



Erinnerungen

Tirpitz, Alfred von

Leipzig, 1919

2. Vorbereitung des ersten Flottengesetzes. Meine Arbeitsweise.

[urn:nbn:de:hbz:466:1-78304](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:466:1-78304)

uns den Kampf um die freie See mit den günstigsten Aussichten zu ermöglichen.

Eine bündnisfähige Flotte zu schaffen, war also das Erste; eine entsprechende Bündnispolitik sowie Vermeidung aller weltpolitischen Anstöße vor Erreichung dieses Zieles war das Zweite, wonach wir unter den erschwerten politischen Umständen des Zeitalters zu streben hatten. Mit Sorge sah ich die unbesonnenen Herausforderungen, die sich damals unsere öffentliche Meinung gegen England erlaubte. Mit Sorge sah ich auch, wie das Draufgängertum des damaligen Marine-Oberkommandos den Kaiser bei den Transvaalschwierigkeiten beriet. Ich bat deshalb in demselben Vortrag, in welchem ich meinen Flottenplan vorlegte, auch darum, bei der Verwendung der Auslandsschiffe wegen deren politischer Natur gehört zu werden. Der Kaiser und das Oberkommando sagten dies zu; es wurde aber nachher nicht danach gehandelt. Der Kaiser stimmte im übrigen mit einer mich überraschenden Sinnesänderung sofort meinem Flottenplan zu, und damit verschwand im Juni 1897 endgültig aus den Entwürfen jene Auslandsflotte, die im Kriege zweifellos einen kurzen Atem gehabt hätte. Ohne Bündnis mit einer andern Seemacht zweiten Ranges sah ich freilich auch die zu bauende Schlachtflotte schon damals nicht als Allheilmittel an, wohl aber als die notwendige Staffel zu unserer Bündnisfähigkeit und damit als einzigen greifbaren Ansatz, um England gegenüber jene Selbständigkeit zu gewinnen, die damals in Deutschland einstimmig und mit Recht gefordert, leider aber auch vielfach in nicht realpolitischer Sinnesart als bereits vorhanden vorweggenommen wurde.

2

Mein Vorgänger Hollmann hatte alle Eingänge seines Amtes selber gelesen und war infolgedessen im Stoff untergegangen. Ich beschränkte mich nun auf die Vorbereitung des Flottengesetzes und überließ die laufenden Geschäfte zunächst meinem Vertreter. In Ems und St. Blasien, wo mein aus den Tropen mitgebrachter Lungenkatarrh ausheilen sollte, versammelte ich die Herren, die ich mir ausgewählt hatte, damit sie das Flottengesetz mit mir bearbeiteten. Die ältere parlamentarische Erfahrung v. Capelles, sein kritischer Verstand, seine logische Schreibweise waren ein günstiger Ausgleich zu meiner Veranlagung, die mehr

der Intuition folgte. Er war weniger Soldat als Statsvirtuose; er beherrschte neben Dähnhardt, der urbanen Umgang mit den Abgeordneten pflog, besonders die Finanzfragen, die bei dem Steuerelend des Reichs eine knifflische Kunst für sich umschlossen. Während ich im allgemeinen gradlinig auf ein Ziel losging, sah v. Capelle die Schwierigkeiten und Bedenken sowie die verschiedenen Wege, die zu ihrer Überwindung zur Wahl standen; die schwachen Punkte, wo Gegner einhaken konnten, fand er zuerst, weniger vielleicht die Imponderabilien. Er war mir ebenso unentbehrlich für die parlamentarische Arbeit, wie der feurige v. Heeringen für die Aufrüttelung des Volks; v. Heeringen leitete die geistige Mobilmachung der Massen in sehr taktvoller Art.

Meine Arbeitsweise hatte stets das Nelsonsche: „We are a band of brothers“ zum Motto. Seit meinen ersten Aufgaben hatte ich Dinge vor mir, die perspektivisch von vielen Seiten betrachtet werden mußten, und wer sich nicht als Napoleon fühlt, der allem seinen persönlichen Stempel aufdrücken darf, muß sich ein Bündel anschaffen, das schwerer zu brechen ist als ein einzelner Stab. Wer einem großen Geschäft vorsteht, soll sich davor hüten, selbst alles machen zu wollen. Ich hatte bei Caprivi wahrgenommen, daß er zuviel persönlich verfaßte. Wenn er etwas in seiner schönen, gleichmäßigen Handschrift geschrieben hatte, war es schwierig, ihn davon abzubringen; er war sozusagen in seine Gedankengänge verliebt. Die Gefahr habe ich auch bei mir bemerkt; um so mehr hielt ich mich zurück, um dem an sich Nichtigen unbefangener gegenüberzustehen.

