



## Positionspapier des DBwV

### **Erfordernisse zur Befähigung der Wehrverwaltung in der Landes- und Bündnisverteidigung**

Stand: 17. Juli 2025

#### **1. Einleitung**

Die sicherheitspolitische Lage in Europa hat sich seit dem russischen Angriff auf die Ukraine im Jahr 2022 grundlegend gewandelt. Die Rückkehr konventioneller militärischer Bedrohungen, hybride Einflussoperationen und die strategische Konfrontation mit systemischen Rivalen markieren eine sicherheitspolitische Zeitenwende. Diese Entwicklung hat tiefgreifende Auswirkungen auf die Bundeswehr und ihre Unterstützungsstrukturen. Die gestiegene Bedeutung der Landes- und Bündnisverteidigung im Rahmen der NATO erfordert durchsetzungsfähige, reaktionsschnelle und robuste Streitkräfte. Dabei rückt neben den Streitkräften selbst insbesondere die Wehrverwaltung in den Fokus. Sie verantwortet Personal, Beschaffung, Finanzen, Infrastruktur, IT und Recht – also all jene Bereiche, die militärische Einsatzbereitschaft ermöglichen und absichern. Eine moderne, leistungsfähige und resiliente Wehrverwaltung ist kein reiner administrativer Hintergrunddienst, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor für die Verteidigungsfähigkeit Deutschlands. Ihre Leistungsfähigkeit entscheidet maßgeblich darüber, ob die Bundeswehr im Ernstfall durchhaltefähig, reaktionsschnell und krisenfest agieren kann. Die Wehrverwaltung muss sich daher – ebenso wie die Streitkräfte – auf den Verteidigungsfall vorbereiten und sich strukturell, personell sowie prozessual entsprechend anpassen. Ein realistisches Szenario bleibt die Möglichkeit, dass Russland durch einen begrenzten Einsatz seiner Streitkräfte – beispielsweise im Baltikum – kurzfristig politische Ziele verfolgt. In einem solchen Fall ist damit zu rechnen, dass Deutschland durch hybride Angriffe massiv betroffen wäre, ohne dass es zu einer direkten militärischen Wirkung auf deutsches Staatsgebiet kommen muss, u.a. gezielte Desinformationskampagnen, Cyberangriffe auf kritische Infrastrukturen, sowie wirtschaftliche Erpressungsversuche. Dieses neue Szenario ist in den rechtlichen Grundlagen der Streitkräfte, der Wehrverwaltung sowie der zuständigen Landesbehörden bislang nur unzureichend abgebildet. Die einschlägigen Leistungsgesetze und die Handlungsmöglichkeiten der Katastrophenschutzbehörden müssten in weiten Teilen angepasst werden. Gerade in einem solchen Szenario wäre es entscheidend, rasch und entschlossen auf alle verfügbaren Kapazitäten zugreifen zu können – unabhängig von deren Zugehörigkeit zur Privatwirtschaft, zu militärischen Strukturen, zur Wehrverwaltung oder zu zivilen Verwaltungsbehörden. Daraus folgt, dass Überlegungen zur Struktur und zu den Aufgaben

der Wehrverwaltung zwingend auch den Aufbau einer wirksamen Zivilverteidigung und die Erhöhung der gesamtgesellschaftlichen Resilienz einbeziehen müssen. Dies gilt insbesondere mit Blick auf die Notwendigkeit, in Krisensituationen kurzfristig auf Helfer mit spezifischer Eignung und – idealerweise – beruflicher oder dienstlich erworbener Fachkenntnis zurückgreifen zu können.

## 2. Ausgangslage

Die Wehrverwaltung – als ziviler Teil des Geschäftsbereichs des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg) – ist für zentrale Unterstützungsleistungen der Streitkräfte zuständig: Personalmanagement, Beschaffung, Infrastruktur, Recht, Finanzen und IT. Ihre Prozesse sind im Friedensbetrieb auf Haushaltsklarheit, Rechtskonformität, Wirtschaftlichkeit und organisatorische Effizienz ausgerichtet. Für neue und teilweise wiederauflebende Aufgaben reichen diese Strukturen jedoch nicht mehr aus. Bereits im Rahmen des geplanten Aufwuchses der Bundeswehr wurden strukturelle Schwächen deutlich. Langwierige Beschaffungsverfahren und ein träges Personal- und Ressourcenmanagement sind längst im öffentlichen Bewusstsein angekommen und Gegenstand zahlreicher Reformbemühungen – auch ressortübergreifend.

