



Brüsseler Kreis

„Mehr Zeit für das Wesentliche: Mehr Mensch. Weniger Bürokratie.“

Dokumentation des parlamentarischen Abends
vom 18. März 2026 des Brüsseler Kreises e.V.
in der Deutschen Parlamentarischen Gesellschaft e.V. in Berlin



Mitgliedsunternehmen

alsterdorf

Evangelische Stiftung Alsterdorf



Christophorus-Werk
Lingen e.V.



Norddeutsche
Gesellschaft
für Diakonie



POMMERSCHER
DIAKONIE
VEREIN



Katholische Jugendfürsorge
der Diözese Regensburg e.V.

KJF  Mut zum Leben



Rummelsberger
Diakonie

Stiftung
Liebenau 



Sozialwerk
St. Georg

★ Evangelische Stiftung Alsterdorf

★ Evangelische Stiftung Hephata

★ Christophorus-Werk Lingen e. V.

★ Pommerscher Diakonieverein e. V.

★ Johannesstift Diakonie gAG

★ Katholische Jugendfürsorge
der Diözese Regensburg e. V.

★ Rummelsberger Dienste gAG

★ Katholische Jugendfürsorge
der Diözese Augsburg e. V.

★ Josefs-Gesellschaft gAG

★ Norddeutsche Gesellschaft für Diakonie mbH

★ Stiftung Liebenau

★ Diakonie Stetten e. V.

★ Sozialwerk St. Georg e. V.

Vorwort

Der Parlamentarische Abend des Brüsseler Kreises stand unter einem Leitgedanken, der aktueller kaum sein könnte: Mehr Mensch. Weniger Bürokratie. Dieses Motto ist Ausdruck einer tiefen Überzeugung, die das Selbstverständnis der sozialen Marktwirtschaft prägt – und zugleich einer wachsenden Sorge darüber, dass Anspruch und Wirklichkeit sozialstaatlicher Praxis zunehmend auseinanderdriften. Die Diskussionen dieses Abends, deren zentrale Impulse in dieser Dokumentation festgehalten sind, waren getragen von dem gemeinsamen Willen, genau dieser Spannung offen, respektvoll und lösungsorientiert zu begegnen.

Im Zentrum stand dabei ein Freiheitsverständnis, das den Menschen nicht als Objekt staatlicher Verwaltung begreift, sondern als autonomes Individuum, dessen Freiheit sich erst durch reale Teilhabe verwirklicht. Sie braucht verlässliche Strukturen, gerechte Verfahren und einen handlungsfähigen Sozialstaat – eingebettet in die Tradition der Sozialen Marktwirtschaft, die individuelle Entfaltung und sozialen Ausgleich miteinander verbindet. Freiheit ohne Teilhabe bleibt leer, Teilhabe ohne Freiheit wird zur bloßen Zuteilung. Eingliederungshilfe ist deshalb kein Randthema, sondern ein Prüfstein dafür, wie ernst es eine Gesellschaft mit Selbstbestimmung, Inklusion und Solidarität meint.

Die an diesem Abend vorgestellte Studie zur Bürokratielast in der Eingliederungshilfe macht deutlich, dass gut begründete normative Ziele in der praktischen Umsetzung an Grenzen stoßen können. Personenzentrierung, individuelle Bedarfsermittlung und Selbstbestimmung genießen breite Zustimmung – doch ihr administrativer Vollzug bindet inzwischen erhebliche Ressourcen, die in der direkten Arbeit mit Menschen fehlen. Bürokratie ist dabei kein Ausdruck fehlenden guten Willens, sondern Ergebnis struktureller Komplexität, fragmentierter Zuständigkeiten und unzureichender Digitalisierung. Die Studie zeigt zugleich: Ein erheblicher Teil dieses Aufwands ließe sich reduzieren, ohne die Leistungserbringung zu beeinträchtigen.

Die Debatte dieses Abends – zwischen Politik, Verwaltung, Fachpraxis und Wissenschaft – machte deutlich: Es geht nicht um ein „Weniger an Teilhabe“, sondern um ihre wirksamere Gestaltung. Nicht um Deregulierung, sondern um intelligente Regulierung. Und nicht um einen Abbau des Sozialstaates, sondern um seine Stärkung durch Vertrauen, Standardisierung und gegenseitige Verantwortung. Wenn es gelingt, Bürokratie abzubauen und zugleich die Rechte und Chancen der Leistungsberechtigten zu sichern, dann gewinnt nicht nur die Praxis – sondern der gesellschaftliche Zusammenhalt insgesamt.

Diese Dokumentation versammelt zentrale Gedanken, Analysen und Perspektiven dieses Dialogs. Sie versteht sich als Einladung, den begonnenen Austausch fortzusetzen – im gemeinsamen Bemühen, Ziel und Wirklichkeit sozialstaatlichen Handelns wieder näher zusammenzuführen.

Unser herzlicher Dank gilt Corinna Rüffer für die Übernahme der Schirmherrschaft und die Ermöglichung des parlamentarischen Abends in der Deutschen Parlamentarischen Gesellschaft.

