«Wir kennen die Luftkriegspotentiale in Europa sehr genau»: Flugwaffenchef Walter Dürig vor einem Tiger in Dübendorf

Gespräch mit Korpskommandant Walter Dürig

Die Wunschliste des Fliegerchefs

34 amerikanische Kampfflugzeuge des Typs F/A-18 «Hornet» will das EMD im Rahmen des Rüstungsprogramms '90 einkaufen, sofern das Parlament den entsprechenden Kredit bewilligt. TR7 sprach mit Korpskommandant Walter Dürig, Chef der Flieger- und Fliegerabwehrtruppen, vor seiner Abreise an die Luftfahrtausstellung von Le Bourget bei Paris.

TR7: *Welchen Bereichen gilt in Le Bourget Ihr besonderes Interesse?*

Walter Dürig: Diese Veranstaltung ist eine Messe, an der Firmen ihre Produkte präsentieren. Wir bekommen dort einen Überblick über den Stand der Technik.

Interview: Rolf Hürzeler

Daneben ist die Kontaktpflege mit ausländischen Luftwaffenchefs wichtig. Vor zwei Jahren habe ich in Le Bourget den belgischen Kommandanten kennengelernt, und wir haben uns seither zwei Mal getroffen, was zu einem interessanten Gedankenaustausch führte. Das ist ein konkretes Ergebnis der letzten Messe. Ein technisches Schwergewicht des Besuchs besteht im Bereich Helikopter, über die man schon lange spricht – Kampfhelikopter, Transporthelikopter oder eine

BILD: RUEDI STAUB

Mischform? Wir wissen noch nicht, was unseren Bedürfnissen am meisten entspricht, und hoffen auf neue Erkenntnisse. Zweitens interessieren mich elektronische Führungssysteme, Radar und Übermittlung.

Haben Sie in diesen Bereichen auf Ihrer letzten Reise nach Moskau mit Bundesrat Villiger neue Erkenntnisse gewonnen?
Dort wurde uns die Mig 29 vorgeführt. Was man uns sagte, war die Bestätigung dessen, was man letztes Jahr auf der Flugausstellung in Farnborough erfahren hatte. Aber ich habe in der UdSSR vieles gesehen, was mich beeindruckte und von dem man hier wenig spricht. Der Stand der Waffentechnologie ist sehr weit fortgeschritten, im Bereich des Lasers beispielsweise. Wir sahen auch das Flugzeug SU 25 zum ersten Mal...

... mit seinen Tiefflug-Eigenschaften...
... ein Flugzeug für das Gefechtsfeld.

Im Rahmen des Rüstungsprogramms '90 muss das Parlament über die drei Milliarden Franken für 34 amerikanische F/A-18 befinden. Wie schätzen Sie die politische Stimmung für dieses Geschäft ein?
Das Parlament muss natürlich auf die öffentliche Meinung Rücksicht nehmen; es steht in keinem Vakuum. Es ist mir aufgefallen, dass der Typenentscheid sehr positiv aufgenommen wurde.

Die SPS hat sich dagegen ausgesprochen.
Aber nicht gegen den Typ. Einzig die hohen Kosten sind umstritten.

Hubacher kreidete das vorzeitige Ausscheiden des schwedischen Gripen JAS-39 aus der Evaluation an.
Dieses Flugzeug ist zur Zeit keine Alternative zum F/A-18; davon spricht niemand mehr. Diese Spekulationen gingen daneben. Momentan ist das Projekt in Frage gestellt. Ich gönne es den Schweden, wenn sie es weiterführen können. Aber dieses Flugzeug wird teurer sein als der F/A-18 und wird niemals dessen Leistung erreichen.

Das ändert nichts daran, dass die F/A-18 sehr teuer sind.
Ich verstehe, dass diese hohen Kosten für wenige Maschinen zu kritischen Bemerkungen führten. Da müssen Bundesrat Villiger, der Generalstabschef, der Rüstungschef und ich darlegen, dass dieser Kauf notwendig und vernünftig ist.

Man spricht bereits von einer zweiten Tranche F/A-18.
Das ist in der Planung vorgesehen.

Ist durch die vorgenommene Typenwahl der Entscheid zur Anschaffung von weiteren F/A-18 präjudiziert?
Theoretisch nicht, weil bei jedem Rüstungsgeschäft eine Konkurrenzsituation geschaffen werden muss.

Und faktisch?
Faktisch hat ein Anbieter, dessen Material eingeführt ist, immer einen Vorteil. Das ist logisch. Aber die Konkurrenz bleibt bestehen.

Die Mirage wird als Abfangjäger abgelöst und ergänzt den Tiger im Raumschutz. Ein Teil der Tiger soll die Erdkampfaufgaben der Hunter erfüllen. Ob sie dazu in der Lage sind, wird bezweifelt.
Der F/A-18 muss die Rolle des Hochleistungsjägers übernehmen. Aber liquidiert werden die Hunter. 34 neue Flugzeuge ersetzen damit 134 alte. An sich könnte man den F/A-18 auch für den Erdkampf einsetzen, aber zuerst ist er natürlich für die Luftverteidigung vorgesehen. Hätten wir mehr Maschinen,würden wir sie für beides gebrauchen. Bis wir also eine zweite Tranche haben werden, muss der Tiger den Erdkampf führen, und das ist nach den Erfahrungen durchaus möglich.

Trotzdem interessieren Sie sich in Le Bourget für Mehrzweckhelikopter für den Erdkampf.
Über den Einsatz von Helikoptern sind die Meinungen einfach noch nicht gemacht. Vor sechs Jahren waren alle von ihrer Wirksamkeit überzeugt. Heute besteht da international eine Verunsicherung.

Eine Folge der Erfahrungen der Russen in Afghanistan...
... wo Helikopter abgeschossen wurden.

Als Alternative böte sich der Ausbau der Artillerie an.
Das erachten wir als notwendig. Die sogenannte Direktunterstützung in Frontnähe muss die Artillerie soweit als möglich übernehmen.

Die Stimmung in der Bevölkerung gegenüber der Armee ist kritischer geworden. Wagen Sie eine Prognosse im Hinblick auf die Abstimmung über die Initiative «Schweiz ohne Armee»?
Da mache ich keine Prognose.

Diese Initiative beschäftigt Sie nicht?
Natürlich setzt sich jedermann damit auseinander. Die allgemeine Klimaverbesserung Richtung Entspannung und Abrüstung ist positiv. Es wäre zynisch, wenn ich das Gegenteil behaupten würde.

Sie werden Ihre Rüstungsanliegen im Rahmen dieser Debatte sicher nicht einfacher durchsetzen können.
Das glaube ich nicht. Letztlich muss das Parlament entscheiden, was nötig ist und was nicht. Wir kennen die Luftkriegspotentiale in Europa sehr genau und müssen sagen, welche Mittel zur Wahrung der Lufthoheit und zur Kriegsverhinderung nötig sind. Dafür werden wir bezahlt. Ich sehe das ganz emotionslos wie übrigens auch die Abstimmung über die Abschaffung der Armee.

