

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 88 (2013)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Pz Bat 12 : der Leopard zwischen Berner Münster und Bure  
**Autor:** Nyfeler, Patrick  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-714508>

### **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:** 06.08.2025

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

# Pz Bat 12: Der Leopard zwischen Berner Münster und Bure

Das Pz Bat 12 leistete 2012 seinen FDT in Bure. Der SCHWEIZER SOLDAT war zu Gast und begleitete den neuen Kommandanten, Major i Gst Thomas Krähenbühl, während der Höhepunkte.

MAJOR PATRICK NYFELER IM GESPRÄCH MIT MAJOR I GST THOMAS KRÄHENBÜHL

## Welches waren die Höhepunkte des FDT?

Thomas Krähenbühl: Persönliches Highlight für mich war, den unbändigen Willen festzustellen, auch die hochgesteckten Ziele noch übertreffen zu wollen, und zwar quer durch Bat Stab, Kp und Grade. Besondere Höhepunkte für das ganze Berner Pz Bat 12 waren die Standarten-Übernahme im Herzen der Stadt Bern auf dem Münsterplatz und die abschliessende Bat Volltruppen-Übung. Die Standarten-Übernahme mit den über 1000 Mann des Berner Pz Bat 12, eingebettet in «unsere» Bevölkerung. Die Bat Volltruppen-Übung als abschliessender Höhepunkt im «Kerngeschäft»: zum ersten Mal im gemeinsamen Verzögerungskampf mit gemischten Formationen Pz und Pz Gren. Nicht nur im offenen Gelände, sondern auch im Häuser- und Ortskampf im Trainingsdorf Nalé.

## Gab es weitere Highlights?

Krähenbühl: Zu den weiteren Höhepunkten zählten der Arbeitgebertag mit hochrangigen Vertretern namhafter Firmen wie



Fahnenzeremonie an würdigem Ort: Das Berner Pz Bat 12 vor dem Berner Münster.

ABB, KABA, Baloise, Migros und Roche; alle Vertreter, auch Milizoffiziere mit persönlichen Erfahrungen in der Armee und als Arbeitgeber in der Privatwirtschaft; in der «Gegenposition» hochrangige Armee-Vertreter aus HKA und ehemaligen Kommandanten des Berner Pz Bat 12.

Stimmungsvoller Höhepunkt für die rund 300 Kader KVK war die 1.-August-Feier mit einem Seilzieh-Wettkampf. Kompanie gegen Kompanie. Im Kampf um die standfesteste, zugkräftigste und taktisch geschickteste Kader-Seilschaft.

## Prüften Sie Anwärter?

Krähenbühl: Ja, Höhepunkt für die Kandidaten zu einer Weiterausbildung war die 12h-Nacht-Übung BELAIR: alle vom Uof-Anwärter bis zum Kp-Kdt-Anwärter in einer gemeinsamen Übung. Mit der Absicht, das Lernen von den Besten über die ange-

stammten Funktions-, Grad- und Kp-Grenzen hinweg zu fördern.

Herr Major, Sie sind aktiver Sportler und mit Ihren Teams erfolgreicher Teilnehmer an Sommer- und Winter-Armeemeisterschaften, sind in herausfordernden Positionen in der Privatwirtschaft tätig, Sie absolvieren nebenbei eine Internationale Management-Weiterbildung, leben beruflich oft im Ausland und führen das traditionsreiche Panzer Bataillon 12 mit hohem Engagement – wie bringt man das alles unter einen Hut?

Krähenbühl: Ich habe einen grossen Hut! Spass beiseite. Das geht nur mit einem starken Team. Ich wurde grossartig von meinem Bat Stab unterstützt. Auch mein Chef bei Roche hat dazu beigetragen: Auch als «Nicht-Schweizer», zeigte er sich offen und

## Geschichte Pz Bat 12

Das Pz Bat 12 ist zusammen mit dem Pz Bat 14 das älteste noch aktive Panzerbataillon. Es wurde am 1.7.1956 als Pz Abt 12 aufgestellt und als allererster Truppenkörper der Schweizer Armee mit den damals modernen schweren Kampfpanzern Centurion ausgerüstet.

Im Jahr 1988 wurde es wiederum als erstes Pz Bat der Schweizer Armee auf den Pz 87 (Leopard 2A4) umgeschult. In der Chronik des Pz Bat 12 stehen als Bat und Kp Kdt Namen von Generälen wie Johann Rudolf Hüsey, Friedrich «Fred» Suter, Heinz Rufer, Léon Borer oder Walter Schüpbach.



flexibel. Klar, verlangte er trotzdem volle Erfüllung der Geschäftsziele. Und nicht zuletzt kann ich auf ein eingespieltes Familien-Team in der Schweiz zählen. So habe ich schon die Generalstabslehrgänge I und II parallel zu meinem PhD in Boston an Harvard / MIT absolvieren können. Die Pz Kp 28/4 aus Boston geführt, und das Pz Bat 12 als Kommandant zuerst aus New York und jetzt aus Paris.

