

# OrgDev @ Puzzle

unsere Selbstorganisation

Philippe Schmid  
pschmid@puzzle.ch



**PUZZLE ITC**  
changing IT for the better

# Nice to meet you



Philippe Schmid  
Linux System Engineer  
Division Owner /sys

[pschmid@puzzle.ch](mailto:pschmid@puzzle.ch)

Alle Puzzlers  
<https://www.puzzle.ch/de/team>

# Nice to meet you



- ~ 10 Jahre Puzzle
- ~ 20 Jahre System Engineering
- ~ 01 Jahre Co-Lead
- Spezialist Selbstorganisation

# OrgDev

- **Zusammenfassung  
am Ende jedes Kapitels**
- **Fragen**



# Agenda

- **Puzzle**
- OrgDev
  - Division
  - Branch
- /sys
- Erkenntnisse

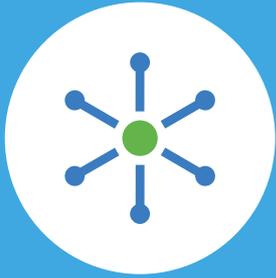
# Puzzle

Wer ist Puzzle?  
Was tut Puzzle?

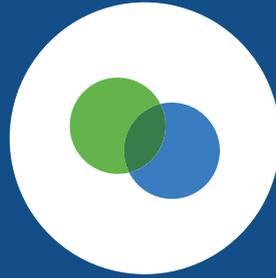
One Mission



Changing IT  
for the better



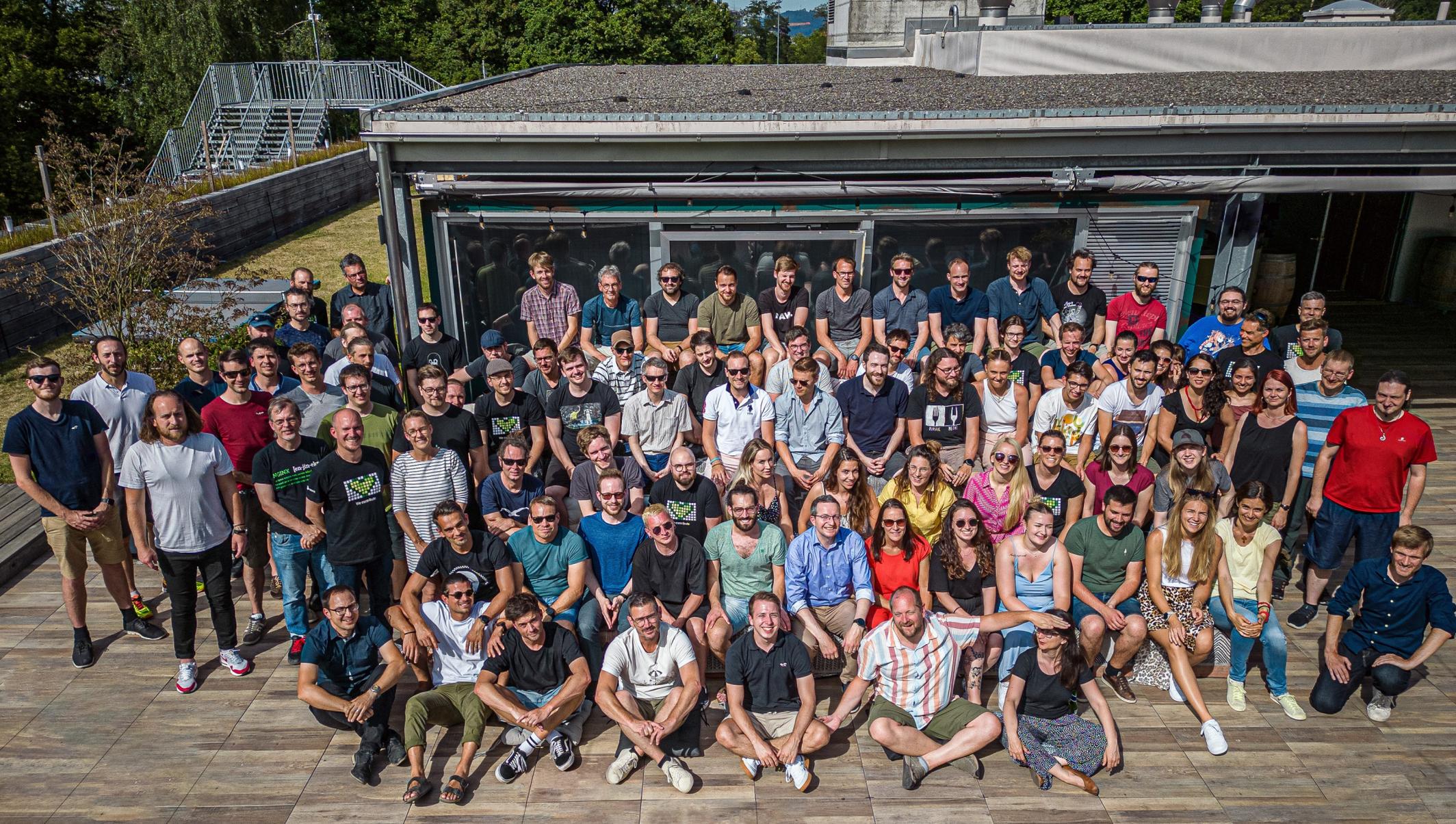
Open Source  
Technologien und  
offene Standards