Wird unsere Luftwaffe im Ausland überhaupt ernst genommen?
Viel mehr als in der Schweiz. Das ist mein Eindruck. Wir suchen im Ausland Kontakte, was ganz wichtig ist. In diesem Sinne hoffe ich, dass der sowjetische Luftwaffenkommandant in die Schweiz kommen wird. Das ist auch ein Beitrag zum Frieden. Die Ausländer staunen, wie wir Probleme lösen. Alle westlichen Luftwaffen haben Bestandessorgen bei den Piloten. Wir haben Bestandessorgen bei den Piloten. Wir haben dagegen ein Abkommen mit der Swissair; fünfzig Prozent unserer Leute sind Luftlinienpiloten, und nur die Schweiz leistet sich eine Luftwaffe auf Milizbasis.

Das garantiert noch keine Abschreckung.
Die F/A-18 machen Eindruck, auch in

Fortsetzung auf Seite 61

Fortsetzung von Seite 13

Die Wunschliste des Fliegerchefs

der Fachpresse. Dieses Flugzeug ist unendlich viel besser als eine Mirage und hat eine grosse dissuasive Wirkung. Die Anzahl der Maschinen ist nicht so wichtig.

Die Grossen rüsten ab, die Schweiz rüstet auf.
Das ist nicht wahr. Wir reduzieren die Flugwaffe um 100 Kampfflugzeuge – das sind 35 Prozent.

Die Hunter werden durch effizientere Flugzeuge ersetzt.
Das machen doch alle so. Schliesslich ist es vernünftig, alte Systeme durch neue, Quantität durch Qualität zu ersetzen. Dem Hunter weine ich keine Träne nach, höchstens wegen der «Patrouille Suisse». Im Grunde sollte unsere Luftwaffe einmal hundert F/A-18 besitzen. Sie könnte in diesem Idealzustand alle ihre Aufgaben bestens erfüllen.

Für zehn Milliarden Franken.
Die erste Beschaffung ist immer die teuerste wegen der Infrastruktur, der Simulatoren und der Unterhaltsausrüstung. Es wird günstiger sein, Flugzeuge hinzuzukaufen.

Dahinter steckt ein scheinbar absolutes Sicherheitsbedürfnis. Im Fall einer kriegerischen Auseinandersetzung in Mitteleuropa, die nuklear geführt wird, nützen auch hundert F/A-18 wenig.
Das ist keine militärische, sondern eine politische Frage. Ein nuklearer Krieg kann niemand gewinnen. Alle sind Verlierer – die grösste Katastrophe für die Menschheit. Das wissen auch die Nuklearmächte. Deshalb ist ein nuklearer Krieg in Europa unwahrscheinlich. TR7

■ **DRS** 22.30–23.25
Donnerstag, 8. Juni
Zeitspiegel
Um Himmels willen, nur nicht Frieden…!

Zeitschrift TR Nr. 20; Interview vom 1. Juni 1989,
Gespräch mit Korpskommandant Walter Dürig

Die Wunschliste des Fliegerchefs

34 amerikanische Kampfflugzeuge des Typs F/A-18 «Hornet» will das EMD im Rahmen des Rüstungsprogramms '90 einkaufen, sofern das Parlament den entsprechenden Kredit bewilligt. TR7 sprach mit Korpskommandant Walter Dürig, Chef der Flieger- und Fliegerabwehrtruppen, vor seiner Abreise an die Luftfahrtausstellung von Le Bourget bei Paris.

Interview: Rolf Hürzeler

TR7: Welchen Bereichen gilt in Ie Bourget ihr besonderes Interesse?

Walter Dürig: Diese Veranstaltung ist eine Messe, an der Firmen ihre Produkte präsentieren. Wir bekommen dort einen Überblick über den Stand der Technik.

Daneben ist die Kontaktpflege mit ausländischen Luftwaffenchefs wichtig. Vor zwei Jahren habe ich in le Bourget den belgischen Kommandanten kennengelernt, und wir haben uns seither zwei Mal getroffen, was zu einem interessanten Gedankenaustausch führte. Das ist ein konkretes Ergebnis der letzten Messe. Ein technisches Schwergewicht des Besuchs besteht im Bereich Helikopter, über die man schon lange spricht – Kampfhelikopter, Transporthelikopter oder eine Mischform? Wir wissen noch nicht, was unseren Bedürfnissen am meisten entspricht, und hoffen auf neue Erkenntnisse. Zweitens interessieren mich elektronische Führungssysteme, Radar und Übermittlung.

Haben Sie in diesen Bereichen auf ihrer letzten Reise nach Moskau mit Bundesrat Villiger neue Erkenntnisse gewonnen?

Dort wurde uns die Mig 29 vorgeführt. Was man uns sagte, war die Bestätigung dessen, was man letztes Jahr auf der Flugausstellung in Farnborough erfahren hatte. Aber ich habe in der UdSSR vieles gesehen, was mich beeindruckte und von dem man hier wenig spricht. Der Stand der Waffentechnologie ist sehr weit fortgeschritten, im Bereich des Lasers beispielsweise. Wir sahen auch das Flugzeug SU 25 zum ersten Mal …

… mit seinen Tiefflugeigenschaften …

… ein Flugzeug für das Gefechtsfeld.

Im Rahmen des Rüstungsprogramms 1990 *muss das Parlament über die drei Milliarden Franken für 34 amerikanische F/A-18 befinden. Wie schützen Sie die politische Stimmung für dieses Geschält ein?*

Das Parlament muss natürlich auf die öffentliche Meinung Rücksicht nehmen; es steht in keinem Vakuum .Es ist mir aufgefallen, dass der Typenentscheid sehr positiv aufgenommen wurde.

Die SPS hat sich dagegen ausgesprochen.

Aber nicht gegen den Typ. Einzig die hohen Kosten sind umstritten.

Hubacher kreidete das vorzeitige Ausscheiden des schwedischen Gripen JAS-39 aus der Evaluation an.

Dieses Flugzeug ist zur Zeit keine Alternative zum F/A-18; davon spricht niemand mehr. Diese Spekulationen gingen daneben. Momentan ist das Projekt infrage gestellt. Ich gönne es den Schweden, wenn sie es weiterführen können. Aber dieses Flugzeug wird teurer sein als der F/A-18 und wird niemals dessen Leistungen erreichen.

Das ändert nichts daran, dass die F/A-18 sehr teuer sind.

Ich verstehe, dass diese hohen Kosten für wenige Maschinen zu kritischen Bemerkungen führten. Da müssen Bundesrat Villiger, der Generalstabschef, der Rüstungschef und ich darlegen, dass dieser Kauf notwendig und vernünftig ist.

Man spricht bereits von einer zweiten Tranche F A-18.

Das ist in der Planung vorgesehen.

Ist durch die vorgenommene Typenwahl der Entscheid zur Anschaffung von weiteren F/A-18 präjudiziert?

Theoretisch nicht, weil bei jedem Rüstungsgeschäft eine Konkurrenzsituation geschaffen werden muss.

Und faktisch?

Faktisch hat ein Anbieter, dessen Material eingeführt ist, immer einen Vorteil. Das ist logisch. Aber die Konkurrenz bleibt bestehen.

