

Kreativgewerbe als Verkörperung der Vorteile des neuen Arbeitsmarktes (Flexibilität etc.).

Kernelement ist die Projekt orientierte Arbeit.

Projekte erlauben ein gewisses Maß an Autonomie und Gestaltungsmöglichkeit.

Deshalb essenziell, Projekt basierte Arbeit näher zu erläutern und klar von industrielle Arbeitsstrukturen zu trennen.

Der Fokus des Artikels auf die Spezielle Projektmethode von Agile/Scrum.

Die Studie will aufdecken, wie die Unkontrollierbaren Prozesse von ästhetischer Arbeit und der technischen Arbeit in der Videospielindustrie zusammenwirken, kontrolliert und geplant werden.

Kontrolliert und geplant nach Agils Projektmanagement und Scrums Methodik.

Auch wenn Agil/Scrum Emanzipation und Demokratie (oder zumindest flache Hierarchie) empfehlen, deckt die Studie auf, wie die Ansetze von Senior-Management untergraben werden und auch die anhaltende, inoffizielle hierarchische Struktur in der

Videospielentwicklung im Kreativgewerbe

Kreativität und Innovationskraft in allen Gewerben an Bedeutung gewonnen, dieser Artikel zielt aber auf eine längere Tendenz mit dem Kreativgewerbe als Leitenden Wirtschaftssektor ab.

Formale Definition von Kreativgewerbe:

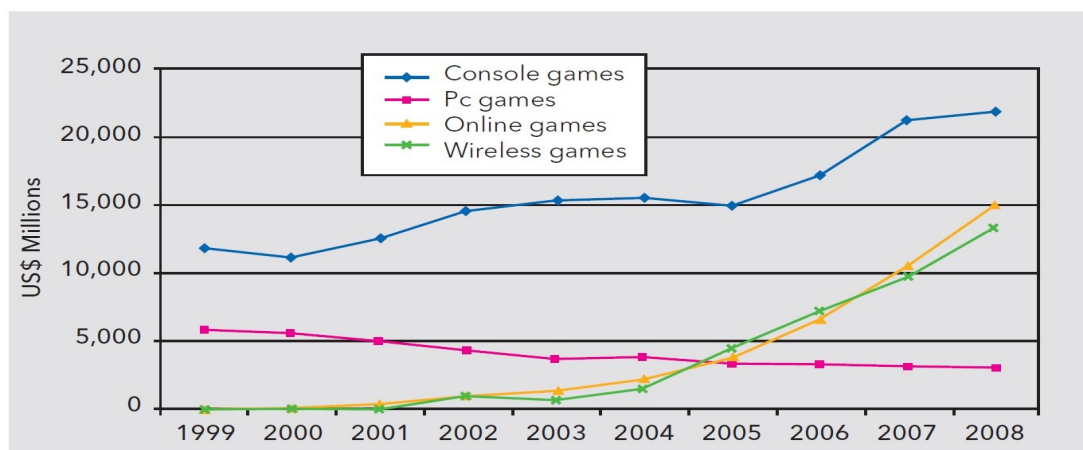
als ein Sektor „which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property“ (DCMS, 2001: 5)

Der Videospielektor ist weltweit mit einem geschätzten Wert von 30,9 der größte

2.2 Marktdaten: Marktentwicklung weltweit

Allein für Spielsoftware gaben Computer- und Videospieler 2008 weltweit über 50 Milliarden US\$ aus. Es ist davon auszugehen, dass den sinkenden Ausgaben für PC Spiele das Wachstum der Online Games gegenüber steht. Online Games sind elektronische Computerspiele, die über das Internet und zum größten Teil auf PCs gespielt werden. Hier - unter fallen die meist browserbasierten „Casual Games“ und die client-basierten Multiplayer Online Spiele.

An der Spitze des weltweiten Softwaremarktes stehen mit einem Umsatz von ca. 22 Milliarden US\$ die Konsolen Spieltitel. Online Games unterliegen seit 2005 einem enormen Aufwärtstrend und erreichten 2008 die 15 Milliarden US\$ Marke.