Zudem sind viele politische und daraus folgende rechtliche Vorgaben unklar, da sie sich noch in der politischen Diskussion oder in Vorbereitung von Gesetzgebungsverfahren befinden – unter anderem die Ausgestaltung einer Wehrpflicht sowie Vorsorge- und Sicherstellungsgesetze für den Spannungs- und Verteidigungsfall, aber auch für den vorgelagerten Krisenfall. Gerade aus diesen Vorgaben erwachsen wichtige Aufgaben für die Wehrverwaltung, zu deren Bewältigung die Bedarfe an Struktur, Personal, Infrastruktur, Finanzmittel und Verfahren definiert werden müssen.

Weitere Schwächen werden bisher kaum thematisiert:

- Viele verwaltungsseitige Abläufe setzen stabile Rahmenbedingungen voraus. Sie sind häufig nicht redundant, nicht dezentralisiert und nicht krisenfest. Die mangelnde Durchhaltefähigkeit administrativer Strukturen stellt ein systemisches Risiko dar.
- Die Trennung von zivilen und militärischen Strukturen führt in Krisenlagen zu Reibungsverlusten und Zeitverzug. Die Verwaltung ist bislang nicht durchgängig in militärische Führungsprozesse – insbesondere auf taktisch-operativer Ebene – eingebunden.
- Die derzeitigen Zusammenarbeitsbeziehungen zwischen militärischen Einheiten, Bundeswehr-Dienstleistungszentren und – über die Kreisverbindungs-kommandos – den zivilen Stellen sind nicht auf Großlagen oder den Verteidigungsfall ausgelegt.
- Viele Verwaltungsbereiche verfügen über keine oder nur unzureichend aktualisierte Planungen für krisenbedingte Anforderungen, z. B. in der Materialwirtschaft, im Haushaltsvollzug oder im Personalwesen. Darüber hinaus fehlen belastbare digitale Lagebilder für administrative Prozesse, die ein dynamisches Ressourcenmanagement in Echtzeit ermöglichen würden.

### 3. Herausforderungen der Landes- und Bündnisverteidigung sowie zur Erhöhung gesamtgesellschaftlicher Resilienz

Der Verteidigungsfall – insbesondere im Rahmen kollektiver Maßnahmen der NATO – ist geprägt von hoher Dynamik, Zeitdruck, komplexen logistischen Anforderungen und potenziell eingeschränkter Infrastruktur. Die Wehrverwaltung muss in solchen Lagen nicht nur funktionsfähig bleiben, sondern aktiv zur Wirksamkeit der Streitkräfte beitragen. Auch unterhalb des Spannungs- und Verteidigungsfalls können nationale Krisen vergleichbare Auswirkungen auf die Daseinsvorsorge haben. Daher ergeben sich neue beziehungsweise veränderte Aufgaben für die Wehrverwaltung, die strukturelle und prozedurale Anpassungen erfordern.

#### a. Im Aufgabenbereich der Wehrverwaltung bedeutet das:

- **Wehrerfassung erweitern:** Künftig müssen auch Personen berücksichtigt werden, die für militärische Aufgaben derzeit nicht vorgesehen sind, jedoch für zivile Zwecke von besonderer Relevanz sein könnten. Eine entsprechend erweiterte Konzeption der Wehrpflicht in Verbindung mit dem Arbeitssicherstellungsgesetz (ASG) – als breites Instrument zur Erfassung von Bereitschaft zur staatlichen Verteidigung – ist sinnvoll. Dabei ist eine digitale Erfassung der personellen Reserven mit relevanten Qualifikationen zu etablieren, um im Bedarfsfall schnell auf verfügbare Kompetenzen zugreifen zu können.
- **Zivile Notfallvorsorge mitdenken:** Fähigkeiten der BwDLZ, des Verpflegungsamts und anderer Dienststellen sollten so ausgebaut werden, dass sie in Zusammenarbeit mit anderen Bundesressorts, den Ländern und Kommunen zur gegenseitigen Amtshilfe genutzt werden können – etwa durch die Erfassung und Nutzung zivilen Geräts (z. B. Baumaschinen, LKW) für Krisenszenarien oder dezentrale Bevorratungs- und Verteilungskapazitäten für Hilfs- und Versorgungsgüter.
- **Verwaltung als Unterstützungsressource:** Die Wehrverwaltung kann auch Aufgaben anderer (Bundes-)Behörden übernehmen oder diese mit Personal und Sachmitteln unterstützen – bis hin zur vorübergehenden Haushaltsbewirtschaftung oder Unterstützung des Bundesamts für Bevölkerungsschutz und Krisenvorsorge.

