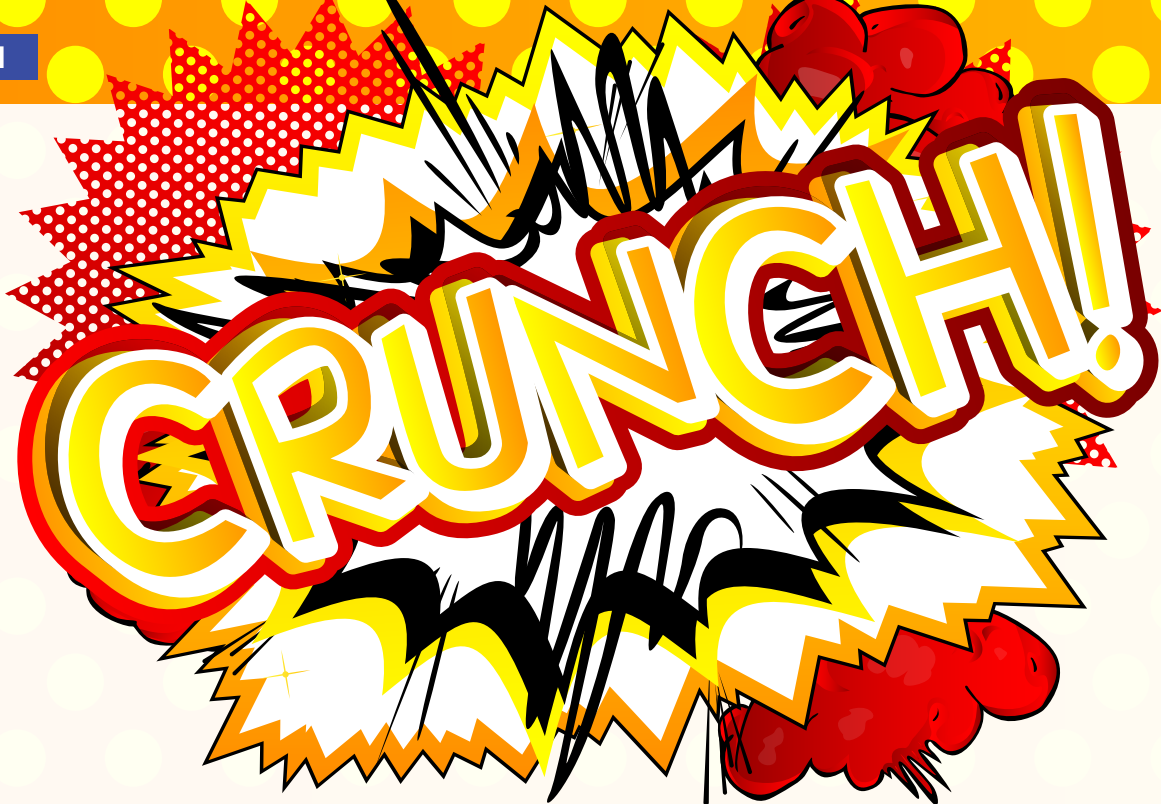




Unser schwierigster Report zu einem unsichtbaren Problem

AUSGELAGERTER CRUNCH

Studios wie Blizzard oder Dice nutzen Outsourcing-Studios. Wie gehen diese Firmen, die kaum jemand kennt, mit Crunch und Überstunden um? Von Dom Schott

Die Recherchen für diesen Report waren nicht einfach. Crunch ist seit den ersten Tagen der Spieleindustrie ein massives Problem, aber kaum jemand will darüber öffentlich sprechen, aus Angst vor Konsequenzen für die eigene Karriere. Dabei kann Crunch der körperlichen und mentalen Gesundheit von Betroffenen empfindlich schaden. Menschen geraten wegen dieser systematischen Überstunden in den Burnout, verlieren ihren Job, nicht selten auch Freunde und Familien, wer-

den suizidal. Und: Crunch ist kein Problem, das nur irgendwo in weiter Ferne existiert, sondern seit Jahrzehnten auch in Deutschland zur Arbeitsrealität gehört.

GameStar recherchierte zahlreiche Fälle in deutschen Studios, in denen Mitarbeiter zur Mehrarbeit aufgefordert oder gezwungen wurden und in extreme psychische Drucksituationen gerieten (Ausgabe 03/21). In einer weiteren Reportage analysierten wir den Zusammenhang zwischen Leidenschaft und

Selbstaufgabe, der vermeintlich »freiwillig« zu Crunch führen kann (Ausgabe 04/21). Und nun fügen wir diesen Recherchen ein drittes Kapitel hinzu: Wie steht es um die Arbeitsbedingungen in der Welt der Outsourcing-Studios, die mit ihren Dienstleistungen andere Firmen in allen Bereichen der Spieleentwicklung gezielt unterstützen?

