



NEW CHAPTER PERSPECTIVES · SEPTEMBER 2026

Die Kunst der Verfahrensführung in Findungskommissionen.

Wie Universitäten und Hochschulen belastbare Wahlvorschläge entwickeln.

ZENTRALE ERKENNTNISSE AUS DER PROZESSBEGLEITUNG IM AKADEMISCHEN KONTEXT.

WER HIER SPRICHT

New Chapter ist eine Executive-Search- und Leadership-Advisory-Boutique mit besonderer Stärke in komplexen Organisationsumfeldern. Im Hochschul- und Wissenschaftssystem begleiten wir Universitäten, Hochschulen und wissenschaftliche Einrichtungen bei der Besetzung von Führungspositionen.

Wir begleiten Mandate auf Präsidiums-, Rektorats-, Dekanats- und Kanzlerebene sowie in weiteren zentralen Führungsfunktionen. Zudem unterstützen wir Hochschulräte, Senate, Stiftungs- und Aufsichtsgremien sowie Findungskommissionen bei Besetzungs- und Berufungsverfahren und in der Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung.

Dabei sprechen wir mit Hochschulleitungen, akademischen Selbstverwaltungsgremien und administrativen Führungsebenen. Was wir hören, ist oft vielschichtiger als das, was offiziell gesagt wird. Daraus entsteht unsere Perspektive auf Führung und Entscheidungsprozesse im Hochschulkontext.



01 AUSGANGSSITUATION

Eine Rolle, für die kaum jemand übt

Die Berufung in den Vorsitz einer Findungskommission zur Besetzung zentraler Leitungspositionen ist eine Auszeichnung und gleichzeitig stehen Sie plötzlich allein da. Der Gesetzestext ist dürr, die Personalabteilung kann beim eigentlichen Verfahren nur begrenzt helfen, und ein erprobtes Standardvorgehen existiert in der Regel nicht. Anders als bei Berufungsverfahren auf Lehrstühle fehlt ein eingespieltes, dokumentiertes Verfahren, jede Findungskommission beginnt faktisch bei null.

Das eigentliche Problem ist nicht fachlicher, sondern funktionaler Natur, diese Rolle verlangt etwas anderes als wissenschaftliche Exzellenz. Wo Forschung auf Tiefe und Spezialisierung setzt, erfordert die Verfahrensführung Breite. Führung, Moderation, das Zusammenführen divergierender Interessen, vorausschauendes Agieren und Entscheidungslogik unter Zeitdruck. Vorsitzende sind erfahrene, souveräne akademische Persönlichkeiten; nicht selten übernehmen sie jedoch diese spezielle Aufgabe zum ersten Mal. Darin liegt die stille Belastung: Die Rolle wirkt selbstverständlich, die Situation ist es nicht.

Hinzu kommt ein Aspekt, der selten offen benannt wird. Der Vorsitz ist ein Ehrenamt. Er tritt nicht an die Stelle des eigentlichen Tagesgeschäfts, sondern kommt zusätzlich hinzu, neben Lehre, Forschung und bestehender Leitungsverantwortung. Konkret kann dies einen erheblichen zeitlichen Mehraufwand bedeuten und die Befassung mit Themen erfordern, die kleinteilig und aufwändig sind: Terminkoordination mit Bewerbenden, das Verfassen gerichtsfester Protokolle, das Erstellen des Abschlussberichts, die laufende Unterrichtung des Senats – Aufgaben, die in Berufungsverfahren auf Lehrstühle durch Personalstellen institutionell abgedeckt werden, hier aber vollständig beim Vorsitz oder einzelnen Kommissionsmitgliedern liegen. Erschwerend tritt die politische Dimension hinzu: Im Rahmen der Hochschulautonomie kommt den Präsidien erhebliche Macht zu – eine Macht, die das operative Handeln und die Handlungsspielräume aller Hochschulmitglieder maßgeblich prägt. Wer eine Findungskommission leitet, agiert deshalb unter den kritischen und politisch sensiblen Augen der Hochschulöffentlichkeit – mit dem damit verbundenen Erwartungs- und Performancedruck.

Umso wichtiger ist ein gemeinsames Verständnis in der Findungskommission. Rolle, Position und Prozess müssen zusammen gedacht und sauber geklärt werden. Denn alle Beteiligten bringen gute Gründe mit, aber nicht zwangsläufig dieselben Erwartungen. Was zunächst wie inhaltliche Einigkeit wirkt, ist häufig nur vertagte Unklarheit. Sichtbar wird sie spätestens dann, wenn Entscheidungen getroffen werden müssen.



