

Reinhard Scheer

Audacia tattica e limiti strategici

REDAZIONE

(TEMPO DI LETTURA: 15 MINUTI)

MAESTRI DEL COMANDO NR. 012 – marzo 2026

I contributi sono diretta responsabilità degli autori e ne rispecchiano le idee personali. Le foto presenti in questo commento sono state di massima prese dal web, citandone sempre la fonte. Se qualcuno dovesse ritenere necessario rimuoverle o modificarne gli autori, può contattarci sul sito cesmar.it e sarà prontamente accontentato. La riproduzione, totale o parziale, è autorizzata a condizione di citare la fonte.



Credits: Genspark per CESMAR

Introduzione

Il primo Novecento rappresenta uno dei periodi più convulsi e pieni di trasformazioni della storia militare mondiale. Tra il 1914 e il 1918, la Grande Guerra ridisegnò non soltanto la mappa politica dell'Europa, ma rivoluzionò profondamente i metodi di combattimento, imponendo alle forze armate di tutti i Paesi coinvolti una rapidissima evoluzione tecnologica, dottrinale e organizzativa. In questo contesto di mutamento accelerato, la guerra navale subì forse le trasformazioni più radicali: il passaggio dalle navi a vela e dai monitors dell'epoca

vittoriana alle dreadnought e ai sommergibili segnò una discontinuità epocale, rendendo obsolete in pochi anni intere tradizioni di tattica e strategia marittima.

Reinhard Scheer (1863–1928) emerge come una delle figure più significative e controverse di questo periodo, incarnazione vivente delle tensioni tra audacia tattica e limiti strategici propri della *Kaiserliche Marine*.

Entrato nella marina imperiale tedesca nel 1879, all'età di soli quindici anni, Scheer percorse i gradi della gerarchia militare con determinazione e competenza tecnica, specializzandosi in artiglieria navale e siluri — le armi che avrebbero definito il combattimento moderno in mare. Nel gennaio 1916, alla vigilia degli eventi che avrebbero segnato il culmine della sua carriera, ricevette il comando supremo della *Hochseeflotte*, la Flotta d'Alto Mare tedesca, assumendo la responsabilità di sfidare la supremazia navale britannica con una forza numericamente inferiore.

Il suo nome è indissolubilmente legato alla Battaglia dello Jutland del 31 maggio 1916, l'unico grande scontro di superficie della Prima Guerra Mondiale, nel quale condusse la flotta tedesca in condizioni di inferiorità numerica, riuscendo a evitare la distruzione attraverso manovre tattiche di straordinaria complessità. Dopo la guerra, divenne il principale sostenitore della guerra sottomarina senza restrizioni, una scelta che rivelò sia il suo realismo navale sia i limiti della sua comprensione politica. La sua vita si chiuse nel 1928, prima che potesse incontrare il suo antico avversario, l'ammiraglio britannico Jellicoe, lasciando in eredità una figura complessa e affascinante, oggetto di studio per storici e studiosi di leadership militare.

Cenni biografici

La carriera di Scheer si costruì attraverso decenni di servizio meticoloso e di progressione nelle specialità tecniche più avanzate della marina imperiale. La sua formazione nell'artiglieria navale e nei siluri lo pose al centro delle trasformazioni che stavano rivoluzionando la guerra in mare, e a differenza di molti suoi coetanei, Scheer non si accontentò di padroneggiare le tecniche esistenti: partecipò attivamente allo sviluppo di nuove dottrine tattiche, dimostrando fin dagli inizi quella propensione all'innovazione che avrebbe caratterizzato l'intero suo percorso professionale. La sua progressione attraverso i comandi — dagli incrociatori alle grandi navi da battaglia — culminò nel 1913 con la nomina a comandante della III Squadra da Battaglia, posizione che segnalava il riconoscimento ufficiale della sua eccellenza operativa.