Transparenz und  
Offenheit



Agile und  
collaborative  
Software  
Development



One Team - One mission:  
**Changing IT for the better**





- Bern
- Zürich
- Basel
- Tübingen DE



# Jargon @ Puzzle

- Member / Puzzler: Puzzle-Mitarbeiter
- Sysler / Zwiseli: /sys-Mitarbeiter
- GL: Geschäftsleitung
- BL: Bereichsleit[er\*|ung]
- Puzzleness: Puzzle-Kultur
- Bomberman: DAS Spiel





**21 Jahre**

Gründung GmbH am 9.9.1999



**20 Mio**

Umsatz 2021



**73 %**

Teilzeit (107 von 146  
Members Puzzle CH)



**150**

Anzahl Members



**100%**

Swiss Made Software



**5,24 Jahre**

Anstellungsdauer



**4**

Standorte: BE, ZH, BS, Tü



**100%**

Transparentes Lohnmodell  
+ Lohngleichheit



**17,33%**

Frauenanteil (26 Frauen  
von 150 Members)



**100%**

Inhabergeführt, eigenfinanziert



**8**

Lernende im Jahr 2022

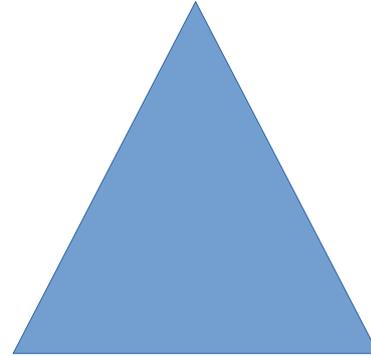


**4**

Wochen Vaterschaftsurlaub

# Hierarchie @ Puzzle

- Geschäftsleitung GL
- Bereichsleitung BL
- Members



- jährlicher GL/BL Workshop → Zukunft

# Organization @ Puzzle

- 2016 GL/BL Workshop:
  - Verantwortung weitergeben
  - selbstorganisiertere Zusammenarbeit
  - schrittweise vorgehen

# Organization @ Puzzle

- 2016 erste Massnahmen:
  - 2 Füsse-Prinzip an Meetings
  - Meetings sind offen
  - MA-Gespräche bidirektional





- Bern
- Zürich
- Basel
- Tübingen DE

# Organization @ Puzzle

- 2017:
  - Wachstums-Peak
  - Änderungen nötig



# Organization @ Puzzle

- 2017:
  - GL lanciert Arbeitsgruppe

# Organization @ Puzzle

- 2017:
  - GL lanciert Arbeitsgruppe
    - Holacracy?
    - Morning Star?
    - Spotify?
    - Valve?

