

New Work



SO VERÄNDERT SICH DIE SPIELEBRANCHE

Die Arbeitsbedingungen in der Spielebranche gelten als schlecht. Doch einige Studios gehen als Beispiel voran und sagen Nein zu Crunch, Arbeit im Büro und 9-to-5-Arbeitsrhythmus. Von Nora Beyer



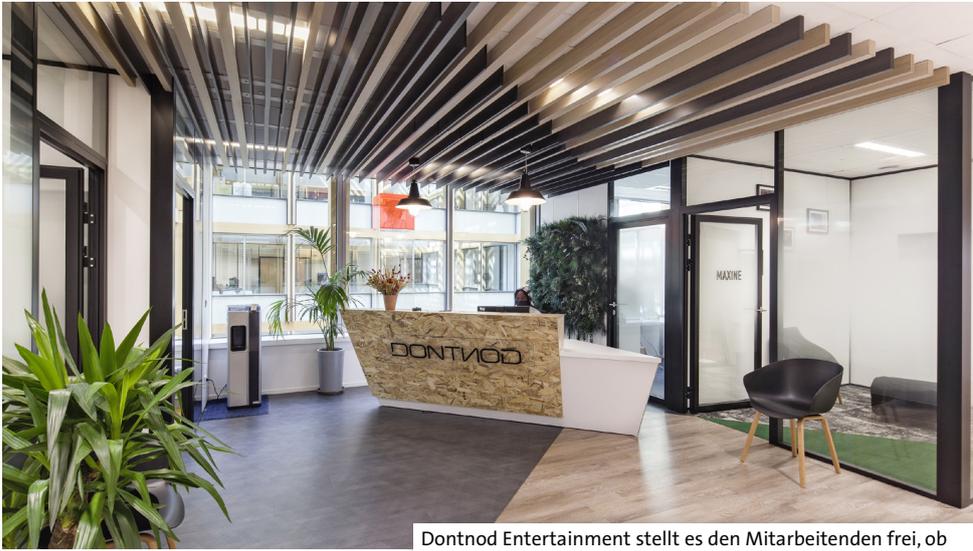
Felix Falk, Geschäftsführer des Branchenverbands Game e.V., meint: »Die Corona-Pandemie hat die Entwicklungen der vergangenen Jahre zusätzlich beschleunigt.«



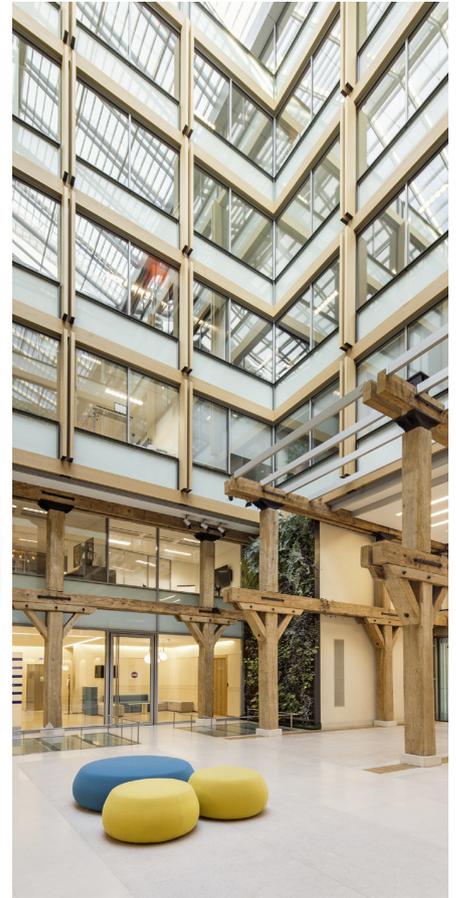
Das Problem: »New Work ist ein Trendbegriff«, meint Prof. Dr. Carsten Schermuly, einer der führenden Experten zum Thema Neue Arbeit, im Gespräch mit GameStar.