Diese Aufgaben bedürfen vor allem der rechtlichen und organisatorischen Ermöglichung solcher Zusammenarbeit – idealerweise geübt und standardisiert. Der Begriff der „Anweisung zur Zusammenarbeit“ (AZA) aus der militärischen Führungskultur kann hier als Vorbild dienen.

#### b. Für Struktur und Verfahren bedeutet das:

- **Krisenfestigkeit gewährleisten:** IT-Systeme, Kommunikationswege und Entscheidungsprozesse müssen auch bei Cyberangriffen, Stromausfällen oder anderen Störungen arbeitsfähig bleiben. Analoge Rückfallebenen sind vorzuhalten. Regelmäßige Tests und Schulungen zur Nutzung dieser Rückfalllösungen sind zwingend erforderlich.
- **Rechtsklarheit und Handlungsfreiheit:** Entscheidungen müssen unter hohem Zeitdruck und unvollständiger Informationslage rechtssicher getroffen werden können. Es braucht dezentrale Ermächtigungen, klare Rechtsgrundlagen und eine praxisnahe

Weiterentwicklung des Wehr- und Haushaltsrechts. Die Einführung von „Notfallregelungen“ im Verwaltungsrecht für LV/BV-Szenarien sollte gesetzlich vorbereitet werden.

- **Operative Taktung übernehmen:** Verwaltungsentscheidungen müssen sich dem Takt operativer Erfordernisse anpassen – nicht umgekehrt.
- **Verzahnung mit der Truppe:** Die Verwaltung muss in militärische Führungs- und Kommunikationsstrukturen eingebettet sein – national wie multinational (NATO/EU) – einschließlich die dauerhafte Teilnahme von Verwaltungs-elementen an einsatznahen Stabsrahmenübungen.
- **Verwaltung muss mobil sein:** Verbände mit Verlegefähigkeit brauchen ebenso bewegliche Verwaltungskomponenten.
- **Mobilisierung ermöglichen:** Material, Personal, Infrastruktur und Dienstleistungen müssen bei Bedarf kurzfristig verfügbar sein. Das erfordert Vorsorgeplanung, Übungen und vertragliche Regelungen (z. B. Host Nation Support). Ein zentrales Mobilmachungsregister für relevante Verwaltungskapazitäten ist hierfür erforderlich.

#### 4. Zielbild 2030: Wehrverwaltung als Verteidigungsverwaltung

Die Wehrverwaltung der Zukunft muss mehr sein als ein Dienstleister des Friedensbetriebs – sie muss als **Verteidigungsverwaltung** in der Lage sein, unter Hochdruck und in Krisenlagen leistungsfähig zu bleiben und die Bundeswehr wirksam zu unterstützen. Als integraler Bestandteil der nationalen Sicherheitsvorsorge vermittelt sie zwischen zivilen Verwaltungen und den militärischen Strukturen der Streitkräfte. Für sie gelten die verfassungsrechtlichen Einschränkungen des Soldateneinsatzes im Innern nur eingeschränkt – sie kann daher auch in innerstaatlichen Krisenlagen handlungsfähig sein. Demografischer Wandel und Fachkräftemangel werden den Handlungsspielraum einschränken. Angehörige der Wehrverwaltung – insbesondere ehemalige Soldaten – müssen ihre Kompetenzen aktiv im Sinne einer resilienten Gesellschaft einbringen. Auch ohne IT-Infrastruktur muss die Wehrverwaltung durch dezentrale, rechtssichere Prozesse entscheidungsfähig bleiben und Stäbe in militärischen Führungsprozessen begleiten – insbesondere zur Erfassung ziviler Unterstützungsleistungen und Schäden.