# Organization @ Puzzle

- 2017:
  - GL lanciert Arbeitsgruppe

→ **OrgDev**

(Organization Development)

# OrgDev

- **Zusammenfassung:**
  - Bedürfnis zur Weiterentwicklung +
  - Herausforderungen des Wachstums

→ **OrgDev**



# Agenda

- Puzzle
- **OrgDev**
  - Division
  - Branch
- /sys
- Erkenntnisse

OrgDev

# Organization Development

# OrgDev

- Jan 2018
- internes Projekt
- folgende Fragestellungen:

# OrgDev

- gewisse Vorgänge bereits Selbstorganisiert
- Überschneidungen von Themen
- Wachstum



# OrgDev

- Wachstum
  - grössere Teams?
  - mehr Teams?
  - mehrere Firmen?



# OrgDev

- Wachstum
  - grössere Teams? → mehr Arbeit für BL
  - mehr Teams?

# OrgDev

- Wachstum
  - grössere Teams? → mehr Arbeit für BL
  - mehr Teams? → mehr Arbeit für GL oder steilere Hierarchie



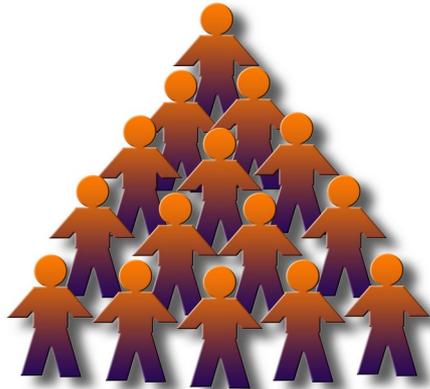
# OrgDev

- Wachstum
  - ~~mehrere Firmen~~
  - ~~steilere Hierarchie~~



# OrgDev

- Wachstum
  - grössere Teams? → Ja, aber...
  - mehr Team? → Ja, aber...



# OrgDev

- Wachstum
  - 120+ Members
  - no Big Bang
- Lösung für grössere Teams:
  - Division Modell

# OrgDev

- Überschneidungen von Themen
  - Ein Gefäss  
(vs. Teams / Projekt / Arbeitsgruppe / Kerngruppe ...)

# OrgDev

- Beispiele:
  - Puzzleness - We Care
  - Container
  - Security
  - Mobility bei Dev-Teams

# OrgDev

- Überschneidungen von Themen
  - Lösung für einheitliches Gefäss
    - Branch Modell

# OrgDev

- **Zusammenfassung:**
  - Wachstum
    - Division-Modell
  - Einheitliches Gefäss für Teamübergreifendes
    - Branch-Modell



# Agenda

- Puzzle
- OrgDev

**Division**

Branch

- /sys
- Erkenntnisse

OrgDev

Division

# OrgDev

- Aufgaben BL:
  - Sales
  - Auftragsorganisation
  - Members-Betreuung
  - Team-Übergreifende Ämtli

→ zu viel!

# OrgDev

- Lösung: Aufsplitten der BL-Rolle:
  - Division Owner
  - Division Communicator
  - Division Driver
  - Members Coach

# OrgDev

- Lösung: Aufsplitten der BL-Rolle:
  - Division Owner
    - «Vertritt und repräsentiert die Division innerhalb und ausserhalb von Puzzle. Ist verantwortlich für die strategische Führung und Auslastung.»

# OrgDev

- Lösung: Aufsplitten der BL-Rolle:
  - Division Communicator
    - «Zuständig für die Kommunikation aus der Division innerhalb von Puzzle.»

# OrgDev

- Lösung: Aufsplitten der BL-Rolle:
  - Division Driver
    - «Entlastet die Division Owner Rolle bei der Organisation von Meetings, Events und Schulungen sowie einfachen Controllingaufgaben.»