Con l'inizio della guerra nell'agosto 1914, la Hochseeflotte si trovò in una condizione paradossale: potente sul piano tecnico, ma costretta a una sostanziale inattività strategica dalla superiorità numerica britannica e dalle direttive cautelative della corte dell'Imperatore (*Kaiserhof*). I predecessori di Scheer, gli ammiragli von Ingenohl e von Pohl, avevano gestito la flotta come uno strumento di deterrenza passiva (*Fleet in Being*), evitando qualsiasi rischio che potesse compromettere questa preziosa forza. Il risultato fu una progressiva erosione del morale e della preparazione operativa, una flotta frustrata che attendeva un combattimento che le veniva sistematicamente negato.

Quando nel gennaio 1916 Scheer assunse il comando supremo, portò con sé una visione radicalmente diversa. Le sue *Linee Guida per la Guerra Marittima nel Mare del Nord*, redatte nei primissimi mesi del suo comando, formalizzarono una strategia offensiva articolata: incursioni sistematiche sulla costa inglese per provocare reazioni britanniche, sbarramenti di mine, attacchi coordinati dei sommergibili, e azioni di superficie mirate a ridurre progressivamente il vantaggio numerico della Grand Fleet. Questa dottrina rifletteva la sua lucida consapevolezza dei limiti della flotta tedesca — incapace di vincere uno scontro frontale con le forze britanniche — e la sua altrettanto lucida convinzione che l'erosione graduale della superiorità avversaria fosse la sola strategia praticabile.

Il banco di prova definitivo giunse il 31 maggio 1916. Il piano originario prevedeva un'incursione contro Sunderland, sulla costa nord-est inglese, per attirare unità britanniche in una trappola preparata con sommergibili e mine. Le condizioni meteorologiche sfavorevoli costrinsero a modificare l'operazione, trasformandola in una sortita verso lo Skagerrak. Ciò che Scheer non sapeva era che i britannici avevano decifrato i codici tedeschi attraverso il celebre Room 40 dell'Ammiragliato, e che l'intera Grand Fleet, guidata dall'ammiraglio Jellicoe, stava già salpando per intercettarlo. Lo scontro che ne derivò fu il più grande combattimento navale della storia fino a quel momento.

Il primo contatto avvenne nel tardo pomeriggio, quando le forze avanzate di Beatty ingaggiarono le navi da battaglia di Hipper, il comandante in seconda di Scheer. Le fasi iniziali furono favorevoli ai tedeschi: la

superiore tecnica di controllo del tiro e la qualità dell'artiglieria navale tedesca inflissero perdite significative agli incrociatori da battaglia britannici. Tuttavia, quando Scheer si rese conto che stava conducendo la sua flotta direttamente verso la Grand Fleet schierata in formazione di combattimento — in una posizione di assoluta inferiorità tattica — la sua reazione fu quella di un comandante di prima classe: ordinò una virata di 180° gradi (in tedesco di sedici punti o *Gefechtskehrtwendung*), una manovra di inversione di rotta simultanea dell'intera flotta che, eseguita sotto il fuoco nemico, permise alla *Hochseeflotte* di evitare di cadere nella morsa britannica.

La controversia maggiore riguarda la successiva decisione di virare nuovamente verso il nemico, riportando la flotta nella stessa situazione di pericolo da cui si era appena sottratta. Le spiegazioni fornite da Scheer nelle sue memorie risultano poco convincenti, e gli storici hanno proposto interpretazioni diverse: un tentativo deliberato di infliggere danni alla Grand Fleet approfittando della confusione, un errore di valutazione della situazione, o una scelta disperata per aprirsi un varco verso i porti tedeschi. Ciò che è certo è che Scheer riuscì nuovamente a estrarre la flotta dalla morsa attraverso un'altra virata d'emergenza, protetta da una cortina di siluri e di fumo, e che nel corso della notte riuscì a rompere il blocco britannico, riportando la *Hochseeflotte* nei porti tedeschi.

