konsens zu danken. Sein Engagement machte sich bezahlt. Der Betriebsrat arbeitete eng mit der Werkleitung zusammen. Man besprach gemeinsam die Produktion, und der Betriebsrat wurde an der Verteilung der knappen Nahrungsmittel und Sozialleistungen beteiligt. So hatten die Volkswagen Mitarbeiter im Vergleich zu den anderen Bewohnern der britischen Zone eine bessere Ernährung. Zugleich musste ihnen durch die Einbindung ihrer Vertretung klar werden,



Erschöpfter

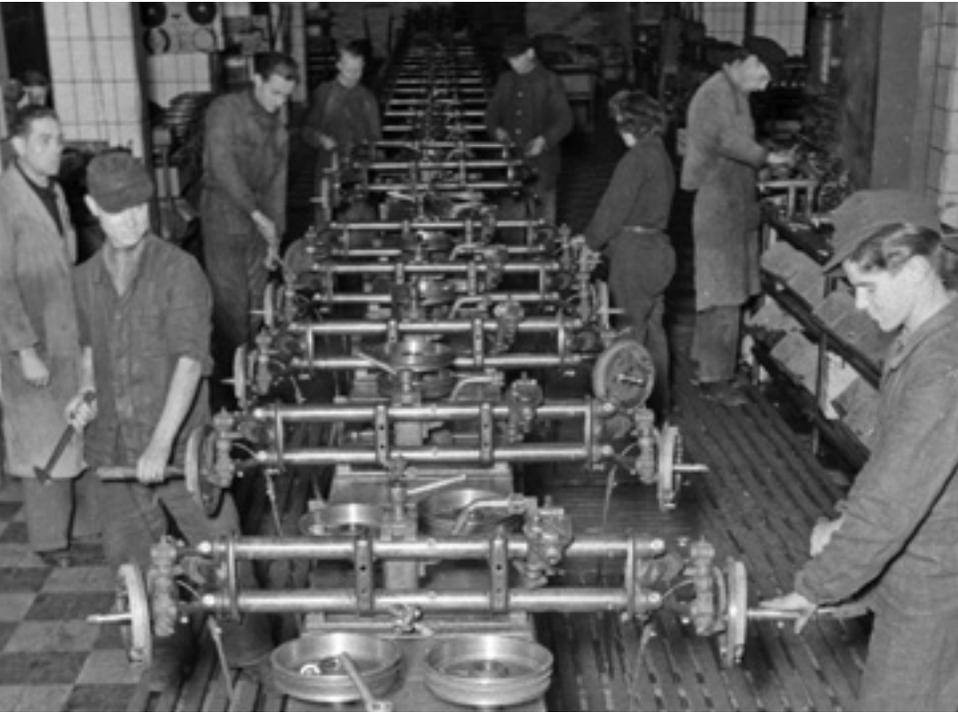
dass die Briten tatsächlich nicht mehr zu verteilen hatten.²²⁰ In einem Bericht des britischen Feldgeheimdienstes über die Stimmung in der Wolfsburger Bevölkerung hieß es: „Die Einstellung der ortsansässigen Bevölkerung von Wolfsburg gegen die Besatzungsmacht ist in Ordnung, d.h. es wird allgemein anerkannt, dass sich die Besatzungstruppe korrekt verhält und der Bevölkerung, wenn erforderlich, jede mögliche Unterstützung zuteil werden lässt.“²²¹

Überhaupt verfiel der Major angesichts des Wustes an Problemen nicht der Lähmung, sondern sorgte Schritt um Schritt für Verbesserungen. Die Aufräumarbeiten gingen unermüdlich weiter.²²² Im Juni 1946 vermerkte er empört an den Werkleiter: „1) Die Säuberung der wichtigsten Gebiete des Werksgeländes hat viel gekostet – und die Resultate sind immer noch enttäuschend. [...] 2) Instruieren Sie die zuständigen Abteilungen, die Arbeit ordentlich zu erledigen. 3) Ich werde das ganze Gelände in sieben Tagen inspizieren.“²²³ Im Sommer nutzte Hirst die einwöchigen Werksferien, um Maschinen, die immer noch im Sockelgeschoss standen, nach oben in die Produktionshallen zu holen. Bisher hatte man im Werk noch nicht genug Räumlichkeiten renoviert, um die Maschinen dort unterbringen zu können.²²⁴ Außerdem waren die Vorräte an

fertigen Bauteilen ausgegangen und alle Teile mussten nun selbst hergestellt werden, was die Einrichtung von neuen Produktionslinien verlangte.²²⁵ Wenig erstaunlich war, dass nach wie vor das bescheidene Ziel von monatlich 1.000 Fahrzeugen galt.²²⁶

Um die Kosten zu senken, schlugen die für das Volkswagen Werk zuständigen Offiziere im ‚Board of Control‘ vor, Finanzexperten einzuladen, die eine unabhängige Untersuchung über die Produktion durchführen sollten.²²⁷ Dies war ein entscheidender Schritt, um die Finanzlage des Unternehmens in den Griff zu bekommen. Im Oktober 1946 konnten weitere Maschinen in die Produktionshallen gebracht werden: Die Pressen für Kleinteile kamen in frisch renovierte Räume, die sich besser in die Infrastruktur der Fabrik fügten und damit die Transportwege verkürzten.²²⁸

Erstmals konnte sich Hirst auch um die Qualitätskontrolle kümmern. „Qualität war ganz klar ein wichtiges Ziel. Doch die Inspektionsabteilung war sehr schlecht“,²²⁹ erläuterte Hirst das Problem. Man suchte nach einem fähigen Mann, der die Abteilung übernehmen sollte. Doch Fachkräfte waren rar. Einmal mehr erwies sich die Dominanz der Briten für Volkswagen als ein ent-



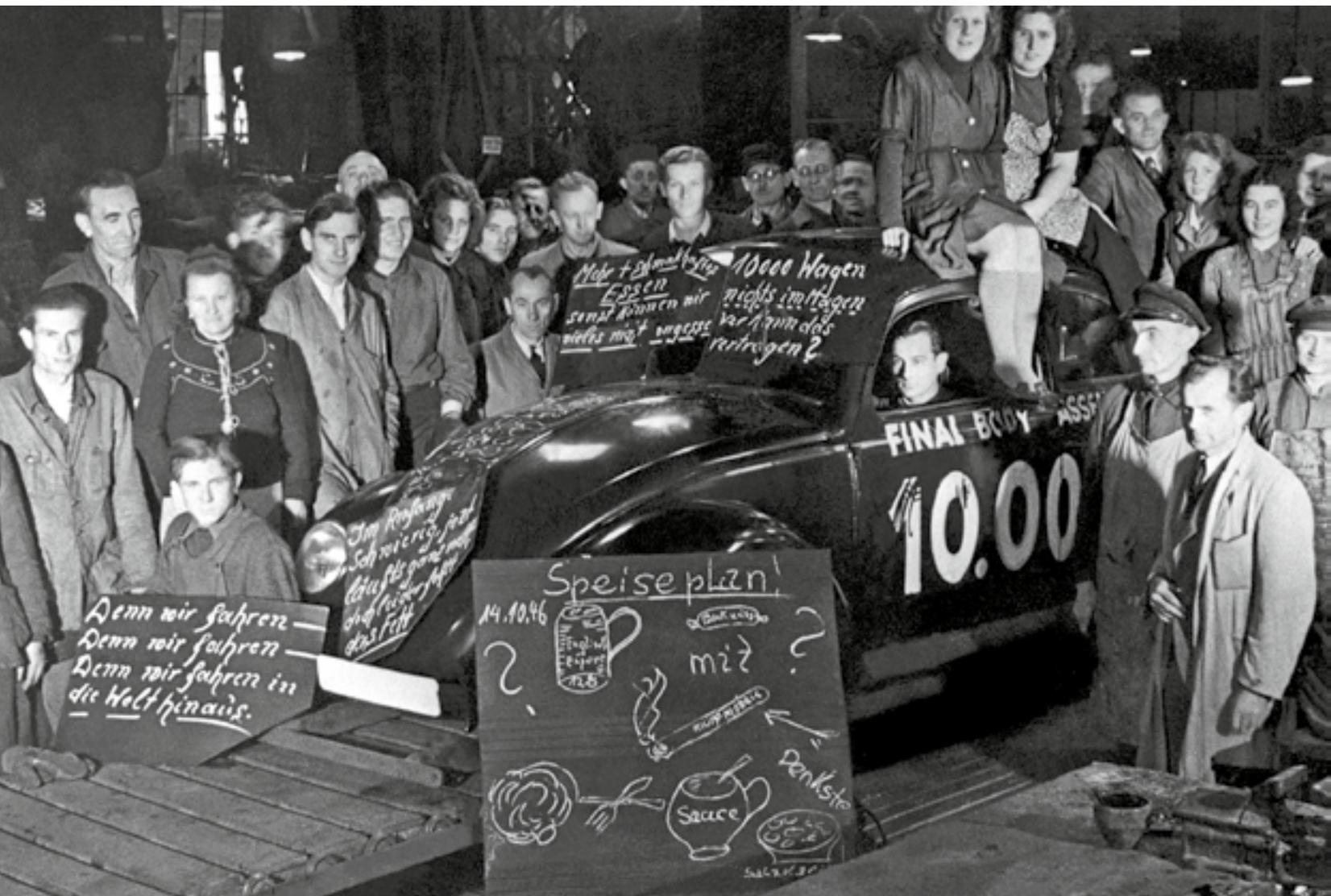
Achsenmontage in der Waschkäue

scheidender Vorteil: Durch die Anwesenheit der REME hatte man im Werk Fachleute, die an Kompetenz kaum zu übertreffen waren. Hirst stellte also einfach die Inspektion unter die Oberaufsicht der REME, obwohl diese in ihrer Reparaturwerkstatt eigentlich separat arbeiteten. Die Ernennung des zukünftigen deutschen Chiefinspektors sollte dann auch von den ‚Royal Electrical and Mechanical Engineers‘ gebilligt werden. Außerdem, so sah es Hirsts Organisationsplan von 1946 vor, werde er unter der direkten technischen Kontrolle der REME stehen. Er sollte für alle Abteilungen die Verantwortung übernehmen. Auch bestand Hirst darauf, dass die Inspektoren in den Produktionshallen enger mit dem Inspektionschef zusammenarbeiten müssten, indem sie ihm von den anfallenden Fehlern der Volkswagen Fahrzeuge berichteten.²³⁰ Es dauerte lange, bis ein funktionierendes Qualitätsmanagement aufgebaut war.

Doch ein passender Mann ließ sich nicht finden. Also fragte Hirst einfach bei der britischen Armee an, ob sie ein Team von Unteroffizieren für die Inspektion nach Wolfsburg schicken könnten. Hirst bekam die gewünschten Leute. Und diese erwiesen sich als sehr gut. Obwohl sie eigentlich nur für die Endabnahme der Fahrzeuge verantwortlich waren, bekamen sie zu allen Inspektionsabteilungen Zugang. Der führende Offizier war von Beruf ein Metallurge und steuerte gute Ideen für die Qualitätsverbesserung bei. Zusammen mit Hirst entwickelte er ein Fehlerrückmeldesystem: Wenn ein Auto ein Problem hatte – ganz egal ob im Werk, außer Haus oder sonst wo – dann hatte die zuständige Werkstatt einen Bericht an die Inspektionsabteilung zu senden. Daraufhin gab es eine Untersuchung im Werk: sowohl in der Kundendienstabteilung, als auch in der Inspektion und in den Fertigungsabteilungen.²³¹ Schließlich fand Hirst auch einen passenden deutschen Inspektionschef: Helmut Orlich, der zuvor bei Opel in Rüsselsheim angestellt gewesen war.²³²



Produktionsjubiläum: der zehntausendste Volkswagen, Oktober 1946



Belegschaftskommentare zum zehntausendsten Volkswagen, Oktober 1946

Hirst war unermüdlich. Mitte 1946 achtete er auf solche Dinge wie Geräuschkämpfung. Der Major erklärte im Juni dem Werkleiter, er sei mit der Lautstärke des Getriebes nicht zufrieden.²³³ Und schon einen Monat später wurde ein Kundendienstbrief herausgegeben, der den Volkswagen Käufern genau auflistete, welche Maßnahmen getroffen worden waren, um die Motorgeräusche zu dämpfen. Man schilderte detailliert, wo Watte, Filz, Jute etc. angebracht wurde, um den Lärm zu dämmen.²³⁴ Allmählich galt es auch, die Straßenverkehrsordnung zu beachten. Mit dem Werkleiter klärte der Major, ob Hupe, Fahrtrichtungsanzeiger, Scheibenwischer und Schloss den Vorgaben entsprachen.²³⁵

Als im Oktober 1946 der zehntausendste Volkswagen vom Band lief, zeigen die Fotos eine stolze Belegschaft – und in ihrer

Mitte: Major Ivan Hirst. Auch wenn man nicht annähernd so viel Autos produziert hatte, wie man anfangs erwartet hatte, so waren diese 10.000 Fahrzeuge doch eine ungeheure Leistung. Es gibt allerdings auch ein anderes Foto zu diesem Anlass. Es zeigt eine an das Jubiläumsfahrzeug gelehnte Tafel, auf die die Arbeiter ihre sehnlichsten Wünsche gekritzelt hatten: ein ordentliches Essen, Bier – ein sorgenfreieres Leben. Auf einer anderen Tafel stand: „10.000 Wagen / nichts im Magen / wer kann das vertragen?“

Dennoch kam es im November 1946 zu einem symbolträchtigen Schritt: Zum ersten Mal wurden Lehrlinge eingestellt. Die Ausbildung junger Menschen war ein deutliches Votum für die Zukunft und ein entscheidender Schritt für den Aufbau einer Stammebelegschaft.²³⁶



4. Der Unternehmenssanierer 1947–1949





4.1 Arbeitsalltag eines Militärmanagers

Eine Automobilfabrik in Gang zu setzen, war harte Arbeit. Hirsts Tag begann in aller Frühe mit einem Frühstück in der Offiziersmesse, die sich im ehemaligen Gästehaus der Fabrik befand. Zeitig erschien er dann im Werk. Dort machte er Rundgänge, tüftelte mit seinen Mitarbeitern Spontanlösungen für die Mangelwirtschaft aus, musste die anfallende Büroarbeit erledigen und stand den anderen Offizieren und dem deutschen Management für Rücksprachen zur Verfügung. Mindestens einmal in der Woche fand mit den zuständigen Deutschen eine Sitzung zur Klärung der Materialbeschaffung statt.²³⁷ Viel Zeit nahmen auch die häufigen Fahrten ins Hauptquartier nach Minden ein, um dort die Dinge zu beschleunigen.

Zum Mittagessen, das wieder in der Offiziersmesse eingenommen wurde, begleiteten Hirst meist einige Gäste. Besucher gab es viele. Von überall her strömten die Menschen, die einmal die berühmte, zum alliierten Erfolgsunternehmen mutierte Fabrik sehen wollten. Denn trotz aller Probleme, die das Volkswagen Werk hatte: Verglichen mit der allgemeinen Stagnation in Deutschland lief es hier erstaunlich gut. Es kamen alliierte Soldaten und Offiziere, von der französischen Luftwaffe, der US-Army, der Roten Armee. Es kamen Leute, die einfach nur neugierig und für Hirst

eine ärgerliche Belästigung waren. Andere aber waren ernsthaft interessiert.

Major Hirst erzählte, von einigen Besuchern habe man viel lernen können, und sie hätten hervorragende technische Hinweise gegeben. Wenn einflussreiche Leute kamen, ergriff er die Gelegenheit und bat um Erleichterungen, Ausnahmegenehmigungen und Sonderlieferungen. So war die Zeit, die er für Führungen, Rundgänge, auch Probefahrten mit den Volkswagen aufwenden musste, meist gut investiert.²³⁸

Wenn der Tag glatt verlief, war Ivan Hirst um sechs Uhr fertig, um zum Abendessen in die Offiziersmesse zu gehen. Seine Frau lebte bis 1947 in London, wo sie als Optikerin arbeitete. „Ich war ein Junggeselle, zwei Jahre lang war ich allein“, so Hirst.²³⁹ Praktisch ohne Privatsphäre konnte Ivan Hirst kaum Abstand gewinnen; er lebte ganz für Volkswagen. Als Ausgleich zur Arbeit hatte er nur die Offiziersmesse. Diese war nicht pompös ausgestattet, strahlte aber doch eine gewisse Eleganz aus. Wenn er sich nach dem Abendessen in den Salon der Messe setzte, seine Pfeife rauchte und mit seinen Kollegen plauderte, ging es meist auch wieder um die Arbeit und den Betrieb.²⁴⁰

Die Offiziersmesse

Die jungen britischen Offiziere versuchten, in ihre Messe ein wenig Leben und bessere Rationen zu bekommen, indem sie auch andere Militärs aufnahmen. Darunter drei polnische Offiziere aus den DP-Lagern, von denen Hirst berichtet:

„Es war eine sehr unerfreuliche Entscheidung, weil einer ein Londoner Pole war, ein anderer ein Warschauer Pole – ich entdeckte, dass er aus bäuerlichen Verhältnissen stammte – und der dritte war zwar auch ein Warschauer Pole, aber zuvor ein Landbesitzer gewesen. Und keiner sprach mit dem andern! Diese drei Jungs, alle Polen, zogen sich genau gleich an, aber keiner setzte sich mit dem andern an einen Tisch oder sprach mit ihm.“²⁴¹



Offiziersmesse

Zwar hatten die Alliierten mehr Nahrungsmittel zur Verfügung als die Deutschen, jedoch mussten auch sie bescheiden leben und sich um ihre Versorgung bemühen. Die Rationen waren knapp bemessen, sodass die jungen Offiziere versuchten, die Lage etwas zu verbessern und Leben in die Räume zu bringen. Sie beschlossen, andere Offiziere einzuladen. So kamen allmählich polnische oder französische Militärs, Sanitätsoffiziere oder Offiziere der militärischen Geheimdienste.

Insgesamt führten die Briten in Wolfsburg aber ein tristes Leben. Denn außer der Offiziersmesse bot die Stadt den jungen Leuten keine Möglichkeiten, um auszugehen und ein wenig zu entspannen. Selbst dieses Vergnügen war zeitlich befristet. „Die Barschloss um zehn Uhr, wenn man nicht gegen den Chef der Offiziersmesse revoltierte“, erinnert sich Hirst. Als immer mehr Gäste nach Wolfsburg kamen und darunter zunehmend Zivilisten waren, setzte sich Hirst dafür ein, die Messe in eine Transitmesse umzufunktionieren, die Militärs und Zivilisten besuchen konnten, ohne Mitglieder zu sein. So gelang es dem Major, seine Gäste angemess-

sen und ohne formale Schwierigkeiten zu bewirten und unterzubringen.²⁴²

Die Wochenenden waren kurz, der Samstag natürlich ein Arbeitstag. Wenn Hirst mal aus Wolfsburg raus wollte, fuhr er ins benachbarte Braunschweig zum Friseur oder zum Essen. In Gifhorn gab es sogar einen britischen Offiziersclub, den Hirst ab und zu besuchte. Ein richtiges Erlebnis war es für ihn, wenn er am Wochenende in den Harz fuhr und Goslar oder Bad Harzburg besichtigen konnte. Doch meist waren auch an den Wochenenden und Abenden Besucher zu betreuen.²⁴³ Einen Ausgleich zur nüchternen Tristesse der Freizeit bot der Arbeitsalltag. Hirst war der Chef im Betrieb – aber das hieß für ihn vor allem, „Mädchen für alles“ zu sein.

Gewiss, die Mangelwirtschaft war misslich, aber die Improvisation machte dem jungen Offizier auch Spaß und stellte ihn vor echte Herausforderungen. Oft übernahm er Aufgaben, die eigentlich nicht in seinen Bereich gehörten, um die sich aber sonst niemand kümmerte. Er ging Probleme an, die andere übersahen. In



Auf Wunsch britischer Offiziere gebaute Cabriolet-Limousine

dringenden Fällen kümmerte er sich beispielsweise um die Pressearbeit, von der in seinen Augen die deutschen Manager noch nichts verstanden.²⁴⁴

Wahrscheinlich war Major Hirsts Vorgesetzten nicht recht bewusst, dass bei Volkswagen alle Fäden in seinen Händen zusammenliefen. Da die Produktion nun halbwegs organisiert war, kamen sie Ende 1946 auf den Gedanken, die ‚Industry Division‘ habe ihre Aufgabe im Werk erfüllt und Major Hirst könne abgezo-

gen werden. Die britischen Besatzungskosten waren außerordentlich hoch, und Großbritannien stand wegen seiner Kriegsschulden bei den USA kurz vor dem wirtschaftlichen Ruin.²⁴⁵ Deshalb waren die Briten lebhaft daran interessiert, Volkswagen möglichst auf eigene Beine zu stellen und effektiv für sich arbeiten zu lassen. Sie wollten ein selbstständiges deutsches Management einsetzen – das selbstverständlich vorrangig die Alliierten belieferte – und die Kommerzialisierung des Unternehmens vorantreiben.²⁴⁶

Auch zeichnete sich mit der Planung der Bizone Ende 1946 ab, dass die Briten das Werk früher oder später den Deutschen übergeben würden. Zum 1. Januar 1947 sollten die amerikanische und britische Zone fusionieren; dafür wollten die Briten ihren Besatzungsapparat abbauen und der deutschen Wirtschaft ein marktwirtschaftliches Umfeld schaffen. Die Briten hofften auf eine wirtschaftliche Belebung, um dadurch ihre Besatzungskosten reduzieren zu können. Mit der Einrichtung der Bizone gab es eine gemeinschaftliche Wirtschaftspolitik der zwei Verbündeten, die ausdrücklich den wirtschaftlichen Wiederaufbau Deutschlands anstrebte und damit den ‚Level-of- Industry-Plan‘ revidierte. Das ‚Verwaltungsamt für Wirtschaft‘ der Bizone wurde nach Minden gelegt. Ein Glücksfall für Volkswagen, da man nun die wichtigsten Stellen beieinander hatte.²⁴⁷

Hirst hatte am 30. September 1946 den vollen Rang eines Majors erhalten und übte bei der CCG eine Funktion aus, die dem militärischen Rang eines Oberstleutnants entsprach.²⁴⁸ Das ‚Board of Control‘ plante, Hirsts Aufgaben von der ‚Mechanical Engineering Branch‘ an die ‚Property Control Branch‘ zu übertragen. F. T. Neal, der seit kurzem als Zivilangestellter die ‚Property Control‘ im Volkswagen Werk vertrat,²⁴⁹ sollte daher im Volkswagen Werk zusätzlich die Stelle von Hirst übernehmen.²⁵⁰ Hirst selbst, so plante das ‚Board‘, werde zusammen mit Radclyffe nur noch bei Stippvisiten nach dem Rechten sehen. Die ‚Property Control‘ wandte sich entschieden gegen diesen Entschluss, da sie befürchtete, die Interessen der Alliierten kämen ohne eine Überwachung der Produktion zu kurz. Sie sollte Recht behalten.²⁵¹ Hirsts Abzug fiel ausgerechnet in den Dezember 1946, in den harten Winter, der ganz Deutschland lähmte und einen Großteil der Aufbauarbeiten gefährdete. Der Major machte zum ersten Mal Urlaub bei seiner Frau in England.²⁵²