Die vom Brüsseler Kreis in Auftrag gegebene Studie der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und des Instituts für den öffentlichen Sektor e.V. können Sie über die Geschäftsstelle des Brüsseler Kreises anfordern oder über folgenden QR-Code abrufen.

Dr. Tobias Gaydoul
Sprecher des Brüsseler Kreises e. V.

Die Studie finden Sie
unter dem QR-Code oder



www.bruesseler-kreis.de/aktuelles.html



Impulsvortrag

Ein Plädoyer für Freiheit: Mehr Mensch. Weniger Bürokratie.

von Dr. Tobias Gaydoul, Sprecher des Brüsseler Kreises, Vorstand Rummelsberger Dienste gAG

Seit vielen Jahren fördert und prägt der Brüsseler Kreis einen Dialog, der fachliche Tiefe mit politischer Anschlussfähigkeit verbindet und auf gegenseitigem Respekt gründet. Der Parlamentarische Abend des Brüsseler Kreises ist hierfür der Ort, an dem der offene Austausch, das gemeinsame Nachdenken und die Bereitschaft besteht, auch dort hinzusehen, wo Ziel und Wirklichkeit nicht spannungsfrei aufeinandertreffen. In diesem Sinne ist auch dieser Parlamentarische Abend: nicht als Gegenüberstellung von Positionen ausgelegt, sondern als Raum gemeinsamer Reflexion über die Bedingungen gelingender sozialstaatlicher Praxis.

Wenn ich mich dem inhaltlichen Kern dieses Parlamentarischen Abends nähere – Mehr Mensch. Weniger Bürokratie – dann lade ich Sie zunächst auf eine Gedankenreise ein. Was bis heute für viele selbstverständlich gewesen ist, wird dieser Tage immer häufiger und lauter in Frage gestellt: Freiheit.

Mehr Mensch. Weniger Bürokratie – eine Grundfrage von Freiheit

Die Feinde der Freiheit haben das Wort für sich gekapert. Ob Trump, der von einem „Tag der Be-

freierung“ an seinem ersten Arbeitstag sprach und faktisch die Freiheit des reichen Mannes meint. Ob Putin der seinen Krieg mit dem Kampf für Freiheit gegen die Zumutungen der freien Welt begründet, oder ob es die rechtspopulistischen Parteien Europas sind, für die Freiheit der Weg von einer liberalen Freiheit hin zu einer kollektiv individuell nationalen und kulturellen Freiheit bedeutet – was faktisch die Abgrenzung von Einflüssen von außen ist. Der Begriff Freiheit ist unter die Räder gekommen. Ein gemeinsames Verständnis von Freiheit scheint weit entfernt.

Wenn ich von Freiheit spreche meine ich: Der Mensch als Individuum ist der Ursprung und Ausgangspunkt für Freiheit, er ist der Motor. Freiheit ist jedoch nicht als bloße Abwesenheit von staatlichem Zwang (negative Freiheit) zu verstehen, sondern als die reale Möglichkeit des Einzelnen, sein Leben nach eigenen Vorstellungen in einer funktionierenden Gemeinschaft zu gestalten (positive Freiheit). Im Zentrum steht das autonome Individuum, das die Freiheit besitzt, Entscheidungen zu treffen, Risiken einzugehen und sich selbst zu verwirklichen.

Diese individuelle Freiheit bleibt abstrakt, wenn die materiellen Voraussetzungen für ihre Ausübung fehlen. In der Bundesrepublik Deutschland hat die soziale Marktwirtschaft Ludwig Erhards über viele Jahre erfolgreich unser wirtschaftliches und soziales Schaffen gestaltet. Sie ist der Ermöglichungsraum, nennen wir ihn den Schutzraum. Die soziale Marktwirtschaft ist kein Selbstzweck, sondern der institutionelle Rahmen, der Freiheit und sozialen Ausgleich versöhnt. Während der Markt die individuelle wirtschaftliche Freiheit garantiert, sorgt das soziale Korrektiv dafür, dass der Wettbewerb nicht zur Ausbeutung führt. Die Marktwirtschaft liefert die Effizienz und den Wohlstand, die der Sozialstaat benötigt, um Freiheit für alle abzusichern.

Teilhabe ist der Treibstoff, der das Individuum mit der Gesellschaft verbindet. Wahre Freiheit bedeutet für das Individuum, nicht nur theoretisch frei zu sein, sondern praktisch teilhaben zu

können – am Arbeitsmarkt, an Bildung, am politischen Diskurs und am kulturellen und öffentlichen Leben. Ohne Teilhabe führt individuelle Freiheit zur Isolation und zum Prekariat. Ohne Freiheit wird Teilhabe zur staatlich verordneten Zuteilung.

In seinem Buch „Über Freiheit“ beschreibt der amerikanische Historiker und Professor der Yale University Timothy Snyder den Sachverhalt wie folgt: Wer vom Staat nicht bevormundet, doch in jeglicher Hinsicht abgesichert sein möchte, unterliegt der Selbsttäuschung derjenigen, die nicht wirklich frei sein möchten. Freiheit entsteht genau dann, wenn die Bedingungen geschaffen sind, unter denen die Menschen ihr volles Potential entfalten können.