Der einstige Traumjob Spieleentwickler hat zuletzt stark an Ansehen verloren. Sexismusklagen gegen weltweit führende Spielestudios, toxische Arbeitskulturen und eine Industrie, in der Crunch-Arbeit mittlerweile mehr Regel als Ausnahme ist. Junge Talente werden in zahllosen Überstunden verheizt, Menschen als bloße Ressource ausgebrannt. Dass es auch anders geht, beweisen ein paar mutige Vorkämpfer. Sie nehmen Abstand vom starren 9-to-5-Bürositz, öffnen sich für Vier-Tage-Woche, Homeoffice, Vertrauensarbeitszeit. Die Pandemie hat den Wandel beschleunigt.

Wenn Lea Schönfelder morgens zur Arbeit geht, muss sie kein langes Pendeln in stickigen Vorstadtbahnen hinter sich bringen. Kein Hetzen ins Office in letzter Minute, weil mal wieder Stau auf der Einfahrtstraße war. Sie steht einfach auf, geht die paar Schritte



Dontnod Entertainment stellt es den Mitarbeitenden frei, ob sie im Büro oder von zuhause aus arbeiten wollen. Das haben die Beschäftigten hier selbst entschieden. (Quelle: Dontnod)



zu ihrem Laptop und schaltet ihn ein. Es ist 9 Uhr Ortszeit in London, wo sie derzeit wohnt. Und 10 Uhr in Berlin, wo der Großteil ihres Spielestudios Fein sitzt. Man trifft sich zum täglichen Guten-Morgen-Meeting. Es wird besprochen, was ansteht, wer was bis wann macht. Komplett remote, also digital. Für Lea bringt das klare Vorteile: »Man kann frei entscheiden, wo man leben will«, erzählt sie uns im Telefoninterview aus ihrer englischen Wahlheimat.

Bei Dennis Quaisser ist der Weg zur Arbeit ähnlich kurz. Auch er kann von daheim aus arbeiten. Sein zusammen mit Studienkollegen erst 2021 – mitten in der Pandemie – gegründetes Studio Suspicious Games kennt gar keinen anderen Modus. Aber: »Manchmal brauche ich einen Tapetenwechsel.« Dafür hat er sich in einem Coworking-Space in der Nachbarstadt eingemietet. So

kann er frei entscheiden, wann er unter Leute gehen will und wann nicht. »Die Wahl zu haben, das ist das, was das Remote-Arbeiten so vorteilhaft macht.«

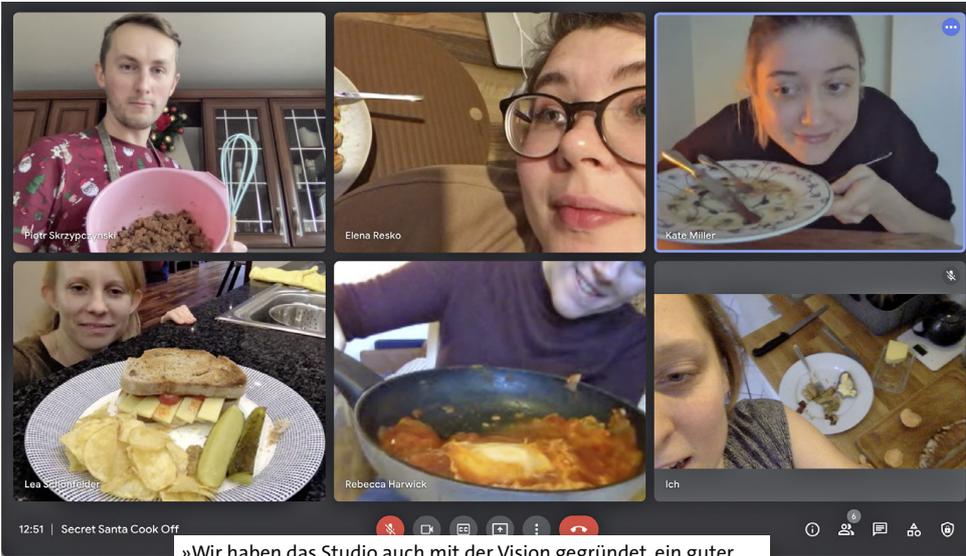
Der Spielebranche gehen langsam die Mitarbeitenden aus

