

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 97 (2022)  
**Heft:** 3

**Artikel:** "Wir haben im Militär eine hohe Ungewissheitskompetenz"  
**Autor:** Saxer, Markus / Näf, Markus  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1005992>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 07.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# «Wir haben im Militär eine hohe Ungewissheitskompetenz»

«Es ist kein Zufall, dass in mehreren Ländern Offiziere als Corona-Krisenmanager eingesetzt sind», sagt Brigadier Markus Näf. Er ist als einer der wenigen Milizoffiziere ein höherer Stabsoffizier der Armee. Im Interview mit dem SCHWEIZER SOLDAT gibt er einen Einblick in seine Tätigkeit als Stellvertreter Kommandant der Territorialdivision 4 und in seine Mandate als Krisenmanager.

Hptm Asg Markus Saxer

**+** Herr Brigadier, möchten Sie sich unseren Leserinnen und Lesern vorstellen?

Br Näf: Ich heisse Markus Näf, von Beruf Rechtsanwalt, und stamme wie der Kommandant der Territorialdivision 4 ebenfalls aus dem Toggenburg. Ich leistete in der Territorial-Infanterie in der vormaligen Territorialdivision 4 schon Dienst, war fünf Jahre Stabschef in der Territorialregion 2 und seit 2018 stellvertretender Kommandant der Territorialdivision 4.

**+** Die Stelle der stellvertretenden Divisionskommandanten der Territorialdivisionen ist bewusst für Milizoffiziere vorgesehen. Damit nimmt man eine langjährige Tradition verstärkt wieder auf. Prominente Milizbrigadiers wie der verstorbene alt Nationalrat Ernst Mühlemann oder der ehemalige Flüchtlingsdelegierte Peter Arbenz waren im Milizstatus Brigadekommandanten von Grenzbrigaden. Sie sind nun ebenfalls auf einem Posten für einen Milizbrigadier?

Näf: Das ist richtig und es ist auch in diesem Sinn eine Aufwertung der Funktion. Ich war schon als Oberst im Generalstab drei Jahre stellvertretender Kommandant einer Territorialregion.

**+** Welche Aufgaben haben Sie konkret in der Territorialdivision 4?

Näf: Das Arbeitspensum beträgt 1,5 Tage die Woche, was mit einem Arbeitsvertrag

mit 30 Prozent abgebildet ist. Der Kommandant und ich sprechen die Aufgaben eng miteinander ab.

Etwa ein Drittel meiner Tätigkeit bezieht sich auf die Kaderausbildung, insbesondere der Stäbe und Offiziere der Bataillone auf dem ELTAM und den Trainingskursen auf dem elektronischen Führungssimulator in Kriens.

Ein Drittel machen die Führungstätigkeiten der Armee auf Stufe der höheren Stabsoffiziere aus und rund ein Drittel sind Repräsentationsaufgaben. Diese teile ich mir mit dem Kommandanten.

Es kommt aus Ressourcengründen praktisch nicht mehr vor, dass Divisionär Brülisauer und ich am selben Anlass präsent sind. Natürlich hat unter dem Einfluss der Covid-Pandemie dieser Teil etwas nachgelassen.

Dazu kommen noch spezielle Aufgaben. So wurde ich im Frühling 2020 zum Beschaffungskoordinator Corona VBS bestimmt und habe in dieser Aufgabe die Beschaffung von Schutzmaterial, Impfstoffen, Labor- und Analysematerial und medizinischen Überwachungs- und Beatmungsgeräten sowie Impfstoffen koordiniert.

**+** Wie ist Ihr militärischer Werdegang?

Näf: Ich bin ursprünglich Infanterist und habe im Rahmen der damals entstandenen Territorialinfanterie eine Kompanie geführt.



Brigadier Markus Näf ist als Milizoffizier Stelldivision 4.

Das war etwas relativ Neues, es galt, viel neu aufzugleisen und auszubilden. Verhältnismässigkeit in der Gewaltanwendung wurde damals zum Thema, denn die Territorialinfanterie hatte ja Schutzaufgaben und musste dazu bestimmte Einsatzregeln haben.

Nach der Generalstabsausbildung hatte ich Stabsverwendungen und kommandierte ein Infanteriebataillon. Mit diesem unterstütze ich den Einsatz an der internationalen Föderalismuskonferenz in St. Gallen.