Eingliederungshilfe als Praxisfeld von Teilhabe und Selbstbestimmung

Genau hier setzt das Thema des heutigen Abends an. Die Eingliederungshilfe steht exemplarisch für den Anspruch in Deutschland Teilhabe, Selbstbestimmung und Inklusion nicht nur programmatisch zu formulieren, sondern im Alltag wirksam werden zu lassen. So wird ermöglicht, dass die Menschen ihr Potenzial entfalten können. Mit dem Bundesteilhabegesetz wurde hierfür ein weitreichender Reformrahmen geschaffen. Die Leitideen der Personenzentrierung, der individuellen Bedarfsermittlung und der Stärkung der Selbstbestimmung leistungsberechtigter Menschen genießen breite Zustimmung. Sie sind normativ klar begründet, völkerrechtlich verankert und – nicht zuletzt durch die UN Behindertenrechtskonvention.

Gleichzeitig zeigt sich zunehmend, dass die Umsetzung dieser Ziele mit erheblichen Spannungen verbunden ist. Fachkräftemangel, steigende Ausgaben, komplexer werdende Steuerungsanforderungen und ein dichtes Geflecht administrativer Vorgaben prägen den Handlungsrahmen vieler Beteiligter.

Personenzentrierung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Hier setzt unsere Studie an, die das Institut des Öffentlichen Sektors e.V. und die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG AG durchgeführt haben. Sie stellt nicht die normativen Zielsetzungen der Personenzentrierung infrage, sondern richtet den Blick auf deren praktische Ausgestaltung. Im Zentrum steht die Frage, ob die wachsende Belastung für Leistungserbringer und Leistungsträger im Teilhabeprozess sich zunehmend verselbstständigt und damit unbeabsichtigt die Zielerreichung des BTHG erschwert.

Seit Einführung des Bundesteilhabegesetzes ist der bürokratische Aufwand in der Eingliederungshilfe spürbar gestiegen. 75% der in der Studie befragten Einrichtungsleitungen nehmen eine erhebliche Mehrbelastung wahr, während Entlastung nur in Ausnahmefällen erlebt wird. Beschäftigte in der direkten Unterstützung wenden täglich einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit für administrative Tätigkeiten auf. Diese Zeit fehlt dort, wo Eingliederungshilfe ihren eigentlichen Sinn entfaltet: in Beziehungsgestaltung, Begleitung und individueller Unterstützung.

Der 13. März¹ markiert den Tag, an dem Beschäftigte in der direkten Betreuung für die Menschen da sind. Von Jahresanfang bis zu diesem Tag widmen sich unsere Fachleute rechnerisch ausschließlich der Bürokratie, es wird für Anträge, Nachweispflichten und anderen Dokumentationsaufwand gearbeitet. Ab diesem Tag, dem 13. März, rückt wieder der Mensch in den Mittelpunkt.

Es geht nicht um einzelne Effekte oder vorübergehende Anpassungsprobleme. Die Studie zeigt vielmehr eine strukturelle Verankerung bürokratischer Komplexität. Dokumentationspflichten, Bedarfsermittlung, Abrechnung und

Leistungsvereinbarungen greifen ineinander und erzeugen vielfach redundante Prozesse. Personenzentrierung wird formal gestärkt, führt in der Praxis jedoch nicht automatisch zu besserer Leistungsqualität. Mehr Individualisierung bedeutet derzeit oft: mehr Formulare, mehr Nachweise, mehr Abstimmung – ohne dass ein spürbarer Mehrwert für die Betroffenen erkennbar wird.

Besonders deutlich zeigt sich das im Arbeitsalltag: umfangreiche Dokumentationsvorgaben, detaillierte Personaleinsatzplanung, parallele Berichtssysteme und zusätzliche Auflagen führen zu Mehrfacherfassungen gleicher Daten. Die Studie belegt zudem: Digitale Teilhabepläne sind selten systemübergreifend verfügbar, Schnittstellen fehlen, Standards variieren. Bürokratie entsteht hier weniger aus mangelndem Willen – sondern aus struktureller Zersplitterung.

Ähnliche Muster finden sich bei der Bedarfsermittlung. Die fachlich notwendige Individualisierung kostet Zeit und Personal. Lange Bearbeitungswege, kurze Bewilligungszeiträume und wiederkehrende Verfahren binden dauerhaft Ressourcen, selbst bei stabilen Unterstützungsbedarfen. Hinzu kommt eine faktische Doppelverantwortung zwischen Kostenträgern und Leistungserbringern sowie eine Vielzahl uneinheitlicher Instrumente – ohne bundesweite Harmonisierung.

Auch in anderen Bereichen – etwa bei der Vermögensprüfung, den Abrechnungssystemen oder den Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen – zeigt sich ein zunehmend ungünstiges Verhältnis von Aufwand und Wirkung. Hohe Prüfindensität steht häufig in keinem angemessenen Verhältnis zum tatsächlichen Ertrag. Fehlende Standardisierung, begrenzte digitale Vernetzung und steigende externe Kosten erschweren zusätzlich die Steuerungsfähigkeit des Systems.