(Die Gamesbranche Ein ernstzunehmender Wachstumsmarkt Hessen-IT Band 59 2. aktualisierte Auflage)

Größter Sektor im Kreativgewerbe und mit Marktstruktur, Prozessen und Verbrauchsstruktur auch repräsentative für andere Kreativgewerbe wie Musik und Filmindustrie.

Merkmale der Kreativindustrie:

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

Auch wenn der Videospielektor ähnlich aufgebaut ist, wie die Film- und Musikindustrie, hat sie in vergleichenden Studien bislang wenig Aufmerksamkeit bekommen.

Dies könnte daran liegen, dass der Videospielektor häufig nur als Unterkategorie von Softwareentwicklung betrachtet wird und dabei die ästhetischen Aspekte vergessen werden.

Zweifelsfrei kann man aber sagen, dass der Videospielektor auf jeden Fall zu den „new economics“ zählt, in den Fachexpertise, Flexibilität und ein hohes Maß an Autonomie im Arbeitsprozess erforderlich sind. Diese Arbeitsprozesse sind zudem durch ein hohes Maß an Variabilität gekennzeichnet. Alleine schon durch den Anteil der IT-Arbeit in dem Sektor, welcher als Paradebeispiel der „new economics“ zu verstehen ist.

Aus naheliegenden Argumenten ist eine Überlappung der beiden Sektoren, der Wissensarbeit und des Kreativgewerbes nachvollziehbar. Dennoch kann es dazu führen, dass in einer Einheitlichen Betrachtung bei dem Videospielektor der ästhetisch/künstlerische Teil des Kreativgewerbes vernachlässigt wird, weshalb eine klare Abgrenzung sinnvoll ist.

Während bei Wissensbasierter Arbeit, die Ausbildung und die Expertise die grundlegenden Ressourcen der Produktion und technische Kreativität beim bewältigen von Hindernissen erforderlich ist, sind im Kreativgewerbe die ästhetische Kreativität zentrales Produkt und Produktionsfaktor.

Im Videospielektor müssen diese beiden kreativen Prozesse zusammengeführt werden und stellen damit eine besondere Herausforderung für Management und Produktion dar.

Projektarbeit

Arbeiter im Kreativgewerbe haben Postmaterialistische Werte.

Kreativität ist angeblich nicht mit der Philosophie der logistischen Kontrolle und Leistungsoptimierung zu vereinbaren. (Da Kreativität sich nicht planen lässt...)

Dagegen schreiben Autoren wie Bilton, dass Kreativität keineswegs ein REIN individueller Akt ist, sondern vielmehr etwas wohltätiges, aber mindestens etwas zum Präsentieren und teilen ist. (siehe ich anders)

Ein besseres Argument liefern da Smith und McKinlay, welche unterstelle, dass man kreative und nicht-kreative Arbeit gar nicht teilen kann. Vielmehr, hat jede Arbeit irgendwo Forderungen an Kreativität und jedes Kreativgewerbe hat auch einen Mindestanteil an Routine und Wiederholungen an sich.

Daraus schließt der Autor, dass es eine wesentlich engere Verknüpfung zwischen Kreativität und Kontrolle zu geben scheint, als oberflächlich angenommen.

Viel mehr geht es darum folgendes auf zu bauen:

„creative systems to support and market cultural products but not allowing the system to suppress individual inspiration, which is the root of creating value“ (Lampel)

> wirtschaftlicher Faktor, welcher nicht nur auf Geld bezogen ist.

Beech spricht sogar von einer innewohnenden Bestrebung, zwar frei genug zu sein, seine Kreativität freien laufen lassen zu dürfen, aber diese dennoch so zu kontrollieren und zu managen,

dass sie produktiv ist.

Um diesen Grad zu erreichen, ist ein weit verbreitetes Mittel im Kreativsektor eher mit Aufträgen und Verträgen zu arbeiten und den Arbeitsrahmen fest zu legen, anstatt den Arbeitsrahmen und die Bedingungen in einem firmeninternen System fest zu legen.

Auch wenn Vertragsbedingungen und Laufzeit (also der größere Rahmen) häufig weit außerhalb des Angestelltenverhältnisses geschehen und per se nicht viel mit der Generierung von kreativen Gütern zu tun haben, so managen sie diese.

