



Size does matter

Drei Studio-Modelle und ihre Herausforderungen

Kleines Team, kleine Probleme – großes Team, große Probleme? Ralf Adam beleuchtet die Anatomien drei unterschiedlicher Entwicklerstudio-Modelle, zeigt ihre jeweiligen Stärken und Schwächen auf und geht auf die individuellen Herausforderungen ein, vor denen eine Studioleitung je nach Teamgröße und -zusammensetzung steht.



Ralf C. Adam

ist Head of Game Development bei Travian Games.

Ralf ist seit 20 Jahren in der Spielebranche tätig. In dieser langen Zeit war er Begleitung in so mancher Rock'n'Roll-Band, ist mit Teams auf ihrem Weg zum Unterhaltungsorchester auf Tour gegangen (u.a. Sunflowers oder EA Phenomic) und hat sowohl als freier Musiker als auch als feste Besetzung Philharmonien wie Atari/Infogrames, Ubisoft oder Disney Interactive verstärkt. Seit einem Jahr spielt Ralf auf der Position des Head of Game Development bei Travian Games und genießt gerade den Frühling in München in vollen Zügen.

Am Anfang ist die Welt noch in Ordnung. Man hat eine kleine, schlagkräftige Truppe bis in die Haarspitzen motivierter Entwickler um sich geschart, alle arbeiten hochkonzentriert am ersten Spiel, und der Teamgeist in der Mannschaft stellt selbst den von Borussia Dortmund weit in den Schatten. Was Prozesse und Strukturen angeht, muss man sich in dieser Zeit noch nicht allzu viele Gedanken machen: Das gesamte Team sitzt im selben Raum, das Meiste wird auf Zuruf geklärt, und wie bei einem Uhrwerk greifen die Zahnräder gut geschmiert ineinander.

Wenn man diesen einen Moment, diesen perfekten Flow, bei dem sich jeder mit sich selbst und der Welt im Einklang befindet, doch nur in eine Form gießen und für immer konservieren könnte! Doch stattdessen landet das Team plötzlich unverhofft einen Überraschungshit und alle Zeichen stehen mit einem Mal auf Studiowachstum. Ab jetzt ist nichts mehr, wie es einmal war – und es wird auch nie wieder so sein. Plötzlich sieht man sich als Studioführung mit einer ganzen Reihe weitreichender Ent-

scheidungen konfrontiert. Wie groß soll das Team zukünftig werden? Welche Mitarbeiter hole ich an Bord? Und – um beim Fußballvergleich von vornhin zu bleiben – welches System lasse ich zukünftig spielen?

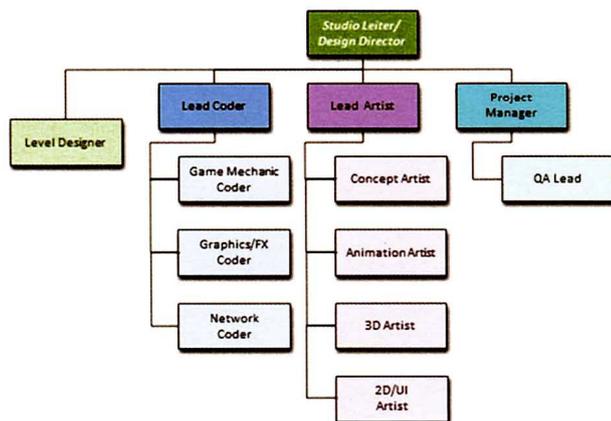
Im vorliegenden Artikel werde ich drei verschiedene Studio-Modelle vorstellen und im Detail auf die Vor- und Nachteile der jeweiligen Organisationsform eingehen. Grundsätzlich gibt es wahrscheinlich so viele verschiedene Arten, ein Team zu organisieren, wie es Entwickler gibt. Die nachfolgenden Modelle dienen vor allem dazu, die Herausforderungen aufzuzeigen, denen man sich je nach Teamstruktur und -skalierung stellen muss. Keines der Modelle soll dabei ein Idealbild darstellen. Sie stehen stellvertretend für verschiedene Studiogrößen, und jedes von ihnen hat seine eigene Daseinsberechtigung, inklusive individueller Stärken und Schwächen. Es gibt nicht DAS richtige Studio-Modell oder DIE richtige Studiogröße, genauso wenig wie es beim Fußball das EINE richtige Spielsystem gibt.

Die Rock'n'Roll-Band

Die Rock'n'Roll-Band besteht aus maximal 15 bis 20 Mitarbeitern und ist die kleinste Form eines Entwicklerteams. Sie arbeitet in der Regel an nur einem einzigen Projekt, weshalb häufig jeder im Team mehrere Aufgaben übernimmt. Die meisten klassischen Start-ups beginnen genau in dieser Konstellation – oftmals handelt es sich dabei um eine Gruppe von Freunden, die voller Idealismus beschließen, ein Studio zu gründen und die Spieleindustrie zu revolutionieren. In einer solchen Struktur kommen meist 15 produktive Mitarbeiter auf eine Person (wenn überhaupt), die nur organisatorische Aufgaben übernimmt.