4.2 Der unentbehrliche Major

Der Winter 1946/47 war ein Jahrhundertwinter. In vielen europäischen Staaten, einschließlich Großbritannien, herrschte bis in den März eine entsetzliche Kälte.²⁵³ In Deutschland brach das vom Krieg ohnehin zerrüttete Transportwesen zusammen, denn es fehlte an Kraftstoff und Kohle. Die Weichen froren ein, und als

auch der Mittellandkanal mit einer dicken Eisschicht bedeckt war, ging die letzte Möglichkeit des Gütertransports verloren. Außerdem war im Volkswagen Werk das Presswerk noch immer ohne Dach, sodass die Pressen wegen der niedrigen Temperaturen nicht mehr benutzt werden konnten. Der schlimmste Fall trat ein: Die Produktion im Werk musste für mehr als zwei Monate eingestellt werden. Vom 7. Januar bis zum 10. März 1947 wurde kein einziges Auto produziert.²⁵⁴

Der kalte Winter hielt an, und die Briten gewannen den Eindruck, dass sich die Werkleitung mehr um Schwarzmärkte zur Versorgung der Belegschaft kümmerte als um die Sicherstellung der Produktion. Die begrenzten Möglichkeiten des deutschen Managements wurden offensichtlich.²⁵⁵ Hirst versuchte zu retten, was zu retten war und blieb trotz seiner offiziellen Abkommandierung die meiste Zeit auf seinem bisherigen Posten in Wolfsburg. Schon nach wenigen Wochen war allen klar: Ohne Hirst lief die Sache nicht. Daraufhin wurde er auch offiziell zurückberufen. „Ich war nicht wirklich weggezogen, aber offiziell kehrte ich zurück.“

Nach seinem Heimaturlaub trat der Major nun als Zivilangestellter der ‚German Section‘ im britischen Außenministerium auf.²⁵⁶ Hirst hatte sich für diese zeitlich befristete Stelle bei der CCG entschieden, da er in der Zivilverwaltung wesentlich mehr verdiente. Sein dortiger Rang entsprach weiterhin dem eines Oberstleutnants, sein Dienstgrad im Werk war nun der eines ‚Senior Control Officer‘ (SCO).²⁵⁷

Ivan Hirst nahm angesichts der wirren Verhältnisse die Zügel wieder fest in die Hand. Offenbar hatte die deutsche Werkleitung aus dem partiellen Rückzug der Briten falsche Vorstellungen von der künftigen Organisation des Volkswagen Werks abgeleitet. Insbesondere hofften die deutschen Manager wohl, frei über die produzierten Fahrzeuge verfügen zu können. Hirst stellte deshalb bei seiner Rückkehr erst einmal klar, „dass die Auslieferung der Fahrzeuge in den nächsten Jahren bei dem Volkswagenwerk einen anderen Charakter haben wird als in anderen Automobilfirmen, dass vorzugsweise an die engl.[ische] und amerik.[anische] Armee geliefert werden wird“.²⁵⁸

Er informierte dann seine Mitarbeiter über den am 18. März 1947 erfolgten Beschluss der zuständigen Kontrollbehörden, „dass

Hunger in Wolfsburg

Hirst erzählt über die Not im Nachkriegsdeutschland:

„1947, als meine Frau nach Wolfsburg zog, wohnten wir zusammen in einem kleinen Zimmer, bevor wir auf den Steimkerberg zogen. Während der Nacht hörten wir draußen Lärm. Am nächsten Morgen stellten wir fest, dass draußen ein Mann einen anderen getötet hatte – ein richtiger Mörder! Hinter dem Haus befanden sich damals Gärten, und jemand zog dort Kartoffeln. Der entdeckte, dass jemand anderes die Kartoffeln holte, und so lauerte er dem Dieb mit seinem Kartoffel-Grubber auf und ermordete ihn.“²⁵⁹

Hirst über den florierenden Schwarzmarkt:

„Typisch für die Zeit war folgende Geschichte: Eines Samstagnachmittags kam der Chef der Kripo zu mir in die Offiziersmesse. Er fragte mich, ob ich einige Stempel, die er mitbrachte, erkennen könnte, schöne, handgemachte Prägestempel, um Fett- und Fleischmarken zu drucken. Ich sagte: ‚Nein, aber es ist eine schöne Arbeit.‘ Der Kripochef sagte: ‚Wir haben schon einen Hinweis, wir machen heute Abend eine Razzia. [...] Wir glauben, dass Leute in Fallersleben diese Schwarzmarktsachen drucken.‘ Ich bat ihn, mich auf dem Laufenden zu halten. Am Montagmorgen kam er in mein Büro in der Fabrik und sah nicht sehr glücklich aus. Ich fragte, wie es gelaufen war. Er sagte: ‚Wir haben drei Druckerpressen geschnappt und zehn Leute.‘ Ich sagte: ‚Ihr seid bestimmt sehr zufrieden?‘ Er sagte: ‚Na ja. Ja und nein. Während wir die Sachen rausgetragen haben, hat jemand unser Polizeiauto gestohlen. Können wir einen Volkswagen ausleihen?‘“²⁶⁰



Presswerk

vom 1.4.1947 an auf 6 Monate die Produktion des Volkswagen Werkes monatlich 1.000 Fahrzeuge betragen soll“.²⁶¹ Nach dem langen Winter und der Produktionsunterbrechung waren auch die Briten wieder bescheiden geworden und griffen auf ihr altes Ziel zurück. Doch die Produktion lief wieder gut an und stabilisierte sich bis zum Sommer bei 1.000 Fahrzeugen im Monat. Insgesamt zeichnete sich eine entscheidende Wende zum Besseren ab. Auf der Sitzung des ‚Board of Control‘ erklärte Hirst am 21. Juli 1947, man habe viel über die Fertigungsmöglichkeiten der Fabrik diskutiert, doch nun wäre es nach Beschaffung einer sehr beschränkten Zahl zusätzlicher, in Deutschland beziehbarer Maschinen möglich, „die Produktion bis Januar 1948 auf 2.000 Autos pro Monat zu steigern“.²⁶² Innerhalb eines Jahres könne sogar ein monatliches Produktionsmaximum von 2.500 Fahrzeugen erreicht werden.

Nicht, dass die Probleme und Hindernisse verschwunden waren. 1947 gab es beispielsweise weiterhin einen enormen Arbeitskräftemangel, und eine Stammebelegschaft fehlte noch. Nachdem die Lücken in der Belegschaft nicht mehr mit entlassenen deutschen Kriegsgefangenen gefüllt werden konnten, waren die ausländischen ‚Displaced Persons‘ (DP) für die Briten ein willkommener Ausgleich. Im Oktober 1946 hatte die britische Militärregierung die DPs sogar offiziell einer Arbeitspflicht unterworfen.²⁶³ Hirst dienten sie als „Lückenfüller“.²⁶⁴ Die Briten waren bereit, die DPs im Interesse einer steigenden Produktion ohne großes Federlesen einzuspannen. Hundertschaften von Jugoslawen wurden angefordert, die in einem „Lettenlager“ untergebracht werden sollten, „das nach Abgang der Letten frei wird“.²⁶⁵ Die Lebensverhältnisse dieser Fremden waren miserabel und die Bri-

ten wussten: „DPs leben in den DP-Lagern unter sehr schlechten Bedingungen.“²⁶⁶

Je näher das Volkswagen Werk an den Wendepunkt kam, der ein marktinduziertes Wachstum der Produktion und des Absatzes einleiten sollte, desto deutlicher zeichnete sich für Hirst ein gravierendes Führungsproblem ab. Dr. Hermann Münch, der als Haupttreuhänder gute Arbeit leistete, vermochte in seiner Funktion als Generaldirektor der Unternehmensentwicklung nur wenig Impulse zu geben. Der exzellente Jurist war den Anforderungen einer steigenden Automobilproduktion nicht gewachsen. Er war ein sehr kluger, integrierter und fleißiger Mann, der sich während des Nationalsozialismus durch eine oppositionelle Haltung ausgezeichnet hatte, indem er etwa Kontakte zur tschechischen Widerstandsbewegung hatte.²⁶⁷ Seine demokratische Gesinnung zeigte er auch nach dem Krieg im Volkswagen Werk. So drängte er auf eine neue demokratische Betriebsverfassung. Doch Münch hatte nur geringe technische Kenntnisse, was in diesem Fall nicht nur für Ivan Hirst schwer wog. Hirst beschrieb ihn als „gut und freundlich – ein guter Haupttreuhänder für Rechts- und Buchführungsangelegenheiten. Aber weder er noch ein oder zwei Leute, die mit ihm kamen, hatten das Fachwissen oder den technischen Sachverstand, um eine große Fabrik zu führen.“²⁶⁸

Bei der Lösung von technischen Problemen konnte Ivan Hirst daher nicht auf den Juristen zählen. Auch im Produktionsbereich vermisste der Major bei Münch den Blick fürs Praktische.²⁶⁹ Hirst musste im Werk immer wieder gegen Unordnung und Schlampelei ankämpfen und oftmals persönlich die Reparaturarbeiten vorantreiben.²⁷⁰ Auch hier schien ihm Münch kaum eine Hilfe. Bei der



Karosseriearbeiten

betrieblichen Unfallverhütung, die ebenfalls in den Kompetenzbereich Münchs fiel, entdeckte Hirst im Dezember 1947 unhaltbare Zustände: Schweißer arbeiteten ohne Schutzbrillen, Frauen mit offenen Haaren in der Nähe von laufenden Maschinen, Spritzlackierer ohne Masken. Vielen Bandsägen und Pressen fehlten die einfachsten Schutzvorrichtungen. Verärgert verfügte er in seiner Anordnung an den Generaldirektor: „Veranlassen Sie bitte die unverzügliche Neufassung der Unfallverhütungsvorschriften und setzen Sie sich dafür ein, dass dieselben in jeder Hinsicht befolgt werden.“²⁷¹

Immerhin brachte ihm sein Privatleben einige Erleichterung. 1947 zog seine Frau nach Deutschland, was für ihn, der ihre Bedeutung stets betonte, gewiss eine große Unterstützung war. Marjorie Hirst ging es aber wie vielen Frauen, die nach dem langen Krieg wieder mit ihren Männern zusammen kamen: Ihr Mann war nicht mehr der alte. Der Krieg habe Ivan sehr verändert, meinte sie später, er sei etwas flegelhaft geworden.²⁷² Das Ehepaar musste zunächst gemeinsam in Hirsts kleinem Appartement leben, doch bald konnten sie an den Steimkerberg ziehen, wo sie die Hälfte eines Doppelhauses bewohnten. Dieses war „nicht groß, aber mit einem hübschen kleinen Garten“, wie sich Hirst erinnerte.²⁷³

4.3 Der steinige Weg zu den internationalen Märkten

In Hirsts Erinnerung markiert das Jahr 1947 einen tiefen Einschnitt in der Geschichte des Volkswagen Werks. Die Zeit davor sah er als Aufbauzeit, als eine Zeit der Krisen und Improvisationen, in der die Volkswagen Limousine nur in geringer Stückzahl produziert werden konnte, in der aber die grundlegenden Voraussetzungen für den dann rasch hochlaufenden Betrieb geschaffen wurden.²⁷⁴ Im Sommer 1947 sah Hirst – trotz anhaltender Pro-

bleme – allen Grund für einen wachsenden Optimismus: „Wir Leute vom ‚Board of Control‘ glaubten jetzt, dass Volkswagen eine Zukunft haben würde.“²⁷⁵

Überhaupt standen die Zeichen auf wirtschaftliche Erholung. Der US-Außenminister George C. Marshall kündigte im Juni 1947 in einer Rede vor den Studenten der Harvard University ein umfassendes wirtschaftliches Hilfsprogramm für Europa an. Das ‚European Recovery Program‘ (ERP) sollte den europäischen Wiederaufbau voranbringen.²⁷⁶ Innerhalb der Bizone wurde zudem eine amerikanisch-britische Außenwirtschaftsagentur gegründet. Die ‚Joint Export-Import Agency‘ (JEIA) mit Sitz in Frankfurt am Main sollte deutsche Exporte fördern und mit deren Erlös dringend benötigte Importe in die Bizone ermöglichen.²⁷⁷ Amerikaner und Briten wollten ihre Besatzung effizienter gestalten und den Deutschen mehr Kompetenzen übertragen. Für das Volkswagen Werk trat daher die Demontagedrohung immer weiter in den Hintergrund. Die Fabrik sollte bestehen bleiben, um einen wesentlichen Beitrag zum deutschen Export zu leisten.

Auf die veränderte Situation reagierte die britische Militärregierung, indem Major Hirst in einer eigens angeordneten Sitzung in Minden die mit dem Volkswagen Werk verbundenen Institutionen aufeinander abstimme.²⁷⁸ Im Juli 1947 klärte Hirst das deutsche Management darüber auf, dass es „als fast sicher anzunehmen [sei], dass ein Abtransport des Werkes nicht in Frage kommt. Die Vermögensfragen können dann erst geklärt werden, wenn hierüber alle Zonen einheitlich entscheiden können. Da dies zur Zeit und auch auf weite Sicht nicht der Fall sein wird, steht das Werk weiter – wahrscheinlich noch auf Jahre hinaus – unter Kontrolle.“²⁷⁹

Im August 1947 beschlossen die Briten, eine deutsche Geschäftsführung mit weit reichenden Kompetenzen einzusetzen, die innerhalb der Bizone selbständig mit den neu eingerichteten deutschen Dienststellen, etwa dem ‚Verwaltungsamt für Wirtschaft‘, verhandeln sollte.²⁸⁰ Außerdem wurde ins Auge gefasst, dass „zu einem späteren Zeitpunkt die Aktivitäten des ‚Board of Control‘ einem rein deutschen Gremium übertragen werden“ könnten. Diese Zukunftsvision eines deutschen Aufsichtsrats stand freilich unter der Prämisse, „dass er in Übereinstimmung mit der Politik und den Prinzipien der Alliierten operiert“.²⁸¹

Die Westzonen waren auf dem Weg zu neuen Ufern. Auch im Volkswagen Werk trug man sich mit großen Plänen. Am 22. März 1947 gab Hirst der deutschen Werkleitung die aufregende Neuigkeit bekannt, dass die „Möglichkeit, Volkswagen zu exportieren, ins Auge gefasst“ werde.²⁸² Bis zum Sprung auf internationales Parkett war es noch ein weiter Weg. Denn ein Export war nur möglich, wenn einerseits die Fertigungsmengen die alliierten Bestellungen deckten und andererseits die Qualität des Autos stimmte. Gewiss: Hirst war ein Meister der Improvisation. Aber nicht, um die Arbeit schlampig zu erledigen, sondern um mit dem Wenigen das Beste zu erreichen. „Qualität spielt natürlich beim Fahrzeug eine entscheidende Rolle“, so Hirst. „Damals – mit den vielen schlechten Materialien, Stahlblechen von übler Qualität, die nicht den richtigen Härtegrad hatten, sehr schlechte Textilien [...] – damals ging es darum, aus dem etwas zu machen, was man kriegen konnte. Deshalb hatten die ersten Autos eine sehr schlechte Qualität. Aber die Tatsache, dass sie so fehlerhaft waren, bedeutete, dass es sogar noch

wichtiger war, die beste Qualität zu erreichen. Das heißt, Qualität war sogar in diesen Tagen wichtig, um die Autos, die liefen, am Laufen zu halten.“²⁸³

Es gab viel zu tun, auch wenn die 1946 unter Aufsicht der REME organisierte Inspektion die schlimmsten Mängel schon erkannt hatte. Türen und Hauben schlossen nicht richtig. Immer wieder kam es zu Getriebeschäden. Die Gläser der Scheinwerfer und Innenlichter sprangen. Schon vor der Auslieferung waren die Vergaser oft stark verschmutzt, oder die Autos wiesen schlimme Rost- und Lackschäden auf. Diese Fehler resultierten auch aus dem Mangel an ordentlichen Abstellmöglichkeiten für die neuen Fahrzeuge, die Wind und Wetter ausgesetzt waren.²⁸⁴ Das katastrophale Resultat: Nahezu jedes ausgelieferte Fahrzeug musste zuvor nachgebessert oder völlig neu lackiert werden.²⁸⁵ Die Beanstandungen häuften sich.²⁸⁶

Mit Blick auf den Export nahm Ivan Hirst die Reklamationen sehr ernst.²⁸⁷ Noch während des Produktionsstillstands ordnete er im Frühjahr 1947 als ersten Schritt die Bildung einer Inspektionskommission an, um das Ersatzteilelager zu überprüfen. Nach seiner Rückkehr aus England hatte er bei einem seiner Rundgänge über das Gelände entdeckt, wie schlampig die Lager geführt wurden.²⁸⁸ So konnten oftmals keine Ersatzteile für den Kundendienst bereit gestellt werden. F. T. Neal griff das Problem im ‚Board of Control‘ auf und schlug vor, „die Tatsache, dass keine Ersatzteile an die Werkstätten ausgeliefert werden, solle bei höherer Stelle aufgegriffen werden, da sonst das Auto einen noch schlechteren Namen im Land bekomme“.²⁸⁹ Hirst forderte einen Arbeits-

ausschuss, der die Ursachen aufdecken und beseitigen sollte. Mit allen zuständigen Mitarbeitern sprach er dann die Lage durch und setzte mit Helmut Orlich einen Mann ein, der für Ordnung sorgen sollte. Auch gab es Überlegungen, die Inspektionsstrukturen neu zu gestalten.²⁹⁰

Inmitten des Mangels und der extremen Widrigkeiten hielten manche die Inspekture und Qualitätskontrollen für überflüssigen Luxus. Allgemein herrschte die Auffassung, dass man es bei ohnehin knappem Material mit der Qualität nicht allzu genau nehmen dürfe. Qualitätspolitik hatte einen schweren Stand. Anstatt die Dinge anzupacken, ließ man die Probleme und die Verantwortlichkeit kreisen. Spannungen zwischen Briten und Deutschen waren die Folge. Einige deutsche Mitarbeiter machten indirekt die Briten für die mangelnde Qualität verantwortlich, indem sie deren ständiges Drängen auf höhere Produktivität beanstandeten. Bei größter Knappheit der Arbeitskräfte und Materialien schien keine Möglichkeit für bessere Qualität zu bestehen.²⁹¹ Es lag auf der Hand, dass Major Hirst die hinhaltende Kritik nicht akzeptierte. Zugleich befand er sich in einer Zwickmühle: Einerseits war es entscheidend für das Volkswagen Werk, das Produktionssoll einzuhalten. Andererseits stand ihm klar vor Augen, dass sich Volkswagen zur Absicherung seiner weiteren Zukunft einen Namen machen musste. Die zahlreichen Reklamationen standen dem Ruf eines Qualitätsanbieters entgegen.

Hirst setzte den Hebel vor allem im Produktionsbereich an. Es entsprach seiner unmittelbaren Art, die Qualitätskontrolle manchmal persönlich vorzunehmen, indem er die Autos prüfte, die vom

Band rollten.²⁹² Wo er konnte, räumte er selbst die Schwierigkeiten aus dem Weg. Als sich etwa die Reklamationen wegen gebrochener Steuerarme häuften und der Fehler mit den gegebenen Möglichkeiten nicht behebbbar schien, organisierte Hirst bei der britischen Armee einen geeigneten Detektor, mit dem vor dem Einbau festgestellt werden konnte, ob die Steuerarme Risse aufwiesen.²⁹³ Hirst ordnete auch an, alle defekten Teile zur Überprüfung einzuschicken.²⁹⁴ Ihm war eine Liebe zum Detail eigen, die ihn in einer Zeit der Mangelwirtschaft die Anweisung geben ließ, alle schwarzen Fahrzeuge auch mit schwarzen Lenkrädern auszustatten.²⁹⁵ Auch den Aufbau des Kundendienstes betrieb Hirst maßgeblich, wobei ihm mit Dr. Karl Feuereissen ein fähiger Mann und Autoenthusiast zur Seite stand.²⁹⁶ Der Erfolg blieb nicht aus, und die Reklamationen nahmen erheblich ab. Im Juni 1947 bilanzierten seine Mitarbeiter: „Während des ersten Halbjahres 1947 wurden zahlreiche Experimente und Tests durchgeführt, mit dem Ziel, die Qualität des Volkswagens zu verbessern. Während der Prozess des Fortschritts bei der Karosserie naturgemäß langsamer ist, zeigt das Fahrgestell schon bemerkenswerte Resultate. Zuerst wurden Ausstattung und Getriebe überholt, um eine saubere Zusammensetzung der Teile zu sichern.“²⁹⁷

Zur Unterstützung der Exportabsichten erarbeitete Hirst im Juli 1947 zusammen mit der deutschen Werkleitung einen detaillierten Plan zur Qualitätsverbesserung des Volkswagen. Zunächst sollten die Kontrolle des Materials und der Produktion verschärft und die Maschinen verbessert werden. In einem zweiten Schritt sollte das Design geändert werden, ohne jedoch grund-

legende Änderungen am Modell oder bei der Fabrikation vorzunehmen. Als längerfristiges Ziel war die Neukonstruktion des Fahrzeugs vorgesehen, die zurückgestellt wurde, bis die Produktion von Volkswagen „fest etabliert und in voller Funktion war“. ²⁹⁸ Als nächstes Etappenziel legte Hirst im August 1947 fest, binnen Jahresfrist eine Produktionssteigerung auf 2.500 Fahrzeuge im Monat zu erreichen. ²⁹⁹ Bei der Qualität der Export-Wagen war Hirst besonders penibel, da er klar absah, dass diese Autos den Ruf von Volkswagen in der Welt begründen würden. Für Exportautos galten daher besonders strenge Auslieferungsbestimmungen. Insgesamt waren die Export-Wagen mit einer De-Luxe-Ausstattung versehen, hatten eine bessere Lackierung, boten eine größere Farbenpalette und bessere Polsterung; die Stoßstangen und Radkappen waren verchromt. ³⁰⁰

Fieberhaft bemühten sich die Briten und ihre deutschen Mitarbeiter den Sommer 1947 hindurch, die Volkswagen Limousine zu einem exportfähigen Auto zu machen. Auf der Industriemesse in Hannover, die das Exportgeschäft der Bizone voranbringen sollte, stellte das Volkswagen Werk im August 1947 zum ersten Mal sein Produkt offiziell vor. ³⁰¹ Für zwei Vorfürmodelle, die in der Schweiz für den Volkswagen werben sollten, ordnete Hirst an: „Die Wagen müssen vor Auslieferung gut eingefahren sein. Jeder Wagen muss 1.000 km gefahren und dann entkohlt werden usw. Die Karossen müssen gut lackiert sein – nicht übermäßig Hochglanz, sondern so wie die besseren Wagen des Kraftwagenparks. Verchromte Scheinwerfer, Stoßstangen und Radkappen sind erfor-

derlich; Bezug aus besserer Qualität aus dem gleichen Stoff, der für die neuen Anzüge der Fahrer verwendet wurde.“ ³⁰²

Der nächste große Test war der Automobilsalon in Paris im Oktober 1947. Die erste internationale Autoausstellung der Nachkriegszeit würde zeigen, ob der Volkswagen auch im Ausland verkauft werden konnte. Ivan Hirst reiste in Begleitung von Charles Radclyffe nach Paris. Ihre Aufregung war groß, doch der Volkswagen konnte sich sehen lassen. Seine Robustheit und Schlichtheit waren das, was in der Nachkriegszeit gesucht wurde. Die Ausstellung unterstrich auch das günstige Preis-Leistungs-Verhältnis des Volkswagen gegenüber anderen Anbietern. Vergleichsmaßstab war für Hirst und Radclyffe übrigens der Škoda. ³⁰³