# OrgDev

- Lösung: Aufsplitten der BL-Rolle:
  - Members Coach
    - «Zuständig für die Betreuung, Weiterentwicklung und Beurteilung der Members.»

# OrgDev

- Lösung: Aufsplitten der BL-Rolle:
  - Division Owner
  - Division Driver
  - Members Coach
  
- Auslagerung Aufgaben → Branches
- Sales und Marketing → enge Zusammenarbeit mit diesen Teams

# OrgDev

- Lösung: Aufsplitten der BL-Rolle:
  - Aufsplitten kein muss!
  - Weiterhin klassischer BL möglich

# OrgDev

- Lösung: Aufsplitten der BL-Rolle:
  - Aufsplitten kein muss!
  - Weiterhin klassischer BL möglich
  - Job-Bezeichnung frei wählbar:
    - Lead <TEAM> – Division Owner
    - Head of <TEAM>
    - Co-Lead <TEAM>

# OrgDev

- Neue Division?
  - Thema oder Produkt vorhanden
  - es bestehen Kundenaufträge
  - genügend interessierte Members
  - Spoiler-Alert:

# OrgDev

- Neue Division
  - Thema oder Produkt vorhanden
  - es bestehen Kundenaufträge
  - genügend interessierte Members
  - Spoiler-Alert:
    - Kann aus Branch entstehen

# OrgDev

- Neue Division
  - Produkt TPL / Lagoon
    - Team Racoon



# OrgDev

- Selbstorganisiert?
  - Innerhalb des Teams wird entschieden was gemacht wird
  - Wer wird BL?
  - Wer nimmt welche Lead-Aufgaben war?
  - Wie wird entschieden?

# OrgDev

- **Zusammenfassung:**
  - Aufsplittung der BL-Rolle möglich:
    - Division Owner
    - Division Driver
    - Members Coach
  - Teamübergreifendes
    - Branch-Modell



# Agenda

- Puzzle
- OrgDev

Division

**Branch**

- /sys
- Erkenntnisse

OrgDev

Branch

# OrgDev

- Überschneidungen von Themen:
  - Puzzleness - We Care
  - Container
  - Security
  - Mobility bei Dev-Teams

# OrgDev

- Einheitliches Gefäss:  
→ «Branch»

# OrgDev

Voraussetzungen:

- Branch oder anderes Gefäss?
  - Das Thema wird nicht in einem anderen Gefäss bearbeitet.
  - Die Idee ist bereichsübergreifend.
  - Das Thema läuft kontinuierlich und stellt ein langfristiges Anliegen dar.

# OrgDev

Voraussetzungen:

- Sinn für Puzzle?
  - Macht für Puzzle Sinn
  - Advice-Prozess:
    - Austausch mit mindestens zwei anderen betroffenen Puzzler (oder Branches)

# OrgDev

Voraussetzungen:

- Sinn für Individuum?
  - Members mit genügend Kapazität?
  - genügend Members für die Rollen?

# OrgDev

Voraussetzungen:

- Budget-Freigabe?
  - pro Jahr gesamt Budget
  - Es het solang shet



# OrgDev

- Rollen im Branch:
  - Branch Owner
  - Branch Driver
  - Branch Communicator
  - Branch Integrator
  - Branch Coach

# OrgDev

- Rollen im Branch:
  - Branch Owner:
    - Produkteigenschaften
    - Budgets zuständig
    - Rollenverteilung im Branch

# OrgDev

- Rollen im Branch:
  - Branch Driver:
    - organisiert Termine
    - Prozesse werden eingehalten
    - Mediator

# OrgDev

- Rollen im Branch:
  - Branch Communicator:
    - Entscheide dokumentiert werden
    - informiert regelmässig über Tätigkeiten

# OrgDev

- Rollen im Branch:
  - Branch Integrator:
    - Austausch mit anderen Gremien

# OrgDev

- Rollen im Branch:
  - Branch Coach:
    - Beratung
    - Informiert über OrgDev-Neuerungen
    - Sammelt Erfahrungen für OrgDev-Branch