- ❑ *Bleibt einem bei so fordernden Aufgaben noch Zeit für anderes bzw. ist dies heute wirklich möglich, ein Kommando zu führen und parallel dazu die zivile Karriere zu verfolgen?*

Krähenbühl: Ein klares JA! Gerade weil es wichtige Synergien gibt zwischen der zivilen und militärischen Laufbahn! Es ist heute nicht schwieriger oder einfacher, Beruf, Militär, Familie, Politik, Sport etc. unter einen Hut zu bringen als vor 30 Jahren. Heute wie auch in der Vergangenheit brauchte es ausserordentliches Engagement und Leidenschaft auf der einen Seite, auf der andern Seite offene, informierte, faire Arbeitgeber und Flexibilität auf Seiten der Armee. Und nicht zuletzt die Unterstützung und Verständnis von Familie und Freunden. Eine wichtige «Lesson learned» aus unserem Arbeitgeber-Forum.

- ❑ *Welchen Mehrwert hat Ihnen die militärische Ausbildung bei Ihren Forschungsprojekten an Harvard/MIT oder bei Ihrem Executive MBA am Insead gebracht, respektive kann man Synergien aus der militärischen Kaderausbildung nutzen?*

Krähenbühl: Selbstverständlich! Gerade diese Synergien machen den «Competitive Advantage» aus!

Die Synergien sehe ich vor allem in diesen drei Bereichen: Führungserfahrung, Sozialkompetenz und Persönlichkeits-Entwicklung.

**Führungserfahrung:** Ein Executive MBA wird mit ~35 Jahren absolviert, mit ein paar Tagen Leadership Ausbildung meist im Theoriesaal. Dagegen ist es in der Armee möglich, bereits mit ca. 20 Jahren einen Zug mit 20–30 Mann zu führen. Dies unter sehr hoher Intensität, Tag und Nacht.

**Sozialkompetenz:** Dazu gehört insbesondere das «Diversity-Management». Auch hier: die ersten wichtigen Erfahrungen kamen nicht von Insead oder Harvard/MT oder Roche, sondern von der Schweizer Armee. Ich durfte einen Zug mit Romands führen beim Abverdienen als Zugführer. Eine gemischte französisch-

deutschschweizerische Kompanie beim Abverdienen als Kp Kdt. Das sind andere Kulturen. Oder der Umgang mit Leuten aus unterschiedlichsten Berufen und Gesellschaftsschichten. Am Insead wird auf diesem Fundament aufgebaut, Diversity zwischen Kulturen, in Teams mit Indern, Pakistani, Russen, Amerikanern, Israeli. Der Unterschied zu den frühen «Diversity» Erfahrungen in der Schweizer Armee: Keiner. Ausser, dass die Bandbreite etwas grösser und internationaler wird.

**Persönlichkeits-Entwicklung:** Basis dazu ist das sehr direkte und häufige Feedback von Vorgesetzten, «Nachbarn» und auch Unterstellten. Viel direkter, als i.d.R. bei Jahresend-Gesprächen im zivilen Arbeitsumfeld, und daher von grossem Mehrwert für die Persönlichkeits-Entwicklung.

Weil in der Armee viel intensiver trainiert wird und werden muss, ist auch die Häufigkeit von Erfolgen und Misserfolgen grösser als im zivilen Arbeitsumfeld. Daraus resultiert ein Verständnis über generelle Treiber für Erfolge und Misserfolge. Aber auch eine gutes Mass an «Frustrations-Toleranz».

Erstens, der Hauptmehrwert kommt davon, dass die zivilen und militärischen Ausbildungen komplementär sind, nicht deckungsgleich.

Zweitens, die frühen und praktischen Erfahrungen in der Schweizer Armee legen ein breites und solides Fundament für spätere Management-Aufgaben. Hervorstechen tun sicher Eigenschaften wie Belastbarkeit, klare Kommunikation, Denken im Gesamtzusammenhang, Glaubwürdigkeit durch Machen, «Walk the Talk», Akzeptieren und Vorwärtstreiben von Veränderungen, Mut beim Entschlussfassen insbesondere in unklaren Lagen, Offenheit, von andern zu lernen und Verantwortung zu übernehmen.