Wir kontaktierten über ein Dutzend Outsourcing-Studios aus der ganzen Welt. Vier erklärten sich für ein Interview bereit – aber nur zwei erschienen tatsächlich auch zum Gespräch. Daneben waren wir mit neun Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen von verschiedenen Outsourcing-Studios in Kontakt, die erst anonym einem Interview zustimmten, schließlich aber nach und nach aus Angst vor beruflichen Konsequenzen ihr Einverständnis wieder zurücknahmen. Das Thema Crunch ist ein heißes Eisen, das auch in diesem Seitenarm der Spielebranche offenbar nur ungern angefasst wird.

Die Interviews, die wir führen konnten, bieten dennoch einen spannenden Einblick in die Arbeitswelt der Outsourcing-Studios, in ihre besonderen, ganz eigenen Herausforderungen – und wie sie mit dem Thema Crunch umgehen. In diesen Gesprächen konnten wir teils ausdrücklich, teils zwischen den Zeilen viel Interessantes erfahren.

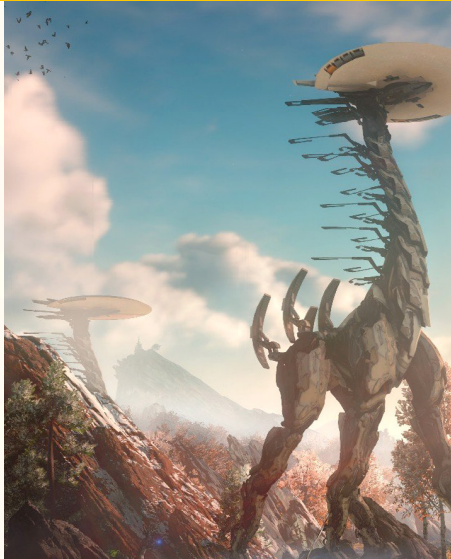


Riesige Spielwelten wie die von Assassin's Creed: Valhalla werden nicht immer nur allein von den namhaften Entwicklerteams erschaffen.

Eine Branche mit eigenen Herausforderungen

Die Arbeit der vielen weltweit operierenden Outsourcing-Studios wird oft von der Öffentlichkeit übersehen. Nur in Ausnahmefällen werden diese Firmen im Abspann der Spiele genannt, an deren Entwicklung sie teils maßgeblich beteiligt waren. Das ist branchenübliche Praxis, mit der kaum gebrochen wird. Auch Warcraft 3: Reforged entstand mithilfe eines externen Studios; Lemon Sky Studios aus Malaysia erstellte fast alle sogenannten Assets des Remasters, also etwa die aktualisierten Einheitenmodelle. Doch über die genaue Beteiligung solcher Drittfirmen wird oft geschwiegen. Dabei hätten sich diese Studios die Anerkennung redlich verdient: Sie unterstützen die prominenten Firmen wie Blizzard, Ubisoft, Bioware oder Rockstar Games auf Wunsch in fast allen Bereichen der Spieleentwicklung, vom Design einzelner Inhalte bis hin zu Übersetzungen, Portierungen und Qualitätsprüfungen. Entsprechend groß sind auch die Herausforderungen, denen sich dieser Seitenarm der Spielebranche täglich stellen muss: Flexibilität, auf Kundenwünsche und neue Aufträge schnell zu reagieren, ist enorm wichtig. Die Teams müssen ihre Arbeitszeit optimieren, um die häufig gleichzeitig laufenden Projekte angemessen zu betreuen. Das Potenzial für Überstunden und Mehrarbeit ist groß, der Markt ist umkämpft.

Als Erstes meldet sich Slavna Game Studio auf unsere Interviewanfragen. Das Outsourcing-Studio mit Sitz im US-amerikanischen Bundesstaat Texas wurde 2008 gegründet und beschäftigt mittlerweile über 100 Angestellte, deren Kompetenzen fast alle Bereiche der Spieleentwicklung abdecken – vom Programmieren bis hin zu UI-Design und Qualitätssicherung. Der Fokus der Firma liegt auf »Social Multiplayer Games«, wie sie auf ihrer



An großen Open-World-Spielen wie Horizon Zero Dawn und Assassin's Creed arbeiten Hunderte von Menschen, viele davon in Outsourcing-Studios. Wie steht man dort zum Thema Crunch?