Die Mirage wird als Abfangjäger abgelöst und ergänzt den Tiger im Raumschutz. Ein Teil der Tiger soll die Erdkampfaufgaben der Hunter erfüllen. Ob sie dazu in der Lage sind, wird bezweifelt.

Der F/A-18 muss die Rolle des Hochleistungsjägers übernehmen. Aber liquidiert werden die Hunter. 34 neue Flugzeuge ersetzen damit 134 alte. An sich könnte man den F/A-18 auch für den Erdkampf ein setzen, aber zuerst ist er natürlich für die Luftverteidigung vorgesehen. Hätten wir mehr Maschinen, würden wir sie für beides gebrauchen. Bis wir also eine zweite Tranche haben werden, muss der Tiger den Erdkampf führen, und da ist nach den Erfahrungen durchaus möglich.

Trotzdem interessieren Sie sich in Le Bourget für Mehrzweckhelikopter für den Erdkampf.

Über den Einsalz von Helikoptern sind die Meinungen einfach noch nicht gemacht. Vor sechs Jahren waren alle von ihrer Wirksamkeil überzeugt. Heute besteht da international eine Verunsicherung.

Eine Folge der Erfahrungen der Russen in Afghanistan...

... wo Helikopter abgeschossen wurden.

Als Alternative böte sich der Ausbau der Artillerie an.

Das erachten wir als notwendig. Die sogenannte Direktunterstützung in Frontnähe muss die Artillerie soweit als möglich übernehmen.

Die Stimmung in der Bevölkerung gegenüber der Armee ist kritischer geworden. Wagen Sie eine Prognose im Hinblick auf die Abstimmung über die Initiative «Schweiz ohne Armee»?

Da mache ich keine Prognose.

Diese Initiative beschäftigt Sie nicht?

Natürlich setzt sich jedermann damit auseinander. Die allgemeine Klimaverbesserung Richtung Entspannung und Abrüstung ist positiv. Es wäre zynisch, wenn ich das Gegenteil behaupten würde.

Sie werden Ihre Rüstungsanliegen im Rahmen dieser Debatte sicher nicht einfacher durchsetzen können.

Das glaube ich nicht. Letztlich muss das Parlament entscheiden, was nötig ist und was nicht. Wir kennen die Luftkriegspotenziale in Europa sehr genau und müssen sagen, welche Mittel zur Wahrung der Lufthoheit und zur Kriegsverhinderung nötig sind. Dafür werden wir bezahlt. Ich sehe das ganz emotionslos, wie übrigens auch die Abstimmung über die Abschaffung der Armee.

Wird unsere Luftwaffe im Ausland überhaupt ernst genommen?

Viel mehr als in der Schweiz. Das ist mein Eindruck. Wir suchen im Ausland Kontakte, was ganz wichtig ist. In diesem Sinne hoffe ich, dass der sowjetische Luftwaffenkommandant in die Schweiz kommen wird. Das ist auch ein Beitrag zum Frieden. Die Ausländer staunen, wie wir Probleme lösen. Alle westlichen Luftwaffen haben Bestandessorgen bei den Piloten Wir haben dagegen ein Abkommen mit der Swissair; fünfzig Prozent unserer Leute sind Luftlinienpiloten, und nur die Schweiz leistet sich eine Luftwaffe auf Milizbasis.

Das garantiert noch keine Abschreckung.

Die F/A-18 machen Eindruck, auch in der Fachpresse. Dieses Flugzeug ist unendlich viel besser als eine Mirage und hat eine grosse dissuasive Wirkung. Die Anzahl der Maschinen ist nicht so wichtig.

Die Grossen rüsten ab, die Schweiz rüstet auf.

Das ist nicht wahr. Wir reduzieren die Flugwaffe um 100 Flugzeuge – das sind 35 Prozent.

Die Hunter werden durch effizientere Flugzeuge ersetzt.

Das machen doch alle so. Schliesslich ist es vernünftig, alte Systeme durch neue, Quantität durch Qualität zu ersetzen. Dem Hunter weine ich keine Träne nach, höchstens wegen der «Patrouille Suisse». Im Grunde sollte unsere Luftwaffe einmal hundert F/A-18 besitzen. Sie könnte in diesem Idealzustand alle ihre Aufgaben bestens erfüllen.

Für zehn Milliarden Franken.

Die erste Beschaffung ist immer die teuerste wegen der Infrastruktur, den Simulatoren und der Unterhaltsausrüstung. Es wird günstiger sein. Flugzeuge hinzuzukaufen.

Dahinter steckt ein scheinbar absolutes Sicherheitsbedürfnis. Im Fall einer kriegerischen Auseinandersetzung in Mitteleuropa, die nuklear geführt wird, nützen auch hundert F/A-18 wenig.

Das ist keine militärische, sondern eine politische Frage. Ein nuklearer Krieg kann niemand gewinnen. Alle sind Verlierer – die grösste Katastrophe für die Menschheit. Das wissen auch die Nuklearmächte. Deshalb ist ein nuklearer Krieg in Europa unwahrscheinlich.

*** * ***

Walter Dürig
commandant
de l'aviation
et de la DCA

«Notre grand point fort: la valeur de nos hommes!»

Défense

Le Magazine Suisse d'Information Militaire

Une Suisse sans Armée: Qu'en penserait-il?

Après le plan Villiger:

1995: Vers quelle Armée?

1914-1989:
75 ans d'aviation militaire

F/A-18: trop peu, trop cher?

N° 3 - JUIN/JUILLET 1989 - Fr. 3.50

Trop peu, trop cher?

3 milliards pour 34 appareils seulement. Est-ce bien raisonnable?

On attendait le F-16: c'est le F/A-18 qui a gagné. Pour 3 milliards de francs, qui figureront normalement au programme d'armement 90, contre lesquels nos aviateurs deviendront les heureux propriétaires de 34 nouveaux appareils.

A première vue, tout ceci semble peu raisonnable: à près de 90 millions l'unité, ce ne sont plus des avions, mais de l'or en barre que piloteront quelques rares spécialistes. Pourtant, à y regarder de plus près, ce choix apparaît très raisonnable.

A armes égales. Le brigadier (et futur divisionnaire) Carrel, directeur de projet pour l'évaluation du nouvel avion de combat, l'exprime simplement: *«En matière de défense aérienne, l'affrontement à armes égales est un facteur de succès déterminant.»* C'est pourquoi il est impossible de renoncer à certaines exigences qualitatives de pointe, telles que des performances permettant un temps de réaction très court, une capacité d'engagement de jour et de nuit, par tous les temps, la possibilité de détecter et combattre des objectifs volant à très basse altitude, même de très petite dimension, comme des missiles de croisière.

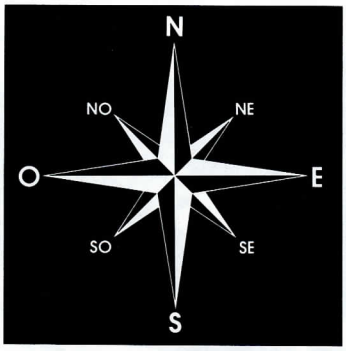
MCD

Logos

Brigadier Fernand Carrel
«Nos pilotes doivent pouvoir se battre à armes égales...»