Stärken

- wenig Overhead (aka Wasserkopf)
- hohe Eigenmotivation jedes Mitarbeiters
- produktionsorientiert, dynamisch, effizient



Das Rock'n'Roll-Modell: In einem **kleinen Studio** übernehmen Teammitglieder oft mehrere Aufgaben, was schnell zu Engpässen und Flaschenhälsen führen kann.

- kann schnell auf sich ändernde äußere Umstände und Marktsituationen reagieren
- Leads werden nur wenig mit Management-Aufgaben belastet
- kurze Kommunikationswege
- wenige Meetings
- Entscheidungen werden schnell und unbürokratisch getroffen
- guter Teamgeist – man unternimmt auch in der Freizeit viel gemeinsam
- starkes »Wir gegen den Rest der Welt«-Gefühl
- Jeder kennt jeden im Team.
- große Homogenität der Gruppe

Schwächen

- Studioleiter ist meist auch Game Designer und/oder Projektleiter – und damit Flaschenhals
- keine langfristige Zukunftsplanung und Strategie, weil alle mit Tagesgeschäft überlastet sind
- Team ist chronisch unterbesetzt ...
- ... was zu Crunches und einer auf Dauer äußerst ungesunden Work-Life-Balance führt
- zu wenig Ressourcen, um bei einer sich ändernden Projektskalierung Mehrarbeit (außer durch Crunch) auffangen zu können
- außerdem keine Ressourcen, um nächsten Pitch vorzubereiten
- dünne Kapitaldecke – am Ende eines Projekts muss oft innerhalb weniger Tage ein neues gefunden werden, sonst droht Studio-Schließung
- Jeder Weggang eines Mitarbeiters stellt eine akute Projektgefährdung dar.
- bei Team-Wachstum: hohes Risiko, dass versucht wird, die »Wir sind eine große glückliche Familie«-Mentalität auf neue Strukturen zu übertragen, statt sich zu professionalisieren
- Dies führt dann schnell zu einem »Früher war alles besser«-Gefühl.
- typische Anzeichen hierfür: schlechte Mitarbeiter werden mitgeschleppt, weil sie noch aus der Gründerzeit stammen (und damals vielleicht sogar gut fürs Team waren, sich dann aber nicht weiterentwickelt haben).

Bei den oben aufgeführten Schwächen halte ich aufgrund meiner eigenen Erfahrungen zwei für die besonders entscheidenden Gefahren, denen sich eine Rock'n'Roll-Band stellen muss, wenn sie auf Dauer bestehen will:

Zum einen dürfen die Funktionen, die der Studioleiter (der hier zumeist auch der Geschäftsführer und zumindest Hauptanteilseigner des Studios ist) innerhalb der Produktion übernimmt, nicht zu einem Flaschenhals werden oder die Autorität der anderen Rollen untergraben. Ein projektleitender Studio-Head, der per »Mir gehört aber der Laden«-Wild-Card ständig die inhaltlichen Entscheidungen des Game Designers überstimmt, ist genauso schädlich für eine Produktion (und den Teamgeist) wie eine Personalunion aus Game Designer und Geschäftsführer, die sich einen feuchten Kehrloch um die Belange des Projektleiters oder der anderen Stakeholder schert.

Die zweite große Herausforderung, vor die eine Rock'n'Roll-Band gestellt wird, ist der lang-

fristige Auf- und Ausbau des Studios. Viele Start-ups versuchen meist auf Teufel komm raus den Spirit und die Lockerheit der Gründerjahre mit in die Wachstumsphase der Firma hüberzuretten. Dies führt allerdings dazu, dass man sich mit Händen und Füßen dagegen wehrt, die notwendigen professionellen Strukturen zu legen (Motto: »Früher haben wir das aber auch so gemacht«). Möglichen Konflikten wird dabei konsequent aus dem Weg gegangen. Statt erfahrene Mitarbeiter einzustellen, holt man lieber Juniors oder fachlich eher durchschnittliches Personal, das auf keinen Fall die Kompetenz der alteingesessenen Weggefährten der ersten Stunde in Frage stellen könnte.