Einer der Gründe, mit denen man die Zerstörung der einheitlichen, sozusagen souveränen Admiralität und ihre Zerlegung in Einzelbehörden zu rechtfertigen versucht hat, war die Behauptung, die Gesamtleitung der Marine wäre zu groß für eine Hand. Diese Behauptung, die auf dem Hintergrund der mißverstandenen kaiserlichen Kommandogewalt stand, gab also die Zügel einem Monarchen in die Hand, der noch weit anderes als die Marine regieren sollte! Es ist aber falsch zu sagen, daß es schwierig wäre, einer vielseitigen Behörde vorzustehen. Es kommt nur darauf an, daß man Witterung für das Notwendige hat und alles übrige auf zuverlässige Helfer abschiebt. Allerdings muß man die Mitarbeiter auch zugewiesen bekommen, die man sich ausgelesen hat. Ich behielt Zeit für das Wesentliche übrig und hätte noch mehr leisten mögen.

Vor nichts habe ich mich beim Organisieren so gehütet wie davor, einen grundsätzlich falschen Schritt zu tun. Denn bei einmal geschaffenen Fehleinrichtungen werden später meist nur die Symptome verdeckt, der Urfehler aber nicht mehr gefunden, an dem sich dann Gewohnheiten festgesetzt und Interessen angeklebt haben. Darum soll man Organisationen nie auf den Tisch des Hauses legen, sondern an einen gegebenen Punkt sich ankrystallisieren lassen. Man muß sich auch die Möglichkeit offen lassen, bei sich zeigenden Fehlern die Organisation ohne eigentliche Zerstörung wieder abzukristallisieren, denn bei radikalen Umwälzungen erkennt man meist nur die Vorteile, selten die Nachteile klar voraus. Bei Organisation kommt es weniger auf formale Logik an, als auf die Güte des Bodens und des Pflanzenkeims. Wir haben deshalb auch die Flottengesetze nicht stur, sondern möglichst lehnig gehalten.

Das persönliche Hervortreten im Reichstag und überhaupt in der Öffentlichkeit lag mir nicht. Ich fühlte, je weniger man im Reichstag sprach, desto richtiger war es und desto weiter kam man, zumal bei einem außenpolitisch so heiklen Gebiet wie dem meinigen. Ich glaube, auf diese Weise inneren und ausländischen Gegnern niemals Anlässe geboten zu haben. Eine gewisse Scheu vor dem Getriebe der Öffentlichkeit mag mich persönlich beeinflusst haben. Man hat mir ja später wohl vorgeworfen, daß die Marinenedebatten im Plenum und in den Kommissionen zu „langweilig“ und „glatt“ verliefen, was wohl irgendwelchen Kulissengeheimnissen zu verdanken wäre. Allerdings pflegten wir vertrauliche Besprechungen mit den Parteiführern. Unser Hauptgeheimnis war aber die absolut genaue Durcharbeitung jeder Vorlage, sodaß sie überzeugte und unangreifbar war. Dies gelang mit der Arbeitsweise, die ich mir schon an den Aufgaben der Siebziger Jahre gebildet hatte, indem ich den Gedanken angab, dann im größten Maße andere heranzog und erst das Schlusserzeugnis wieder völlig durchdachte. In der Regel hat Capelle die von uns durchgesprochenen Materien zuerst schriftlich festgelegt. Später hat dann neben der sorgsamsten Durcharbeitung der Marinevorlagen vor allem die praktische Erprobung unserer technischen und organisatorischen Arbeit ein stets höheres Kapital parlamentarischen Vertrauens angesammelt. Andere Mittel als unsere gründliche Arbeitsmethode hätten uns niemals zu parlamentarischen Erfolgen verholfen.

Im preußisch-deutschen Regierungssystem meiner Zeit erschöpften sich die Minister allgemein lieber in stiller, meist ungelohnter Ressortarbeit, als daß sie an der Oberfläche der Öffentlichkeit paradierten. Die ohne Sinn für organisches Wachstum und ohne Achtung für die Vernunft der Geschichte dem deutschen Volk jetzt von internationalen Theoretikern übergestülpte Zwangsjacke des Parlamentarismus wird die alte Zeit bald als die gute preisen lehren. Die neuen Herrschaften werden sich wundern, wie sachlich sie früher regiert worden sind und wieviel treue Arbeit an Stelle von eitlem Geschwätz geleistet worden ist.

