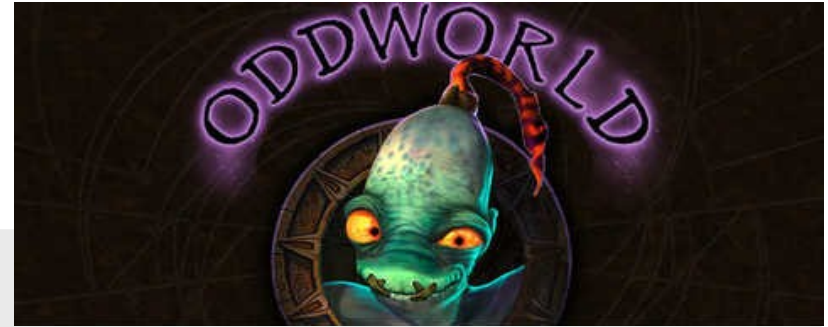




Technische  
Universität  
Braunschweig



## **„Controlling the uncontrollable: 'Agile'teams and illusions of autonomy in creative work“** - by Louise Briand and Damian Hidgson

Eine Feldstudie bei einem kanadischen Videospielehersteller



20.11.2014 | Tarik Khairalla - Einführung in die Industrie- und Berufswelt und die Sozialstruktur der BRD: Zukunft der Arbeit im Zeichen der Tertiärisierung | TU Braunschweig | Karl-Friedrich Gauß Fakultät | Institut für Sozialwissenschaften | Soziologie 1