Im Oktober 1947 gingen dann die ersten fünf Volkswagen in den Export in die Niederlande. Der Exportvertrag war bereits am 8. August 1947 zwischen der Volkswagen Werk GmbH und den Brüdern Pon abgeschlossen worden. Die erste Auslieferung war aber noch gestoppt worden, als Hirst bemerkte, dass weder die Ersatzteileversorgung noch passendes Werkzeug für die Kundendienstbetriebe sichergestellt waren. Erst mit der Gewährleistung des kompletten Reparaturdienstes erlaubte Hirst die Ausfuhr von Volkswagen Limousinen. ³⁰⁴ Allerdings blieb die Produktion trotz aller Bemühungen und Befehle der Militärregierung einstweilen noch auf dem bekannten Niveau von 1.000 Fahrzeugen. Nicht die Entscheidungen der Briten oder der deutschen Werkleitung, sondern die Mangelwirtschaft legte letztlich das Produktionsvolumen fest. ³⁰⁵

Export-Limousine



4.3 Ein Deutscher an der Spitze

Je mehr das Volkswagen Werk in die Rolle eines kommerziellen Automobilherstellers hineinwuchs, desto klarer erkannten alle Beteiligten, dass die deutsche Werkleitung effizienter und eigenverantwortlicher werden musste.³⁰⁶ Die Spannungen zwischen der britischen Militärregierung und dem Haupttreuhänder und ersten Generaldirektor der Volkswagenwerk GmbH, Dr. Hermann Münch, hatten sich im September 1947 durch eigenmächtiges Handeln des Juristen verschärft, der geschäftliche Kontakte mit der Schweiz aufgenommen hatte, ohne sich mit den Briten abzusprechen. Empört vermerkte das ‚Board of Control‘: „Es ist sehr gefährlich, den Deutschen zu erlauben, die Kontrolle über ausländische Währungen zu haben.“³⁰⁷ Hirst ließ den Generaldirektor wissen, er habe „die Lage nicht richtig erkannt“ und mahnte ihn wegen seines eigenmächtigen Vorgehens ab.³⁰⁸ Vor allem aber wurde Münchs Mangel an technischer Fachkenntnis immer hinderlicher. Überhaupt stand die kaufmännische Abteilung in dem Ruf, keinerlei Verständnis für Technik zu haben und deshalb nicht effizient mit der technischen Abteilung zusammenarbeiten zu können. Immer wieder stellte der Major Mängel in der Produktion fest, die im Verantwortungsbereich von Dr. Münch lagen.³⁰⁹ Hirst und

Radclyffe sahen schließlich den Ausweg darin, einen technisch versierten Mann zu suchen, der unter Generaldirektor Münch arbeiten sollte.³¹⁰ „Wir haben schon über die Schwächen der techn. [ischen] Abteilung im Werk gesprochen. Ein energischer Chefingenieur wird dringend benötigt“, schrieb der Major im September 1947 an Dr. Hermann Münch und fügte hinzu: „In der Zwischenzeit müssen Sie jedoch dafür sorgen, daß ihre gesamten techn. [ischen] Angestellten an einem Strang ziehen.“³¹¹ Doch der Ton wurde schärfer. Im November ließ Hirst dem Generaldirektor eine Notiz folgenden Inhalts zukommen: „Als ich ungefähr um 10 Uhr in der Fabrik war, am 5. November 1947, war das ganze Gelände ‚träge‘ und überall konnte man faule Leute sehen. Wenn es in der Produktion vom 5. November [19]47 keinen Rückgang gibt, dann müssen Sie zu viele Arbeiter haben.“³¹²

Hirst suchte nach einem neuen Mann. Im Zusammenhang mit dem Aufbau des Kundendienstnetzes erhielt er Kenntnis von einem gewissen Heinrich Nordhoff. Dieser hatte in der deutschen Automobilindustrie reiche Erfahrungen gesammelt und während des Zweiten Weltkriegs das Opel-Werk in Brandenburg geleitet. Da er zum ‚Wehrwirtschaftsführer‘ ernannt worden war, konnte er in



Heinrich Nordhoff

der amerikanischen Zone, wo man die Entnazifizierung wesentlich strenger betrieb, keine führende Position mehr bekleiden.³¹³ Bei einem Freund in Hamburg fand Nordhoff als Kundendienstleiter ein Auskommen.³¹⁴

Nordhoff befand sich also in einer wenig vorteilhaften Lage, als Hirst auf ihn aufmerksam gemacht wurde. Der Major bat den Ingenieur, sich doch in Wolfsburg vorzustellen. Nordhoff kam und hinterließ bei Ivan Hirst den Eindruck eines außerordentlich befähigten Mannes. „Er hatte ein ungeheures Fachwissen und war ganz klar ein Mann mit Horizont“, so Hirst später.³¹⁵ Der Brite fand Gefallen an dem Mann und schickte ihn weiter nach Minden, wo Radclyffe im Hauptquartier seiner Einstellung noch zustimmen musste.³¹⁶ Der Eindruck, den der höfliche, gewandte, eng-

lisch sprechende Deutsche hinterließ, war so gut, dass die Briten sich kurzerhand dazu entschlossen, Nordhoff nicht nur als technischen Leiter einzusetzen, sondern ihm gleich Münchs Posten als Generaldirektor anzubieten. Da Nordhoff kein Mitglied der NSDAP gewesen war, galt er den Briten nicht als vorbelastet.³¹⁷

Daraufhin beschloss das ‚Board of Control‘ am 7. November 1947, Nordhoff als Generaldirektor einzusetzen. Münch sollte von diesem Posten enthoben werden, durfte aber Haupttreuhänder bleiben.³¹⁸ Erst drei Wochen nachdem Nordhoffs Einsetzung als Generaldirektor beschlossene Sache war, teilten die Briten in einem unterkühlten Schreiben Hermann Münch mit, Nordhoff werde ihn ersetzen.³¹⁹ Für Münch kam dieser Entschluss völlig unerwartet.³²⁰ Der fleißige und kluge Mann empfand die Berufung

Nordhoff wird von Frau Hirst inspiziert

Hirst berichtete über Nordhoffs Vorstellung in Wolfsburg:

„Er war zwei Tage in Wolfsburg, sehr viel Zeit verbrachte er mit mir. Er kam sogar einen Abend rauf zu uns auf den Steimkerberg. Meine Frau sagte: ‚Er sieht sauber und ordentlich aus.‘ Das half ein wenig. Nordhoff war ganz offensichtlich ein Mann, der verstand, was in einer Fabrik vor sich ging, und er wusste, wo wir Hilfe brauchten. Er mochte den Käfer nicht. Er hatte Verständnis für die finanziellen und auf jeden Fall für die kommerziellen Dinge. Und als ich ihn dann am zweiten Nachmittag sah, sagte ich: ‚Ich fürchte, ich kann Sie nicht für diese Position empfehlen, für die Sie sich beworben haben.‘ Da holte er seine Aktentasche. Ich sagte: ‚Warten Sie einen Augenblick.‘ Ich sagte: ‚Was ich Ihnen vorschlagen will ist, dass unser momentaner Generaldirektor bis zum Jahresende mit Arbeiten aufhören sollte und dass Sie diese Aufgabe übernehmen sollten. Aber ich kann Ihnen keine festen Zusagen machen. Ich bin auf das Board of Control und vor allem auf den Vorsitzenden Charles Radclyffe, meinen Chef, angewiesen.‘ Also fuhr Nordhoff nach Minden, und Radclyffe war mit mir einverstanden, und so kam’s, dass Nordhoff eingestellt wurde.“³²¹

von Heinrich Nordhoff als Degradierung und ungerechtfertigte Abfertigung. Nach kurzer Zeit reichte Münch sein Entlassungsgesuch ein, das das ‚Board of Control‘ im März 1948 annahm.³²²

Am 1. Januar 1948 trat Heinrich Nordhoff seinen neuen Posten als Generaldirektor der Volkswagenwerk GmbH an. Nordhoff sollte sowohl für die Autoproduktion als auch für die Reparatur der britischen Armeefahrzeuge verantwortlich sein. Ihm unterstanden alle Werksabteilungen mitsamt dem Vorwerk Braunschweig, und er war zuständig für den Export. Ähnliche Kompetenzen hatte auch schon Dr. Münch innegehabt, doch er konnte sie oft nicht nutzen. Als wichtige Neuerung sollte Nordhoff selbständig mit den deutschen Ämtern und Regierungsbehörden verhandeln.³²³ Nordhoff arbeitete sich schnell ein, erwies sich als durchsetzungsfähiger Manager und bewies technische Kompetenz und kaufmännisches Können. Mit Hilfe seines Leiters für Öffentlichkeitsarbeit, Frank Novotny, verstand es Nordhoff auch von Anfang an, sich in Szene zu setzen.

Er wohnte im obersten Stock des Bürogebäudes in der Fabrik und demonstrierte damit aller Welt, so Hirst rückblickend, wie sehr sich der neue Chef mit dem Werk verbunden fühle, wie sehr er alle Entbehrungen, die man in der Fabrik mitmache, selbst erleide. „Er machte es zu gut, um wahr zu sein“, bemerkte Hirst und fügte hinzu: „Er war ein guter Showmaster.“³²⁴

Nordhoffs Stunde hatte geschlagen – sie läutete für Hirst das Ende bei Volkswagen ein. Unter dem Deutschen begann ein rasanter Aufstieg, dem Engländer aber brachte der neue Generaldirektor eine schwere persönliche Niederlage bei. Die Rivalität muss schnell, wohl bald nach Nordhoffs Eintritt ins Volkswagen

Werk begonnen haben.³²⁵ Der Unterschied zwischen beiden Männern war zu groß. Hirst bezeichnete ihr Verhältnis als „eng, aber kalt“. Sogar bei Brörmann mit all seinen Fehlern sei eine „Kontaktwärme“ entstanden, „denn Brörmann war ein Mensch – aber Nordhoff war für jeden eine distanzierte Figur, nach meiner Erfahrung, zu dieser Zeit“.³²⁶ Trotz aller Bedenken Hirsts: Er und Radclyffe hatten mit Heinrich Nordhoff genau den richtigen Mann zu Volkswagen geholt. Nordhoffs Einstellung war eine entscheidende und weitreichende Maßnahme gewesen.

4.4 Abschied vom Volkswagen Werk

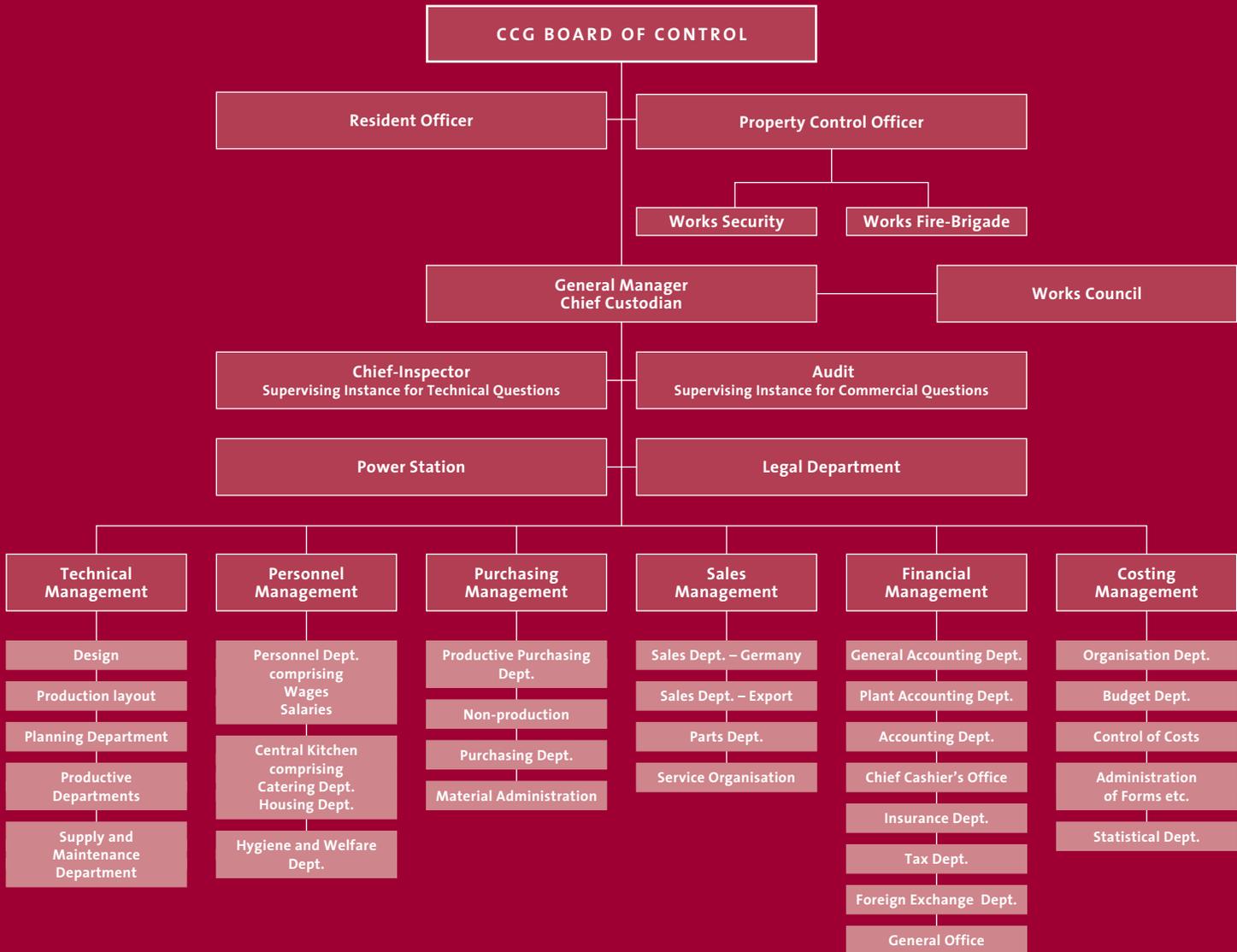
Radclyffe hatte Nordhoff in seinem Einstellungsschreiben angewiesen, „in engster Kooperation“ mit Hirst zu arbeiten und sobald irgendein Problem auftauche, sich an diesen zu wenden.³²⁷ Doch der tüchtige, agile und erfahrene Generaldirektor hatte nicht im Sinn, sich einem 17 Jahre jüngeren Briten unterzuordnen. Er zog umgehend alle Kompetenzen an sich. Anstatt vor Ivan Hirst Report zu halten, arrangierte Heinrich Nordhoff die Zusammenkünfte so, als müsse Hirst ihm Bericht erstatten.³²⁸ Die Beziehung zwischen beiden war gleichsam auf den Kopf gestellt.

Hirst, der jenseits machtstrategischer Überlegungen agierte, wirkte überrumpelt. Die Position des Engländer neben dem Generaldirektor war äußerst unbefriedigend. „Ich blieb weitere anderthalb Jahre in Wolfsburg mit der ziemlich schwierigen Aufgabe – nein, nicht schwierig, aber nicht gerade beneidenswerten [...] mit der peinlichen Aufgabe, Nordhoffs Vorgehen zu überwachen, um zu sehen, ob er so gut war, wie wir dachten.“³²⁹

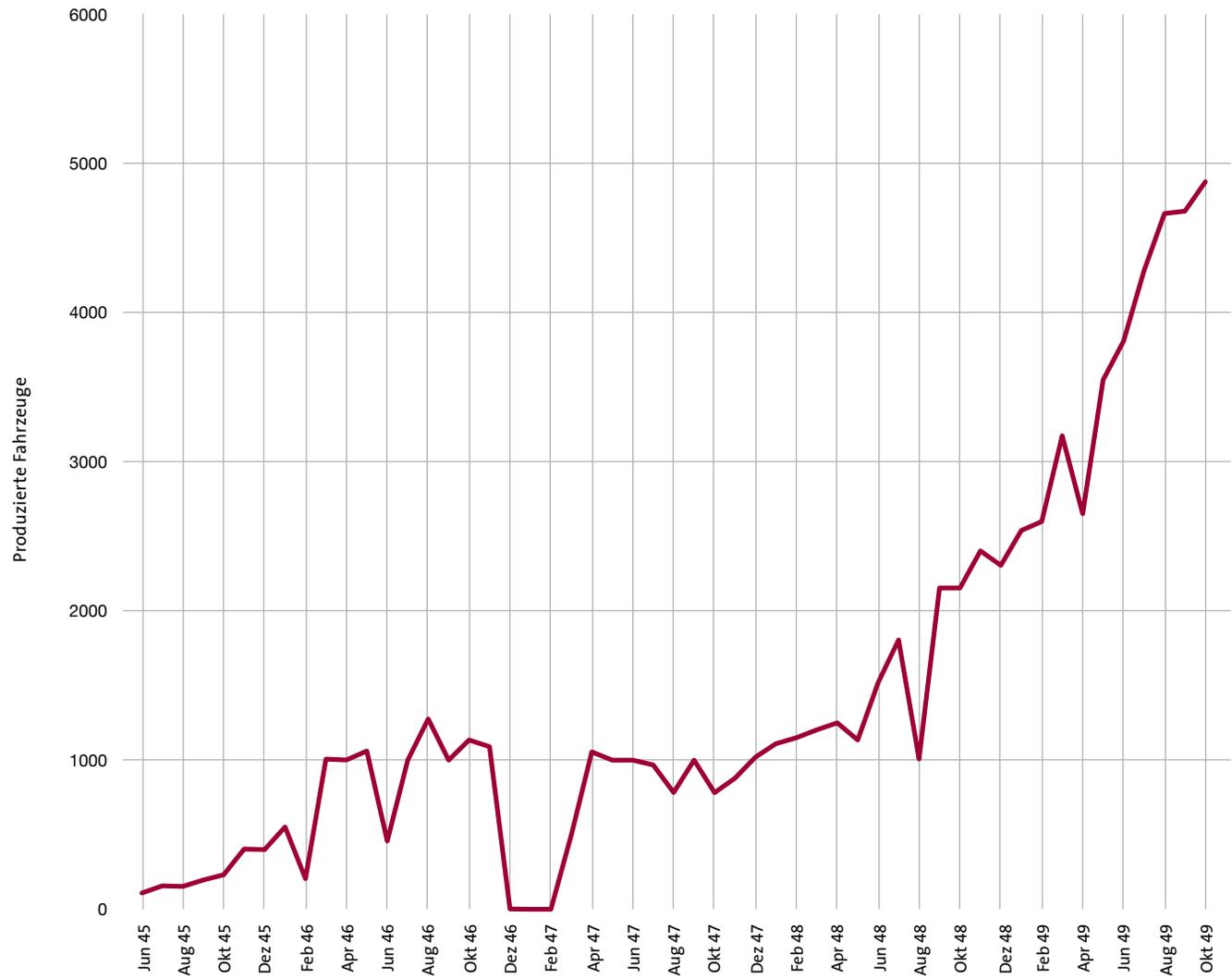
Die Erfindung der „Public Relation“ in Deutschland

Hirst über Frank Novotny, der für die Öffentlichkeitsarbeit bei Volkswagen zuständig war:

„Er wurde mir vorgestellt als der neue Chef der Presseabteilung. Und einige Tage später sah ich auf seiner Tür: ‚Frank Novotny – Presseabteilung‘. Ich erinnere mich, wie ich zu ihm sagte: ‚Ich denke, das ist so nicht in Ordnung: Presseabteilung. Sie sollten einen weiteren Begriff nehmen, so etwas, wie ‚Public Relation‘ im Englischen.‘ Und er sagte: ‚Was ist ‚Public Relation‘?‘ Ich sagte: ‚Nun, Presse, aber im weitesten Sinne – es steht für Beziehungen nach außen im allgemeinen.‘ Also übernahm er den Begriff ‚Public Relation‘. Ich denke, er brachte den Begriff in die deutsche Sprache ein.“³³⁰



Organigramm, Mai 1948



Monatliche Fahrzeugproduktion im Volkswagen Werk, Juni 1945 – Oktober 1949

Der neue Generaldirektor übertraf in der Tat alle Erwartungen. Darüber hinaus kam ihm die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung entgegen. In Hirsts Augen schienen sich all die Probleme, mit denen er und die Belegschaft seit 1945 gekämpft hatten, in dieser Zeit ohnehin in Wohlgefallen aufzulösen. Im Mai 1948 wurde unter Ivan Hirsts Regie die Umstrukturierung des deutschen Managements abgeschlossen. Volkswagen erhielt nun eine komplette Geschäftsführung, wie sie für ein Industrieunternehmen typisch war.³³¹ Mit der Währungsreform am 20. Juni 1948, die die ökonomische Teilung Deutschlands besiegelte, blühte die ganze Westzone auf. Überall war wie von Zauberhand praktisch alles zu erhalten. Mit dieser Wende war auch die Zukunft von Volkswagen gesichert. Die Wachstumskräfte freisetzende Wirtschaftspolitik unter der Führung von Ludwig Erhard flankierte den Aufschwung.

