

Bachelorarbeit
im Bachelorstudiengang
Game-Produktion und Management
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

Game Dev Walkthrough aus Sicht des Producing

Ein Handbuch für Studierende und angehende Spieleentwickler

Erstkorrektor/-in: Prof. Michael Hebel

Zweitkorrektor/-in: Prof Guido Kühn

Verfasser/-in: Kylie Vanessa Plath (Matrikel-Nr.: 273696)

Thema erhalten: 30.06.2023

Arbeit abgegeben: 31.12.2023

LOSE BEILAGEN

Transkriptionen von Experteninterviews

Unveröffentlichtes Informationsmaterial von Ralf Adam

Abstract

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es festzustellen, ob eine feste Definition sowie Tätigkeiten für die Rolle des Producers in der Pre-Produktion existiert. Dazu wird folgende Forschungsfrage gestellt: Wie werden die Rollen und Verantwortlichkeiten verschiedener Producer in der Spieleentwicklung, explizit der Pre-Produktion, definiert und kommuniziert?

Um der Forschungsfrage gerecht zu werden, wurden ein Experteninterview und eine kontinuierliche Literaturrecherche durchgeführt. Das Experteninterview offenbarte eine abweichende Definition der Producer sowie ihrer Tätigkeiten im Vergleich zu den in der Literatur festgelegten Definitionen. Selbst innerhalb der Literatur traten Unstimmigkeiten und Widersprüche zutage. Aufgrund der naturgemäßen Beschaffenheit der Pre-Produktion als einen Findungsprozess existieren keine vordefinierten Prozesse, die von Führungskräften angewendet werden können. Doch es wurden Ansätze und Empfehlungen zur Bewältigung dieser Phase gefunden, auch wenn keine explizite Rollendefinition erreicht werden konnte.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	II
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Hintergrund und Kontext	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	1
1.3 Forschungsfrage	2
1.4 Methodik	2
1.5 Struktur der Arbeit	3
1.6 Übersicht verwendeter Hilfsmittel.....	3
2 Literaturarbeit zu Vorproduktion	5
2.1 Bedeutung und Ziele der Pre-Produktion.....	5
2.1.1 Ziele der Pre-Produktion	5
2.1.3. Ablauf der Pre-Produktion	7
3 Literaturarbeit zu Producer-Rollen	11
3.1 Definitionen und Unterscheidung der Producer-Rollen	11
3.1.1 Producer	11
3.1.2 Associate Producer	13
3.1.3 Lead.....	14
3.1.4 spezifische Rollen	14
3.2 Verantwortlichkeiten in der Pre-Produktion	17
3.2.1 Aufgaben des Producers in der Pre-Produktion	17
3.2.2 Rolle des Associate Producers in der Pre-Produktion.....	18
3.2.3 Funktion des Leads in der Pre-Produktion	19
3.2.4 spezifische Rollen	20
3.3 Hierarchie und Zusammenarbeit in der Spieleentwicklung	23
4 Vorgehen Experteninterview	25
4.1 Das Experteninterview	25
4.2 Auswahl der Experten	26
Ralf Adam	26
Frank Fay.....	27

5 Darstellung der Ergebnisse	29
5.1 Producer	29
5.1.1 Developer Producer	30
5.1.2 Publisher Producer	32
5.2 Associate Producer	33
5.3 Lead	34
5.4 Spezielle Rollen	34
5.5 Kommunikation, Hierarchie und Zusammenarbeit	35
5.6 Ideales Management	36
6 Schlussbetrachtung und Ausblick	39
Anhang	41
Anhang 1: Herleitung - High Level Concept.....	41
Anhang 2: Interviewleitfaden.....	44
Anhang 3: Transkriptionsregeln	46
Anhang 4: Kodierleitfaden.....	47
Literaturverzeichnis.....	Error! Bookmark not defined.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Pitch & Pre-Produktion Phase (Quelle: Adam, 2023).....7
Abbildung 2: Hierarchische Struktur eines Entwicklungsprojekts.....23

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verwendete Hilfsmittel	3
Tabelle 2: Berufliche Erfahrungen von Adam in der Game Branche	27
Tabelle 3: Auszug aus Frays Portfolio	28

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
GDD	Game Design Dokument
TDD	Technical Design Dokument
PBS	Produkt Breakdown Structure
WBS	Work Breakdown Structure
QA	Quality Assurance
PP	Third-Party-Produktentwicklungsmanagements
HR	Human Resources

1 Einleitung

Die Spieleindustrie erlebt einen kontinuierlichen Wandel, geprägt von technologischen Fortschritten, kreativen Innovationen und steigenden Erwartungen der Spieler. In diesem dynamischen Umfeld spielt die Pre-Produktionsphase eine entscheidende Rolle im Entwicklungsprozess von Videospielen. Diese Bachelor-Arbeit widmet sich der Analyse und Definition der verschiedenen Producer-Rollen in der Pre-Produktionsphase sowie den Abhängigkeiten zwischen ihnen.

1.1 Hintergrund und Kontext

Die Pre-Produktionsphase markiert den Anfang des Entwicklungszyklus eines Videospieles und legt den Grundstein für den Erfolg des gesamten Projekts. Die sorgfältige Planung, Ressourcenallokation und Festlegung von Entwicklungszielen in dieser Phase beeinflussen maßgeblich den Verlauf der gesamten Spieleentwicklung (Games and XR Central Germany, 2019).

Ohne die ausgearbeiteten Konzepte und Recherche aus der Pre-Produktionsphase ist es in der darauffolgenden Produktionsphase nicht möglich zu arbeiten, da Informationen fehlen und der Aufbau sowie die Kommunikation zwischen verschiedenen Bereichen, bspw. Art und Programmierung nicht hinreichend geplant ist.

Die Wichtigkeit der Pre-Produktionsphase unterstreicht Ralf Adam über ein auf YouTube veröffentlichtes Video auf dem Kanal: *Games und XR Central Germany* mit dem folgenden Zitat: „Ihr könnt niemals genug Zeit in der Pre-Produktion verbringen. Ihr könnt nur zu wenig Zeit in der Pre-Produktion verbringen.“ (Games and XR Central Germany, 2019)

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das vorrangige Ziel dieser Untersuchung besteht darin, die spezifischen Aufgaben und Verantwortlichkeiten der unterschiedlichen Producer-Rollen während der Pre-Produktionsphase zu analysieren und ihre Auswirkungen auf den weiteren Verlauf der Spieleentwicklung zu ergründen. Aufgrund von divergierenden Informationen in der Literatur sowie mündlichen Überlieferungen, die in der Industrie zu Verwirrung führen, trägt die Beantwortung der Forschungsfrage dazu bei, Unklarheiten zu beseitigen und einen Beitrag für die wissenschaftliche Erkenntnis zu leisten.

1.3 Forschungsfrage

Die zentrale Forschungsfrage lautet: Wie werden die Rollen und Verantwortlichkeiten verschiedener Producer in der Spieleentwicklung, explizit der Pre-Produktion, definiert und kommuniziert?

Unter dieser Forschungsfrage werden folgende Aspekte vertieft und durch weitere Subforschungsfragen behandelt. Diese lauten: Welche Abhängigkeiten lassen sich zwischen diesen Rollen identifizieren? Inwiefern existiert ein ideales Management und eine optimale Einteilung dieser Producer-Rollen, um effektive Arbeitsabläufe und eine erfolgreiche Spieleentwicklung, explizit in der Pre-Produktion, zu gewährleisten?

1.4 Methodik

Die vorliegende Bachelor-Arbeit verwendet eine Kombination aus Literatuarbeit und Experteninterviews, um das Forschungsziel zu erreichen. Diese Methodik wurde gewählt, um ein umfassendes Verständnis des untersuchten Themas zu gewährleisten und verschiedene Perspektiven zu integrieren.

Literatuarbeit: Die Literatuarbeit bildet das Grundgerüst dieser Forschung. Sie umfasst eine systematische Recherche und Analyse relevanter wissenschaftlicher Arbeiten, Bücher, Zeitschriftenartikel und anderer schriftlicher Quellen. Diese Methode ermöglicht eine gründliche Auseinandersetzung mit bestehendem Wissen und aktuellen Erkenntnissen auf dem Gebiet der Studie. Die selektive Analyse der Literatur dient dazu, eine theoretische Basis für die Forschung zu schaffen und vorhandene Lücken im Wissen zu identifizieren (Solis, 2023).

Experteninterviews: Um ein tiefergehendes Verständnis und Insiderperspektiven zu gewinnen, werden Experteninterviews durchgeführt (Kaiser, 2021). Die Auswahl der Experten erfolgte aufgrund ihrer einschlägigen Erfahrung und Expertise im untersuchten Bereich. Die Interviewfragen wurden im Voraus entwickelt und basieren auf den Ergebnissen der Literaturrecherche. Die Interviews werden strukturiert durchgeführt, um Vergleichbarkeit und Reliabilität der Daten zu gewährleisten. Die Durchführung der Experteninterviews erfolgt unter Berücksichtigung ethischer Grundsätze, einschließlich informierter Zustimmung und Anonymität der Teilnehmer. Die gesammelten Daten werden systematisch analysiert, um Schlussfolgerungen zu ziehen und die Forschungsfragen zu beantworten.

Triangulation: Um die Validität und Zuverlässigkeit der Forschung zu stärken, wird eine Triangulation der Datenquellen angewendet. Die Kombination von Literatuarbeit und Experteninterviews ermöglicht es, die Stärken der jeweiligen Methoden zu nutzen und potenzielle

Schwächen auszugleichen. Dieser integrative Ansatz trägt dazu bei, umfassende und aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen.

Die methodische Vorgehensweise wurde sorgfältig ausgewählt, um eine umfassende und fundierte Analyse des Forschungsgebiets zu ermöglichen. Durch die Integration von Literaturarbeit und Experteninterviews wird angestrebt, einen Beitrag zur bestehenden Forschungsliteratur zu leisten und neue Erkenntnisse zu generieren oder zusammenzuführen.

1.5 Struktur der Arbeit

Die folgende Arbeit ist in fünf (5) Kapitel gegliedert. Im zweiten Kapitel werden die verschiedenen Producer-Rollen in der Pre-Produktionsphase definiert und ihre spezifischen Aufgaben analysiert. Das dritte Kapitel beleuchtet die Hierarchie und Abhängigkeiten zwischen den Producing-Teams während dieser entscheidenden Phase. Im vierten Kapitel werden die Erkenntnisse aus dem Experteninterview präsentiert, gefolgt von einer abschließenden Schlussfolgerung im fünften Kapitel.

Diese Struktur ermöglicht eine umfassende Untersuchung der Rolle des Producing in der Pre-Produktionsphase und trägt dazu bei, das Verständnis dieser entscheidenden Entwicklungsphase in der Spieleindustrie zu vertiefen.

In der wissenschaftlichen Arbeit wird das generische Maskulinum als sprachliches Mittel verwendet, um die Lesbarkeit und Einfachheit des Textes zu fördern. Es dient lediglich der Vereinfachung und bezieht sich gleichermaßen auf alle Geschlechter und Personengruppen. Die Verwendung dieser Formulierung schließt explizit alle Menschen unabhängig von Geschlecht, Identität oder Hintergrund ein.

1.6 Übersicht verwendeter Hilfsmittel

IT-/KI-gestützte Schreibwerkzeuge

Tabelle 1: Verwendete Hilfsmittel

Produktname	Bezugsquelle	Umfang der Nutzung
MaxQDA 24	https://www.maxqda.com/de	Zur Erleichterung der Transkription, wurde zunächst das Interview von Ralf Adam mithilfe dieser Software transkribiert und danach persönlich korrigiert.
ChatGPT 3.5	www.chat.openai.com	Diese Software diente zur Hilfe beim Verfassen wissenschaftlicher Sätze. Hierbei wurden selbstformulierte Stichpunkte als Prompt verwendet um danach erleichtert die finalen Sätze zu verfassen. Es wird versichert, dass keine von ChatGPT erhobenen Quellen verwendet wurden.

Microsoft Word - <https://www.microsoft.com/de-de/microsoft-365/microsoft-office>
Transkription

Zur Erleichterung der Transkription, wurden zunächst die Interviews von Ralf Adam und Frank Fay mithilfe dieser Software transkribiert und danach persönlich korrigiert.

2 Literaturarbeit zu Vorproduktion

Die Spieleindustrie unterscheidet drei (3) verschiedene Prozessschritte in der Videospieleentwicklung:

- Vorproduktion
- Produktion
- Nachproduktion (Stefyn, 2022)

In der Phase der Vorproduktion, auch Pre-Produktion genannt, erfolgen die planerischen Maßnahmen zur operativen Umsetzung des Spiels. Hierbei werden Konzeptionen, Dokumentationen und Projektplanungen erstellt, deren nähere Erläuterungen in den nachfolgenden Abschnitten zu finden sind.

Die Produktionsphase umfasst die konkrete Realisierung der vorbereiteten Konzepte. Dies beinhaltet die Programmierung, die Erstellung von Grafiken sowie die Integration beider Elemente zu einem kohärenten Spiel, das dem Endnutzer präsentiert wird.

Die Nachproduktion, in der Industrie auch als Post-Production bekannt, bezeichnet den Zeitraum, in dem finale Anpassungen am Spiel vorgenommen, und Vorbereitungen für Marketing-Kampagnen getroffen werden. Diese Phase konzentriert sich auf die erfolgreiche Veröffentlichung des Spiels.

2.1 Bedeutung und Ziele der Pre-Produktion

2.1.1 Ziele der Pre-Produktion

Die Vorproduktion wird als entscheidende Phase in der Entwicklung eines Spiels herausgestellt. Unter Berufung auf eine Studie aus dem Jahr 1988, wie von Steve McConnell in seinem Buch "Software Project Survival Guide" zitiert, wird festgestellt, dass die Behebung von Fehlern in einem laufenden Projekt das fünfzig(50) bis zweihundert(200)-fache an Ressourcen in Bezug auf Zeit und Kosten erfordert (McConnell, 1998, S.185). In Anbetracht dessen ist eine detaillierte und sorgfältig durchdachte Vorproduktion empfehlenswert.

Das übergeordnete Ziel der Vorproduktion besteht darin, die Anforderungen und Ziele umfassend zu konkretisieren, die für die anschließende Produktionsphase des Spiels von Belang sind. Dies schließt die Ausarbeitung von Designspezifikationen, eine sorgfältige Planung und die Bestätigung des Unterhaltungswerts der Kernspielmechaniken durch die Erstellung von Prototypen und ersten spielbaren Versionen ein (siehe Beilage, S.2).

Ein zusätzlicher integraler Bestandteil der Vorproduktion ist die Identifikation und Minderung potenzieller Risiken und offener Fragestellungen. Diese Phase erfordert einen proaktiven Ansatz bei der Formulierung von Lösungen oder Minderungsmaßnahmen für diese Herausforderungen, bevor sie in die Produktionsphase übergeht (Stefyn, 2022).

Unter Berücksichtigung der einzigartigen Natur der Spieleindustrie, die sich durch die Entwicklung von interaktiver Unterhaltung abhebt, ist ein gewisser Vergleich mit der Filmindustrie angebracht, insbesondere während der Vorproduktion. In der Filmproduktion umfasst diese Phase das Finalisieren des Drehbuchs, das Erstellen von Storyboards, die Budgetplanung, die Einstellung von Schlüsselpersonal wie Hauptdarstellern, Regisseuren und Kameraleuten sowie die Suche nach Drehorten (Studiobinder, 2023). Analog dazu wird im Bereich der Spieleentwicklung das High-Level-Konzept etabliert, und grundlegende Dokumente wie das Game Design Dokument, die Art Bible und das Technische Design Dokument werden eingeleitet (Cohen, 2009, S. 73).

Abgeleitet aus verschiedenen Quellen wie Shell, Cohen und Bethke, umfasst die Vorproduktion in der Videospieleentwicklung eine umfassende Definition des Spiels, einschließlich seines Zwecks, der Zielgruppe, der Marktpositionierung und der Wettbewerbslandschaft. Zu den Schlüsselaktivitäten gehören die Entwicklung eines High-Level-Konzepts, der Beginn wesentlicher Dokumente wie des Design Bible, des Art Bible und des Tech Bible, sowie die Lieferung eines spielbaren Abschnittes des zu produzierenden Spiels in finaler Qualität, auch *Vertical Slice* genannt (Cohen, 2009, S.73; Schell, 2020, S.111f).