# OrgDev

- Beispiele:
  - Tool
  - Frontend
  - Nachhaltigkeit
  - Consulting
  - Leu / Basilisk
  - SUGUS

# OrgDev

- Beispiele für Branch → Division:
  - MoVe → /mobility
  - Container → /mid/container

# OrgDev

- **Zusammenfassung:**
  - Voraussetzungen für Branch
    - Sinn?
    - Members?
    - Budget?
  - Rollen im Branch:
    - Owner
    - Coach



# Agenda

- Puzzle
- OrgDev
  - Division
  - Branch
- **/sys**
- Erkenntnisse

Puzzle

*/sys*

# OrgDev

- Team Systems Engineering:
  - 14 Members
  - Intern und externe Projekte
  - Betrieb, Engineering, Consulting

# OrgDev

- Vorgeschichte:
  - Chefs: Members
  - längere Zeit ohne Chef
  - externer Chef → Kultur?
  - Kann aber funktionieren

# OrgDev

- Breaking News:
  - Beliebter Chef geht
  - interne Lösung gesucht
  - mehrere Personen melden sich auf div.  
Divison-Rollen

# OrgDev

- Neues /sys:
  - Division Owner
  - Division Driver (Infrastruktur inkl. Budget)
  - Members Coach
  
- Alle: Sales

# OrgDev

- verschiedene Umsetzungen des Division Modells:
  - /mid: Co-Lead
  - /mobility: Head of mit Stv.
  - /sys: Divison-Rollen

# OrgDev

- An welchen Themen Arbeiten wir?
  - /sys-Future
  - Nichts was uns nicht interessiert

# OrgDev

- An welchen Themen Arbeiten wir?
  - DACI Framework
  - (Issue in Gitlab)

# OrgDev

- An welchen Themen Arbeiten wir?
  - /sys-Future
  - Nichts was uns nicht interessiert
- 
- planbares Daily Business?
  - Scrum
  - 14d Sprints

# OrgDev

- **Zusammenfassung:**
  - /sys wurde Head-less
  - Neuanfang mit Divison-Modell
  - Owner, Driver, Members Coach



# Agenda

- Puzzle
- OrgDev
  - Division
  - Branch
- /sys
- **Erkenntnisse**

Puzzle

Erkenntnisse  
nach 1 Jahr

Puzzle

Erkenntnisse  
nach 1 Jahr



Puzzle

Erkenntnisse  
nach 1 Jahr



# OrgDev

- Aufteilung der Rollen (DO, DD, MC)?

# OrgDev

- Aufteilung der Rollen (DO, DD, MC) ist **egal**
  - Hauptsache, die Aufgaben werden wahrgenommen!

# OrgDev

- Aufteilung der Rollen nach Lust
  - Wer hat Lust?
  - Wer hat keine Lust?
  - Verantwortungsbewusstsein nötig

# OrgDev

- Aufteilung der Rollen nach Persönlichkeit
  - Organisationstalent?
  - Empathie?
  - persönliche Kontakte?

# OrgDev

- Aufteilung der Rollen auch abhängig von Pensen
  - Eine Rolle kann auch von mehreren Personen wahrgenommen werden

# OrgDev

- Sync innerhalb des Lead-Teams
  - Bi-Weekly Meeting
    - Overhead
    - Redundanz
    - + Resilienz
    - + Perspektiven

# OrgDev

- Job-Bezeichnung egal
  - Division Owner?
  - Co-Lead?
  - Head of?

# OrgDev

- Job-Bezeichnung egal
  - Division Owner?
  - Co-Lead?
  - Head of?



# OrgDev

- Job-Bezeichnung egal

**High Priest of Infrastructure  
and Semi God of Services**

# OrgDev

- Job-Bezeichnung egal

**Spiritual Servant of System  
Engineers and Travelling  
Salesman**

# OrgDev

- Job-Bezeichnung egal

**Scholar of the neverending  
Gathering**

# OrgDev

- Job-Bezeichnung egal

**Archbishop of the trice  
spoken Word**

# OrgDev

- Job-Bezeichnung egal
  - Kunden / Externe:
    - Sobald der Mensch bekannt ist, egal

# OrgDev

- Mehr Personen im (Teilzeit-)Lead:
  - Mehr Leute in LST-Meetings
  - Kosten?
  