- **Struktur**

## 1. Allgemeins

### 1.1 Videospiele im Kreativgewerbe

#### 1.1.1 Kreativgewerbe allgemein

#### 1.1.2 Videospielementwicklung auf dem Markt

#### 1.1.3 Videospielementwicklung als Kreativgewerbe

### 1.2 Projektarbeit als Lösung

## 2. Die Studie

### 2.1 Grundlegende Fragen der Studie

### 2.2 Struktur des Feldes

### 2.3 methodisches Vorgehen

- **Struktur**

### 3. „Gameteam“

3.1 Organisation von „StudioOne“ und Firmenpolitik von „Videocorp“

3.2 Gängige Struktur eines Projektes bei StudioOne

3.3 Zusammensetzung und Zuständigkeitsverteilung

### 4. Agil/Scrum

### 5. Die Feldstudie

### 6. Fazit

- **Struktur**

## 1. Allgemeines

### 1.1 Videospiele im Kreativgewerbe

#### 1.1.1 Kreativgewerbe allgemein

#### 1.1.2 Videospielementwicklung auf dem Markt

#### 1.1.3 Videospielementwicklung als Kreativgewerbe

### 1.2 Projektarbeit als Lösung

## 2. Die Studie

### 2.1 Grundlegende Fragen der Studie

### 2.2 Struktur des Feldes

### 2.3 methodisches Vorgehen

# 1.1 Videospiele im Kreativgewerbe - Kreativgewerbe im Allgemein

## Definition:

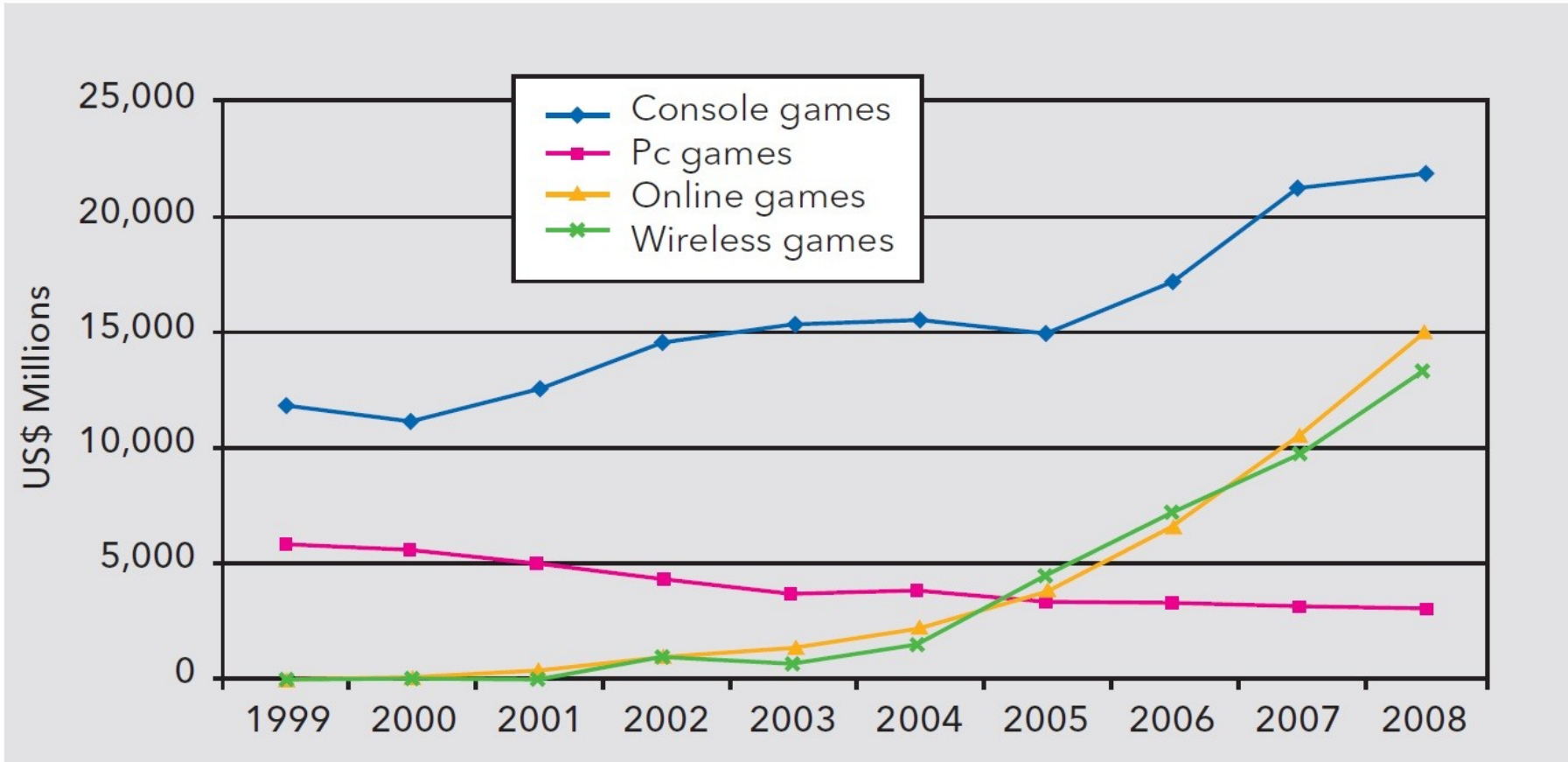
Ein Sektor, „which have their origin in individual creativity, skill an talent an which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property“ (DCMS, 2001: 5)

# 1.1 Videospiele im Kreativgewerbe - Kreativgewerbe im Allgemein

## Merkmale der Kreativindustrie:

- Widerspruch/Diskurs zwischen Kreativität und Kontrolle
  - hohe Produktionskosten, geringe Reproduktionskosten
  - Mangel an Kontrolle/Unbestimmbarkeit der Kreativität und Ästhetik wird ausgeglichen durch eine erhöhte Kontrolle über die Marktnachfrage
- Veröffentlichungen werden zurück gehalten bzw. taktisch geplant, Serien werden erschaffen

# 1.1 Videospiele im Kreativgewerbe - Marktdaten der Videospielentwicklung



(Quelle: Die Gamesbranche; Ein ernstzunehmender Wachstumsmarkt;  
Hessen-IT Band 59; 2. aktualisierte Auflage, Seite 10)

# 1.1 Videospiele im Kreativgewerbe - Videospielentwicklung als Kreativgewerbe

- Größter Sektor im Kreativgewerbe
- Mit Marktstruktur, Prozessen und Verbrauchsstruktur auch repräsentative für andere Kreativgewerbe wie Musik und Filmindustrie
- Kreativität findet auf zwei Ebene statt:
  - technische Kreativität auf der Programmierenebene
  - ästhetische Kreativität im Design

Deshalb Unterscheidung Sinnvoll!