Sul piano strettamente tattico, lo Jutland fu un successo tedesco: le perdite britanniche in termini di tonnellaggio e vite umane superarono quelle tedesche. Sul piano strategico, tuttavia, la supremazia britannica nel Mare del Nord rimase intatta, e la *Hochseeflotte* non intraprese mai più una grande azione offensiva. Questa consapevolezza spinse Scheer a diventare il più convinto sostenitore della guerra sottomarina senza restrizioni. Se la flotta di superficie non poteva spezzare il blocco britannico, forse i sommergibili potevano strangolare economicamente il Regno Unito. La decisione, adottata nel febbraio 1917, portò nel giro di pochi mesi all'ingresso degli Stati Uniti nella guerra, accelerando drammaticamente la sconfitta tedesca. Scheer, nominato Capo di Stato Maggiore della Marina nell'agosto 1918, pianificò fino all'ultimo un'audace sortita finale, vanificata dagli ammutinamenti che sconvolsero la flotta nell'ottobre 1918.

Virtù umane e navali

Dedizione

Il profilo di Scheer è attraversato da cima a fondo da un senso del servizio totale e incondizionato. Entrare in marina a quindici anni, percorrere quarant'anni di carriera attraverso le trasformazioni tecnologiche più radicali della storia navale moderna, mantenere un impegno professionale ininterrotto fino all'ultimo giorno della guerra: questi dati biografici descrivono un uomo per il quale il servizio alla marina e alla patria non era un obbligo esterno ma una vocazione interiore. La sua dedizione si manifestava nel rigore con cui esigeva da sé stesso gli stessi standard altissimi che imponeva ai subordinati, nella presenza fisica in prima linea durante le operazioni più rischiose, nella capacità di mantenere lucidità e determinazione anche nelle situazioni di massima pressione. La sua resistenza fisica e psicologica emergeva con particolare chiarezza durante le fasi critiche dello Jutland, quando si trattò di prendere decisioni immediate e complesse sotto il fuoco nemico.

Lealtà e appartenenza

Il rapporto di Scheer con l'obbedienza era complesso e rivelatore. All'interno della struttura gerarchica della marina, egli fu un ufficiale disciplinato che rispettò sempre formalmente la catena di comando. Tuttavia, la sua nomina al comando della *Hochseeflotte* segnò una rottura sostanziale con la filosofia dei predecessori: pur restando formalmente fedele alle direttive dell'alto comando, Scheer interpretò in senso espansivo i margini della propria autonomia tattica, trasformando la flotta da strumento di deterrenza passiva in forza offensiva. Questa tensione tra obbedienza formale e autonomia sostanziale rifletteva una lealtà che non era cieca deferenza ma adesione convinta alla missione che riteneva giusta per la patria. La fratellanza e lo spirito di corpo che coltivò all'interno della *Hochseeflotte* costituirono uno dei principali fattori che mantennero la coesione della forza navale durante anni di frustrante inattività. Il suo soprannome 'Sic 'em'¹ testimoniava una leadership che si nutriva di energia condivisa, di senso comune della missione, di orgoglio collettivo nell'appartenere a una forza d'élite.

¹ Rappresenta un comando abbreviato derivato dall'inglese "*Seek them*" (scovali/azzannali). È il classico ordine che si dà a un cane da guardia o da caccia per spingerlo all'attacco o all'inseguimento di qualcuno o qualcosa. (N.d.A.)

Appartenenza

Il concetto di patria e onore guidò ogni decisione di Scheer, configurando un etos militare che trascendeva gli interessi personali o di parte. La fratellanza d'armi che egli seppe instillare nella *Hochseeflotte* non si fondava su legami emotivi superficiali, ma sulla condivisione di standard professionali elevati e sulla fiducia reciproca nelle capacità di ciascun membro dell'equipaggio. Lo spirito di corpo che caratterizzò il comando di Scheer era il risultato di un'attenta costruzione basata sull'esempio personale e sulla coerenza tra parole e azioni. I marinai tedeschi sotto il suo comando svilupparono un senso di appartenenza e di orgoglio che permise alla flotta di superare le frustrazioni del blocco britannico e le delusioni delle operazioni mancate. Questo spirito di corpo emerse con particolare chiarezza durante la Battaglia dello Jutland, quando gli equipaggi dimostrarono un'efficienza e una determinazione che sorpresero gli stessi avversari britannici.