¹ Die Hochrechnung basiert auf einer 5-Tage-Woche unter Berücksichtigung von Urlaubstagen.

Aus all diesen Befunden ergibt sich ein zentraler Zusammenhang: In der aktuellen Ausgestaltung führt mehr Personenzentrierung häufig zu mehr Bürokratie, ohne dass der Mehrwert für die betroffenen Menschen entsprechend steigt. Gleichzeitig identifiziert die Studie ein erhebliches Entlastungspotenzial. Ein signifikanter Teil, 60% der administrativen Aufwände ließe sich in der direkten Leistungserbringung reduzieren, dieser Zeitanteil könnte für die Betreuungsleistung zugunsten der Betroffenen zurückgewonnen werden. Dies verweist auf eine Gestaltungsaufgabe von erheblicher sozialpolitischer und gesellschaftlicher Relevanz.

Die vorgeschlagenen Leitlinien in der Studie sind dabei von pragmatischer Klarheit:

- 1. Daten einmal erheben, mehrfach nutzen.**
- 2. Digitale Verfahren werden zum Regelfall.**
- 3. Standardisierung dort nutzen, wo sie fachlich vertretbar ist**
- 4. Vertrauen vor flächendeckender Vollprüfung.**

Längere Bewilligungszeiträume, einheitliche Instrumente, funktionierende Schnittstellen und eine Konzentration der Dokumentation auf relevante Abweichungen können dazu beitragen, Ressourcen wieder dort verfügbar zu machen, wo sie gebraucht werden.

Verantwortung von Politik und Praxis

Politisch eingeordnet geht es dabei nicht um ein „Weniger an Personenzentrierung“, sondern um deren wirksamere Umsetzung. Es geht nicht um Deregulierung, sondern um intelligente Regulierung. Und es geht um die verantwortungsvolle Nutzung knapper Ressourcen im Sinne eines leistungsfähigen und solidarischen Sozialstaates, ganz im Sinne der sozialen Marktwirtschaft.

Über die eben genannten Leitlinien wollen wir im Podium darüber diskutieren, welche Rolle der Bundesebene bei der Harmonisierung von Instrumenten und digitalen Grundlagen zukommt. Und wie messen wir, ob Personenzentrierung im Alltag tatsächlich ankommt? Lassen Sie uns diese Fragen gemeinsam weiterdenken.

Der Brüsseler Kreis versteht sich als Ort, an dem genau dies möglich ist. Wenn es gelingt, Bürokratie abzubauen, ohne Teilhabe zu beschneiden, stärken wir nicht nur die Praxis, sondern auch den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Das ist, liebes Auditorium, Freiheit.

In diesem Sinne wünschen wir uns einen offenen, respektvollen und erkenntnisreichen Austausch – getragen von dem gemeinsamen Anspruch, Ziel und Wirklichkeit wieder näher zusammenzuführen.



Podiumsdiskussion

Zusammenfassung der Podiumsdiskussion
vom Parlamentarischen Abend

Podiumsgäste

Wilfried Oellers

Beauftragter für die Teilhabe von
Menschen mit Behinderungen
der CDU/CSU-Bundestags Fraktion

Dr. Ferdinand Schuster

Geschäftsführer des Instituts
für den Öffentlichen Sektor e.V.

Andreas Rieß

Stellvertretender Sprecher
des Brüsseler Kreises e. V.;
Vorstand der Josefs Gesellschaft gAG

Moderiert von **Ute Wolf, LL.M.**,
Geschäftsführerin des Brüsseler Kreises e. V.

Einordnung

Die Podiumsrunde vereinte Verantwortungs-träger großer Trägerorganisationen, bundespolitische Perspektiven sowie eine verwaltungswissenschaftliche Außensicht. Ergänzt wurde die Diskussion durch Impulse der Beauftragten für Menschen mit Behinderung und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

Dadurch entstand ein präzises Bild eines Systems, das an einem paradoxen Punkt steht: Hohe normative Ambitionen (Personenzentrierung, Teilhabe, rechtsstaatliche Absicherung) treffen auf Verfahren, deren Komplexität Zeit, Personal und Vertrauen bindet. Der gemeinsame Nenner war allerdings nicht die Klage, sondern die Suche nach „mehr Mensch, weniger Bürokratie“ als Leitlinie einer reformorientierten Governance der Eingliederungshilfe.

Die Diskussion markiert einen konsensualen Wendepunkt: Entbürokratisierung wird als Qualitäts- und Gerechtigkeitsfrage verstanden – nicht als Sparprogramm.