Or, les appareils actuels ne répondent plus à ces exigences. La campagne d'évaluation l'a bien prouvé, qui, selon le brigadier Carrel, *«a mis en évidence, de façon traumatisante pour nos pilotes, la faiblesse de notre défense aérienne actuelle»*, au point que celle-ci ne peut actuellement s'opposer valablement à des appareils du type Mig-29, F-16 ou F/A-18, comme le montre d'ailleurs la carte ci-contre, comparant les performances d'interception du

L'internationalité de la «Winterthur» se laisse facilement expliquer.



winterthur
assurances

De nous, vous pouvez attendre plus.

Direction régionale de Lausanne
Av. Benjamin-Constant 1
1002 LAUSANNE
✆ (021) 49 61 11

«Nos hommes sont exceptionnels!»

Défense: Quelles sont les missions principales des troupes ADCA?

Walter Dürig: Il faut distinguer trois cas. Tout d'abord, la situation de paix relative dans laquelle nous vivons, ensuite les cas de crise et de protection de la neutralité, enfin, le cas de défense. Dans la première situation, nos deux missions principales sont d'une part, de détecter les indices de tension, notamment par les installations de surveillance comme Florida et, d'autre part, d'assurer une préparation adaptée à la menace, ce qui concerne essentiellement nos professionnels.

– C'est-à-dire l'Escadre de surveillance.

– Surtout celle-ci. Grâce à l'Escadre, on peut répondre à une situation sans mobilisation. C'est un cas exceptionnel dans notre armée. En fait, nous analysons en permanence la situation en Europe et, si nous détectons des signes de tensions, nous pouvons agir immédiatement avec l'Escadre de surveillance.

– Jusqu'où peut aller l'engagement des professionnels de l'Escadre de surveillance?

– Dans le cas stratégique normal, il s'agit de missions de police de l'air, qui nous sont confiées par l'Office fédéral de l'air, auquel nous sommes subordonnés jusqu'au moment où le Conseil fédéral ordonne des restrictions du trafic aérien. A ce moment, la responsabilité de l'engagement est transférée à notre commandement.

– Vous pouvez alors intervenir plus énergiquement, par exemple, contraindre un appareil à se poser?

– Cela, dans notre vocabulaire, c'est une intervention. Il y a plusieurs niveaux, qui vont du simple ordre de quitter l'espace aérien à l'ouverture du feu. Mais là, il faut l'accord du Conseil fédéral et, en fait, on est à la limite de la deuxième situation: les cas de crise et de protection de la neutralité.

– Et ces interventions peuvent concerner aussi bien les avions civils que militaires?

– Tout à fait.

– On peut donc imaginer une situation comme celle du Boeing coréen abattu par les Russes?

– Absolument. C'est d'ailleurs après cet incident que le Conseil fédéral a édicté une ordonnance, du 17.10.84, qui précise très exactement les compétences et les procédures en fonction des divers cas. Et, normalement, tant que la mobilisation n'est pas déclarée, l'usage des armes est défendu, sauf bien sûr si l'un de nos avions est attaqué.

Notre aviation et notre DCA? Beaucoup plus modernes et efficaces qu'on ne le croit. Et surtout, très fortement motivées.

Logos

– Passons aux cas de crise ou de protection de la neutralité.

– Pour nous, les missions sont identiques dans les deux cas. Il s'agit de garantir la souveraineté de l'espace aérien et de nous opposer à toute attaque aérienne par surprise. Le maintien de l'ordre dans notre espace aérien est une obligation pour notre pays, qui découle du droit international. En cas de conflit en Europe, nous devons empêcher l'utilisation de notre ciel par des appareils appartenant aux belligérants. Or, le corridor alpin est particulièrement tentant: en raison des nombreuses zones mortes de surveillance radar, il offre des routes de transit qui permettent de contourner les systèmes de défense aérienne installés entre le Danemark et l'Adriatique. Nous devons empêcher aussi bien les appareils de l'OTAN que ceux du Pacte de Varsovie d'utiliser ces facilités.

– Donc, vous regardez tous azimuts?

– Oui. Pour nous, il n'y a pas de différence: qu'il s'agisse de l'OTAN, de la France ou du Pacte de Varsovie, tous sont des adversaires potentiels que nous devons dissuader d'utiliser le corridor alpin. On pense trop souvent uniquement au Pacte de Varsovie. Il est exact que pour eux, notre territoire fournit une voie de pénétration vers leurs buts situés à cheval sur le Rhin. Mais par exemple, dans l'autre sens, la composante aérienne de la force nucléaire française pourrait tout aussi bien être tentée de passer par les Alpes pour échapper à une détection. Tout comme l'OTAN pourrait être tentée d'utiliser notre ciel pour ses liaisons Nord-Sud.

(Un bureau du «Pentagone» de la Papiermühlestrasse, au bout d'un couloir moderne et fonctionnel. Sur les murs du couloir, un parachute, une hélice, qui donnent un peu d'âme à ce décor impersonnel. Le bureau est plus accueillant, avec ses maquettes posées sur les meu-

bles: on voit celle du Mig-29, toute fraîche arrivée de Moscou. L'homme est petit, en chemise, souriant et chaleureux.)

– Et l'Autriche?

– C'est un gros problème. Les Autrichiens n'ont plus d'armée de l'air, juste une quarantaine d'appareils de police aérienne. En fait, leur ciel est vide. C'est un facteur très négatif, parce que cela signifie qu'on risque sérieusement de s'y battre pour en prendre le contrôle, avec tout ce que cela peut signifier pour nous.

«Le ciel autrichien est vide: c'est un gros problème pour nous...»

– Alors, quelle est la mission la plus difficile?

– C'est de nous opposer à une attaque surprise.

– Pour quelles raisons?

– Principalement à cause des progrès technologiques, qui permettent aujourd'hui de lancer une telle attaque en rase-mottes. Or, les positions avancées de l'OTAN ou du Pacte de Varsovie ne sont qu'à quelques minutes de vol de notre territoire. C'est la raison pour laquelle nous avons absolument besoin de capacités *«look-down»*, c'est-à-dire de possibilités de «voir en bas», de surveiller l'espace aérien depuis le haut, ce qui sera l'une des missions du F/A-18, grâce à ses capacités dans ce domaine, qui permettront de superposer ses observations à celles du réseau fixe de détection qui, lui, est limité par le relief.

– Donc, actuellement, nos capacités de détection sont insuffisantes?

– Hélas, oui. Mais pas uniquement à cause de l'absence de possibilités *«look-down»*, aussi en raison du manque de personnel. Il faudrait cinquante spécialistes professionnels de plus pour la détection. C'est impératif. Il faut bien comprendre qu'une crise aérienne se développe très vite. Prenez par exemple le raid américain sur Tripoli, le 14 avril 1986: en quelques heures, nous étions en pleine crise aérienne. Les Américains auraient pu choisir la voie la plus directe et elle passe par la Suisse.

«Le raid américain sur Tripoli a montré la faiblesse de nos capacités de détection...»

– Vous avez pris des mesures?

– Oui, mais très tard.

– Si les Américains avaient choisi de survoler la Suisse, auriez-vous pu les dissuader à temps?