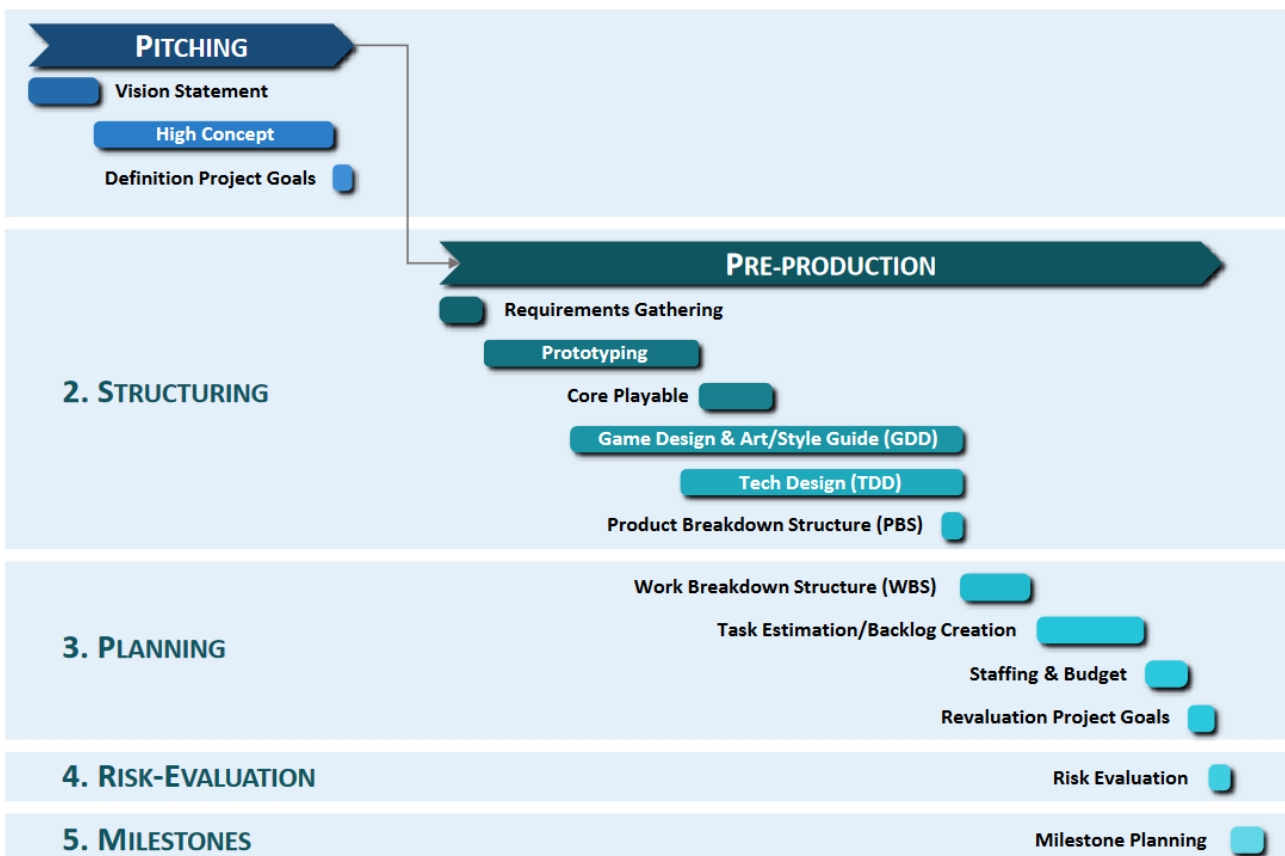
Ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Vorproduktion besteht in der Erstellung von Prototypen und *Core Playables*, die die Kernspielmechaniken abbilden. Dieser iterative Prozess dient dazu, die Funktionalität, die Benutzererfahrung, die Spielmechaniken und die künstlerische Ausrichtung zu validieren. Prototypen, die oft mit Papiervorlagen beginnen und zu programmierten Prototypen fortschreiten, sind entscheidend, um Ideen schnell zu testen und den Nachweis von Spielspaß zu erbringen (siehe Beilage, S.1). Durch die zu liefernden Dokumente und Prototypen ist eine sorgfältige Ressourcenplanung erforderlich. Diese kann in der Regel bis zu 20 % der gesamten Produktionszeit ausmachen (Stefyn, 2022). Das in dieser Phase involvierte Team, bestehend aus Produzenten, in der Industrie Producer genannt, Programmierern und Konzeptkünstlern, legt gemeinsam die Grundlagen für die nachfolgenden Entwicklungsstadien (Stefyn, 2022). Der Producer spielt eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung der geschäftlichen Aspekte, einschließlich Finanzen, Budgetierung, Projektplanung, Ressourcenplanung und Marketingstrategien (Irish, 2005, S.5-12).

Die während der Vorproduktion gesammelten Informationen bilden die Grundlage des Game Design Dokuments (GDD), einem lebendigen Dokument, das sich mit dem Fortschreiten des Projekts weiterentwickelt. Der GDD umfasst entscheidende Elemente wie die Spielidee oder das Konzept, das Genre, die Geschichte und die Charaktere, die Kernspielmechaniken, das Gameplay, das Level- und Weltendesign, die Kunst oder Skizzen und die Monetarisierungsstrategie (Schell, 2020, S.428). Die während der Vorproduktion erstellten Dokumente dienen als Organisationsmittel, verbessern die Effizienz und tragen zur Identifizierung potenzieller Risiken bei. Diese Dokumente, einschließlich des GDD, tragen zu einem strukturierten Arbeitsablauf bei und erleichtern ein effektives Risikomanagement.

Zusammenfassend steht die Vorproduktion als strategische Phase in der Videospieldentwicklung, die die Grundlage für nachfolgende Phasen legt, dabei eine umfassende Definition des Spiels sicherstellt und potenziellen Herausforderungen durch sorgfältige Planung und Prototypenentwicklung umgeht.

2.1.3. Ablauf der Pre-Produktion

Abbildung 1: Pitch & Pre-Produktion Phase (Quelle: Adam, 2023)



Zur Kategorisierung und Analyse der Producer-Rollen ist es erforderlich, zunächst den grundlegenden Ablauf der Pre-Produktion näher zu betrachten. Da dies jedoch nicht den Fokus dieser Arbeit darstellt, beschränkt sich die Analyse auf die von Ralf Adam erstellte

Darstellung der Pre-Produktion. Gleichzeitig werden weitere Literaturquellen herangezogen, um einen umfassenderen Ansatz zu untermauern. Nach der Darstellung von Ralf Adam (siehe Abbildung 1) besteht die Vorproduktion mit Pitching-Phase gemäß den führenden Quellen aus fünf grundlegenden Prozessschritten (Pitching, Structuring, Planning, Risk-Evaluation und Milestones). In dieser Darstellung ist die Pitching-Phase getrennt der Vorproduktion angelegt, wohingegen in anderen Quellen die Vorproduktion bereits mit dem Pitch beginnt (Chandler, 2014, S.4; Schmidt, 2022). Zusammenfassend ist anzunehmen, dass die Vorproduktion als auch das Pitching die Vorbereitung zur Produktion sowie der Erstellung von einem präsentierbaren Spielkonzept ist. Das *Pitching* bezeichnet die Präsentation einer Spielidee vor potenziellen Finanziers oder dem Entwicklungsteam (Master-Class, 2021). Sobald eine Idee vorliegt, wird im Team eine gemeinsame Vision formuliert und schriftlich festgehalten. Dadurch wird sichergestellt, dass sowohl der Producer als auch das gesamte Team ein einheitliches Verständnis der Spielidee besitzen. Ein *Vision Statement* ist eine knappe, oft stichpunktartige Aufzählung der Spielziele und gewünschten Spielerfahrungen, die sich ergeben sollen (MIT Game Lab, 2014). Auf Basis dessen wird ein konzeptioneller Überblick des Spiels in Form eines *High Level Concept* erstellt, das innerhalb von drei Seiten eine erste Zusammenfassung des Spielkonzepts liefert. Dabei werden essenzielle Fragen zur Motivation, Absicht, Spielerfahrung, bspw. „Was soll der Spieler erleben?“, und den Mehrwerten für die beteiligten Parteien beantwortet (vgl. Anhang 1: Herleitung - High Level Concept im S.41). Die beteiligten Parteien umfassen in der Regel Spieler, Publisher und Entwickler. Nach der Grundidee und der Abschrift folgt daraufhin der Bau der Prototypen. Durch mehrfaches Prototypisieren kann das Entwicklungsteam mit jeder Iteration die Zusammenarbeit von mehreren Mechaniken analysieren und anpassen. Allgemeingültig ist zu erkennen, dass die Spieleentwicklung in einem iterativen agilen Prozess stattfindet (Plöger, 2016). Dies kann beispielsweise nach der SCRUM-Methode erfolgen. Scrum ist eine von sechs(6) agilen Projektmanagementmethoden, die einen Zyklus vorsieht. Hierbei wird eine vorherige Festlegung der zu erwartenden Abgaben oder Ergebnisse in einem Backlog getroffen, einer Liste, die in einem zeitlichen Rhythmus von beispielsweise zwei(2) oder vier(4) Wochen abgearbeitet wird. Nach einem sogenannten Sprint wird eine Retrospektive durchgeführt, bei der der Erfolg des Prozesses evaluiert und Vorschläge zur Optimierung für die nächste Iteration erarbeitet werden. Dabei wird sichergestellt, dass während des Prozesses aufkommende Probleme direkt im nächsten Sprint angegangen werden können (Schwaber & Sutherland, 2017, S.5). In der Rückkehr zur Phase der Prototypen wird kurz zuvor eine Anforderungssammlung durchgeführt, die auch als Requirement Gathering bekannt ist, um die festgelegten Spielkonzepte zu erfassen (Bethke, 2003, S.82).

Dabei wird auch die zu Beginn festgelegte Game Vision berücksichtigt. Mit dieser Liste kann ein erster Schritt zur Klarstellung der Aufgaben und der Charakteristik des Spiels unternommen werden. Nach der Erstellung mehrerer Prototypen erfolgt die Weiterentwicklung des erfolgreichsten Prototyps zu einem sogenannten Core Playable (siehe Abbildung 1). Ein Core Playable repräsentiert einen spielbaren Abschnitt des zu entwickelnden Spiels, der idealerweise die Spielerfahrung realistisch simulieren soll. In einigen Quellen wird der Begriff "Core Playable" mit dem "Vertical Slice" gleichgesetzt, doch ist die Benutzung beider unterschiedlich. Während ein Core Playable das Gefühl und die Spielerfahrung trägt, wird der Vertical Slice für Marketingzwecke verwendet (Chapman, 2021). Der Vertical Slice stellt die spielbare Version des Spiels in der Pre-Produktion dar, bei der das Spiel in einem kleineren Umfang mit finalen Grafiken und Mechaniken entwickelt wird, um den Spielern das Erlebnis des fertigen Spiels zu vermitteln. Diese Abgabe ist von besonderer Bedeutung, um vor dem eigentlichen Produktionsprozess sicherzustellen, dass das Spiel Potenzial besitzt und auf dem Markt erfolgreich sein kann. Gleichzeitig unterstützt sie den Producer sowie die involvierten Entwickler dabei, die bevorstehenden Aufgaben besser einzuschätzen und zu strukturieren.

Zusätzlich wird in der späteren Phase die Erstellung der Designdokumente initiiert. Hierzu zählen das „Game Design Dokument“ (GDD), das die essenziellen Spielmechaniken und die Spielerfahrung detailliert beschreibt. Weiterhin gehören dazu der „Art/Style Guide“, auch „Art Bible“ genannt, die sämtlichen grafikrelevanten Elemente verzeichnet, sowie das „Technical Design Dokument“ (TDD), das analog zur Art Bible alle relevanten Informationen zur Programmierung und technischen Anforderungen bereitstellt. Hinsichtlich der Inhalte der genannten Dokumente wird in dieser Darstellung nicht vertieft eingegangen, da dies den Rahmen der vorliegenden Bachelor-Thesis sprengen würde und darüber hinaus nicht im direkten Fokus der Forschungsfrage liegt.

Wenn die ersten Entwürfe für die Design Dokumente sowie ein funktionsfähiger Core Playable vorliegt, fängt im letzten Drittel die Arbeit des Producers konkret an. Hierbei wird eine sogenannte Produkt Breakdown Structure (PBS) erstellt. Durch die Zusammenstellung der gewünschten Features und Inhalte im GDD kann nun, analog zu einem Baumdiagramm, eine visuelle Darstellung der Verbindungen zwischen ihnen erstellt werden (Malsam, 2022). Aufbauend auf die PBS kann daraufhin die Arbeitseinschätzung in Form einer Work Breakdown Structure (WBS) aufgestellt werden. Hier wird analog zum PBS aber dieses Mal die einzelnen Arbeitsschritte in einem Baumdiagramm dargestellt. Nachdem sämtliche Aufgaben, auch als Tasks bezeichnet, definiert sind, wird die Planung für die Produktion

eingeleitet. Dies umfasst Aspekte wie Rekrutierung, Budget, Risikomanagement und die Erstellung des Backlogs. Abschließend erfolgt die konkrete Ausarbeitung des Ablaufs in Form einer Meilensteinplanung (Chandler, 2014, S.66f). Obwohl diese Planung oft bereits in der Vorproduktionsphase erstellt wird, ist sie aufgrund der bestehenden Unsicherheiten äußerst flexibel gestaltet. Die Meilensteinplanung für die Produktion wird verbindlich für alle Beteiligten festgelegt und muss strikt eingehalten werden, da ab diesem Zeitpunkt das Veröffentlichungsdatum verbindlich festgelegt ist (Cohen, 2009, S.10f).

3 Literaturarbeit zu Producer-Rollen

3.1 Definitionen und Unterscheidung der Producer-Rollen

Eine Vielzahl der Termini in der Videospielebranche lässt sich der Filmindustrie entnehmen (siehe Beilage S.1). Bezeichnungen wie Director, Producer sowie Pre-Produktion und Post-Production wurden adaptiert, jedoch sind die damit verbundenen Verantwortlichkeiten nicht zwingend identisch. Dies führte zu einer Austauschbarkeit der Begriffe, wobei deren Definitionen von Unternehmen zu Unternehmen variieren (Schmidt, 2022).

Die nachfolgenden Definitionen sind eine Zusammenfassung, der aus der Literatur gezogenen Erkenntnisse und können von dem jetzigen Gebrauch abweichen, aufgrund bspw. dem Alter des Buches sowie dem schnellen Wandel der Industrie.

3.1.1 Producer

Laut Definition ist „ein Producer eine Person oder ein Unternehmen, das für die praktischen und finanziellen Vorkehrungen für einen Film, eine Fernsehsendung usw. verantwortlich ist“ (Cambridge Dictionary, o.J.).

In der Gamebranche trägt ein Producer die volle Verantwortung für das Projekt und dessen Ergebnisse und befindet sich an der Spitze der Hierarchie der Videospieleentwicklung. In der Regel berichtet er nur an den Executive Producer oder dem Vice President (Chandler, 2014, Paragraph 2.2). Er muss vor dem Verlag und der Öffentlichkeit Rechenschaft ablegen. Er ist nicht direkt im operativen Entwicklungsprozess involviert, sondern plant und entscheidet über Ressourcen, Zeit, Verträge und koordiniert mit Associate Producern (Bethke, 2003, S.50f; Chandler, 2014, Paragraph 2.2; Irish, 2005, S.35). Als Leiter stellt er sicher, dass das Spiel termingerecht, vollständig und entsprechend den Kundenwünschen geliefert wird (Irish, 2005, S.1). Indem er nicht die Inhalte vorgibt, sondern den gesamten Prozess steuert, spielt der Producer im täglichen Geschäft eine zweitrangige Rolle, im Gegensatz zu den Leads oder Associate Producern.

Für die Positionen des Producers gibt es keine einheitliche Anforderung bezüglich der Berufserfahrung. Beispielsweise beschreibt Chandler eine nötige Arbeitserfahrung von drei (3) bis fünf (5) Jahren (Chandler, 2014, Paragraph 2.2) während aktuelle Jobbeschreibungen von Activision zehn (10) Jahre (Activision, o.J.) oder Blizzard über fünf (5) Jahre (Blizzard Entertainment, o.J.) festlegen. Hierbei sollte auch die Unterscheidung von Senior Producer und Producer in Betracht gezogen werden. Aus Praktikabilitätsgründen kann in dieser Arbeit aber keine umfassende Übersicht über die Unterscheidung gegeben werden.