02 KONTEXT

Institution unter Druck und ein Markt in Bewegung

Hochschulleitungen stehen heute deutlich stärker unter Beobachtung als noch vor wenigen Jahren. Besetzungsverfahren sind sichtbarer geworden, rechtlich, medial und innerhalb der Institution. Zugleich haben sich die Verfahren selbst verändert. Sie finden häufiger statt, sind stärker für externe Kandidierende geöffnet und damit auch rechtlich angreifbarer geworden.

- **Häufiger**, weil eine große Kohorte gleichzeitig gewechselt ist. Allein 2024 wurden 24 Präsident:innen- und Rektor:innenposten an staatlichen Universitäten und HAW neu besetzt, rund 60 Prozent der heutigen Leitungen sind erst seit 2020 im Amt. Besetzungsverfahren sind damit kein Ausnahme-, sondern ein Kernprozess.¹
- **Offener**, weil das Bewerberfeld breiter und heterogener geworden ist. Mehr als ein Drittel der Leitungen (36,8 %) kam von außen an die Hochschule, bei Frauen ist die externe Rekrutierung mit 51,7 % sogar die Mehrheit. Unsere Erfahrung zeigt, dass sich geeignete Persönlichkeiten seltener von sich aus bewerben. Eine gezielte Ansprache öffnet und verbreitert das Kandidierendenfeld und überträgt einen Ansatz auf den Hochschulkontext, der in anderen Sektoren längst üblich ist. Wer ausschließlich auf eingehende Bewerbungen setzt, verengt das Feld, bevor das Verfahren überhaupt begonnen hat. Ergänzend ziehen diese Positionen mitunter strategische Bewerbungen an – und geeignete Persönlichkeiten führen angesichts des Mangels an erfahrenen Kandidierenden häufig parallel mehrere Verfahren. Für Findungskommissionen bedeutet das: Die Zusage ist kein sicheres Ergebnis. Wer bis zuletzt auf eine bestimmte Person gesetzt hat, muss damit rechnen, dass sie einem anderen Ruf folgt – und das Verfahren neu ausgerichtet werden muss.
- **Umgekehrt**, weil sich das Kräfteverhältnis grundlegend verschoben hat. Das Selbstverständnis, als Gremium über Bewerbende zu urteilen, ist oft noch prägend – während die Realität längst eine andere ist: Es sind die Hochschulen, die sich bei einer kleinen Gruppe sehr gefragter Persönlichkeiten bewerben müssen. Wer das Verfahren noch wie ein klassisches Auswahlgremium führt, riskiert, die attraktivsten Kandidierenden zu verlieren, bevor sie überhaupt eine Zusage erwogen haben.
- **Und angreifbarer**, weil Verfahren zunehmend gerichtlich überprüft und angefochten werden, etwa aufgrund fehlender Transparenz, Verstößen gegen Gleichbehandlungsgrundsätze oder formaler Mängel. Gerichte haben Besetzungsverfahren gestoppt oder ihre Fortführung angeordnet, wenn Zuständigkeiten, Dokumentation oder die tatsächliche Auswahlfähigkeit mehrerer Kandidierender nicht konsistent abgesichert waren. Ein Wahlvorschlag, der faktisch auf eine einzelne Person zusammenschrumpft, kann verfahrensrechtlich kippen.²

Parallel dazu werden Brüche in Hochschulleitungen präsenter. Vorzeitige Amtsniederlegungen und Abwahlen sorgen zunehmend für Aufmerksamkeit. Einzelne Fälle, von der TU Berlin bis zur Universität Duisburg-Essen, von Universitäten bis zu Hochschulen für angewandte Wissenschaften, stehen exemplarisch für die gestiegene Sichtbarkeit von Führungskonflikten im Hochschulsystem. Was früher eine Randnotiz im Hochschulbetrieb war, landet heute auf den Titelseiten von Forschung & Lehre und DUZ.

Dieser Markt verzeiht schwache Verfahren nicht. Wo am Ende keine belastbare Auswahl zwischen mehreren geeigneten Kandidierenden möglich ist, geraten Legitimation, Handlungsfähigkeit und Besetzungserfolg gleichermaßen unter Druck. Hochqualifizierte Persönlichkeiten beobachten genau, wie eine Hochschule ein Besetzungsverfahren führt. Ob Kriterien klar sind, ob der Prozess integer wirkt, ob die Institution ernst nimmt, wer sie führen soll.