„Alles war nun viel einfacher. Das Management war installiert, jeder erledigte seine Aufgabe gut, die Produktion verlief ohne Unfälle. 1945, 46, 47 hatte es jede Woche eine Katastrophe gegeben. Ab 1948 waren diese Dinge verschwunden. Es war, als wenn wir von einem wilden Sturm in ruhige Gewässer geschifft wären.“³³² In den Westzonen wuchs die industrielle Produktion Ende 1948 um über 20 Prozent gegenüber dem vorigen Quartal, und das enorme Wirtschaftswachstum hielt an.³³³ Die ‚Arbeits-

moral‘ im Volkswagen Werk verbesserte sich kontinuierlich, während die Abwesenheitsquote rapide abnahm. Für das neue Geld lohnte es sich wieder zu arbeiten.³³⁴

Von November 1948 an durfte Nordhoff sogar an den Sitzungen des ‚Board of Control‘ teilnehmen und dort den Produktionsbericht erstatten – eine Aufgabe, die bisher immer Hirst zugekommen war. Das war ein tiefer Einschnitt für das Volkswagen Werk, aber auch für Nordhoff und für Hirst.³³⁵ Tatsächlich hatten die Briten Nordhoff geholt, damit er sie entlasten und das deutsche Management stärken sollte. Sie ließen ihm freie Hand und zogen sich aus dem operativen Geschäft zurück.³³⁶ Nun hatte Hirst auf einmal, wofür es zuvor keinen Platz gegeben hatte: Freizeit. Da er sich aber trotzdem nützlich machen wollte, kümmerte er sich um seine Steckenpferde, die Qualitätskontrolle und den Kundendienst. Er entwickelte mit Hilfe eines Offiziers ein effizienteres Rückmeldesystem über die Beanstandungen an bereits verkauften Fahrzeugen. Auch arbeitete er an einem Servicenetz und verbesserte dessen Versorgung mit Ersatzteilen. Außerdem hielt er engen Kontakt mit Briten und Amerikanern, um sie als künftige Kunden für Volkswagen zu gewinnen.³³⁷ Typisch für Hirst war auch, vor seiner Abkommandierung noch genau die Personalkosten zu klären und für die Übernahme deutscher Mitarbeiter zu sorgen, die zuvor



Abschiedsgeschenk für Major Hirst: Modellauto, 1949

im Werk bei der CCG angestellt waren.³³⁸ Überhaupt war die Frustration über Nordhoffs Verhalten für Hirst kein Grund, sich weniger für Volkswagen und seine Leute zu engagieren. Es ist nicht unbezeichnend, dass Hirst im Juni 1949 mit seinem letzten im Unternehmen vorhandenen Schreiben nochmals allen seine Hilfe anbot: „Der Endunterzeichnete wird noch für eine kurze Zeit in Wolfsburg verweilen, und bis zu seinem endgültigen Ausscheiden können die Abteilungen des Werkes in irgendwelchen Problemen [...] sich vertrauensvoll an ihn [...] wenden. Hiermit ist die Garantie für eine reibungslose Übergabe gegeben.“³³⁹

Hirst war nicht der einzige Brite, dem der Abschied vom Werk schwer fiel. F. T. Neal, Hirsts Kollege von der ‚Property Control Branch‘, wollte bei Volkswagen bleiben und bewarb sich für einen Posten. Für den Betrieb wären die tüchtigen Briten, die das Werk durch und durch kannten, wertvoll gewesen. Die Belegschaft selbst hatte nichts gegen ihre ehemaligen britischen Chefs.³⁴⁰ Heinrich Nordhoff sah das anders. Er wollte einen Schlussstrich ziehen und das Werk in eine neue Zeit führen; die Briten hatten da für ihn keinen Platz mehr. Hirst lag wohl nicht ganz falsch, wenn er von Nordhoff behauptete, er habe die Anstellung seines Kollegen verhindert. Nicht nur im Volkswagen Werk fiel den britischen Offizieren der Abschied und die Umstellung auf das Zivilleben schwer. Radclyffe im Mindener Hauptquartier erging es nicht viel besser. Der „arme

Mann“ habe nach der Übergabe des Volkswagen Werks im Oktober 1949 an Bundeswirtschaftsminister Erhard keine wirklich erfüllende Aufgabe mehr gefunden, so Hirst. Wenige Wochen nach seiner Rückkehr nach England sei er gestorben.³⁴¹

Hirst war überdeutlich geworden, dass es im Volkswagen Werk keinen Platz mehr für ihn gab. In Kiel bot ihm die ‚Control Commission for Germany‘ eine anspruchsvolle Stelle als ‚Industrial Director‘ für die Mechanische Industrie in Schleswig-Holstein an. So nahm er im April 1949 offiziell seinen Abschied vom Volkswagen Werk. In einer Sitzung des ‚Board of Control‘ dankte ihm Radclyffe ausdrücklich für seine herausragende Arbeit, die er seit 1945 im Werk geleistet hatte.³⁴² Die Belegschaft wollte ihrem ‚Major‘, wie man ihn nannte, ein besonderes Abschiedsgeschenk machen und ihm einen nagelneuen Volkswagen vor die Türe stellen. Hirst lehnte das vehement ab. Dafür beschloss man, ihm und Radclyffe zur Erinnerung ein Volkswagen Modellauto herzustellen. Nordhoffs Dankschreiben an Hirst jedoch, mit der er das Modell überreichte, war von einem anderen Geist geprägt und spricht in seiner kühlen Distanz und seinem formelhaften Deutsch Bände: „Sehr geehrter Herr Major Hirst! Anlässlich Ihres heutigen Abschiedsabends gestatte ich mir, Ihnen gleichzeitig im Namen meiner Mitarbeiter eine kleine Aufmerksamkeit für Ihren persönlichen Gebrauch als Zeichen unserer Verbundenheit mit Ihnen

überreichen zu lassen. Ich verbinde damit allerbeste Wünsche für Ihren neuen Wirkungskreis und Ihr persönliches Wohlergehen und hoffe, dass die Verbindung mit Ihnen erhalten bleibt. Mit verbindlichen Grüßen bin ich Ihr sehr ergebener H. Nordhoff.“³⁴³

Nordhoff wusste um die außerordentlichen Leistungen und Fähigkeiten Hirsts. Er war gewiss froh, den Rivalen, der seit nunmehr anderthalb Jahren seine Arbeit überwachte, verabschieden zu können. Hingegen klingt aus dem – in Englisch verfassten – Abschiedsschreiben an Charles Radclyffe wirkliche Dankbarkeit: „Sehr geehrter Colonel: Das kleine Modell eines Volkswagen, das wir Ihnen hiermit präsentieren, soll als sichtbarer Ausdruck der engen Beziehung zwischen Ihnen und dieser Fabrik dienen. Während der letzten 3 Jahre haben Sie Ihre meiste Zeit damit verbracht, unsere Probleme und Sorgen zu teilen. Wenn Ihnen in Zukunft diese kleine Replik des Volkswagen ins Auge fällt, so hoffen wir, dass es in Ihnen ein Gefühl der Freude weckt, was die gute handwerkliche Arbeit betrifft, und ein Gefühl des Glücks und des Stolzes, dass Sie die Basis gelegt haben für eine neue kraftvolle und glückliche Organisation. Wir werden Sie sicher niemals vergessen – und was Sie für die Fabrik und den Wiederaufbau der Hoffnung und Zuversicht für 10.000 Männer getan haben. Ich bin, sehr geehrter Colonel, Hochachtungsvoll Ihr H. Nordhoff.“³⁴⁴ Solch ein Dankschreiben hätte wohl auch Hirst verdient, der tatsächlich

die vergangenen Jahre ausschließlich für Volkswagen gelebt und dafür gesorgt hatte, dass die Belegschaft wieder Hoffnung schöpfen konnte. Sein Rückzug bei Volkswagen und sein Abschied müssen ihm sehr schwer gefallen sein.

Im Juli 1949 sollte Hirst in Kiel sein Amt als ‚Industrial Director‘ antreten. Doch auch Hirsts Vorgänger in Kiel hatte seine Probleme damit, wieder ins Alltagsleben nach England zurückzukehren und zögerte seinen Abschied hinaus. Auf den Umzug wartend, versuchte Hirst, die Zeit irgendwie sinnvoll herzubringen. 14 Tage fuhr er mit seiner Frau nach Bad Harzburg. Bezeichnend auch für den Mann von schlichter Größe: Wieder besuchte er nur den Harz, der in den Wolfsburger Jahren sein einziges Ausflugsziel gewesen war. Hirst nahm auch noch an einem der Umschulungskurse für britische Soldaten teil.³⁴⁵ Die britische Regierung bot diese Kurse an, um den Leuten die Reintegration in die Zivilgesellschaft zu erleichtern. Ivan Hirsts verzögerter Abschied von Volkswagen im August 1949 verlief dann unauffällig und in aller Stille. Im Verwaltungsgebäude wurden im kleinen Kreis ein paar nette Abschiedsworte gesprochen und seine Mitarbeiter überreichten ihm Blumen.³⁴⁶ Die Ära Hirst bei Volkswagen ging zu Ende.



5. Ein Leben nach Volkswagen





5.1 Dienst in Deutschland: Kiel, Solingen und Hamburg

Ivan Hirsts wenig ausgeprägtes politisch-strategisches Denken ließ ihn auch im persönlichen Leben davon absehen, seine berufliche Laufbahn längerfristig zu planen. Seine Karriere in der britischen Armee, dann als Angestellter der Militärregierung und schließlich als Angestellter der deutschen Abteilung des ‚Foreign Office‘ fiel ihm gleichsam in den Schoß. Hirst hätte für einen Posten wohl kaum gekämpft. Das entsprach nicht seinem Naturell. So blieb er seinem Dienstherrn treu.

Dabei erhielt Ivan Hirst, dessen Kompetenz und Einsatzbereitschaft sich in der Automobilbranche herumgesprochen hatten, noch in Wolfsburg ein sehr gutes Angebot vom Automobilhersteller Ford. Der damalige Vorsitzende der Europazentrale im britischen Dagenham wollte ihn für sein Unternehmen gewinnen. Hirst meinte rückblickend: „Ich denke, sie hielten Ausschau nach jemandem, der ein wenig vom Kontinent gesehen hatte und der neue Ideen für die Automobilszene mitbrachte.“³⁴⁷ Hirst fühlte sich indes in seiner Position sehr wohl und lehnte das glänzende Angebot ab. Er hatte den Mann kennen gelernt, mit dem er bei Ford zusammen arbeiten sollte – und der gefiel ihm nicht. Zwischenmenschliche Beziehungen waren für ihn eben ausschlaggebend, also kam der Job nicht in Frage. Später sollte Ivan Hirst diese Ablehnung bitter bereuen; sie sei einfach „töricht“ gewesen. Der Mann, der den Posten schließlich statt ihm erhielt, so erinnerte sich Hirst genau, „stieg auf und wurde Direktor der Konföderation der Britischen Industrie“, ein höchst einflussreicher, angesehener Posten.³⁴⁸

Ivan Hirst wollte damals nicht sehen, was doch offensichtlich war: Der riesige Verwaltungsapparat der britischen Besat-

zungsmacht befand sich inmitten seiner Umstrukturierung. Westdeutschland sollte als Bündnispartner und als Bastion vor dem „Eisernen Vorhang“ – ein von Churchill geprägter Begriff – eingebunden werden. Durch die Berliner Blockade und die Luftbrücke, die von Mai 1948 an über ein Jahr lang die Berliner Westsektoren am Leben erhielt, wuchs unter den Westmächten das Solidaritätsgefühl mit den Westdeutschen. Im April 1949 verschmolz das französische Besatzungsgebiet mit der amerikanisch-britischen Bizone zur Trizone. Noch im selben Monat einigten sich die Außenminister der drei Westmächte auf die Errichtung einer Alliierten Hohen Kommission als höchste Kontrollbehörde in den Westzonen. Die westdeutsche Eigenstaatlichkeit wurde kontinuierlich vorangetrieben. Mit der Verkündung des Grundgesetzes im Mai 1949 entstand die Bundesrepublik Deutschland.

Immer mehr Besatzungssoldaten konnten ihren Abschied nehmen. In der letzten Ausgabe der ‚British Zone Review‘, des monatlich erscheinenden Journals der CCG für die britische Zone, heißt es im September 1949: „Wir sind froh bei dem Gedanken, dass dieser Geist des guten Willens und der zum Ausdruck gebrachte Wunsch nach einer besseren Verständigung zwischen Engländern und Deutschen vielleicht zu einer besseren internationalen Zusammenarbeit und Freundschaft beigetragen hat.“³⁴⁹ Im September 1949 ersetzte die Alliierte Hohe Kommission die aufgelösten Militärregierungen. Sie sollte im Gegensatz zur CCG „etwas mehr den Charakter einer gewöhnlichen diplomatischen Auslandsvertretung“ haben. Das lief auf einen massiven Stellenabbau hinaus. Zwei Jahre zuvor waren noch 20.000 Briten in der Besatzungsverwaltung tätig gewesen. Bis Ende 1949 sollte die Mitar-

beiterzahl der Kontrollkommission auf 6.700 und bis zum 1. April 1950 auf höchstens 6.100 reduziert werden. Das gesamte Personal sollte bis Ende 1951 um die Hälfte abgebaut werden.³⁵⁰ Menschen mit beruflichem Ehrgeiz entging nicht, dass es in den Besatzungsbehörden keine Perspektive mehr gab und mieden sie.

Hirst aber blieb auf dem Festland. Der bescheidene Optikerbetrieb seines Vaters lockte ihn nach den Erfahrungen und der Spitzenstellung in einem Großunternehmen wenig. Er hätte sich in England eine neue Existenz aufbauen müssen. Doch Hirst gehörte nicht zu jenen Menschen, die für ihre Karriere kämpften. Also ging er im August 1949 nach Kiel. Gewiss war auch der Status, den Ivan und Marjorie Hirst in Deutschland genossen, angenehm und ein Grund, in der britischen Behörde zu bleiben. Das Gehalt fiel großzügig aus, und als Briten gehörten sie per se zur Hautevolee. Britische Offiziere und höhere Angestellte wurden mittlerweile herrschaftlich ausgestattet. An ihren Einsatzorten – auf Kiel sollten noch Solingen und Hamburg folgen – stand den Hirsts stets ein schönes Haus zur Verfügung. In Kiel bekam das Ehepaar eine Haushälterin zugeteilt, die eigens von der Kontrollkommission angestellt worden war. Auch ein bescheidener Mensch mochte das zu schätzen wissen. Entscheidend für Hirst war gewiss auch seine Aufgabe in Kiel, die sich interessant, anspruchsvoll und vielseitig gestaltete.³⁵¹ Hinzu kam, dass er und seine Frau nicht durch Kinder gebunden waren.

Hirst hatte in der Hafenstadt als ‚Senior Control Officer‘ (SCO) den Posten eines Regionaldirektors für die Eisen schaffende und Mechanische Industrie in Schleswig-Holstein inne. Die Organisation, der er angehörte und die es in allen Ländern gab, hatte weitreichende Kontrollkompetenzen in der deutschen Wirtschaft. Sie unterstand dem ‚Regional Commissioner‘ und gliederte sich

in die drei Abteilungen ‚Landwirtschaft‘, ‚Handel‘ und ‚Industrie‘.³⁵² Die größte Abteilung für Industrie, in der Hirst arbeitete, kontrollierte alle Aktivitäten der deutschen Industrie in Schleswig-Holstein. Zu ihren Aufgaben zählte die Überwachung der Importe und der vielfältigen Auflagen. Dafür besuchten SCO die Fabriken, um u.a. ‚die Genauigkeit der Informationen, die durch deutsche Kanäle weitergegeben werden, zu überprüfen‘.³⁵³ Hirst beobachtete dementsprechend die Aktivitäten der Metall- und Mechanischen Industrie und berichtete, ‚speziell vom Blickpunkt der Sicherheit aus‘. Besonders wichtig in seinem Bereich waren die Stahlkonstruktionsindustrie, der Maschinenbau im Allgemeinen sowie der Werkzeugmaschinenbau im Besonderen. Auch der Fahrzeugbau und die Ersatzteilefertigung, darüber hinaus die Leichtmetallbranche und die Herstellung und Reparatur von Eisenbahnwaggons fielen in seine Zuständigkeit.³⁵⁴

Die Westintegration kam in schnellen Schritten voran. Im Oktober 1949 wurde die Bundesrepublik Deutschland Mitglied der ‚Organisation für europäische wirtschaftliche Zusammenarbeit‘ (OEEC). Zudem verpflichteten sich die Westalliierten, die Demonstrationen weitgehend einzustellen.³⁵⁵ Die in jeder Hinsicht aufwändige Industriebehörde des ‚Regional Commissioners‘ hatte nun kaum noch eine Existenzberechtigung. Als Ivan Hirst mit seiner Frau nach Kiel umzog, kam er ‚gerade rechtzeitig, um dieses Büro abzuwickeln und es dem deutschen Kollegen zu übergeben‘.³⁵⁶ Rätselhaft bleibt, warum die Briten so kurz vor der Auflösung der Behörde nochmals einen neuen Mann einsetzten. Vielleicht wusste man, wie gut Hirst mit den Deutschen umgehen konnte. Und schließlich hatte er sich schon in Wolfsburg darin geübt, die Übergabe an die Deutschen reibungslos zu vollziehen.

Hirsts Eltern



Diesmal jedoch wurde Hirsts Aufgabe durch die missliche wirtschaftliche Lage der deutschen Industrie erschwert. 1949/50 stagnierte die westdeutsche Wirtschaft, und die Arbeitslosigkeit stieg auf zwei Millionen.³⁵⁷ Vor allem der Kapitalmangel hemmte das Wirtschaftswachstum.³⁵⁸ Hirst war aber froh, nach der müßigen Abschlusszeit in Wolfsburg endlich wieder eine verantwortungsvolle Aufgabe zu haben. Seinen Auftrag erfüllte Ivan Hirst wie stets gut. Und der wiedereinsetzende wirtschaftliche Aufschwung bestätigte den Alliierten ihre Rückzugsstrategie.³⁵⁹ Wahrscheinlich genossen er und seine Frau es auch, in einer größeren Stadt zu wohnen. Kiel war zwar im Krieg zu zwei Dritteln zerbombt worden, aber die Großstadt hatte dennoch wesentlich mehr zu bieten als Wolfsburg.³⁶⁰ Zu der deutschen Haushälterin, die das Ehepaar in Kiel zugeteilt bekam, entwickelten Ivan und Marjorie Hirst ein herzliches Verhältnis. Privat spielte Hirst genauso wenig den gestrengen Hausherrn wie er bei der Arbeit als autoritärer Chef auftrat.³⁶¹

Anfang 1950 mussten die Hirsts erneut umziehen. Zusammen mit ihrer Haushälterin verließen sie die Hafenstadt und reisten zum nächsten Einsatzort Solingen in Nordrhein-Westfalen. Hirst war hier ebenfalls für den Bereich der Mechanischen Industrie zuständig. In Solingen bezogen die Hirsts ein herrschaftliches Haus. Als weiteres Personal bekamen sie einen Heizer und eine Putzfrau zugeteilt, zu denen sich später noch ein Gärtner gesellte.

Hier bekam Ivan Hirst zum ersten Mal in Deutschland Besuch von seinen Eltern.³⁶² Er war gewiss stolz, seiner Mutter und seinem Vater vorführen zu können, welche Position er in der Fremde errungen hatte. Zu den regelmäßigen Besuchern aus Wolfsburg gehörte unter anderem der Volkswagen Kundendienstchef Dr. Karl Feuereissen mit seiner Frau. Feuereissen hatte Hirsts Verdienste um den Volkswagen Kundendienst nicht vergessen.³⁶³ Mit einigen Volkswagen Mitarbeitern sollte Ivan Hirst bis zu deren Tod Kontakt halten. Während der Solinger Zeit wurde die Welt durch einen neuen Krieg bedroht: Am 25. Juni 1950 überschritt die nordkorea-

nische Armee die Grenze zu Südkorea und verletzte damit den fein austarierten Vertrag zwischen beiden Ländern. Der diffizile Status quo zwischen den Großmächten, den USA und der Sowjetunion, geriet in Gefahr.

Auch in Nordrhein-Westfalen blieben die Hirsts nur wenige Monate, da Hirst nach Hamburg berufen wurde. „Ich erinnere mich, dass meine Frau und ich drei verschiedene Häuser in drei verschiedenen Städten bewohnten innerhalb eines Zeitraums von zwölf Monaten“, so der Brite über diese unruhige Zeit.³⁶⁴ Erst in Hamburg kamen Ivan und Marjorie Hirst wieder etwas zur Ruhe. Im Oktober 1950 übernahm Hirst in der Hansestadt den neuen Posten, der ihm seinen alten Rang erhielt. Er gehörte der gleichen Behörde an, dem ‚Regional Commissioner’s Office‘, die allerdings umstrukturiert und erheblich abgebaut worden war. Wie in Schleswig-Holstein war Hirst zunächst für die Mechanische Industrie zuständig, bestehend aus Maschinenbau, Fahrzeugbau sowie dem Sektor der Leichtmetallindustrie und Stahlkonstruktion. Zu seinen Aufgaben gehörte die Sicherheitskontrolle dieser Branchen, die nun wesentlich mehr Spielraum erhielten. Hirst musste regelmäßig über die Situation in Hamburg berichten, denn die Briten waren noch immer daran interessiert, deutsche Erfindungen für sich zu nutzen,³⁶⁵ jede Möglichkeit einer Wiederbewaffnung zu unterbinden und die Wirtschaft kontrollieren zu können. Seinen vorgesetzten Dienststellen gab Ivan Hirst sehr detaillierte Infor-

mationen, beispielsweise über den Anstieg der Beschäftigtenrate in seinem Bereich, über die Entwicklung der Finanzen und des Handels, über die Auswirkungen des neuen Steuersystems, über Warenein- und -ausfuhr, über die generelle Lage in der Hamburger Mechanischen Industrie ebenso wie über die Situation einzelner Firmen.

Hirst arbeitete jetzt auch in den regionalen Strukturen des ‚Military Security Board‘ (MSB) mit.³⁶⁶ Der Militärsicherheitsrat war im Dezember 1948 von den Militärgouverneuren der drei westlichen Zonen gegründet worden, um vor allem die Entmilitarisierung zu überwachen.³⁶⁷ Daraus ergaben sich die beiden Hauptaufgaben: die Inspektion deutscher Einrichtungen einerseits und die fachlich fundierte Beratung der Militärgouverneure für Entwaffnungsmaßnahmen andererseits. Gegenüber der deutschen Öffentlichkeit wurde jedoch die Sicherung des Wiederaufbaus in Deutschland betont. Wie jeder britische MSB-Angehörige musste Hirst über seine Tätigkeit Stillschweigen bewahren. Diese Verschwiegenheitsverpflichtung behielt auch nach Beendigung der Mitarbeit ihre Gültigkeit.³⁶⁸

Die Gewährung oder Verweigerung von Lizenzen war ein wichtiges Instrument der Alliierten, um die deutsche Wirtschaft zu kontrollieren. Über Hirsts Schreibtisch liefen Unmengen von Lizenzanträgen.³⁶⁹ Besonders der Werkzeugmaschinenbau, der zu Hirsts Kompetenzbereich gehörte, wurde penibel durch die

Hirsts Haus in Hamburg



Genehmigungspraxis gesteuert, weil diese Branche am ehesten eine verborgene Waffenherstellung ermöglichen konnte.³⁷⁰ Hirst entschied, welche Produktionen bedenklich waren und welche unterbunden werden mussten. Er regelte den Besitz von Maschinen oder Motoren, ihren Transport, ihre Lagerung und ihren Export.³⁷¹ Ein Sonderproblem stellten im Norden Deutschlands die zahlreichen U-Boot-Motoren dar, die der Demilitarisierungspolitik unterlagen und nicht mehr erlaubt waren. Viele Betriebe nutzten solche Großmotoren als Stromaggregate oder sie wurden angesichts des allgemeinen Mangels umgebaut und anderweitig industriell genutzt.³⁷² Major Hirst musste dafür dem MSB seine Vorschläge und sein fachmännisches Urteil zur Lizenzvergabe vorlegen. Auffallend ist, wie ausführlich und detailliert Hirsts Berichte an das MSB waren.³⁷³ Ivan Hirst führte für das MSB auch Inspektionen durch. Er prüfte bei Firmen der Mechanischen Industrie

vor Ort, ob die Lizenzen eingehalten wurden, wobei es ihm Spaß zu machen schien, wieder eine Fabrik von innen zu sehen und mit den Arbeitern direkten Kontakt zu haben.³⁷⁴

Die deutsche Wirtschaft kam in Schwung. Der Bundestag hatte 1950 die Steuergesetze reformiert. Ein Subventionsprogramm wurde gestartet. Zusätzlichen wirtschaftlichen Schub gab der Koreakrieg. Weltweit stieg die Nachfrage, und Westdeutschland war das einzige Industrieland mit überschüssigen Produktionskapazitäten, sodass sich beispielsweise der Export der Maschinenbauindustrie bis 1952 verdreifachte.³⁷⁵ Diesen Boom spiegeln auch Hirsts Berichte wider: Die Arbeitslosigkeit sank, die Nachfrage stieg, die Zahlungsmoral war gut, der Wettbewerb wurde angeregt, der Export wuchs und „viele Firmen zeigen sich begeistert über Verkäufe ins Ausland“.³⁷⁶ Adenauer nutzte die außenwirtschaftliche Situation, um die durch die Hohe Kommission bestehenden

Limitierungen aufzuheben.³⁷⁷ Insgesamt ging es mit der deutschen Wirtschaft weiter bergauf, obwohl sie bald auch die negativen Auswirkungen des Koreakrieges zu spüren bekam. Der weltweite Rohstoffmangel und die horrenden Preissteigerungen drohten zu einer globalen Rezession auszuwachsen.³⁷⁸

In Westdeutschland grassierte angesichts der Aggression in Korea die Angst vor den Sowjets. Die Bedrohung wurde als massiv empfunden, und es war fraglich, wie sicher man im eigenen Land noch sein konnte. Adenauer nutzte die Gelegenheit, um den Zweck der Besatzung umzudefinieren: Die alliierten Truppen sollten nunmehr die junge Republik gegen äußere Bedrohungen schützen helfen; der Kriegszustand sollte beendet und das Besatzungsstatut durch Verträge ersetzt werden.³⁷⁹ Eigenmächtig, ohne Beratung oder Absprache mit seinem Kabinett, bot Adenauer den Westmächten militärische Unterstützung an.³⁸⁰ Die Empörung im Land über die angedachte Wiederbewaffnung Deutschlands war groß. Am 14. Juli 1950 hieß es in der ‚Frankfurter Allgemeinen Zeitung‘, der

Gedanke einer deutschen Wiederbewaffnung breite „sich bei den Siegermächten aus wie ein Ölfleck“.³⁸¹ Auch wenn die Wehrhoheit der Bundesrepublik erst 1954 begründet wurde, führte Adenauers Politik doch zu einer verstärkten Integration Westdeutschlands.