Die Förderung der Generation von Kreativität geschieht auf kleineren Ebenen. Genauer gesagt, Projektbasiert in kleinen, vertrauten, aber dennoch kurzlebigen Teams.

Diese projektbasierte Arbeit ist nicht zwangsläufig als reiner Ausbruch aus den traditionellen, strukturierten und kontrollierten Arbeitsverhältnissen zu verstehen.

Man kann sie auch als Anpassung der Kontrolle in neue Arbeitsfelder verstehen, in der es darum geht in kleinen, vertrauten Gruppen ein höheres Maß an Selbstwahrnehmung zu besitzen und die gegenseitige Kontrolle durch ein enges zusammenarbeiten.

Dennoch kann man in Frage stellen, ob die traditionellen Formen der Projektarbeit „Planen-Erschaffen-Liefern“ mit den Parametern „Kosten-Zeit-Qualität“ für das Kreativgewerbe tauglich ist. Wo doch Erfolg in diesem Gewerbe von Kreativität, Talent und Inspiration abhängen.

Dadurch entstehen Konflikte in den Erwartungen von Arbeitern im Kreativgewerbe und der tatsächlichen projektbasierten Arbeit. Diese Konfliktlinie ist bekannt, weshalb das klassische Projektmanagement eine Reform erlebt.

Die Ziele dieser Reform sind eine Flexibilisierung der Arbeitsprozesse und eine Teamstruktur, welche emanzipatorische Bestrebungen fordert und fördert.

(Somit sollen die Defizite des traditionellen Projektmanagements kompensiert werden)

Die Debatte über effektives Teamwork ist nicht neu und wie angeführt zeigt sie Kontroversen im Bereich von Nutzen, Zweck und Effektivität.

Das Projektmanagement, mit dem das Paper sich beschäftigt ist, das von Agil, welches auf Agils Manifest zurück geht:

”
Individuen und Interaktionen über Prozesse und Werkzeuge

Funktionierende Software über umfassende Dokumentation

Kundenbetreuung über Vertragsverhandlungen

Auffordern zum Handeln/Ändern über „dem Plan folgen“

Die Werte auf der Rechten, haben bereits einen Wert in sich, weshalb unser erschaffener Wert mehr bei den Werten links eingegangen sind.“

Agil könnte man als Grundlage aller modernen Teamworktheorien bewerten und bilden mit

motivierten Individuen

bauen auf Vertrauen

offene, interne Kommunikationswege

offene, interne Reflektion

Dialog und Ausgleich

die Grundlage für projektbasierte Arbeit

Einer der bedeutendsten auf Agil basierende Methode fürs Projektmanagement ist von Scrum, welcher:

die interne Kommunikation kombiniert mit sich wiederholenden Abläufen um Produktionshürden selbst bewältigen zu lernen und damit das Team und die Teamstruktur zu stärken

Diese Grundprämisse sollen durch eine erhöhte Eigenverantwortlichkeit der Arbeit aber auch einer erhöhten Flexibilität bei Problemlösung für bessere Ergebnisse sorgen.

In der Studie wurde eben diese Methode von Scrum genauer auf folgende Fragen untersucht:

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?

Methodik

Alle Namen der Firmen sind Pseudonyme:

Videocorp (3000/weltweit)	> StudioOne (200 Entwickler/Kanadisch)	> GameTeam
<u>Publisher</u>	<u>Firma</u>	<u>Projektteam</u>

3 Jahresprojekt, welches 3 Videospielhersteller untersuchte.

Ziel ist offen zu legen, wo die vorherrschenden Kontroll- und Autonomiefaktoren im Kreativgewerbe angesiedelt sind.

Empirische Erhebungsmethoden waren hauptsächlich nicht teilnehmende Beobachtungen (11 volle Tage) und leitfadengestützte qualitative Interviews (13 mit 12 Partnern).

Interviewt wurden

Direktor, Produzent, Gamedesigner, Teamleiter und Entwickler, später Programmierer, Animatoren und Künstler.

Beobachtet wurden Meetings, Präsentation und Unterhaltungen zwischen Teammitgliedern während der Arbeit.