Was ein gescheitertes Verfahren kostet, zeigt seine Eskalationslogik. Schwache Dokumentation erhöht die Angreifbarkeit, was zum Stopp oder Neustart führt. Daraus folgen Monate bis über ein Jahr Vakanz, Interimsleitung und Stillstand, am Ende steht ein zweiter Anlauf mit beschädigter Reputation und noch dünnerem Feld. Dokumentierte Fälle zeigen Interimsphasen von über einem Jahr zwischen Verfahrensstopp und regulärem Amtsbeginn.

Reputation beginnt nicht nach der Wahl, sie entsteht im Verfahren selbst. Wer die Frage nach einem guten Verfahren nicht zu Beginn stellt, stellt sie später: vor Gericht, in der Presse oder angesichts eines leeren Bewerbungsfeldes.

03 DIE EIGENTLICHE HERAUSFORDERUNG

Worum es wirklich geht

Eine Findungskommission startet mit einem klaren Ziel: die richtigen Personen für den Wahlvorschlag zu identifizieren. Vieles wirkt zu Beginn überschaubar. Was im Verlauf entsteht, ist von anderer Qualität – eine Führungsaufgabe unter komplexen Bedingungen.

Aus Markt und Praxis ergibt sich eine Leitfrage, um die dieses Paper kreist:

Wie trifft eine Findungskommission eine ihrer wichtigsten Personalentscheidungen erfolgreich?

Dahinter stehen mehrere Fragen zugleich, und genau ihr Zusammenspiel macht die Aufgabe anspruchsvoll:

- Wie führt der Vorsitz einen ungeübten, partizipativen Prozess unter Zeitdruck?
- Wie bewältigt die Findungskommission das ohne zusätzliche, entlastete Zeit?
- Wie bewertet sie ein breiteres, heterogeneres Bewerberfeld fair und vergleichbar?
- Wie hält das Verfahren am Ende rechtlicher Prüfung stand?
- Wie bleibt das Verfahren bei aller Methodik dennoch persönlich und lebendig?
- Und wo finden sich die relevanten gesetzlichen Vorgaben und Hinweise auf den Prozess?

Die zentrale Hürde dabei liegt selten in der Kompetenz der Beteiligten – sie liegt in der Natur des Verfahrens selbst. Ein partizipativer Prozess dieser Tragweite verlangt eine spezifische Form der Führung: vorausschauend, strukturierend, und in der Lage, die entscheidenden Fragen früh genug explizit zu machen. Fragen, die im Alltag selten so präzise gestellt werden müssen: Welche Merkmale sollte die gesuchte Person für die Hochschule in der gegenwärtigen Situation mitbringen? Welche Kriterien sind wirklich ausschlaggebend? Woran erkennen wir, ob jemand ihnen genügt? Und verstehen alle dasselbe darunter? Schließlich: Wie können diese Kriterien gemessen bzw. operationalisiert werden? Wo diese Fragen offenbleiben, gewinnen individuelle Eindrücke an Gewicht – und verzerren die Bewertung. Wie sich das vermeiden lässt, zeigen die folgenden Kapitel.



04 DER WEG – SCHRITT FÜR SCHRITT

Ohne Rahmen kein Verfahren

Eine der zentralen Erkenntnisse aus unserer Erfahrung in der Verfahrensbegleitung: Steht der Rahmen nicht, hilft alles Übrige wenig. Hervorragende Kriterien und exzellente Gespräche entfalten ihre Wirkung nur, wenn Rollen, Ziel und Ablauf zu Beginn geklärt sind. Fehlt diese Grundlage, läuft die Findungskommission dem Verfahren bis zum Schluss hinterher. Die meisten Verfahren scheitern nicht an einer falschen Entscheidung, sondern an einem fehlenden Plan.