Eingehend mit der Erfahrung müssen Fertigkeiten gegeben sein. Da jedes Unternehmen sowie auch jedes Spiel individuell geordnet und aufgesetzt wird, ist es schwer für einen Producer feste Fertigkeiten zu erlernen. Je nach Unternehmen werden verschiedene Management-Tools wie das *Atlassian Network* oder *Trello* verwendet, deren Vorkenntnisse im Voraus nicht erforderlich ist. Nachfolgend sind einige feste Fertigkeiten, die auch die Hauptaufgaben des Producers sind, aufgelistet:

- Projektpläne erstellen (Irish, 2005, S.5)
- Vertragshandlungen abschließen und Kontakte zu ihnen pflegen (Irish, 2005, S.7)
- Managen von Ressourcen, Assets, Prozessen (Irish, 2005, S.9f)
- Einstellung und Erarbeiten von offenen Jobstellen für das Spiel (Irish, 2005, S.8f)
- Pitching (Irish, 2005, S.12)
- Allgemeines Verständnis von allen Bereichen, um die Projektpläne zu erstellen (Irish, 2005, S.9)

Zwar sind fachlichen Fähigkeiten wichtig, doch sind Soft Skills von größerer Bedeutung, da der zeitgenössische Producer nicht nur führt, sondern auch coacht (Irish, 2005, S.13). Er muss verstehen, wie seine Mitarbeiter arbeiten, sie motivieren und ihre Produktivität steigern. Er muss alles dafür tun, dass sein Team die nötigen Assets/das Spiel rechtzeitig und in bestmöglicher Qualität abgibt, da ist die Zufriedenheit und somit auch die Produktivität jedes Einzelnen im Vordergrund. Nachfolgend sind einige Softskills gelistet die unverzichtbar sind:

- Effektive Kommunikationsfähigkeit (Chandler, 2014, Paragraph 2.2)
- Durchdringendes Wissen über die Game Industrie (Chandler, 2014, Paragraph 2.2)
- Das Verlangen mit und für Andere zu arbeiten (Chandler, 2014, Paragraph 2.2)
- Überblick behalten und dem Team mitteilen (Irish, 2005, S.12)
- Verantwortung übernehmen (Irish, 2005, S.14)
- Vorausschauendes Handeln und Denken (Irish, 2005, S.4)

Neben diesen Soft Skills muss auch der Producer ein übermäßiges Interesse an der Industrie besitzen und deren neuen Technologien im Blick behalten, um etwaige neue Software oder Versionen frühzeitig in das Spiel einzubauen. Hierbei ist er auch zuständig für die Prozessoptimierung mit neuen Entwicklungswerkzeugen (Irish, 2005, S.10f). Dahingehend ist es zusätzlich unerlässlich, dass der Producer sich auch in seiner Freizeit mit Videospiele beschäftigt und somit auch die Wettbewerber zum eigenen Produkt einschätzen kann (Schmidt, 2022, Kap. 12).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass ein Producer maßgeblich den Prozess einer Videospieldentwicklung leitet und optimiert. Er ist derjenige, der die Rahmenbedingungen erstellt und Probleme beseitigt, um dem Team eine effektive und reibungslose Entwicklung zu ermöglichen. Hierbei sind Projektpläne als auch psychisches Wohlbefinden gleich gewichtet. Insgesamt ist die Rolle des Producers für den Erfolg eines Projekts entscheidend, indem er die Vision umsetzt, das Team leitet und Qualität sicherstellt.

3.1.2 Associate Producer

Ein Associate Producer, oder auch in manchen Fällen Assistant Producer genannt, arbeitet unter dem Producer und unterstützt ihn bei allen produktionsbezogenen Aufgaben. Wie das Wörter „Assistant“ und „Associate“ schon andeuten, dient diese Stelle dazu, den Producer zu entlasten und die nötigen Informationen ihm aus dem Tagesbetrieb mitzuteilen (Cambridge Dictionary, o.J.; Chandler, 2014, Paragraph 2.2). Innerhalb dieser Rolle gibt es, wie bei allen hier aufgearbeiteten Jobbezeichnungen, unterschiedliche Verantwortlichkeiten und Einsatzbereiche. Einerseits kann ein Associate Producer in der allgemeinen Leitung der Entwicklung involviert sein, wobei er keine spezifischen Inhalte betreut (Irish, 2005, S.35f), andererseits kann er komplette Bereiche wie beispielsweise Lokalisierung, Musik/Synchronisation oder Open Beta Tests übernehmen (Chandler, 2014, Paragraph 2.2). Im Allgemeinen lässt sich schlussfolgern, dass mit zunehmender Erfahrung die Eigenständigkeit des Associate Producers steigen und ihm größere Aufgabenbereiche zugeteilt werden können.

Für die Position wird eine Industrieerfahrung von circa drei Jahren verlangt (Chandler, 2014, Paragraph 2.2; Irish, 2005, S.35). Meist wurde davor in Lead-Positionen oder anderen Führungsstellen gearbeitet. Die nötigen Fertigkeiten unterscheiden sich nicht von denen eines Producers, da auch hier die Führung der Entwicklung im Vordergrund steht. Gleiches gilt auch für die nötigen Soft Skills. Tatsächlich sind die Associate Producer meist näher am Tagesbetrieb und somit auch den Mitarbeitern als der Producer, so dass ein höherer Fokus an Kommunikation und Empathie gegeben ist (Chandler, 2014, Paragraph 2.2). Sie sind auch diejenigen die die Projektpläne ausführen und das Team darüber informieren. Aufgrund dieser Nähe zur Entwicklung, ist eine vorherige Erfahrung in dem von ihm geleiteten Bereich von Vorteil um gegebenenfalls die Leiter der Bereiche, beispielsweise Art, Design oder Programmierung, mit konkreten Lösungen zu beraten. Hier muss darauf geachtet werden, dass sie keinen inhaltlichen Input zum Spiel liefern (Chandler, 2014, Paragraph 2.2).

3.1.3 Lead

In der Spieleentwicklung bezeichnet der Begriff "Lead" eine Führungsperson, die für die Leitung eines spezifischen Teams oder einer Abteilung verantwortlich ist. Leads spielen eine entscheidende Rolle bei der Koordination von Aufgaben, der Sicherstellung von Qualitätsstandards und der Kommunikation zwischen Teammitgliedern und höheren Hierarchieebenen. Ein Lead ist sowohl ein Fachexperte als auch ein Teamleiter, der die Verbindung zwischen den Teammitgliedern und den höheren Ebenen, wie dem Director oder dem Producer, darstellt (Chandler, 2014, Paragraph 2.4).

Es gibt für jede Abteilung einen Lead, beispielsweise den Lead Artist, Lead Designer, Lead QA Tester, Lead Engineer und viele mehr. Um ein Lead zu werden, muss man schon länger in seinem Bereich gearbeitet haben, im besten Falle schon länger in der gleichen Firma. Zusätzlich muss der Lead eine Fähigkeit zum Organisieren und zur Führung besitzen, da er zwar inhaltlichen Input liefert, doch primär mit der Ressourcenplanung und -allokation beschäftigt ist (Bethke, 2003, S.40). Da er aber dennoch die größte Erfahrung besitzt, geben manche Producer, je nach Planung, diesem Lead die anspruchsvollsten Aufgaben (Bethke, 2003, S.42).

Neben den Leads gibt es in größeren Firmen auch Assistant Leads, die dem Lead bei der Einhaltung von Standards und Überprüfungen sowie Planungen unterstützt (Bethke, 2003, S.42f).

3.1.4 spezifische Rollen

Executive Producer

An der Spitze der Hierarchie der Producer steht der Executive Producer (EP). Dieser Producer leitet mehrere Projekte und ist nicht in das Tagesgeschäft der Entwicklung involviert (Chandler, 2014, Paragraph 2.2). Dieser Producer hat normalerweise fünf (5) bis zehn (10) Jahre Produktionserfahrung und verfügt über starke Führungsqualitäten (Chandler, 2014, Paragraph 2.2; Irish, 2005, S.49f). Er repräsentiert die Vision der Marke gegenüber allen, intern und extern, so dass er jemand sein muss, der Vertrauen, Zuversicht und Kommunikation vermittelt (Irish, 2005, S.50).

Die Hauptaufgabe des Producers ist es, dafür zu sorgen, dass alle Projekte gepflegt und pünktlich zum Plan sind (Chandler, 2014, Paragraph 2.2). Weitere Aufgaben können sein, Mitarbeiterschulungsprogramme zu erstellen, Verträge auszuhandeln, bei Bedarf kreativen Input zu bieten, Dritt-Producer zu verwalten und vor allem zukünftige Projektideen hinsichtlich ihrer Rentabilität zu bewerten (Bethke, 2003, S.51; Chandler, 2014, Paragraph 2.2; Irish,

2005, S.50). Der EP ist im Wesentlichen der Geschäftsführer des Unternehmens, der dem Team den finanziellen Rahmen sowie die Kapazität zur Entwicklung des Spiels gibt. Er forscht auch nach neuen Technologien und anderen Mitteln, um das Team zu verbessern und zu unterstützen (Chandler, 2014, Paragraph 2.2).

Die Rolle des Entwicklungsleiters in einem sich ständig weiterentwickelnden Umfeld erfordert eine ausgeprägte Fähigkeit und Weitsicht bei der Bewertung von Produkten und Konzepten. Er muss auch bereit sein, Risiken einzugehen und zu managen sowie Misserfolge zu tolerieren (Irish, 2005, S.49). Der EP muss sich mit geschäftlichen und kreativen Elementen auskennen und gleichzeitig das große Ganze, die Branche als Ganzes, im Blick haben und in diejenigen investieren, die er für wertvoll hält (Irish, 2005, S.49).

Eine weitere Aufgabe, die in die Hände des EPs fällt, ist die Kommunikation mit Verlagen sowie externen Anbietern, Hardwareherstellern und anderen Lizenzgebern (Bethke, 2003, S.51).

Zufälligerweise kann der Executive Producer auch der Leiter des Studios sein. Der Studiochef ist derjenige, der die wichtigsten geschäftlichen Entscheidungen trifft und die Aufgabe des Pitchings und der Ausbildung der neuen Producer übernimmt. Diese Position ist meist dem Firmengründer oder dem qualifiziertesten Teamleiter und Pitcher mit mindestens 5 - 15 Jahren Erfahrung vorbehalten, da er das sichtbarste Gesicht gegenüber den Verlagen und anderen Unternehmen ist (Bethke, 2003, S.55).

Publisher Producer

Die Rolle des Publisher Producers repräsentiert die Interessen des Publishers und arbeitet eng mit externen Entwicklern, im speziellen den gegenüberstehenden Developer Producer, zusammen. Im Gegensatz zu herkömmlichen Producern managen sie selten das eigentliche Entwicklungsteam, sondern überwachen andere Abteilungen wie Vertrieb, Marketing, Qualitätssicherung und Lokalisierung. Sie können mehrere Projekte gleichzeitig verwalten (Chandler, 2014, Paragraph 2.2). Ihr Beitrag ist entscheidend für den Erfolg eines Spiels, da sie nicht nur als Verbindungsglied zwischen Publisher und Entwickler agieren, sondern auch sicherstellen, dass alle Aspekte der Produktentwicklung nahtlos koordiniert werden. Für den Publisher Producer gelten die gleichen Anforderungen wie für den Producer.

Die Hauptverantwortung des Publisher Producers besteht darin, die Interessen des Publishers zu vertreten. Dies beinhaltet die Überprüfung der Meilensteinlieferungen des Entwicklers und die Genehmigung von Zahlungen. Des Weiteren koordinieren sie Marketing- und Lokalisierungsaufgaben für das Spiel, handhaben Lizenzgenehmigungen und agieren als Fürsprecher des Entwicklers gegenüber dem Publisher (Chandler, 2014, Paragraph 2.2).

Im Bereich des Third-Party-Produktentwicklungsmanagements (PP) fungiert der Publisher Producer als Vertreter für das Produkt sowohl innerhalb des Unternehmens als auch in den Medien. Generell arbeiten er an zwei Arten von Projekten: intern entwickelte Produkte und extern entwickelte Produkte. Insgesamt spielt der Publisher Producer eine zentrale Rolle bei der Maximierung des Potenzials eines Spiels auf dem Markt, indem er die Ressourcen und das Know-how des Publishers effektiv nutzt und gleichzeitig die kreativen Visionen der externen Entwickler respektiert und fördert (Irish, 2005, S.44-46).

Art Producer

In der Spieleentwicklung spielen Art Producer, oder auch Art Director genannt, eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung und Umsetzung der künstlerischen Vision eines Spiels. Neben den allgemeinen Voraussetzungen eines Producers, müssen die Art Producer ein eingehendes Wissen über ihren Bereich mitbringen (Chandler, 2014, Paragraph 2.3). Als Leiter der Art-Abteilung ist hier ein umfassendes Portfolio sowie ein abgeschlossenes Studium in Kunst oder Ähnlichem notwendig (Bethke, 2003, S.46). Ein Expertenwissen in sowohl 2D als auch 3D-Art Erstellung sowie Theoriewissen ist unabdingbar. Der Art Producer ist der beste Zeichner, Animator in seinem Bereich gewesen und verwaltet nun das Spielziel und die damit erforderlichen Notwendigkeiten. Er ist sowohl Ratgeber für seine Teamkollegen als auch derjenige, der durch seine Expertise, die konkreteste Zeit und Ressourcenplanung erstellen kann.

Technical Producer

Ein Technical Producer, oder auch Technical Director genannt, ist, wie der Art Producer, die Leitung der Programmier-Abteilung. Mit einem abgeschlossenem Studium in Informatik oder Ähnlichem ist er verantwortlich für das korrekte Ressourcenmanagement als auch Feature-Planung (Chandler, 2014, Paragraph 2.4). Aufgrund seines Wissens und Erfahrung können Risiken in der Zeiteinschätzung minimiert werden. Zusätzlich fungiert er auch als Fachexperte für seine Teamkollegen.

Developer Producer

Da Studios meist keine eigene Veröffentlichung vornehmen, aufgrund der Schwierigkeit sich in der Industrie zu etablieren als auch zu finanzieren, werden sie von Publishern unterstützt. Publisher werden meist einen eigenen Producer einstellen, doch ist dieser meist nicht verantwortlich für die Zeit- und Ressourcenplanung (Chandler, 2014, Paragraph 2.2). Das Team muss intern einen Producer haben, der diese Aufgaben übernimmt und das Team anführt (Irish, 2005, S.40). Dieser Developer Producer hat alle erforderlichen Fertigkeiten und Soft Skills eines Producers.

Creative Producer

Der Creative Producer, oder auch Creative Director genannt, übernimmt die Leitung der Gamedesign-Abteilung. Mit einem abgeschlossenem Studium in Gamedesign oder ähnlicher Erfahrung entscheidet dieser über die finale Game-Elemente und die Vision (Chandler, 2014, Paragraph 2.3). Neben dem fachlichen Wissen muss dieser alle genannten Fertigkeiten eines Producers besitzen.

3.2 Verantwortlichkeiten in der Pre-Produktion

3.2.1 Aufgaben des Producers in der Pre-Produktion

Das Management des Entwicklungsplans, die Kommunikation im Team und die Risikominimierung sind Kernverantwortlichkeiten des Producers (Irish, 2005, S.5). Indem er nicht die Inhalte vorgibt, sondern den gesamten Prozess steuert, ist der Producer nicht immer im täglichen Geschäft involviert, wie im Gegensatz zu den Leads oder Associate Producern (Schmidt, 2022, Kap. 12).

Die vorrangige Verantwortung des Producers in der Pre-Produktion besteht im Endeffekt darin, sicherzustellen, dass die fest gesetzten Milestones termingerecht, im festgelegten Budgetrahmen und mit allen erwarteten Funktionen von höchster Qualität geliefert wird. Diese Verpflichtung erstreckt sich darüber hinaus darauf, das Team enthusiastisch und fokussiert zu halten. Der Producer agiert in dieser Phase als Bindeglied zwischen verschiedenen Abteilungen und berichtet an den Executive Producer oder den Vizepräsidenten (VP). Die enge Zusammenarbeit erstreckt sich über Bereiche wie Marketing, Vertrieb, Betrieb, PR, Studio-Management, Kreativdienste, Recht, Dritthersteller von Konsolen und externe Anbieter (Irish, 2005, S.10f).

Die umfassende Verwaltung des Spieleentwicklungsplans ist eine spezifische Aufgabe des Producers in der Pre-Produktion. Die wichtigsten zu erstellenden Dokumente sind Executive Summary, Creative Design Dokument, Technical Design Dokument, Risk-Management-Plan, Entwicklungszeitplan, Budget und finanzielle Anforderungen (Irish, 2005, S.10). Hierbei kommt es darauf an, den Plan klar und effektiv an das Team zu kommunizieren, den Fortschritt zu verfolgen und potenzielle Risiken aktiv zu neutralisieren (Chandler, 2014, Paragraph 2.2).

Neben den oben genannten Aspekten spielen Zitate wie "Being in the trenches helps you understand how and why decisions are made and allows you to foresee potential issues in the production schedule" von Stephanie O'Malley Deming eine bedeutende Rolle (Chandler, 2014, Paragraph 2.2). Dies unterstreicht die Bedeutung, dass der Producer, insbesondere

in der Pre-Produktion, in den operativen Details eingebunden ist, um eine fundierte Entscheidungsfindung und frühzeitige Identifizierung möglicher Herausforderungen zu ermöglichen.