# 1.1 Videospiele im Kreativgewerbe - Videospielentwicklung als Kreativgewerbe

## Technische Kreativität:

Kreativität beim Lösen und Überwinden technischer Probleme und Hindernisse.

Grundlegende Ressource: Ausbildung, Expertise

## Ästhetische Kreativität:

Produkt und Produktionsfaktor sind Kreativität

Im Videospielektor beides im hohen Maße erforderlich, was die besondere Herausforderung fürs Management darstellt

# 1.2 Projektarbeit als Lösung

- Projektarbeit als Lösung zur Überwindung der Konfliktlinie zwischen Kontrolle und Kreativität
- Kleine Projekt-Teams sollen dies ermöglichen durch:
  - Vertrauen
  - höhere Selbstwahrnehmung
  - gegenseitige Kontrolle und Evaluation
  - Partizipation
  - Flexibilisierung

# 1.2 Projektarbeit als Lösung

Traditionelle Modelle von Projektmanagement passen zu den Anforderungen des Kreativgewerbes nur bedingt.

→ Deshalb **Agils Manifest:**

Individuen und Interaktionen über Prozesse und Werkzeuge

Funktionierende Software über umfassende Dokumentation

Kundenbetreuung über Vertragsverhandlungen

Auffordern zum Handeln/Ändern über „dem Plan folgen“

# 1.2 Projektarbeit als Lösung

Agil gibt damit die Grundbausteine moderner projektbasierten Teamarbeit:

- motivierten Individuen
- bauen auf Vertrauen
- offene, interne Kommunikationswege
- offene, interne Reflektion
- Dialog und Ausgleich

# 1.2 Projektarbeit als Lösung

An Agil anlehnend, Scrums Methodik des Projektmanagements durch:

- Wiederholende Prozesse, kombiniert mit Offenen Kommunikationswegen, sollen Arbeiter dazu ermuntern und befähigen Probleme selbst zu bewältigen
- Stärkung der Teamstruktur
- Erhöhte Flexibilität
- (aber auch:) Erhöhte Eigenverantwortlichkeit

- **Struktur**

## 1. Allgemeins

### 1.1 Videospiele im Kreativgewerbe

#### 1.1.1 Kreativgewerbe allgemein

#### 1.1.2 Videospielementwicklung auf dem Markt

#### 1.1.3 Videospielementwicklung als Kreativgewerbe

### 1.2 Projektarbeit als Lösung

## 2. Die Studie

### 2.1 Grundlegende Fragen der Studie

### 2.2 Struktur des Feldes

### 2.3 methodisches Vorgehen

## 2.1 Grundlegende Fragen der Studie

1. In wie weit unterscheiden sich moderne Formen des Projektmanagements von traditionellen Formen?
2. In was für einem Umfang, erlauben solche Bestrebungen wie die von Agil/Scrum den Arbeitern wirklich mehr Autonomie?
3. In wie fern bietet diese Methode eine grundlegende Alternative hinsichtlich Berufsfelder des Kreativgewerbes im Allgemeinen?

