

<b>Zeitschrift:</b>	ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerische Offiziersgesellschaft
<b>Band:</b>	183 (2017)
<b>Heft:</b>	6
<b>Artikel:</b>	Divisionär Daniel Keller : nach hundert Tagen Kommandant HKA/SCOS
<b>Autor:</b>	Arnold, Michael
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-681638">https://doi.org/10.5169/seals-681638</a>

### 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:** 11.01.2026

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

# Divisionär Daniel Keller: Nach hundert Tagen Kommandant HKA/SCOS

Die Höhere Kaderausbildung der Armee (HKA), eine Neuschöpfung der Armee XXI, hat sich seit 2004 in jeder Beziehung bewährt. Sie ist das anerkannte Kompetenzzentrum für Führungsausbildung. Sie hat neue Aufgaben wie die Operative Schulung oder die Anerkennung in der Bildungslandschaft übernommen. Sie begann 2004 mit 217 Stellen und tritt ab 2018 mit 174 Stellen die Epoche WEA an. Eine respektable Leistung, wenn man trotz Abbau in der Exzellenz noch auf Fünf-Sterne-Niveau zulegen konnte. Divisionär Keller, der fünfte Kommandant HKA und zugleich SCOS zeigt sich denn auch nach 100 Tagen grundsätzlich zufrieden – doch er will die HKA weiter entwickeln und Chancen nutzen.

Michael Arnold, Stv. Chefredaktor ASMZ\*

*Herr Divisionär, wie haben Sie nach der Kommandozeit an der Spitze der Infanteriebrigade 5 und der Zentralschule die neue Funktion in der HKA erlebt?*

Der Weg an die Spitze der HKA war eigentlich ideal: Zuerst das Truppenkommando mit der Führungspraxis Stufe Brigade, dann die Grundausbildung der angehenden Offiziere, Kommandanten und Stabsangehörigen in der Zentralschule, dann die Führung der HKA als Ganzes, eingeschlossen die Operative Schulung. Es ist mir wichtig, vom Einsatz her zu denken – und das auch in die Kaderausbildung einzubringen. Das gilt für die ganze Spannweite von der taktischen zur operativen Stufe, von der Ausbildung der Milizkader bis hin zu den Berufsmilitärs, von den Militärwissenschaften bis hin zur Führungspraxis.

Zur Freude an der neuen Herausforderung gesellte sich auch Herzblut: Ich durfte beim Aufbau des Führungssimulators dabei sein, beim Aufbau des AAL bzw. der HKA sowie bei der Weiterentwicklung der Zentralschule im Rahmen der WEA. Die Ausbildung braucht zwar solide Ausbildungsvorgaben (Lehrpläne), doch ist inhaltlich, didaktisch-methodisch und organisatorisch so viel im Fluss, dass eine hohe Führungsleistung auf allen Stufen erforderlich ist. Ich habe also einen intensiven Einstieg in die neuen Funktionen

Kommandant HKA, SCOS und Mitglied der Armeeführung erlebt. Drei Hüte zu tragen heisst lange Arbeitstage, will man die Dossiers kennen, die Führungsinstrumente zielführend gestalten – und nicht zuletzt auch für das mir anvertraute Personal da sein.

*Was bereitet Ihnen besondere Freude in der täglichen Arbeit an der «Kaderschmiede» der Armee, dem Kompetenzzentrum für Führungsausbildung?*

Es ist die Auseinandersetzung mit einer Institution, die ihre Wurzeln in der

All das lässt sich unter dem gemeinsamen Dach der HKA mit Erfolg realisieren, vom militärwissenschaftlichen Sockel über die Ausbildung der Berufsmilitärs (Militärakademie an der ETH, Berufsunteroffiziersschule der Armee) bis hin zu den grossen Ausbildungsstätten der Zentralschule und der Generalstabschule mit dem Führungssimulator. Dabei die «Vielfalt in der Einheit» zu pflegen, also mit einer vernünftigen Auftragskultur zu hoher Leistung und gemeinsamer Zielerreichung beizutragen, das halte ich für die schönste Seite meiner Tätigkeit als Kommandant HKA/SCOS.