Zusätzlich zu diesen Verantwortlichkeiten und Fähigkeiten in der Pre-Produktion ist es unerlässlich zu verstehen, dass die Spieleentwicklung, insbesondere in dieser frühen Phase, oft mit unvorhersehbaren Herausforderungen und Aufgaben verbunden ist. Die Komplexität und Überraschungen des Entwicklungsprozesses erfordern häufig, dass Teammitglieder Aufgaben außerhalb ihrer eigentlichen Aufgaben übernehmen müssen, um das Spiel zu reparieren, zum Laufen zu bringen oder in einen spielbaren Zustand zu versetzen (Schmidt, 2022, Kap. 12).

3.2.2 Rolle des Associate Producers in der Pre-Produktion

Der Associate Producer spielt eine entscheidende Rolle in der Pre-Produktion-Phase eines Projekts und fungiert als unentbehrliche Unterstützung für den Producer. Die Hauptaufgabe besteht darin, den Producer bei sämtlichen produktionsbezogenen Aufgaben zu unterstützen. Mit steigender Erfahrung kann der Associate Producer sogar die Leitung für bedeutende Aspekte des Spiels übernehmen, wie beispielsweise Lokalisierung, Musik- und Sprachaufnahmen, Cinematics oder Open Beta Tests (Irish, 2005, S.37).

Ein wesentlicher Aspekt dieser Position liegt in der direkten Berichterstattung an den Producer, wodurch eine tägliche Interaktion mit dem Team ermöglicht wird. Der Associate Producer kann dabei auch die Leiter der Bereiche Kunst, Design und Technik unterstützen, falls dies erforderlich ist (Irish, 2005, S.37f).

Im Kontext eines Publishers übernimmt der Assistant Producer eine Schlüsselrolle im internen und externen Spieleentwicklungsmanagement, einschließlich der Drittanbieter-Produktentwicklung. Hierbei liegt der Fokus auf Game Design und Design-Überprüfung sowie der Verwaltung von Qualitätssicherung (QA) (Irish, 2005, S.38).

Intern arbeitet der Assistant Producer eng mit dem Producer zusammen, um vereinbarte Ziele und Methoden umzusetzen. Dabei übernimmt er die Verantwortung für Teilaspekte wie Audio oder Motion-Capture und ist für die Entwicklung und Lieferung des endgültigen Game Designs für bestimmte Spielbereiche verantwortlich (Irish, 2005, S.38).

Die externen Aufgaben des Assistant Producers variieren stark und konzentrieren sich auf die Pflege von Beziehungen zu externen Partnern. Hier ist eine professionelle, reaktive und vorbereitete Arbeitsweise gefragt (Irish, 2005, S.37).

In einer Entwicklerumgebung liegt die Hauptverantwortung des Assistant Producers im Teammanagement und der Überwachung des Fortschritts jedes Teammitglieds gemäß dem Zeitplan. Er arbeitet auch eng mit den Game Designern zusammen, um sicherzustellen, dass die Spielelemente gemäß der Dokumentation und den Meilenstein-Akzeptanzkriterien implementiert und gestaltet werden (Irish, 2005, S.38).

Zusätzlich zu den genannten Aufgaben gibt es weitere Anforderungen an die Position, darunter die Aufrechterhaltung von Projektplänen, Managementdokumenten, Protokollierung von Besprechungen, Interaktion mit dem QA-Team, Kommunikationsunterstützung (extern, Fans usw.), Evaluierung von Gameplay und Spaßfaktor, Koordination interner Fokusgruppen, Zusammenstellung von Versionshinweisen, Wartung der Online-Fan-Community, Koordination von Beta-Tests sowie Unterstützung bei der Erstellung von Tools nach der Veröffentlichung und Bereitstellung von Inhalten (Irish, 2005, S.38).

3.2.3 Funktion des Leads in der Pre-Produktion

In der Phase der Pre-Produktion übernimmt der Lead eine zentrale Rolle bei der Leitung und Organisation des Entwicklungsteams. Eine effektive Zusammenarbeit aller Teammitglieder wird durch die Führung des Leads gewährleistet. Hierbei kommt ihm die Aufgabe zu, die Koordination zwischen verschiedenen Abteilungen sicherzustellen, um eine nahtlose Integration aller Aspekte des Projekts zu gewährleisten. Diese umfassende Teamleitung und Koordination dienen als grundlegende Grundlage für den erfolgreichen Verlauf des Projekts.

Die Tätigkeiten des Leads erstrecken sich auch auf das Projektmanagement, wo er eine Schlüsselrolle bei der Erstellung von Zeitplänen, der Ressourcenplanung und der Überwachung des Fortschritts des Teams einnimmt. In dieser Funktion agiert der Lead als zentrales Bindeglied zwischen dem Team und der oberen Führungsebene, wobei er sicherstellt, dass alle Beteiligten auf dem gleichen Informationsstand sind. Diese Kommunikationsverantwortung ist von entscheidender Bedeutung, um eine klare Ausrichtung der Teamziele sicherzustellen (Chandler, 2014, Paragraph 2.3).

Entscheidungsfindung ist eine weitere wichtige Facette der Aufgaben des Leads während des Entwicklungsprozesses. Durch das Treffen von bedeutenden Entscheidungen leitet der Lead das Team in die richtige Richtung, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Dabei berücksichtigt er die Anforderungen des Projekts und agiert als maßgebliche Instanz für die strategische Ausrichtung.

Leads spielen ebenfalls eine Schlüsselrolle in der Qualitätssicherung von Spielinhalten. Sie übernehmen die Verantwortung für die Überprüfung und Sicherung der Qualität, um

sicherzustellen, dass sämtliche Elemente den definierten Standards entsprechen. Diese Qualitätskontrolle ist essenziell, um ein herausragendes Spielerlebnis zu gewährleisten (Chandler, 2014, Paragraph 2.7).

Ein weiterer signifikanter Aspekt der Rolle des Leads ist die Motivation des Teams und die Förderung einer positiven Arbeitsumgebung. Ein erfolgreicher Lead versteht die Bedeutung der Teammotivation und setzt sich aktiv dafür ein, eine Atmosphäre zu schaffen, die die Produktivität steigert.

Diese umfassenden Verantwortlichkeiten gelten für Leads in verschiedenen Abteilungen der Spieleentwicklung und tragen maßgeblich dazu bei, dass ein Spielprojekt erfolgreich abgeschlossen wird (Bethke, 2003, S.40; Chandler, 2014, Paragraph 2.4;).

Im Genauen verantwortet beispielsweise der Lead Artist die Qualität der abgegebenen Grafikressourcen, sowie fungiert als Bindeglied zwischen der höheren Führungsebene und dem Team (Chandler, 2014, Paragraph 2.3). Auf gleicherweise sichert der Lead Engineer die Leitung der Programmierer sowie übernimmt als erfahrenstes Mitglied des Teams die anspruchsvollsten Aufgaben (Bethke, 2003, S.42).

3.2.4 spezifische Rollen

Publisher Producer:

Der Publisher Producer ist die letzte Instanz zur Überprüfung der Teamarbeit. Dieser wird meist nach dem Pitching eingestellt, wobei vom Developer Producer schon die ersten Projektpläne erstellt wurden. Die Verantwortlichkeiten des Publisher Producers erstrecken sich über die Gespräche mit Marketing- und Lokalisierungsaufgaben bis hin zur Überprüfung der Entwicklermeilensteine und Genehmigung von Zahlungen. Diese Rolle erfordert eine umfassende Sichtweise auf das Produkt sowie die Fähigkeit, die Interessen sowohl des Publishers als auch der externen Entwickler effektiv zu vertreten (Chandler, 2014, Paragraph 2.2).

Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Abteilungen, darunter Vertrieb, Marketing, Qualitätssicherung und Lokalisierung, stellt sicher, dass das Spiel erfolgreich auf dem Markt platziert wird. Gleichzeitig trägt der Publisher Producer dazu bei, die Beziehung zwischen Publisher und Entwickler zu pflegen und sicherzustellen, dass die Vision des Spiels während des gesamten Entwicklungsprozesses bewahrt wird (Irish, 2005, S.40).

Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Abteilungen, darunter Vertrieb, Marketing, Qualitätssicherung und Lokalisierung, stellt sicher, dass das Spiel erfolgreich auf dem Markt platziert wird. Gleichzeitig trägt der Publisher Producer dazu bei, die Beziehung zwischen

Publisher und Entwickler zu pflegen und sicherzustellen, dass die Vision des Spiels während des gesamten Entwicklungsprozesses bewahrt wird (Irish, 2005, S.41-44).

Art Producer

Der Art Director oder Art Producer nimmt in der Spieleentwicklung eine herausragende Position ein, indem er die künstlerische Vision des Projekts an das Team kommuniziert. Seine Verantwortlichkeiten erstrecken sich über die Übermittlung dieser Vision sowie die Sicherstellung, dass sämtliche künstlerischen Assets innerhalb des Spiels miteinander in harmonischer Beziehung stehen (Chandler, 2014, Paragraph 2.3). Hierbei kommen umfassende Fähigkeiten in der digitalen Kunstgestaltung zum Einsatz, um eine kohärente und ästhetisch ansprechende visuelle Erfahrung zu gewährleisten.

Der Art Director oder Art Producer übernimmt zudem eine Managerrolle mit Fokus auf Projektabhängigkeiten. In dieser Funktion kümmert er sich um die zeitgerechte Lieferung von Kunstassets und überprüft jedes einzelne Kunstwerk. Als erfahrener Künstler spielt er eine Schlüsselrolle im Team, wodurch nicht nur die Qualität der künstlerischen Elemente sichergestellt wird, sondern auch eine effiziente Koordination innerhalb des Entwicklungsteams gewährleistet ist.

Die genannten Verantwortlichkeiten des Art Director oder Art Producer tragen maßgeblich dazu bei, dass die künstlerische Gestaltung eines Spiels höchsten Qualitätsstandards entspricht und die vordefinierte Vision erfolgreich umgesetzt wird. Durch die effektive Kommunikation der künstlerischen Vision, das Management von Projektabhängigkeiten und die sorgfältige Überwachung der Grafikressourcen wird eine Grundlage geschaffen, die die ästhetische Integrität des Spiels bewahrt und zu dessen Gesamterfolg beiträgt.

Technical Producer

Der Technical Director nimmt eine zentrale Rolle in der technischen Umsetzung eines Spieleentwicklungsprojekts ein, indem er die Überwachung der Programmierer leitet (Chandler, 2014, Paragraph 2.4). Diese Position ist direkt dem Projektmanager unterstellt, und der Technical Director trägt die Verantwortung für das umfassende Management der Programmierer sowie die Erstellung des Codes. In diesem Kontext fungieren Assistant Leads als Unterstützung, wobei sie spezifische Aspekte einer Programmieraufgabe übernehmen und letztendlich dem Lead Programmer Bericht erstatten. Diese hierarchische Struktur gewährleistet eine effektive Organisation und Koordination innerhalb des Programmier-Teams, wodurch die technische Umsetzung des Projekts unter der Leitung des Technical Directors erfolgreich voranschreitet (Bethke, 2003, 42f; Chandler, 2014, Paragraph 2.4).

Developer Producer

Der Developer Producer übernimmt eine zentrale Rolle in der Spieleentwicklung, indem er verschiedene Aufgaben im Zusammenhang mit dem internen Entwicklungsteam koordiniert und leitet. Eine der primären Verantwortlichkeiten besteht darin, das interne Entwicklungsteam zu managen. Gemeinsam mit den Teamleitern arbeitet der Developer Producer an der Erstellung eines Entwicklungsplans, der als Grundlage für den gesamten Entwicklungsprozess dient (Irish, 2005).

Eine weitere wesentliche Aufgabe des Developer Producers liegt in der aktiven Beteiligung an der täglichen Produktion und der engen Kommunikation mit dem Publisher Producer. Diese enge Zusammenarbeit ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die Entwicklungsziele im Einklang mit den Vorgaben des Publisher Producers stehen. Der Developer Producer agiert somit als Vermittler und Koordinator zwischen dem internen Entwicklungsteam und den Schlüsselakteuren auf Seiten des Publishers (Irish, 2005).

Im Bereich der Personalangelegenheiten ist der Developer Producer maßgeblich involviert. Dies schließt die Bearbeitung von HR-Angelegenheiten, die Verwaltung von Ausrüstungsanfragen und alles, was die Mitglieder des Entwicklungsteams direkt betrifft, ein. Der tägliche Kontakt mit dem Team ist eine Hauptaufgabe des Developer Producers, der darüber hinaus für die Leistung der Teammitglieder verantwortlich ist (Irish, 2005).

In seiner Rolle als Bindeglied zwischen dem internen Entwicklungsteam und anderen Schlüsselakteuren im Entwicklungsprozess trägt der Developer Producer entscheidend dazu bei, die interne Entwicklung eines Spiels erfolgreich voranzutreiben. Durch die effektive Verwaltung von Ressourcen, die Pflege einer transparenten Kommunikation und die proaktive Bearbeitung von HR-Angelegenheiten schafft der Developer Producer die Voraussetzungen für eine effiziente und erfolgreiche Umsetzung der Entwicklungsziele.

Creative Producer

Der Creative Producer nimmt eine zentrale Position ein, indem er für die umfassende Kommunikation der kreativen Vision an das gesamte Team verantwortlich ist. Dies beinhaltet die Gewährleistung, dass Umgebungen, Charaktere, Musik, Dialoge und Gameplay eine nahtlose und zusammenhängende Einheit bilden. Diese Aufgabe erstreckt sich über sämtlichen kreativen Aspekten des Projekts, wodurch der Creative Producer als zentraler Architekt der Gesamtkreativvision agiert (Chandler, 2014, Paragraph 2.4).

Ein weiterer essenzieller Aspekt seiner Verantwortlichkeiten besteht in der Führung des Designteams. Hierbei arbeitet der Creative Producer eng mit dem Leitenden Designer zusammen, der für die täglichen Aufgaben und die Verbindung zwischen den Designteams

verantwortlich ist. Der Leitende Designer übernimmt die Leitung bei der Dokumentation von Designkonzepten, der Prototypenentwicklung, der Implementierung von Designmerkmalen sowie der Ausbalancierung und Neugestaltung von Funktionen. Diese enge Kooperation gewährleistet nicht nur eine klare Ausrichtung auf die kreative Vision, sondern fördert auch die effiziente Umsetzung dieser Konzepte im Designteam.

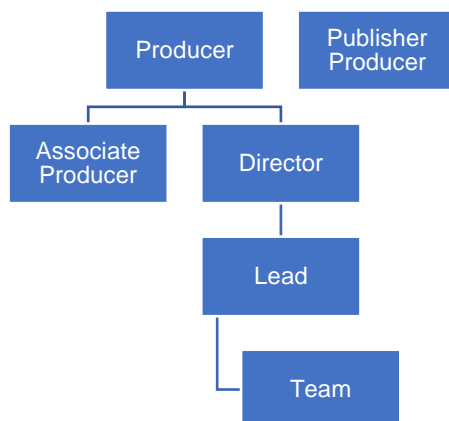
Die Koordination mit dem Designteam ist ein weiterer kritischer Aspekt der Tätigkeiten des Creative Producers. Der Leitende Designer übernimmt die Verantwortung, das Designteam zu koordinieren und sicherzustellen, dass umfassende, überzeugende Spieleentwurfsspezifikationen rechtzeitig erstellt werden. Dabei fungiert er nicht als alleiniger Schöpfer des gesamten Spiels, sondern vielmehr als Regisseur, der die verschiedenen Designteam in eine harmonische Zusammenarbeit führt (Bethke, 2003, S. 40).

Um stets über den aktuellen Stand der Aufgaben und Fortschritte im Designteam informiert zu sein, erfolgt ein regelmäßiger Informationsaustausch mit den Leitenden. Diese Kommunikation ermöglicht es dem Creative Producer, die Entwicklungen im Designteam zu überblicken und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen, um die kreative Integrität des Projekts zu wahren.

Insgesamt spielt der Creative Producer eine entscheidende Rolle bei der Schaffung einer kohärenten und ansprechenden kreativen Vision für das Spiel. Durch die effektive Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem Designteam trägt er dazu bei, die kreative Integrität des Projekts zu bewahren und sicherzustellen, dass alle Aspekte des Spiels harmonisch ineinandergreifen.