Drittens, durch das intensive Zusammenleben in der Armee, ist das resultierende Netzwerk von interessanten Leuten quer durch Berufsgattungen auch heute extrem stark. Mindestens gleich stark wie die Alumni-Vereinigungen von Harvard/MIT, Insead oder ähnlichen Institutionen. Viertens, die Unterschiede zwischen Armee und Firma sind nicht bedeutend anders als zwischen Firmen oder sogar innerhalb einer einzigen Firma.

- ❑ *Gerade in der heutigen Zeit mit der zunehmenden Internationalisierung der Unternehmen und den ausländischen Vorgesetzten ist es für junge Offiziere immer schwieriger, den Arbeitgeber von ei-*



Stabsadjutant Greutmann, Fähnrich.

*ner militärischen Weiterausbildung parallel zu einer zivilen Karriere zu überzeugen. Welches sind Ihre Argumente?*

Krähenbühl: Siehe obige Antworten. Zudem muss sich nicht nur die Armee noch besser verkaufen gegenüber Internationalen Firmen, sondern auch die AdA selbst müssen den nachhaltigen Nachweis für den Mehrwert bringen. Auch dies eine «Lesson learned» aus unserem Arbeitgeberforum. Weil heute nicht mehr jede und jeder die Schweizer Armee gut kennt, scheint es mir hilfreich, sich der zivilen Sprache zu bedienen. Nicht erklären, ein Pz Bat zu führen, sondern eine schlagkräftige Organisation mit rund 1000 Personen, einer ähnlichen Grösse wie z.B. Roche Frankreich.

- ❑ *Wie gehen Sie mit den Abwesenheiten vom Arbeitsplatz wie jetzt im FDT 2012 um?*

Krähenbühl: Klar, dass für den AdA auch gelten muss «Nehmen und Geben». Grundsätzlich war ich immer der Meinung, dass der Arbeitgeber mich für die verfassungsmässige Wehrpflicht von 3–4 Wochen freistellen muss. Und für einen auch im zivilen Arbeitsumfeld einsatzfreudigen AdA noch 1–2 Wochen pro Jahr zusätzlich. Für alle weiteren Wochen, wie für z.B. im 2012 mit total 10 Wochen Militärdienst, war mir klar,



dass ich Ferien einsetzen muss. Zusätzlich im WK während der Weekends für Roche arbeiten. Es ist klar, dass ein Kadernmann nicht einfach von der Bildfläche verschwinden kann. Eine minimale Führung muss aufrechterhalten werden. Dies ist aber mit den modernen Kommunikationsmitteln machbar und es ist auch möglich, die WK-Vorbereitung mehrheitlich aus dem Ausland zu führen.

☒ *Sie haben ein Arbeitgeberforum mit einem hochrangigen Teilnehmerkreis (u.a. Dr. A. Burckhardt, Verwaltungsratspräsident Baloise Group; R. Cado-nau, CEO KABA Group; E. Somm, Ehem. Verwaltungsrat ABB Konzern und CEO ABB Schweiz) durchgeführt. Wie war das Feedback der Kaderleute, und was sind die «Lessons learned» aus dem Dialog mit der Wirtschaft?*

Krähenbühl: Wir wollten erstens den Arbeitgebern aufzeigen, was ihre Arbeitnehmer in der Armee mit modernsten Trainingsmöglichkeiten wie im neuen Gefechtsausbildungs-Zentrum Bure heute leisten, als Teil ihrer «Good Citizenship» für die Sicherheit der Schweiz.

Und zweitens mit einer Arena-ähnlichen Diskussionsrunde den Mehrwert der militärischen Ausbildung diskutieren, im Sinne einer «Analyse der Grosswetterlage». Die drei wichtigsten «Lessons learned»:

- Die militärische Ausbildung bereits ab Stufe Unteroffizier, und besonders die Offiziersausbildung nützen der Wirtschaft. Insbesondere durch die hand-

festen Führungserfahrung in jungen Jahren und der damit verbundenen Sozialkompetenz; dies ist so in einer Theorie/Schule nicht lernbar.

- Der Mehrwert und das Mehrwissen aus den militärischen Weiterbildungen und Praktischen Diensten müssen danach im zivilen Arbeitsumfeld von den AdA selbst «verkauft» werden.
- Die Kommunikation der Armee muss sich ganz bewusst an die «Nicht-Insider-Vorgesetzten» der AdA wenden, ganz speziell an die weiblichen und ausländischen Kader, denen das Verständnis und die Wertschätzung für die militärische Weiterbildung sonst abgehen. Wir werden diese Grosswetter-Analyse in den nächsten Wochen mit den Forums-Teilnehmern vertiefen.