– Ce n'est pas certain, parce que nos moyens actuels de détection ne nous auraient sans doute pas renseignés assez vite. C'est une de nos faiblesses actuelles: il nous faut actuellement quelques heures d'alerte pour être prêts. Et, à la vitesse où vont les choses aujourd'hui, c'est trop.

– Reste le cas de défense...

– Dans cette hypothèse, notre but est en priorité d'assurer la défense de l'espace aérien en fournissant le plus rapidement possible un effort initial très important, puis en le maintenant avec une constance soutenue. Et cela, c'est le fruit d'une coopération aviation/DCA, étant entendu que celle-ci ne peut entrer en action qu'après la mobilisation.

– Donc, cela signifie que l'effort premier repose sur l'aviation...

– Exactement. Mais ensuite, l'avantage de la DCA, c'est sa permanence, qui permet de soutenir l'effort. Prenez l'exemple d'une batterie Rapier: elle assure une protection très forte jusqu'à 4'000m, de jour comme de nuit, sur plusieurs centaines de kilomètres carrés. On peut réaliser la même chose avec un déploiement de Stingers et couvrir un territoire important jusqu'à 3'000m. d'altitude.

«Ces dernières années, nous avons beaucoup plus modernisé la DCA que l'aviation...»

– Ce sont des altitudes suffisantes?

– Tout à fait, ce d'autant plus qu'au-delà de ces limites, on peut toujours intervenir avec l'aviation: le spectre d'intervention d'un F/A-18 va de 0 à 15'000m. et au-delà!

– Et notre DCA est réellement efficace?

– Elle est très efficace! Vous savez, ces dernières années, on l'a beaucoup plus modernisée que l'aviation! Maintenant, nous avons d'une part un grand nombre de pièces 20mm, qui sont des armes anciennes, mais toujours terriblement efficaces contre des hélicoptères, surtout avec la nouvelle munition dont elles disposent. Et puis, nous avons les pièces 35mm Skyguard, qui font l'objet d'améliorations en ce moment, les batteries Rapier, attribuées aux divisions mécanisées, qui sont opérationnelles tout temps. Et encore les missiles Bloodhound. Ce sont des phénomènes! C'est une arme vieille de vingt-cinq ans, que nous testons régulièrement et qui, aujourd'hui encore, est totalement opérante contre les cibles les plus modernes, avec un très grand rayon d'action: 100km de portée pour 20'000m. d'altitude. L'idéal pour intercepter des appareils isolés volant à très haute altitude. Et enfin, nous allons introduire les Stingers. Tout cela assure une protection remarquable.

– Comment vont-être engagés les Stingers?

– Par batteries divisées en petits groupes de cinq hommes, qui seront des spécialistes formés à cette arme. Parce que, contrairement à ce qu'on croit, pour tirer pleinement parti du Stinger, il faut un solide apprentissage! Bien sûr, vous pouvez apprendre à tirer avec un Stinger en une demi-heure, mais pour atteindre un objectif, il faut une formation de plusieurs semaines!

– Alors, puisqu'elle est aussi performante, ne pourrions-nous nous contenter de la DCA pour défendre notre territoire?

– Oui, il y a des gens qui le prétendent. Mais ce ne sont pas des militaires... C'est impossible! D'abord, parce qu'il faudrait au moins une DCA professionnelle permanente et ensuite, parce que sa portée est insuffisante. On peut parfaitement bombarder à 5'000m. Là, il faut de l'aviation.

– Donc, pour l'interception à haute altitude?

– Entre autres. Mais ce n'est pas mon souci dominant. L'appareil qui vole à 16 ou 18'000m., c'est l'affaire des Bloodhound. Mes deux principaux soucis, ce sont les avions agresseurs, ceux qui vont porter le feu sur notre territoire ou sur un territoire tiers, qui volent à moyenne ou basse altitude et les hélicoptères, dans leur engagement direct sur le champ de bataille. C'est contre ces deux menaces que nous voulons lutter directement.

– Et il y a des appareils qui nous survolent à très haute altitude?

helvétique d'acheter lentement des séries insuffisantes de nouveaux avions?

– Je ne dirai pas exactement cela. Mais il est vrai – et j'ai beaucoup étudié l'histoire de notre aviation – que nous avons toujours eu tendance à disposer d'hommes exceptionnels, tirant un parti inégalé de leurs avions et, en contrepartie, un matériel toujours un peu «en-dessous», soit qualitativement, soit quantitativement.

«Nous avons toujours eu tendance à disposer d'hommes exceptionnels... et de matériels un peu "en-dessous"...»

– Abordons la question des hélicoptères: avons-nous totalement renoncé à un hélicoptère de combat?

– Pour l'instant, oui. Nous venons d'acquérir les Super-Pumas, parce que le transport aérien est notre but primaire actuel en matière d'hélicoptères. Le combat, il y a encore trop d'incertitudes. En fait, personne ne sait très bien comment engager pratiquement des hélicoptères de combat, ni ce qu'ils peuvent réellement apporter. Et les expériences soviétiques en Afghanistan ne sont guère encourageantes. Pour ma part, je verrai plutôt le remplacement des Alouettes des escadres des corps d'armée par un hélicoptère de transport armé d'un canon et de missiles, pour augmenter encore notre capacité de transport, qui est déjà devenue très importante avec les Super-Pumas. Quinze machines, c'est une très grosse capacité: pensez par exemple que l'armée française n'en a que trente!

«Pas question d'un hélicoptère de combat pour le moment...»

– Les appareils modernes sont de plus en plus complexes: des troupes d'aviation de milice sont-elles encore concevables?

– Plus que jamais! N'oubliez pas que sur 60'000 hommes, les troupes ADCA n'emploient que 3'500 professionnels, dont 150 pilotes seulement. C'est un cas unique au monde et il n'y a aucune raison d'en changer...

– Même avec les systèmes d'armes modernes?

– D'un certain point de vue, encore moins! La maintenance primaire des avions modernes est beaucoup plus simple qu'autrefois: c'est l'entretien qui réclame des spécialistes et cet entretien, ce sont déjà essentiellement des professionnels qui l'accomplissent.

– Mais les pilotes?

– C'est un autre problème. Nous allons globalement avoir moins d'appareils, mais nous voulons deux pilotes par appareil, alors qu'aujourd'hui, nous n'en avons que 1,1 ou 1,2. Ceci sera possible grâce au taux d'utilisation plus élevé des appareils modernes. Donc, nous aurons toujours besoin de pilotes et pas uniquement de professionnels.

– Un milicien pourrait-il piloter un F/A-18?

– Piloter, certainement: sur les appareils de cette catégorie, voler est devenu plus simple. Tirer le maximum du système que représente un F/A-18, c'est une autre affaire... Et là, dans un premier temps en tout cas, un pur pilote de milice n'entre pas en ligne de compte pour le F/A-18... à moins qu'il ne puisse effectuer 250 missions par an! Mais, pour tous les autres types d'appareils, Tigers, Mirages, hélicoptères, Pilatus, c'est possible.

– M. Villiger propose de raccourcir la durée d'instruction et de modifier la périodicité des cours. Qu'est-ce que cela signifie pour vous?

– Qu'il faudra se concentrer sur les choses réellement importantes et en abandonner d'autres.

– Lesquelles, par exemple?