3.3 Hierarchie und Zusammenarbeit in der Spieleentwicklung

Abbildung 2: Hierarchische Struktur eines Entwicklungsprojekts



Unter Berücksichtigung der Werke von Chandler und Irish sowie Cohen lässt sich eine hierarchische Struktur (siehe Abbildung 2) ableiten. In diesem Kontext ist der Producer für die

internen Abläufe verantwortlich und repräsentiert die höchste Instanz in der Spieleentwicklung. Darunter rangiert die Assistenz, auch als Associate Producer bezeichnet. Direkt unter dem Producer befindet sich der Director, der die Leitung einer Abteilung wie beispielsweise Art oder Programmierung innehat. Dennoch liegt sein Schwerpunkt eher auf dem Personal- und Ressourcenmanagement als auf dem kreativen Geschehen. Die Leads unter dem Director haben hingegen direkten Einfluss. Sie leiten kleinere Teams in der Abteilung, sind im täglichen Geschäft aktiv eingebunden und verfügen in der Regel über umfassende Erfahrung in ihrem Bereich. Diese erfahrenen Fachkräfte haben bewusst Personalverantwortung übernommen. Als Teamleiter steuern sie das Team, überwachen die Qualität der abgelieferten Arbeiten und fungieren gleichzeitig als Ratgeber für ihre Teams. Das unterste Glied in dieser Hierarchie bilden die Teammitglieder ohne Personalverantwortung, die sich auf die kreative Umsetzung des Spiels konzentrieren.

4 Vorgehen Experteninterview

4.1 Das Experteninterview

Im Rahmen dieser Thesis wird die qualitative Forschungsmethode, insbesondere das Experteninterview, als Instrument zur Datenerhebung verwendet. Diese Methode ermöglicht es, tiefgehende Informationen und neue wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen, auch wenn die Stichprobe vergleichsweise klein ist. Das Experteninterview ist eine häufig angewandte Methode in der empirischen Sozialforschung (Meuser & Nagel, 2009, S. 465). Ein Experte wird definiert als jemand, der über spezielles Sonderwissen verfügt, das durch lange Bildungswege oder spezielle Tätigkeiten erworben wurde. Es unterscheidet sich deutlich vom Allgemeinwissen, wobei die Differenzierung unter anderem durch Professionen erfolgt. Der Experte ist ein Funktionsvertreter und spezialisierter Wissensträger, der als sozialer Akteur in einem bestimmten Funktionskontext agiert (Misoeh, 2019, S. 119).

Die Adressaten von Experteninterviews sind Funktionsebenen innerhalb eines organisatorischen und institutionellen Kontexts (Kühl et al., 2009). Dabei wird zwischen Kontextwissen (Experte für das Handeln anderer) und Betriebswissen (Experte im Fokus; Gestaltung, Logiken, Strukturierung) unterschieden. Die Auswertung erfolgt als typologisierende Analyse, die Transkription fokussiert sich auf die Inhaltsebene, Paraphrasen dienen der Zusammenfassung, und eine Codierung ermöglicht die thematische Zuordnung der Interviewpassagen (Philip, 2019). Es werden auch typologische Analysen durchgeführt, wobei die Rekonstruktion von Sinnzusammenhängen im Fokus steht.

Es ist jedoch wichtig anzumerken, dass die Definition von Experten und die selektive Transkription gewisse Herausforderungen mit sich bringen können und sorgfältig berücksichtigt werden sollten.

Vor dem eigentlichen Interviewprozess ist eine sorgfältige Vorbereitung entscheidend. Dies beinhaltet die Auswahl von Experten, die aufgrund ihres spezifischen Sonderwissens als besonders qualifiziert gelten. Die Anfrage und Kontaktaufnahme erfolgten intensiv, um die besten Experten zu rekrutieren. Der Leitfaden für die Interviews wird auf Basis der Forschungsfrage erstellt. Während der Vorbereitung stellt der Forscher sich selbst als Experte vor, informiert den Interviewpartner über das Forschungsziel und betont die anonyme Behandlung der Daten. Das Einverständnis des Interviewpartners wird eingeholt, und es werden offene Fragen gestellt.

Die Interviews werden nach einem vorher erstellten Leitfaden durchgeführt (siehe Anhang, S.44), wobei darauf geachtet wird, dass alle Interviews eine vergleichbare Dauer haben und

inhaltlich ähnlich strukturiert sind (30-45 Minuten). Der Forscher folgt dem Leitfaden, lenkt das Gespräch mit Unterfragen und zeichnet es nach Einverständnis auf (mentorium, o.J.). Bei einem Leitfaden handelt es sich um ein mehr oder weniger strukturiertes schriftliches Frageschema, welches dem Interviewer im Gesprächsverlauf als Gedächtnisstütze dient. Er sollte sowohl alle wichtigen Fragen enthalten, als auch Orientierung bieten, wie einzelne Fragen eingeleitet werden und mögliche Überleitungen erfolgen (Mieg & Brunner, 2001).

Die darauffolgende Transkription erfolgt wortwörtlich, wobei nach fundierten Transkriptionsregeln in Anlehnung an Dresing vorgegangen wird (Dresing & Pehl, 2011). Hierbei werden unter anderem Versprecher geglättet und Änderungen dokumentiert. Die gesamten Transkriptionsregeln sind im Anhang 3: Transkriptionsregeln in S. 4646 beigefügt. Der Arbeitsaufwand dieser Phase wird sorgfältig beachtet.

Die finale Auswertung basiert auf der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring, 2023, S.11ff). Hierbei werden Begriffe nach einem Kodierleitfaden kategorisiert, und die Ergebnisse werden in Grafiken und Tabellen aufbereitet (siehe Anhang S. 47). Die Diskussion der Ergebnisse schließt sich an. Die volle Transkription mit Kodierung ist aufgrund datenschutzrechtlicher Grundlagen als Beilage beigefügt.

4.2 Auswahl der Experten

Es wurde eine Reihe von Fachexperten über den sozialen Medienkanal *LinkedIn* kontaktiert, wobei zwei Experten identifiziert wurden, um Experteninterviews durchzuführen. Bei der Auswahl der Experten wurden ihre einschlägige Berufserfahrung sowie ihre Beitragshistorie in Spielen als entscheidende Kriterien herangezogen.

Ralf Adam

Seit Beginn des Jahres 1993 kann auf eine Erfahrung von mehr als 25 Jahren zurückgeblickt werden (Adam, o.J.). Die berufliche Laufbahn erstreckt sich über verschiedene Unternehmen, darunter *Infogrames/Atari*, *Sunflowers Entertainment*, *Gameforge* und *Travian Games*. Zusätzlich umfasst sie freiberufliche Tätigkeiten für namhafte Unternehmen wie *Disney Interactive*, *Eidos* und *Vivendi Universal* (Tiger Team Productions, o.J.).

Die Bereitstellung von Expertise erfolgt sowohl eigenständig als auch in Kooperation mit seinem Partner. Seit dem Jahr 2011 agiert Adam unter dem Unternehmen *TigerTeam Productions*. Diese Plattform dient dazu, seine fachliche Kompetenz als Spezialist auf Abruf anzubieten.

Die beruflichen Beiträge erstrecken sich auf bedeutende Spieleprojekte, darunter *Desperados: Wanted Dead or Alive*, *Spell Force – The Order of Dawn*, *Settlers 6* und die *Anno* Serie (Tiger Team Productions, o.J.). Durch die Zusammenarbeit und individuelle Tätigkeiten hat der Akteur maßgeblich zur Entwicklung und Realisierung dieser Spiele beigetragen (Tiger Team Productions, o.J.a).

Aufgrund seiner umfangreichen beruflichen Erfahrung qualifiziert sich Adam ebenfalls für die Beurteilung anderer Spiele. Seine Tätigkeit als Juror beim Deutschen Spielepreis sowie seine Dozentur an renommierten Hochschulen wie der Macromedia und der Games Academy ermöglichen es ihm, sein Wissen an aufstrebende junge Spieleentwickler weiterzugeben (siehe Tabelle 2). Gleichzeitig widmet er einen Teil seiner Freizeit Coaching-Sitzungen für Studententeams und neu gegründete Games Studios.

Tabelle 2: Berufliche Erfahrungen von Adam in der Game Branche

Führungsrolle	Unternehmen
Executive Producer	flaregames JoWood Productions AG Infogrames/Atari
Vice President Publishing	Gameforge
Managing Director	Virgin Lands 3D Graphics & Animation Das Trickwerk
Jurymitglied	German Game Developer Award (DEP) German Games Award (DCP)
Dozent	Games Academy SRH University Heidelberg Macromedia Leipzig

Die facettenreiche berufliche Historie sowie die Mitwirkung an herausragenden Titeln der Spieleindustrie zeugen von einem umfassenden Erfahrungsschatz und einer tiefen Expertise im Bereich der Spieleentwicklung.

Frank Fay

Derzeit befindet sich der Fay in Kalifornien und bekleidet die Position des Senior Managers bei Riot Games, wo er an einem unveröffentlichten und nicht näher spezifizierten Entwicklungsprojekt maßgeblich beteiligt ist (Steininger, 2023). Als erfahrener Branchenveteran zeichnet sich seine berufliche Laufbahn durch Kontinuität und bedeutende Stationen aus.

Seine Tätigkeit begann im Jahr 1995 bei einem Spiele-Software-Distributor namens Bomico, wo er Spiele von renommierten Studios wie Blizzard, Maxis und Virgin betreute (Games-Wirtschaft, o.J.). Im April 2014 übernahm er die Rolle des Senior Development Managers

bei Riot Games, wo er wesentlich zur Produktion von Netzwerkkomponenten, Infrastruktur und Tools für die erfolgreiche Veröffentlichung von Valorant und Legends of Runeterra beitrug. Zudem engagierte er sich auch für außerspielerische Produkte im Zusammenhang mit League of Legends (Fay, o.J.).

Sein Beitrag zur Branche erstreckte sich auch auf die Lehre, indem er als Gastdozent an der Games Academy tätig war und dort sein Wissen und seine Erfahrungen mit angehenden Spieleentwicklern teilte (siehe Tabelle 3). Diese vielseitige berufliche Historie zeugt von einem reichen Erfahrungsschatz und einer kontinuierlichen Beteiligung an bedeutenden Entwicklungsprojekten in der Spieleindustrie (Fay, o.J.).

Tabelle 3: Auszug aus Frays Portfolio

Führungsrolle	Unternehmen
Senior Manager	Riot Games Ubisoft Blue Byte
Vice President of Developer Operations	Mythical Games
Producer	Sunflowers Entertainment CDV Software
Gastdozent	Games Academy Berlin & Frankfurt

5 Darstellung der Ergebnisse

Im nachfolgenden Abschnitt erfolgt die Darstellung der Ergebnisse der Experteninterviews unter Anwendung eines Kategoriensystems der qualitativen Inhaltsanalyse. Das entwickelte und nach einem Probedurchlauf erweiterte Kategoriensystem wird zur Unterteilung der verschiedenen Themen verwendet. Es besteht aus sieben Hauptkategorien und fünf Subkategorien. Mittels einer sorgfältigen Analyse werden die gewonnenen Erkenntnisse der Literaturrecherche durch die Berücksichtigung der Expertenaussagen einer kritischen Bewertung unterzogen, um daraus Schlussfolgerungen zu ziehen. Zum vertieften Verständnis divergiert die Struktur der folgenden Abschnitte von dem zugrunde liegenden Kategoriensystem. Zur Veranschaulichung werden die Äußerungen der Befragten in kursiver Darstellung zitiert. Umschriebene Äußerungen werden auf die Sammlung der Aussagen im Beilagendokument referiert. Jedes Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse ab. Zur Verwendung der Expertenbezeichnungen eins und zwei werden die Abkürzungen E1 und E2 verwendet.

5.1 Producer

Ein Producer ist eine Einzelperson, die entweder die Gesamtleitung für die Entwicklung eines Spiels oder die Verantwortung für einen spezifischen Bereich innerhalb der Entwicklung trägt. Dabei obliegt ihm die Verantwortung für die fristgerechte und qualitativ hochwertige Fertigstellung des Projekts (Irish, 2005). Hierbei unterscheiden beide Experten zwischen Developer Producer und Publisher Producer (vgl. E1, Z.77f; E2, Z.87-89).

Allgemeingültig lässt sich von beiden Experten zusammenfassen, dass die Bezeichnung Producer nicht spezifisch oder sonderlich aussagekräftig ist, aufgrund ihres unklaren Namens. Beide führten an, dass der Titel in der Industrie nicht priorisiert ist, sondern *„[d]ie wissen eh was du kannst und zahlen dich dafür, für deine Erfahrung und weniger für das, was du dich nennst.“* (E1, Z.467f; vgl. E2, Z.153-157). Daraus lässt sich ableiten, dass bei der Bewertung von Produzenten sowohl die strategische Ausrichtung als auch die inhaltlichen Aufgaben einen bedeutenderen Stellenwert haben. Die getroffenen Aussagen werden mit kritischer Betrachtung analysiert, da die Experten langjährige und etablierte Positionen innehaben. Die Perspektive der Experten lässt sich nicht auf Berufsanfänger oder nicht etablierten Producer anwenden.

Aufgrund der Separierung des Titels werden in diesem Abschnitt die allgemeine Tätigkeit als auch Einstellung des Producers zusammengefasst. In vielen Spieleentwicklungsstudios besitzen Producer zusätzlich eine hierarchische Aufteilung in Junior, Regular und Senior

(vgl. E1, Z.34f). Ein Sondersystem lässt sich bei Riot Games feststellen, da sie ein Nummerierungssystem von ein (1) bis sechs (6) besitzen (vgl. E2, Z.262-265). Dennoch fußt dieses System gleichermaßen auf der Berufserfahrung und den Fähigkeiten der betreffenden Person. Explizit werden in der Vorproduktion Regular Producer oder Senior Producer eingestellt, da sie Erfahrung besitzen einem Team bei unklaren und unsteten Umständen zu führen (vgl. E2, Z.272-275). E1 betont in diesem Zusammenhang zusätzlich die Wichtigkeit der Abgrenzung des Producers zum inhaltlichen Geschehen: „*der Producer [ist] kein Creative [...]*“ (E1, Z.158). Ein Producer trägt die Verantwortung für die Planung, Koordinierung und das Personalmanagement, jedoch fungiert er nicht als vorschreibende Autorität, sondern vielmehr als Coach, der seinem Team klare Richtlinien und Rahmenbedingungen vorgibt, um das bestmögliche Ergebnis gemäß der zuvor festgelegten Spielvision zu erzielen (vgl. E2, Z.698-701). Diese Aussagen bestärken die Veränderung der Beschreibung einer Führungsrolle zu einer Person, die bedacht ist, den Mitarbeitenden eine produktive Umgebung zu schaffen. E2 führte diese Aussage mit einem Zitat an: „*Ein guter Producer makes my problems go away [...]*“ (E2, Z.705). Explizit wird erwartet, dass der Producer mit steigender Erfahrung sich auf die Prozessoptimierung und Prozessgenerierung fokussiert, um nachfolgende Entwicklungen effektiver und produktiver zu gestalten (vgl. E2, Z.546-548).

Fortführend in der Vorproduktion sind die Ziele des Producers eine Transparenz zwischen den Teammitglieder zu schaffen (vgl. E1, Z.87f), den Überblick zu behalten (vgl. E2, Z.775-777), aber vornehmlich im Interesse des Produkts zu handeln (vgl. E1, Z.106f).

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Hauptaufgabe eines Producers darin besteht, das Team in der Vorproduktionsphase so zu unterstützen, dass es seine Arbeit produktiv und effektiv gestalten kann, um zeit- und qualitätsgerechte Konzepte sowie andere Arbeitsergebnisse zu liefern. Es sei darauf hingewiesen, dass der Producer vorrangig im Ressourcen- und Personalmanagement tätig ist und nicht inhaltlich in das Geschehen eingreift. Aufgrund der dynamischen Veränderungen der Rahmenbedingungen in der Vorproduktion erfordert die Rolle des Producers eine vorherige Erfahrung in diesem Prozess.

5.1.1 Developer Producer

Beide Experten unterscheiden zwischen internen Producern sowie externen Producern, auch Publisher Producer genannt. Der interne Producer, oder auch Developer Producer genannt, ist verantwortlich für die Koordinierung des Entwicklungsteams. Als vergleichbare Stellenbezeichnung nannte E1 den Projektmanager aus der IT-Branche, wobei auch dieser keine konkreten inhaltlichen Anforderungen an die Software stellt (vgl. E1, Z.154-158). Der „*klassische [...] Developer Producer ist das Gegenstück zu dem Gamedesigner oder Keeper*

of the Vision.“ (E1, Z.159f). Hieraus wird die Stellungnahme von beiden Experten gefestigt, dass der Producer eine Führungskraft ist und somit nicht inhaltlich im Spieleentwicklungsprozess beteiligt ist. Er ist derjenige der die Zeit, das Budget und die Anforderungen verwaltet (vgl. E1, Z.179f).