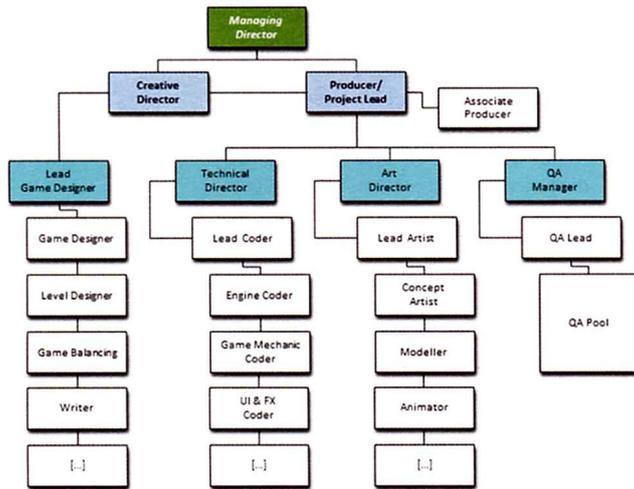
Entscheidend für einen erfolgreichen Übergang von einem kleinen Entwickler hin zu einem mittelgroßen, unabhängigen Studio ist deshalb die rechtzeitige Weichenstellung in Richtung Professionalisierung. Auch wenn bei einem Zehn-Mann-Team eine genaue Rollendefinition zu Beginn vielleicht noch nicht nötig scheint und Meetings noch ad hoc und im Stehen abgehalten werden können, lohnt es sich dennoch bereits zu diesem Zeitpunkt, die Firma auf mögliches Wachstum vorzubereiten. Wie könnten Meeting-Regeln in der Zukunft aussehen, wenn wir mal 40 oder mehr Mitarbeiter sind? Wer übernimmt dann im Team welche Rolle und welche Verantwortlichkeiten, und wie grenzen wir diese voneinander ab? Wo sehen wir unser Studio in zwei Jahren, wo in drei? Sich frühzeitig Gedanken zu solchen Themen zu machen verhindert, vom Wachstum überrumpelt zu werden. Denn wenn man nicht die Zeit hat, diese Fragen zu beantworten, während man noch »in der Garage entwickelt«, dann hat man sie erst recht nicht, wenn man plötzlich für das Wohl und Wehe von mehreren Dutzend Mitarbeitern die Verantwortung trägt.

Das Unterhaltungssorchester

Im Vergleich zur Rock'n'Roll-Band handelt es sich beim Unterhaltungssorchester um ein mittelgroßes Unternehmen mit rund 30 bis 70 Angestellten. Ein solches Dev-Team ist bereits seit einigen Jahren im Geschäft, blickt auf einen soliden Track Record zurück und hat normalerweise meist zwei bis drei Projekte parallel in der Entwicklung. Das Unterhaltungssorchester ist in der Regel unabhängig (aber nicht zu wechseln mit einem Indie-Studio!). Auf zehn produktive Mitarbeiter kommt bei einer Firma dieser Größe im Schnitt ein Manager mit rein administrativen Tätigkeiten.

Stärken

- gute Ratio zwischen Managern und produktiven Mitarbeitern
- überschaubar genug, dass Leads und Executives sich neben dem Tracking der Projekte auch um Karrieremanagement, Hiring-Prozesse und Weiterbildung der Mitarbeiter kümmern können
- Bei gut gemanagter Produkt-Queue besteht eine gute Auslastung des Teams bei gleichzei-



Das Unterhaltungsspielstudios: Die meisten deutschen Studios, die schon längere Zeit dabei sind, haben in etwa eine solche Größe und Struktur.

- tige Möglichkeit, Pitches und Prototypen für die nächsten Projekte an den Start zu bringen
- weniger crunchlastig
- ermöglicht gute Work-Life-Balance
- gut aufgestellt, um auch plötzliche Projektskalierungen oder Change-Requests von außen abfedern zu können

Schwächen

- wesentlich mehr Meetings als bei einer Rock'n'Roll-Band
- längere Kommunikationswege und weniger spontane Entscheidungen
- benötigt aufwändigere Projektplanung und konsequentes Projekt-Tracking
- Mitarbeiter sitzen teilweise auf mehreren Projekten, was zu mangelnder Fokussierung und im schlimmsten Fall zu einer unscharfen Produkt-Vision führt
- Nicht jeder Mitarbeiter ist in alles involviert.
- Es entstehen Grüppchenbildung und Team-Dynamiken.
- Wenn schwelende Konflikte nicht sofort gelöst werden, entwickeln sie sich schnell zu Flächenbränden.
- erste potenzielle Grabenbildung zwischen Art, Design, Code und Management
- eine eigene HR-Position ist ab dieser Größe ein absolutes Muss
- bei Nichtauslastung des Studios oftmals Schwankungen von +/-10 Mitarbeitern en bloc und Auflösung ganzer Teamteile

Wenn ein Studio den Rock'n'Roll-Jahren »entwächst« und die Mitarbeiterzahl mit einem Mal bei jenseits der 20 liegt, dann heißt es Abschied nehmen von vielen lieben Gewohnheiten. Die alten Büroräume werden irgendwann zu eng und beim Umzug steht man unversehens vor Entscheidungen wie der Frage, ob Coder und Artists zukünftig in getrennten Räumen sitzen sollten. Plötzlich entsteht ein Abteilungsdenken – statt »Wir sind ein Team« heißt es nun »Wir sind die Game Designer«.