Bürokratie als Zeitverlust im Kernprozess der Assistenz

Ausgangspunkt waren die Ergebnisse der vom Brüsseler Kreis e.V. beauftragten Untersuchung (Institut für den öffentlichen Sektor und KPMG AG), welche Ute Wolf mit der Aussage unterstrich, dass in der direkten Betreuung „im Schnitt rund eineinhalb Stunden täglich“ für rein bürokratische Tätigkeiten verloren gingen; zugleich erkennen „über 90 Prozent“ der Befragten spürbares Entlastungspotenzial. Dr. Ferdinand Schuster sagte: Dokumentation sei nicht per se problematisch; strittig sei „in welchem Maße“. Er berichtete, Einrichtungsleitungen hielten „rund [...] die Hälfte“ der Dokumentationslasten für verzichtbar.

Andreas Rieß schärfte die Unterscheidung, die im Verlauf der Runde leitmotivisch blieb: „Wir wollen dokumentieren [...], aber wir wollen keine ständige Berichtspflicht.“

Damit wurde Bürokratie nicht als Gegenpol zu Professionalität gerahmt, sondern als Überdehnung eines an sich legitimen Steuerungs- und Rechenschaftsanspruchs.

Der Kernkonflikt liege nicht zwischen Dokumentation und Qualität, sondern zwischen notwendiger Nachweisführung und überbordender Berichtspflicht, die Zeit aus der Assistenz abzieht.

Teilhabeplanung als besondere Belastung

Dr. Ferdinand Schuster formulierte als Außenblick den zentralen Befund, der ihn „persönlich [...] beeindruckt“ habe: die „hohe Bedeutung der Planung [...] gegenüber der Leistungserbringung“. Gerade diese Verschiebung – erst Planung, dann Leistung – markiere für die Praxis die konkrete Belastung. Andreas Rieß bestätigte den „unglaublich“ hohen Aufwand im Teilhabeplanverfahren und verband ihn mit Barrieren: Er kenne „kein[e]“ Instrumente, die „barrierefrei“ seien; unterstützte Kommunikation werde erforderlich, um überhaupt Informationen zu erheben. Damit wird Planung nicht nur zeitintensiv, sondern potenziell exkludierend, wenn Leistungsberechtigte die Instrumente nicht selbst nutzen können.

Die teils kurzen Bewilligungszeiträume verschärfe den Effekt: Wiederholungen im Zweijahresrhythmus binden kontinuierlich Ressourcen und verschieben Aufmerksamkeit auf Akten statt auf Teilhabeprozesse.

Teilhabeplanung ist im derzeitigen Design doppelt belastend – sie bindet unverhältnismäßig Ressourcen und erzeugt durch fehlende Barrierefreiheit zusätzliche Hürden für echte Partizipation.

Föderalismus, Flickenteppich und Steuerungsdefizite: Einheitlichkeit als Reformhebel

Ute Wolf stellte die strukturelle Frage nach bundeseinheitlichen Vorgaben – „Brauchen wir vielleicht mehr bundeseinheitliche Vorgaben, statt so viele landesspezifische Vorschriften und Vorgaben? Mehr Bund, weniger Föderalismus?“. Wilfried Oellers bestätigte die Diagnose eines Umsetzungs-, nicht Erkenntnisproblems: „Das Erkenntnisproblem ist [...] nicht da.“ Zugleich benannte er den federführenden Engpass: 16 Länder, unterschiedliche Anwendung, schwer zu harmonisieren – Als Conclusio plä-





dierte er ausdrücklich für eine sehr starke Vereinheitlichung.

Die Praxis lieferte die drastische Evidenz: Andreas Rieß berichtete, die Josefs-Gesellschaft arbeite in sechs Bundesländern und „mit 40 verschiedenen Instrumenten“, die teils eine Länge von bis zu 70 Seiten haben. In kommunalisierten Ländern, so Andreas Rieß, werde der Flickenteppich zur Regel. Diese Diagnose wurde durch Jürgen Dusel (Beauftragter der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen) bestätigt, welcher die Kommunalisierung „einen großen Fehler“ nannte und die Folge als mangelnde Landessteuerung bei gleichzeitiger Klage über Kostensteigerungen beschrieb.

Als Lösungsbild wurde mehrfach eine Zentralisierung einzelner „Backoffice“ Funktionen skizziert – nicht zwingend als Machtverlagerung zum Bund, sondern als gemeinsame Länderinstitution oder Zentralstelle für Bedarfsermittlung und Vertragsrecht. Dr. Ferdinand Schuster wies darauf hin, dass auch in anderen Bereichen inzwischen nicht mehr schwer umsetzbare gesetzliche Regelungen angestrebt würden, sondern das Konzept einer „Koalition der Willigen“: unter den Bundesländern verfolgt werde.

Einheitlichkeit wird als Schlüssel zur Entlastung verstanden – erreichbar eher über kooperative Standardsetzung – „Koalition der Willigen“ – als über große Zuständigkeitsreformen.

Verwaltung belastet Verwaltung: Personalverschiebung und „Kannibalisierung“ der Fachkräfte?

Ute Wolf brachte die Systemdynamik auf den Punkt: Komplexere Instrumente ziehen Personal „auf die Leistungsträgerseite“; attraktiv sei die Abwanderung aus dem Schichtdienst in Behörden. Wilfried Oellers bestätigte die Vorwarnung, die sich erfüllt habe: Es sei „prophezeit“ worden und „eingetreten“, dass administrative Instrumente Verwaltungsaufwand erzeugen und dadurch der Personaldruck in der direkten Betreuung steige. Seine normativ verdichtete Leitformel sei: „Der Mensch muss im Mittelpunkt stehen“, verbunden mit schlanken Verwaltungsverfahren.