Das Ziel eines internen Producers während der Pre-Produktion-Phase besteht darin, den Übergang zur Produktionsphase zu ermöglichen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es erforderlich, „*bestimmte Risiken zu minimieren*“, wie von E2 (Z. 609f) betont wird. Aufgrund von nicht quantifizierbaren Parametern wie dem Spielspaß gestaltet sich die vollständige Elimination sämtlicher Risiken in einem Spieleentwicklungsprozess als unerreichbar. Die Entwicklung manifestiert stets eine inhärente Unwissenheit und Unsicherheit, die lediglich durch Tests und Feedback minimiert werden können. Dabei sind sowohl inhaltliche Unsicherheiten als auch managementseitige Herausforderungen evident. Ein Projekt wird definiert als etwas *„Neues, das zuvor noch nicht realisiert wurde“* (E1, Z. 1197), andernfalls würde es den Charakter eines etablierten Prozesses annehmen. Demnach wird deutlich, dass auf jeder Ebene eines Spieleprojekts sämtliche Aspekte neu evaluiert und konzipiert werden müssen. Aufgrund der vielfältigen Umsetzung jedes Spiels, bedingt durch unterschiedliche Anforderungen in der Pre-Produktion-Phase, insbesondere im Hinblick auf verschiedene Genres, erlangt die aktive Beteiligung aller Teammitglieder entscheidende Relevanz. Gemäß E2 besitzt ein Producer nicht zwangsläufig sämtliche Lösungen, sondern *„[e]r hilft den Leuten, die Antwort zu finden“* (E2, Z. 722f). Hierbei ist erneut auf die Definition des Producers durch E2 hinzuweisen, der die Rolle eines Lehrers und Coaches einnimmt, ohne dabei eine autoritäre Position einzunehmen.

In der Literatur erhobene Tätigkeiten eines Producers befassen sich auf die Planung des Prozesses, Erstellung und Pflegen des Backlogs als auch die Anleitung der Erstellung von erforderlichen Dokumenten wie das GDD oder das TDD. Diese Aktivitäten können erst initiiert werden, wenn das grundlegende Prinzip der Idee festgelegt ist. Laut E2 erfolgt die Einstellung eines Producers erst zu diesem Zeitpunkt (vgl. E2, Z. 207-209), während E1 darauf hinweist, dass ein Producer bereits dazu beitragen kann, einen Pitch zu entwickeln (vgl. E1, Z. 568-571). Beide Experten sind sich einig, dass eine detaillierte Planung von bspw. Meilensteinen erst starten kann, wenn ein Core Playable oder ein Prototyp vorhanden ist. Andernfalls fehlen jegliche Parameter und Anhaltspunkte für die Planung. Zuvor bestehen die Aufgaben des Producers daraus, sicherzustellen dass ein regelmäßiger Austausch zwischen Teammitgliedern als auch andere beteiligten Parteien wie der Publisher stattfinden. In diesen Meetings muss der Producer dem Team als Katalysator zur Seite stehen und

wegweisende Fragen stellen, die zu einer effektiven Weiterarbeit führen. Für E2 ist *„die Waffe eines Producers [...] die richtigen Fragen stellen zur richtigen Zeit“* (E2, Z. 69-72). E1 bestätigte diese Meinung und führte Beispiele an: *„Was bedeutet das[?] Wie kommen wir dahin[?] Was sind die Requirements[?] Wer macht was[?]“* (E1, Z. 194-196). Weitere Beispiele von E2 sind: *„Was ist dein großes Problem right now? Wo fokussierst du dich heute? Warum machst du das? Warum und Wieso, Weshalb?“* (E2, Z. 1048-1054). Zusätzlich betonte E2 die Wichtigkeit der Empathie, Anerkennung für die Arbeit des Teams sowie die Pflicht persönliche Kommunikation und Treffen zu organisieren (vgl. E2, Z. 1053f). Diese Erkenntnis unterstreicht die Notwendigkeit sowohl beruflicher als auch persönlicher Qualifikationen. Der Producer ist verpflichtet, sowohl für das psychische Wohlbefinden des Teams zu sorgen als auch Probleme frühzeitig zu identifizieren, was impliziert, dass ein ausgeprägtes Maß an Soft Skills erforderlich ist.

Wenn ab dem letzten Drittel der Pre-Produktion die konkrete Arbeit für den internen Producer beginnen, muss er Anforderungen für das Spiel von allen Bereichen sammeln, das sogenannte Requirements Gathering (vgl. E1, Z. 568-571). Hierbei wird das High Level Concept finalisiert sowie mit der Produktion des Vertical Slices begonnen (vgl. E1, Z. 568f). Nachdem die Anforderungen gesammelt sind, kann der Producer mithilfe dessen und den Dokumenten einen ersten Entwurf des Product Breakdown Structure erstellen (vgl. E1, Z. 1120). Übergreifend muss sich der Producer auch die Optimierung des Arbeitsablaufes annehmen und *„versuchen die Tools, den Workflows und Needs des Teams anzupassen“* (E1, Z. 1172-1174). Das bestätigt die Annahme, dass der interne Producer alle Hindernisse für das Team beseitigen muss, damit dieses produktiv und ohne Ablenkung arbeiten kann.

Zusammenfassend ergibt sich, dass ein interner Producer die notwendigen Maßnahmen ergreifen muss, um sicherzustellen, dass sein Team ein geeignetes Arbeitsumfeld hat, um effektiv arbeiten zu können. Dies wird durch die Abhaltung von Meetings gewährleistet, um den Austausch von Informationen zu fördern und Transparenz zu gewährleisten. Der interne Producer wird in erster Linie erst nach der Ausarbeitung eines Konzepts in Form eines Prototyps involviert, wobei in diesem Stadium die Vorbereitungen für den Übergang zur Produktionsphase eingeleitet werden können.

5.1.2 Publisher Producer

Als Publisher Producer besteht *„das maßgeblichste[] Interesse [...], das bestmögliche Spiel für sein Geld zu bekommen“* (E1, Z. 96f). Der Publisher Producer agiert als Repräsentant des Verlags sowohl gegenüber dem Entwicklungsstudio als auch innerhalb des Unternehmens im Kontext des jeweiligen Spiels. In diesem Zusammenhang wird er ebenfalls als

"Champion of the Game" (E1, Z. 297-300) tituliert. Insbesondere bei größeren Verlagen gestaltet es sich herausfordernd, ein Spiel, das sich noch in der Konzeptionsphase befindet, angemessen im Fokus zu behalten. Die Hauptaufgabe des Publishing Producers besteht darin sicherzustellen, dass das Marketing das Spiel nicht aus den Augen verliert und dass das Entwicklerstudio die erforderlichen Materialien bereitstellt (vgl. E1, Z. 297-300). Vom Entwicklerstudio, meistens vom internen Producer, erhält er die notwendigen Informationen für die Planung von Meilensteinen sowie anderen bedeutenden Abgaben und Status-Updates. Bei Eingang dieser Abgaben ist er dazu verpflichtet, diese gemeinsam mit QA zu evaluieren und internes Stakeholder Management durchzuführen (vgl. E2, Z. 293-299).

Es ist von Bedeutung zu betonen, dass der Publisher Producer keinen inhaltlichen Einfluss auf das Spiel ausübt, jedoch oft Entscheidungen treffen kann, insbesondere wenn interner Producer und Creative Producer Uneinigkeit über die weitere Entwicklung des Spiels zeigen. Durch die Einbindung des Publishing Producers entsteht ein Dreiecksverhältnis, in dem der interne Producer sicherstellt, dass das Spiel klare Leitlinien und Rahmenbedingungen hat, während der Creative Producer das bestmögliche Spielerlebnis im Blick hat (vgl. E1, Z. 235-241). Der Publishing Producer wägt beide Seiten ab und trifft letztlich die finale Entscheidung, da *"in der Regel der Publisher das letzte Wort hat"* (E1, Z. 240f).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Publishing Producer als intermediäre Instanz zwischen dem Verlag und dem Entwicklungsstudio agiert. In diesem Kontext trifft er die abschließenden Entscheidungen in spielerelevanten Diskussionen, ohne jedoch in den inhaltlichen Prozess einzugreifen. Darüber hinaus pflegt er eine umfangreiche Kommunikation mit verschiedenen Abteilungen im Verlag, um das Spiel erfolgreich auf den Markt zu bringen. Im Allgemeinen zeichnet sich der Publisher Producer durch eine stärkere Ausrichtung auf geschäftsorientierte Aspekte aus im Vergleich zum Developer Producer, der maßgeblich in einen iterativen und kreativen Prozess eingebunden ist.

5.2 Associate Producer

In jedem Unternehmen manifestiert sich eine individuelle Hierarchie, und jedes Videospiel erfordert eine differenzierte Zuweisung von Producer-Rollen oder anderen Positionen. In Bezug auf den Associate Producer teilten die Experten ähnliche Auffassungen, indem sie übereinstimmend betonten, dass der Associate Producer hierarchisch unter dem Regular Producer angesiedelt ist. E1 verortete den Associate Producer synonymhaft mit einem Junior Producer (vgl. E1, Z. 470f). Die Verantwortlichkeiten umfassen überwiegend administrative und weniger anspruchsvolle Aufgaben, wie etwa die Pflege des Backlogs oder die Leitung von Besprechungen (vgl. E1, Z. 500f; E2, Z. 529f). E2 hingegen gibt an, dass ein

Associate Producer in der Lage ist, kleinere Scrum-Teams mit sieben (7) bis acht (8) Personen zu leiten, eine Behauptung, die von E1 nicht bekräftigt wurde (vgl. E2, Z.503-505).

Zusammenführend ist festzustellen, dass ein Associate Producer die Assistenz eines übergeordneten Producers ist, aber dennoch Eigenverantwortung und Führungsverantwortung besitzt. Zusätzlich erwähnte E1 einen Assistant Producer, die eine zusätzliche niederrangige Besetzung ist, die unter dem Associate Producer weitere assistierende Aufgaben übernimmt (vgl. E1, Z. 427f).

5.3 Lead

Ein Lead fungiert in der Hierarchie unterhalb eines Producers und Associate Producers. Seine Verantwortung erstreckt sich über die Umsetzung zugewiesener Aufgaben im Bereich des Personal- und Qualitätsmanagements. Obgleich er unmittelbar am täglichen Geschäft beteiligt ist, obliegt ihm häufig keine kreative Tätigkeit mehr (vgl. E1, Z. 350-355). Beide Experten konstatieren, dass ab der Führung von sieben (7) bis zehn (10) Personen keine zeitliche Kapazität mehr für zusätzliche Aufgaben verbleibt (vgl. E1, Z. 358f; E2, Z.538f).

5.4 Spezielle Rollen

Executive Producer

Der Executive Producer wird von beiden Experten als eine Persönlichkeit charakterisiert, die Produzenten leitet und dabei die höchste Instanz innerhalb eines Produkts, eines Spiels oder eines Bereichs darstellt (vgl. E1, Z.453f; E2, Z.446-448). Der Executive Producer trägt maßgebliche Verantwortung für die Festlegung der Rahmenbedingungen eines Spiels, einschließlich der Festlegung von Kosten, Zeitrahmen und anderen Entwicklungsparametern (vgl. E2, Z.956f). Daraus ergibt sich, dass ein Executive Producer keinen Einfluss auf die inhaltlichen Parameter des Spiels ausübt. Seine Aufgaben umfassen ebenfalls die Beratung der Produzenten untereinander und die Aufrechterhaltung eines umfassenden Überblicks.

Manager, Projekt Manager

Ergänzend führte E2 die Bezeichnungen "Manager" und "Projekt Manager" an, wobei er betonte, dass diese Positionen im prozessorientierten Bereich des Unternehmens angesiedelt sind (vgl. E2, Z.354f). Dabei unterstrich er, dass nicht seine Aufgaben, sondern seine berufliche Laufbahn geleitet wird (vgl. E2, Z.310-312). Es bleibt unklar, ob der Begriff "Manager" synonym für einen Producer verwendet wurde. Generell wurden die Begriffe Producer, Manager und Director wechselweise für dieselbe Position verwendet, was eine präzise Analyse erschwert.

Creative Producer, Technical Producer

Obwohl Creative Producer und Technical Producer im Zusammenhang mit internen Producern erwähnt wurden, lassen die geäußerten Aussagen keine Rückschlüsse auf deren Definition oder Tätigkeiten zu.

5.5 Kommunikation, Hierarchie und Zusammenarbeit

Die in der Literaturrecherche präsentierte Hierarchie (vgl. S.23) wurde durch Experten 1 bestätigt (vgl. E1, Zeilen 428f). Aufgrund der deutlich unterschiedlichen Struktur der Hierarchie und der Berichtsstruktur bei Riot Games, die von E2 als Grundlage verwendet wurde, gestaltet sich eine detaillierte Analyse als nicht möglich (vgl. E2, Z.280-296).

Beide Experten unterstreichen die Bedeutung täglicher Meetings zur Sicherstellung eines einheitlichen Informationsstands (vgl. E1, Z. 310f; E2, Z.120-124)). Hierbei verweisen beide auf die Methoden des agilen Projektmanagements, insbesondere auf Scrum. Scrum schreibt vor, dass tägliche Update-Gespräche sowie wöchentliche umfassendere Bereichsmeetings stattfinden. Daraus kann geschlussfolgert werden, dass ein erheblicher Stellenwert auf die Förderung persönlicher Kommunikation gelegt wird.

Ein in der Hierarchie auftretendes Problem besteht darin, dass eine Beförderung mit der Übernahme von Personalverantwortung einhergeht. Das bedeutet, dass Mitarbeiter vermehrt Aufgaben im Bereich des Personalmanagements übernehmen müssen, um beispielsweise eine Gehaltserhöhung zu erlangen. Beide Experten haben dieses Problem angesprochen. E1 beschrieb eine Lösung, die im Entwicklungsstudio Travian Games implementiert wurde. Neben der üblichen Hierarchie von Junior, Regular und Senior wurde ein zusätzlicher Zweig eingeführt – der Expert (vgl. E1, Z.342-349). In dieser Position kann ein Mitarbeiter die Entscheidung treffen, weiterhin im kreativen Bereich tätig zu sein, ohne jedoch die Leitung eines Teams zu übernehmen. Der Experte wird weiterhin von einem Producer geführt und verwaltet, behält jedoch als erfahrener Mitarbeiter die Qualität des Spiels im Blick und nimmt eine beratende Position ein.

In Analogie dazu ist die Hierarchie bei Riot Games strukturiert. Neben dem numerischen System von eins (1) bis sechs (6) gibt es hierbei zwei (2) verschiedene "Tracks", die ein Mitarbeiter einschlagen kann (vgl. E2, Z. 138-141). Zum einen existiert der sogenannte Producing-Track, der explizit auf produktive Tätigkeiten abzielt, das heißt, ohne Personalverantwortung und klarer Beteiligung am kreativen Geschehen. Zum anderen gibt es den Manager-Track, bei dem es darum geht, Personalverantwortung zu übernehmen und die Führung von Mitarbeitern zu leiten. In beiden Tracks ist ein numerisches System von 3 bis 6

implementiert, welches wiederum den Erfahrungsgrad widerspiegelt (vgl. E2, Z.280-296). Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass laut E2 bei der Rekrutierung von Führungskräften in einem Projekt nicht nach dem Prinzip verfahren wird, dass der erste Manager die höchste Instanz beibehält. Es erfolgt vielmehr eine Rekrutierung, die auch über seine Position hinweg stattfindet (vgl. E2, Z.225-227).

5.6 Ideales Management

In der Literatur sowie in den Experteninterviews wurde stets Scrum als die angewandte Managementmethode, insbesondere das Prinzip des Agilen Projektmanagements, beschrieben. Es ist anzumerken, dass Scrum lediglich eine von sechs agilen Methoden ist und nach E1 bereits bestehende Praktiken lediglich neu definiert hat (vgl. E1, Z.965-969). Sowohl Experte 1 als auch Experte 2 betrachten Scrum als einen adäquaten Ausgangspunkt, betonen jedoch, dass es keineswegs als unumstößliches Ideal betrachtet werden sollte, das wortwörtlich befolgt werden muss (vgl. E2, Z.1073-1079). Experte 1 bezeichnet Scrum sogar als *"das genaue Gegenteil von ideal für die Spieleentwicklung"* (E1, Z.939), insbesondere aufgrund des Scrum-Slogans *"it's done, when it's done"* (E1, Z.1003f), der in Anbetracht der vorgegebenen Parameter wie Budget und Zeit in der Spieleentwicklung schlichtweg nicht umsetzbar ist. Gleichzeitig wird deutlich gemacht, dass der beschriebene Producer mehr ist als nur ein Scrum Master. Dennoch wird eine adaptive Vorgehensweise und eine entsprechende Kommunikationsart empfohlen (vgl. E2, Z.740-742). Unter einer adaptiven Herangehensweise versteht man, dass in Sprints oder Zyklen von 2-4 Wochen gearbeitet wird. Am Ende jedes Zyklus stellt man sich in der folgenden Retrospektive Fragen wie *"Was haben wir gebaut? Sind wir auf dem richtigen Weg? Wie haben wir das gebaut? Und wie können wir besser zusammenarbeiten?"* (E2, Z.766-771). Es ist dabei wichtig zu betonen, dass aufgrund der zyklischen Arbeitsweise leicht der Überblick verloren gehen kann, da man in jedem Zyklus praktisch von Neuem beginnt (vgl. E2, Z.775-777). Die Planung einer Spieleentwicklung gestaltet sich nicht so, dass man präzise Vorhersagen über die umzusetzenden Features in zwei Jahren treffen kann (vgl. E1, Z.1009-1014). Daher erfolgt der iterative Prozess, bei dem kontinuierlich der Fortschritt überprüft und der Prozess schrittweise angepasst und optimiert wird. Projektmanagement stellt die einzige Möglichkeit dar, innerhalb der vorgegebenen Rahmenparameter das bestmögliche Spiel zu entwickeln, auch wenn stets ein Restrisiko besteht, dass es nicht den gewünschten Erfolg erzielen wird (vgl. E1, Z.1041-1047).