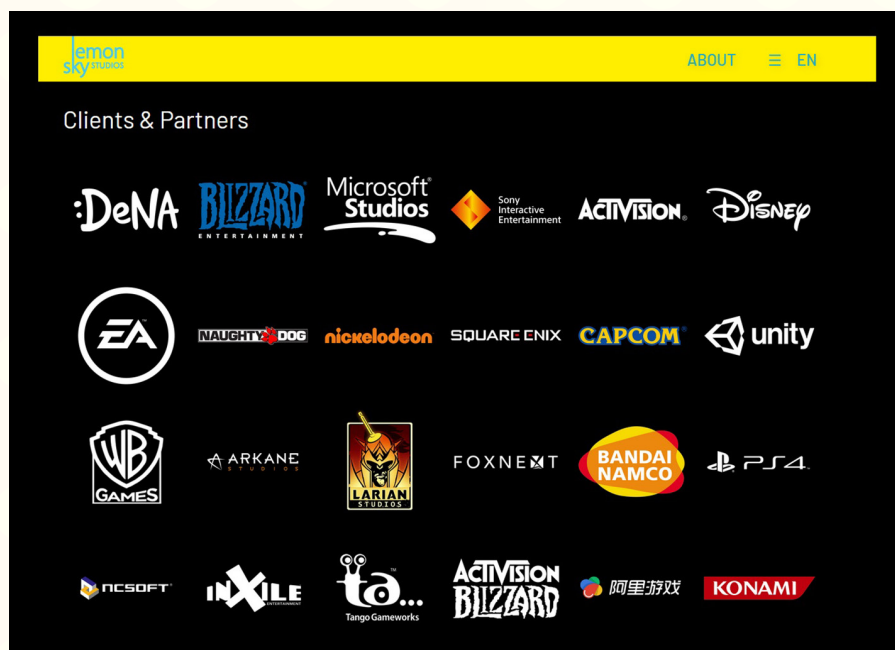
Website schreiben. Mit dieser Umschreibung sind Lotterie-, Casino- und Wettspiele gemeint, die entweder als Minispiele für soziale Netzwerke oder als Browsergames konzipiert sind. Als Outsourcing-Studio kümmert sich Slavna je nach Wunsch des Kunden um die Programmierung, die grafische Gestaltung oder das Bugfixing dieser Spiele.

Wir sollen unsere Fragen schriftlich einschicken. Antwort erhalten wir nach wenigen Tagen, allerdings nicht direkt von einem Slavna-Mitarbeiter, sondern von Atul Dhakappa, CEO und Gründer der Marketing-Agentur Xenia Consulting mit Sitz im indischen Pune. Die Antworten des Outsourcing-Studios wurden mit Bedacht gewählt und von der Agentur nochmals gegengelesen. Die Sorge, sich beim Thema Crunch ein Eigentor zu schießen, scheint groß.

Großer Erfolg mit großen Haken?

Die Dienste von Slavna sind gefragt: Das Outsourcing-Studio hält sich seit 13 Jahren in einer umkämpften Branche, und das Team wächst monatlich, wie man uns erklärt und was wir über die Berufsplattform LinkedIn auch nachprüfen können. »98 Prozent unserer Erstkunden werden zu Stammkunden«, sagt man uns stolz: »Dies ist wegen unseres überlegenen Services und der technischen Expertise möglich, die Slavna besitzt und die garantiert, dass alle Bedürfnisse unserer Kunden zufriedenstellend befriedigt werden.« Aber zu welchem Preis? Wir fragen nach: Wie steht die Firma zum Thema Crunch? Wie garantiert das Studio, dass die über 100 Mitarbeiter nicht in monatelange Mehrarbeit geraten, weil sie die vielen verschiedenen Kunden häufig zeitgleich betreuen müssen? Selbst in der mit Sorgfalt formulierten Antwort finden wir Eingeständnisse an die Arbeitsbedingungen der Belegschaft: »In der Spieleindustrie ist Crunch einfach Standard. Je näher die Deadline kommt, desto mehr müssen sich Entwickler, Designer und alle anderen ins Zeug legen [Original: go in overdrive].« Trotzdem bemühe man sich bei Slavna, das Team niemals über Gebühr zu fordern – in den meisten Fällen versuche man, einen Backup-Plan zu entwerfen, um Crunch zu vermeiden. Gleich zwei Einschränkungen in einem Satz.

