

## Vorwort

Insbesondere in den Jahren seit ca. 1990 haben die Träger von Krankenhäusern, Pflegeheimen sowie anderer Einrichtungen und Leistungserbringer im Sektor Gesundheit und Soziales begonnen, ihre Management-Strukturen und Betriebsformen den seither stetig sich verändernden und wachsenden versorgungsbezogenen, wirtschaftlichen und rechtlichen Herausforderungen anzupassen sowie beratende bzw. Aufsicht führende Gremien einzurichten. Der Wirtschaftssektor weist hier bereits eine sehr lange Tradition auf. Jedoch es stellt(e) sich auch im Sektor Gesundheit und Soziales zunehmend die Frage, welchen Beitrag insbesondere Beiräte, Aufsichts- und Verwaltungsräte heutiger Gesundheits- und Sozialunternehmen gerade im Spannungsfeld ihrer gesellschaftlichen, daseinsfürsorgenden sowie ethisch wertbesetzten Ausrichtung unter den Anforderungen der Ökonomie leisten können und sollen: Nämlich, dass ziel- und qualitätsorientiert, bedarfsgerecht und verantwortungsbewusst gearbeitet sowie der Fortbestand der übernommenen, am Beitrag zum Gemeinwesen orientierten Aufgaben auch materiell gesichert werden kann.

Diesbezügliche Konsequenzen zu ziehen und zu solchen beratenden, prüfenden, überwachenden und zukunftssichernden Zwecken Aufsicht führende Gremien zu etablieren, erfolgt aller Erfahrung noch nicht durchgängig. Zwar ist z. B. im Krankenhausbereich die „wirtschaftsnahe“ Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) inzwischen die häufigste Rechtsform, gefolgt vom kommunalen Eigenbetrieb; die Aktiengesellschaft (AG) ist in der Gesundheitsbranche ebenfalls in wachsendem Umfang vertreten. In Abhängigkeit von der Unternehmensgröße existieren für eine GmbH oder für die AG durchaus bindende Vorschriften zur Bildung von Aufsichtsgremien, ebenso im Kommunalrecht zu Verwaltungsräten für Eigenbetriebe. Für die große Mehrzahl der Träger und Unternehmen, die nicht gewisse Größenordnungen überschreiten bzw. solchen Pflichten unterliegen, ist die Bildung von Aufsichtsräten, Verwaltungsräten, Kuratorien oder Beiräten – im Folgenden unter dem Begriff „Aufsichtsgremien“ zusammengefasst – jedoch freigestellt bzw. der jeweiligen Satzung überlassen.

Ein umfassender, empirisch-statistisch abgesicherter Gesamtüberblick, welche Träger welche Aufsichtsgremien o. ä. haben, besteht nicht. Endgültige Antworten, was Sinnhaftigkeit, Vorhandensein, Ausrichtung, Struktur, Organisation, wertorientierte Zielsetzung usw. von Aufsichtsgremien betreffen, sind noch nicht gefunden. Auch die Fachdiskussion dazu scheint sich noch eher in einem Frühstadium zu befinden, erst in den letzten Jahren mehren sich hier insbesondere für

den Krankenhausbereich entsprechende Publikationen, die jedoch, was empirische Arbeiten betrifft, immer noch überschaubar sind.

Auf diesem Hintergrund entstand unsere Idee, diese so gegebene Situation näher zu beleuchten. Und zwar unter Perspektiven, die uns als Autoren auch kennzeichnen: Langjährige Erfahrungen in der Leitung von großen Gesundheits- und Sozialunternehmen und in Aufsichtsräten (Schmid) einerseits zu reflektieren und sie andererseits mit breiter juristischer, unternehmensbezogener, also insbesondere gesellschaftsrechtlicher, aber auch sozial- und medizinrechtlicher Kompetenz (Halbe) zu verknüpfen. Zu diesem Zweck enthält diese Publikation thematische Ausführungen zu Begründung und Gestaltung von Aufsichtsgremien ebenso wie detaillierte Darstellungen, auf Basis welcher gesetzlicher Grundlagen diese Gremien handeln können und welche Rechte und Pflichten für die Mitglieder bestehen.

Um darüber hinaus Einblicke in die aktuelle Realität zu gewinnen, zu Zwecken der Veranschaulichung und des konkreten Praxisbezugs wurden außerdem Interviews mit zehn feld- und gremienerfahrenen Expertinnen und Experten bzw. Führungskräften aus dem Gesundheits- und Sozialwesen geführt und ausgewertet. Die Interviews konzentrieren sich auf die Darstellung und Bewertung ihrer persönlichen Erfahrungen in und mit Gremien, auf aus Sicht der Befragten diesbezüglich zu diskutierende Problemstellungen sowie auf deren Perspektiven und Vorschläge.

Ausgehend von den thematischen wie rechtsbezogenen Ausführungen sowie mittels der Erkenntnisse aus den Interviews werden dann schlussfolgernd aus unserer Sicht handlungsrelevante Aspekte herausgearbeitet.

Das Buch besteht folglich aus vier Teilen:

- Teil I dient der thematischen Einführung und Begründung: Die Entwicklung im Gesundheits- und Sozialwesen – warum und wozu Aufsichtsgremien?
- Teil II informiert im Detail über gesetzliche Grundlagen von Beiräten, Verwaltungs- und Aufsichtsgremien und enthält Ausführungen zu Rechten und Pflichten von Gremienmitgliedern.
- Teil III wirft einen Blick in die Praxis: Aufsichtsgremien im Gesundheits- und Sozialwesen im Spiegel der Fachliteratur und welche erfahrungsgestützten Erkenntnisse und Perspektiven ergeben sich aus den Interviews mit Expertinnen und Experten zu diesen Gremien.
- Teil IV: Zusammenfassung und Empfehlungen zu zehn Themenbereichen bezogen auf Struktur, Organisation, Arbeitsweise, Rechte und Pflichten etc. von Aufsichtsgremien und ihren Mitgliedern.

Wir danken herzlich

- den Expertinnen und Experten, die uns in Interviews zur Gremienpraxis fundiert Auskunft gegeben sowie zur Sache substanzielle und wichtige Aussagen getroffen haben,
- Herrn René Adler, Chefredakteur von Klinik Markt inside, der uns bei der Aufbereitung der Interviews bereitwilligst unterstützt hat,
- Frau Julia Rondot, Geschäftsführerin der medhochzwei Verlag GmbH, und ihrer Mitarbeiterschaft, die unser Vorhaben von Beginn an in jeder Hinsicht unterstützt haben.

Köln, im August 2017

Prof. Dr. Bernd Halbe  
Prof. Dr. Rudolf Schmid