## 5. Forderungen des DBwV

Damit die Wehrverwaltung den Anforderungen gerecht wird, fordert der DBwV folgende Maßnahmen:

- **Aufbau einer „Verwaltungs-LV/BV“:** Aufbau einer klar strukturierten, eigenständigen verwaltungsseitigen Führungsorganisation, die analog zu den militärischen Kommandostrukturen arbeitet oder wie bereits jetzt die Abteilungen Verwaltungen Teil der Kommandostrukturen ist. Sie soll die Zuständigkeiten für die Planung, Steuerung und Führung von verwaltungsbezogenen Maßnahmen im Verteidigungsfall bündeln und in militärische Führungsprozesse integrieren. Für Verbände ab Ebene des Bataillons sollten wieder Verwaltungselemente als originäre Bestandteile der Stäbe eingerichtet werden.
- **Gesamtgesellschaftliches Verwaltungshandeln:** Ausbau der Kooperation und Vernetzung zwischen kommunalen, Landes- und Bundesbehörden sowie der Bundeswehrverwaltung. Nur durch abgestimmtes Handeln aller staatlichen Ebenen und die Einbindung ziviler Akteure (z. B. Katastrophenschutz, Wirtschaft, Infrastrukturbetreiber) kann die Wehrverwaltung ihre Aufgaben im Krisenfall erfüllen.
- **Beschaffungsrecht reformieren:** Anpassung und Flexibilisierung der rechtlichen Rahmenbedingungen für Beschaffungsvorgänge, insbesondere für den Verteidigungsfall. Hierzu gehören schnellere, vereinfachte Verfahren, erweiterte Handlungsspielräume sowie Vorrats- und Rahmenverträge, um Bedarfe schnell und zuverlässig decken zu können. Zudem sollten digitale Beschaffungsplattformen mit automatisierter Priorisierung in Krisenfällen entwickelt werden.
- **Verwaltungsreserven aufbauen:** Schaffung und Pflege personeller, materieller und organisatorischer Reserven, die im Verteidigungsfall mobilisiert werden können, um die originären Aufgaben der Wehrverwaltung erfüllen zu können.
- **Regelmäßige Übungen und Schulungen:** Regelmäßige Einbindung der Wehrverwaltung in Übungen und Ausbildungsprogramme zur Landes- und Bündnisverteidigung, um Abläufe zu trainieren, Schnittstellen zu klären und die Einsatzbereitschaft zu sichern. Dabei sind auch simulationsgestützte Szenarien und Krisenmanagement-Schulungen essenziell. Ziel ist die Erhöhung der Systemresilienz durch Redundanzen und Notfallpläne, um unter Belastung funktionsfähig zu bleiben. Dazu gehört auch die Einplanung ziviler Angehöriger der Bundeswehr und Wehrverwaltung sowie die Information der betroffenen Mitarbeiter. Ergänzend sind digitale Lernangebote und Selbstlernmodule für Krisenszenarien aufzubauen.
- **Kulturwandel fördern:** Förderung eines neuen Selbstverständnisses in der Wehrverwaltung als aktiver und verantwortungsvoller Teil der Verteidigungsfähigkeit. Dies umfasst eine stärkere Orientierung an den Erfordernissen operativer Einsätze, die Bereitschaft zu pragmatischen Lösungsansätzen im Ausnahmefall sowie eine enge Zusammenarbeit mit militärischen Partnern. Die bisherige, thematisch breit angelegte Ausbildung der Angehörigen der Bundeswehrverwaltung ist hierbei hilfreich, wobei eine

Stärkung des Verantwortungsbewusstseins durch eine reformierte Verwaltungsausbildung mit Fokus auf LV/BV zu fördern ist. Ein Wechsel zwischen den unterschiedlichen Sparten und Aufgabenbereichen der Wehrverwaltung, insbesondere für Führungspersonal im Laufe des dienstlichen Werdegangs sorgt dafür, dass ein Angehöriger der Wehrverwaltung auch in schwierigen und nicht geregelten Situationen rasch und verantwortlich entscheiden und unterstützen kann.

## 6. Fazit

Ohne eine leistungsfähige und krisenfeste Wehrverwaltung ist eine wirksame Landes- und Bündnisverteidigung nicht möglich. Sie ist das administrative Rückgrat der Bundeswehr – im Alltag wie im Ernstfall. Die Transformation zur Verteidigungsverwaltung ist sicherheitspolitisch unabdingbar. **Jetzt ist der Zeitpunkt zum Handeln – nicht erst im Krisenfall.** Eine wehrfähige Verwaltung ist ein Schlüssel zur Einsatzbereitschaft der Streitkräfte – und damit ein zentraler Pfeiler der nationalen und europäischen Sicherheit. Ihre Nutzung auch außerhalb reiner LV/BV-Szenarien trägt wesentlich zur gesamtgesellschaftlichen Resilienz bei.