Als angehender Producer sollte man diese agilen Methoden als Ansätze betrachten, sämtliche Einflüsse aufnehmen und experimentieren, um letztendlich einen geeigneten Ablauf

für das Projekt zu identifizieren (vgl. E2, Z.1078f). Eine unumgängliche Notwendigkeit besteht in der täglichen Kommunikation, auch als klassische Standups bekannt, bei denen eine tagesaktuelle Abstimmung erfolgt (vgl. E1, Z.799-801). In diesem Rahmen müssen sowohl das Team als auch die Producer und Publisher Producer auf dem Laufenden gehalten werden. Zusätzlich sind wöchentliche Treffen zu empfehlen, die auf einer größeren Ebene stattfinden (vgl. E1, Z.808f). Hierbei können gesamte Abteilungen zusammenkommen und über die Optimierung der Arbeitsprozesse diskutieren. Bei der Einführung eines neuen Features empfiehlt sich im vorherigen Sprint ein Feature-Kickoff, bei dem das Feature vom Designer erneut erklärt wird, um frühzeitig Missverständnisse zu vermeiden und erste Zeiteinschätzungen sowie Risiken zu besprechen (vgl. E1, Z.824-826). Aufgrund des Trends vieler Unternehmen, remote zu arbeiten, ist die Bedeutung persönlichen Austauschs zu betonen und dass dies als Producer einen wesentlich höheren Organisationsaufwand bedeutet, der jedoch realisierbar ist (vgl. E1, Z.910-912).

Neben den Meetings ist es essenziell, eine klare Projektorganisation innerhalb eines Backlogs oder einer Arbeitssoftware zu etablieren (vgl. E1, Z.1024). Wie zuvor erwähnt, sollten diese Methoden als Baukasten betrachtet werden. Es ist auch völlig akzeptabel, innerhalb einer Produktion verschiedene Methoden für verschiedene Abteilungen zu verwenden, beispielsweise Kanban für die Art-Abteilung aufgrund seiner visuellen Natur und ein Ticketingsystem wie Asana oder JIRA für die Programmierer (vgl. E1, Z.1183-1187).

Für ein ideales Management in der Pre-Produktion Phase ist anzumerken, dass beide Experten die Empfehlung für ein kleines Team aussprechen (vgl. E1, Z.696-699; E2, Z.190-196). Dies begründet sich darin, dass bei der Prototypisierung oder Konzeptionierung beispielsweise kein vollständiges Art Team erforderlich ist. In der Regel beginnt der Prozess mit einem sogenannten Core Team, das auch ohne Producer Bestand haben kann. Von wesentlicher Bedeutung ist, dass die Person, die die Spielidee generiert, ein erfahrener Programmierer ist – dies kann ein Technical Producer oder auch ein Lead Programmer sein – sowie eine weitere Person, die für die künstlerischen Aspekte verantwortlich ist. Mit diesem Team aus drei oder vier Personen, falls bereits ein Producer involviert ist, können in der Anfangsphase die ersten Prototypen und Konzepte entwickelt werden. Nach dem Start der Dokumentation kann dann unter der Leitung des Producers die PBS und anschließend die Work Breakdown Structure (WBS) erstellt werden. Neue Teammitglieder werden daraufhin bedarfsgerecht rekrutiert (vgl. E1, Z.1131-1134).

Zusammenfassend ist anzunehmen, dass sowohl von den Experten als auch aus der Literatur keine universell gültige ideale Managementmethode hervorgeht. Jedes Projekt ist

individuell, und ebenso variieren die Bedürfnisse jedes Teams. Daher erfordert jeder Projektbeginn die Auswahl einer geeigneten Methode, die iterativ getestet wird, um das Team mit jedem Zyklus produktiver zu gestalten. Relevante Aspekte, die jedoch zu empfehlen sind, umfassen den täglichen Austausch von Status sowie eine begrenzte Teamgröße während der Vorproduktionsphase.

6 Schlussbetrachtung und Ausblick

Ziel der vorliegenden Arbeit war es mithilfe von Literaturrecherche sowie Experteninterviews eine Definition und Auflistung der Producer, die in der Pre-Produktion involviert sind zu erstellen.

Aus den vorliegenden Ergebnissen lässt sich zwar generell eine gemeinsame Grundlage ableiten, jedoch gestaltet sich eine präzise Beantwortung und Aufstellung als unumgänglich. Dies ist auf die ständigen Veränderungen in der Branche zurückzuführen. Die Spieleindustrie ist noch nicht hinreichend etabliert, um eindeutige Prozesse und Tätigkeiten zu standardisieren. Gleichzeitig erforderten die Entwicklung und Planung jedes Spiels eine individuelle Herangehensweise, da im Gegensatz zu Filmen oder Software die Möglichkeit besteht, Spiele kontinuierlich zu verbessern und weiterzuentwickeln. Zudem sind Faktoren wie Spielspaß und die effektive Zusammenführung verschiedener Spielelemente nicht messbar und daher nicht präzise in der Planung zu konkretisieren.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass, unabhängig von der Bezeichnung, sei es Producer, Manager oder Director, die Person in dieser Position eine leitende Funktion innehat und ihr Bestes geben muss, um allen Hindernissen in der kreativen Entwicklung aus dem Weg zu räumen. Obwohl Planung und Koordination als Producer von Bedeutung sind, betonen sowohl die Literatur als auch die Experteninterviews, dass Empathie und soziale Kompetenzen der Person weitaus entscheidender sind. Ohne einen entsprechend geeigneten Charakter kann niemand diese Position erfolgreich ausüben. Darüber hinaus erfordert insbesondere die Vorproduktionsphase ein hohes Maß an Flexibilität, um den sich verändernden Umständen wirksam begegnen zu können.

Unter dieser Forschungsfrage werden noch zusätzlich folgende Aspekte vertieft und durch weitere Subforschungsfragen behandelt. Diese lauten: Welche Abhängigkeiten lassen sich zwischen diesen Rollen identifizieren? Inwiefern existiert ein ideales Management und eine optimale Einteilung dieser Producer-Rollen, um effektive Arbeitsabläufe und eine erfolgreiche Spieleentwicklung, explizit in der Pre-Produktion, zu gewährleisten?

Abhängigkeiten gestalteten sich aufgrund der vagen Bezeichnungen als schwer herauszuarbeiten, jedoch konnte eine grundlegende Hierarchie identifiziert werden. Der Producer fungiert dabei als höchste Instanz, deren Hauptaufgabe darin besteht, die Tätigkeiten der untergeordneten Associate Producer und Directors zu leiten. Hierbei nimmt er eine Coaching-Rolle ein. Der Producer ist nicht unmittelbar in den inhaltlichen Tagesablauf involviert, muss jedoch sicherstellen, dass ein täglicher Austausch mit allen beteiligten Parteien,

wie dem Art-Bereich und dem Verlag, stattfindet. Associate Producers und Directors tragen in den täglichen Prozessen die Entscheidungen des Producers für ihre jeweiligen Abteilungen aus. Bei größeren Teamgrößen wird unter den Direktor häufig eine zusätzliche Instanz platziert: der Lead. Dieser leitet normalerweise einen kleinen Teil des Teams und ist für die Qualitätssicherung sowie das Personalmanagement verantwortlich, und gilt in der Regel als erfahrenstes Mitglied seines Teams. Beide Experten betonen, dass in der Branche eine Spaltung zwischen Erfahrung und Personalführung besteht. Die Literatur hebt hervor, dass mit jeder Beförderung mehr Personalverantwortung übernommen werden muss, um ein höheres Gehalt zu erhalten.

Aufgrund unterschiedlicher Meinungen und Erkenntnisse bezüglich eines idealen Managements sowie industrieller Gegebenheiten lässt sich kein allgemeingültiger Prozess definieren, der bei jedem Spiel angewendet werden kann. Grundsätzlich wird betont, dass der Start der Spieleentwicklung mit Hilfe iterativer Methoden wie Scrum erfolgen kann. Dabei sollte jedoch nicht ausschließlich auf diesen einen Prozess fokussiert werden, da das Projektmanagement als eine Art Baukasten betrachtet werden sollte, aus dem der Producer die passenden Instrumente auswählen kann.

Das abschließende Fazit der Thesis ist, dass die Forschungsfrage und die dazugehörigen Subfragen nicht umfassend beantwortet werden können. Zwar wurde ein Ansatz entwickelt, doch aufgrund der sich ständig wandelnden Industrie ist kein klarer Standard in Sicht. Im Einklang mit dem iterativen Prozess könnte jedoch durch weitere Forschung schrittweise eine präzisere Definition erarbeitet werden. Es besteht die Möglichkeit, ähnlich wie in anderen Industrien, einen allgemeingültigen Titel für die Position zu finden. Derzeit ist jedoch wenig Wert auf einen solchen Titel zu legen.

Anhang

Anhang 1: Herleitung - High Level Concept

Das High Level Concept Dokument (kurz: HLC) ist ein kurzes, meist 1-3-seitiges Konzeptpapier für den Publisher, der einen ersten Überblick über das Spielkonzept erhalten soll, um dessen Potential abschätzen zu können. Daher müssen die unten genannten Fragen dergestalt beantwortet werden, dass der Publisher diese Einschätzung vornehmen kann.

Übliche Inhalte eines HLCs:

- Ein Produktbild, Screenshot oder Stimmungsbild (Mood Painting), das entweder das Spiel zeigt oder die Stimmung verkörpert
- Die zu lösende(n) Problemstellung(en), Zielvorhaben
- Game Vision / Game Essenz
- Eine prägnante Spielbeschreibung
- Mehrwerte für Spieler, Entwickler und Publisher

Problemstellung(en): Finde dein „Warum“ (die Motivation, die Intention)¹

Jedes Projekt besitzt einen Existenzgrund. Mag es ein Kundenauftrag sein, der nötiges Kapital in die Kasse spült (um das eigene Unternehmen zu finanzieren), eine bestimmte Problemstellung des Kunden zu lösen oder einfach nur eine Fingerübung, um die eigene Expertise zu stärken. Dies bildet das Fundament, das Warum - warum wir überhaupt Zeit und Energie investieren:

- Warum möchtet ihr dieses Spiel entwickeln?
- Was ist die Aufgabe, das Ziel, der Kundenauftrag?
- Welches (Kunden-)Problem löst dieses Spiel? Gibt es einen Bedarf für das Spiel?
- Warum sollte der Spieler genau dieses Spiel spielen?
- Was ist die USP? (Unique Selling Proposition)

Game Vision/Game Essenz: „Wie“

Die Game Vision beschreibt prägnant, welches Spiel bzw. welche Gameplay Experience (was soll der Spieler erleben und erfahren) geschaffen werden soll und was damit erreicht werden soll. Vereinfacht gesagt könnte man dies folgendermaßen zusammenfassen:

Game Vision = Warum + Gameplay Experience

¹ Vgl. Sinek, Simon: Frag immer erst Warum, Redline 2014, ISBN 978-3 86881-538-2

Diese Vision sollte dergestalt formuliert sein, dass sie den Leser, den Spieler, den Entwickler und den Publisher inspiriert und motiviert, also emotional verpackt sein.

Von der Vision lassen sich dann recht einfach die Logline² und Tagline³ ableiten.

Die Game Vision ist also die Strategie, um das Warum zum Leben zu erwecken.

Spielbeschreibung: „Was“

Nachdem die Game Vision und damit auch das „Warum“ und das „Wie“ definiert wurden, konkretisiert die Spielbeschreibung beide Dinge: „Was“ für ein Spiel machen wir bzw. „Was“ für eine Lösung haben wir für das Problem. Dabei könnte die Game Vision auf einem abstrakten Level auch mit einem anderen Spiel umgesetzt werden. Je konkreter die Game Vision ist, desto klarer ist auch das Was, also das Produkt. Hier zum Beispiel einige Gedankengänge zu einem Serious Game:

Warum: Wir wollen die Art und Weise, wie gelernt wird, wie unser Bildungssystem funktioniert, revolutionieren. Hierzu wurden wir von einer Lehrkraft angefragt, im Unterricht zu helfen.

Wie: Wir möchten den Schülerinnen die spielerische Leichtigkeit und die Neugier am Ausprobieren und Entdecken zurückgeben, die Furcht vor Fehlern nehmen und die Motivation zurückgeben, es immer wieder neu zu probieren. Anstatt klassischem Frontalunterricht möchten wir zeitgemäße, interaktive Elemente im Unterricht verwenden, hier in Form eines Games.

Was: Wir erstellen für die 5. Klasse des Gymnasiums im Lehrfach Geographie ein Serious Game, in dem Schülerinnen in der Rolle eines Wissenschaftlers im 18. Jhd. auf einer abenteuerlichen Reise um die Welt die wichtigsten Grundlagen der Geographie (s. Lehrplan) entdecken. Diese Punkte klären inhaltlich - aber noch auf einer abstrakten Ebene die drei Bereiche Warum, Wie und Was. Nun muss für das HLC all dies packend, emotional, inspirierend verschriftlicht werden, um den Leser bzw. Zuhörer zu begeistern und zu überzeugen.

Die Beschreibung des Spiels sollte dabei folgendes beinhalten:

- Game Genre und Setting (World/Umgebung)
- Storyline (Was passiert in dem Spiel?) (ggf. Flowchart]
- Level Design bzw. Environment Design
- Charakter Design (Main Character, Protagonist, Antagonist, NPCs, etc.)

² <https://www.studiobinder.com/blog/write-compelling-logline-examples/>; <https://www.nfi.edu/logline-examples/>

³ <https://www.studiobinder.com/blog/best-movie-taglines/>

- Mechanics & Core Gameplay Loop (Jump'n Run, Shooter, etc.), ggf. MDA-Framework verwenden
- Moodboard, Ästhetik des Spiels, Besonderheiten (Ein paar Bilder die Stimmung des Spiels einfangen sollen)

Mehrwerte für Spieler, Entwickler und Publisher (Added Value):

Nicht zu vergessen ist der Mehrwert / Nutzen für die verschiedenen Gruppen. Insbesondere der Publisher muss erkennen, dass das Projekt einen Nutzen für die eigene Firma, das Produktportfolio, etc. hat.

- Welchen Nutzen hat der Spieler/Publisher von diesem Spiel? Wie äußert sich dies?
- Welche Spielermotivationen sind erkennbar, welche verdeckt?
- Wer soll davon profitieren? (Einzelne Nutzer, die gesamte Gesellschaft, etc.)
- Was sollen sie daraus lernen?
- Wird eine Produktlücke geschlossen oder sogar der Absatzmarkt erweitert?
- Worin liegt der Return on Investment? Wie schnell kann dies passieren? [keine Finanzkalkulation!]
- Sonstige besonderen Aspekte? Wie bemerkt dies der Publisher/Player?

Anmerkung:

Nicht alle Fragen müssen 1 zu 1 beantwortet werden. Alle Bereiche und Fragen dienen nur als Anregung. Wichtig ist vor allem eine packende Präsentation / Formulierung, die begeistert, Lust macht, den Nutzen aufzeigt, Zielgruppenspezifisch formuliert ist.