Die Datenerhebung zielte auf die drei entscheidenden Kontrollfaktoren innerhalb eines Unternehmens ab:

Planung, Koordination und Überwachung

Die Auswertung der erhobenen und transkribierten Daten wurde von anderen Wissenschaftlern übernommen, als die, die die Feldarbeit übernommen haben (Reliabilität und Validität).

Die Analyse fand induktiv explorativ statt und sollte die Datengrundlage so aufarbeiten, dass sie als Grundlage für weitere Forschung in dem Sektor verwertbar ist.

Zumindest soll sie aber ein detailliertes und repräsentatives Bild von den Kontroll- und Machtstrukturen von GameTeam liefern.

Gameteam

Organisation von StudioOne

2005 von Videocorp ins Leben gerufen mit 200 permanenten Angestellten unterstützt von befristeten Stellen, zumeist besetzt von Studenten und Trainis.

Das Management wird von einem Team aus Produzenten und Senior-Managern unterstützt. Bestehend aus Mitarbeitern der Kommunikationsabteilung, der Arbeitsprozesse und der Personalabteilung.

Das Projekt, welches zu dem Zeitpunkt produziert wurde

Neue Version eines bereits existierenden Spieles für den Nintendo DS.

Die 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

Das gesamte Spiel

4. Qualitätskontrolle

Testversion des Spiels

Diese sind wiederum in Zwischenstation unterteilt, welche sogenannte „decision gates“ beinhalten, Diese sind eine Rücksprache (und gegebenenfalls Zustimmung) des Management bevor das Projekt weiter gehen kann.

Nach jeder Station ändert sich die Zusammenstellung des Teams ausgehend von einem Kernteam bestehend aus Produzent, artistic director, game designer und team leader jeweils einer für jedes Ressort (Programmierung, Kunst und Animation)

Während der Studie bestand das Team aus ca. 20 Mitgliedern:

ein Produzent

ein Game Designer

Kunstdirektor (artistic director)

drei Teamleader

der Rest sind Entwickler aufgeteilt auf jedes Ressort

größtenteils um die 25 und männlich

Die Firmenpolitik von Videocorp

Zentrale Steuerung von Finanzen und personelle Mittel

→ selbst die Managergehälter von StudioOne

→ Zusammensetzung von GameTeam

personelle Mittel sind von Videocorp nach Kategorien wie Konsolen eingeteilt und müssen von den verschiedenen Entwicklern geteilt werden.

Die Zusammensetzung des Gameteams und die Aufteilung der Zuständigkeit

Produzent → Überall dabei, für alles Verantwortlich

Game Designer → Sein Spiel. Schrieb das backlog

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

Insg. 3 Teamleader. Programmierung, Animation, Kunst

→ Teilung des technischen und ästhetischen Bereichen

Agil/Scrum

Eingeführt von Produzenten und Teamleadern, welche sich selbst auf die Schulter klopfen und sich eher als Guide verstanden...

Aufteilung des Zeitplanes in 3 „Sprints“ a 3 Wochen

Start mit einer Sprint-Planung, endend mit einem Rückblick

Treffen alle Mitglieder aller Teams, soll Verantwortung und Kommunikation fördern.

→ Beobachtung: Animatoren und Künstler sind bei den Meetings eher still.

Teil der Planungsphase: poker planning

gemeinsames Diskutieren, über benötigte Arbeitszeit.

Geschätzte Arbeitszeit wird gleichzeitig präsentiert und jedes Teammitglied kann dann seine Zeit rechtfertigen. Danach erneutes schätzen.

Diskussion über Umfang und Komplexität der Aufgabe

Anschließend Eintragung ins „Backlog“

→ → Partizipation und Konsens, beispielhaft Agil

„daily Scrum“:

gleichzeitiges Treffen aller Mitglieder eines Teams, welche immer mit der Frage: „Was ist die Hürde, welche Lösungsansätze hast du?“ beginnen. Scrummaster aus der Mitte der Entwickler stellt die Fragen und trägt zusammen. Ausschließlich Entwickler, keine Teamleiter oder höheres (Teamleiter reden aber mit dem Scrummaster). Danach Scrum of Scrum, Treffen der Scrummaster zur Koordination.