Dr. Ferdinand Schuster sagte: Auch die Verwaltung sei „am Rande [ihrer] eigenen Kapazitäten angekommen“. Er illustrierte dies, mit dem Beispiel eines Landrats, der „ein paar Dutzend Leute einstellen musste“, um die Administration der Eingliederungshilfe überhaupt bewältigen zu können – mit der offenen Frage, woher diese Kräfte stammten.

Bürokratie in der Eingliederungshilfe erzeugt einen selbstverstärkenden Personalstrudel: Mehr Komplexität erfordert mehr Administration, die wiederum Fachkräfte benötigt, die in der Betreuung fehlen.



Prüfregime, Misstrauenskultur und Effizienz: Einkommens-/Vermögensprüfung als exemplarischer Hebel

Ein konkreter Reformpunkt wurde an der Einkommens- und Vermögensprüfung festgemacht. Ute Wolf stellte hinsichtlich einer Kosten-/Nutzenüberlegung die Frage: Wenn nur 2% der Anträge zu Ablehnungen führen, warum fließt so viel Zeit in Aktenprüfung? Dr. Ferdinand Schuster skizzierte als Gegenmodell eine „Eigenerklärung“, die „stichprobenartig“ überprüft wird.

Jürgen Dusel rahmte diese Debatte normativ: Er erlebe „eine Atmosphäre des Misstrauens und ein System der Überregulierung“, in der überkomplexe – 70 bis 80 Seiten lange – Bedarfsermittlungsverfahren extrem belastend wirken.

Besonders belastende Prüfregime sind weniger durch präventive Missbrauchsannahmen legitimiert als durch Misstrauenslogik – hier liegt ein zentraler Hebel für Vertrauen, Tempo und Ressourcenschonung.

Entbürokratisierung ohne Sozialabbau: Politische Leitplanken und kommunikative Verantwortung

Mehrere Stimmen setzten klare Leitplanken gegen die Deutung Entbürokratisierung sei ein Vorwand für Leistungskürzungen. Wilfried Oellers verwies auf den Koalitionsvertrag: Evaluation des BTHG mit Fokus Entbürokratisierung und „Pauschalierung“. Gleichzeitig zitierte er zur politischen Selbstbindung die Formel des Bundeskanzlers im Kontext: „Wir sind ein Sozialstaat, wir bleiben ein Sozialstaat.“ Sein Argument: Kostenreduktion zuerst über Verwaltungsaufwand, nicht über Leistungen.

Kerstin Griese (Parlamentarische Staatssekretärin bei der Bundesministerin für Arbeit und Soziales) machte den normativen Konflikt noch schärfer: „Die Finanzprobleme der Kommunen



können wir nicht auf dem Rücken von Menschen mit Behinderung lösen.“ Sie erkannte die reale kommunale Finanznot an, lehnte es aber ab diese Tatsache als verkürzendes Argument dafür heranzuziehen, welche die Fortschritte der UN-Behindertenrechtskonvention und Personenzentrierung „über den Haufen“ zu werfen. Heike Heubach (Beauftragte für die Belange von Menschen mit Behinderungen der SPD Bundestagsfraktion) ergänzte diesen Aspekt um eine Dimension der kommunikativen Ebene: Die Wortwahl sei entscheidend, weil Menschen mit Behinderung Verunsicherung und Angst erleben, wenn Teilhabe diskursiv in Frage gestellt wird.

Entbürokratisierung wurde als doppelte Schutzstrategie konturiert: Sie soll Ressourcen freisetzen und zugleich eine klare Abgrenzung zu sozialstaatlichem Rückbau und stigmatisierende Kommunikationsmuster sichern.



Verfahrensdauer und Rechtsdurchsetzung: Beschleunigung als Teilhabebedingung

Heike Heubach brachte die Verfahrensrealität mit Ihrer Aussage, dass es „bis zu anderthalb Jahre [dauere], bis eine Bewilligung stattfindet“, in eine drastische Zeitangabe. Damit würde Geschwindigkeit selbst zur Teilhabebedingung: Rechte, die spät gewährt werden, verlieren Wirkung. Andreas Rieß knüpfte daran mit einem konkreten gesetzgeberischen Vorschlag an: Die Genehmigungsfiktion des § 18 SGB IX sei im letzten Absatz für Kinder- und Jugendhilfe sowie Eingliederungshilfe ausgeschlossen; dieser „zahnlose Tiger“ müsse „mit mehr Zähnen“ ausgestattet und für diese Bereiche geöffnet werden.

Die Diskussion verband damit Verwaltungstempo, Rechtsanspruch und Lebensrealität: Verzögerung bedeute nicht nur Mehrarbeit, sondern reale Teilhabeverluste.

