



Die Granatapfel-Organisation

Wie die Quality Miners maßgeschneiderte QM-Lösungen schaffen

Pickert & Partner wurde 2021 in eine Unternehmensgruppe aufgeteilt und organisatorisch komplett neu aufgestellt. Daraus entstanden auch die Quality Miners, die gemeinsam mit ihren Kunden maßgeschneiderte CAQ-Lösungen schaffen. Mit einem agilen Ansatz und dem Fokus Mensch führt Geschäftsführer Sven O. Rimmelpacher die Unternehmensgruppe in die Zukunft.

QZ Im Jahr 2009 haben Sie die Geschäftsführung von Pickert & Partner übernommen. Was hat Sie zur Reorganisation dieses etablierten Softwarehauses motiviert?

Sven O. Rimmelpacher: Grundsätzlich wird Veränderung von den meisten Menschen immer als ein Schritt in die Ungewissheit empfunden. Wir haben deshalb jahrelang an Veränderungen hin zur agilen Organisation gearbeitet. Nach dem Kauf von IDOS im Jahr 2016 und der Übernahme der gesamten Belegschaft

war klar, dass wir unsere Strukturen verändern müssen. Selbstorganisierte, agile Teams und deren Zusammenarbeit waren unser Ziel. Auch heute stehen wir wieder einem fundamentalen technologischen und gesellschaftlichen Wandel gegenüber, dem wir strategisch begegnen. Wir haben viele Ideen, denen wir nachgehen wollen. Allerdings ohne dabei unser Kerngeschäft zu beeinträchtigen. Mein Anspruch war und ist es, jeder Idee und den Menschen dahinter den Raum zu bie-

ten, sich bestmöglich zu entfalten. Um diesen Anspruch zu erfüllen, war es sinnvoll, unsere Organisation aufzuteilen und umzubauen.

QZ Was war die Vision, mit der Sie durchstarten konnten?

Rimmelpacher: Unsere übergeordnete Vision lautet: Wir ermöglichen Menschen und Unternehmen, ihren individuellen Beitrag zu mehr Qualität in allen Lebensbereichen zu leisten. Dieser ge-

meinsame Nenner treibt mich, treibt uns alle an. Und es ist völlig unerheblich, ob wir hier von Prozess- und Produktqualität sprechen oder von der Qualität in der Zusammenarbeit. Auch Lebensqualität, Umwelt und vieles mehr spielt in unserem ganzheitlichen Ansatz eine Rolle. Für das kommende Jahr haben wir uns übrigens das Thema Nachhaltigkeit vorgenommen.

QZ *Wie konnten Sie Ihre Mitarbeiter davon überzeugen, die agile Transformation mitzugestalten?*

Rimmelspacher: Die Übernahme des Softwareanbieters IDOS gab den Anstoß und hat einige Fragen aufgeworfen: Wie sollten wir die Belegschaft zusammenführen? Wir waren von dreißig auf vierzig Mitarbeiter gewachsen. Wie sollten wir die unterschiedlichen Firmenkulturen vereinen? Und wie sollten wir das alles organisatorisch gestalten? Mir war klar, es bräuhete hierfür neue Ideen und Ansätze. Ich wollte den Menschen ermöglichen, sinnerfüllter zu arbeiten, handlungsfähiger zu sein. Ich will niemanden infantilisieren, nicht ständig vorschreiben, was zu tun ist. Aber dafür sind zwei Instrumente äußerst wichtig: Orientierung, um Sicherheit zu bieten. Und Handlungsfähigkeit, damit Menschen Verantwortung übernehmen können. Am Ende führt dies auch zu größerer Zufriedenheit im Arbeitsleben.

QZ *Warum haben Sie die Abteilungen zu Business Teams umgestaltet?*

Rimmelspacher: Die Motivation, von den Abteilungen Abschied zu nehmen, kam aus einer schmerzhaften Erfahrung: An den Abteilungsgrenzen oder Schnittstellen gibt es immer die meisten Probleme und Konflikte. Das kennen wir auch aus der Software. Die Kunst besteht also darin, Nahtstellen zu entwickeln. Und dann ist die nächste Frage: Wie können Menschen miteinander arbeiten? Die Lösung bestand für uns in crossfunktionalen Teams von sieben plus-minus zwei Mitarbeitern.

