

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

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

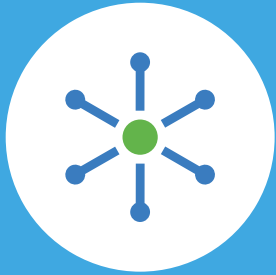
Puzzle

Wer ist Puzzle?
Was tut Puzzle?

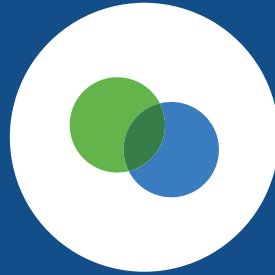
One Mission



Changing IT
for the better



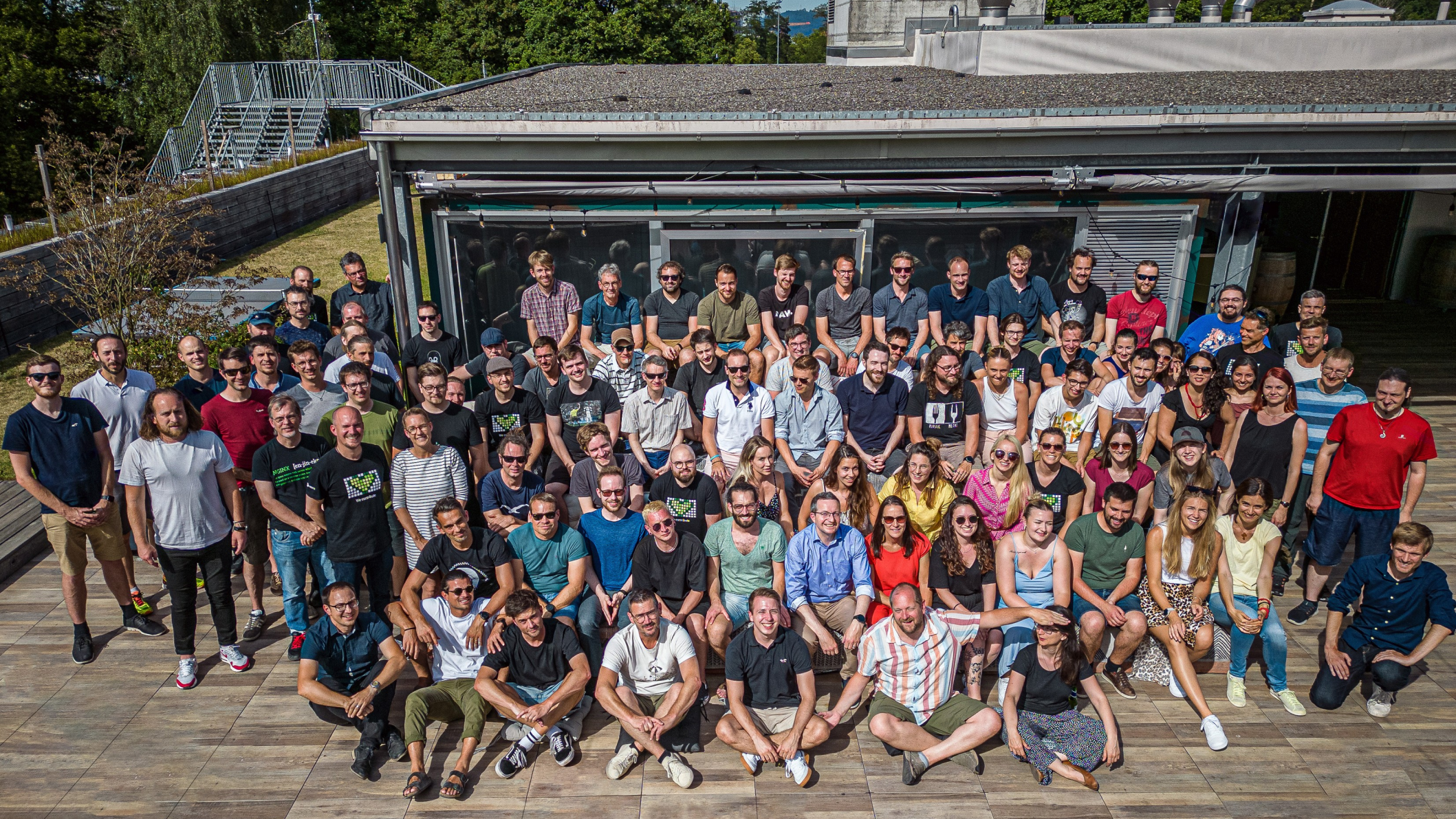
Open Source
Technologien und
offene Standards



