

IM FOKUS

# KADERSCHMIEDE FÜR AUF SICHTSRÄTE

Mit der Governance Academy hat Stefan C. Peij in den Niederlanden eine renommierte Ausbildungsstätte für Aufsichtsräte und Unternehmenslenker geschaffen - und bietet ab 2025 auch in Deutschland zertifizierte Kurse an.

TEXT/TEKST JANINE DAMM FOTO CULINAIR LANDGOED PARC BROEKHUIZEN

**A**ufsichtsräte,  
Verwaltungsräte,  
CEOs und andere  
hochrangige

Unternehmenslenker:

Bei Stefan C. Peij drücken  
sowohl angehende als auch

zukünftige Aufsichtsräte und Manager in Spitzenpositionen die Schulbank:  
an der Governance Academy in der niederländischen Provinz Utrecht.

Genauer: in der Orangerie des Landguts Parc Broekhuizen in Leersum.

Zentral und idyllisch gelegen, mit Schlosshotel, Teich, Park und Michelin-Restaurant auf dem Terrain. Welche Fächer werden hier gelehrt, welche Eigenschaften trainiert – und kann man das Aufsichtsrat-Sein überhaupt an einem Institut lernen?



STEFAN C. PEIJ



NIEK VERKAIK

Die Idee zu seiner Governance Academy hat Peij im Jahr 2005. Damals dominieren etliche Konzerne und vor allem deren Unternehmensführung die Schlagzeilen. In diese Zeit fällt unter anderem der Bilanzfälschungsskandal beim US-Energiekonzern Enron, aber auch der Skandal von Shell wegen der Fehleinschätzung der eigenen Ölreserve. „Und auch bei den damaligen Fusionen bemerkte ich immer wieder, dass einem Board die eigenen Positionen und Interessen wichtiger waren als die Fusion. Oder dass Unternehmen die eigenen Interessen über das Gemeinwohl stellten“, erinnert sich Peij.

Der Verhaltenswissenschaftler promovierte damals an der Universität Amsterdam zum Thema Boardroom-Kultur und untersucht in seiner Dissertation das Spannungsfeld und die Rollenvermischung von Geschäftsführung und Kontrollgremium. „Dabei fiel mir auf, dass es in den Führungsetagen ziemlich viele Verhaltensprobleme gibt“, sagt Peij. Und leitet daraus das Mantra seiner Governance Academy ab: Improve your board.

Mit dem „Handboek Corporate Governance“ hat er damals zudem schon ein Standardwerk für gute Unternehmensführung und -überwachung veröffentlicht. Sein darin entwickeltes Neun-Boxen-Modell, das die neun großen Themenfelder für erfolgreiches Corporate Governance beleuchtet, bildet das Gerüst für die Kurse an der Academy. Für jeden der neun Themenblöcke, die von strategischen über operationelle bis zu juristischen Aspekten reichen, sucht er nach den besten Dozenten. Dank zahlreicher tiefgehender Gespräche mit Top-Managern und Aufsichtsratsmitgliedern für seine Dissertation kann er auf ein hochkarätiges Netzwerk zurückgreifen. Und verfügt so bei der Gründung seines Ausbildungsinstituts sowohl über eine umfangreiche praktische als auch eine wissenschaftlich fundierte Grundlage.

## OPLEIDINGSCENTRUM VOOR COMMISSARISSEN

Een opleidingscentrum voor raden van commissarissen en corporate leaders in Nederland – de Governance Academy is het werk van Stefan C. Peij. En hij gaat binnenkort de grens over: vanaf 2025 biedt de Governance Academy de cursussen ook in Duitsland aan.

Raden van commissarissen, raden van bestuur, CEO's en andere hoge bedrijfsleiders: Peij traint aankomende en toekomstige raden van commissarissen en managers in topposities in de orangerie van landgoed Parc Broekhuizen in Leersum.

Peij kwam op het idee voor zijn Governance Academy in 2005, toen een aantal bedrijven en vooral hun corporate governance de krantenkoppen domineerden. In die periode speelde onder meer het boekhoudfraudeschandaal bij het Amerikaanse energiebedrijf Enron, maar ook het Shell-schandaal vanwege het verkeerd inschatten van de eigen oliereserves. „Ik merkte keer op keer dat de eigen posities en belangen van het bestuur belangrijker waren dan het schandaal of fusie“, herinnert Peij zich.

De gedragswetenschapper promoveerde destijds aan de Universiteit van Amsterdam op het onderwerp bestuurscultuur. Hij onderzocht in zijn proefschrift de spanning en rolvervaging tussen bestuur en toezichthouder. „Het viel me op dat er nogal wat gedragsproblemen zijn in de bestuurskamer“, zegt Peij. Met zijn team helpt hij bestuurders en commissarissen om de kwaliteit en effectiviteit van hun bestuur



## UITGELICHT

Mit einem Team aus mehr als 50 erfahrenen Dozenten hilft Peij seitdem Vorstandsmitgliedern und Aufsichtsräten dabei, Qualität und Effektivität ihres Boards zu verbessern. Das geschieht im persönlichen Einzeldialog mit den Dozenten und mittels Peer-to-peer-Austausch mit den anderen Kursteilnehmern. Wichtig ist dem Team um Peij eine holistische Herangehensweise und dass den Unternehmenskern und -kontrolleuren ihre breite Verantwortung bewusst wird. „Als Vorstand oder Aufsichtsratsmitglied ist man gegenüber Aktionären genauso verantwortlich wie gegenüber Mitarbeitern, Kunden und dem Planeten. Alle Stakeholder sollten dasselbe Gewicht haben und ihre Belange über dem eigenen Interesse stehen.“