Fein und Suspicious Games sind dabei längst keine Einzelfälle mehr. Humane(re)s Arbeiten ist Thema auch bei großen Studios. Zuletzt führte etwa das zu Square Enix gehörende Eidos Montreal die Vier-Tage-Woche ein. Ein Versuch, qualifizierte Mitarbeiter anzulocken – und möglichst lange zu halten. Denn die Fluktuation ist hoch: Für eine Umfrage der International Game Developers Association (IGDA) gab ein Großteil der befragten Entwickler an, dass sie nicht erwarten, länger als drei Jahre bei demselben Arbeitgeber beschäftigt zu sein. Das Spielege-

schäft ist eine Branche auf dem Sprung, die für Familie und Freizeit wenig Raum lässt. Das ist ein Problem, das vor allem in der Branche beschäftigte Frauen trifft, die sich oft noch zwischen Kind und Karriere entscheiden müssen und ohnehin nach wie vor in der Minderheit sind. Laut IGDA sieht das typische Arbeiterprofil in der Spielebranche immer noch folgendermaßen aus: männlich, Mitte 30, Universitätsabschluss, keine Kinder.

Die Co-Founder Lea Schönfelder und Franziska Zeiner wollten dazu eine Alter-





»Wir haben das Studio auch mit der Vision gegründet, ein guter Arbeitgeber zu sein.« Das Team von Studio Fein. (Quelle: Fein)



native schaffen und haben sich mit ihrem Studio Fein auf Casual Games für Frauen spezialisiert. Schönfelder: »Wir haben das Studio auch mit der Vision gegründet, ein guter Arbeitgeber zu sein. Ich bin überzeugt, dass beides zusammen geht – Top-Arbeit und Familie. Es muss kein Entweder-Oder sein.« Die Überzeugung, dass die Arbeitsbedingungen, die die Branche bislang diktiert, nicht in Stein gemeißelt und schon gar nicht lebenswert sind, greift um sich. Und wird auch mehr und mehr von den Beschäftigten selbst eingefordert. Als etwa Epic Games im Oktober vergangenen Jahres die während der Pandemie eingeführte Vier-Tage-Woche wieder kippte, ging ein Protestschrei durch die Reihen der Beschäftigten. Die Mitarbeiter der Quality-Assurance-Abteilung von Entwickler Raven Software machten jüngst durch die Gründung einer Gewerkschaft auf sich aufmerksam; Studiobesitzer Activision Blizzard tut derweil alles, um die Arbeit der Arbeitnehmervertreter zu behindern.

Der Corona-Umbruch

Die Pandemie hat das (Selbst-)Verständnis von Arbeit in vielen Studios grundlegend geändert. Weltweit und auch in Deutschland. Dabei war sie aber eigentlich nur Brandbeschleuniger einer bereits länger stattfindenden Entwicklung. Das erzählt uns Renee Git-

Das nagelneu gegründete Studio Gardens um Chris Bell und andere erfahrene Entwickler will seine Mitarbeiter hegen und pflegen wie die Gärten im Stunionamen. (Quelle: Gardens)



tins, ehemalige Executive Director der International Game Developers Association, im Interview: »Die Pandemie hat als Booster für die Flexibilität vieler Entwicklerteams gewirkt. Studios waren gezwungen, ihre technischen Standards auf Remote-Work umzurüsten. Es konnte außerdem viel experimentiert werden, was die Kommunikation und Kollaboration angeht. Das, was sich da nun als besonders wirksam für die Arbeitsprozesse herauskristallisiert hat, das wollen viele behalten – auch nach der Pandemie.« Mehr Studios würden Remote-Work anbieten und manche sogar ihre gesamte Arbeitsweise auf digital umstellen. In Deutschland zeigt sich ein ähnliches Bild. Felix Falk, Geschäftsführer des Branchenverbands Game e.V., meint: »Die Corona-Pandemie hat die Entwicklungen der vergangenen Jahre beschleunigt.« Denn bereits davor habe die Branche vor Herausforderungen gestanden: »Auch die deutsche Games-Branche kämpft schon seit Jahren mit dem Fachkräftemangel. Daher steigern die Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber mit Maßnahmen wie Homeoffice-Regelungen, flexiblen Arbeitszeiten und Fortbildungsmöglichkeiten.« Bundesweit wie international gelte: »Nur wer als Arbeitgeber besonders attraktiv ist, kann die besten Mitarbeitenden für sich gewinnen. Und das entscheidet langfristig ganz maßgeblich über den Erfolg.«