- Lösung /sys:
  - 1 Person in Monthly LST
  - anschliessend Sync

# OrgDev

- IT → innovatives Umfeld
  - vieles wird hinterfragt
  - evt Altbewährtes zu schnell aufgegeben?

# OrgDev

- Hierarchie tief verankert
  - Natur
  - Gesellschaft
  - Arbeitsumfeld

# OrgDev

- Holacracy?
  - GL → Circle?

# OrgDev

- Members denken in Hierarchien
  - GL
  - Andere BL
  - /sys

# OrgDev

- Nicht alle Members wollen Selbstorg (im gleichen Ausmass):
    - Techies wollen Tech
- «Artgerechte Haltung von Techies»
- Gunter Dueck

# OrgDev

- Innerhalb des Leads eines Teams:
  - gemeinsames Ziel?
  - Entscheidungsfindung?

# OrgDev

- Innerhalb des Leads eines Teams:
  - gemeinsames Ziel?
  - Entscheidungsfindung?
    - 3er Konstellation

# OrgDev

- Selbstorganisation binär?

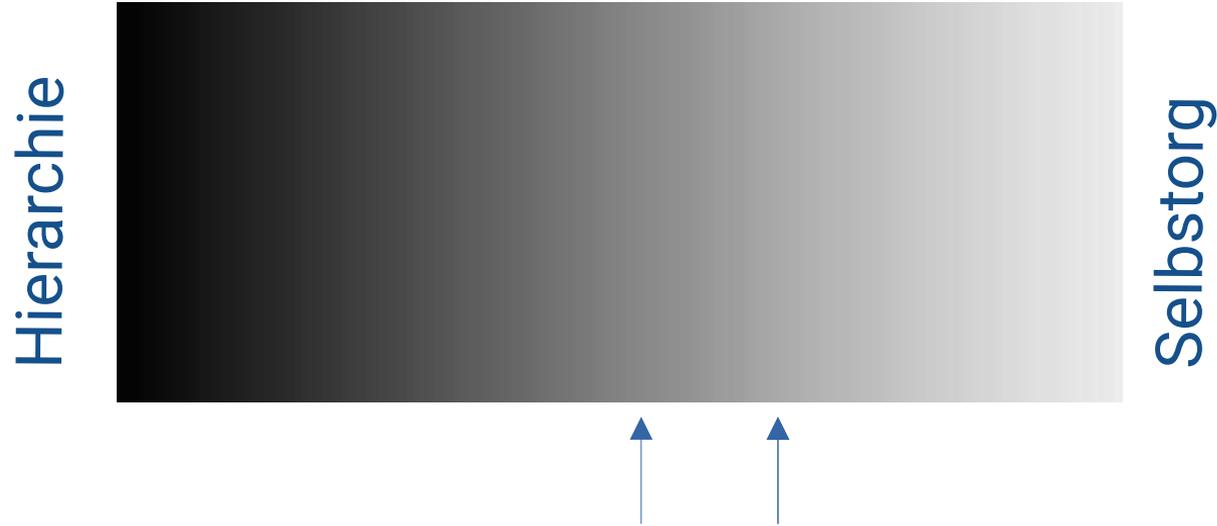
Hierarchie



Selbstorg

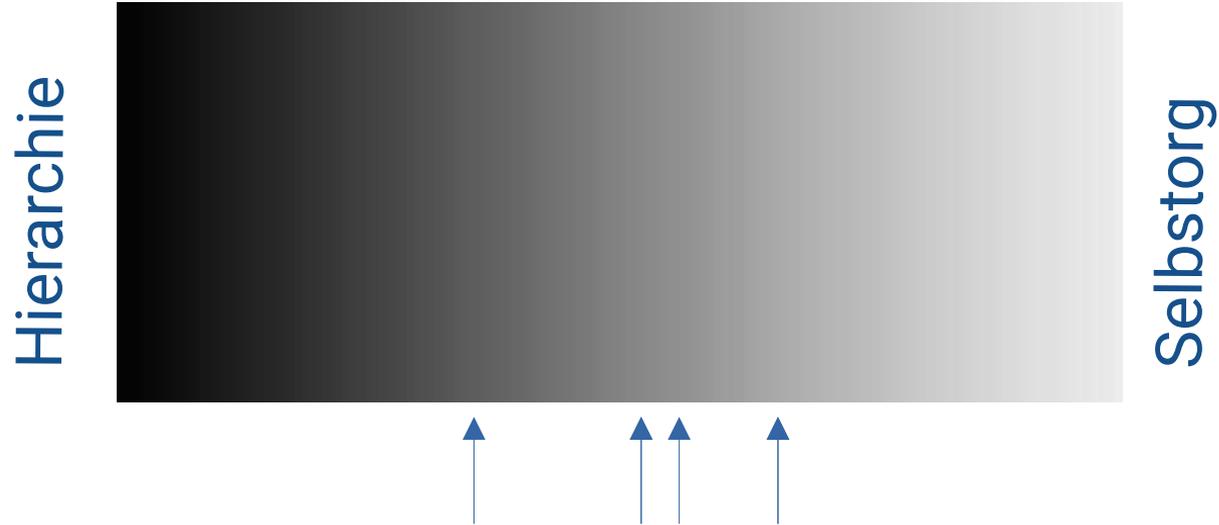
