



PORTRAIT 08

## DIE ORGANISATIONS- ENTWICKLERIN

### Dr. Yvonne Groening

Alter:  
37 Jahre

Studium / Abschluss:  
Betriebswirtschaftslehre an der  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg,  
Promotion an der Universität Pader-  
born / Diplom-Kauffrau, Dr. rer. pol.

Branche:  
Wissensintensive Dienstleistungen  
für Unternehmens- und IT-Beratung

Betätigungsschwerpunkte:  
Beratung für den Mittelstand,  
Prozess- und Organisationsanalyse,  
IT-Beratung

Unternehmen:  
myconsult GmbH

Anzahl der Mitarbeitenden:  
12

Entwicklung der Selbstständigkeit:  
2003: Gründung der myconsult  
GmbH zusammen mit Dr. Stephan  
Kassanke und Dr. Markus Toschläger  
in Paderborn

Mitgliedschaften:  
Wirtschaftsjunioren (WJ), Verband  
deutscher Unternehmerinnen (vdu),  
MagNet F

Kontakt:  
myconsult GmbH,  
Kilianstr. 20,  
33098 Paderborn

Telefon:  
05251 / 688866-0

E-Mail:  
info@myconsult-team.de

Internet:  
www.myconsult-team.de

Die 37-jährige Betriebswirtschaftlerin Dr. Yvonne Groening tat den Sprung in die Selbstständigkeit im Jahr 2003 – gleich nach Abschluss ihrer Promotion. Als direkter Spin-Off der Universität Paderborn wendet sich das von ihr mitbegründete Unternehmen myconsult GmbH mit Verankerung in der Region Ostwestfalen vor allem an mittelständische Unternehmen, die passgenaue IT-Lösungen und eine entsprechende Beratung in der Prozessanalyse oder in der Strategieentwicklung benötigen. Die Kernaufgaben von Yvonne Groening, die in ein Team von weiteren zwei männlichen Geschäftsführern und insgesamt zwölf Mitarbeitenden eingebunden ist, befassen sich dabei mit Strategieentwicklung und -konkretisierung, Prozess- und Organisationsanalyse sowie deren Gestaltung und Umstellung und strategischer Personalberatung. Mit Vorträgen zu Kriterien einer erfolgreichen Entrepreneurship und den besonderen Stärken von Unternehmerinnen macht sie darüber hinaus jungen Akademikerinnen Mut und gibt Orientierung auf dem Weg in die berufliche Unabhängigkeit.

#### Start mit solider kaufmännischer Ausbildung

Wenn Yvonne Groening heute ein Erbstück ihres Großvaters – eine Schreibgar-nitur – in die Hand nimmt, dann erinnert sie sich daran, dass ihr sein Vorbild als selbstständiger Konditormeister unbewusst wertvolle Eigenschaften für ihr eigenes Unternehmerinnendasein mitgegeben hat. Bewusster war die Prägung durch ihren Vater, der in leitender Position mit Personalverantwortung auch zu Hause viel über seine Arbeit sprach. „Er weckte schon früh mein Interesse an Wirtschaft. Ich bekam von ihm viel Positives über das Leitbild der Verant-wortung, das zu einer Führungskraft gehört, mit“, schildert sie den Ursprung des Wunsches, selbst auch einen Beruf im Bereich der Ökonomie zu wählen. Nach dem Abitur begann sie ihre Laufbahn zunächst mit einer Ausbildung als Industriekauffrau in einem großen Konzern in ihrer Heimatstadt Hannover.

## „Die Selbstständigkeit ist ein andauernder persönlicher Reifungsprozess.“

Ihr sei es damals wichtig gewesen, eine verlässliche Basis ohne großes Risiko zu haben, begründet sie diesen Schritt. Die kaufmännische Praxis als Auszubildende war für sie ambivalent. Einerseits sei der Alltag in der Lehre wenig spannend und eher von Routine überlagert gewesen. Andererseits habe sie wertvolle Einblicke in die Arbeitswelt und deren Rollendifferenzierung erhalten, die sie letztlich dann doch für die Aufnahme eines Studiums motivierten. „Beispielsweise durften in meinem Ausbildungsbetrieb Frauen nicht in der Produktion tätig sein, da es wegen der Belastung mit Blei u.a. im Hinblick auf eine Schwangerschaft gesundheitlich zu gefährlich war. Ich habe jedoch erfahren, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dieser Trennung gut leben konnten und zufrieden waren. Es hat mich neugierig gemacht, wie Beschäftigte und Führungskräfte mit solchen Differenzierungen konstruktiv umgehen.“

Ihr Studium der Betriebswirtschaft begann sie dann zunächst in Bamberg. Währenddessen war sie zur Studienfinanzierung