Autorevolezza

L'autorevolezza di Scheer era di natura fondamentalmente tecnica e meritocratica. A differenza di molti comandanti della sua epoca, che fondavano il proprio ascendente sull'autorità gerarchica o sulla nascita aristocratica, Scheer guadagnò il rispetto dei subordinati attraverso la competenza dimostrata nel tempo, la conoscenza profonda delle armi e delle tattiche navali, la capacità di prendere decisioni corrette anche in situazioni di estrema complessità. Il soprannome *'uomo con la maschera di ferro'*, attribuitogli per la severità disciplinare, non rimandava a una crudeltà fine a sé stessa, ma all'incarnazione vivente di standard professionali elevatissimi. La sua integrità si manifestava nella coerenza tra i valori proclamati e il comportamento effettivo: esigeva dagli altri esattamente ciò che era disposto a fare in prima persona. Questa congruenza tra parole e azioni costituisce il fondamento di qualsiasi legittimazione autentica, e nel caso di Scheer essa era riconosciuta anche dai suoi critici più severi.

Capacità di giudizio

Il punto di massima espressione delle qualità decisionali di Scheer fu senza dubbio la Battaglia dello Jutland. La virata di 180° ordinata quando la flotta si trovò improvvisamente di fronte alla Grand Fleet schierata rappresenta un capolavoro di giudizio tattico: riconoscere in pochi secondi la gravità della situazione, decidere una manovra di estrema complessità eseguita sotto il fuoco nemico, trasmettere l'ordine con la chiarezza sufficiente perché tutte le navi lo eseguissero simultaneamente — tutto questo richiedeva una combinazione di buon senso, istinto affinato da decenni di pratica, e coraggio fisico e morale di rara qualità. Il coraggio di Scheer non era tuttavia privo di calcolo: era profondamente consapevole dei rischi e li accettava sulla base di una valutazione razionale delle alternative disponibili, non per temerità o incoscienza. Questa integrazione tra istinto e ragione, tra audacia e prudenza, costituisce la cifra più autentica del suo talento militare.

Responsabilità

Il senso di responsabilità di Scheer si esprimeva attraverso una pianificazione operativa meticolosa e innovativa. Le sue *'Linee Guida'* del 1916 non erano semplici ordini operativi, ma una vera e propria dottrina strategica che integrava sinergicamente diverse armi navali: superficie, sommergibili, mine, dirigibili per la ricognizione. Questa capacità di pensiero sistemico rivelava una coscienza professionale matura, consapevole che la responsabilità di un comandante non si esaurisce nel momento del combattimento, ma si estende alla preparazione, alla pianificazione, alla creazione delle condizioni che rendono possibile il successo. La sua onestà intellettuale si manifestava nella disponibilità a riconoscere i limiti della flotta di superficie e a sostenere pubblicamente la guerra sottomarina, una posizione impopolare tra i colleghi più conservatori. Dove questa responsabilità mostrava i suoi limiti era nella valutazione delle conseguenze diplomatiche delle sue scelte: la miopia politica riguardo all'ingresso americano nel conflitto rivelò una coscienza fortemente centrata sulla dimensione militare, meno attenta alle implicazioni geopolitiche più ampie.

Consapevolezza

La consapevolezza di sé di Scheer era caratterizzata da una notevole asimmetria: eccellente sul piano tecnico e tattico, più limitata su quello strategico e politico. La sua lucidità riguardo alle possibilità e ai limiti della marina tedesca era acuta e ben documentata: sapeva che la *Hochseeflotte* non poteva vincere una battaglia decisiva con la Grand Fleet, e adeguò coerentemente la sua strategia a questa consapevolezza. La sua fiducia in sé stesso era robusta ma non cieca: era capace di riconoscere gli errori nelle questioni operative, anche se meno incline a rimettere in discussione le proprie valutazioni strategiche fondamentali. L'umiltà di Scheer era selettiva: nel riconoscimento pubblico dell'impossibilità di vincere la guerra con la sola flotta di superficie vi era un atto di onestà intellettuale raro tra i comandanti militari di qualsiasi epoca; ma nelle sue memorie sullo

Jutland, la difesa delle proprie decisioni controverse mostrava i limiti di una riflessività critica che non sempre riusciva a guardare con occhio distaccato alle proprie scelte più discutibili.