Aus der Besatzungsmacht war längst ein Partner geworden, der sich immer weiter zurückzog. Unter der offiziellen Oberfläche kam es trotzdem zu Reibungen. Manche Deutsche hielten viele der britischen Offiziere für arrogant. Vor allem die englischen Herrschaften aus Indien, die dort in Kolonialherrenmanier gelebt hätten und sich gegenüber den Deutschen ähnlich abfällig verhielten, seien mitsamt ihren verwöhnten Gattinnen sehr unbeliebt gewesen – so zumindest die Erinnerung der ehemaligen Haushälterin der Hirsts. Auf ihren eigenen Chef ließ sie nichts kommen, kannte aber die Stimmung beim deutschen Personal. Viele Briten lebten auf großem Fuß. Wie überall standen den Offizieren schöne Häuser zur Verfügung. „Dabei war das Haus der Hirsts ja noch klein. Das in Solingen war viel größer!“, erinnerte sich die Haushälte-

Die Haushälterin der Hirsts in Hamburg erinnerte sich an die Briten in der Hansestadt:

„Die Briten waren ja teilweise ein wenig hochnäsig und hatten solche Besatzerallüren. Manche von ihnen waren zuvor in Indien gewesen. So ähnlich lebten sie jetzt in Deutschland weiter. Ein englisches Offiziersehepaar hatte in seinem Salon einen Fußknopf, mit dem man per Knopfdruck das deutsche Personal rufen konnte. Hirsts wurden in das Haus zu einem großen, feierlichen Empfang eingeladen. Lauter Offiziere mit ihren Frauen in Abendkleidern. Es muss sehr vornehm und unglaublich steif zugegangen sein. Ivan Hirst ging das alles so auf die Nerven. Als es gerade besonders ruhig war und vor lauter Steifheit keiner wagte, etwas zu sagen, drückte Ivan Hirst den Fußknopf. Sofort erschien ein Hausmädchen. Hirst bat sie in ernstem Tonfall und zum Erstaunen der anderen Briten, ihm doch seine Hosenträger zurecht zu legen. Das muss sehr komisch gewesen sein, und Hirst musste furchtbar lachen. Er hatte einen herrlichen, trockenen Humor.“

rin. „Man bot Hirst auch ein großes Haus in Hamburg an. Aber ihm gefiel ein kleineres sehr gut. Er war ja ein bescheidener Mann. Und der ganze Rummel, den manche Engländer veranstalteten und wie sie das deutsche Personal so hochnäsig behandelten, das gefiel den Hirsts überhaupt nicht.“³⁸² Mit Humor und besonderer Freundlichkeit gegenüber den Deutschen versuchte Hirst oftmals, die Lage zu entspannen. Für ihn war ein freundlicher Umgang mit seinem Personal eine Selbstverständlichkeit.

Cocktailparties und festliche Empfänge waren bei den Offizieren an der Tagesordnung. Ein wenig lebte man hier noch, was sich schon in Auflösung befand: die Herrlichkeit und Macht des weltumfassenden British Empire. Auch Hirsts gingen regelmäßig zu den Festivitäten und genossen sichtlich ihr Leben. Und obwohl Hirst ein bescheidener und extrem sparsamer Mann war, führten sie ein großes Haus mit vielen Gästen. Diese kamen aus Wolfsburg,

aber auch amerikanische Kollegen aus Heidelberg fanden den Weg nach Hamburg. Besonders häufig bekam Hirst Besuch von Colonel Michael McEvoy, der den jungen Major vor Jahren dazu ange-trieben hatte, im Volkswagen Werk serienmäßig Fahrzeuge zu produ-zieren. McEvoy, der Autonarr, fuhr ausschließlich mit seinem Rolls Royce vor. „Der ist praktisch“, meinte er, „ich muss ihn nicht abschließen, weil er der einzige Rolls Royce in ganz Hamburg ist. Den kann man nicht klauen.“³⁸³ Im Gegensatz zu vielen seiner bri-tischen Kollegen hatte Hirst eine Schwäche für deutschen Spaß und Gemütlichkeit. Ein Foto zeigt ihn mit einer Volksmusikgruppe auf St. Pauli: die Musikanten in Lederhosen und Gamsbarthüten, der Brite vergnügt in Nadelstreifen und obligatorischer Pfeife mit-ten unter ihnen.

Am 6. Februar 1952 verfiel Ivan Hirst mit seinen britischen Kollegen in kollektive Trauer. Wie immer ging er morgens ins



Gartenparty

Gebäude des Land Commissions, wo er sein Büro hatte. Doch schon nach kurzer Zeit kehrte er tief geknickt nach Hause zurück, verdunkelte alle Fenster, ließ die Spiegel verhängen und legte sich aufs Sofa. König Georg VI. war gestorben. Hirst war aufrichtig betroffen vom Tod seines Königs, der die Briten unbeirrt durch den Zweiten Weltkrieg geführt und mit viel Feingefühl die enormen Umstellungen vom Great Empire ins Commonwealth begleitet

hatte. Als junger Mann hatte Hirst einmal die Ehre gehabt, an einer Audienz des Königs teilzunehmen.³⁸⁴

Auch in dienstlicher Hinsicht verdunkelten sich die Zukunftsaussichten. Durch den Koreakrieg und die politische Diskussion um die Wiederbewaffnung Deutschlands wurden die Aufgaben des MSB zwar nicht aufgehoben, dessen Ziele aber entsprachen jedoch kaum noch der politischen Entwicklung.³⁸⁵ Der Abbau der



Reeperbahn

britischen Behörden schritt weiter voran, Hirst aber blieb. Dies war einerseits ein Zeichen dafür, dass er seine Arbeit gut erledigte. Andererseits schien sich Hirst um seine berufliche Zukunft nur wenig Gedanken zu machen. Zunächst wuchs mit dem Weggang anderer sein Kompetenzbereich, und von Herbst 1951 an war er neben Hamburg auch für ganz Schleswig-Holstein zuständig.³⁸⁶ Nach 1953 arbeitete Hirst dann ausschließlich für das ‚Military

Security Board‘. Dort gehörte er der ‚Industry Branch‘ an,³⁸⁷ neben der noch die Ressorts Militär und wissenschaftliche Forschung existierten.³⁸⁸ Da die Industrieabteilung die konkrete Überwachung durchzuführen hatte und außerdem sachkompetente Vorschläge zur Überprüfung der Industrie machen musste, waren hier Leute wie Ivan Hirst mit Erfahrungen im industriellen Bereich gefragt.³⁸⁹

Doch spätestens seit Mai 1952, als die drei westlichen Besatzungsmächte durch die Deutschlandverträge mit der Bundesrepublik ihre Beziehungen klärten, war das MSB zu einem Anachronismus geworden. Sein Personal wurde erheblich eingeschränkt. Zur ‚Industry Branch‘ gehörten 1953 nur noch 31 Mitarbeiter.³⁹⁰ Doch die Briten achteten weiterhin streng auf die Einhaltung der Vorschriften und setzten ihre direkten Firmenkontrollen fort.³⁹¹ „Die Amerikaner kooperieren, indem sie die politischen Entscheidungen des Rats [MSB] formulieren und indem sie für kontrollierte Aktivitäten eine Lizenz erteilen, aber sie unternehmen fast nichts, um die Aktivitäten der deutschen Firmen in ihrer Zone zu untersuchen oder um illegale Aktivitäten ausfindig zu machen oder zu unterbinden“, heißt es verärgert in einem vertraulichen Schreiben der britischen Hohen Kommission. Und weiter: Die Amerikaner „würden gerne alle Kontrollen beenden außer derjenigen, die die Atomenergie betrifft“.³⁹²

Die Westintegration der Bundesrepublik Deutschland war beschlossene Sache und die weitere Förderung des wirtschaftlichen Aufschwungs auch im Hinblick auf die bevorstehenden Rüstungskosten zentraler Baustein der westalliierten Deutschlandpolitik. 1953 gelang mit dem ‚Londoner Schuldenabkommen‘ die Reintegration in den internationalen Wirtschafts- und Zahlungsverkehr. 1954 schließlich bestätigten die Westmächte die staatliche Souveränität der Bundesrepublik Deutschland und genehmigten deren Beitritt zur NATO.

Damit war auch das Ende des MSB besiegelt. 1954 wurde die Behörde ein letztes Mal tiefgreifend umstrukturiert: Mit dem Ende der meisten Kontrollaufgaben schmolz das Personal auf 23 Bri-

ten ab. An die Stelle der aufgelösten Abteilungen Industrie, Militär und wissenschaftliche Forschung trat eine Regionalstruktur. Hirst erhielt nun die generelle Verantwortung für Schleswig-Holstein und Hamburg und unterstand dabei direkt dem Chef des britischen MSB, Brigadier Harvey.³⁹³

Hirsts Zeit in Deutschland neigte sich unweigerlich dem Ende entgegen. Vielleicht versuchte er deswegen schon im Mai 1952 wieder engeren Kontakt mit dem Volkswagen Werk zu bekommen. Er bat Nordhoff, ihn zu treffen und mit ihm einen Rundgang durch die Fabrik zu machen. Doch Nordhoff erteilte ihm eine dezente Abfuhr, indem er sich entschuldigen ließ – Hirst wurde von anderen Mitarbeitern empfangen. Dennoch schrieb Hirst daraufhin an den Generaldirektor einen euphorischen Dankesbrief, in dem er Nordhoff über alle Maßen für seine Arbeit lobte.³⁹⁴

Die britischen Behörden boten dem erfahrenen Manager und Administrator eine Stelle in der Zentralafrikanischen Föderation an, dem heutigen Simbabwe, das Großbritannien ein Jahr zuvor aus Südrhodesien, Nordrhodesien und dem Njassaland gebildet hatte. Doch dem Major fehlte dazu der militärische Rang eines Colonels, auch wenn er eine gleichrangige Funktion mit entsprechender Bezahlung ausgeübt hatte.³⁹⁵ Konnten während des Krieges viele Militärs wegen des gewachsenen Offiziersbedarfs schnell aufsteigen, so war in der Nachkriegszeit eine Beförderung nahezu unmöglich, da überall Personal abgebaut wurde.

5.2 Fall ins Nichts

Am 5. Mai 1955 wurde die volle Souveränität der Bundesrepublik Deutschland proklamiert. Die Alliierte Hohe Kommission und

mit ihr Hirsts Behörde wurden aufgelöst. Plötzlich stand der Brite vor dem beruflichen Nichts. Er hatte keinen Beamtenstatus, kein Anrecht auf Festanstellung und keine Pensionszusagen.³⁹⁶ Hirst war 39 Jahre alt – zu jung, um sich nach einem ruhigen Posten umzuschauen, aber doch zu alt, um sich eine neue berufliche Existenz aufzubauen. Sein Leben war sehr komfortabel gewesen, er hatte eine anspruchsvolle Stelle gehabt – nun suchte er im zivilen Leben nach einem Platz. Doch weder in der Verwaltung noch in der freien Wirtschaft gab es für ihn eine adäquate Position. Vielleicht weil er kein Karrierist war, kein Stratege. Ivan Hirst wurde arbeitslos.³⁹⁷

Im Mai 1955 nahm er erneut Kontakt mit Wolfsburg auf, um dort wieder Arbeit zu finden. Damit er nicht ganz mit leeren Händen dastand, erklärte Hirst, er wolle einen Kontakt zwischen einem Presswerk in Coventry und dem Volkswagen Werk ermöglichen. Höflich antwortete Nordhoff, Hirst „und seine Freunde“ seien natürlich immer willkommen – als Geschäftspartner hingegen wurde der Major offenbar nicht ernst genommen. So reiste Hirst zwar im Juni 1955 mit den englischen Geschäftsleuten nach Wolfsburg, jedoch blieb der Besuch ohne Folgen und der Kontakt zwischen Hirst und Nordhoff beschränkte sich wieder auf die obligatorischen Weihnachtsgrüße.³⁹⁸

Heinrich Nordhoff stand dem Briten nach wie vor reserviert gegenüber. Seit seiner Ernennung zum Generaldirektor hatte Nordhoff eine geradezu phantastische Karriere gemacht. Er galt als Paradeunternehmer der deutschen Wirtschaft, während das Volkswagen Werk das deutsche Wirtschaftswunder verkörperte. Sein Ruf als außergewöhnlicher Manager hatte sich weltweit ver-

breitet. Das New Yorker ‚Time Magazine‘ widmete ihm eine Titelseite, sein Gesicht prangte auf dem Titelblatt.³⁹⁹ Der tüchtige Generaldirektor hatte längst seine eigene Geschichte des Volkswagen Werks geschrieben: Er sah sich als Neubegründer des Unternehmens.

Zudem hatte Nordhoff im Volkswagen Werk ein ganz neues Identitätsgefühl geschaffen, das die britischen Wurzeln verleugnete: „Wir Deutschen dürfen uns wieder in der Welt sehen lassen, wir werden genauso aufgenommen, wie jeder, der Dollar hat, weil wir Leistungen mitbringen“, so Nordhoff. Eine andere Variante hatte den aggressiveren Refrain: „Was von draußen kommt, will entweder nicht unser Bestes oder von unserer Arbeit mitleben, ohne selbst etwas zu tun.“⁴⁰⁰ Hirst hätte im Falle einer Anstellung im Unternehmen für Nordhoffs Volkswagen Mythologie, für seine Version der Volkswagen Geschichte und für seine fast monarchische Stellung, die er inzwischen in Wolfsburg einnahm, gefährlich werden können. Der Brite empfand die kalte Abfuhr als ungeheuer schmerzlich und verletzend. In den 1960er Jahren berichtete Hirst in Vorträgen verbittert über diese Zeit, dass er mehrfach versucht habe, im Volkswagen Werk Arbeit zu bekommen, man ihn aber kategorisch abgelehnt habe. Hirst wirkte auf Zuhörer sehr verärgert und ließ keinen Zweifel daran, dass seiner Einstellung nur ein Hindernis im Weg gestanden habe: Heinrich Nordhoff.⁴⁰¹

Er musste gehen – nur wohin? Eine neue Arbeit fand er in Deutschland nicht. Die einzige Zuflucht war das Haus seiner Eltern in Grasscroft bei Manchester. Ende April 1955 blieb ihm nichts anderes übrig, als mit Marjorie dorthin zu ziehen.⁴⁰² Wie schwer dieser Schritt für ihn war, lässt sich denken.

Als Hirst später gefragt wurde, wie Nordhoff es geschafft habe, Volkswagen zur Maschine des deutschen Wirtschaftswunders zu machen, antwortete der Brite:

„Ja, so sieht es vielleicht die Welt. Ich denke, man konnte damals jeden an diese Stelle setzen, sogar einen Affen, und es musste ein Erfolg werden. Es gab eine riesige Fabrik, eine Belegschaft, ein Gebäude, ein gutes Management, das schon installiert war, ein Auto, das sich verkaufte, eine große Nachfrage in der ganzen Welt nach leichten Autos, und es konnte nichts schief gehen. Sogar wenn man dem größten Idioten, der sich aufreiben ließ, die Verantwortung übergab: Es hätte immer noch funktioniert. [...] Ich sage jeden, aber ich meine jeden, der vernünftige Managementqualitäten und unternehmerische Erfahrung hat.“⁴⁰³

Nordhoff erklärte in einer Rede 1954 in Zürich:

„Als ich am 1. Januar 1948, ein halbes Jahr vor der Währungsreform, die Leitung des Volkswagenwerkes übernahm, fand ich dort einen trostlosen Trümmerhaufen, eine Schar verzweifelter Menschen, den Torso einer liegengelassenen Stadt vor, eine amorphe Masse, die nie ein ordnendes Prinzip gehabt hatte, nie eine Fabrikorganisation im eigentlichen Sinn des Wortes, nie ein Programm und nie die Notwendigkeit oder auch nur die Möglichkeit zu rationeller Arbeit. Es musste also etwas ganz Neues geschaffen werden, denn etwas, woran man hätte anknüpfen können, gab es nicht und hatte es nicht gegeben.“⁴⁰⁴



Hirst mit seinen Hunden in Frankreich

Mehr als ein Jahrzehnt war Hirst in Deutschland zu Hause gewesen. Das England von 1955 dürfte ihm fremd gewesen sein. Im April hatte Winston Churchill, der große Mann der alten Zeit, der 1951 erneut Premierminister geworden war, aus Altersgründen sein Amt niedergelegt. Im Mai, dem Monat von Hirsts Rückkehr,⁴⁰⁵ tobte gerade der erste durch das Fernsehen dominierte Wahlkampf, in dem sich der konservative Anthony Eden, Churchills Nachfolger, behaupten konnte.⁴⁰⁶ Großbritannien war ein anderes Land geworden. Nicht zuletzt dank des Marshall-Plans hatte sich die Wirtschaft des Vereinigten Königreichs, das den größten Teil des europäischen Wiederaufbau-Programms erhielt, allmählich von der enormen Kriegsbelastung erholt. Trotz anhaltender wirtschaftlicher Probleme erlebte Großbritannien in den 1950er Jahren einen wirtschaftlichen Aufschwung. Die Arbeitslosenquote war niedrig.⁴⁰⁷

Doch Ivan Hirst fand keine Beschäftigung. Nicht einmal beim Vater konnte er unterkommen, denn der hatte inzwischen sein Optikergeschäft aufgegeben.⁴⁰⁸ Gewiss war Hirst zunächst auch anspruchsvoll. Schließlich hatte er einst ein Unternehmen mit weit mehr als 8.000 Mitarbeitern geleitet. Monat um Monat verging. Immer verzweifelter suchte Hirst nach einer Arbeit. Bei dem Nordiren Harry Ferguson – Ingenieur, Industrieller und vor allem Erfinder eines effizienten Traktors – schien er endlich fündig zu werden. Nach guten Geschäften und langen Querelen mit Ford in Amerika vertrieb Ferguson seine Traktoren zusammen mit einer kanadischen Firma, brach jedoch 1953 nach nur einem Jahr auch diese Kooperation ab, um in Großbritannien ein luxuriöses Auto mit Vierradantrieb auf den Markt zu bringen.⁴⁰⁹ Hirst bekam Kontakt mit Fergusons Projektmanager und der habe ihm, so erzählte Hirst, eine Stelle im Management angeboten.⁴¹⁰ Doch so aufregend

die Ideen klangen und so sehr sich Hirst über einen Führungsposten gefreut hätte: Die ganze Sache ging über die Planungsphase nicht hinaus, denn ein Management wurde nie benötigt.

5.3 Neubeginn in Paris

Beinahe ein halbes Jahr lebte der Arbeitslose mit seiner Frau bei den Eltern und litt entsetzlich unter diesem Zustand.⁴¹¹ Verzweifelt versuchte er seine alten Kontakte ins Außenministerium und zur Autoindustrie zu nutzen. Ivan Hirst buchte einen Flug nach Paris, um dort einen alten Bekannten von Renault zu treffen.⁴¹² Noch bevor er nach Frankreich abreiste, kam die erlösende Nachricht: Das Außenministerium bot ihm eine Stelle in Paris bei der ‚Organisation für europäische wirtschaftliche Zusammenarbeit‘ (OEEC) an. Also nutzte er die Parisreise, um sich bei der Wirtschaftsorganisation vorzustellen. Da aus den Plänen in der Autoindustrie nichts wurde, akzeptierte er die Stelle bei der OEEC, obwohl man ihm nicht viel zu bieten hatte: Er sollte als technischer Berater fungieren, sein Vertrag lief zunächst nur über ein halbes Jahr.⁴¹³

Das bescheidene Gehalt und der Halbjahresvertrag lassen auf eine untergeordnete Stellung Hirsts bei der OEEC schließen. Aber nach den vielen fehlgeschlagenen Versuchen – Rhodesien, Volkswagen, Ferguson, Renault – war er froh, wieder Arbeit und ein eigenes Zuhause zu haben. Das Abenteuer des Neuen und die Weltstadt Paris machten ihm den beruflichen Abstieg erträglich. In seiner Heimat hätte der Prestigeverlust wohl schwerer gewogen – so aber konnte er mit seiner Frau in eine aufregende Stadt entfliehen und dort ein neues Leben beginnen. Im Herbst 1955 zogen Marjorie und Ivan Hirst wieder aufs Festland.⁴¹⁴ Sie konnten sich nur eine kleine Wohnung in Paris leisten.⁴¹⁵ Ivan Hirsts Wille, die Kränkung des sozialen Abstiegs zu verkraften und sich zu einem Neuanfang aufzuraffen, ist bemerkenswert. Erneut bewies der Brite seine Flexibilität und machte aus seiner Lage das Beste.

Der OEEC, Hirsts neuem Arbeitgeber, gehörten bei seinem Eintritt 17 Länder an, unter ihnen auch die Bundesrepublik

Deutschland. Die Organisation war im April 1948 gegründet worden, um vor allem den Marshall-Plan durchführen zu können. Nachdem dieser 1952 ausgelaufen war, plante und koordinierte die OEEC ein weitergehendes Wiederaufbauprogramm für Europa. Daneben gehörten zu ihren Aufgaben die Produktionssteigerung, die Sicherung der Währungsstabilität, die Ausdehnung des Handels und die Sicherung der Vollbeschäftigung. Für die europäische Wirtschaft war die Arbeit der Organisation in ihrer Gesamtheit wesentlich wichtiger als der symbolisch so bedeutsame Marshall-Plan.⁴¹⁶ Die Arbeit als technischer Berater war wenig herausfordernd. Als ihm eine Stelle als technischer Übersetzer angeboten wurde, griff Hirst zu – obwohl Fremdsprachen nicht zu seinen Begabungen gehörten und noch nie zu seinen Interessen gezählt hatten.⁴¹⁷ Seine Vorgesetzten erklärten, es gebe zwar jede Menge Leute mit den besten Übersetzerzertifikaten und -zeugnissen, aber keiner von denen kenne Begriffe, wie Bolzen oder Schraubmutter, und keiner habe eine Ahnung von der kontinentalen Wirtschaft.

Bei seiner Arbeit als Übersetzer war ihm seine Frau zunächst eine große Hilfe, da sie besser Französisch sprach als er.⁴¹⁸ Nach und nach gelang ihm innerhalb der OEEC der Aufstieg. Während die französische Wirtschaft in den 1950er Jahren einen rasanten Aufschwung erlebte,⁴¹⁹ besserte sich auch die finanzielle Situation der Hirsts allmählich. Das Ehepaar nahm sich eine größere Wohnung in Garches bei Paris und fand Anschluss an diplomatische Kreise in der französischen Hauptstadt.⁴²⁰

Im Dezember 1960 erhielt die OEEC neue Strukturen und Aufgaben, die über die wirtschaftliche Kooperation hinausgingen und die ökonomische Entwicklung von Staaten umfasste. Dies fand auch in dem neuen Namen ‚Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung‘ (OECD) Ausdruck.