# OrgDev

- Selbstorganisation  
Wo ist DevOrg?



# OrgDev

- Selbstorganisation  
Wo ist DevOrg?



# OrgDev

- Achtung!

# OrgDev

- Achtung!



# OrgDev

- Selbstorganisation oder Job-Sharing?

# OrgDev

- Selbstorganisation oder Job-Sharing?



# OrgDev

- Selbstorganisation oder Job-Sharing?

Egal, weil →

# OrgDev

- Wirtschaftlichkeit tipptopp
- Zufriedenheit im Team sehr hoch
  - MA Gespräche
  - Monthly Zufriedenheit
- Zufriedenheit im Sys-Lead sehr hoch

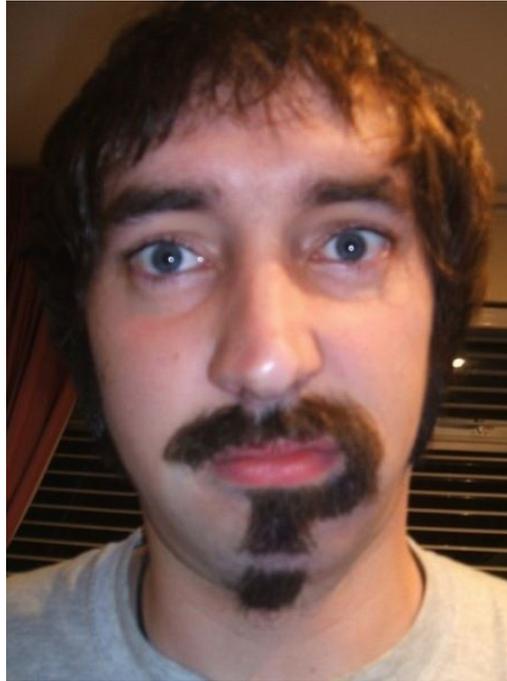
# OrgDev

Das Leben ist nur ein Moment  
Und wer den Anfang und das Ende kennt  
Der weiß es geht nur darum  
Sind wir glücklich

«Besser gehts nicht»  
2Raumwohnung

# OrgDev

## Fragen?



# Merci!

Mehr Informationen zu Puzzle:

<https://www.puzzle.ch>

[pschmid@puzzle.ch](mailto:pschmid@puzzle.ch)



@puzzleitc



[github.com/puzzle](https://github.com/puzzle)