Transparenz und
Offenheit

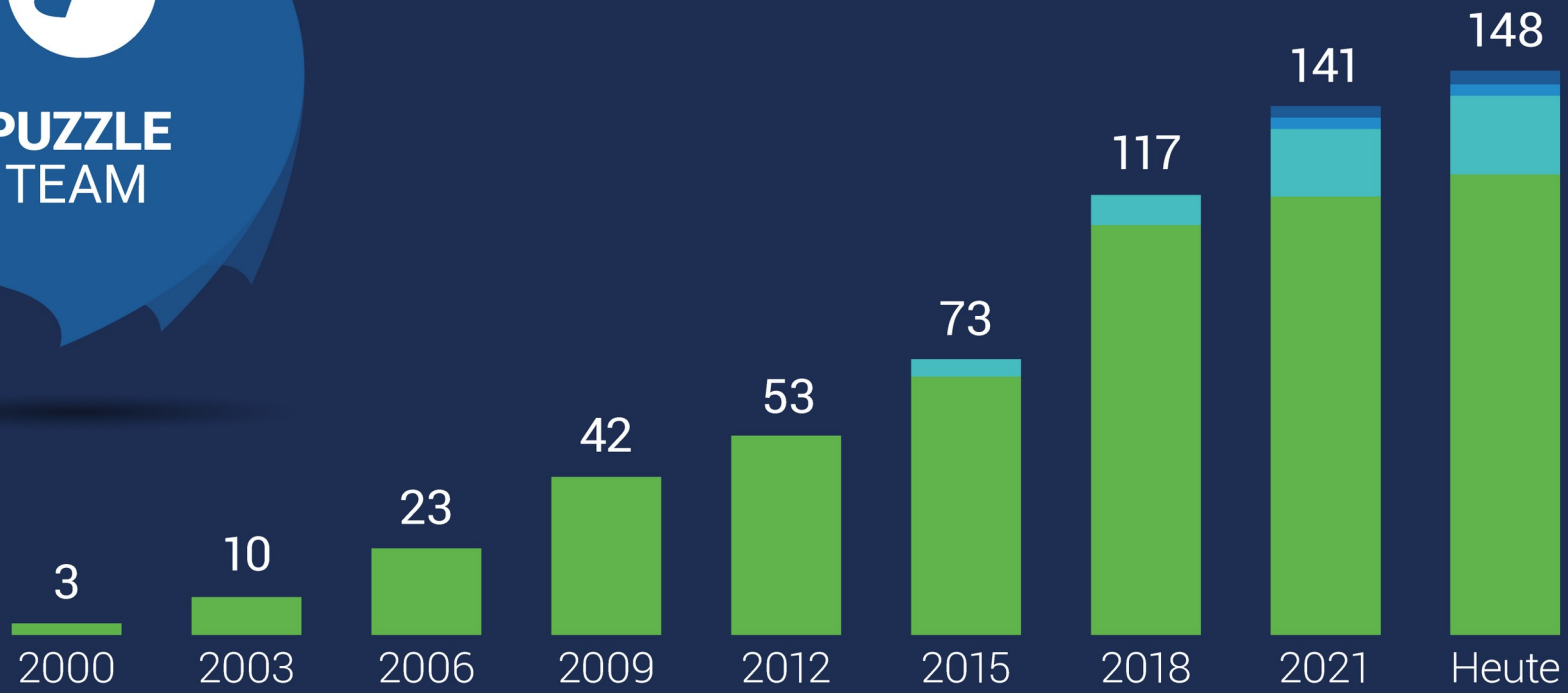


Agile und
collaborative
Software
Development



One Team - One mission:
Changing IT for the better





● Bern

● Zürich

● Basel

● Tübingen DE



#PUZZLENESS

WERTE

INFRASTRUKTUR

DELIVERY

APPLIKATIONEN

LÖSUNGEN

BERATUNG

PROJEKTE
MANDATE
CONSULTING

APPUiO
SWISS CONTAINER PLATFORM

BEER

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

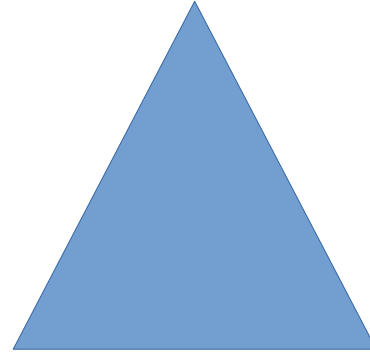


4