Die zentrale Frage zu Beginn lautet deshalb nicht „Wen wählen wir?“, sondern „Womit fangen wir an?“. Der folgende Ablauf hat sich in der Begleitung zahlreicher Verfahren als tragfähig erwiesen, sechs Phasen, die aufeinander aufbauen:

Nr	Phase	Was konkret zu tun ist
1	Rahmen setzen (vor der Ausschreibung)	Rollen, Zeitplan und Spielregeln klären, ein gemeinsames Ziel definieren. Entscheiden: Was leisten wir selbst, wo holen wir Unterstützung hinzu?
2	Anforderungen priorisieren	Anforderungen zu einem stimmigen Profil verdichten und bewertbar machen. Unterschiedliche Gewichtungen werden so früh sichtbar.
3	Kriterien beobachtbar machen	Abstrakte Begriffe wie „Führungsstärke“ gewinnen erst Trennschärfe, wenn sie in beobachtbare Indikatoren übersetzt werden.
4	Gespräche strukturieren	Interviewfragen und Bewertungslogik gemeinsam ableiten. Nur so entsteht Vergleichbarkeit.
5	Bewerten & vergleichen	Eindrücke kriteriengestützt dokumentieren, um Unterschiede präzise benennen zu können.
6	Entscheiden & belegen	Die Entscheidung nachvollziehbar herleiten und dokumentieren – belastbar und kommunizierbar nach innen wie außen.

Was sich später in den Gesprächen als Klarheit zeigt, ist früh angelegt, in den Phasen 1 bis 3, lange bevor der erste Kandidat oder die erste Kandidatin den Raum betritt.



05 ORIENTIERUNG

Was die Findungskommission leistet – und wo Unterstützung trägt

Der Rahmen aus dem vorigen Kapitel muss gesetzt werden, die Frage ist nur, von wem. Genau hier lohnt eine ehrliche Arbeitsteilung, denn nicht alles im Verfahren lässt sich allein bewältigen, und nicht alles braucht externe Hilfe. Diese Unterscheidung frühzeitig zu treffen, entlastet.

Was die Findungskommission einbringt, ist durch nichts zu ersetzen. Niemand kennt die Anforderungen der Position so genau wie sie: welche fachlichen Schwerpunkte die Rolle hat, welche kulturellen und inhaltlichen Aspekte zählen, welche Persönlichkeit zur Institution passt. Das Urteil über Eignung und Passung, fachlich wie menschlich, in Soft Skills wie in harten Kompetenzen und am Ende die Auswahlentscheidung selbst liegen allein bei ihr.

Was sich dagegen selten aus dem Stand leisten lässt, ist der methodische Rahmen, der diese Urteile vergleichbar und belastbar macht. Dazu gehören eine neutrale, unbefangene Außenperspektive; die Übersetzung weicher Eindrücke in evidenzbasierte, beobachtbare Kriterien; eine konsistente Bewertungs- und Auswahllogik; eine professionelle Moderation und eine Dokumentation, die einer Anfechtung standhält. Hinzu kommt die gezielte Marktansprache: In einem breiter gewordenen Bewerberfeld ist es selten Aufgabe der Findungskommission selbst, geeignete Persönlichkeiten aktiv anzusprechen und so das Feld zu verbreitern.

Kurz: Die Findungskommission beurteilt die Passung, Methodik und Außenperspektive sorgen dafür, dass aus Eindrücken eine tragfähige, nachweisbare Entscheidung wird.

Dabei gilt eine oft übersehene Regel. Unterstützung wird häufig erst gesucht, wenn das Verfahren bereits läuft und zentrale Weichen längst gestellt sind, auch rechtlich. Wir erleben häufig, dass frühe Verfahrensfehler im weiteren Verlauf mit erheblichem Aufwand korrigiert werden müssen und im ungünstigsten Fall das gesamte Verfahren belasten. Der richtige Moment, sie zu prüfen, liegt früher: **vor der Ausschreibung.**



06 HANDLUNGSFELDER

Worauf es bei der Gestaltung ankommt

Über den Ablauf hinaus prägen einige Faktoren die Qualität eines Verfahrens, weniger als Schritte, mehr als durchgehende Haltungen. Die folgenden sieben sind kein Erfolgsrezept, sondern Stellschrauben, die sich im Zusammenspiel bewähren:

1. **Profilschärfung:** Neben dem Blick der Findungskommission sind zusätzliche interne Perspektiven hilfreich, idealerweise von allen Statusgruppen sowie von zentralen Persönlichkeiten aus der Hochschule. Sie tragen dazu bei, das Anforderungsprofil zu schärfen und die Akzeptanz des Verfahrens frühzeitig zu stärken.
2. **Markteinbindung:** Ergänzend erweist sich ein gezielter Blick von außen als wertvoll. Fachpersönlichkeiten können das Profil fachlich schärfen, relevante Entwicklungen einordnen und geeignete Kandidierende benennen. So wird das Bewerberfeld breiter und das Profil belastbarer.
3. **Entscheidungsmaßstäbe:** Sie sind das Fundament: Woran erkennen wir im Gespräch die geeignete Person? Abstrakte Anforderungen werden in beobachtbare Indikatoren übersetzt und damit vergleichbar.
4. **Gesprächsstruktur:** Vergleichbarkeit entsteht nicht von selbst. Strukturierte Interviews mit gemeinsamer Bewertungslogik machen Unterschiede sichtbar und halten Diskussionen auf Sachebene.
5. **Prozessklarheit:** Sie gibt Orientierung, in der Findungskommission wie gegenüber den Kandidierenden. Viele Konflikte entstehen nicht aus inhaltlicher Uneinigkeit, sondern aus Unklarheit über den nächsten Schritt.
6. **Außenwirkung:** Kandidierende erleben im Verfahren erstmals die Institution. Ein professionell geführter Prozess stärkt Verbindlichkeit und Attraktivität. Eine gut durchdachte Ansprache erhöht die Sichtbarkeit und Reputation der Hochschule und schafft die Möglichkeit, mediale Themen oder mögliche Irritationen frühzeitig und professionell einzuordnen.
7. **Bewertungsdisziplin:** Klare Maßstäbe zu definieren reicht nicht aus. Bewertungsdisziplin bedeutet, die vereinbarte Bewertungslogik im gesamten Verfahren konsequent anzuwenden. Sie ist eine zentrale Moderationsaufgabe und Voraussetzung für faire, diversitätssensible Entscheidungen.

Diese Felder sind Empfehlungen, keine Checkliste, deren Abarbeitung Erfolg garantiert. Sie zeigen, woran sich Qualität festmachen lässt – die Gewichtung bleibt Sache des jeweiligen Verfahrens.



07 EXKURS:

Stimme aus der Praxis

Die folgenden Beobachtungen stammen von einer erfahrenen Hochschulpersönlichkeit, die zwei Findungskommissionen geleitet und einer weiteren als Mitglied angehört hat. Sie stehen exemplarisch für das, was in Verfahren selten offen benannt wird.

Der Markt hat sich gedreht – die Haltung of noch nicht.

In vielen Findungskommissionen lebt noch die Vorstellung, dass ein begehrtes Amt Bewerbende von selbst anzieht und die Kommission in der Rolle des urteilenden Gremiums agiert. Die Realität sieht anders aus: Geeignete Führungspersönlichkeiten – insbesondere für Kanzlerstellen – sind knapp. Es sind die Hochschulen, die sich bewerben müssen. Wer das nicht verinnerlicht, verliert passende Kandidierende nicht in der Entscheidung, sondern schon im Eindruck des Verfahrens.

Die Personalabteilung hilft – aber noch nicht dort, wo es am meisten drückt.

Aus hochschulrechtlichen Gründen unterstützt die Personalstelle in den meisten Findungsverfahren nicht administrativ. Terminabstimmungen mit Kandidierenden, Protokolle, Abschlussberichte, die laufende Unterrichtung des Senats, die Abstimmung des Ausschreibungstextes mit dem Ministerium: All das liegt beim Vorsitz. Was nach Routine klingt, summiert sich – neben Lehre, Forschung und bestehender Leitungsverantwortung – zu einer erheblichen Zusatzbelastung.

Führen ohne Weisungsbefugnis.

Der Vorsitz leitet ein Gremium, das formal hierarchisch flach ist, intern aber von Statusfragen und Machtdynamiken durchzogen wird. Satzungen regeln die Befugnisse des Vorsitzes kaum. Wer dennoch ein bürokratisch geprägtes Kontrollgremium in ein agil handelndes Rekrutierungsteam verwandeln will – und dabei Mitglieder mit zum Teil echten Vetopositionen einbindet – braucht mehr als fachliche Autorität. Es braucht Moderationsstärke, Antizipation und klare Prozessführung.

Diskretion ist keine Formalität – sie ist Verfahrensvoraussetzung.

Viele geeignete Kandidierende treten nur dann in ein Verfahren ein, wenn ihre Bewerbung an der aktuellen Wirkungsstätte nicht bekannt wird. Für interne Kandidaturen gilt das noch stärker: Scheitert eine Bewerbung aus dem eigenen Haus, ist der Reputationsschaden erheblich. Jede Indiskretion im Gremium gefährdet nicht nur Einzelne, sondern das gesamte Verfahren. Diese Verantwortung liegt beim Vorsitz – und sollte von Beginn an explizit benannt werden.