☒ *Das Pz Bat 12 hat auf die neue Ordre de Bataille mit 4 Panzern pro Zug umgestellt; hat sich diese neue Aufstellung bewährt?*

Krähenbühl: Ja, die angepasste Gliederung macht Sinn. Insbesondere weil so die Panzer- und Panzergrenadier-Züge gleich aufgestellt sind mit je vier Panzern pro Zug. Dies macht z.B. das Aufstellen von Mixed Formationen einfacher. Zum anderen ist es mit 4 Panzern pro Zug einfacher Schwere-gewichte zu bilden.

☒ *Das Pz Bat 12 konnte in Bure auch von der hochmodernen Übungsinfrastruktur SIMUG/KIUG profitieren; was sind Ihre Einschätzungen?*

Krähenbühl: Das Feedback zur Trainings-

infrastruktur in Bure ist ausgezeichnet. Das System hat sich sowohl für die Pz Kp im offenen Gelände bewährt wie auch für die Pz Gren im Ortskampf. Die Ausbildungseffizienz konnte mit den modernen Simulationsmitteln gesteigert werden im Vergleich zu meiner Zeit als Zugführer oder Kompaniekommandant vor 5–10 Jahren. Insbesondere die hohe Transparenz von Stufe Bat bis auf eine einzelne Panzerfaust-Stellung.

☒ *Zur letzten Frage unseres Interviews, welche in der Vergangenheit immer wieder im Gespräch war, ist die Logistik in der Armee. In welchem Zustand wurde Ihnen das Material geliefert, konnte das Pz Bat 12 vollständig ausgerüstet werden, und wie war die Zusammenarbeit mit den Dienstleistern?*

Krähenbühl: Das Feedback ist grundsätzlich positiv und ein Aufwärtstrend spürbar. Die Zusammenarbeit mit der LBA sowie mit RUAG ist konstruktiv und in der Regel effektiv.

Das Material wurde Anfang KVK/WK in gutem Zustand geliefert. Das Pz Bat konnte bis auf ein paar Einzelheiten vollständig ausgerüstet werden. Wo wir Verbesserungs-Potenzial festgestellt haben, ist bei der Versorgung mit Ersatzteilen während des WK. Die hat teilweise zu Zeitverzögerungen geführt. Die Bereitschaft und das Engagement, solche Engpässe zu lösen, haben wir als sehr hoch erfahren.

*Herr Major, ich danke Ihnen für Ihre Zeit und den interessanten Einblick, welchen wir beim Pz Bat 12 erhielten.* ☒

## Der Kommandant Thomas Krähenbühl: zivil und militärisch



Thomas Krähenbühl, Kdt Pz Bat 12.

Alter: 35 Jahre

Zivilstand: Ledig

Ausbildung: Masch. Ing ETH, PhD Biotechnologie ETH/Harvard/MIT, Executive MBA Insead

Beruf: Roche Commercial Operations Western Europe

Hobbies: Sportbegeistert, z.B. Marathons (New York, London, Berlin), Armee-Meisterschaften, Weltklasse Zürich (Assistent Wettkampfleiter)

Militärische Laufbahn:

- 2011–heute Kdt Pz Bat 12, in Pz Br 1
- 2008–2011 Stab Pz Br 11/ FGG 2 (C Na Besch & C Na Aw)
- 2010 GLG III
- 2007–2008 FLG II, GLG I/ II
- 2006 AMBA CENTRO, Kdt Ei Vb (Pz Kp 28/4, Pz Mw Kp 28/5, Inf, Art)

- 2005–2007 Kdt Pz Kp 28/4; Bat Kdt: Oberstlt i Gst Andy Böckli

- 2004 Prakt D Einh Kdt; Kdt: Oberst i Gst Daniel Escher

- 2003 Kdt Pz Kp 1/29; Bat Kdt: Oberstlt i Gst Urs Rengel (CEO EKZ)

- 2002 FLG I; Gr C: Oberstlt i Gst Markus Schmid (Direkter Vorgänger als Kdt Pz Bat 12)

- 2001 Pz Zfhr in Pz Kp 11/4; Bat Kdt: Oberst i Gst Eduard Hirt (SC Pz Br 11)

- 2000 Prakt D Lt 2. Teil als Kp Kdt in der MLT OS; Kdt: Oberst i Gst Jürg Oberholzer

- 1999 Prakt D Lt 1. Teil; Einh Instr: Oberstlt i Gst Nicolas Weber (SC Pz Br 1)

- 1998 MLT OS, Thun; Kl L: Oberst i Gst Benedikt Roos (Ehem. Kdt Pz Bat 12, MILAK ETH)