– Par exemple, se concentrer sur le travail réel d'un soldat chargé de préparer un avion. C'est un technicien, pas un combattant de première ligne: les exercices qu'on lui fait faire dans ce domaine, dans le terrain, sont un peu ridicules. Mais tout le monde n'est pas d'accord avec cette idée...

– Vous n'êtes vous-même pas pilote. Est-ce un handicap pour diriger les troupes ADCA?

– C'est en tout cas assez unique! A l'étranger, souvent, on ne comprend pas, parce que les chefs d'armées de l'air sont d'anciens pilotes. Mais il y une grosse différence entre leurs armées de l'air et la nôtre: c'est que ma responsabilité s'étend aussi à la DCA. Ailleurs, elle dépend de l'armée de terre. Et notre solution est remarquable: partout, on en envie l'efficacité. Alors, ne pas être pilote est presque un avantage: cela me permet de chercher des solutions globales sans penser «pilotes» en premier lieu.

– Quelles sont les réalisations dont vous êtes le plus content?

– C'est d'abord d'avoir publié un programme et de l'avoir presque intégralement réalisé. Le nouvel avion de combat est choisi, tout comme l'engin guidé léger DCA, le Stinger. Les moyens de reconnaissance aérienne ont été modernisés, bientôt, nous disposerons des drônes. L'avion-école à réaction, le Hawk, est en cours d'introduction. La formation des pilotes à été améliorée...

– Comment cela?

– Par un nouveau concept, dans lequel la formation dure maintenant 18 mois en continu et amène tous les pilotes au grade de lieutenant, ce qui a permis de restructurer les escadrilles, en leur donnant un commandant du grade de major ou lieutenant-colonel.

– Avec quelles incidences?

– Tout simplement que les pilotes resteront en activité plus longtemps. A la place de partir à 32 ans comme capitaine, un commandant d'escadrille le demeurera jusqu'à 42 ans, ce qui permet d'une part d'amortir le coût de sa formation (2 millions de francs!) et d'autre part, de profiter des meilleures années d'un pilote, entre 28 et 40 ans. Et puis, nous avons aussi fait de gros progrès dans l'exploitation de la simulation comme moyen de formation...

– Parce que cela n'existait pas?

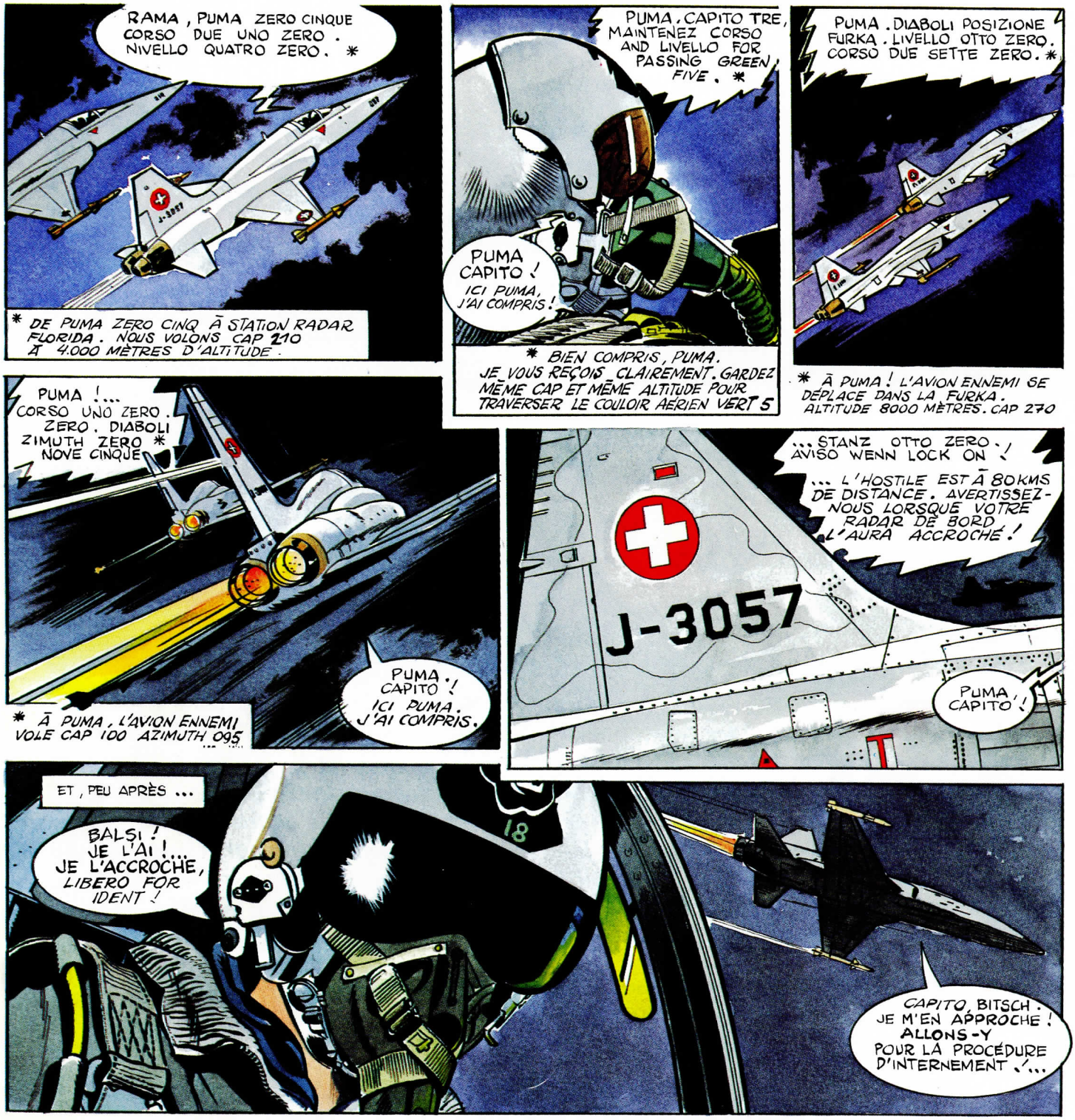
– On avait acquis un simulateur pour les Mirages, mais ensuite, plus rien. Maintenant, nous en avons acheté pour le Hawk, le Super-Puma et le F/A-18. Et puis, enfin, j'ai pu mener à bien une restructuration des troupes ADCA. Tous comptes faits, je trouve que c'est un bilan plutôt satisfaisant!

– Qu'est-ce qui vous a le plus impressionné durant ces trois années de commandement?

– C'est la valeur de nos hommes. Pour moi, c'est la plus grande force de notre armée.

"AVIATION MILITAIRE SUISSE. 75ème ANNIVERSAIRE"

EXTRAIT: "LA JOURNÉE DES PILOTES D'AUJOURD'HUI"



© Albert Weinberg

ALBUM EN VENTE DÈS LE **1ER JUILLET 1989** AUX GUICHETS DE LA **SOCIÉTÉ DE BANQUE SUISSE, VAUD.**

SHZ-Interview mit dem künftigen Flieger- und Flabchef Werner Jung:

«Ich lehne den Kasernenton ab»

Militärische und zivile Führungsphilosophien

Ab 1990 wird Divisionär Werner Jung die Nachfolge von KKdt Walter Dürig antreten. Unter seinen Personalien fällt auf, dass er Absolvent von Monterey, einer angesehenen amerikanischen Postgraduate-Schule für Management, ist. Wie denkt er über militärische und zivile Führungsphilosophie? Die SHZ hat sich mit ihm darüber unterhalten.