Und dort, wo früher noch vieles auf Zuruf und dem kleinen Dienstweg gelöst werden konnte, müssen heute Meetings mit vielen Beteiligten und einer Agenda einberufen werden.

Die größte Herausforderung, vor die sich die Studioleitung gestellt sieht, ist deshalb die Pflege und das Erhalten einer positiven Firmenkultur und eines Team-Gefühls. In einer kleinen Rock'n'Roll-Band fühlt sich noch jeder Einzelne wertgeschätzt, und seine Rolle und seine Aufgaben ergeben sich fast automatisch von allein. In einem Unterhaltungsspielstudios ist es dagegen wichtig, im Vorfeld festzulegen, wer welchen Part übernimmt, damit nicht alle wild durcheinanderspielen.

Für einen Developer, der mehr als 20 Mitarbeiter beschäftigt, aber nicht klar die Rollen im Team definiert hat, sind die Probleme vorprogrammiert. Wenn man als Publisher bei einer Team Due Diligence die fünf bis sechs Leads eines solchen Studios unabhängig voneinander zu den Rollen- und Aufgabenverteilungen innerhalb des Unternehmens befragt und dabei fünf bis sechs unterschiedliche Antworten erhält, dann kann man die Gespräche an dieser Stelle eigentlich schon gestrost beenden.

Viele Entwickler glauben, es genüge, irgendwo ein Organigramm auf einen Zettel zu kritzeln – der Rest ergibt sich dann schon irgendwie von allein. Eine genaue Stellenbeschreibung und die Definition der einzelnen Rollen beinhaltet aber wesentlich mehr als nur eine Skizze darüber, wer grundsätzlich an wen berichtet. Die entscheidenden Fragen, die es zu beantworten gilt, lauten:

- Wer hat welche Aufgaben, Ziele, Pflichten und Verantwortlichkeiten?
- Wer hat welche Entscheidungsbefugnisse? Was entscheidet der Projektleiter, was der Game Designer, was die Leads/Seniors?
- Mit welchen Prozessen und Entwicklungsmethoden arbeitet das Team?
- Wie und wie oft stimmen sich die jeweiligen Leads miteinander ab?
- Wer übernimmt welche Funktionen bei der Projektsteuerung, wer welche beim Team-Management?
- Wer kümmert sich um welche Stakeholder?
- Wer berichtet wann wie an wen?
- Wie sind die Schnittstellen zwischen den Rollen definiert?
- Wer kümmert sich um die Dokumentation von getroffenen Entscheidungen und Ergebnissen?
- Wer moderiert welche Meetings mit welcher Agenda-Regeln?
- Wie oft finden wann welche Meetings mit welchem Zweck statt?
- Wie werden Konflikte im Team gelöst?

Die Philharmonie

Nur wenige Entwickler schaffen den Sprung von einem mittelgroßen Unternehmen hin zu einem Studio mit einer Belegschaft im dreistelligen Bereich – oder wollen diesen Schritt überhaupt vollziehen. Auch wird man ein Studio dieser Größe nur noch selten als unabhängigen

Entwickler auf dem freien Markt antreffen. Unternehmen wie Crytek oder Valve bilden hier inzwischen eher eine Ausnahme denn die Regel. Die meisten Teams dieser Größenordnung wurden entweder von einem der führenden Publisher gekauft (Blizzard, BioWare, DICE), direkt als Teil eines solchen gegründet (Ubisoft Montreal, EA Sports, Tencent Boston) oder sind in den letzten Jahren von der Bildfläche verschwunden (Ensemble Studios, IronLore).