Strukturelle Amnesie: Jede Kommission beginnt bei null.

Findungsverfahren bewegen sich in einem komplexen Geflecht aus Hochschulgesetz, Findungskommissionssatzung, Wahlordnung und AGG – Regelwerke, die im Einzelfall sogar widersprüchlich sein können. Ein institutionelles Gedächtnis existiert kaum: Erkenntnisse früherer Vorsitzender werden selten dokumentiert und noch seltener weitergegeben. Die Folge ist, dass der Vorsitz die Verfahrenskonformität wie ein Compliance Officer sicherstellen muss – ohne dafür ausgebildet worden zu sein und ohne auf erprobte Vorlagen zurückgreifen zu können.

Diese Erfahrungen zeigen: Die Herausforderungen im Vorsitz einer Findungskommission sind real, wiederkehrend – und strukturell bedingt. Methodische und administrative Unterstützung ist kein Komfort, sondern eine sachliche Voraussetzung für ein belastbares Verfahren.



08 FAZIT

Was am Ende fehlt, wurde meist am Anfang nicht geklärt

Die Qualität eines Besetzungsverfahrens entscheidet sich nicht im Gespräch allein, sondern in der Art, wie es angelegt wird. In klaren Maßstäben, einer tragfähigen Prozessesstruktur, einer bewussten Rollenwahrnehmung und der Aufmerksamkeit dafür, wie das Verfahren nach innen und außen wirkt. Der Druck auf Hochschulen entsteht dabei aus zwei Richtungen. Extern durch mediale Sichtbarkeit, juristische Anfechtbarkeit und einen enger werdenden Bewerbermarkt, intern durch Zeitdruck, implizite Annahmen und Entscheidungen, die sich im Nachhinein schwer begründen lassen.

Gute Verfahren sind nicht aufwendiger, sondern bewusster und dadurch nachhaltiger. Entscheidend ist eine frühere Klärung: Maßstäbe, Gesprächsstruktur und Bewertungslogik werden nicht erst im Verlauf sichtbar, sondern zu Beginn definiert. So verschiebt sich der Aufwand vom Ende an den Anfang und die aufwendige Nacharbeit entfällt: das nachträgliche Begründen einer Entscheidung, die im Moment ihres Zustandekommens nicht sauber hergeleitet wurde.

Gespräche werden fokussierter, Unterschiede zwischen Kandidierenden klarer, Entscheidungen früher möglich und belastbar begründbar. Das Ergebnis selbst bleibt offen; auch ein gut geführtes Verfahren kann auf einen engen Markt treffen. Eine frühe Klärung sichert die Qualität des Weges: Entscheidungen werden nachvollziehbar, tragfähig und erklärbar.

Für Vorsitzende hat das eine klare Konsequenz. Die eigentliche Führungsaufgabe beginnt vor dem ersten Gespräch. Oder, im Bild der Wissenschaft: Die Hypothese entscheidet über die Qualität der Untersuchung, nicht die Menge der erhobenen Daten.

09 KONTAKT

Sie stehen vor einem Verfahren – oder mitten darin?

Kein Verfahren gleicht dem anderen und oft sind es die frühen Fragen, die den Unterschied machen. Was genau suchen wir? Woran erkennen wir es? Und wer klärt das mit wem? Wenn Sie diese Fragen für Ihr Verfahren durchdenken möchten, tauschen wir uns gern mit Ihnen aus - unverbindlich und vertraulich.

IHRE ANSPRECHPARTNER:INNEN BEI NEW CHAPTER

Dr. Anne Wichels-Schnieber (aws@newchapter.io) · Kerstin Füllgraf (kf@newchapter.io) · Wiebke Schmidt-Buchholz (wsb@newchapter.io) · Alexander Scholvien (as@newchapter.io)

NEW CHAPTER EXECUTIVE SEARCH GMBH · Gurlittstraße 27, 20099 Hamburg · www.newchapter.io

Dieses White Paper basiert auf vertraulichen Gesprächen mit amtierenden Findungskommissionsvorsitzenden. Alle Zitate sind anonymisiert. Die statistischen Angaben stützen sich auf den CHE DatenCHECK 5/2025, Hüther/Kirchner (2025) sowie öffentlich dokumentierte Gerichts- und Verfahrensfälle.