Aufgewachsen in der Apokalypse

Fließend sind die Übergänge dabei nicht. Spiele mussten wegen der Umstellung auf die neuen Arbeitsschritte im Homeoffice verschoben oder ganz auf Eis gelegt werden. Wenn das nicht geschah, kam es zu Bug-Katastrophen wie bei Battlefield 2042 oder der Konsolenversion von Cyberpunk 2077. Mittlerweile scheint sich die Industrie aber auf ihren neuen Modus Operandi eingespielt zu haben. Es gibt aber auch noch die Apokalypsenkinder, also Studios, die während der Pandemie das Arbeiten angefangen haben und es gar nicht anders kennen. So wie Dennis Quaisser vom deutschen Studio Suspicious Games. Er hat gemeinsam mit zwei Studienkollegen mitten in der Pandemie

eine Firma gegründet. Ihr Action-Adventure Saligia wird vom FilmFernsehFonds (FFF) Bayern und vom Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur gefördert. Die drei arbeiten komplett remote. Ein Miteinander gibt es trotzdem, nur eben ganz digital. Das virtuelle Büro ist über Discord-Channels organisiert. Da kann simpel versinnbildlicht werden, wer wo gerade ist, zum Beispiel in der »Cafeteria« – also in der Mittagspause. Oder im »Deep Focus«, wenn man gerade nicht gestört werden will.

Auf die Frage nach ihrer Arbeitskultur antwortet Dennis im Gespräch mit uns augenzwinkernd: »Ein familiärer Hackerspace – das würde uns derzeit ganz gut beschreiben.« Frisch aus dem Studium, dann gleich rein in die Studiogründung. Und das mitten in der weltweiten Pandemie. Keine einfache Aufgabe. Aber: Welche Arbeitskultur sie haben wollen, darüber haben sich die drei von Anfang an Gedanken gemacht. »Uns ist es nicht wichtig, wie viele Stunden in der Woche gearbeitet wird. Wichtig ist, dass jeder seine Aufgaben schafft. Wir arbeiten nicht um der Stunden Willen. Da ist viel auch gesunder Menschenverstand.«

Fein: Frauenpower

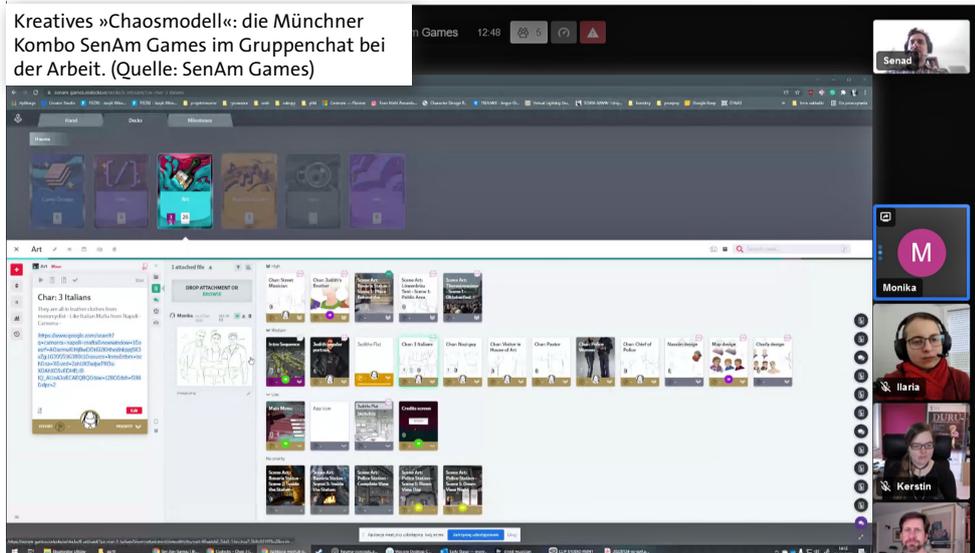
Es geht also auch anders. Wir haben uns in der Entwickler-Community umgehört, und da sind die Arbeitsbedingungen der Branche natürlich Thema Nummer eins. In einem Dev-Meetup-Discord bekommen wir ein inoffizielles Google-Doc geschickt, in dem sich eine umfangreiche Übersicht über Studios und ihrer Arbeitsbedingungen findet – wer Remote-Work anbietet und wer nicht. Gute Arbeitgeber sprechen sich in der Branche schnell herum – schlechte aber auch.