Beschleunigung sei keine technische Optimierung, sondern eine rechts- und teilhabepolitische Notwendigkeit – mit der Genehmigungsfiktion als greifbarem Reformanker.

Digitalisierung, Standardisierung und Barrierefreiheit: Technik als Chance – aber nicht als Abkürzung

Dr. Benedikt Schreiner (Stellvertretender Vorsitzender der Bundesarbeitsgemeinschaft der überörtlichen Träger der Sozialhilfe und der Eingliederungshilfe) verwies auf Digitalisierung und KI als perspektivische Entlastung: Ob ein Antrag „80 Seiten“ oder „20 Seiten“ habe, sei weniger entscheidend, wenn er „standardisiert“ digital besser bearbeitet werde. Gleichzeitig blieb die Warnung präsent, dass aktuelle Instrumente „bei weitem nicht barrierefrei“ seien. Digitalisierung würde damit nicht als Selbstzweck verhandelt, sondern als Standardisierungs- und Zugänglichkeitsprojekt.

Digitalisierung kann Bürokratie nur dann senken, wenn Standardisierung und Barrierefreiheit mitgedacht werden – sonst wird Komplexität lediglich digital reproduziert.

Rollen, Verantwortlichkeiten und institutionelle Optionen: Träger/Erbringer näher zusammenbringen

Dr. Ferdinand Schuster formulierte zum Abschluss einen strukturellen Reformvorschlag: Leistungsträger und -erbringer sollten näher zusammenrücken. Bereits in der Vergangenheit habe es Reformansätze in der allgemeinen öffentlichen Verwaltung gegeben, nach denen Kosten- und Leistungsverantwortung zusammengeführt worden seien. Er verwies auf das „Neue Steuerungsmodell“ der 1990er als historische Referenz für dezentrale Ergebnisverantwortung.

Andreas Rieß ergänzte als praxisnahe Governance-Offerte, dass der Brüsseler Kreis als Best-Practice-Partner bereit stünde, gerade weil er in allen 16 Bundesländern Erfahrungen mit systemischen Störungen bzw. Entbürokratisierungsfragen bündele.

Neben Verfahrensvereinheitlichung braucht Entbürokratisierung auch institutionelle Reformideen, die Verantwortlichkeiten zusammenführen und Praxiswissen systematisch in Politik und Verwaltung einspeisen.

Kommunale Finanzlage, Landesverantwortung und Bundesimpuls: Spannungen offen benennen

Steffen Jaeckel (Vorstand des Pommerschen Diakonievereins e.V.) brachte einen Konfliktpunkt ein, der den Konsens herausforderte: Auf kommunaler Ebene bestünden „kaum noch Steuerungsmöglichkeiten“; in Mecklenburg-Vorpommern werde eine Rechtsverordnung mit „etwa 30% Kürzung“ bei Personalausstattung als Szenario sichtbar. Daraus leitete er den Ruf nach einem „bundespolitischen Impuls“ ab und fragte nach dem konkreten Zeitplan der Regierungsparteien.

Wilfried Oellers antwortete: Der Evaluierungsprozess steht „komplett am Anfang“, Einheitlichkeit bleibe Ziel, brauche aber das „Miteinander der Länder“. Jürgen Dusel insistierte parallel, die Länder dürften „nicht aus der Verantwortung“ entlassen werden; Steuerungsdefizite in kommunalisierten Systemen seien Teil des Problems.

Die Debatte legt eine produktive Spannung frei: Kommunale Finanznot und Kürzungsdruck verlangen Bundesimpulse – zugleich bleibt Landessteuerung zentral, um Flickenteppich und Verantwortungsdiffusion zu überwinden.



Fazit

Die Themenstränge der Diskussion fügen sich zu einem konsistenten Gesamtbild: Bürokratie in der Eingliederungshilfe ist längst nicht mehr bloß ein „Ärgernis“ am Rande, sondern ein strukturelles Vollzugsproblem mit unmittelbaren Folgen für Teilhabe, Fachkräftebindung und staatliche Handlungsfähigkeit. Die Runde machte deutlich, dass sich das Problem nicht in der schlichten Gegenüberstellung von „Verwaltung“ versus „Praxis“ begründet. Vielmehr entstehe die Überlastung dort, wo ein berechtigter Anspruch – rechtsstaatliche Absicherung, Qualitätssicherung, Transparenz, Gleichbehandlung – in Verfahren übersetzt wird, die sich verselbständigen: Eine sinnvolle Dokumentation kippt in bürokratische Berichtspflicht, Planung verschiebt sich vom Instrument zur Dominante, und zu enge Kontrolle wird zum Ausdruck einer Misstrauenskultur. In dieser Konstellation geraten nicht nur Einrichtungen an ihre Grenzen, sondern ebenso die leistungserbringenden Träger: Bürokratie „belastet“ Verwaltung und Praxis gleichermaßen, sie zieht Personal in administrative Tätigkeiten und entzieht es dem Kernprozess der Assistenz. Damit wird Entbürokratisierung zur Voraussetzung für das, worum es normativ eigentlich geht: „der Mensch im Mittelpunkt“ – als zentrales Prinzip der Eingliederungshilfe.