Hirst kümmerte sich in Paris mehr um seinen Job und seine Mitarbeiter als um die große Politik. Seine Verbesserungsvorschläge waren gefragt. Wie auf seinen anderen Posten bemühte er



Ehepaar Hirst

sich im Übersetzungsbüro der OECD, sein Bestes zu geben. Dies wurde durch Aufstieg belohnt.⁴²¹

Weniger gefragt waren Hirsts Verbesserungsvorschläge, die er im Herbst 1959 dem Volkswagen Werk zuleitete. Tatsächlich hatte er Volkswagen keineswegs vergessen. Wie aus einem Briefwechsel hervorgeht, machte sich der Major noch immer Gedanken über die Qualitätsverbesserung in Wolfsburg. Die Volkswagen Mitarbeiter antworteten ihm höflich, ließen ihn aber wissen, dass er nicht mehr auf der Höhe der technischen Entwicklung sei.⁴²²

In Paris brachte es Ivan Hirst bis zum Leiter der Übersetzungsabteilung.⁴²³ Als sich ihm 1976 die Möglichkeit bot, in Vorruhestand zu gehen, griff er zu und schied mit 60 Jahren aus dem Berufsleben aus. Nach 20 Jahren in Paris hatte Hirst genug von der Großstadt und dem diplomatischen Alltag.⁴²⁴

5.4 Späte Heimkehr und Anerkennung

Über 30 Jahre hatte Ivan Hirst im Ausland gelebt. Nun zog es ihn mit seiner Frau Marjorie zurück in seine Heimat, wo sie sich in einem Dorf bei Manchester, in Marsden, niederließen.⁴²⁵ Ivan Hirst genoss seinen Ruhestand. Nach wie vor faszinierten ihn Fahrzeuge, und er las regelmäßig Autojournale. Am Ende seines Berufslebens kehrte Hirst gedanklich zu dessen ruhmreichen Anfängen zurück und entwickelte sich zum Volkswagen Experten und Zeugen der Volkswagen Geschichte. Seit seiner Frühpensionierung habe er „beruflich nichts getan, außer Fragen zu Volkswagen zu beantworten“. ⁴²⁶ Ausgerüstet mit seiner obligatorischen Pfeife empfing der Pensionär Kamerateams, Historiker, Mitarbeiter von Volkswagen und andere Interessierte und ließ sich zu seiner großen Zeit, zu seiner Arbeit in Wolfsburg, befragen.



Interview mit Ivan Hirst, 1997

In den 1960er Jahren luden in Deutschland stationierte britische Militärs Ivan Hirst ein, um ihn von seinen Erlebnissen bei Volkswagen und seinen Erfahrungen als Besatzungsoffizier berichten zu lassen. Hirst kam gerne. Und erzählte von den schier unüberwindlichen Problemen, von seinen Improvisationskünsten, den schwerfälligen, aber gutwilligen Deutschen, von Radclyffe, dem längst Verstorbenen, von seinen Erfolgen und von seinem etwas bitteren Abschied.⁴²⁷ Ivan Hirst wurde zur Geschichtserzählung. Seine Zeit bei Volkswagen war – zumindest beruflich gesehen – der Zenit seines Lebens gewesen.

Erst nach dem Tod Heinrich Nordhoffs im April 1968 kam Hirst auch beim Volkswagen Werk wieder zu Ehren. Nordhoffs Nachfolger Dr. Kurt Lotz gestand dem Briten zu, was Nordhoff ihm verweigert hatte und schrieb Hirst: „Ich [bin] [...] bei der Beschäf-

tigung mit der Frühgeschichte des Volkswagenwerkes oft auf Ihren Namen und auf Entscheidungen gestoßen [...], die Sie bis 1949 hier getroffen haben.“⁴²⁸

Das Unternehmen lud den Briten auch wieder zu großen Anlässen nach Wolfsburg ein. Und immer noch fühlte er den Drang anzupacken und den Leuten Tipps und Anregungen zu geben. Als man bei einem Besuch Ivan und Marjorie Hirst über das Gelände fuhr, fiel die Ladung eines Transporters direkt vor das Besucherauto, sodass dieses nicht weiterfahren konnte. Der Fahrer erschrak, beeilte sich, seine Ladung einzusammeln und entschuldigte sich tausendmal. Da stieg Hirst aus und half ihm, die Teile wieder aufzuladen. Die anderen Besucher folgten seinem Beispiel. „Da kamen alle angelaufen, um zu sehen, wie die Bosse ihre Hände dreckig machten“, erzählte Hirst schelmisch von diesem Erlebnis

und fügte ergänzend hinzu, dass er die große Distanz in Deutschland zwischen Managern und einfachen Arbeitern nie gemocht habe.⁴²⁹

Ivan Hirst liebte das ruhige Leben auf dem Land, wo er Zeit fand, sich mit der Geschichte zu beschäftigen. Das Mittelalter interessierte ihn, vor allem aber Industriegeschichte. Im Alter kehrte er in die Vergangenheit zurück: Er forschte über die Geschichte des Familienbetriebs ‚Hirst Bros & Co‘ und der Tame-Side-Fabrik.⁴³⁰

Der Tod seiner Frau Marjorie am 21. Februar 1992 traf Ivan Hirst schwer.⁴³¹ Als er fünf Jahre später gefragt wurde, was zu den wichtigsten Dingen seines Lebens gehörte, antwortete er ohne zu zögern: „eine sehr glückliche Ehe“. Am 9. März 2000 starb Ivan Hirst. Er wurde in Saddleworth – der Stadt, in der die Tame-Side-Fabrik stand – neben seiner Frau begraben.

6. Zusammenfassung

6. Zusammenfassung

Zwei große Krisen bestimmten das Leben von Ivan Hirst. Die erste Krise, der Krieg, brachte den jungen Briten nach oben. In der Armee war er im Alter von 24 Jahren stellvertretender Bataillonskommandeur geworden, und nach dem Sieg über Deutschland fiel ihm mit 29 Jahren die Verantwortung für ein Großunternehmen mit Tausenden Beschäftigten zu. Die zweite Krise, die Demobilisierung Großbritanniens, riss Hirst in den frühen 1950er Jahren nach unten. Er wurde arbeitslos und musste schließlich als kleiner Angestellter neu beginnen.

Wie viele seiner Kameraden erhielt er durch die Kriegszeit eine Chance, die er in Friedenszeiten kaum bekommen hätte. Hirst und seine britischen Kollegen – McInnes, Neal oder Berryman – nutzten diese Chance. Hirst ging dabei als alliierter Offizier weit über seine treuhänderische Aufgabe hinaus. Sein Einsatzbefehl in Wolfsburg war sehr vage gehalten. Irgendwie sollte er die Fabrik beaufsichtigen. Hirst nutzte diese Indifferenz und die dadurch entstehenden Freiräume und profilierte sich als Manager.⁴³² Zusammen mit Colonel McEvoy sicherte er gleich nach seiner Ankunft den entscheidenden Auftrag über 20.000 Volkswagen, der das Unternehmen vor der Demontage rettete. Früh durchschaute er die Besatzungsstrukturen und tat alles, um dem Volkswagen Werk optimale Bedingungen zu verschaffen. Außerdem arbeitete er mit seinen Kollegen darauf hin, den Volkswagen effizient zu produzieren. Hirsts Engagement bei der Qualitätsentwicklung ging über den Auftrag der Autoproduktion ebenso weit hinaus wie sein Ein-

satz für den Export. Bei seinem Abschied war mit diesem Schritt eine der wichtigsten Grundlagen für die rasante Entwicklung des Volkswagen Werks gelegt. Nicht zuletzt die deutschen Mitarbeiter und ihre Zukunft lagen dem Briten am Herzen.

Hirsts Fall macht deutlich, wie abhängig die Betriebe, die unter alliierter Treuhänderschaft standen, von den Verantwortlichen vor Ort waren – wohl ebenso stark wie von den strukturellen und politischen Entscheidungen der Besatzungspolitik. Gewiss brachte schon die Stellung als britischer Regiebetrieb Vorteile für das Volkswagen Werk mit sich. Doch die Persönlichkeit Ivan Hirsts war ausschlaggebend. Er war ein Glücksfall, weil er in seiner Jugend schon Unternehmertum erlebt und im Krieg bei den ‚Royal Electrical and Mechanical Engineers‘ Improvisationstalent entwickelt hatte. Zudem war er in der Lage, schnell zu lernen, sich überall rasch einzuleben und andere für seine Ideen zu begeistern.

Es waren Ausnahmezeiten, die zu persönlichen Ausnahmesituationen führten. Die großen angelsächsischen Zeitungen fragten in ihrem Nachruf auf Ivan Hirst erstaunt, warum sich diese Briten so sehr für das deutsche Unternehmen eingesetzt hatten. Für Hirst und seine Landsleute bei Volkswagen liegt die Antwort auf der Hand: Sie hatten sich mit dem Werk identifiziert, unternehmerischen Ehrgeiz entwickelt und die Chance eines verantwortungsvollen Postens genutzt. Für das Volkswagen Werk waren die Briten ein großes Glück. Aus Wolfsburg fand Volkswagen den Weg in die Welt.⁴³³

7. Anmerkungen



- 1 „Ivan Hirst. Englishman who made Volkswagen part of the German economic miracle“, in: *The Guardian* vom 18.3.2000.
- 2 „Ivan Hirst, 84, Rescuer of Volkswagen, Dies“, in: *International Herald Tribune* vom 25.3.2000.
- 3 „British soldier who got the Volkswagen Beetle on the road“, in: *The Times* vom 20.3.2000.
- 4 „British officer who revived VW dies at 84“, in: *Automotive News* vom 27.3.2000.
- 5 Siehe etwa auch „Major Ivan Hirst“, in: *The Independent. The Monday Review* vom 20.3.2000.
- 6 Siehe Gerhard Hetzer: *Unternehmer und leitende Angestellte zwischen Rüstungseinsatz und politischer Säuberung*, in: Martin Broszat/Klaus-Dietmar Klenke/Hans Woller (Hg.): *Von Stalin-grad zur Währungsreform. Zur Sozialgeschichte des Umbruchs in Deutschland*, München 1990, S. 551–591, hier S. 556. Allein in Bayern befanden sich 1947 26.000 Vermögenseinheiten unter Treuhänderschaft, 1949 noch 11.000 und 1952 noch 3.300; siehe Hans Woller: *Gesellschaft und Politik in der amerikanischen Besatzungszone. Die Region Ansbach und Fürth*, München 1986, S. 253.
- 7 Volker Berghahn: *Unternehmer und Politik in der Bundesrepublik*. Frankfurt am Main. 1985, S. 59f.
- 8 Alan Kramer: *The West German Economy, 1945–1955*, New York; Oxford 1991, S. 113.
- 9 Zur Geschichte des Volkswagen Werks von seiner Entstehung bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges siehe grundlegend Hans Mommsen/Manfred Grieger: *Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich*, Düsseldorf 1996.
- 10 Jonathan Zeitlin: *Between Flexibility and Mass Production: Strategic Ambiguity and Selective Adaptation in the British Engineering Industry, 1830–1914*, in: Charles F. Sabel/Jonathan Zeitlin (Hg.): *World of Possibilities. Flexibility and Mass Production in Western Industrialization*, Cambridge 1997, S. 241–272, hier S. 248.
- 11 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 5 (Unternehmensarchiv der Volkswagen Aktiengesellschaft (UVW), Zugang (Z) 300, Nr. 33); Watson, *The Tame Side Factory*, in: *Horological Journal* 138 (1996), Nr. 8, S. 270–272, hier S. 270.
- 12 Ebd., S. 271; Stephen Whitwam: *Book of Family Hirst*, Kap. „Fred and Florence Hirst“ (unveröffentlicht) (UVW, Z 495, Nr. 1).
- 13 Watson, *The Tame Side Factory*, S. 271.
- 14 Zeitlin, *Between Flexibility and Mass Production*, S. 244.
- 15 Whitwam, *Book of Family Hirst*, Kap. „Fred and Florence Hirst“.
- 16 Auskunft Dorothy Holdsworth vom 21.7.2001.
- 17 Auskunft Irmgard Keller vom 13.11.2001.
- 18 Whitwam, *Book of Family Hirst*, Kap. „Fred and Florence Hirst“.
- 19 Watson, *The Tame Side Factory*, S. 271f.
- 20 Ebd.
- 21 Ebd., S. 271.
- 22 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 4 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 23 Ebd.
- 24 Ebd.; Whitwam, *Book of Family Hirst*, Kap. „Ivan and Marjorie Hirst“.
- 25 Ebd.
- 26 Auskunft Irmgard Keller vom 13.11.2001; siehe auch Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 4 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 27 Ebd.
- 28 Zitiert nach Charles F. Sabel/Jonathan Zeitlin: *Historical Alternatives to Mass Production: Politics, Markets and Technology in Nineteenth-Century Industrialization*, in: *Past & Present* 8 (1985), Nr. 108, S.133–176, hier S. 153.
- 29 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 3 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 30 Watson, *The Tame Side Factory*, S. 272; zum am Ende ohne durchschlagenden Erfolg gebliebenen Einstieg in der Werkzeugmaschinenbau siehe Vertraulicher Bericht über die Zweite Olympia-Werkzeugmaschinen-Ausstellung in London im September 1920 (Wirtschaftsarchiv Baden-Württemberg, B 17, Bü 112) Georg Schlesinger: *Zweite Olympia-Werkzeugmaschinenausstellung in London im September 1920*, in: *Werkstattstechnik* 5 (1921), S. 105–131.
- 31 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 5 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 32 Watson, *The Tame Side Factory*, S. 272.
- 33 Auskunft Irmgard Keller vom 13.11.2001.
- 34 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 3 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 35 Ebd., S. 59.
- 36 Ebd., S. 85.
- 37 Mitteilung des Ministry of Defence, UK, Mrs. M.J. Parke vom 31.5.2002 (UVW, Z 495, Nr. 1).
- 38 Whitwam, *Book of Family Hirst*, Kapitel „Ivan and Marjorie Hirst“.
- 39 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 59 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 40 Whitwam, *Book of Family Hirst*, Kapitel „Ivan and Marjorie Hirst“.
- 41 Ian S. Hallows: *Regiments and Corps of the British Army*, London 1991, S. 195.
- 42 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 5 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 43 *War Diary of 2/5th West Yorkshire Regiment (P.W.O.)* (Public Record Office (PRO), WO (War Office) 167/853).
- 44 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 5 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 45 Herbert G. Nicholas: *Churchill*, in: *Encyclopaedia Britannica*, Bd. 16, Chicago; London 1998, S. 371–376, hier S. 371.
- 46 Winston S. Churchill. *His Complete Speeches 1897–1963*, Bd. 6, New York; London 1974, S. 6220.
- 47 Carlo d’Este: *The Army and the Challenge of War 1939–1945*, in: David Chandler (Hg.): *The Oxford Illustrated History of the British Army*, Oxford; New York 1994, S. 279–306, hier S. 280.
- 48 Karl Dietrich Erdmann: *Der Zweite Weltkrieg*, München 1994, S. 47f.
- 49 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 60 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 50 Jeffrey J. Clarke: *Battle of France*, in: Thomas Parrish (Hg.): *The Simon and Schuster Encyclopaedia of World War II*, New York 1978, S. 201–206, hier S. 206.
- 51 Mitteilung des Royal Electrical and Mechanical Engineers – Museum of Technology, Brian Baxter vom 14.5.2002 (UVW, Z 495, Nr.1); Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 5 und 138 (ebd., Z 300, Nr. 33).
- 52 Mitteilung des Ministry of Defence, UK, Mrs. M.J. Parke vom 31.5.2002 (UVW, Z 495, Nr. 1).
- 53 Ebd.; Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 5 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 54 Mitteilung des Ministry of Defence, UK, Mrs. M.J. Parke vom 31.5.2002 (UVW, Z 495, Nr. 1); Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 6 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 55 Hallows, *Regiments and Corps of the British Army*, S. 244.
- 56 Brian Bishop Kennett/Jocelyn Arthur Tatman: *Craftsmen of the Army. The Story of The Royal Electrical and Mechanical Engineers*, London 1970, S. 93f.
- 57 <http://www.rememuseum.org.uk/remears/history.htm>.
- 58 Mitteilung des Ministry of Defence, UK, Mrs. M.J. Parke vom 31.5.2002 (UVW, Z 495, Nr. 1).
- 59 Zitiert nach Gerhart Binder: *Geschichte im Zeitalter der Weltkriege*, Bd. 1, Stuttgart 1977, S. 676.
- 60 Ian D. Turner: *British Occupation Policy and its Effects on the Town of Wolfsburg and the Volkswagen Werk 1945–1949* (Dissertation), Manchester 1984, S. 792.
- 61 Richard J. Overy: *Die Wurzeln des Sieges. Warum die Alliierten den Zweiten Weltkrieg gewannen*, Stuttgart; München 2000, S. 191f.
- 62 Kennett/Tatman, *Craftsmen of the Army*, S. 226ff.
- 63 Thomas Bertram: *Invasion*, in: *Wolfgang Benz* (Hg.): *Enzyklopädie des Nationalsozialismus*, Stuttgart 1997, S. 524f.
- 64 Kennett/Tatman, *Craftsmen of the Army*, S. 226ff.
- 65 Ebd..
- 66 Mitteilung des Ministry of Defence, UK, Mrs. M.J. Parke vom 31.5.2002 (UVW, Z 495, Nr. 1); Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 6 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 67 Kennett/Tatman, *Craftsmen of the Army*, S. 241.
- 68 Ebd., S. 235f.
- 69 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 6 und 38f. (UVW, Z 300, Nr. 33); Fotodokumentation des 22nd Advanced Base Workshop REME (REME-Archives, Photograph Album 69).
- 70 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 6 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 71 Kennett/Tatman, *Craftsmen of the Army*, S. 238.
- 72 Theophil Targa an Captain Henry L. Lee, D.P.Team 16 vom 14.5.1945 (UVW, Z 69, Nr. 130).
- 73 Kennett/Tatman, *Craftsmen of the Army*, S. 358.
- 74 *The Volkswagen Works & No. 2. REME Contract WKSPS, June 1945 to September 1948*, S. 1 (UVW, Z 495, Nr. 1); Wolfgang Benz: *Potsdam 1945. Besatzungsherrschaft und Neuaufbau im Vier-Zonen-Deutschland*, München 1986, S. 73; „Rudolf Brörmann – in jenen Tagen. Ein wichtiger Abschnitt Wolfsburger Geschichte wird wieder lebendig“, in: *Wolfsburger Nachrichten* vom 19.11.1952.
- 75 Ivan Hirst: *Volkswagenwerk Under British Trusteeship*, in: *Journal of the Royal Electrical and Mechanical Engineers* 6 (1962), Nr. 2, S.167–174, hier S. 168.
- 76 Mitteilung des Ministry of Defence, UK, Mrs. M.J. Parke vom 31.5.2002 (UVW, Z 495, Nr. 1); Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 15f. (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 77 Ebd., S. 6.
- 78 Zitiert nach John E. Farquharson: *The British Occupation of Germany 1945–46: A Badly Managed Disaster Area?*, in: *German History* 11 (1993), Nr. 3, S. 316–338, hier S. 331.
- 79 Ebd., S. 332.
- 80 Peter Clarke: *Hope and Glory. Britain 1900–1990*, London 1996, S. 231.
- 81 Ebd., S. 216; Gottfried Niedhart: *Geschichte Englands im 19. und 20. Jahrhundert*, München 1987, S. 178.
- 82 Mitteilung des Ministry of Defence, UK, Mrs. M.J. Parke vom 31.5.2002 (UVW, Z 495, Nr. 1); Interview

- mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 16 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 83 Fragen an Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 6 (StadtA WOB, Historisches Archiv); Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 23 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 84 Ebd., S. 7.
- 85 Ebd., S. 6.
- 86 Ebd., S. 16.
- 87 Ebd., S. 17. Siehe auch „Rudolf Brörmann – in jenen Tagen“, in: Wolfsburger Nachrichten vom 19.11.1952. The Volkswagen Works & No. 2. REME Contract WKSPS, June 1945 to September 1948, S. 9 (UVW, Z 495, Nr. 1);
- 88 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 17 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 89 Ebd., S. 84.
- 90 Stadtrat Dr. Stege an Wolfsburg Motor Works, Major Ivan Hirst vom 22.9.1945 (StadtA WOB, Historisches Archiv, Nr. 2800 I).
- 91 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 18f. (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 92 Ebd., S. 84.
- 93 Number of DP's in Wolfsburg vom 19.2.1946 (StadtA WOB, Historisches Archiv 308).
- 94 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 39 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 95 Ebd., S. 84.
- 96 Ebd., S. 99f..
- 97 The Volkswagen Works & No. 2. REME Contract WKSPS, June 1945 to September 1948, S. 1f. (UVW, Z 495, Nr. 1); Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 1 (StadtA WOB, Historisches Archiv); Hermann Münch an Richard H. Berryman vom 5.2.1947 (UVW, Z 69, Nr. 216); siehe auch Turner, British Occupation Policy, S. 182.
- 98 Report on the Volkswagenwerk Complex in Control Under Law 52 (Entwurf) vom Juni 1947, S. 3 (PRO, Foreign Office (FO) 371/65114); Ivan Hirst an Plant Manager Rudolf Brörmann vom 4.10.1945 (UVW, Z 69, Nr. 130).
- 99 Fragen an Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 2 (StadtA WOB, Historisches Archiv), Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 127 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 100 Brief Simon Parkinson vom 4.12.2001 (UVW, Z 495, Nr. 1); Auskunft Irmgard Keller vom 13.11.2001; Auskunft Dorothy Holdsworth vom 21.7.2001.
- 101 Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 918.
- 102 Fragen an Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 5 (StadtA WOB, Historisches Archiv).
- 103 Hirst, British Trusteeship, S. 168.
- 104 Ebd.; siehe auch Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 60 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 105 Niederschrift über die Stadtverordnetenversammlung vom 7.9.1945, S. 1 (StadtA WOB, Historisches Archiv).
- 106 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 16 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 107 Minutes of the Fifth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 13.6.1946, Appendix A, S. 2 (PRO, FO 1039/797). Siehe dazu ausführlich Ralf Richter: Change and Continuity of Work and Labour. The Development of the Workforce at the Volkswagenwerk from 1945 to 1950 (M.Phil. thesis, unveröffentlicht). Cambridge 2001, S.18ff..
- 108 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 13ff., 26 und 107 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 109 Markus Lupa: Spurwechsel auf britischen Befehl. Der Wandel des Volkswagenwerks zum Marktunternehmen 1945–1949, Wolfsburg 2010, S. 14; Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 3 und 46 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 110 Turner, British Occupation Policy, S. 182.
- 111 Fragen an Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 2 und 6 (StadtA WOB, Historisches Archiv).
- 112 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 3 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 113 Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 6 (StadtA WOB, Historisches Archiv).
- 114 Military Government Hanover Region, Lieut.-Colonel G.L. Lock, an Volkswagenwerk, Wolfsburg vom 22.8.1945 (UVW, Z 69, Nr. 130).
- 115 Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 2 und 6 (StadtA WOB, Historisches Archiv); Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 45f. (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 116 Ivan Hirst an Plant Manager vom 5.9.1945 (UVW, Z 69, Nr. 130).
- 117 Ivan Hirst an Plant Manager Rudolf Brörmann vom 18.9.1945 (ebd.).
- 118 Ivan Hirst an Plant Manager Rudolf Brörmann vom 27.9.1945 (ebd.); Ivan Hirst an Plant Manager vom 5.12.1945 (ebd.).
- 119 Rundschreiben der Werkleitung, Rudolf Brörmann, an die Abteilungsleiter vom 18.10.1945 (UVW, Z 69, Nr. 154); Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 142f. (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 120 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 66 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 121 Ivan Hirst an Econ 11 HQ Military Government Hanover Region vom 28.1.1946 (UVW, Z 69, Nr. 130); Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 66 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 122 Bürgermeister Dr. Laurent an Militärregierung 914 Det. in Lüneburg vom 20.8.1945 (Abschrift) (StadtA WOB, Historisches Archiv 2800 I); zu Brörmann siehe auch „Rudolf Brörmann – in jenen Tagen“, in: Wolfsburger Nachrichten vom 19.11.1952.
- 123 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 41f. und 67 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 124 Ebd., S. 80 und 90f..
- 125 Minutes of the Sixth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 15.7.1946, S. 3 (PRO, FO 1039/797); Minutes of the Eleventh Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 6.12.1946, S. 2 (ebd.); Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 57 (UVW, Z 300, Nr. 33); Fragen an Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 3 (StadtA WOB, Historisches Archiv).
- 126 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 55f. (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 127 Ebd., S. 26f.; Fragen an Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 8f. (StadtA WOB, Historisches Archiv).
- 128 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 44, 71, 81 und 86 (UVW, Z 300, Nr. 33); Fragen an Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 17 (StadtA WOB, Historisches Archiv).
- 129 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 76 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 130 Ivan Hirst an Rudolf Brörmann vom 10.3.1946 (UVW, Z 69, Nr. 130); Ivan Hirst an Karl Schmücker vom 10.3.1946 (ebd.); Ivan Hirst an Plant Manager vom 19.3.1946 (ebd.).
- 131 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 67 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 132 Ebd., S. 81.
- 133 Ebd., S. 81f.; Lupa, Spurwechsel, S. 60.
- 134 Paragraph 1 der Satzungen der Betriebsvertretung der Wolfsburger Motorenwerke vom 28.11.1945 (UVW, Z 119, Nr. 9); siehe auch, Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 960.
- 135 Ivan Hirst an Rudolf Brörmann vom 4.10.1945 (UVW, Z 69, Nr. 130).
- 136 Ivan Hirst an OC 111 Military Government Det. vom 16.10.1945 (ebd.); siehe auch Udo Riechert: Neubeginn im Schatten der NS-Tyrannie. Gewerkschaften und Betriebsräte in Braunschweig und Wolfsburg in den ersten Nachkriegsjahren, Braunschweig 1987, S. 222ff.; siehe auch Anja Ingenbleek: Die britische Gewerkschaftspolitik in der britischen Besatzungszone 1945–1949, Essen 2010, S. 215ff..
- 137 Niederschrift von Personalleiter Goransch über die am 18.12.1947 betreffend Einsetzung eines Arbeitsdirektors in der Werkleitung stattgefundene Besprechung vom 30.12.1947 (UVW, Z 119, Nr. 3); Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 82 (ebd., Z 300, Nr. 33).
- 138 Ebd., S. 81ff.; Fragen an Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 17 (StadtA WOB, Historisches Archiv).
- 139 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 142 und 64 (UVW, Z 300, Nr. 33); The Volkswagen Works & No. 2. REME Contract WKSPS, June 1945 to September 1948, S. 9 (UVW, Z 495, Nr. 1);
- 140 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 142f. (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 141 Ivan Hirst an OC 30 Information Control Unit, Hannover vom 12.10.1945 (UVW, Z 69, Nr. 130).
- 142 Erklärung vom 15.10.1945 (UVW, Z 69, Nr. 155).
- 143 Ivan Hirst an Plant Manager vom 4.4.1946 (UVW, Z 69, Nr. 215).
- 144 Ivan Hirst an Plant Manager vom 7.9.1945 (UVW, Z 69, Nr. 130).
- 145 Richter, Change and Continuity, S. 15f..
- 146 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 107 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 147 Property Control Branch, Finance Division, betr. The Volkswagen Complex in Control Under Law 52 (Entwurf) vom Juni 1947, S. 5 und 8f. (PRO, FO 371/65114).
- 148 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 129 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 149 Ebd., S. 68.
- 150 Ivan Hirst an Plant Manager vom 7.9.1945 (UVW, Z 69, Nr. 130).
- 151 Werksbauleitung, Otto, an Werkleitung, Rudolf Brörmann betr. Reparatur und Aufräumung des Werkes vom 27.3.1946 (ebd., Nr. 217); Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 24 (ebd., Z 300, Nr. 33).
- 152 Fragen an Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 10 (StadtA WOB Historisches Archiv); Hirst, British Trusteeship, S. 170; The Volkswagen Works & No. 2. REME Contract WKSPS, June 1945 to September 1948, S. 10 (UVW, Z 495, Nr. 1).
- 153 Ivan Hirst an Plant Manager vom 29.5.1946 (UVW, Z 69, Nr. 215); Ivan Hirst an Works Manager vom 17.6.1946 (ebd.).
- 154 Hirst, British Trusteeship, S. 170; Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 13, 26 und 114 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 155 Ebd., S. 65.
- 156 Minutes of the First Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 21.1.1946, S. 1ff. (PRO, FO 1051/832); Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 3 (StadtA WOB, Historisches Archiv).
- 157 Minutes of the First Meeting of the Board of Control of Volkswagenwerk GmbH vom 21.1.1946 (PRO, FO 1051/832).
- 158 Schreiben Ministry of Defence, UK, vom 31.5.2002 (UVW, Z 495, Nr. 1); Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 3 und 77f. (UVW, Z 300, Nr. 33).

- 159 Turner, British Occupation Policy, S. 188.
- 160 Zu den britischen Produktionsvorgaben siehe etwa Werner Abelshauser: Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland 1945–1980, Frankfurt/M. 1983, S. 35.
- 161 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 79 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 162 Ebd.
- 163 Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 4 und 7 (StadtA WOB, Historisches Archiv).
- 164 Ivan Hirst an Commandement en Chef Français en Allemagne, Baden-Baden vom 18.7.1947 (UVW, Z 69, Nr. 222).
- 165 Ivan Hirst an Ordnance Division HQEUCOM; Volkswagen Spare Parts – Bosch Parts vom 25.11.1948 (UVW, Z 69, Nr. 201).
- 166 Aktenvermerk von Striebig betr. Besprechung bei Major Hirst am 8.4.1947 (UVW, Z 174, Nr. 1237); Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 9f. (StadtA WOB, Historisches Archiv); Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 43f (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 167 Ebd., S. 60 und 84.
- 168 Ebd., S. 63.
- 169 Robert W. Carden: Before Bizonia: Britain's Economic Dilemma in Germany, 1945–46, in: Journal of Contemporary History 14 (1997), Nr. 3, S. 535–555, hier S. 539.
- 170 Monthly Report on Employment and Labour Supply by 914 Mil Gov Det, Lüneburg vom 31.10.1945, S. 1ff. (PRO, FO 1010/118); Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 60f. (UVW, Z 300, Nr. 33); Richter, Change and Continuity, S. 100.
- 171 Kramer, The West German Economy, S. 123ff..
- 172 Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 7 (StadtA WOB, Historisches Archiv); siehe auch Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 85 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 173 Richter, Change and Continuity, S. 38 und 104.
- 174 Ebd., S. 97.
- 175 Ebd., S. 29f. und 90.
- 176 Monthly Report on Employment and Labour Supply by 914 Mil Gov Det, Lüneburg vom 31.10.1945 (PRO, FO 1010/118).
- 177 Ivan Hirst an Arbeitsamt Wolfsburg vom 28.11.1945 (UVW, Z 69, Nr. 130).
- 178 Martin Schwonke/Ulfert Herlyn: Wolfsburg. Soziologische Analyse einer jungen Industriestadt, Stuttgart 1967, S. 30; siehe dazu auch Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 740ff..
- 179 Ivan Hirst an Mil.Gov.Det. 222 Cuxhaven vom 19.11.1945 (UVW, Z 69, Nr. 130).
- 180 Minutes of the Third Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 18.3.1946, S. 4 (PRO, FO 1039/797); siehe auch Mitteilung von Ivan Hirst vom 4.12.1947 (UVW, Z 69, Nr. 216); Minutes of the Second Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 16.2.1946, S. 5 (PRO, FO 1051/832); Minutes of the Fourth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 4.5.1946 (PRO, FO 1039/797); Minutes of the Sixth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 15.7.1946, S. 2f. (ebd.); Minutes of the Fourteenth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 21.7.1947 (PRO, FO 944/196).
- 181 Minutes of the Second Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 16.2.1946, S. 5 (PRO, FO 1051/832).
- 182 Minutes of the Fourth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 4.5.1946 (PRO, FO 1039/797).
- 183 Hermann Münch an Landes-Ernährungsamt vom 22.11.1946 (Entwurf) (UVW, Z 69, Nr. 221).
- 184 Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 3 (StadtA WOB, Historisches Archiv); Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 74 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 185 Ebd., S. 16.
- 186 Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 14 (StadtA WOB, Historisches Archiv).
- 187 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 16f. (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 188 Minutes of the First Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 21.1.1946, Appendix A, S. 1 (PRO, FO 1051/832).
- 189 Minutes of the Second Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 16.2.1946, S. 6 (ebd.); siehe auch Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 14 (StadtA WOB, Historisches Archiv).
- 190 Minutes of the Second Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 16.2.1946, S. 6 (PRO, FO 1051/832).
- 191 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 66 und 108 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 192 Ebd., S. 18.
- 193 Kramer, The West German Economy, S. 54.
- 194 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 63f., 74, 99 u. 141 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 195 Fragen an Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 3 (StadtA WOB, Historisches Archiv); Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 43f. (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 196 Ebd., S. 141.
- 197 Geburtstagsurkunde der Betriebsleitung und Belegschaft für Hirst zum 1.3.1946 (UVW, Z 300, Nr. 102).
- 198 Ivan Hirst an Rudolf Brörmann betr. Volkswagen Produktion März 1946 vom 8.4.1946 mit Anlage des Schreibens aus Minden von Brigadier Galpin, Control General, Mechanical and Engineering Branch vom 30.3.1946 (ebd., Z 69, Nr. 215).
- 199 Kramer, The West German Economy, S. 100ff..
- 200 Ebd., S. 30, 56 und 104.
- 201 Ebd., S. 59f..
- 202 Minutes of the Fourth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 4.5.1946, S. 3 (PRO, FO 1039/797).
- 203 Carden, Before Bizonia, S. 543.
- 204 Vgl. dazu auch Rehfeldt, Betriebsleitung Abtl. L, an Personalleitung, Herrn Huhold betr. Anwesenheitslisten vom 5.4.1946 (UVW, Z 69, Nr. 217); Hermann Münch an Landes-Ernährungsamt betr. Ernährung der Werksangehörigen und ihrer Familien vom 22.11.1946 (Entwurf) (ebd., Nr. 221).
- 205 Carden, Before Bizonia, S. 543.
- 206 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 61 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 207 Hermann Münch an Landes-Ernährungsamt vom 22.11.1946 (Entwurf) (UVW, Z 69, Nr. 221).
- 208 Carden, Before Bizonia, S. 543.
- 209 Barbara Marshall: German Attitudes to British Military Government 1945–47, in: Journal of Contemporary History 15 (1980), Nr. 4, S. 655–681, hier S. 659ff..
- 210 Clark, Hope and Glory, S. 228.
- 211 Marshall, German Attitudes, S. 659.
- 212 Ebd., S. 669f..
- 213 Minutes of the Fourth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 4.5.1946, S. 2 (PRO, FO 1039/797).
- 214 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 17 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 215 Ebd., S. 17 und 108.
- 216 Ebd., S. 80 und 91.
- 217 Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 959.
- 218 Minutes of the Sixth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 15.7.1946, S. 4 (PRO, FO 1039/797); Lupa, Spurwechsel, S. 77f..
- 219 Hirst, British Trusteeship, S. 169f..
- 220 Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 960.
- 221 Wochenbericht der Stadt für den Field Security Reserve Detachment (FSRD) vom 3.–9.2.1946 (StadtA WOB, Historisches Archiv 308).
- 222 Werksbauleitung, Otto, an Werkleitung, Rudolf Brörmann, betr. Reparatur und Aufräumung des Werkes vom 27.3.1946 (UVW, Z 69, Nr. 217); Ivan Hirst an Plant Manager vom 29.5.1946 (UVW, Z 69, Nr. 215).
- 223 Ivan Hirst an Works Manager betr. Clearance of Works Area vom 17.6.1946 (UVW, Z 69, Nr. 215).
- 224 Minutes of the Fifth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 13.6.1946, S. 3 (PRO, FO 1039/797).
- 225 Minutes of the Sixth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 15.7.1946, S. 3 (ebd.).
- 226 Produktionsleitung, Huland, an Generaldirektor Münch betr. Fabrikationsprogramm bis Ende des Jahres 1946 vom 19.9.1946 (UVW, Z 174, Nr. 1237); vgl. zum Problem der Lieferung Hirst an Münch 29.10.1946 (UVW, Z 69, Nr. 215).
- 227 Minutes of the Sixth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 15.7.1946, S. 4 (PRO, FO 1039/797).
- 228 Minutes of the Ninth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 14.10.1946, S. 2 (ebd.).
- 229 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 57 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 230 Ivan Hirst an Plant Manager vom 21.1.1946 (UVW, Z 69, Nr. 130).
- 231 Hirst, British Trusteeship, S. 172; Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 35f. (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 232 Ebd., S. 35.
- 233 Ivan Hirst an Works Manager vom 4.6.1946 (UVW, Z 69, Nr. 215).
- 234 Kundendienstbrief Nr. 13/4 vom 9.7.1946 (UVW, Z 69, Nr. 217).
- 235 Werkleitung, Rudolf Brörmann, an Senior Resident Officer Ivan Hirst betr. Herauspringen des Knopfes zur Betätigung der Hupe vom 26.7.1946 (UVW, Z 69, Nr. 215); Hirst an Plant Manager vom 19.3.1946 (UVW, Z 69, Nr. 130).
- 236 Personalstatistik 1945–1950 (UVW, Z 63, Nr. 28).

- 237 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 65f. (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 238 Ebd., S. 66f..
- 239 Ebd., S. 39.
- 240 Ebd., S. 99f..
- 241 Ebd., S. 100.
- 242 The Volkswagen Works & No. 2. REME Contract WKSPS, June 1945 to September 1948, S. 11 (UVW, Z 495, Nr. 1).
- 243 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 39 und S. 65f. (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 244 Mitteilung von Ivan Hirsts vom 4.12.1947 (UVW, Z 69, Nr. 216), Ivan Hirst an Generaldirektor vom 8.1.1948 (UVW, Z 69, Nr. 201).
- 245 Clarke, Hope and Glory, S. 227ff..
- 246 Minutes of the Eighth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 12.9.1946, S. 3 (PRO, FO 943/215).
- 247 Kramer, The West German Economy, S. 66f..
- 248 Schreiben Ministry of Defence, UK, vom 31.5.2002 (UVW, Z 495, Nr. 1).
- 249 Bis Februar 1947 hatte Major Alisdair McInnes diesen Posten inne, siehe The Volkswagen Works & No. 2. REME Contract WKSPS, June 1945 to September 1948, S. 9 (UVW, Z 495, Nr. 1).
- 250 Minutes of the Eleventh Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 6.12.1946, S. 2f. (PRO, FO 1039/797).
- 251 Ebd., Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 71f. (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 252 Ebd., S. 61.
- 253 Kramer, The West German Economy, S. 92.
- 254 Minutes of the Thirteenth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 14.3.1947, S. 2 (PRO, FO 943/860); siehe auch Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 53 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 255 Mommsen/Grieger, Das Volkswagenwerk, S. 962f.; noch Ende 1947 sprachen die Briten von der „Unehrlichkeit des deutschen Managements“, Minutes of the Seventeenth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 30.9.1947, S. 2 (PRO, FO 944/196).
- 256 The Craftsman, The Magazine of the Royal Electrical and Mechanical Engineer and REME Association 56 (2000), No. 8, S. 302.
- 257 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 61 u. 71f. (UVW, Z 300, Nr. 33). Erst ab dem 1. Dezember 1947 war Hirst wieder „Senior Resident Officer“ für das Board of Control, bis dahin hatte Neal diesen Rang inne; Ivan Hirst an General Manager vom 2.12.1947 (UVW, Z 69, Nr. 216).
- 258 Vermerk von Karl Heinz Striebig betr. Besprechung über Abstellen der Fahrzeuge bei Herrn Major Hirst vom 24.2.1947 (ebd., Z 174, Nr. 1237).
- 259 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 84 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 260 Ebd., S. 19f..
- 261 Aktenvermerk von Karl Heinz Striebig betr. Sitzung bei Major Hirst am 31.7.1947 vom 1.8.1947 (ebd.).
- 262 Minutes of the Fourteenth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 21.7.1947, S. 3 (PRO, FO 944/196).
- 263 Wolfgang Jacobmeyer: Vom Zwangsarbeiter zum Heimatlosen Ausländer. Die Displaced Persons in Westdeutschland 1945–1951, Göttingen 1985, S. 159ff..
- 264 Major Hirst an Comdt 6 DPACS Wolfsburg vom 27.12.1947 (UVW, Z 495, Nr. 1).
- 265 Niederschrift von Herrn Dreyer über die am 22.4.1947 beim Landesarbeitsamt Hannover stattgefundene Besprechung betreffend Arbeitskräftebedarf des Volkswagenwerkes (UVW, Z 69, Nr. 231).
- 266 Minutes of the Eighth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 12.9.1946, S. 2 (PRO, FO 943/215).
- 267 Siehe etwa die kenntnisreiche, in Wolfsburg entstandene 800-seitige Studie von Hermann Münch: Böhmische Tragödie. Das Schicksal Mitteleuropas im Lichte der tschechischen Frage, Braun-schweig; Berlin; Hamburg 1949.
- 268 Fragen an Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 4 (StadtA WOB, Historisches Archiv).
- 269 Ivan Hirst an Hermann Münch betr. Volkswagen production – quality vom 4.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 203); Ivan Hirst an Hermann Münch vom 13.11.1947 (ebd., Nr. 222).
- 270 Aktenvermerk von Karl Heinz Striebig über die Besprechung bei Major Hirst betr. Zustand der Teile im Kundendienstlager vom 5.3.1947 (ebd., Z 174, Nr. 1237); Aktenvermerk von Karl Heinz Striebig über die Besprechung bei Major Hirst vom 5.3.1947 (ebd.); Hirst an Works Manager betr. VWW building repair projects 1947 vom 15.3.1947 (UVW, Z 174, Nr. 2022).
- 271 Ivan Hirst an Generaldirektor Hermann Münch vom 12.12.1947 (ebd., Z 69, Nr. 203).
- 272 The Volkswagen Works & No. 2. REME Contract WKSPS, June 1945 to September 1948, S. 11 (UVW, Z 495, Nr. 1); Auskunft Irmgard Keller vom 13.11.2001.
- 273 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 39 und 84 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 274 Fragen an Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 3 (StadtA WOB, Historisches Archiv).
- 275 Ebd., S. 4.
- 276 Rede George C. Marshalls vom 5.6.1947, in: Richard T. Griffiths (Hg.): Explorations in OEEC History, Paris 1997, S. 257–259; siehe auch Axel Lehmann: Der Marshall-Plan und das neue Deutschland. Die Folgen amerikanischer Besatzungspolitik in den Westzonen, Münster; New York; München; Berlin 2000; Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Hg.): 50 Jahre Marshall-Plan. Wissenschaftliches Symposium am 5. Juni 1997, Berlin 1997; Gerd Hardach: Der Marshall-Plan. Auslandshilfe und Wiederaufbau in Westdeutschland 1948–1952, München 1994.
- 277 Kramer, The West German Economy, S. 65 u. 67.
- 278 Minutes of Volkswagenwerk Board of Control, Special Meeting held at Melitta House, CCG Minden vom 16.6.1947, S. 2f. (PRO, FO 1046/193).
- 279 Aktennotiz von Karl Heinz Striebig betr. Sitzung bei Major Hirst vom 23.7.1947 (UVW, Z 174, Nr. 1237).
- 280 Minutes of the Fifteenth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 1.8.1947, S. 1f. (PRO, FO 944/196); Minutes of the Sixteenth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 13.8.1947, S. 2 (ebd.).
- 281 Report Property Control Branch, Finance Division, HQ, CCG (BE), Berlin to Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH, betr. The Volkswagenwerk Complex – Statement to the Board of Control vom August 1947, S. 4 (ebd.).
- 282 Aktenvermerk von Karl Heinz Striebig betr. Unterrichtung durch Major Hirst am 22.3.1947 vom 24.3.1947, S. 1 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 283 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 55 (ebd., Z 300, Nr. 33).
- 284 Verkauf, K. Th. Martens, betr. Lagerbericht für den Monat März 1947 vom 9.4.1947 (UVW, Z 69, Nr. 149); Verkauf, K. Th. Martens, betr. Lagerbericht für den Monat Mai 1947 vom 14.6.1947 (ebd.).
- 285 Verkauf, K. Th. Martens, betr. Befundbericht über angelieferte Neufahrzeuge in der Zeit vom 11.–30.11.1946 vom 5.12.1946 (ebd.); Bericht des Haupttreuhänders vom 31.12.1947 (UVW, Z 69, Nr. 196).
- 286 Inspektion an Münch vom 30.12.1946 (UVW, Z 69, Nr. 149); K. Th. Martens, betr. Lagerbericht für den Monat Juni 1947 vom 11.7.1947 (UVW, Z 69, Nr. 149).
- 287 Aktenvermerk von Karl Heinz Striebig betr. Besprechung über Abstellen der Fahrzeuge bei Herrn Major Hirst vom 24.2.1947 (UVW, Z 174, Nr. 1237); siehe auch Hirst an DEM, HQ BAOR vom 10.7.1948 (UVW, Z 69, Nr. 203).
- 288 Ivan Hirst an Steinmeier im März 1947 (UVW, Z 69, Nr. 203).
- 289 Minutes of the Thirteenth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 14.3.1947, S. 5 (PRO, FO 1039/797).
- 290 Aktenvermerk von Karl Heinz Striebig über Besprechung bei Major Hirst am 4.3.1947 betr. Zustand der Teile im Kundendienstlager vom 5.3.1947 (UVW, Z 174, Nr. 1237). Aktenvermerk von Karl Heinz Striebig über Besprechung bei Major Hirst vom 6.3.1947 (ebd.).
- 291 L. Kemmler an britische Werksleitung vom 9.8.1947 (UVW, Z 69, Nr. 150).
- 292 Ivan Hirst an Generaldirektor Hermann Münch vom 4.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 203).
- 293 Inspektion, Helmut Orlich, an Hermann Münch betr. Lackiererei vom 8.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 196); Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 294 Ivan Hirst an Service Manager vom 1.8.1947 (UVW, Z 69, Nr. 195).
- 295 Ivan Hirst an Commercial Manager vom 12.5.1947 (ebd.).
- 296 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 145 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 297 Karl Heinz Striebig und Herr Tacke an Ivan Hirst und F.T. Neal betr. Improvements in Volkswagen Type 11 vom 26.6.1947 (UVW, Z 69, Nr. 196).
- 298 Ivan Hirst an General Manager vom 31.7.1947 (UVW, Z 69, Nr. 216).
- 299 Aktenvermerk von Karl Heinz Striebig über die Sitzung bei Major Hirst am 11.8.1947 betr. Lieferprogramm vom 11.8.1947 (UVW, Z 174, Nr. 1237).
- 300 Ivan Hirst betr. Exposé über die auf dem Salon de l'Automobile, Paris, Oktober 47 gezeigten kontinentalen Kleinwagen (27.–31.10.1947) vom 2.11.1947 (UVW, Z 69, Nr. 216).
- 301 Minutes of the Sixteenth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 13.8.1947, S. 3 (PRO, FO 944/196).
- 302 Ivan Hirst an Treuhänder und Generaldirektor betr. Export nach der Schweiz vom 18.8.1947 (UVW, Z 69, Nr. 203).
- 303 Fragen an Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 12 (StadtA WOB, Historisches Archiv).
- 304 Aktenvermerk von Karl Heinz Striebig über die Sitzung bei Major Hirst am 11.8.1947 betr. Lieferprogramm vom 11.8.1947 (UVW, Z 174, Nr. 1237); HQ Bipartite Economic Control Group, Minden an V.A.W. Main Dept. „F“ betr. Planning for future production of Volkswagen vom 11.8.1947 (UVW, Z 69, Nr. 216).
- 305 Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 7 (StadtA WOB, Historisches Archiv).
- 306 Minutes of the Fifteenth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 1.8.1947, S. 1f. (PRO, FO 944/196).