Anhang 2: Interviewleitfaden

<p>Thema: Spieleentwicklung aus Sicht des Producers</p> <p>Wie werden die Rollen und Verantwortlichkeiten verschiedener Producer in der Spieleentwicklung, explizit in der Pre-Produktion, definiert und kommuniziert. Welche Abhängigkeiten lassen sich zwischen diesen Rollen identifizieren? Inwiefern könnte ein Ansatz für ein ideales Management und eine optimale Einteilung dieser Producer-Rollen, um effektive Arbeitsabläufe und eine erfolgreiche Spieleentwicklung, explizit in der Pre-Produktion, aussehen?</p> <p>Allgemeine Angaben zum Interviewpartner:</p> <p>Name:</p> <p>Derzeitige Tätigkeit:</p> <p>Datum des Interviews:</p>	
<p>Einführung + Datenerhebung</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stelle Dich und das Thema vor - Wie werden die Rollen und Verantwortlichkeiten verschiedener Producer in der Spieleentwicklung, explizit in der Pre-Produktion, definiert und kommuniziert. Welche Abhängigkeiten lassen sich zwischen diesen Rollen identifizieren? Inwiefern könnte ein Ansatz für ein ideales Management und eine optimale Einteilung dieser Producer-Rollen, um effektive Arbeitsabläufe und eine erfolgreiche Spieleentwicklung, explizit in der Pre-Produktion, aussehen? - Ablauf und geplante Dauer des Interviews - Verschiedene Fragenkomplexe - Angedachte Dauer auf 30-45 min - Erklärung zur Verwendung und Vertraulichkeit der Informationen - Daten werden nur für diese Bachelor-Arbeit verwendet. Diese Aufnahme wird transkribiert und es wird daraufhin nur noch mit dem Skript gearbeitet - Die daraus gewonnen Erkenntnisse werden in einer Analyse mit den Daten aus der Literaturrecherche verbunden - Einverständniserklärung für die Durchführung und Aufzeichnung - Schon im Formular abgedeckt - Hast du Fragen oder Anmerkungen bevor wir starten?
<p>Einstiegsfrage</p>	<p>Was ist der wichtigste Leitsatz, nach dem Sie als Producer arbeiten?</p>
<p>Fragenkomplex A Definitionen Producer</p>	<ul style="list-style-type: none"> - In der Branche werden Begriffe wie Producer, Director oder Manager für Führungspositionen verwendet. Wenn man sich dabei die Jobprofile ansieht, werden sie fast deckungsgleich verwendet. Hierzu würde ich Sie gerne nach ihren Definitionen zu einigen der Jobbezeichnungen fragen. Dies würde mir dabei helfen eine spätere Eingrenzung von Verantwortlichkeiten zu ziehen. <ul style="list-style-type: none"> o Developer Producer o Director o Executive Producer o Art Producer/Director o Tech Producer/Director o Creative Producer/Director o Publisher Producer o Board of Directors - Werden all diese Producer schon in der Pre-Produktion intensiv gebraucht, oder gibt es manche die einen höheres Maß an Arbeit investieren müssen? - Ab wann sehen Sie die Notwendigkeit, mehrere Producerrollen zu besetzen? <p>Rückfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inwiefern überschneiden sich die Aufgaben eines Projektmanagers mit denen eines Producers in der Preproduction? - Wie sieht die Zusammenarbeit zwischen einem Producer und einem Associate Producer in dieser Phase aus?

	<ul style="list-style-type: none"> - Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern des Boards und den Producing-Teams?
Fragenkomplex B Hierarchie und Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Projektorganisation ist je nach Unternehmen und Projekt verschieden. Nach ihren Definitionen der verschiedenen Producer, haben Sie bestimmt auch eine klare Vorstellung wie diese zusammenarbeiten und hierarchisch angeordnet sind, insbesondere die Executive Producers, Producers, Associates und der Board of Directors (wenn es ihn gibt). Wie kann dies ihren Erfahrungen nach im Idealfall aussehen? <p>Rückfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie würde die Kommunikation zwischen Ihnen aussehen? - Die Projektorganisation von Ubisoft gibt es einen Producer sowie die Board of Directors. Würden Sie der Aussage zustimmen, dass der Producer oberhalb des Board of Directors angeordnet ist?
Fragenkomplex C Planung und Durchführung von Games	<ul style="list-style-type: none"> - Spieleentwicklung ist oftmals schwer planbar, weil einige Faktoren, wie Spaß (Balancing, Konstitution) nicht im Voraus einschätzbar sind. In Projekten arbeiten die meisten Studenten als auch Studios mit agilen Methoden wie SCRUM oder Kanban (sogar Kanplan). Gibt es hierzu eine bewährte Projektmanagement-Methode, die Sie empfehlen können, mit der man am "besten" Spiele entwickeln kann? - Ralf hat in unserem Interview die Wichtigkeit von PBS und WBS angesprochen. Ist das in Deiner Planung auch ein wichtiger Bestandteil der Pre-Produktion Phase?
Ausblick	<ul style="list-style-type: none"> - Datenverwendung schon angesprochen und Zusammenfassen - Wären Sie interessiert daran die Bachelor-Arbeit nach der Abgabe zu lesen? <p>Bedanken und Verabschieden</p>

Anhang 3: Transkriptionsregeln

Nr.	Regel
-----	-------

- | | |
|---|--|
| 1 | Wörtliche Transkription (nicht lautsprachlich oder zusammenfassend). |
| 2 | Wortverschleifungen werden an Schriftdeutsch angenähert. |
| 3 | Wort- und Satzabbrüche werden geglättet. |
| 4 | Wortdoppelungen werden nur als Stilmittel erfasst. |
| 5 | Verständnissignale und Fülllaute wie „äh“ oder „hm“ werden nicht erfasst. |
| 6 | Grammatikalische Fehler werden nicht geglättet, da womöglich die Sinnggebung verfälscht werden könnte. |
| 7 | Absätze werden zunächst nach Sprecher und dann nach Zeitabschnitten priorisierend dargestellt. |
| 8 | Der Interviewer wird mit vollem Namen und „(Interviewer)“ gekennzeichnet.
Der Experte wird mit vollem Namen und „(Experte)“ gekennzeichnet. |

Quelle: In Anlehnung an Dresing, Pehl Praxishandbuch Interview, Transkription & Analyse, 2018, S.20-23

Anhang 4: Kodierleitfaden

Kategorie-Bezeichnung	Definition	Kodier-Regel	Ankerbeispiel
Definitionen und Tätigkeiten eines Producers	Definition des Producers als Voraussetzung für die Führungsrolle Tätigkeiten und Lieferungen des Producers	Aussagen zur Profilbeschreibung eines Producers (mit eingeschlossen Junior, Regular und Senior, sowie synonyme wie Director) Äußerungen zu erwarteten Aufgaben und Abgaben	„[...] ein Producer ist im Day to Day Geschäft drin und entwickelt auch mit und ein Director wäre jemand der wirklich nur Personalführung und Ressourcenmanagement und sowas macht.“ (E2, Z.114-116) „Producer ist für mich, nenn den Projektmanager, nenn ihn wie du magst, [...]“ (E1, Z.186f)
Definitionen und Tätigkeiten eines Associate Producers	Definition des Associate Producers als Voraussetzung für die assistierende Führungsrolle Tätigkeiten und Lieferungen des Associate Producers	Aussagen zur Profilbeschreibung eines Associate Producers (mit eingeschlossen Assistant Producer, wenn es synonymhaft verwendet wird) Äußerungen zu erwarteten Aufgaben und Abgaben	„[...] Associate wäre für mich so was wie ein Junior Producer.“ (E1, Z.343) „[...] Associate Producer ist für mich einer der so quasi in so einem kleinen Scrum Team was weiß ich 7, 8 Leute oder Feature Team und so weiter quasi die Verantwortung hat für dieses Feature Team.“ (E2, Z.476-478)
Definitionen und Tätigkeiten eines Leads	Definition des Leads als Voraussetzung für die Leitung eines Teams Tätigkeiten und Lieferungen des Leads	Aussagen zur Profilbeschreibung eines Leads (mit eingeschlossen spezifizierten Lead Rollen wie bspw. Lead Designer, Lead Art. Etc.) Äußerungen zu erwarteten Aufgaben und Abgaben	„Dafür habe ich Leads wenn es eine kreative Frage ist muss es der Game-designer entscheiden. Ist auch immer super wenn man als Team diskutiert aber auch da bin ich wieder ein Freund von am Ende des Tages muss einer die Calls machen.“ (E1, Z.265-268) „[...] was das Spiel wird, aber haben keine Ahnung, wer was im Detail da passiert. Dafür haben sie dann ihre Leads.“ (E1, Z352f)
Definitionen und Tätigkeiten anderer spezifischer Producer	Definition spezifischer Rollen als Voraussetzung für die Leitung eines Teams Tätigkeiten und Lieferungen dieser Rollen	Aussagen zur Profilbeschreibung verschiedener Producer, bspw. Executive Producer, Developer Producer, etc. Äußerungen zu erwarteten Aufgaben und Abgaben	„Während der Development Producer auf jeden Fall mehr Richtung Projektmanagement und dann auch Teamskills in Richtung so n bisschen, ich sag es mal böseartig Kindergärtner.“ (E1, Z.466f) „Ich bin als Executive Producer dann nicht mehr in den einzelnen Projekten irgendwie drin, das heißt es werden hier Projekte, aber ich habe dann eben die Kommunikation zumindest mit meinen Producern oder meinem Projektleitern oder was auch immer, also innerhalb von einem Studio, immer Tag also [...]“ (E1, Z. 721-724)

Kategorie-Bezeichnung	Definition	Kodier-Regel	Ankerbeispiel
Kommunikation, Arbeitsstruktur und Zusammenarbeit	Kommunikation sowohl mündlich als auch schriftlich Arbeitsstruktur, im Sinne von Hierarchie und Meldungslinie	Äußerungen zur Kommunikation und Hierarchie innerhalb als auch außerhalb eines Entwicklerteams Aussagen zur Art und Frequenz der Kommunikation zwischen beteiligten Parteien	„Also die meisten, insbesondere dann größere Publisher Großproduktionen laufen immer in irgendeiner Form nach einer Art Stagegate Prozess ab.“ (E1, Z.513-515) „[...] dann ein Hierarchie Level gebaut das heißt, nicht nur, wenn das jemand, der unten sitzt und nach oben rutscht, sondern es kann sein, dass über ihn dann rekrutiert wird [...]“ (E2, Z.212-214)
Ideales Management	Ein Ansatz zur bestmöglichen Leitung eines Projekts	Äußerungen und Vorschläge zu einer Verbesserung der Produktivität und Führung einer Spieleentwicklung	„Du überlegst dir, was du machen willst, dann machst du eine Planung. Dann machst du eine am Anfang dieser Planung so gut du es eben hast eine Aufwandsschätzung von dem, was du machen willst. Gleichst es mit den Ressourcen ab die du hast. Dann legst du los, [...]“ (E1, Z.923-926) „[...] dieses adaptive Herangehensweise, das ist glaube ich würde ich bei allen empfehlen so zu machen, dieses klassische, wir planen alles ganz genau, dann executen wir und dann wird es schon funktionieren, das ist falsch.“ (E2, Z.996-998)
Wichtige Lehrsätze	Lehrsätze die angehende Spielentwickler als zusätzliche Hilfestellung fungieren können	Kern und Leitsätze die keine Zugehörigkeit in einer der anderen Kategorien besitzen	„Ja, aber ich kann jedem empfehlen auch mal beides gemacht zu haben, es ist auf jeden Fall besser, egal wo du dann am Ende landest, aber du hast immer einen Vorteil, [...]“ (E1, Z.480-482) „Deine einzige Ressource ist Zeit, das heißt, du musst sie Weise spenden, investieren und Probleme gibt es immer [...]“ (E2, Z.527f)

Literaturverzeichnis

- Activision. (o.J.). *Senior Producer*. <https://careers.activision.com/job/R019559/Senior-Producer>
- Adam, R. (o.J.). *Ralf C. Adam: Info* [Linkedin]. <https://www.linkedin.com/in/raadam/>
- Bethke, E. (2003). *Game development and production*. *Wordware game developer's library*. Wordware Publ.
- Blizzard Entertainment. (o.J.). *Senior Game Producer - Diablo IV*. <https://careers.blizzard.com/global/en/job/R021217/Senior-Game-Producer-Diablo-IV>
- Cambridge Dictionary. (o.J.a). *associate*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-german/associate?q=Associate>
- Cambridge Dictionary. (o.J.b). *producer*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/producer>
- Chandler, H. M. (2014). *The game production handbook* (Third edition). Jones & Bartlett Learning.
- Chapman, A. (2021). *Vertical Slice vs MVP: What's the Difference*. <https://tinyhydra.com/vertical-slice-vs-mvp/#what-is-the-difference-between-a-vertical-slice-and-an-mvp-tldr>
- Cohen, D. S. (2009). *Producing Games: From Business and Budgets to Creativity and Design*. Routledge. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=472858>
- Dresing, T. & Pehl, T. (Hrsg.). (2011). *Praxisbuch Transkription: Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen* (2. Aufl.). Dr. Dresing und Pehl GmbH.
- Fay, F. (o.J.). *Frank Fay: Berufserfahrung* [Linkedin]. <https://www.linkedin.com/in/frankf4/details/experience/>
- Games and XR Central Germany. (2019). *+1000XP GAME LECTURES: Ralf C. Adam - Ein Leben in der Gamesbranche*. https://www.youtube.com/watch?v=ezqqdb5zUzk&ab_channel=Games%26XRMitteDeutschland
- GamesWirtschaft. (o.J.). *Tschö Germany - Folge 4: Frank Fay, Riot Games, Los Angeles*. <https://www.gameswirtschaft.de/karriere/tschoe-germany-frank-fay-riot-games-los-angeles/>
- Irish, D. (2005). *The game producer's handbook*. Thomson Course Technology.

- Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (2., aktualisierte Auflage). *Elemente der Politik*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30255-9>
- Kühl, S., Strodtholz, P. & Taffertshofer, A. (Hrsg.). (2009). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und qualitative Methoden* (1. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-531-15827-3>
- Malsam, W. (2022). *What Is a Product Breakdown Structure (PBS)? Templates & Examples Included*. <https://www.projectmanager.com/blog/product-breakdown-structure>
- MasterClass. (2021). *How to Pitch a Video Game: 7 Tips for Pitching Games*. <https://www.masterclass.com/articles/how-to-pitch-a-video-game>
- Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (7., überarbeitete Auflage). Beltz.
- McConnell, S. (1998). *Software project survival guide: How to be sure your first important project isn't your last*. Microsoft Press. <https://swbplus.bsz-bw.de/bsz069555427cov.htm>
- mentorium (Hrsg.). (o.J.). *Interviewleitfaden - Vorlage*. <https://www.mentorium.de/wp-content/uploads/2022/03/experteninterview-leitfaden-vorlage.pdf>
- Meuser, M. & Nagel, U. (2009). *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen* (1. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6>
- Mieg, H. & Brunner, B. (2001). *Experteninterviews. (MUB-Working Paper 6): Professur für Mensch-Umwelt-Beziehungen*. ETH Zürich. https://ams-forschungsnetzwerk.at/downloadpub/zuerich_eth_24215_2001.pdf
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2., erweiterte und aktualisierte Auflage). De Gruyter Oldenbourg. <http://www.blickinsbuch.de/item/d150225024e9aceebfefae80b50e64ce>
- MIT Game Lab. (2014). *Vision Statements: CMS611J/6.073 Fall 2014*. https://ocw.mit.edu/courses/cms-611j-creating-video-games-fall-2014/34947c3393fa76b8ef998738a17aae59_MITCMS_611JF14_Vision_State.pdf
- Philip. (2019, 7. Juli). *Experteninterview durchführen, transkribieren und auswerten (Mit Muster-Leitfaden)*. shrike! - master your studies. <https://www.youtube.com/watch?v=yubK2Sv2yvE&t=37s>

- Plöger, T. (2016). *Spieleentwicklung: Am Anfang steht das Ziel*. <https://gameproducing.wordpress.com/2016/05/01/spieleentwicklung-am-anfang-steht-das-ziel/>
- Schell, J. (2020). *Die Kunst des Game Designs: Bessere Games konzipieren und entwickeln* (M. Feilen & K. Lorenzen, Übers.) (3. Auflage). mitp.
- Schmidt, G. (2022). *Game Design: Impossible: The Drama of Game Development*. Amazon Digital Services LLC - Kdp.
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide™: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. <file:///C:/Users/kylie/Downloads/The%20Scrum%20Guide.%20The%20Definitive%20Guide%20to%20Scrum%20The%20Rules%20of%20--%20Ken%20Schwaber%3b%20Jeff%20Sutherland%20--%202017%20--%20Scrum%20--%20a9dc0589e7616709f76ef939b5465db5%20--%20Anna%E2%80%99s%20Archive.pdf>
- Solis, T. (2023). *Empfehlungen für die systematische Literaturrecherche*. <https://www.scribbr.de/aufbau-und-gliederung/literaturrecherche/>
- Stefyn, N. (2022). *How video games are made: the game development process*. <https://www.cgspectrum.com/blog/game-development-process>
- Steininger, S. (2023). *Frank Fay kehrt zu Riot Games zurück*. <https://www.gamesmarkt.de/development/frank-fay-kehrt-zu-riot-games-zurueck-41adfa5a7b648c9c39b34e753034fce3>
- Studiobinder. (2023). *What is Pre-Produktion in Film: A Blueprint for Success*. <https://www.studiobinder.com/blog/what-is-Pre-Produktion-definition/>
- Tiger Team Productions (Hrsg.). (o.J.a). *Biography*. <https://www.tigerteam-productions.de/Biography.html>
- Tiger Team Productions (Hrsg.). (o.J.b). *Games*. <https://www.tigerteam-productions.de/Games.html>