Padronanza

La padronanza di sé di Scheer era proverbiale, e costituisce forse la qualità più universalmente riconosciuta da contemporanei e storici. La sua capacità di mantenere il controllo emotivo durante le fasi più critiche dello Jutland — quando la flotta si trovò in posizioni apparentemente senza via d'uscita — rappresentava non l'assenza di tensione, ma il risultato di una disciplina interiore forgiata in quarant'anni di servizio. Questa freddezza sotto il fuoco permetteva di elaborare informazioni frammentarie, valutare opzioni contrastanti e trasmettere ordini chiari e precisi nel momento in cui ogni esitazione avrebbe potuto essere fatale. L'adattabilità di Scheer si esprimeva nella capacità di improvvisare manovre complesse in condizioni di scarsa visibilità e informazione imperfetta, di modificare piani operativi quando le circostanze cambiavano, di integrare nuove tecnologie e nuove dottrine in un sistema operativo coerente. La sua attitudine all'innovazione era strutturale: fu tra i primi comandanti a comprendere la necessità di coordinare in modo sinergico le diverse armi navali, sviluppando tattiche di integrazione tra flotta di superficie e sommergibili che avrebbero anticipato dottrine operative sviluppate sistematicamente solo nella Seconda Guerra Mondiale.

Motivazione

La motivazione di Scheer era radicalmente orientata al servizio e al successo militare, e si esprimeva attraverso quattro canali principali: un impegno personale totale e ininterrotto; un'iniziativa costante nel proporre e sviluppare nuove soluzioni operative; un ottimismo contagioso che riusciva a trasmettere ai propri subordinati anche nelle situazioni più difficili; e l'esempio personale, la sua partecipazione attiva alla vita della flotta e alle operazioni più rischiose. Questo approccio motivazionale produceva effetti concreti sulla coesione e sulla preparazione della *Hochseeflotte*: la flotta che Scheer ereditò all'inizio del 1916, frustrata da due anni di inattività, recuperò progressivamente spirito combattivo e coesione operativa proprio grazie allo stile di comando del nuovo ammiraglio. La sua leadership era di tipo evolutivo nel senso più preciso del termine: non si limitava a gestire le risorse disponibili, ma elevava gli standard di tutta l'organizzazione attraverso l'aspettativa di eccellenza incarnata nel proprio comportamento quotidiano.

Empatia

L'empatia di Scheer era una qualità concreta ma non sempre visibile, che si manifestava più nelle azioni che nelle parole. La sua attenzione alle condizioni dell'equipaggio, la cura per l'addestramento, la sensibilità ai segnali di deterioramento del morale si traducevano in misure operative concrete piuttosto che in gesti simbolici. La sua dualità caratteriale — gioviale e collegiale con gli ufficiali di fiducia, aspro e intollerante con i 'pessimisti' e gli indecisi — rispecchiava una comprensione selettiva della dimensione umana del comando: capace di creare coesione nella cerchia più stretta, meno efficace nel gestire le sensibilità più delicate o le dinamiche interpersonali complesse. Dove la sua empatia mostrava le carenze più significative era nella consapevolezza politica: la mancata comprensione delle implicazioni diplomatiche della guerra sottomarina senza restrizioni rivelò un limite grave in un comandante che operava al più alto livello strategico, dove le decisioni militari si intrecciano inevitabilmente con la politica internazionale.