- 307 Minutes of the Seventeenth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 30.9.1947, S. 2 (ebd.).
- 308 Ivan Hirst an Generaldirektor betr. VW-Produktion und Zuteilung vom 5.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 222).
- 309 Ivan Hirst an VWW Leitung vom 11.9.1947 (UVW, Z 69, Nr. 196); siehe dazu auch Anordnung vom 1.8.1947 (UVW, Z 69, Nr. 195); Ivan Hirst an Hermann Münch vom 4.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 203); Ivan Hirst an Hermann Münch vom 12.12.1947 (ebd.).
- 310 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 70 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 311 Ivan Hirst an VWW Leitung vom 11.9.1947 (UVW, Z 69, Nr. 196).
- 312 Ivan Hirst an Hermann Münch vom 13.11.1947 (UVW, Z 69, Nr. 222).
- 313 Zu Nordhoff vor seiner Zeit bei Volkswagen siehe Heidrun Edelmann: Heinrich Nordhoff. Ein deutscher Manager in der Automobilindustrie, in: Paul Erker/Toni Pierenkemper (Hg.): Deutsche Unternehmer zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau: Studien zur Erfahrungsbildung von Industriellen, München 1998, S. 19–53, hier S. 19ff.; dies.: Heinz Nordhoff und Volkswagen. Ein deutscher Unternehmer im amerikanischen Jahrhundert, Göttingen 2003, insb. S. 9ff..
- 314 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 12 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 315 Ebd., S. 133.
- 316 Ebd., S. 71.
- 317 Ebd., S. 70f..
- 318 Minutes of the Eighteenth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 7.11.1947, S. 2 (PRO, FO 944/196).
- 319 Board of Control an Generaldirektor und Haupttreuhänder Hermann Münch vom 26.11.1947 (PRO, FO 1046/194).
- 320 Minutes of the Nineteenth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 16.12.1947, S. 2 (PRO, FO 944/196).
- 321 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 70 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 322 Minutes of the Twenty Second Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 16.3.1948, S. 3f. (PRO, FO 944/196).
- 323 Col. Charles Radclyffe an Dipl. Ing. Heinrich Nordhoff vom 7.11.1947 (PRO, FO 1046/194).
- 324 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 119ff. (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 325 Interview mit Herbert Schick vom 5.2.2002 (UVW, Z 495, Nr. 1).
- 326 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 118ff. und 132 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 327 Charles Radclyffe an Heinrich Nordhoff vom 7.11.1947 (PRO, FO 1046/194).
- 328 Interview mit Herbert Schick vom 5.2.2002 (UVW, Z 495, Nr. 1).
- 329 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 119f. (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 330 Ebd., S. 134.
- 331 Minutes of the Twenty Fourth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 14.5.1948, S. 3 (PRO, FO 1046/194); Richter, Change and Continuity, S. 25ff. und 86; siehe dazu auch Mommsen/Grieger, Das Volkswagenwerk, passim; Alfred D. Chandler: Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism, Cambridge, Mass.; London 1990, S. 14ff..
- 332 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 124 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 333 Kramer, West German Economy, S. 163 u. 167.
- 334 Richter, Change and Continuity, S. 41f. und 104.
- 335 Minutes of the Twenty Ninth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 16.11.1948, S. 1f. (PRO, FO 1036/457).
- 336 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 119 und 121 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 337 Ivan Hirst an Regional Economic Officer vom 8.1.1948 (ebd., Z 174, Nr. 1235); Ivan Hirst an Generaldirektor vom 12.1.1948 (ebd.); Protokoll der Besprechung bei Major Hirst vom 22.1.1948 (ebd., Nr. 1350); Ivan Hirst an Industry Division CCG vom 23.1.1948 (ebd., Nr. 1234), Ivan Hirst an DME vom 10.7.1948 (ebd., Z 69, Nr. 203); Hirst an Generaldirektor vom 28.10.1948 (ebd., Z 174, Nr. 1235); Ivan Hirst betr. Volkswagen Spare Parts – Bosch Parts vom 25.11.1948 (UVW, Z 69, Nr. 201); Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 120 und 123 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 338 Protokoll von C. Nebelung betr. Besprechung über die Senkung der Verwaltungskosten bei Major Hirst am 22.1.1948 vom 23.1.1948 (UVW, Z 174, Nr. 1350); Ivan Hirst an Heinrich Nordhoff vom 14.7.1948 (UVW, Z 69, Nr. 203).
- 339 Ivan Hirst betr. Mitteilung des CCG Board für Volkswagenwerk vom 20.6.1949 (UVW, Z 69, Nr. 201).
- 340 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 83 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 341 Ebd., S. 79f..
- 342 Minutes of the Thirty Fourth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 19.4.1949, S. 3 (PRO, FO 1046/194).
- 343 Heinrich Nordhoff an Ivan Hirst vom 19.4.1949 (UVW, Z 69, Nr. 201).
- 344 Heinrich Nordhoff an Charles Radclyffe vom 3.11.1949 (ebd.).
- 345 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 138 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 346 Auskunft Ingeborg Hocke vom 7.11.2001.
- 347 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 9 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 348 Ebd., S. 6 und 9.
- 349 Zitiert nach Bericht Nr. 2678 des Verbindungsmannes zur englischen Landkommission vom 5.11.1949 (Landesarchiv Schleswig-Holstein, 605/1207).
- 350 Bericht Nr. 2694 des Verbindungsmannes zur englischen Landkommission vom 21.11.1949 (ebd.); siehe dazu Farquharson, British Occupation of Germany, S. 327.
- 351 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 138 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 352 Report of the Regional Commissioner to the Military Governor for the Month of August 1949 (PRO, FO 944/215); Regional Economic Officer – Detailed Duties and Responsibilities, Appendix 3 (PRO, FO 936/781).
- 353 Land Schleswig-Holstein – Industry, Commerce and Fuel & Power, Appendix 18 (ebd.).
- 354 Ebd.
- 355 Wolfgang Benz: Die Gründung der Bundesrepublik. Von der Bizone zum souveränen Staat, München 1994, S. 139.
- 356 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 138 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 357 Kramer, The West German Economy, S. 166.
- 358 Report of the Regional Commissioner to the Military Governor for the Month of August 1949 (PRO, FO 944/215).
- 359 Kramer, The West German Economy, S. 166.
- 360 Ebd., S. 16; Jürgen Jensen (Hg.): Kriegsschauplatz Kiel: Luftbilder der Stadterstörung 1944/45, Neumünster 1995.
- 361 Auskunft Irmgard Keller vom 13.11.2001.
- 362 Ebd.
- 363 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 145 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 364 Ebd., S. 15.
- 365 John E. Farquharson: Governed or Exploited? The British Acquisition of German Technology, 1945–48, in: Journal of Contemporary History 32 (1997), Nr. 1, S. 23–42, hier S. 23f..
- 366 Ivan Hirst an Deputy Regional Economic Officer vom 26.10.1950 (PRO, FO 1014/787).
- 367 Matthias Glaser: Das Militärische Sicherheitsamt der Westalliierten von 1949–1955, Witterschlick; Bonn 1992, S. 35f. und 57f.; MSB – Responsibilities and Stated Functions vom 25.5.1949 (PRO, FO 1074/107); Bundesminister für Wirtschaft Ludwig Erhard an Ministerpräsidenten Bruno Diekmann vom 19.6.1950 (Landesarchiv Schleswig-Holstein, 605/625); United Kingdom Element, Industrial Division, MSB an UK Commissioner, MSB vom 17.12.1949 (PRO, FO 1074/107); Private Office of Land Commissioner, Düsseldorf vom 5.5.1950 (PRO, FO 1974/196); zum Aufbau der MSB und ihrer Aufgaben siehe Commission Minutes der MSB vom 9.11.1954 (PRO, FO 371/109624); siehe dazu auch Adolf M. Birke (Hg.): Akten der britischen Militärregierung in Deutschland. Sachinventar 1945–1955, München; New Providence; London; Paris 1993, S. XVff..
- 368 Glaser, Militärische Sicherheitsamt, S. 61.
- 369 Ivan Hirst an Deputy Regional Economic Officer vom 26.10.1950 (PRO, FO 1014/787).
- 370 Glaser, Militärische Sicherheitsamt, S. 183.
- 371 Ivan Hirst an Secretariat, Military Security Board vom 17.8.1951 (Landesarchiv Schleswig-Holstein, 691/21420); Mech. Eng. Branch Hamburg/Kiel, Ivan Hirst an Herrn Hans Kinder vom 30.10.1951 (ebd.); Ivan Hirst an Herrn Günter Riegel vom 19.7.1952 (ebd.).
- 372 Siehe dazu etwa Vermerk Gewerbliche Wirtschaft, Kiel, Petersen, vom 5.5.1953 (ebd.); Minutes of the Hansestadt Hamburg Security Panel vom 29.11.1950 (PRO, FO 1014/209); Ivan Hirst an Gebrüder Rademacher vom 26.11.1953 (Landesarchiv Schleswig-Holstein, 691/21420).
- 373 Ivan Hirst an Secretariat, Military Security Board vom 17.8.1951 (ebd.); License Nr. 1991 vom 3.10.1951 (ebd.); zum Prozedere der Lizenzvergabe MSB siehe Committee of Deputies vom 11.12.1953 (PRO, FO 1074/106).
- 374 Auskunft Irmgard Keller vom 13.11.2001. Siehe auch Minutes of the Hansestadt Hamburg Security Panel vom 29.11.1950 (PRO, FO 1014/209).
- 375 Kramer, West German Economy, S. 166.
- 376 Ivan Hirst an Deputy Regional Economic Officer vom 26.10.1950, S. 1 (PRO, FO 1014/787).
- 377 Konrad Adenauer an High Commissioner vom 20.12.1950 (PRO, FO 371/93988). Das von Adenauer beigefügte Memorandum wurde auch dem MSB zur Kenntnis gegeben, siehe dazu MSB, Revision of the Prohibited and Limited Industries Agreement vom 9.1.1951 (PRO, FO 371/93988); Glaser, Militärische Sicherheitsamt, S. 266f..
- 378 Abelshauer, Wirtschaftsgeschichte, S. 67ff..
- 379 Benz, Gründung der Bundesrepublik, S. 140f..
- 380 Henning Köhler: Adenauer. Eine politische Biographie, Bd. 2, Frankfurt am Main 1997, S. 82f..
- 381 Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14.7.1950, zitiert nach Benz, Gründung der Bundesrepublik, S. 141.

- 382 Auskunft Irmgard Keller vom 13.11.2001.
 383 Ebd.; Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 62 (UVW, Z 300, Nr. 33).
 384 Auskunft Irmgard Keller vom 13.11.2001.
 385 Glaser, Militärische Sicherheitsamt, S. 199ff. und 264ff..
 386 Ivan Hirst an Secretariat, Military Security Board vom 17.8.1951 (Landesarchiv Schleswig-Holstein, 691/21420); Mech. Eng. Branch Hamburg/Kiel, Ivan Hirst, an Herrn Hans Kinder vom 30.10.1951 (ebd.).
 387 MSB Industry Branch, Ivan Hirst, an Gebrüder Rademacher vom 26.11.1953 (ebd.); MSB Industry Branch, Ivan Hirst an Brigadier Harvey vom 10.11.1954 (PRO, FO 1074/73), siehe dazu Birke, Akten der britischen Militärregierung, S. XVff..
 388 MSB – Responsibilities and Stated Functions, vom 25.5.1949 (PRO, FO 1074/107).
 389 Glaser, Militärische Sicherheitsamt, S. 130.
 390 Ebd., S. 293 und 316; Akten der britischen Militärregierung, S. XVff..
 391 Chief Administrative Officer, Staff-confidential vom 27.1.1954 (PRO, FO 936/873).
 392 Ebd.
 393 Ebd., Appendix C; Glaser, Militärische Sicherheitsamt, S. 294; Ivan Hirst, MSB, an Brigadier Harvey vom 10.11.1954 (PRO, FO 1074/73).
 394 Ivan Hirst an Heinrich Nordhoff vom 5.6.1952 (UVW, Z 263, Nr. 231); Heinrich Nordhoff an Ivan Hirst vom 16.6.1952 (ebd.); Ivan Hirst an Heinrich Nordhoff vom 23.6.1952 (ebd.).
 395 Auskunft Irmgard Keller vom 13.11.2001.
 396 Farquharson, British Occupation of Germany, S. 332.
 397 Auskunft Irmgard Keller vom 13.11.2001.
 398 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 122 (UVW, Z 300, Nr. 33); Ivan Hirst an Heinrich Nordhoff vom 11.5.1955 (UVW, Z 263, Nr. 246); Heinrich Nordhoff an Ivan Hirst vom 18.5.1955 (ebd.); Ivan Hirst an Heinrich Nordhoff vom 8.6.1955 (ebd.); Ivan Hirst an Heinrich Nordhoff vom 10.8.1955 (ebd.).
 399 „Germany. The Fabulous Recovery“, Time Magazine vom 15.2.1954.
 400 Protokoll der Betriebsversammlung vom 23.12.1949 (UVW, Z 119, Nr. 5); siehe dazu auch Richter, Change and Continuity, S. 67ff..
 401 Interview mit Herbert Schick vom 5.2.2002 (UVW, Z 495, Nr. 1).
 402 Auskunft Irmgard Keller vom 13.11.2001; Ivan Hirst an Heinrich Nordhoff vom 11.5.1955 (UVW, Z. 263, Nr. 246).
 403 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 136 (UVW, Z 300, Nr. 33).
 404 Rede „Der Mensch im Betrieb“ von Heinrich Nordhoff in Zürich 1954 (UVW, Z 174, Nr. 1224).
 405 Simon Parkinson an Ralf Richter vom 4.12.2001 (UVW, Z 495, Nr. 1).
 406 Clarke, Hope and Glory, S. 256; Neidhart: Geschichte Englands, S. 191.
 407 Alexander Cairncross: Economic Policy and Performance, 1945–1964, in: Roderick Floud/Donald McCloskey (Hg.): The Economic History of Britain Since 1700, Bd. 3, S. 32–36; Stephen Broadberry: Employment and Unemployment, in: ebd., S. 195–220; Catherine R. Schenk: Austerity and Boom, in: Paul Johnson (Hg.): Twentieth Century Britain: Economic, Social and Cultural Change, London; New York 1994, S. 300–319, hier S. 314ff.; Rodney Lowe: Postwar Welfare, in: ebd., S. 356–373.
 408 Whitwam, Book of Family Hirst, Kap. „Fred and Florence Hirst“.
 409 <http://www.belfastcity.gov.uk/heritage/nes/HarryFerguson.asp>, <http://www.irsa.ie/>, <http://irelandseye.com/aarticles/history/people/whoswho/ferguson.shtm>.
 410 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 8 (UVW, Z 300, Nr. 33).
 411 Auskunft Irmgard Keller vom 13.11.2001.
 412 Simon Parkinson an Ralf Richter vom 4.12.2001 (UVW, Z 495, Nr. 1); Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 8f (UVW, Z 300, Nr. 33).
 413 Ebd.
 414 Whitwam, Book of Family Hirst, Kap. „Ivan and Marjorie Hirst“.
 415 Dorothy Holdsworth an Ralf Richter vom 28.2.2002 (UVW, Z 495, Nr. 1).
 416 Daniel Barbezat: The Marshall Plan and the Origin of the OEEC, in: Griffiths, Explorations, S. 33–45, hier S. 33.
 417 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 9 (UVW, Z 300, Nr. 33).
 418 Auskunft Irmgard Keller vom 13.11.2001.
 419 François Caron: An Economic History of Modern France, London 1979, S. 309ff.; David S. Landes: The Wealth and Poverty of Nations. Why Some Are So Rich and Some So Poor, London 1998, S. 468f..
 420 Auskunft Irmgard Keller vom 13.11.2001.
 421 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 9 (UVW, Z 300, Nr. 33).
 422 Kales an Ivan Hirst vom 5.11.1959 (UVW, Z. 263, Nr. 281).
 423 Whitwam, Book of Family Hirst, Kap. „Ivan and Marjorie Hirst“.
 424 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 2 (UVW, Z 300, Nr. 33).
 425 Whitwam, Book of Family Hirst, Kap. „Ivan and Marjorie Hirst“.
 426 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 10 (UVW, Z 300, Nr. 33).
 427 Interview mit Herbert Schick vom 5.2.2002 (UVW, Z 495, Nr. 1).
 428 Kurt Lotz an Ivan Hirst vom 18.12.1968 (UVW, Z 263, Nr. 352).
 429 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 86 (UVW, Z 300, Nr. 33).
 430 Watson, The Tame Side Factory, S. 272; Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 2 (UVW, Z 300, Nr. 33).
 431 Whitwam, Book of Family Hirst, Kap. „Ivan and Marjorie Hirst“.
 432 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 10 (UVW, Z 300, Nr. 33).
 433 Siehe etwa Steven Tolliday: Enterprise and State in the West German Wirtschaftswunder: Volkswagen and the Automobile Industrie, 1939–1962, in: Business History Review 69 (1995), Nr. 3, S. 273–350; Volker Wellhöner: „Wirtschaftswunder“ – Weltmarkt – Westdeutscher Fordismus. Der Fall Volkswagen, Münster 1996.

BILDNACHWEIS

Dorothy und Brian Holdsworth (Seite 9, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 101, 114)

Irmgard Keller (Seite 97, 103, 106, 107, 112)

Archives und Museum of Technology der REME, Arborfield (Seite 23, 24, 25, 26, 27, 28), Reproduktion: Tim Andrews

UVW (Titel, Seite 5, 29, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 42, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 53, 57, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 69, 73, 74, 78, 80, 85, 86, 93, 115)

Danksagung

Herzlichen Dank an Dorothy und Brian Holdsworth, Irmgard Keller, Ingeborg Hocke, Ronald Sykes, Steve Whitwam und Simon Parkinson, die mit wertvollen Informationen und Bildern über Ivan Hirst die Publikation bereichert haben.

Dank auch an The National Archives in London (Kew), das Archiv und Museum of Technology der Royal Electrical and Mechanical Engineers in Arborfield, das Record Office des Ministry of Defence in Hayes, das Niedersächsische Hauptstaatsarchiv, das Landesarchiv Schleswig-Holstein, das Staatsarchiv Hamburg, das Wirtschaftsarchiv Baden-Württemberg in Stuttgart-Hohenheim sowie das Institut für Zeitgeschichte und Stadtpräsentation Wolfsburg und die Mitarbeiter der Historischen Kommunikation der Volkswagen Aktiengesellschaft.

Historische Notate

- Heft 1 Klaus Kocks/Hans-Jürgen Uhl
Aus der Geschichte lernen.
Anmerkungen zur Auseinandersetzung von
Belegschaft, Arbeitnehmervertretung, Management
und Unternehmensleitung bei Volkswagen mit der
Zwangsarbeit im Dritten Reich
(vergriffen)
- Heft 2 Markus Lupa
Das Werk der Briten.
Volkswagenwerk und Besatzungsmacht 1945 – 1949
ISBN 978-3-935112-00-0 *(vergriffen)*
- Heft 3 Jürgen Marose
Bilderzyklus „Der bedrohte Mensch“.
Volkswagenwerk und Besatzungsmacht 1945 – 1949
ISBN 3-935112-01-7 *(vergriffen)*
- Heft 4 Jean Baudet
STO à KDF 1943 – 1945.
Die Erinnerungen des Jean Baudet
ISBN 978-3-935112-02-4
- Heft 5 Malte Schumacher/Manfred Grieger
Wasser, Boden, Luft.
Beiträge zur Umweltgeschichte
des Volkswagenwerks Wolfsburg
ISBN 978-3-935112-09-3
- Heft 6 Henk 't Hoen
Zwei Jahre Volkswagenwerk.
Als niederländischer Student im „Arbeitseinsatz“
im Volkswagenwerk von Mai 1943 bis zum Mai 1945
ISBN 978-3-935112-03-1
- Heft 7 **Volkswagen Chronik.**
Der Weg zum Global Player
ISBN 978-3-935112-10-9
- Heft 8 Ralf Richter
Ivan Hirst.
Britischer Offizier und Manager des Volkswagen Aufbaus
ISBN 978-3-935112-12-3

- Heft 9 **Abfahrt ins Ungewisse.**
Drei Polen berichten über ihre Zeit als Zwangsarbeiter
im Volkswagenwerk von Herbst 1942 bis Sommer 1945
ISBN 978-3-935112-17-8
- Heft 10 Manfred Grieger/Dirk Schlöcker
Werkchau 1.
Fotografien aus dem Volkswagenwerk 1948 – 1974
ISBN 978-3-935112-20-8
- Heft 11 **Überleben in Angst.**
Vier Juden berichten über ihre Zeit im
Volkswagenwerk in den Jahren 1943 bis 1945
ISBN 978-3-935112-21-5
- Heft 12 **Olga und Piet.**
Eine Liebe in zwei Diktaturen
ISBN 978-3-935112-23-9
- Heft 13 Ulrike Gutzmann/Markus Lupa
Vom „Vorwerk“ zum FahrWerk.
Eine Standortgeschichte des
Volkswagen Werks Braunschweig
ISBN 978-3-935112-27-7
- Heft 14 **Volkswagen Financial Services AG.**
60 Jahre Bank, Leasing, Versicherung – eine Chronik
ISBN 978-3-935112-36-9 (*vergriffen*)
- Heft 15 Markus Lupa
Spurwechsel auf britischen Befehl.
Der Wandel des Volkswagenwerks zum
Marktunternehmen 1945 – 1949
ISBN 978-3-935112-41-3
- Heft 16 Günter Riederer
Auto-Kino.
Unternehmensfilme von Volkswagen in den
Wirtschaftswunderjahren
ISBN 978-3-935112-39-0

Alle Publikationen stehen zum Download zur Verfügung unter:
http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/the_group/history/publications.html



© Volkswagen Aktiengesellschaft
Historische Kommunikation
Brieffach 1974
38436 Wolfsburg
Deutschland
E-Mail: history@volkswagen.de
Internet: www.volkswagenag.com