Für diesen Artikel haben wir mit Studios gesprochen, die alternative Arbeitsmodelle bereits nutzen. So wie das bereits erwähnte Studio Fein um Lea Schönfelder und Franziska Zeiner. Schönfelder erzählt uns: »Wir arbeiten 32 Stunden in der Woche, verteilt auf fünf Tage. Wir hatten ursprünglich mal mit einer Vier-Tage-Woche angefangen, aber da haben wir dann gerade im Homeoffice gemerkt, dass acht Stunden Arbeit am Stück einfach nicht realistisch sind.«

Von 10 bis 14 Uhr ist die Kernarbeitszeit bei Fein. Alles davor oder danach ist größtenteils dem Leben und den Bedürfnissen der einzelnen Beschäftigten überlassen.

Das ermöglicht vieles: »Sport zum Beispiel, oder dass Angehörige gepflegt werden können, egal ob Kinder oder Eltern.« Von Crunch hält man bei Fein nichts: »Zusätzliche Zeit wird immer bezahlt. Nur dann eben mit dem Wohlergehen der

Kreatives »Chaosmodell«: die Münchner Kombo SenAm Games im Gruppenchat bei der Arbeit. (Quelle: SenAm Games)



Beschäftigten, wenn die ausgelaugt sind und nicht mehr können.«

Derzeit arbeitet das sechsköpfige Team komplett remote, fast alle in Berlin, Schönfelder in London. Ihr Tipp für funktionierendes Remote-Arbeiten: »Eine regelmäßige und lebendige Kommunikation aufrechterhalten, in der es auch nicht immer nur um Arbeit geht, sondern um den Menschen und was ihn gerade bewegt.« Und: »Die gemeinsame Vision ist wichtig. Es funktioniert nur, wenn man über die Vision spricht, auch wenn sie noch kein Streitthema ist.«

Gardens pflegt Mitarbeiter

Ein interessantes Arbeitskonzept hat auch Gardens. Das nagelneue Studio mit hochkarätiger Besetzung hat eine große Vision. Wie Suspicious Games wurde Gardens während der Pandemie 2021 gegründet. Das Team besteht aus Entwicklern und Designern, die an Titeln wie Fallout, The Elder Scrolls 5: Skyrim, What Remains of Edith Finch und Journey beteiligt waren. Die Idee: ein Studio, das Transparenz, Diversität und Inklusivität wirklich lebt und nicht nur gute Spiele macht, sondern das Wohlergehen der Beschäftigten in den Vordergrund stellt. Daher stammt auch der Name, erklärt uns CEO Chris Bell: »Wir haben uns mitten in der Pandemie gegründet mit der Vision eines Studios, das sich um seine Beschäftigten wirklich kümmert. Deswegen auch der Name. Gärten gedeihen am besten, wenn man sie hegt und pflegt und ihnen Raum, Zeit und die Ressourcen gibt, aufzublühen. Bei Menschen ist das ganz ähnlich.«