Dass Crunch ein vermeidbares Phänomen in der Spielebranche ist und in den meisten Fällen ungenügende Planung und Weitsicht der Verantwortlichen nahelegt, beschrieben wir bereits in unserem ersten Report zum Thema. Diese Phase der anhaltenden Mehrarbeit verschleißt Personal, erhöht die Fehlerquote eines Teams und fordert anschließend lange Erholungszeiten ein. Das sind Fakten. Dass Slavna Crunch trotzdem als Standard der Branche beschreibt, lässt zumindest Mutmaßungen zu, wie die Arbeitsbedingungen der Belegschaft wirklich aussehen. Und tat-



Lemon Sky Studios sitzt in Malaysia und arbeitet mit großen Teilen der Spielebranche zusammen. Die Chancen sind gut, dass sich in eurem Lieblingsspiel Grafiken befinden, die das Team von Lemon Sky erstellt hat.

Slavna Game Studio

For more than 10 years we have been providing professional and technical services for Casinos, Operators and Game Producers. Our expertise and experience are based on helping our clients and partners to gain a competitive edge, efficiency and grow their business.

Slavna Game Studio ist ein texanisches Outsourcing-Studio, das sich auf »Social Multiplayer Games« konzentriert. Für sie gehört Crunch zum Arbeitsalltag dazu.

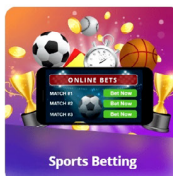
Offering



Game Development



Real Money Games Operator



Sports Betting



Lottery & Bingo

sächlich scheinen auch regelmäßig Angestellte zu kündigen. Zwar wächst die Firma insgesamt, aber es gibt auch immer wieder Abgänger, die die Firma verlassen, wie wir ebenfalls über die Berufsplattform LinkedIn einsehen können. Die Gründe dafür müssen natürlich nicht mit den Arbeitsbedingungen des Studios zusammenhängen, und doch scheint sich Slavna hier eines Problems bewusst zu sein. Denn als wir nach den größten Herausforderungen fragen, mit denen sich die Firma auseinandersetzen muss, und sie mit unserer Beobachtung konfrontieren, geben die Antwortenden zu: ein Team von talentierten und verlässlichen Mitarbeitern zusammenzuhalten. »Diese Mitarbeiter und ihre Arbeitszeit bestmöglich zu managen, ist eine wirklich schwierige Aufgabe.«

Crunch prägt Menschen

Uns gelang es zwar nicht, ehemalige oder aktuelle Angestellte von Slavna für ein Interview zu gewinnen, um einen Blick hinter die Kulis-

sen zu werfen, doch die offiziellen Antworten hinterlassen einen bitteren Beigeschmack: Ein großes, erfolgreiches Outsourcing-Studio mit regelmäßigen Kündigungswellen beschreibt Crunch als unvermeidbaren Standard der eigenen Branche, nur in manchen Fällen gebe es einen Plan B.

Unser nächster Gesprächspartner Axel Garcia ist Chef des spanischen Outsourcing-Studios Bravezebra in Valencia und muss über diese Berichte den Kopf schütteln. Garcia trägt die Verantwortung für aktuell 22 Mitarbeiter, die ähnlich wie Slavna in allen Bereichen der Spieleentwicklung ihre Dienste anbieten, sich allerdings auf Mobile Games und Apps konzentrieren. Auch sie müssen immer wieder zeitgleich mehrere Kunden betreuen, halten sich dabei aber streng an eine Grundregel: »Wir haben verbindliche Deadlines, aber es sind realistische Deadlines. Manchmal kann es eng werden, aber wir stimmen keinen Vorgaben zu, die uns unmöglich erscheinen.«