---

**«Wir bearbeiten häufig die dringenden Aufgaben und vernachlässigen dadurch die Wichtigen. Somit laufen wir Gefahr, den vorausschauenden Blick in die nächste Geländekammer zu verlieren.»**

---

Gründung der Eidg. Central-Militärschule 1819 in Thun hat. Das Verbindende zu damals besteht aus folgenden Elementen: Stärkung der Miliz, Vermitteln von Werten, Förderung des taktischen Verständnisses über die Truppengattung hinaus, Beherrschung elementarer Führungsprozesse und Offensein für neue Entwicklungen. Eine hohe Qualität in der Führungsausbildung erreicht man heute wie damals nur mit guten Lehrinhalten, Lehrgangskonzepten, Lehrkräften und einem entsprechenden Backoffice.

*Mit welchen Herausforderungen sieht sich der Kommandant HKA/SCOS konfrontiert, will er der Erfolgsgeschichte HKA ein weiteres Kapitel anfügen?*

Wir haben in einem Punkt keine Wahl: Die Kaderausbildung muss auf höchstmöglichen Niveau und als wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren der Milizarmee erfolgen. Das sind wir den Milizkadern, ihren Arbeitgebern, der Gesellschaft und auch der langen Tradition schuldig. Daran ändert auch der Übergang zur WEA nichts. Diesen müssen wir aber innerhalb der HKA erst noch vollziehen. Ausbildungsvorgaben und Konzepte sind ausgearbeitet, ein neuer Grundbefehl für die HKA liegt im Entwurf vor. Der Weg stimmt: Ausbildung unter einem Hut. Dabei ist die Neuunterstellung un-

ter das Kommando Ausbildung eine besondere Herausforderung. Auch wenn die Aufgaben der HKA kaum verändert sind, gibt es doch neue Abläufe und Kompetenzen. Doch diese Problemstellung werden wir meistern.

Die Leistungen der HKA und der Operativen Schulung auf heutigem Niveau zu halten und bereichsweise zu steigern, das leitet mich. Erfolg muss verdient werden: Es gilt insbesondere, die Zentralschule am Standort Luzern zu vereinigen und den neuen Führungslehrweg Truppenkörper auf 2018 zu realisieren. Auch die anderen Organisationseinheiten der HKA sind gefordert: Evaluation eines neuen Führungssimulators und eines Führungslehrwegs Grosser Verband (Gst S); Studien über Resilienztraining, Social Media und Terrorbekämpfung sowie ein neuer Weiterbildungslehrgang für Topkader VBS (MILAK); Konsolidierung des neuen Berufsbildes und Verkürzung des neuen Grundausbildungslehrganges (BUSA); Beteiligung an der strategischen Führungsübung 17 des Bundesrates (Stab Op S). Das weitere Kapitel wird also bereits geschrieben ...

*Was heißt dies konkret für die HKA, sind Organisation, Lehrkörper und Lehrgänge diesen Herausforderungen gewachsen?*

Ich habe mich dem realitätsnahen Üben auf klarem Fundament verschrieben. Das sagt sich zwar leicht und plausibel, doch es ist mitunter ein schwieriges Unterfangen. Da sind zunächst die inhaltlichen Grundlagen. Die Doktrin WEA steht, die neuen Führungsreglemente der Armee 17 sind in der Schlussredaktion, wobei im Falle der FSO 17 (erschienen 2014) noch eine Revision ansteht. Die HKA hat insbesondere auf die TF 17 und die FSO 17 Einfluss genommen. Es sind letztlich die intensiven Kaderlehrgänge, welche diese Doktrinvorschriften ausbilden und indirekt auch auf den Prüfstand stellen. Hier kann ich mich auf eine genügend kritische und konstruktive Miliz sowie auf einen bestens erfahrenen Lehrkörper abstützen, dessen Kompetenzen geeignet sind, künftig noch vermehrt Doktrinvorschriften wie Führungsreglemente zu erarbeiten bzw. weiterentwickeln.