QZ *Aber auch Business Teams brauchen klare Aufgaben, richtig?*

Rimmelspacher: Wenn man entlang der Wertschöpfungskette organisieren will,

müssen wir überlegen, welche Aufgaben ein Team übernehmen soll. Alle Funktionen von der Entwicklung über Marketing bis zum Support in einem kleinen Team zu vereinen, ist utopisch. Vielleicht ist es aber sinnvoll, zu fragen: Welche Leistungen sollen und können sie erbrin-

schen habe ich natürlich eine Vorstellung davon, wer in welches Team passen würde. Aber diese Entscheidung überlasse ich am Ende den Menschen selbst. Die Teams übernehmen dann bestimmte Aufgaben oder Themen eigenverantwortlich. Entscheidend ist aber ein wei-

Wir wollen keine Alibi-QM-Systeme schaffen, die nur dem Business Theater dienen.

Sven O. Rimmelspacher, Gf der Quality Miners

gen? Vielleicht kann ein Team sehr gut Standardprojekte abwickeln, also Installation, Inbetriebnahme und Schulung von Software. Andere übernehmen gerne komplexere Projekte, in denen kundenspezifische Anpassungen nötig sind.

QZ *Wie stellen Sie Ihre Teams optimal zusammen?*

Rimmelspacher: Aufgrund meiner persönlichen Erfahrungen mit den Men-

terer Aspekt: Wenn ein Team wächst, muss man wieder eine Zellteilung vollziehen können. So kann ein weiteres Team entstehen, das andere Aufgaben übernimmt. Aktuell beschäftigt sich ein neu gegründetes Team mit Zukunftstechnologien wie Plattform- und Cloud-Technologien sowie KI und Blockchain. So etwas kann man aber nicht planen, es passiert aus einer Notwendigkeit heraus.

QZ *Was waren auf diesem Weg wichtige Learnings, also auch Fehler?*

Rimmelspacher: Natürlich sind wir auch schon mal falsch abgebogen, mussten Teams nochmal anders strukturieren. Oder die Menschen haben in Team A angefangen und festgestellt, dass sie doch lieber in Team B mitarbeiten würden. Daraus habe ich gelernt: Man sollte niemals zu wissen glauben, wie sich Menschen verhalten werden! (lacht) Ich hatte Erlebnisse, da dachte ich: Mit dieser Person wird das Projekt zum Selbstläufer. Bei anderen habe ich geglaubt, sie kündigen wegen einer bestimmten Entscheidung. Aber am Ende kommt dann alles ganz anders. Menschen, die man vorher nie wahrgenommen hat, treten plötzlich hervor. Sie übernehmen Verantwortung! Ein anderes wichtiges Learning ist: Führe niemals eine Methode um der Methode willen ein! Nur weil man beispielsweise Scrum einführt, heißt das noch lange nicht, dass sich dann die Zusammenarbeit verbessert. Vielmehr sollte man überlegen, was einem Scrum »»



Zur Person

Sven O. Rimmelspacher

ist seit 2009 Geschäftsführer der Pickert & Partner GmbH, aus der 2021 die Quality Miners GmbH hervorging. Neben modularer CAQ-Software werden auch Beratungsleistungen angeboten. Mehr als 380 Kunden weltweit, vom kleinen Industrieunternehmen bis zum großen Konzern, werden heute betreut.

KONTAKT

Sven O. Rimmelspacher
sven.rimmelspacher@about-zero.de

oder Elemente davon nützen. Stellt sich heraus, dass es dem Unternehmen tatsächlich etwas bringt, dann kann man loslegen. Aber nicht umgekehrt.

QZ Was halten Sie von Anreizsystemen?

Rimmelspacher: Wir haben jahrelang mit variablen Gehältern und Bonussystemen experimentiert. Das hat aber nie zufriedenstellend funktioniert und Anreizsysteme sind für mich der falsche Weg. Anstatt am gemeinsamen Unternehmenserfolg zu arbeiten, wird dadurch eine individuelle Leistung in den Vordergrund gerückt, was die Zusammenarbeit problematisch macht. Stattdessen beteiligen wir alle Mitarbeiter am Unternehmenserfolg, wenn wir ein erfolgreiches Jahr haben.