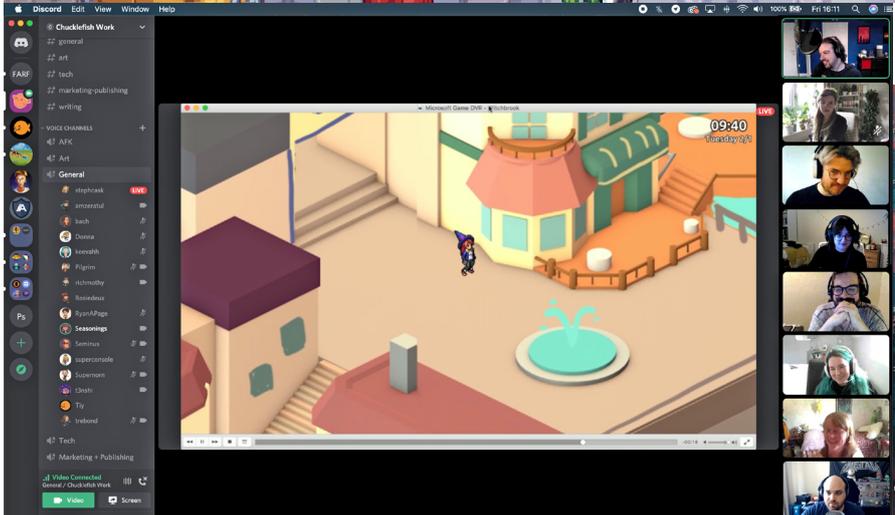
Das zehnköpfige Team arbeitet 35 Stunden in der Woche, derzeit vollständig remote. Die Skandale und Unmenschlichkeiten rund um die Spieleindustrie, die derzeit Schlagzeilen machen, waren auch ein Grund dafür, das Studio zu gründen: »Toxizität und Missbrauch ziehen sich leider quer durch die Branche. Einiges davon haben wir am eigenen Leib erlebt. Auch deswegen haben wir Gardens gegründet: um einen Ort zu schaffen, der sicher ist und an dem man gemeinsam wachsen kann.« Bell kann aus sei-

ner Zeit bei anderen Studios über schlimmen Crunch berichten: »Nach dem Launch eines meiner letzten Spiele war ich völlig am Ende. Das ging so weit, dass ich monatelang nicht mehr richtig arbeiten konnte.« Dass das jetzt bei Gardens nicht passiere, darauf gebe man hier gemeinsam acht.

Ein festes Zuhause: Chucklefish und One More Game

Gegen die Fluktuation und das Nomadentum arbeitet das in London ansässige, aber ebenfalls remote arbeitende Studio Chucklefish. Für die derzeit 18 Beschäftigten wurde vor ein paar Monaten die Vier-Tage-Woche eingeführt, wie uns Chief Operating Officer Donna Orłowski erzählt: »Wir wollen Kreativen ein festes Zuhause bieten.« Was bei Chucklefish großgeschrieben werde: »Uns ist eine wirklich gelebte Work-Life-Balance wichtig, außerdem gibt es bei uns keinen Crunch.« Wenn es mal zu Überstunden komme, zum Beispiel bei Branchen-Events, dann müssten die Beschäftigten vorher oder nachher bezahlte Auszeiten nehmen.

Das Kreativteam um One More Game (OMG) hat derweil noch im Büro in Seattle angefangen. Während der Pandemie wechselte die Belegschaft komplett in die Remote-Arbeit. OMGs Spezialität sind Online-Spiele. Das Knowhow dafür haben sie von langen Jahren in der Branche für Spiele wie Warcraft, Diablo, Starcraft und Guild Wars. CEO und Gründer Pat Wyatt erzählt uns, dass sich nach all den Jahren im Business bei ihm eine so simple wie wirkmächtige Erkenntnis durchgesetzt habe: »Glückliche Entwickler machen bessere Spiele.« Daraus ergebe sich für OMG das entsprechende arbeitskulturelle Konzept: »Wir wertschätzen und respektieren unsere Mitarbeitenden und geben ihnen die Freiheit, wie, wann und wo sie arbeiten wollen.« Das Remote-Arbeiten bringe Unternehmen wie Beschäftigten viel, davon ist Wyatt überzeugt: »Wir können Leute von überall einstellen. Das vergrößert nicht nur unseren eigenen Talent-Pool dramatisch – das ist auch für die Menschen selbst von Vorteil. Sie sind glücklicher – kei-



Auch das Studio Chucklefish arbeitet remote effizient. Links ein Bild aus dem Gruppenchat und oben das Endergebnis. (Quelle: Chucklefish)

ne Umzüge, keine langen Pendelwege und mehr Freiheit und Flexibilität darin, wo man leben und arbeiten will.« Das komme am Ende auch den Spielen selbst zugute.