Zentraler Bestandteil der Ausbildung: zu lernen, die richtigen Fragen zu stellen. „Das klingt sehr einfach, ist aber sehr schwer. Denn das Stellen der richtigen Fragen ist ziemlich schwierig, wenn man als Aufsichtsrat im Schnitt nur alle sechs Wochen in einem Unternehmen ist und trotz dieser geringen Frequenz alles verstehen muss“, sagt Peij. „Wir lehren nicht nur, welche Fragen gestellt werden müssen, sondern auch wie man sie stellt.“

Was zeichnet einen guten Aufsichtsrat darüber hinaus aus? Peij: „Der ideale Aufsichtsrat ist engagiert, aber verfügt dennoch über die richtige Distanz. Er ist erfahren, wobei nicht nur berufliche Erlebnisse und Rückschläge zählen, sondern auch private – und welche Learnings man mitgenommen hat.“ Außerdem sollten Aufsichtsräte ihr Ego nicht in den Vordergrund stellen. Und: „Ein Aufsichtsrat muss sich selbst gut kennen und wissen, mit welcher Brille er Sachverhalte betrachtet. Und genau das trainieren wir.“

Mehrere tausend Aufsichtsräte haben seit der Gründung vor rund 20 Jahren die Lehrgänge absolviert. Im nächsten Jahr startet die Governance Academy mit dem Lehrgang „Zertifizierte Aufsichtsrätin/Zertifizierter Aufsichtsrat“ auf dem deutschen Markt. Zusammen mit Niek Verkaik, Ansprechpartner der Governance Academy in Deutschland, hat Peij den Kurs mit Präsenzveranstaltungen und E-Learnings in deutscher Sprache aufgesetzt. Ein logischer nächster Schritt, denn beide haben bereits die Führungsgremien von niederländischen Unternehmen wie Tennet in Deutschland begleitet. Vom Unternehmensstart bis zur heutigen Organisation mit rund 3000 Mitarbeitern und entsprechendem Kontrollgremium. Mit an Bord sind bekannte deutsche Persönlichkeiten als Dozenten: der ehemalige Deutsche Telekom-Vorstand Thomas Kremer. Die globale Leiterin für nachhaltiges Investment beim Milliardenfonds APG Claudia Kruse sowie Martin Sonnenschein, Aufsichtsratsvorsitzender der Heidelberger Druckmaschinen AG.

Zwischen Deutschen und Niederländern gibt es natürlich immer einige Kulturunterschiede, so auch in punkto Unternehmensführung und Kontrollgremien. Was beiden gemein ist: „Der Schwierigkeitsgrad der Gespräche und Aufgabe ist in beiden Ländern vergleichbar.“ ◀

### GOVERNANCE ACADEMY IN ZAHLEN

#### GOVERNANCE ACADEMY IN CIJFERS

- ▶ GRÜNDUNG  
OPRICHTING  
**2005**
- ▶ LEHRGÄNGE IN DEN NIEDERLANDEN PRO JAHR  
TRAININGSPROGRAMMA'S IN NEDERLAND PER JAAR  
**10**
- ▶ ALUMNI PRO JAHR  
ALUMNI PER JAAR  
**150**
- ▶ DEUTSCHLAND-START MIT DEM LEHRGANG FÜR  
ZERTIFIZIERTE AUFSICHTSRATSMITGLIEDER AN  
DREI STANDORTEN  
VAN START MET DE DUITSE CURSUS VOOR  
GECERTIFICEERDE COMMISSARISSEN OP  
DRIE LOCATIES  
**2025 HAMBURG,  
DÜSSELDORF,  
FRANKFURT**

QUELLE / BRON: GOVERNANCE ACADEMY

te verbeteren. Dit gebeurt in persoonlijke gesprekken met de docenten en door uitwisseling met andere cursisten. Volgens Peij is het belangrijk dat bedrijfsmanagers zich bewust zijn van hun brede verantwoordelijkheid. „Als bestuurder ben je net zo goed verantwoordelijk voor aandeelhouders als voor werknemers, klanten en de planeet. Verder moeten commissarissen hun ego niet vooropstellen.“ En: „Een raad van commissarissen moet zichzelf goed kennen en weten door welke bril hij tegen zaken aankijkt. En dat is precies wat wij trainen.“

Sinds de oprichting, zo'n twintig jaar geleden, hebben enkele duizenden commissarissen de cursussen gevolgd. En volgend jaar gaan ze naar Duitsland. Samen met Niek Verkaik, de contactpersoon van de Governance Academy in Duitsland, heeft Peij de cursus klaargemaakt voor de Duitse doelgroep. Een logische vervolgstap, aangezien beiden al eerder de bestuursorganen van Nederlandse bedrijven zoals Tennet in Duitsland begeleidden.

De eerste Duitse deelnemers hebben zich reeds gemeld. ◀