Interview: Mélanie Rietmann

SHZ: Sie sind der erste Vertreter der Schweizer Armee, der diese Nachdiplom-Management-Schule absolviert hat. Welches waren die Gründe für diese Abkommandierung?

Werner Jung: Die Abkommandierung erfolgte damals durch den Ausbildungschef der Armee aufgrund von Hinweisen unseres Verteidigungsattachés in Washington über die Weiterbildungsmöglichkeiten an der Naval Postgraduate School in Monterey. Präzisieren möchte ich, dass mit mir der erste Schweizer Offizier ein Nachdiplomstudium in vollem Umfang absolvieren konnte, dass aber bereits früher mehrere Schweizer kürzere Kurse besucht hatten.

SHZ: Monterey ist eine Naval Postgraduate School. Ist der Begriff «Naval» irrelevant, wenn nicht, wie lassen sich diese Erkenntnisse auf andere Waffengattungen umsetzen?

Jung: Der Begriff ist tatsächlich irrelevant. Die Naval Postgraduate School ist eine Hochschule, die verschiedene Studienrichtungen offeriert wie Operations Research, Informatik, verschiedene Ingenieur-Ausbildungs-Lehrgänge, Administrative Science usw. Es sind alles Lehrgänge, die auf Kadertätigkeiten in den Streitkräften und in der Verwaltung ausgerichtet sind, aber durchaus auch auf die Privatwirtschaft Bezug nehmen. Die Schule wird von der US Navy geführt. Die Studenten rekrutieren sich aber auch aus der Army und der Air Force. Ein ansehnliches Kontingent an Ausländern aus verschiedensten Staaten findet sich ebenfalls unter den Lehrgangsteilnehmern.

Amerikaner verändern emotionsloser

SHZ: Wo liegen die Unterschiede zwischen der amerikanischen und der schweizerischen Führungsphilosophie? Aus der Studie «Führungslandschaft Schweiz» ergeben sich dazu ein paar Stichworte, die in unserem Land als wichtig herauskristallisiert wurden: Frontnähe bewahren, Vermitteln von Orientierung und Sicherheit, führen im Sinn von bewegen, bewirken, verändern, fordern können usw.

Jung: Eine schwierige Frage. Die von ihnen erwähnten Stichworte gelten meines Erachtens nicht nur für die Schweiz, sondern sind Voraussetzung für eine erfolgreiche Führungstätigkeit irgendwo auf der Welt, möglicherweise mit unterschiedlicher Gewichtung der einzelnen Elemente. Die internationalen Verflechtungen tragen zudem zu einer Angleichung des Denkens im Bereich der Führung bei. Dennoch hatte ich während meines Management-Studiums in den USA, das mit zahlreichen Firmenbesuchen verbunden war, den Eindruck, dass zwischen der Schweiz und den USA erhebliche Unterschiede bestehen.

Divisionär Werner Jung: «Die Führung in Krisenlagen verlangt straffe Strukturen, rasche Entscheide und zeitgerechtes Handeln. Da bleibt für den ‹partizipativen› Führungsstil kein Platz.» (Fotos Sinus)

So wurden beispielsweise als richtig befundene Verfahren oder wissenschaftliche Ergebnisse vielfach rasch und konsequent, zum Teil auch hart in die Praxis umgesetzt. Man war aber auch bereit, bei Vorliegen neuer Erkenntnisse emotionslos wieder etwas zu ändern. Zu denken gaben mir die kurzfristigen Entlassungen von Hunderten von Arbeitern und Angestellten, wenn eine Firma nicht mehr rentierte oder aus andern Gründen aufgegeben wurde. Das gehörte fast zum Alltag und verlief meist ohne grosse Proteste. Dank der Mobilität der Arbeitskräfte konnten viele in Kürze an andern Orten wieder Stellen finden.

SHZ: Führen im Militär ist letztlich auf das permanente Krisenmanagement ausgerichtet, das zwar im Unternehmen nicht fehlen darf, aber im grossen und ganzen steht dort doch der «courant normal» im Zentrum des Führungsvorganges.

Jung: Es ist tatsächlich so, dass im Militär die Führung in rasch wechselnden Lagen, in Krisen oder sogar im Chaos erfolgen muss. Sie stellt ausserordentlich hohe Anforderungen an den Führenden. Er ist mit Leuten konfrontiert, die Angst haben, mutlos oder sogar verzweifelt sind. Er hat Verletzte oder Tote in seinen Reihen und muss dennoch seinen Auftrag erfüllen. Dass in solchen Situationen auch beste Organisation und drillmässiges Beherrschen der Führungsabläufe allein nicht genügen, ist offensichtlich. Nur willensstarke, glaubwürdige Persönlichkeiten, die das volle Vertrauen ihrer Leute geniessen, können hier bestehen.

SHZ: Sie gehörten zu den «Chefmethodikern» der Generalstabskurse. Wie wirklichkeitsnah sind – aus Ihrer Sicht – die Fallbeispiele?

Jung: «Chefmethodiker» dürfte nicht der passende Ausdruck für meine damalige Tätigkeit sein. Vielmehr ging es darum, Übungen in Form von Fallbeispielen anzulegen, um die Generalstabsoffiziere im methodischen Bewältigen besonderer Lagen zu schulen. Solche Übungen werden anhand der Kenntnisse über mögliche Kriegsbilder und -situationen angelegt und sollen die Teilnehmer geistig möglichst realistisch in die zu bewältigende Lage versetzen. Die Führungsabläufe können auf diese Weise recht gut geschult werden, nicht aber die Aspekte der praktischen Menschenführung. Dennoch betrachte ich diese Art der Ausbildung der Generalstabsoffiziere als zweckmässig.

Übertragbar?

SHZ: Wie weit können denn zivile Führungserfahrungen ins Militär eingebracht werden? Offensichtlich ist, dass es Wirtschaftsführer gibt, die in der Armee ebenfalls eine Spitzenfunktion ausüben, aber auch das Gegenteil ist der Fall...

Jung: Obwohl ich nicht in der Privatwirtschaft tätig bin, muss ich aus vielen Diskussionen mit Bekannten schliessen, dass der von Ihnen vorgängig zitierte «courant normal» zumindest auf höheren Führungsstufen vielfach nicht mehr den Normalfall darstellt, sondern dass oft ausserordentliche Lagen zu bewältigen sind. Dies ist wohl auch der Grund, warum viele erfolgreiche Kaderleute der Privatwirtschaft auch im Militär sehr gute Chefs sind. Umgekehrt kommt die in der Armee erworbene Führungserfahrung im zivilen Bereich ebenfalls zum Tragen. Ich denke da besonders an die in den Kaderschulen der Armee geübte Lagebeurteilung, Entschlussfassung und Befehlsgebung, die grundsätzlich Gültigkeit haben. Da in den letzten Jahren die zivile Führungs- und Managementausbildung grosse Fortschritte gemacht hat, ist es verständlich, dass auch nicht militärisch ausgebildete Leute im Zivilen Führungspositionen einnehmen können. Der umgekehrte Fall dürfte zahlenmässig weit geringer sein.