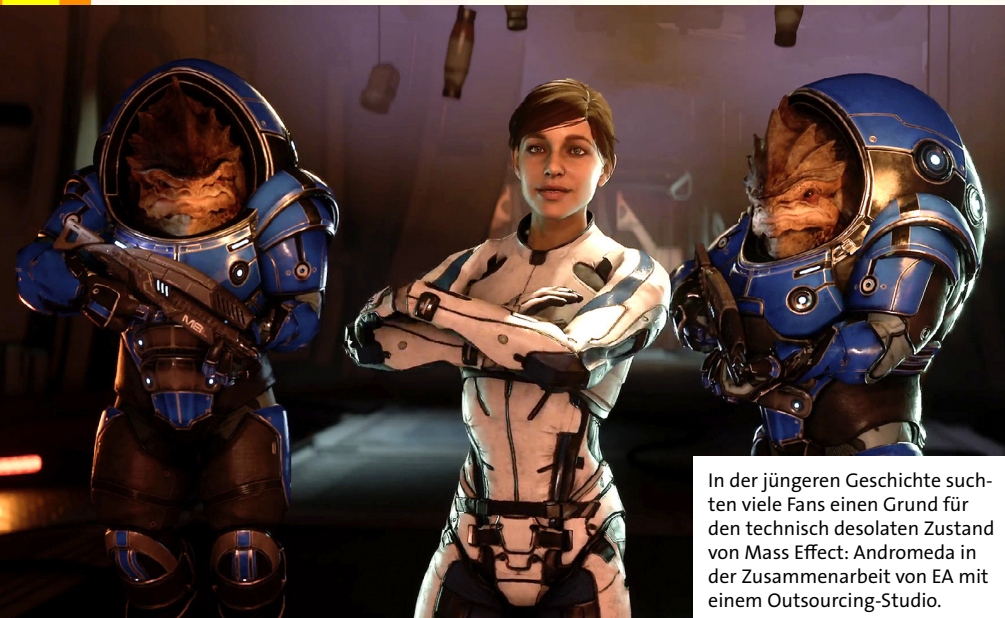
Das Studio einigte sich mit seinen Kunden nur auf Aufträge, die nach eingehender Prüfung ohne jeglichen Crunch zu schaffen seien, erklärt uns Garcia weiter: »Davon hätte niemand etwas. Wenn es zu Crunch kommt, wissen alle Beteiligten: Da ist etwas gründlich schiefgegangen.« Für den Studiochef ist Mehrarbeit ein Symptom dafür, dass er als Verantwortlicher Fehler gemacht hat – und diese Vorstellung belastet ihn spürbar.

Die entschiedene Haltung des Studiochefs gegen Crunch kommt nicht von ungefähr, sondern ist die Lektion eines schmerzhaften Kapitels in seinem Leben, als Garcia während seiner ersten Berufsjahre in zwei englischen Spielefirmen gearbeitet hat: »Die erste Firma war strikt gegen Crunch und tat alles, um die Mehrarbeit zu verhindern. Die Chefs haben das sehr ernst genommen. Die zweite Firma danach betrachtete Crunch als normal – die Vorgesetzten waren zwar nett und freundlich zu ihren Teams, aber Überstunden und Mehrarbeit wurden als Teil des Jobs gesehen.«

Diese Zeit forderte Garcia nicht nur körperlich, sondern gab ihm auch eine wichtige Lektion mit auf den Weg: Crunch lohnt sich nicht. Auch finanziell: »Das erste Studio hat erfolgreich ein Spiel veröffentlicht und konnte wachsen, die zweite Firma musste ihr Projekt canceln und kurz darauf schließen.«

Mehrarbeit ist auch in der Outsourcing-Branche ein Problem

Die Worte, mit denen Alex Garcia seine Crunch-Erfahrungen beschreibt, erinnern uns an die Interviews, die GameStar bereits in der Vergangenheit mit Betroffenen führen konnte. Viele, die unter Crunch litten, begaben sich aus Leidenschaft in die Welt der Überstunden, ohne zunächst zu bemerken, was die Dauerbelastung mit ihnen anstellt. So ging es auch Garcia: »Anfangs hat mir Crunch nichts ausgemacht, im Gegenteil, das hat die Kameradschaft im Team ge-



In der jüngeren Geschichte suchten viele Fans einen Grund für den technisch desolaten Zustand von Mass Effect: Andromeda in der Zusammenarbeit von EA mit einem Outsourcing-Studio.

[About Us](#)
[Our Services](#)
[News](#)
[Careers](#)
[Contact Us](#)
[English](#)

CO-DEVELOPMENT

THE MOST ADVANCED DEVELOPMENT MODE WITH BOTH EFFICIENCY AND HIGH QUALITY

The games that you envision may be the grandest and most entertaining titles the world has ever seen, but without the manpower to create them, they may as well be non-existent. Don't let that happen: let us help you, instead. With our co-development capabilities, we can support you with parallel development on one or more SKUs, full stack development, and co-engineering while exercising game optimization best practices. Discover our extensive track record and deep expertise in developing and shipping AAA video games, and allow us to grow your video game universes and reach audiences wider than ever before.