Schliesslich wurde ich Unterstabschef Nachrichten in der Territorialregion 2, dann Stabschef und Kommandant-Stellvertreter einer Territorialregion im Grad eines Obersten im Generalstab. In dieser Zeit führten wir die Einsätze zugunsten der EURO 08 oder der OSZE-Ministerkonferenz in Basel durch.

**+** Sie sind weiterhin im Milizstatus. Hätte es einen Berufs-offizier Brigadier Näf geben können?

Näf: Eher Nein, denn sehen Sie, ich habe ja im Grund drei Berufe. Hauptsächlich bin ich Rechtsanwalt bei einer grossen internationalen Anwaltskanzlei mit rund 5000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 35 Ländern.

Mein juristischer Schwerpunkt ist Technologierecht und Datenschutz sowie Cyberkriminalität. Neben dem Militär habe ich zusätzlich noch ein Pensum an





Vertreter des Kommandanten der Territorial-

der Ostschweizer Fachhochschule als Lehrbeauftragter für Informatikrecht und Projektmanagement.

In den letzten beiden Jahren war ich in der Pandemie zweimal als Krisenmanager im Einsatz. Zuerst als Beschaffungskordinator Corona VBS in Bern und von Oktober 2020 bis Mai 2021 als Projektleiter für die Covid-19-Impfungen des Kantons Zürich.

✚ *Krisenmanagement war in den vergangenen beiden Jahren ein vielgehörtes und vielzitiertes Stichwort. In der Presse war die Kritik häufig nicht sehr von Sachkunde getrübt, aber dafür umso heftiger. Bis hin dazu, dass Offizieren die Fähigkeit zum Krisenmanagement rundweg abgesprochen wurde. Was zeichnet den militärischen Krisenmanager aus?*

Näf: Nun, es ist natürlich kein Zufall, dass in mehreren Ländern Offiziere als Corona-Krisenmanager eingesetzt sind.

Wer eine militärische Stabsausbildung absolviert hat, kennt die Abläufe, die situativ angepasst die unterschiedlichsten Arten von Krisen bewältigbar machen.

Er kennt sich mit Lageverfolgung, Antizipation und Eventualplanung aus. Die Herausarbeitung von Teilproblemen und die Bildung von Teilstäben zu ihrer Bewältigung ist für jeden Stabsoffizier dutzende Male geübt und bei doch recht vielen Offizieren auch im Einsatz bewährte Praxis. Bei zivilen Stäben stellt man sich Eventualplanung allzu häufig als «eventuell einen Plan zu haben» vor.

Wir haben im Militär auch eine hohe Ungewissheitskompetenz, dass heisst, wir sind trainiert damit umzugehen, dass gewisse Dinge einfach nicht bekannt sind

und man sie auch nicht so einfach in Erfahrung bringen kann. Wir sind gewohnt, eine Planung mittels Lageverfolgung laufend zu prüfen, aber auch bei «stürmischen» Gewässern den Kurs zu halten.

✚ *Im Gespräch mit vielen höheren Kadern der Armee wird die Zeit als Kompaniekommandant gerne als «beste Zeit» beschrieben. Ist das bei Ihnen auch so?*

Näf: Ich hatte wirklich eine intensive und gute Zeit als Kompaniekommandant, wie erwähnt durch die Umschulung/Bildung der Territorialinfanterie auch mit vielen Gestaltungsmöglichkeiten. Die interessanteste Tätigkeit war aber klar als Stabschef der Territorial Region 2.

Die Führung der rund 140 Stabsoffiziere im Stab und der kantonalen Territorial-Verbindungsstäbe (KTVS) sowie die Zusammenarbeit mit den Offizieren der Truppenkörper sind eine Herausforderung. Die Aufgabe gleicht dem Management eines grossen Projekts und hat damit auch wieder Parallelen mit meiner Lehrtätigkeit und meiner zivilen Tätigkeit.

✚ *Für alle Berufsoffiziere ist es vorgesehen, ein Studium oder zumindest einen Lehrgang an einer ausländischen Militärhochschule zu absolvieren. Haben Sie auch so einen Lehrgang hinter sich?*

Näf: Leider nur zum Teil. Mit dem WAL 3 (Weiterausbildungslehrgang 3) der HKA konnte ich das Modul am Zentrum für Sicherheitspolitik in Genf und bei der Schweizer Mission bei der NATO besuchen. Das Verständnis für die Internationalisierung und auch für die technologischen Entwicklungen erachte ich in der Sicherheitspolitik wie auch im Wirtschaftsleben als essenziell.