## 2.2 Struktur des Feldes

Videocorp (3000 Mitarbeiter/Weltweit)

**Publisher**

StudioOne (200  
Entwickler/Kanadisch)

**Tochterunternehmen**

GameTeam (ca. 20  
Mitgliedern)

**Projektteam (das Feld)**



## 2.3 methodisches Vorgehen

Ziel der Erhebung, war offen zu legen, wo die Kontroll- und Autonomiefaktoren im Kreativgewerbe angesiedelt sind

- Erhebung zielte auf 3 Kontrollfaktoren ab:

1. Planung
2. Koordination
3. Überwachung

- nicht-teilnehmende Beobachtung (11 volle Tage)

- leitfadengestützte, qualitative Interviews (13 mit 12 Interviewpartnern)

- **Struktur**

### 3. „Gameteam“

3.1 Organisation von „StudioOne“ und Firmenpolitik von „Videocorp“

3.2 Gängige Struktur eines Projektes bei StudioOne

3.3 Zusammensetzung und Zuständigkeitsverteilung

### 4. Agil/Scrum

### 5. Die Feldstudie

### 6. Fazit

# 3.1 Organisation von „StudioOne“ u. Firmenpolitik von „Videocorp“

## „StudioOne“:

- 2005 von Videocorp gegründet
- 200 permanente Angestellte

## Zentrale Steuerung von Finanzen und personelle Mittel durch Videocorp

- Managergehälter von StudioOne
- Zusammensetzung des GameTeam

## 3.2 Gängige Struktur eines Projektes bei StudioOne

### 4 Vordefinierte Stationen:

1. Konzeption und Ideenfindung

Output: Prototyp

2. Pre-Produktion

Output: Ausschnitt auf dem Spiel

3. Produktion

Output: Das gesamte Spiel

4. Qualitätskontrolle

Output: Testversion des Spiels

## 3.2 Gängige Struktur eines Projektes bei StudioOne

- Diese 4 Stationen wiederum in Zwischenstationen unterteilt, welche in einem „decision gate“ enden
- Nach jeder Station verändert sich die Teamkonstellation (lediglich Kernteam bleibt bestehen)

## 3.3 Zusammensetzung und Zuständigkeitsverteilung

Produzent → Überall dabei, für alles Verantwortlich

Game Designer → Sein Spiel. Schrieb das ursprüngliche backlog

Artistic director → Erschafft das Konzept der Atmosphäre und des Aussehen des Spieles. Arbeitet Eng mit dem Teamleader des Künstlersektors zusammen.

Insgesamt 3 Teamleader von jedem Sektor:

- Programmierung
- Animation
- Kunst

Auf die Sektoren aufgeteilt eine variierende Zahl an entwicklern

- **Struktur**

### 3. „Gameteam“

3.1 Organisation von „StudioOne“ und Firmenpolitik von „Videocorp“

3.2 Gängige Struktur eines Projektes bei StudioOne

3.3 Zusammensetzung und Zuständigkeitsverteilung

### 4. Agil/Scrum

### 5. Die Feldstudie

### 6. Fazit

## 4. Agil/Scrum

- In dem Fall aus Initiative von dem Kernteam des Gameteams mit Rücksprache mit StudioOne eingeführt
- Aufteilung des Zeitplanes in 3 „Sprints“ á 3 Wochen
- Bei Planung und Rückmeldung/Bewertung der „Sprints“, Versammlung des gesamten Teams
  - Förderung von Verantwortung und Kommunikation
- Innerhalb der Planung, Diskussion über Komplexität und Umfang der Aufgabe.
  - Anschließend Eintragung ins Backlog



## 4. Agil/Scrum

### „Poker planing“:

- gemeinsames Schätzen der benötigten Arbeitszeit
- Schätzwerte werden simultan abgegeben
- Diskussion und Schätzung wird solange wiederholt, bis Konsens Besteht

→ Partizipations- und Konsensbestrebung, beispielhaft Agil

## 4. Agil/Scrum

### „daily Scrum“:

- gleichzeitiges Treffen aller Mitglieder eines Teams
- Frage: „Was ist die Hürde, welche Lösungsansätze hast du?“
- Scrummaster aus der Mitte der Entwickler
- Danach Scrum of Scrum,  
→ Treffen der Scrummaster zur Koordination.