Wochen Vaterschaftsurlaub

Hierarchie @ Puzzle

- Geschäftsleitung GL
- Bereichsleitung BL
- Members



- jährlicher GL/BL Workshop → Zukunft

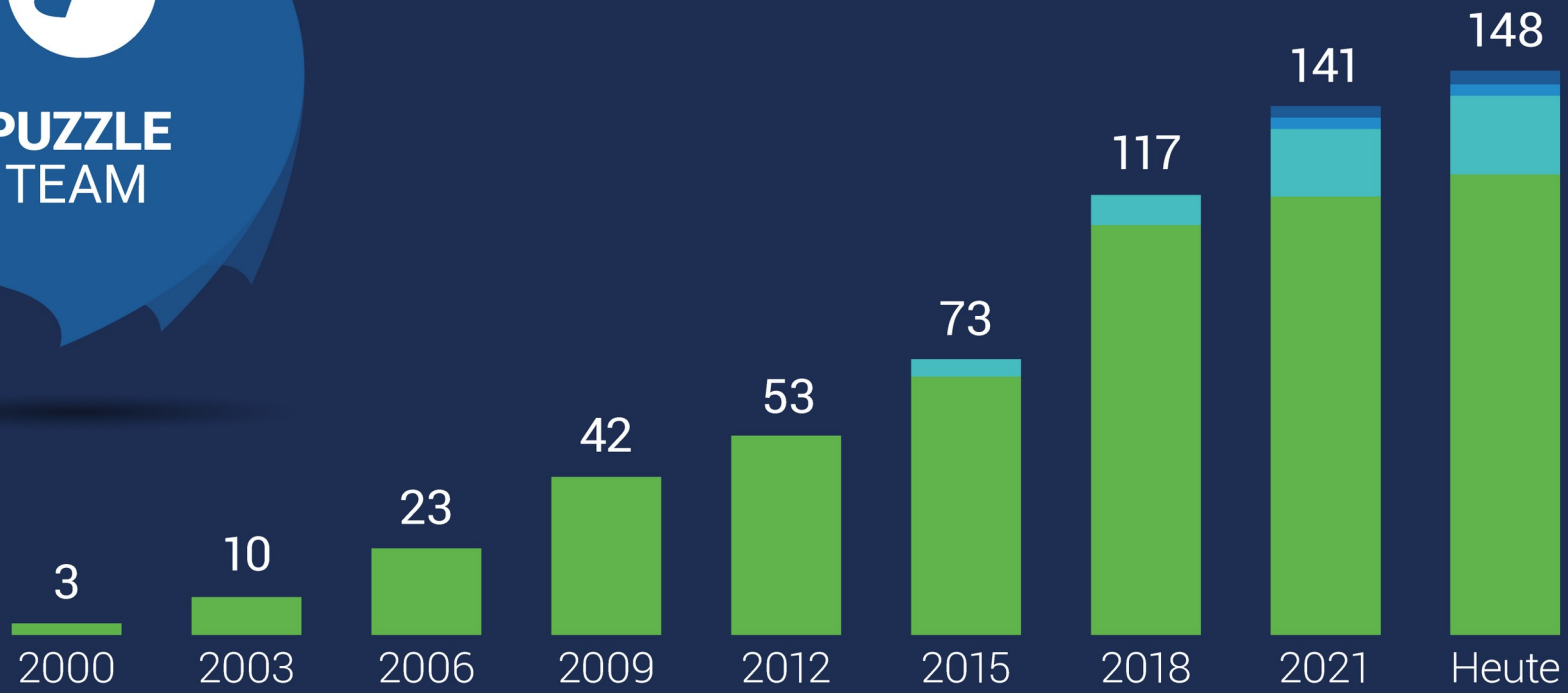
Organization @ Puzzle

- 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

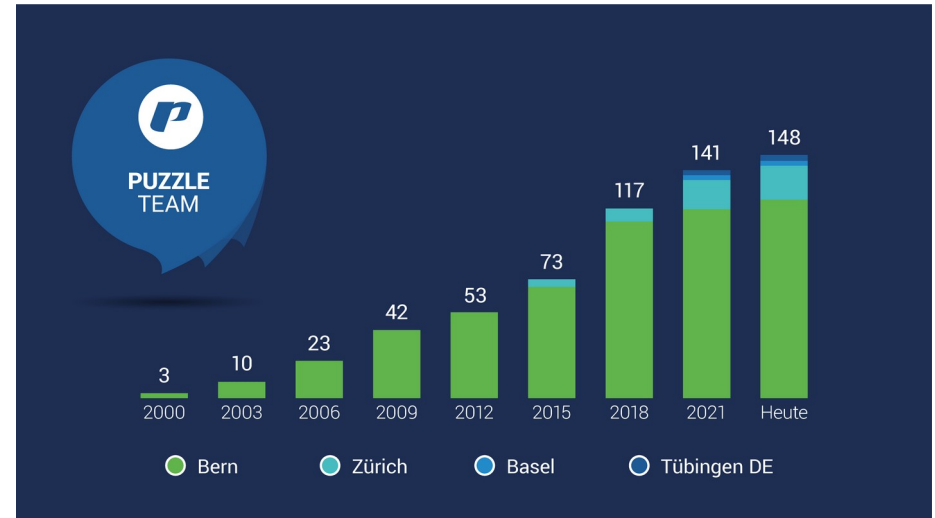




- Bern
- Zürich
- Basel
- Tübingen DE

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 solange 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?