Ein zweiter, ebenso wichtiger Befund betrifft die föderale Governance. Der geschilderte „Flickenteppich“ aus landes- und teils kommunalspezifischen Bedarfsermittlungsinstrumenten ist nicht nur ineffizient, sondern produziert Ungleichheit im Zugang. Wer in unterschiedlichen Regionen lebt oder Leistungen beantragt, trifft auf andere Verfahren, andere Formulare, andere Logiken – und damit auf ungleiche Teilhabechancen. Gerade die eindrücklich beschriebenen Anfor-

derungen an umfangreichen Berichten und Instrumenten zeigen, dass Komplexität nicht mehr allein die Ausnahme, sondern vielerorts die Regel ist. Die Diskussion hat deshalb Einheitlichkeit nicht als Zentralisierungsideologie verhandelt, sondern als Fairness- und Umsetzungsbedingung: Standardisierung, Musterverfahren oder „Koalitionen der Willigen“ erscheinen als realistische Wege, ohne sofort die große Zuständigkeitsfrage staatsorganisatorisch lösen zu müssen. Entscheidend ist dabei die Einsicht: Es gibt kein Erkenntnisdefizit, sondern ein Umsetzungsdefizit, das politisches Durchhaltevermögen, kooperative Mechanismen und einen klaren Reformfahrplan verlangt.

Schließlich wurde die politische Leitplanke unmissverständlich gesetzt: Entbürokratisierung darf nicht als Chiffre für Sozialabbau missverstanden oder instrumentalisiert werden. Gerade weil kommunale Finanznot real ist, gewinnt diese Abgrenzung an Bedeutung. Auf der einen Seite sollen Verfahren so schlank werden, dass Ressourcen wieder bei den Menschen ankommen; auf der anderen Seite müssen Sprache und politische Rahmung so gewählt werden, dass Teilhabeansprüche nicht diskursiv delegitimiert werden.

Viertens kristallisierten sich mehrere Reformhebel heraus, die das „Wie“ konkretisieren und damit die Diskussion vom Grundsatz zum Handlungsauftrag führen. Besonders deutlich wurde dies an zwei Stellen: beim Prüferegime (Einkommens- und Vermögensprüfung) und bei der Verfahrensdauer bis zur Bewilligung. Beides sind Felder, in denen Zeit nicht abstrakt, sondern existenziell wirkt: Lange Verfahren bedeuten verspätete Unterstützung; überdetaillierte Kontrollen binden Ressourcen auf beiden Seiten, ohne proportionalen Nutzen zu stiften. Die vorgeschlagenen Richtungswechsel – risikobasierte Prüfung, Eigenerklärung mit Stichproben, Stärkung bzw. Öffnung von Beschleunigungsinstrumenten – sind da-

bei nicht technokratisch, sondern rechts- und teilhabepolitisch begründet. Sie folgen einem einfachen, aber anspruchsvollen Prinzip: Kontrolle dort intensivieren, wo sie nötig ist, und dort reduzieren, wo sie den Kernauftrag lähmt.

Schließlich öffnete die Diskussion den Blick auf eine längerfristige Perspektive, ohne in Technikoptimismus zu verfallen. Digitalisierung und KI wurden als Chance skizziert – allerdings nur unter der Bedingung, dass Standardisierung, Barrierefreiheit und Anschlussfähigkeit mitgedacht werden. Die entscheidende Lehre lautet: Digital wird nicht automatisch einfacher; digitale Prozesse können Komplexität ebenso reproduzieren, wenn sie föderal zersplittert, nicht barrierefrei und nicht interoperabel sind. Die eigentliche Zukunftsfrage ist weniger, ob Formulare elektronisch werden, sondern ob es gelingt, Verfahren so zu entwerfen, dass sie für Leistungsberechtigte verständlich, für Fachkräfte handhabbar und für Kostenträger überprüfbar bleiben – bei gleichzeitiger Konzentration auf Ergebnisqualität statt Formularlogik.

Wenn diese Diskussion einen Weg weist, dann den eines realistischen Reformbündnisses. Kurzfristig ließen sich Entlastungen über verlängerte Bewilligungszeiträume, vereinfachte Verlängerungsverfahren, risikobasierte Prüfungen und wirksame Beschleunigungsmechanismen erreichen. Mittelfristig entscheidet sich der Erfolg an der Fähigkeit, Standardverfahren zu etablieren und barrierefreie, digitale Prozessketten zu schaffen. Langfristig steht die größere Systemfrage im Raum, die Dr. Ferdinand Schuster andeutete: Wie lassen sich Kosten- und Leistungsverantwortung institutionell so zusammenführen, dass Steuerung wieder näher an den Ort der Leistungserbringung rückt – ohne die Errungenschaften personenzentrierter Teilhabe zu gefährden?





Brüsseler Kreis

Brüsseler Kreis e. V.

Geschäftsstelle:
Rummelsberg 2
90592 Schwarzenbruck

Berliner Büro:
Siemensdamm 50
13629 Berlin

www.bruesseler-kreis.de