Kreatives »Chaosmodell«

Als »Chaosmodell« bezeichnet Senad Hrnjadovic den Arbeitsansatz seines Münchner Indie-Studios SenAm Games, das vom FFF Bayern gefördert wird. Hier arbeitet das Team seit seiner Gründung 2018 »international, remote und asynchron«, so CEO Hrnjadovic. Bei SenAm ist nur noch wenig zu spüren von klassischen, konservativen Arbeitskulturen: »Wir kommunizieren größtenteils schriftlich und haben selten Meetings. Dadurch kann jeder in seinem eigenen Tempo und Rhythmus arbeiten.« Eine kreative Entwickler-Combo, die weiter geht als viele andere: »Als absolute Obergrenze haben wir uns die Vier-Tage-Woche gesetzt.«

Anders arbeiten funktioniert

Anders arbeiten scheint also zu funktionieren. Und das kommt nicht nur den Beschäftigten zugute, sondern auch den Arbeitskul-

turen. Eine von Bloomberg zitierte Studie bestätigt das, was uns die unterschiedlichen Studios in den Interviews berichten: Nach einer Phase des Um- und Eingewöhrens im Zuge der pandemiebedingten Veränderungen arbeiten die Studios so effizient wie davor. Und vielerorts sogar effizienter, mit glücklicheren Mitarbeitern.

Da ist es kein Wunder, dass die International Game Developers Association in einer Umfrage im Sommer 2021 feststellte, dass mehr als die Hälfte der Studios ihren Beschäftigten Remote-Arbeitsangebote auch nach der Pandemie ermöglichen wolle. Haben wir es also geschafft? Haben wir dank der Pandemie eine Revolution im Arbeitsverständnis? Hin zu einer Arbeitskultur, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt?

Trend New Work

Klar ist: Der bislang gefahrene profitfokussierte Ansatz verspricht zwar zumindest kurzfristig kommerzielle Vorteile, ist menschlich aber verheerend und auf lange Sicht auch für die Unternehmen schädlich. So sehen das nicht nur die von uns befrag-

ten Studios, sondern auch Experten vom Fach, die sich mit alternativen Arbeitsmodellen befassen. Hier vor allem wichtig: die New-Work-Bewegung. Deren Selbstverständnis: Der Mensch will arbeiten, aber so, dass er dabei Mensch sein darf. Also in einer sinnhaften Beschäftigung, bei der er sich kompetent fühlen kann. New Work ist gerade in aller Munde, viele Unternehmen holen sich New-Work-Coaches ins Haus, lassen sich beraten. Denn der Ansatz verspricht, Probleme zu lösen, mit denen nicht nur die Spielebranche zu kämpfen hat: Fachkräftemangel, überlastete Mitarbeiter, krankheitsbedingte Ausfälle.

Das Problem: »New Work ist ein Trendbegriff. Wie in einen Container wird da alles Mögliche hineingeworfen, und dann fischt man sich das raus, was einem reinpasst«, erzählt uns Prof. Dr. Carsten Schermuly. Er ist deutschlandweit einer der führenden Experten zum Thema und fasst New Work im Kern so zusammen: »Wir definieren New Work in unserer wissenschaftlichen Perspektive als Maßnahmen, die dazu geeignet sind, das psychologische Empowerment von Menschen zu fördern.«

Das setze sich zusammen aus dem Erleben von Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz am Arbeitsplatz. »Diese vier Dimensionen gemeinsam lösen das Empowerment-Gefühl aus.« Es reiche also nicht, einen neuen Tischkicker ins Büro zu stellen oder für alle einen Gaming-Teamabend über Discord zu organisieren.