Scrums Methode: das Team redet lieber mit jmd. Aus ihrer Mitte.

Er kann am ehesten einschätzen was Sache ist, wenn der Producer was optimieren will

Das und die große „burn-down“ Fortschrittsskala sind Scrums Methodik

Hauptvorteil von Scrum/Agil ist die Verantwortungsumschichtung auf die Arbeiter selbst, welches es aber als Freiheit erfahren und verstehen (unter anderem durch Partizipation) und somit Kreativität auch noch fördern kann. Außerdem sind genug Kommunikationskanäle offen, dass Überlegungen, Idee und Vorschläge auch Entscheidungsebenen erreichen. (z.B. Game Designer)

Die Feldstudie

Selbst mit Agil/Scrum, eingeführt von Gameteam in Rücksprache mit StudioOne blieben die Machtstrukturen (innerhalb von Gameteam) doch konsistent.

Die Techniken von Agil/Scrum für Projektmanagement griffen nicht bei den Animatoren und Künstlern.

Entgegen aller Beteuerung von flacher Hierarchie und Gleichheitskultur in dem Betrieb von Teamwork im Kreativgewerbe zeigen die Beobachtungen doch etwas anderes!

Während des „Poker Planning“ war die Meinung des Teamleaders meist die dominierende Meinung. Außerdem passten aufstrebende Entwickler, Junior Manager etc. ihre Schätzungen eher an die des Teamleiters an.

→ oder auch: soft power durch dominieren im Gespräch

Krönend aber 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

→ Das alles wenig Agil/Scrum. Viel mehr Agil/Scrums Namen genutzt für mehr Kontrolle und weniger Verantwortung

Auch die zentralistischen Strukturen durch Videocorp stehen der von Agil empfohlene Autonomie der Projektteams konträr.

Auch spontane, grundlegende Änderungswünsche, die von Videocorp kommen sind schwer anfechtbar.

Ein anderes Beispiel für das Scheitern von Agil/Scrum ist das unterschiedliche annehmen der Partizipationsmöglichkeiten.

Während die Programmierer die „daily scrums“ gerne annehmen ist es signifikant wie sehr die Animatoren und Künstler diese Ablehnen. Sie haben zwar auch einen Scrummaster, dieser steht aber nicht hinter Agil/Scrum

„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)

Besonders das Backlog und die burn-down Tafel waren den Künstlern zuwider, da künstlerische Prozesse schwer quantifizierbar, geschweige den vergleichbar sind. Das System mit den Treffen und der Partizipation lebt aber von einer akkuraten Reflektion der Arbeitsprozesse und des Arbeitsstandes.

(Meiner Meinung: Außerdem ist ein öffentlicher Vergleich mit einem unvollständigen Kunstwerk das schlimmste für einen Künstler. Haben die überhaupt mit den Künstlern geredet?...)

Als alternative haben die Junior-manager und Teamleiter den aktuellen Arbeitsstand der Künstler und Animatoren persönlich erfasst.

Aber auch wenn backlog, Burn-down und poker planning auf die Künstler und Animatoren aufgrund der natürlichen Beschaffenheit ihrer Tätigkeit schwer anwendbar sind, heißt das nicht, dass die Entwickler in diesen Bereichen ein noch höheres Maß an Freiheit und Individualität genossen haben. Vielmehr waren hier die hierarchische Struktur durch den artistic director viel größer, da alles nach seinem Konzept entstehen sollte. Die Hauptaufgabe des Teamleiters, war zu glätten:

„My role is to standardize. One animator will tend to be more extravagant, one will animate more 'bang bang' and it does not work ... [When playing a game, one must not see] that there are four different animators who made the animations.“ (Team leader)

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.

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 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.

Nichtsdestotrotz eine „weichere“ Kontrolle und Monitoring und in gewisser Hinsicht Effektiv. Um die Vor- und Nachteile explizit zu heraus zu filtern und allgemein zu formulieren, wären weiterführende Studien, vergleichend zwischen unterschiedlichen Branchen des Kreativgewerbes notwendig.