### Nicht Zahlen zählen, sondern Menschen

Den Studienschwerpunkt Personalwirtschaft wählte sie ganz bewusst im Hinblick auf ihre eigene Laufbahn. „Natürlich war es teils durch meinen Vater inspiriert, hinzu kamen meine Erfahrungen im Umgang mit Menschen während der Ausbildung. Wichtig war mir, nicht generalistisch irgendetwas zu lernen, sondern mich auf Organisationspsychologie zu konzentrieren. Dort stehen nicht die betriebswirtschaftlichen Kennziffern im Mittelpunkt, sondern die Menschen und ihre Persönlichkeit.“ Eine universitäre Vorbereitung auf eine eventuelle Selbstständigkeit habe es nicht gegeben. Sondern ihr Professor und somit wichtigster Ansprechpartner in Bamberg ermutigte sie nach ihrer Prüfung zur Diplom-Kauffrau, im Wissenschaftskontext zu bleiben, zu promovieren und sich um eine Stelle als wissenschaftliche Mitarbeiterin zu bewerben. Im Fachbereich Personalwirtschaft könne sie ihre Chancen in der Entwicklung von Strategien und Kompetenzen nutzen, so sein Rat. Sie selbst

rück zog es sie unterdessen auch nach Norddeutschland, wo sie in Paderborn an der dortigen Universität einen idealen Platz fand.

Am Ende der Promotionszeit schlug ein Kommilitone, mit dem sie seit 1999 einige gemeinsame Projekte in der Wirtschaftsinformatik durchgeführt hatte, eine unternehmerische Selbstständigkeit als Duo vor. Das gewachsene Vertrauensverhältnis und der kreative Spaß, den diese Beratungsprojekte für Yvonne Groening bedeuteten hatten, waren für sie mit einer der Auslöser, um zu dem mutigen Vorhaben Ja zu sagen. Ein weiterer Informatiker vom selben Lehrstuhl stieß bald hinzu und komplettierte sowohl die technische Kompetenz als auch die Geschäftsführerschaft. Weitere Unterstützung kam durch die stille Beteiligung von Lena Suhl, einer Professorin für Wirtschaftsinformatik an der Universität Paderborn, die als Doktormutter beider Kollegen den Schritt in die Selbstständigkeit von Anfang an unterstützte. Deren Anstoß war es, im Leistungsportfolio der nun gegründeten myconsult GmbH vor allem die Organisations- und IT-Beratung für mittelständische Unternehmen in den Vordergrund zu rücken.

### Gründungshilfe erleichtert erste Schritte

Mit Hilfe der Kontakte, die seitens der Universität über Drittmittelprojekte eingebracht werden konnten, wurden schnell die ersten Kunden akquiriert. Nicht nur das operative Geschäft, auch die Finanzierung der GmbH fiel – auf mehrere Schultern verteilt – leicht, Fremdkapital musste nicht in Anspruch genommen werden. Überdies konnte myconsult von dem damaligen nordrhein-westfälischen PFAU-Programm (Programm zur finanziellen Absicherung von Universitätsausgründungen) profitieren: Mit diesem bekam das Team



etwa als Messehostess auf der CeBit und anderen Events als freie Mitarbeiterin eingesetzt, so dass sie auch während der akademischen Ausbildung immer mehr Praxiserfahrung sammeln konnte.

jedoch gelangte allmählich zu der Überzeugung, dass eine weitergehende Karriere an der Hochschule für sie auf Dauer nicht das Richtige wäre: „Ich wollte langfristig zurück in die Wirtschaft.“ Zu-



nach erfolgreicher Bewerbung auf zwei Jahre befristet zwei halbe BAT-IIa-Stellen gefördert, was wesentlich zur Existenzsicherung des Unternehmens in der Startphase beitrug. Die stille Beteiligung und die dadurch enge universitäre Anbindung waren darüber hinaus hilfreich, auch der ausgefeilte Businessplan ließ auf den Erfolg schließen, der sich dann in einem „rasanten und dennoch organischen Wachstum“ verwirklichte. Derzeit hat das Unternehmen zwölf Mitarbeitende. Es besteht eine deutliche weitere Expansionsabsicht, die bei etwa dreißig Beschäftigten seine Obergrenze haben sollte, erläutert Yvonne Groening den geplanten Kurs.