FULL STACK DEVELOPMENT

COMPREHENSIVE COVERAGE OF ALL DEVELOPMENT REQUIREMENTS

One (or more) of your games has achieved critical acclaim in the years since its release. Fans and critics alike acknowledge its impact on pop culture, and your fanbase clamor for a chance to play it all over again, this time with updated visuals and sound effects in current generation platforms. For you, there's only one question: Why not? As one of the most prolific AAA adaptation creators for console, PC and mobile platforms, we possess the ability to grant your classics a second life, rejuvenating your audience and boosting your revenue with a single stroke.

Virtuos Ltd. aus China arbeitet an zahllosen Blockbuster-Titeln mit.

stärkt, alle arbeiten zusammen an einem gemeinsamen Ziel. Aber heute weiß ich: Da lief ganz viel schief, das war nicht okay.«

Heute sind es aber nicht nur die persönlichen Erfahrungen, die Crunch von den Bravezebra-Mitarbeitern fernhalten sollen. Die Firma habe eine zentrale Software installiert, die für die Zeiterfassung der Arbeitsstunden zuständig ist – und Mitarbeiter selbstständig an Pausen und den Feierabend erinnert. Registriert das System dann doch einmal Überstunden, beruft Garcia ein Meeting mit dem Team ein, um zu sehen, wo das Problem liegt. Überstunden werden nicht als Synonym für Fleiß, sondern als Symptom einer Fehlplanung angesehen. »In den sieben Jahren seit unserer Gründung mussten wir so kein einziges Mal crunchen«, versichert uns Alex Garcia.

Unsere Vermutung, dass diese Praxis ähnlich wie in der traditionellen Spieleentwicklung eher die Ausnahme als die Regel ist, bestätigt uns Garcia: Er kenne viele Studios, die fest mit Crunch-Phasen pla-

nen, um ihre Auftragsziele pünktlich zu erreichen. Und er findet ein schönes Bild, um abschließend seine eigene Idealvorstellung eines Arbeitsalltags in der Outsourcing-Industrie zu beschreiben: »Wir wollen mit unserem Surfbrett unter dem Arm am Strand stehen, auf das Meer schauen und ganz entspannt entscheiden können, welche Wellen wir vermeiden wollen – und welchen wir gewachsen sind.«

Crunch als Problem bleibt Meinungssache

Unser Report konnte zwar nur zwei Schlaglichter auf eine riesige, weltweit operierende Industrie werfen, doch unsere Gespräche und Beobachtungen waren dennoch aufschlussreich: Crunch ist ganz offensichtlich auch in der Outsourcing-Industrie ein Problem, unter dem die Menschen leiden. Und ähnlich wie in der traditionellen Spieleentwicklung entscheiden oft die persönlichen Erfahrungen der Verantwortlichen darüber, ob Crunch als nötiges Standard-

werkzeug oder als vermeidbares Symptom von Fehlplanung angesehen wird.

Die Rückzieher der neun Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von einem Interview mit uns über Crunch legen außerdem nahe, dass auch in dieser Industrie das Thema der erzwungenen Mehrarbeit stigmatisiert wird. Wer darüber spricht, muss berufliche Konsequenzen fürchten. Wäre eine firmenübergreifende, kollektive Ablehnung von Crunch Standard in dieser Branche, hätten diese Interviews wohl wie geplant stattfinden können. Und so drängt sich nach unseren Recherchen vor allem ein Fazit auf: Ja, es gibt sie, die Outsourcing-Studios, die ihre Mitarbeiter in einem gesunden und nachhaltigen Arbeitsklima beschäftigen. Aber ihnen gegenüber stehen die Unternehmen, die ihre Mitarbeiter in Überstunden und Mehrarbeit treiben, damit unsere Spiele pünktlich im Regal stehen können. Unsichtbarer Schweiß als Währung für eine Branche, die Crunch noch immer nicht in Gänze als das erkannt hat, was es ist: ein Problem. ★

OUR TEAM

11 DEVELOPERS

12 ARTISTS

3 GAME DESIGNERS

4 ANIMATORS

Right now, our team includes 30 professionals, all of them working at our offices in Valencia and outstanding in their fields. We have a highly committed, stable, trustworthy and extremely professional team that is our most valuable asset.

Bravezebra ist ein kleineres Outsourcing-Studio im spanischen Valencia, das mit Zeiterfassungssystemen und regelmäßigen Update-Meetings Crunch-Phasen unbedingt vermeiden will.