✚ *Als Sie zum Brigadier ernannt wurden, gab es da irgendeine Art Einführung, oder mussten Sie einfach ins Zeughaus fahren, um die Gradabzeichen und die Hosen mit den breiten Streifen abzuholen?*

Näf: \*Lacht\* ... Nicht ganz. Zunächst einmal gab es ein gleiches Selektionsverfahren, wie es für alle Stellen als HSO angewendet wird. Dazu gehört neben Assessments und diversen Gesprächen auch die Sicherheitsüberprüfung. Diese



Bilder: VBS

«Etwa ein Drittel meiner Tätigkeit bezieht sich auf die Kaderausbildung, insbesondere der Stäbe und Offiziere der Bataillone auf dem ELTAM und den Trainingskursen auf dem elektronischen Führungssimulator in Kriens.»





«Wer eine militärische Stabsausbildung absolviert hat, kennt die Abläufe, die situativ angepasst die unterschiedlichsten Arten von Krisen bewältigbar machen.»



«Wir sind es gewohnt, eine Planung mittels Lageverfolgung laufend zu prüfen, aber auch bei «stürmischen» Gewässern den Kurs zu halten.»

hatte ich als damaliger Kommandant-Stellvertreter der Territorialregion 2 schon.

Die Wahl erfolgt danach auf Antrag der Departementschefin durch den Gesamtbundesrat. Man ist als Brigadier ein gewählter Amtsträger.

**+** Wie wurden Sie als Milizler von den Profi-HSO aufgenommen?

Näf: Sehr gut! Es war sicher ein Vorteil, dass ich aufgrund meiner Tätigkeit als Stabschef und stellvertretender Komman-

dant der Territorialregion als Oberst i GSt, schon ein gutes Netzwerk hatte und in verschiedenen Gremien vertreten war. Erfahrung hilft bei dieser Aufgabe.

**+** Ein ganz anderes und absolut aktuelles Thema ist das neue Kampfflugzeug. Was können Sie uns zu diesem Thema sagen?

Näf: Ich glaube, wir stehen in vielerlei Hinsicht vor einem technologischen Quantensprung. Nicht nur in der Luft, sondern auch

am Boden. Es wird mit autonomen Waffensystemen experimentiert und wir haben bisher darauf noch keine Antwort. Der F-35 als zukunftsfähige ausbaubare Plattform, der die nächste Technologiegeneration adaptieren kann, ist zweifellos von hoher Priorität.

**+** Es deutet aber alles darauf hin, dass in der Luft von autonomen Waffensystemen noch keine Rede sein kann, auch durch Menschen gesteuerte Luftkampfdrohnen sind trotz entsprechender Versuche noch Zukunftsmusik. In Europa wird die Ablösung von Rafale und Eurofighter auf 2040 mit einem bemannten Kampfflugzeug geplant. Wie passt das zu den Prognosen von autonomen Waffensystemen?

Näf: Wir unterscheiden zwischen automatisierten Systemen, teilautonomen und vollautonomen Waffensystemen. Vollständig autonom heisst, Systeme bekämpfen gegnerische Formation ohne Interaktion mit dem Menschen und identifizieren und vernichten auch Ziele selbstständig.

Dies ist derzeit noch nicht so weit, aber mehrere Länder entwickeln solche Systeme. Diese werden in 20 Jahren die Strukturen der Armeen und die Art der Kampfführung radikal verändern. Der F-35 stellt eine Art Brücke zur zukünftigen Technologie dar, er ist eigentlich nicht nur ein Flugzeug im klassischen Sinn, sondern mehr eine Technologieplattform.

**+** Sehen Sie andere Schwerpunkte?

Näf: Ja durchaus, ein Schwerpunkt ist die Digitalisierung. Die Pandemie hat gezeigt, dass wir einerseits nicht mit unseren AdA direkt auf elektronischem Weg kommunizieren können und andererseits unsere AdA und deren zivilen und militärischen Fähigkeiten zu wenig kennen.

Aus meiner Sicht brauchen wir eine Armee-App, über die wir sicher kommunizieren können und unsere AdA interaktiv ihre Dienstleistungen planen können. In meinem zivilen Umfeld könnten wir solche Lösungen innerhalb von 18 Monaten realisieren. Technisch ist das einfach möglich, für eine Lösung in der Armee bedingt es jedoch eine Anpassung der Militärgesetzgebung.

**+** Herr Brigadier, besten Dank für diesen Einblick in Ihr Wirken. **+**