Neben der finanziellen Unterstützung genoss der Spin-Off weitere Vorteile aus dem zweijährigen Förderprogramm. So waren die Räume und Betriebsmittel des Lehrstuhls frei nutzbar, zudem gab es als effektive Förderung einen Beratungsscheck über 5.000 Euro für steuerliche Fragen und den Aufbau der Corporate Identity. „Wir konnten damit in einer Phase, in der wir noch wenige Aufträge hatten, den Aufbau der Organisationsstrukturen und betriebswirtschaftlichen Prozesse forcieren. Heute wäre für all das kaum noch Zeit“, ist die Betriebswirtschaftlerin froh über die umfassende Anschubhilfe. Allerdings, so betont sie, wäre der Weg in die Selbstständigkeit sicher auch ohne all das versucht worden: „Lediglich der schnelle und erfolgreiche Markteintritt war anfangs davon abhängig.“ Ohne Existenzsorgen „frei aufspielen“ zu können sei wohltuend und produktiv gewesen. Mit einem Lehrauftrag für IT-Consulting an der Universität Paderborn und einem für Entrepreneurship an der Universität Flensburg sowie durch eine enge Zusammenarbeit mit der Transferstelle ihrer Hochschule, die eine Gründungsoffensive mit Coaching anbietet, gibt Yvonne Groening die erfahrene Unterstützung an den Nachwuchs weiter.

## Work-Life-Balance als wichtigstes Argument für Selbstständigkeit

Es waren nicht erst die günstigen Rahmenbedingungen, die sie auf den Lebensentwurf einer unternehmerischen Selbstständigkeit brachten. Während eines halbjährigen Forschungsaufenthalts in den USA an der Industrial and Labor Relation School der University of Cornell, den sie noch vor ihrer Promotion absolviert hatte, bekam sie ihre frühesten Anstöße zum Entschluss, sich eine eigenständige berufliche Existenz aufzubauen. „Das Eintauchen in die Verhältnisse dort hat meine Entscheidung motiviert“, schildert Yvonne Groening ihre Überlegungen, „da ich erstmals erfuhr, wie die wissenschaftliche und wirtschaftliche Ebene eng miteinander verbunden sein können und wie professionelle Netzwerke funktionieren.“ In den USA seien Ausgründungen aus Hochschulen viel selbstverständlicher als hierzulande, benennt sie einen der Unterschiede aus der damaligen Zeit.

Kurz nach diesem Blick über den deutschen Hochschul-Tellerrand hatte sie als junge Mutter die Vereinbarkeit von Arbeitssphäre und Familie zu schultern, was bei einem wegen seiner Consulting-Tätigkeit häufig abwesenden Ehemann eine besondere Herausforderung war. „Ich kam zu der Einsicht, dass definitiv nur die Selbstständigkeit mir möglich machen würde, Kindererziehung, Arbeit und Wissenschaft parallel laufen zu lassen. In einer Position als Angestellte beispielsweise wäre dieser Lebensentwurf aus meiner Sicht nur schwierig umsetzbar gewesen.“ Derzeit leistet sie ihren Teil der Geschäftsführung der myconsult GmbH mit 25 Wochenstunden und hat ihre ursprünglichen Vorstellungen von einem Managementposten mit Personalverantwortung in einem Konzern als ungeeignet ad acta gelegt. Es gebe, so betont sie, eine klare Prioritätensetzung

innerhalb ihrer Familie, die nicht verhandelbar sei, und eine gegenseitige Akzeptanz des gewählten Weges, die sich in ihrem beruflichen Team fortsetze. Später könne sie womöglich auf eine Vollzeit-Position wechseln.



In dieser Lage weiß sie sich dank ihrer Einbindung in ein Netzwerk für Frauen in Führungspositionen und in das der Wirtschafts-Juniorinnen einig mit vielen Kolleginnen. Derzeit nutzt sie im Rahmen des Mentoring-Programms TWIN (Two women win; gefördert von der Käthe-Ahlmann-Stiftung des Verbandes Deutscher Unternehmerinnen), das eine auf ein Jahr befristete kostenlose Beratung zur Verfügung stellt, intensiv den Erfahrungsaustausch, um die verschiedenen Aspekte einer Teilzeit-Geschäftsleitung zu optimieren. „Ich bin sicher, das ist für viele selbstständige Frauen mit Führungsverantwortung eine wichtige Problematik. Anfangs fühlte ich mich damit beruflich gehandicapt, doch ich habe gelernt, zu dieser Entscheidung zu stehen. Diesen Mut, zu sich und seinen Bedürfnissen zu stehen, würde ich gern selbst als Mentorin weitergeben, wenn die Zeit reif ist.“ Die Flexibilität die myconsult seinen Beschäftigten bietet und die sich auch in der breiten Akzeptanz dafür äußert, wenn eine Angestellte – oder in Zukunft vielleicht auch ein Angestellter – bei einem Betreuungsgang für ein Kind einen Laufstall neben dem Schreibtisch einrichtet, wurde von der Stadt Paderborn mit einer Auszeichnung als besonders familienfreundliches

„Wegen ihrer familiären Einbindung erleiden viele Frauen große Nachteile. In unserem Unternehmen jedoch haben es alle im Team und alle Kunden akzeptiert, dass es anders gehen kann und muss.“

Unternehmen honoriert. Ein augenfälliger Beweis dafür also, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer dort in Unternehmen einen besonderen Platz hat, in denen auch die Unternehmensleitung diese lebt.