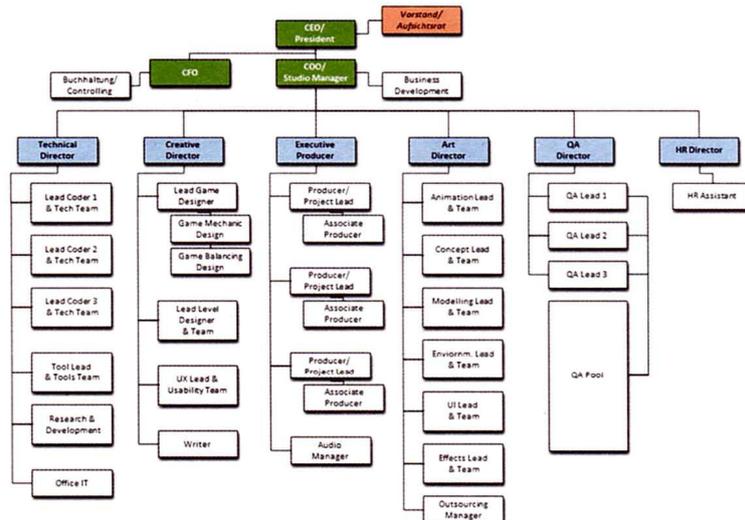
Stärken

- Spiele einer gewissen Größe oder Art können nur noch mit dieser Studio-Infrastruktur geschaffen und betrieben werden (AAA).
- meist gute Mitarbeiter-rundum-Versorgung mit vielen Annehmlichkeiten (Lab Days, Fitness-Möglichkeiten, Bonus-Programme, Kantine, Kinderbetreuung, betriebliche Altersvorsorge, Firmenausflüge etc.)
- gute Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter
- einfache Wechselmöglichkeiten innerhalb des Studios in andere Teams und auf andere Projekte
- Mitarbeiter, die in einem solchen Unternehmen einige Jahre erfolgreich gearbeitet haben, sind auf dem freien Markt sehr begehrt und müssen sich wenig Sorgen um ihre berufliche Zukunft machen.
- Mehr Sicherheit: Studios in dieser Größe sind in der Regel gut aufgestellt für kommende Projekte und Herausforderungen (Multiplattform, neue Konsolen-Generationen etc.).

Schwächen

- viel Overhead (aka Wasserkopf)
- keine direkte Verbindung mehr zwischen Mitarbeitern und Management, dadurch Gefahr einer »Wir hier unten und die da oben«-Mentalität
- Dies führt häufig zu wilder Flurfunk-Gerüchteküche und abstrusen Verschwörungstheorien.
- Man kennt sich nicht mehr untereinander.
- keine große, ganzheitliche Firmenkultur mehr, sondern viele Sub-Kulturen
- viele Ineffizienzen und unnötige, viel zu lange Meetings
- Gefahr von zu vielen Prozessen – oder von zu wenigen (je nachdem wie schnell das Studio gewachsen ist)
- Viel Politik: Häufig geht es mehr um Egos, Titel und persönliche Befindlichkeiten als um Spieleentwicklung.
- mehr Kommunikation durch E-Mails statt durch persönliche Gespräche
- viele potenzielle Flaschenhälse
- Die Kreativität einzelner Mitarbeiter bleibt unter Umständen auf der Strecke bzw. kann nicht mehr entsprechend kanalisiert, gefördert und genutzt werden.
- Fehler im Management können von der Produktion im schlimmsten Fall nicht mehr ausgeglichen werden.

In einem Dev-Team mit mehreren hundert Mitarbeitern kommen im Schnitt nur noch sieben



Philharmonie-Modell 1: In dem hier abgebildeten Studio-Modell gibt es keine klassischen Teams mehr, sondern **Abteilungen**, die projektübergreifend an den Spielen arbeiten.

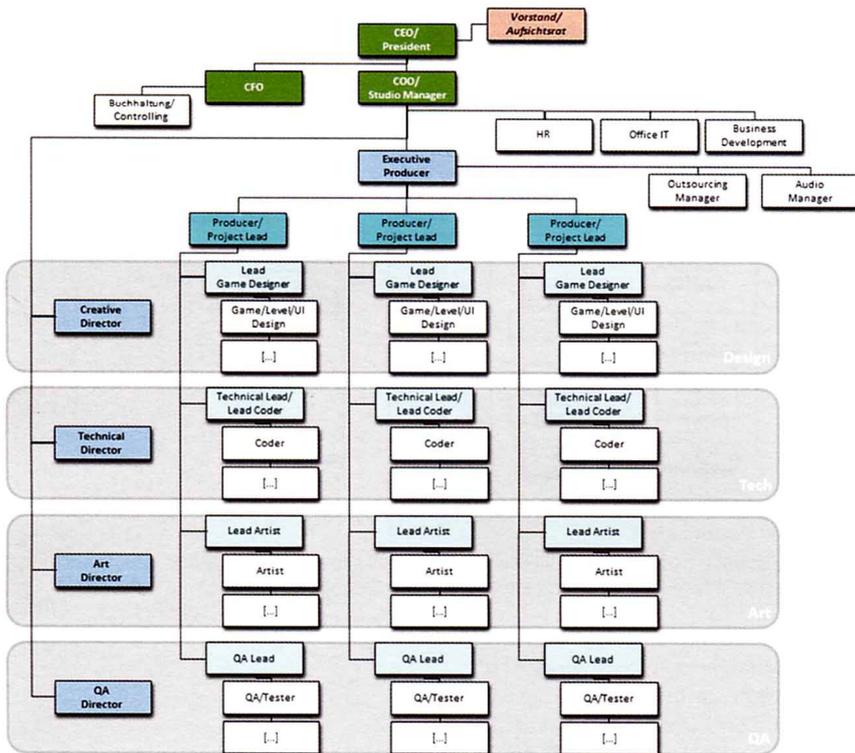
produktive Mitarbeiter auf je einen Manager, der sich rein auf organisatorische Aufgaben konzentriert. Oder wie es John Chowanec, der Development Director von 2K Games, formuliert: »Für jede Verdoppelung der Entwicklerteamgröße muss die Anzahl der Mitarbeiter im Management vervierfacht werden.«