Dass der Lehrkörper zahlenmäßig knapp bemessen ist, kann hier aber nicht verschwiegen werden. Wir werden weiter um jede, auch zivile Stelle kämpfen müssen. Der Betrieb ist das eine, die Kraft zur Forschung und Weiterentwicklung ist das

andere, kommt es zu kurz, dann sägt man am Ast der Zukunft. Es ist daher eine strategisch wichtige Aufgabe, gezielt Ressourcen dafür einzusetzen, stetig zu optimieren und auch Neues zu wagen, das verstehe ich unter Excellence-Kultur. Unsere fünf strategischen Geschäftsfelder, von denen eine die Ausbildung im zivilen Umfeld mit Zertifizierung und Anerken-



Divisionär Keller, flankiert von seinen Amtskollegen Konteradmiral Stawitzki (D, links) und Generalleutnant Erich Csitskovits (AUT, rechts). Bild: HKA

nung beinhaltet, gilt es umzusetzen. Wir stecken uns hohe, aber machbare Ziele, bilden das Personal darauf hin weiter und sind bereit, neue Aufgaben zu übernehmen, wenn die notwendigen Ressourcen gesprochen werden.

*Wie sieht der Kommandant HKA das besondere Aufgabenfeld des SCOS, wird es bei der HKA bleiben, wird die operative Schulung wieder als notwendig erkannt?*

Die Personalunion Kdt HKA/SCOS seit 2012 ist vorerst eine vernünftige Lösung: Die HKA verantwortet die Ausbildung von der Stufe Einheit bis zur operativen Stufe aus einer Hand. Es ist auch klar, dass dieses Standbein in Bern beheimatet sein muss, in der Nähe des Hauptquartiers der Armee und bei den zivilen Bundesstellen. Die hierarchische Einbet-

tung des SCOS ist nach wie vor ein Thema, das kontrovers diskutiert wird. Was gerne dabei ausgeklammert wird, ist die Tatsache, dass nicht nur die Hierarchie, sondern auch die Persönlichkeit des SCOS und die Ausgestaltung des Stabes Operative Schulung von Bedeutung sind. Ich hatte die Funktion von meinem Vorgänger einfach zu übernehmen, Zeit für weitergehende Fragen bestand nicht. Meine Devise lautet daher: Den Auftrag ernst nehmen, Prioritäten setzen und das gezielt umsetzen. Wer immer SCOS ist, sollte auch ein Macher sein – und ohne Überheblichkeit Kritik anbringen können. Nur so kommen wir weiter.

Man darf feststellen, dass in den letzten Jahren grosse Fortschritte in der Kultur des gemeinsamen Übens erzielt wurden. Meine beiden Vorgänger im Amt haben die Zeichen der Zeit erkannt, für die operative Schulung geworben und sich entsprechend auch exponiert. Sie haben bewiesen, dass die Personalunion mit der HKA kein Störfaktor und die Vertretung als SCOS in der Armeeführung ein Muss ist. Wer die anspruchsvolle Schulungsagenda konsultiert, sieht das positive Resultat. Ich bin dezidiert der Auffassung, dass diese Schulung Früchte trägt, sei es Stufe Armee oder im Sicherheitsverbund Schweiz.

*Wie sieht der Kommandant HKA/SCOS die Zusammenarbeit mit ausländischen Militärakademien?*

Wir pflegen regelmässige Kontakte, insbesondere zu Deutschland und Österreich, die sogenannten DACH-Gespräche. Mir ist dieser Austausch wichtig, weil er uns Erkenntnisse nicht nur in Bezug auf die Kaderausbildung (Benchmark) bringt, sondern auch teilweise unser Defizit an Ersatzfahrung ausgleicht. Regelmässig sind die ausländischen Gäste beeindruckt davon, was wir in so kurzer Ausbildungszeit Zustande bringen, wie hoch das Niveau unserer Führungssimulationen ist – und nicht zuletzt wie wir mit unserer Mehrsprachigkeit in einer Armee umgehen, welche die zivilen Behörden in einem breiten Band von Leistungen völlig selbstverständlich und in allen Landesteilen unterstützt. «Vielfalt in der Einheit» eben, unser Erfolgsmotto. Tragen wir dem Sorge. ■

\* Das Interview mit dem Kommandanten HKA/SCOS führte der Stv. Chefredakteur ASMZ am 5. Mai 2017 durch.