Vorteile: das Team redet lieber mit jmd. aus ihrer Mitte.  
Er kann am ehesten einschätzen ob und wie es möglich ist, wenn der Producer was optimieren (o.Ä.) will

- **Struktur**

### 3. „Gameteam“

3.1 Organisation von „StudioOne“ und Firmenpolitik von „Videocorp“

3.2 Gängige Struktur eines Projektes bei StudioOne

3.3 Zusammensetzung und Zuständigkeitsverteilung

### 4. Agil/Scrum

### 5. Die Feldstudie

### 6. Fazit

## 5. Die Feldstudie

- Während des „Poker Planning“, Meinung des Teamleaders meist die dominierende Meinung
- Aufstrebende Entwickler, Junior Manager etc. passen ihre Schätzungen eher an die des Teamleiters an.  
→ oft auch: soft power durch dominieren im Gespräch

In einer der Sprint Reviews die Klarstellung:

- „1) Producer and game designer (pink): „decision-making power“
- 2) Team leader (yellow): „decision-managing power“
- 3) Experts (purple): no reference made to power“

## 5. Die Feldstudie

- Unterschiedliche Annahme der neuen Partizipationsmöglichkeiten
  - Programmierer nahmen die Möglichkeit dankend an
  - Animateure und Künstler hingegen garnicht
- „One of the Agile ScrumMaster is an artist, but he isn't Agile. That's a problem. There's a dual system happening here.“ (Producer)
- Dadurch Vernachlässigung des Kernelementes, dem backlog
- Alternative: persönliche Erfassung des Arbeitsstatus durch Teamleader

# 5. Die Feldstudie

## Zusammenfassung:

- Machtstrukturen durch Videocorp standen Agil/Scrum im Wege
- Inoffizielle und rhetorische Dominanz waren nach wie vor gegenwärtig
- Die Grenzen des Konzept der Projektarbeit von Agil/Scrum, waren endgültig bei der Ablehnung und Unbrauchbarkeit bei den Künstlern erreicht und untergräbt damit ihre ursprüngliche Legitimation das Kreativgewerbe zu fördern.

- **Struktur**

### 3. „Gameteam“

3.1 Organisation von „StudioOne“ und Firmenpolitik von „Videocorp“

3.2 Gängige Struktur eines Projektes bei StudioOne

3.3 Zusammensetzung und Zuständigkeitsverteilung

### 4. Agil/Scrum

### 5. Die Feldstudie

### 6. Fazit

## 6. Fazit

- Autonomie spielt sich nur in einem vordefinierten Rahmen ab, der hierarchisch gesetzt ist
- Expertise der Arbeiter haben keineswegs zu größere Notwendigkeit von Autonomie geführt
- Die positiven Intentionen von Agil/Scrum wurden ausgenutzt um Verantwortung zu delegieren und mehr Kontrolle und Monitoring zu ermöglichen
- Bei den Künstlern und Animatoren war das System gar nicht anwendbar und man musste auf eine persönliche Betreuung zurück greifen



# Quellenverzeichnis

## Hyperlinks Bilder:

[http://www.cinemablend.com/images/sections/49657/Oddworld\\_\\_Abe\\_Speak\\_49657.jpg](http://www.cinemablend.com/images/sections/49657/Oddworld__Abe_Speak_49657.jpg)

[http://gamingbolt.com/wp-content/uploads/2010/04/castlevania\\_lords\\_of\\_shadow\\_3.jpg](http://gamingbolt.com/wp-content/uploads/2010/04/castlevania_lords_of_shadow_3.jpg)

## Literatur:

Hodgson, Damian/Briand, Louise (2012): Controlling the uncontrollable: 'Agile'teams and illusions of autonomy in creativ work, In: Work, employment and society S. 309 - 325  
Herausgegeben auf: <http://wes.sagepub.com/>

Keller, Janette/Schäfer, Johannes/Weber, Joerg (2010): Die Gamesbranche Ein ernstzunehmender Wachstumsmarkt, Hessen-IT Band 59, 2. aktualisierte Auflag;  
Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung Wiesbaden