Die Organigramm-Beispiele zeigen, dass dies in der Praxis bedeutet, dass über einem produktiven Mitarbeiter mindestens zwei (oft sogar drei oder mehr) Management-Layer stehen. In einem solchen Konstrukt besteht eine der Hauptherausforderungen darin, den Informationsfluss innerhalb des Unternehmens aufrechtzuerhalten. Entscheidungen müssen schnell, transparent, verständlich und vor allem einheitlich von oben nach unten kommuniziert werden, ansonsten entwickeln sich aus den banalsten Missverständnissen die wildesten Fehlinterpretationen und Gerüchte, die ein Unternehmen im schlimmsten Falle vollständig lähmen können.

Viele Manager vergessen außerdem, dass Mitarbeiter – insbesondere Spieleentwickler – langfristig nicht allein durch extrinsische Aspekte wie Titel, Gehalt oder Incentivierungen wie Firmenausflüge oder freie Getränke motiviert werden können (»Aber wir haben doch Brötchen!«). Wenn der innere Antrieb fehlt, ist alles andere nur Makulatur und wird dauerhaft nur unzufriedene, ewig nörgelnde Teammitglieder produzieren.

Die wichtigsten Faktoren für eine nachhaltige intrinsische Motivation eines Mitarbeiters sind:

- Wertschätzung und Lob für die eigene Arbeit
- klare, erreichbare Ziele
- ein Arbeitsumfeld, in dem ein respektvoller Umgang miteinander gepflegt wird
- fordernde (aber nicht überfordernde) Aufgaben
- Ownership für die eigenen Tasks
- das Gefühl, an etwas zu arbeiten, das einen Wert und eine Bedeutung im Gesamtkontext der Produktion hat
- eine Führung, die vorlebt, was sie vorgibt
- und am Ende des Tages: Erfolg (der sich in gu-



Philharmonie-Modell 2: In einer **Matrix-Struktur** bleibt auch in großen Studios der Teamgedanke erhalten, während die Directors teamübergreifend für die fachliche Ausbildung der Mitarbeiter zuständig sind.

ten Verkaufszahlen, positiven Kritikerwertungen, zufriedenen Kunden, gewonnenen Awards und Ähnlichem widerspiegelt)

Sechs ultimative Tipps zum Schluss

Wie bereits eingangs erwähnt, gibt es keinen heiligen Gral in puncto Teamgröße und -strukturen. Die Auflistung der jeweiligen Stärken und Schwächen der unterschiedlichen Modelle macht deutlich, dass jedes seine eigenen besonderen Herausforderungen mit sich bringt. Nichtsdestotrotz gibt es meiner Ansicht nach einige universelle Wahrheiten, die sich zumindest für mich im Laufe der Jahre herauskristallisiert haben und die sich auf jedes Team der Welt anwenden lassen. Hier sind meine persönlichen »Six Magic Bullets« zum Thema Teamführung und Studiostruktur:

1 Die ersten sechs Mitarbeiter sind die entscheidenden!

Nolan Bushnell, der Firmengründer von Atari und Erfinder von »Pong«, hat vor einigen Wochen auf Facebook ein, wie ich finde, bemerkenswertes Statement gepostet: »The first six employees are the most important to get right. They are the seed crystal that will be replicated good and bad.« Mit anderen Worten: Die ersten sechs Angestellten in einem Unternehmen stellen die Weichen für die gesamte Zukunft des Teams. Es sind ihre Ansichten und Arbeitsweisen, die über den kompletten restlichen Aufbau und Ausbau des Studios entscheiden, von der kleinen Garagen-Klitsche bis zum weltweit führenden Unterhaltungsimperium. Die Qualität aller weiteren Mitarbeiter, die eingestellt wer-

den, orientiert sich an den Philosophien und dem Mind-Set dieses Gründungsteams.