### Multikultur der Persönlichkeiten

Yvonne Groening ist bei myconsult – neben ihrer Funktion als geschäftsführende Gesellschafterin – auch für Public Relations, für das systematische und dokumentierte Wissensmanagement, für die Strategieplanung und für die interne Personalentwicklung verantwortlich. „Wir sind eine gut gelungene Mischung aus verschiedenen akzentuierten Persönlichkeiten und haben es geschafft, gerade aus diesen Unterschieden heraus eine gute Unternehmenskultur aufzubauen“, beschreibt sie das Diversity-offene Konzept im Unternehmen. „Wir führen mit allen intensive Personalgespräche, bieten Coaching an und sind in der Lage, individuelle Kompetenzprofile zu erstellen, die zu gezielten Weiterbildungsmaßnahmen führen können.“ Gerade die Mitarbeitenden, die häufig zu Kunden unterwegs sind und die daher in ihrem Privatleben mit ihren Partnerinnen und Partnern einen gewissen Verzicht leisten müssen, benötigen eine deutlich gezeigte Wertschätzung, um diesen aufreibenden Lebensstil mittragen zu können. Mit Teambuilding oder Incentives, Sommer- und Weihnachtsfesten, Ausflügen oder gemeinsamen Sportaktivitäten

werde die Motivation hierfür gestärkt.

In einer Belegschaft wie der ihren, in der häufig Freundschaft und Beruf fließend ineinander übergangen, sei es eminent wichtig, so Yvonne Groening, eine sehr klare Kommunikation zu pflegen und Fragen der persönlichen Beziehung von Sachproblemen zu trennen. Es gebe mehr Konfliktpotenzial als in anonymen strukturierten Betrieben, aber auch größere Chancen zum persönlichen Wachstum. Als Frau tendiere sie eher zu einer Priorität der emotionalen Werte, doch sei es letztlich keine Frage des Geschlechts, sondern der Authentizität. Diese Aufrichtigkeit gilt genauso in Verbindung mit der Klientel des Unternehmens: Gerade kleine und mittelständische Firmen seien längst sehr sensibilisiert gegen falsche Töne oder unhaltbare Versprechungen, von denen es seitens der IT-Branche jahrelang etliche gegeben habe. „Mit einer gewissen ‚Hemdsärmeligkeit‘ im Umgang miteinander, ist es dann in intensiven Vorgesprächen möglich, eine konstruktive Nähe zu erzeugen, die uns befähigt, die echten Fragestellungen des Klienten hinter den Kulissen zu verstehen und uns mit seinen Zielen zu identifizieren.“ Sie selbst, so ist ihre Erfahrung, erhalte bei den Kunden ein besonders gutes Standing durch ihr ausgeprägtes Organisationstalent, das gepaart mit Pragmatismus, solidem betriebswirtschaftlichem Fachwissen und zugleich einer spürbaren Euphorie für die Geschäftsidee offenbar überzeugend ankomme.

### Experiment Selbstständigkeit mit gutem Resultat

Für Yvonne Groening steht es außer Frage, sowohl im Rückblick als auch in der Vorausschau, begründetes positives Denken zu hegen, wenn es um ihr Unternehmen geht. „Wir hatten bei der Gründung die Prämisse, nach zwei Jah-

ren gemeinsam zu entscheiden, ob die Lage so gut ist, dass wir weitermachen, oder ob die Lage so wenig zufriedenstellend ist, dass wir die Firma auflösen sollten, um unser Wissen nicht brach liegen zu lassen und es anderweitig Erfolg bringend einzusetzen.“ Angst vor einem möglichen Scheitern habe sie nie gehabt, sondern viel Idealismus. Als die zwei Jahre um waren, stand fest: „Die Selbstständigkeit war und ist für uns das Richtige. Als Teamgründung ist es vor allem bereichernd, wenn sich unterschiedliche Aspekte und Kompetenzen verbinden lassen.“ Die Lebensweise als eigenständige Unternehmerin ermögliche ihr nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die ihr so wichtig sei, sondern sie erlaube ihr auch, anderen Menschen eine Perspektive zu bieten und ihre Erfahrungen weiterzugeben. Das Resultat ihrer fünfjährigen Erfahrungen als Selbstständige ist daher das permanente Gefühl, wertgeschätzt zu werden. Das Firmenmotto ist für sie lebendig: „Guter Rat ist nicht teuer. Sondern wertvoll.“

„In einem gemeinschaftlich geführten Unternehmen braucht es klarere Regelungen, um Konflikte erst gar nicht entstehen zu lassen. Der Lohn jedoch ist eine große Bereicherung an sozialen Fähigkeiten.“