In St. Blasien wurde jedes Wort des Gesekentwurfes in Gemeinschaft wohl zwölfmal umgeworfen. Ich pflegte die Materie zu „rollen“, ein Ausdruck, mit dem ich manchmal geneckt worden bin. Wesentlich hielt ich darauf, jedem Mitarbeiter die größtmögliche Selbstständigkeit zu geben. Ich habe meine Abteilungsleiter dazu gedrängt, daß sie die Fragen niemals nur aus ihrem Teilstandpunkt betrachteten; jeder sollte rücksichtslos urteilen, als ob er der König wäre und das Ganze allein zu entscheiden hätte. Vom Besonderen bleibt dabei immer noch genug übrig. So verlangte ich vom Techniker, daß er auch vom militärischen Standpunkt aus urteilen lernte, und umgekehrt vom Offizier die Berücksichtigung des Technischen. Nichts halte ich für verkehrter, als in Beratungen den Vorgesetzten herauszukehren. Es kommt ja mitunter der Punkt, wo einer entscheiden muß; aber ich darf sagen, daß es im Reichsmarineamt selten auf ein befehlsmäßiges Durchschlagen hinauslief; wir sind fast immer zu einer gemeinsamen Ansicht gekommen, bei der ich als primus inter pares den Mitarbeitern das Gefühl, majorisiert zu werden, ersparte und die Freude an der Leistung ließ, dabei aber selbst etwas Besseres und der Menge nach Größeres verrichtete, als wenn ich mich in allem hätte sehen wollen. Die Übertragung des vor dem Feind notwendigen schroffen Befehlsgrundsatzes auf das Büro und die großen Dispositionen, das Arbeiten mit Kreaturen und mechanischem Gehorsam, die peinliche Abgrenzung der Ressortsstandpunkte lähmen Verantwortung und Entschlußvermögen, auf die es bei Kriegsbehörden am meisten ankommt. Wenn man selber weiß, worauf man hinauswill, so kann man die Untergebenen an ihren guten Seiten packen und bei modernen Organisationen darauf verzichten, persönlich die Last zehn Fuß zu fördern, damit man statt dessen allen Gehilfen die übrige einen Zoll voranbringen helfe.

Mein Tätigkeitsgebiet gewöhnte mich an große Vielseitigkeit. Je gegliederter aber ein Organismus wird, desto mehr wächst auch der Kopf zu einer differenzirten Funktion heraus und darf, um klar zu bleiben, nichts mehr von der Arbeit der Glieder übernehmen wollen. Ich schuf mir ringsum Spezialisten, bei denen die Materien im allgemeinen gut aufgehoben waren, und achtete nur auf die Verbindung, sodaß, wenn nötig, die Spezialitäten stets an die Spitze herangezogen werden konnten. Ich habe dabei das Hochkommen selbständiger Naturen auf jede Weise gefördert, machte aber je länger, desto bestimmter die eigentümliche Erfahrung, wie spärlich die wirklich schöpferischen Kräfte sind und wie Naturen, die auf zweiten Posten sich bewährt haben, auf ersten völlig versagen können. Man kann sich bei Beförderungen schwer dagegen schützen, daß man gelegentlich aus einem guten Ersten Offizier einen schlechten Kapitän macht.

3

Im Reichsmarineamt versicherte man mir, daß wir die Gesetzesform nicht durchbekommen würden. Derselben Meinung war auch unser zuverlässigster parlamentarischer Freund, der nationalliberale Führer v. Bennigsen, der riet, es mit jährlichen Bewilligungen zu versuchen. Ich bestand aber auf dem Gesetz, entschlossen, das als unwahrscheinlich Bezeichnete zu wagen und im Fall des Mißlingens auszusteiern.

Ich brauchte ein Gesetz, um die Stetigkeit des Flottenbaus nach verschiedenen Flanken zu schützen. Außerlich sprach für die Gesetzesform am meisten der Umstand, daß der Reichstag sich dadurch selber die Versuchung abschneiden sollte, alljährlich neu in technische Einzelheiten einzugreifen, wie früher, wo jedes Schiff zum „Exerzitium von Debatten“ geworden war und im Spiel wechselnder Mehrheiten das Reichsmarineamt nicht das sachlich Wichtigste, sondern das, was gerade durchging, forderte. Mit Parteikoalitionen, die Schiffe als Kompensationsobjekte behandelten, konnte man keinen Flottenkörper aufbauen, der ein Menschenalter geduldigen, einheitlichen Wachstums verlangte.

Ich wußte aber auch in keiner anderen Weise das häufige Eingreifen des Kaisers aufzuhalten, dessen auf Schiffsbau eingestellte Phantasie von allen möglichen Eindrücken und Personen gespeist wurde. Wünsche und Vorschläge sind in der Marine billig und wechseln wie im