Leadership

Le abilità sociali di Scheer erano solide all'interno dell'ambiente navale e più fragili al di fuori di esso. La sua comunicazione era caratterizzata da chiarezza, direzionalità e assenza di fronzoli: efficace nel trasmettere ordini operativi complessi, meno adatta a gestire le sfumature delle relazioni interpersonali o delle negoziazioni politiche. La sua influenza si esercitava primariamente attraverso la competenza dimostrata e la forza del carattere, non attraverso la persuasione retorica o la costruzione di alleanze politiche — il che lo rendeva un interlocutore potente all'interno della comunità navale e un negoziatore meno efficace nei contesti istituzionali più ampi. Le sue relazioni tese con Tirpitz, l'architetto della flotta tedesca, e con alcune autorità politiche riflettevano una tendenza alla brusca franchezza che, se apprezzata dai subordinati come garanzia di autenticità, poteva generare attriti con i pari o i superiori. La gestione dei conflitti era diretta e talvolta sbrigativa: efficacissima nel risolvere problemi operativi, meno adeguata nelle situazioni che richiedevano diplomazia e compromesso prolungato. Questa combinazione di forza e fragilità nelle abilità sociali è tipica di molti comandanti militari di grande talento, e nel caso di Scheer rappresentò sia una risorsa in battaglia sia un limite nella guerra politica che si combatteva a Berlino.

Conclusioni

L'analisi della figura di Reinhard Scheer attraverso i principi della leadership militare restituisce il ritratto di un comandante di straordinaria complessità, i cui pregi e le cui limitazioni si rispecchiano fedelmente nelle fortune e nelle sfortune della Germania imperiale durante la Prima Guerra Mondiale. Scheer fu, senza possibilità di dubbio, un eccezionale comandante tattico: la sua capacità di leggere il combattimento in tempo reale, di adattare manovre complesse alle condizioni mutevoli della battaglia, di mantenere la lucidità decisionale sotto pressione estrema, lo collocano tra i più grandi ammiragli della storia navale moderna. La sua battaglia dello Jutland, pur non essendo la vittoria decisiva che la Germania sperava, fu un capolavoro di tattica navale che tenne a bada la più potente flotta del mondo.

Sul piano dei principi di leadership, Scheer esprimeva al massimo livello le qualità legate alla padronanza di sé, al giudizio e alla decisione, all'autorevolezza fondata sulla competenza, alla motivazione trascinante che elevava gli standard dell'intera organizzazione. La sua dedizione totale al servizio, il coraggio personale, l'innovazione tattica e la capacità di mantenere la coesione della *Hochseeflotte* in condizioni avverse rappresentano doti di rara qualità, che meritano pieno riconoscimento.

Le ombre più profonde emergono nella consapevolezza politica e nella gestione delle dinamiche interpersonali al di fuori della cerchia navale. La miopia riguardo alle conseguenze diplomatiche della guerra sottomarina senza restrizioni — che aprì le porte all'intervento americano, sigillando la sorte della Germania — rivela il limite fondamentale di un ufficiale formatosi in un'istituzione altamente specializzata, abituato a pensare in termini di efficacia militare più che di equilibri geopolitici. La sua empatia selettiva e le abilità sociali piuttosto rigide ne limitarono l'efficacia nei contesti che richiedevano compromesso e negoziazione politica.

In definitiva, Scheer incarna una delle tensioni più profonde della leadership in contesti di guerra totale: la necessità di coniugare l'eccellenza tattica con la visione strategica, il coraggio del campo di battaglia con la saggezza politica, la durezza necessaria al comando con la flessibilità richiesta dalla diplomazia. La sua figura rimane un *case study* fondamentale per chiunque voglia comprendere non solo la storia navale del primo Novecento, ma la natura stessa del comando militare nell'era della guerra industriale: le sue virtù indicano un modello di eccellenza, i suoi limiti ricordano che nessun talento tecnico, per quanto straordinario, è sufficiente da solo a portare al successo quando le sfide travalicano i confini della propria specialità. È questa consapevolezza — forse la più importante che la sua parabola ci lascia in eredità — che rende la figura dell'Ammiraglio Reinhard Scheer ancora oggi degna di studio e riflessione.

Bibliografia

Libri

Rohwer, Thomas, *Admiral Reinhard Scheer. Die Maritime Bibliothek*, Hansebooks, Norderstedt, 2024.

Tarrant, V. E., *Battaglia nello Jutland*, Longanesi, Milano, 2001.

Staff, David, *Jutland. L'affrontamento decisivo*, Laterza, Roma-Bari, 2017.