«Während meines Managementstudiums in den USA hatte ich oft den Eindruck, dass zwischen unseren Ländern erhebliche Unterschiede bestehen.»

SHZ: Hinzu kommt vielleicht in diesem Zusammenhang, dass immer mehr Unternehmen nicht mehr bereit sind, ihre Leute so für die militärische Ausbildung zu entbehren. Das dürfte sich auch nach der Armeereform nicht wesentlich ändern.

Führungserfahrung in jungen Jahren

Jung: Leider stimmt es, dass einzelne Unternehmen ihren Angestellten Hindernisse für eine militärische Karriere in den Weg legen. Wer von seinen Mitarbeitern sogar einen Verzicht auf die Weiterausbildung verlangt, hat nichts vom Wesen unserer Eidgenossenschaft begriffen. Weit grösser ist aber glücklicherweise die Zahl der Firmen, welche die militärische Weiterausbildung ihrer Mitarbeiter unterstützen. Auch heute ist es immer noch so, dass es im zivilen Bereich kaum möglich ist, in so jungen Jahren Führungserfahrungen zu sammeln wie im Militärdienst. Davon profitieren auch die Arbeitgeber wieder. Dass heutzutage nicht wenige Hochschulstudenten auf eine militärische Weiterausbildung verzichten, hat verschiedene Gründe. Es würde zu weit gehen, sie hier darzulegen. Das EMD geht ihnen nach und versucht Abhilfe zu schaffen. Dennoch darf ich feststellen, dass wir bei den Flieger- und Flabtruppen im allgemeinen keinen Mangel an ausgewiesenen Kadern haben. Allerdings bestehen regionale Unterschiede. Erfreulicherweise interessieren sich bei uns auch mehr als genug Hauptleute für die Weiterausbildung zum Generalstabsoffizier.

SHZ: Keine Entscheidungssituation ist unabhängig von der Umwelt, in der sie auftritt. Wird dieser axiomatische Satz auch in der militärischen Führungsphilosophie berücksichtigt?

Jung: Die Umwelt ist ein Faktor, der in der militärischen Lagebeurteilung seinen festen Platz hat und immer berücksichtigt werden muss. Aber auch der tägliche Ausbildungsbetrieb wird durch die Umwelt beeinflusst, z.B. im Zusammenhang mit Immissionen, Landschäden oder Interessen des Tourismus.

Kein partizipativer Führungsstil

SHZ: Der zivile Führungsstil hat einen gewaltigen Wandel durchgemacht, indem das partizipative Element immer stärker wird. Es lässt sich ins Militär nicht überall einbringen, ich denke etwa an Entscheide, die nicht durch die Mitwirkung des ganzen Truppenkörpers gefasst werden können; immerhin ist es denkbar, in bestimmten Bereichen den «Befehlston» zu ändern...

Jung: Die Führung in Krisenlagen und der damit verbundene Zeitdruck verlangen straffe Strukturen, rasche Entscheide und zeitgerechtes Handeln. Dass unter diesen Voraussetzungen ein partizipativer Führungsstil ausgeklammert werden muss, liegt auf der Hand. Daneben gibt es aber durchaus Situationen, wo der Zeitdruck fehlt und vor dem Entscheid ein Meinungsaustausch möglich und sinnvoll ist. Entgegen der landläufigen Meinung wird auch im Militär davon sehr häufig Gebrauch gemacht. Der sogenannte «Kasernenton» ist oft nur noch eine überlieferte Klischeevorstellung. Ich lehne ihn, soweit er noch existiert, ab und verlange von meinen Unterstellten, dass zwar konsequent gefordert wird, aber in einem korrekten Ton, denn schliesslich besteht unsere Armee aus mündigen Bürgern.

SHZ: Stichwort «mündige Bürger», die Zahl der Armeeangehörigen, die unzureichend über ihren Auftrag im Zusammenhang mit einer ganzen Befehlsabfolge informiert sind, ist höher, als Sie denken. Im Zivilen heisst es: Ein Mitarbeiter, der gut informiert ist, wird seine Arbeit besser ausführen als einer, der über den Sinn des Auftrags im ungewissen ist...

Jung: Sicher wird heute mehr für die Information der Truppe getan als früher, und dennoch wird hie und da bemängelt, es sei nicht genug. Zum Teil mag dies damit zusammenhängen, dass die kurze und meist bewegte Zeit einer Dienstleistung nicht ausreicht, eine kontinuierliche und institutionalisierte Information aufzubauen und zu betreiben. Anderseits kann ich immer wieder mit Genugtuung feststellen, dass sich Kompaniekommandanten und Zugführer wirklich bemühen, ihre Leute gut zu informieren und damit die Erfüllung der Aufträge zu erleichtern.

SHZ: Es gibt möglicherweise viele, die sich bemühen, aber wer mit Soldaten spricht, steht manchmal unter dem gegenteiligen Eindruck. Dabei haben gerade die nicht finanziellen und statussymbolbezogenen Incentives im Militär einen anderen Stellenwert als im Unternehmen, wo diese immer höher kotiert werden...

Jung: Die militärische Führung ist vor allem aus zwei Gründen faszinierend: Erstens befasst sie sich mit Menschen, die im Ernstfall eine Schicksalsgemeinschaft bilden, oft aber schon in den Schulen und Wiederholungskursen einen hervorragenden innern Zusammenhang entwickeln und für ihren Vorgesetzten «durchs Feuer gehen» würden. Zweitens sind die zu lösenden Aufgaben in der Regel anspruchsvoll, und sie verlangen einen ausserordentlichen Einsatz. Stellt sich dann in einer Übung noch der Erfolg ein, braucht es keine zusätzliche Motivation. □

u. vögeli
dipl. organisator
beratung planung realisierung

Ihr Organisator auf Zeit

schlosstalstrasse 34 telefon
8406 winterthur 052/22 96 69

Teilnahme-Einladung:

Gehaltsumfrage Führungskräfte 1989

ATAG (Allgemeine Treuhand AG, Bern), **IHA** (Institut für Marktanalysen AG, Hergiswil) und **SHZ** (Schweizerische Handelszeitung, Zürich) führen die jährliche Studie über Höhe und Zusammensetzung von Kadergehältern in der Schweiz durch.

Was verdienen Manager?

Die Studie dient Unternehmen und Personalverantwortlichen als Führungsinstrument und zur Festlegung der Gehaltspolitik.

Weitere Unternehmen sind unter Wahrung voller Diskretion zur Teilnahme eingeladen. Teilnehmer erhalten die Studie zu einem reduzierten Preis. Für Unterlagen senden Sie den Coupon an:

Allgemeine Treuhand AG
Herrn B. Auderset
Postfach 2613, 3001 Bern
Telefon 031/21 61 11

Teilnahmetalon
Wir erbitten die Unterlagen für die «Schweizerische Gehaltsumfrage Führungskräfte 1989»

Firma

Name/Vorname

Strasse

PLZ/Ort