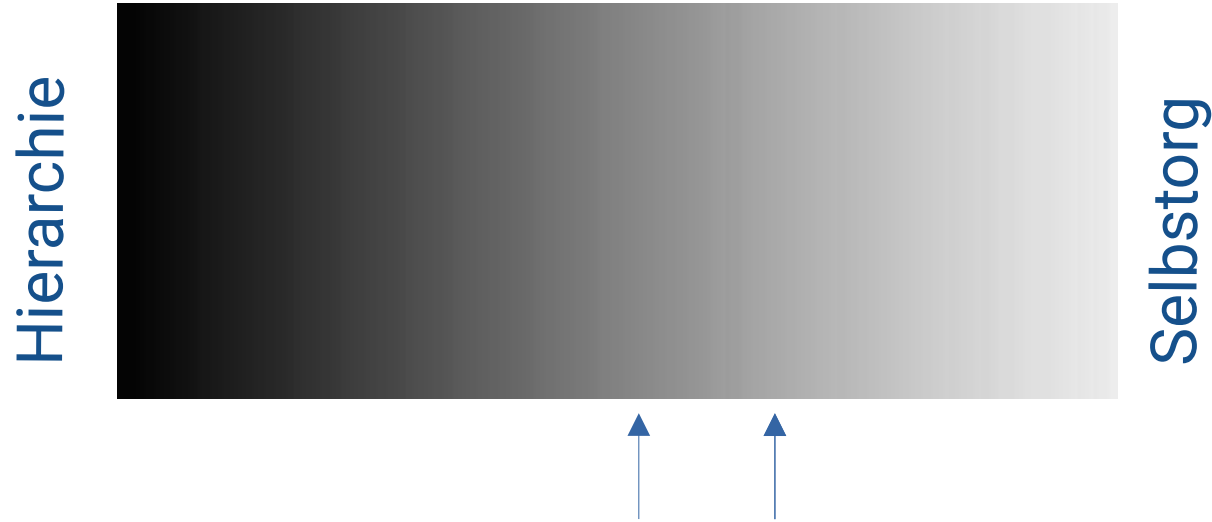
Hierarchie



Selbstorg

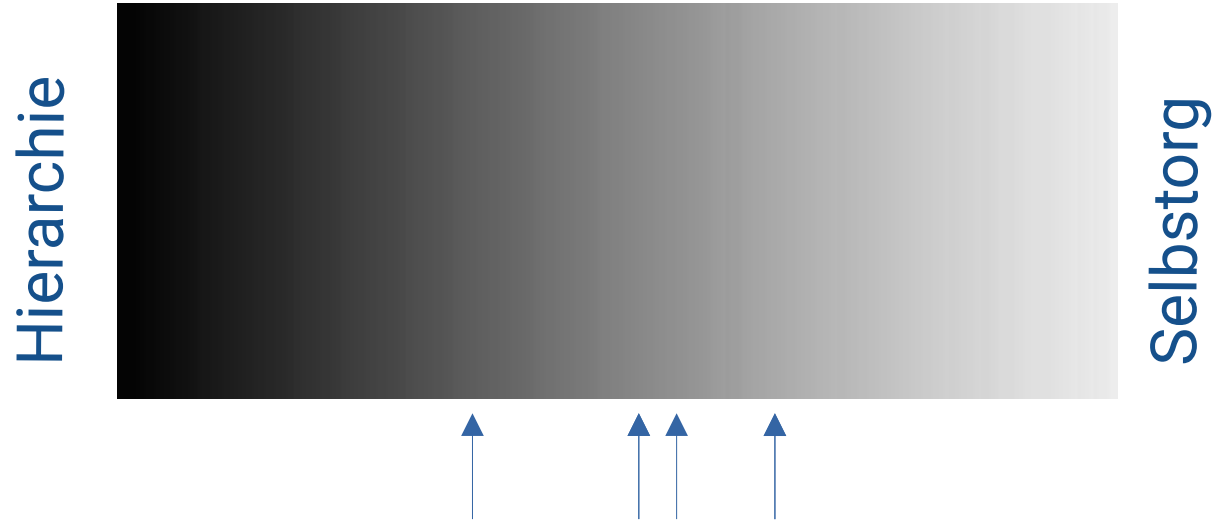
OrgDev

- 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



[@puzzleitc](https://twitter.com/puzzleitc)



github.com/puzzle