QZ Sie sind dann einen komplett neuen Weg gegangen. Das Zauberwort heißt „Granatapfel“. Können Sie das bitte erklären?

Rimmelspacher: Der Granatapfel hat mehrere Kammern, die mit vielen Kernen gefüllt sind. Ähnlich den Teams mit ihren Mitarbeitern. Jedes Team hat eigene Aufgaben und Kunden. Es sollte so autonom wie möglich sein, damit es immer handlungsfähig und nicht auf andere angewiesen ist. In der Mitte des Granatapfels steht ein Kernteam. Das ist in unserem Unternehmen die Pickert GmbH als Servicegesellschaft. Sie kümmert sich um Infrastruktur, IT, Personal, Finanzen, Administration. Und auch die äußeren Kammern des Granatapfels haben sich von Teams in derselben Logik zu eigenen Gesellschaften entwickelt.

QZ Welche Ziele verfolgen die neuen Gesellschaften heute?

Rimmelspacher: Die about Zero GmbH ist unsere Dachgesellschaft. Sie kümmert sich um alle Bereiche, die mit Qualität zu tun haben. Von der Lebensqualität bis zu Industrieprojekten. Die About Zero ist auch Business Angel und Inkubator, kann Ideen oder Projekte finanzieren. Die Quality Miners dagegen haben das gesamte CAQ-Business und die Kunden übernommen. Sie bestehen aus denselben Experten, die schon für Pickert gearbeitet haben. Von der strategischen Ausrichtung der Unternehmen bis zur Qualitätssicherung in der Fertigung können alle Themen mit unserer Methodik Quality Mining erarbeitet werden. Besonders am Herzen liegen uns neben aller Software die Menschen, die mit den digitalen Technologien arbeiten.

QZ Warum legen Sie so viel Wert auf die Menschen?

Rimmelspacher: In unseren Projekten geht es um Vernetzung, Technik und Methoden, ganz klar. Wir wollen aber keine Alibi-QM-Systeme schaffen, die nur dem Business Theater und der Normbefriedigung dienen. Wir wollen systematisch Lösungen erarbeiten, mit denen unsere Kunden langfristig leben können. Und dafür brauchen wir das Einverständnis der Menschen. Sie müssen sich vorstellen: Einige unserer Stammkunden begleiten wir schon seit über dreißig Jahren. Und sie können sich weiterhin darauf verlassen, dass wir den technologischen und organisatorischen Wandel gemeinsam mit ihnen vollziehen. Mit unserem ständigen Schürfen nach Qua-

lität wollen wir unseren Kunden messbare Verbesserungen ermöglichen.

QZ All das hat das Gesicht Ihres Unternehmens verändert. Wie haben denn Ihre Kunden darauf reagiert?

Rimmelspacher: Wir haben unsere Veränderungen lange vorbereitet und unsere Kunden selbstverständlich stets auf dem Laufenden gehalten. Von daher hatte niemand Sorge, dass unsere Leistungen nachlassen würden. Im Gegenteil, wir erhalten heute als Quality Miners sehr positives Feedback.

QZ Wollen Sie Ihr Organisationskonzept auch anderen Unternehmen anbieten?

Rimmelspacher: Mit der Rocket Routine GmbH haben wir in diesem Jahr ein Start-up gegründet, das sich genau diesem Thema widmet. Hier bieten wir unseren Kunden Software und Consulting an, um die Themen Unternehmensführung, Strategie, Ziele und das Tagesgeschäft in Einklang zu bringen. Auch hier steht der Mensch im Mittelpunkt und jeder im Unternehmen kann seinen Beitrag zum gemeinsamen Erfolg leisten.

QZ In welche Richtung wollen sich die Quality Miners künftig weiterentwickeln?

Rimmelspacher: Wir wollen zusammen mit unseren Kunden deren individuelle Lösung erarbeiten. Und dabei müssen wir den gesamten Wandel im Blick behalten: Digitalisierung, Fertigung, Industrie, Lieferketten. Wir wollen einen Maßanzug fertigen, um die Bedürfnisse unserer Kunden optimal zu bedienen.

Das Gespräch führte Thomas Funck, QZ



Kunststoffe

Auch als **E-Paper** erhältlich:

www.kunststoffe.de/epaper