2 Stelle nur einen Mitarbeiter ein, von dem du hundertprozentig überzeugt bist und der das Team wirklich weiterbringt!

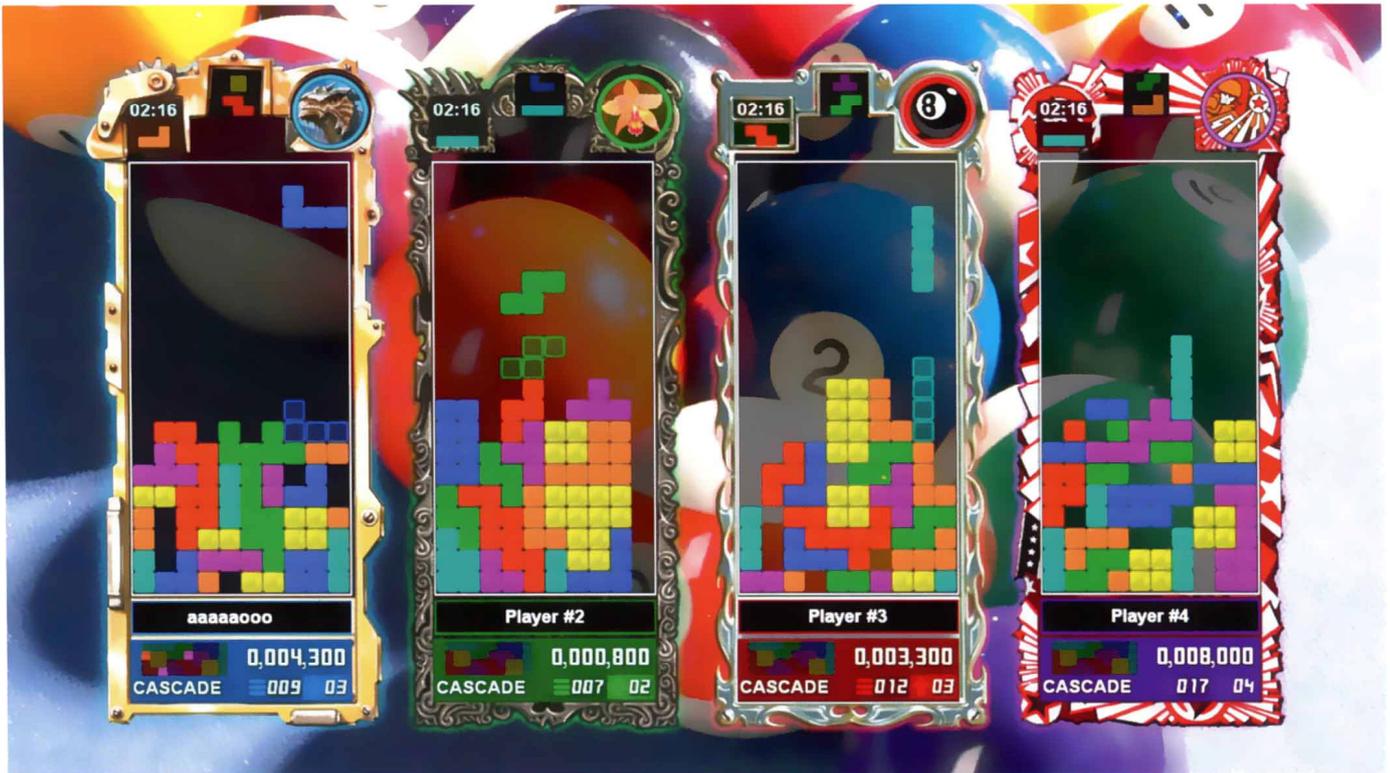
Die meisten von uns kennen wahrscheinlich die Situation: Man hat sich mit einem unterbesetzten Team in die Produktion gestürzt, nur um einen Deal zu bekommen. Nun rückt die Deadline unaufhaltsam näher und man führt Job-Interview auf Job-Interview, um endlich den einen Traumkandidaten zu finden, den man noch so dringend benötigt. Weil sich dieser aber einfach nicht auftreiben lassen will, stellt man am Ende doch eine zweite oder gar dritte Wahl ein, in der Hoffnung, der- oder diejenige werde sich schon noch irgendwie in die richtige Richtung biegen lassen. Tatsache ist leider, dass das nicht passieren wird. Das Mitarbeiter-Handbuch von Valve bringt es perfekt auf den Punkt: »Hiring well is the most important thing in the universe. Nothing else comes close. [...] We should hire people more capable than ourselves, not less.«

3 Zögere keine Sekunde, einen Stinkstiefel zu entfernen, auch wenn er noch so wertvoll für das Projekt erscheint!

Ich habe schon häufig Teams erlebt, in denen es hieß, »XY« sei ein absolut unerträglicher Zeitgenosse, mit dem niemand zusammenarbeiten kann – aber er ist für das Projekt leider unverzichtbar. Teilweise habe ich gesehen, dass um einzelne Mitarbeiter herum ganze Parallelstrukturen aufgebaut wurden oder exzellente Leute nicht eingestellt werden konnten, weil besagter Guru nicht mit ihnen klargekommen wäre. Hierzu kann ich nur Jeremy Gaffner, Executive Producer bei Carbine Studios, aus tiefstem Herzen beipflichten: »Rarely waste an opportunity to fire a brilliant jackass«. Egal ob empathisch verkrüppelter Coding-Gott oder arrogant-launische Game-Design-Diva: Niemand ist unersetzlich! Und am allerwenigsten Mitarbeiter, die andere Teammitglieder respektlos behandeln und für sich einen Sonderstatus einfordern. Allein der Benefit einer schlagartig steigenden Motivation innerhalb der Gruppe bei Entfernen eines solchen faulen Apfels wiegt die Qualitäten jedes noch so vermeintlichen Genies bei weitem auf.

4 Gegensätze stoßen sich auf Dauer ab!

Was zunächst wie ein Tipp aus einem Beziehungsratgeber klingt, lässt sich eins zu eins auch auf Teams übertragen. Oftmals legt eine Studioleitung Wert auf eine möglichst heterogene Mitarbeiterzusammensetzung. Dies erscheint auf den ersten Blick logisch und funktioniert zu Beginn meist auch wunderbar: Unterschiedliche Charaktere und Denkweisen können sich gegenseitig befruchten, und durch kontroverse Diskussionen entsteht eine hohe Dynamik. Je größer allerdings das Team wird und je länger es zusammenarbeitet, desto schwieriger wird es, gemeinsam auf ein Ziel hinzusteuern,



Die **magische 7**: Tetris basiert auf dem Prinzip der millerschen Zahl, nach dem das menschliche Gehirn gleichzeitig nur sieben Informationseinheiten (Chunks) verarbeiten kann.

wenn alle in eine andere Richtung rennen. Wie bei der richtigen Partnerwahl gilt deshalb auch bei der Teamzusammenstellung: Sobald der Reiz des Neuen verfliegen ist, folgt die große Ernüchterung. Und dauerhafte Bindungen definieren sich eben nicht über die Gegensätze – sondern über die Gemeinsamkeiten.

5 Auf sieben Mitarbeiter kommt ein Lead!

In den 50er-Jahren stellte der amerikanische Psychologe George A. Miller fest, dass das menschliche Kurzzeitgedächtnis gleichzeitig nur sieben Informationseinheiten speichern kann (plus/minus zwei). Selbst Spiele wie etwa Tetris (es gibt sieben verschiedene Blöcke) greifen dieses System der sogenannten »millerschen Zahl« auf. Dies bedeutet, dass eine Gruppe für ein einzelnes Mitglied nur dann überschaubar bleibt, wenn sie außer ihm aus maximal sieben weiteren Personen besteht. Schon in der antiken römischen Armee bestand die kleinste Einheit aus acht Soldaten – so wie es heute bei einem Squad der US Army der Fall ist. Und auch bei Scrum wird 7 plus/minus 2 als ideale Größe für ein Team angegeben. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, ein Team so zu strukturieren, dass immer je ein Lead auf maximal sieben Mitarbeiter kommt. Dabei muss der Lead nicht unbedingt nur rein administrative Aufgaben übernehmen, hierzu zählen auch Tech-Leads, Lead- oder Senior-Artists usw. die selbst durchaus noch produktiv tätig sein können.

6 Kein Team hält für die Ewigkeit

Zum Abschluss noch eine Erkenntnis, die gerade für junge Teams schmerzhaft klingen mag, der man sich aber dennoch stets bewusst

sein sollte: Mitarbeiter kommen – und Mitarbeiter gehen auch wieder. Wir arbeiten in einer Branche, die davon lebt, dass kreative Menschen gemeinsam einen Funken entzünden und daraus im Idealfall eine gewisse Form von Magie erschaffen. Dieser Prozess lässt sich aber nicht für jedes neue Spiel beliebig nach Schema F wiederholen. Eine Team-Konstellation, die für die Kreation eines wundervollen Gesamtkunstwerks genau die richtige Erfolgsformel gewesen sein mag, kann schon beim nächsten Titel in derselben Besetzung plötzlich nur noch ein uninspiriertes »Etwas« zustande bekommen. In der Filmindustrie arbeiten auch nicht die immer gleichen Leute miteinander und drehen in derselben Besetzung Streifen auf Streifen. Oder, um den Bogen zurück zur Fußball-Allegorie zu Beginn dieses Artikels zu schlagen: In jeder Saison muss man als Trainer Abgänge kompensieren und seine Mannschaft immer wieder mit neuen, hungrigen Spielern auffrischen. Hier die richtige Balance zu finden und diese besondere Dynamik langfristig erfolgreich zu managen, ist wahrscheinlich die größte aller Herausforderungen für jeden Studioleiter – und für sich allein gestellt schon ein Thema, über das sich leicht ein eigener Artikel schreiben ließe.

Ralf Adam