

# Creativity, Inc.

## ED CATMULL BESCHREIBT, WIE BEI PIXAR KREATIVITÄT ERMÖGLICHT WIRD

**Der Artikel fasst die zentralen Gedanken und Leitsätze des Buches *Creativity, Inc.* von Ed Catmull zur Frage, wie eine dauerhafte, professionelle Kreativität auf höchstem Niveau möglich ist, zusammen.**

Das Buch *Creativity, Inc.: Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration* (Catmull, 2014, Abb. 1) ist mehr als der übliche Rückblick eines ausgesprochen erfolgreichen Geschäftsmannes. Ed Catmull (Abb. 2), einer der 3 Gründer von Pixar und Leiter von Disney Animation, fasst entlang von Episoden aus der Geschichte des Unternehmens prägnant die hinter seinem Schaffen stehende Lebensphilosophie zusammen. Für den US-amerikanischen Raum spricht er dabei ungewöhnlich offen auch über Krisen und Misserfolge und ihre Bedeutung für die Weiterentwicklung der Projekte. Der Untertitel des bisher nur auf Englisch erschienenen Buches ist entsprechend auch Zielperspektive: die unsichtbaren Kräfte, die der wahren Inspiration im Weg stehen.<sup>1</sup> Im Folgenden eine Zusammenfassung zentraler Gedanken und Leitsätze zur Frage, wie eine dauerhafte, professionelle Kreativleistung auf höchstem Niveau möglich wird.

### PIXARS LEBENS- UND UNTERNEHMENSPHILOSOPHIE

#### »Riskiere etwas und Fehler sind gut«

»Kreativität verlangt von uns, Wege zu begehen, die uns wer weiß wohin führen. Dies führt uns an die Grenzen dessen, was wir kennen und was wir

nicht kennen« (Catmull, 2014, S. 224). Hierfür ist es unerlässlich, Risiken einzugehen und Fehler zu machen (ibid., S. 23). Damit Kreative sich dies dauerhaft trauen, sind Grundvoraussetzungen hierfür u. a. das Wissen um die Wertschätzung von neuen Ideen und die Sicherheit, für Fehler nicht abgeurteilt zu werden. Entsprechend werden Fehler als selbstverständlicher und notwendiger Schritt des kreativen Prozesses angesehen. Dies kommt in Sätzen wie »Scheitere früh und scheitere schnell« oder »Mach so schnell wie es geht Fehler« zum Ausdruck. Ziel ist nicht, Fehler zu vermeiden, sondern möglichst schnell von ihnen zu profitieren. Catmull wendet die übliche Konnotation »Fehler sind schlecht« (ibid., S. 108) sogar so weit: »Wenn du selbst nicht mehr scheiterst, dann machst du einen noch größeren Fehler: Dein Handeln wird von dem Wunsch getrieben, Fehler zu vermeiden. Und das verdammt dich – vor allem als Führungskraft – zum Scheitern.« (ibid., S. 109)

#### »Teile deine Ideen«

Bereits in frühen Phasen fand Pixar seine ganz eigene Form des Umgangs mit Ideen und Wissen. In einer Welt, in der die meisten Firmen eine Kultur der strikten Geheimhaltung pflegten (ibid., S. 25), veröffentlichte Pixar frühestmöglich die neuesten Entwicklungen und Ergebnisse. Der Gewinn durch die Transparenz und die Anregungen von Peers war sehr viel höher als die Kosten einer Inspiration, die vielleicht eine andere Firma aus den Ergebnissen zog. Auch intern wurde es zum Grundprinzip, Ideen in einem frühen, bei Wei-

tem noch nicht perfekten Zustand mit anderen zu teilen. Neben dem Gewinn durch die gegenseitige Bereicherung und dem Vorteil, Probleme in einem frühen Stadium erkennen zu können, ist es Ausdruck und Grundlage eines kreativitätsfördernden Arbeitsklimas, denn Sicherheit, Selbstvertrauen und Offenheit sind Grundvoraussetzungen für kreatives Handeln. Unsicherheit, Furcht und der Versuch, nichts preiszugeben, wirken hingegen kreativitätshemmend.

#### »Vertraue den Menschen«

In einer Phase, als die Firma größer wurde und der Druck durch Zeit und Ressourcen zunahm, führte Pixar Controller ein, mit der Absicht, Prozesse zu beschleunigen und finanziell günstiger zu arbeiten (ibid., S. 202). Schnell stellte sich heraus, dass dies nicht nur

Widerstände hervorrief und die Kreativität lähmte, sondern letztendlich nur Mehrkosten produzierte. Entsprechend wurde das kreative Prinzip der Selbstverantwortung, das sich bis dahin entwickelt hatte, nun noch deutlicher zum Firmenprinzip: Gezielt wurde den Artists Raum zur Entfaltung und den RegisseurInnen die Kontrolle zurückgegeben. »Vertraue dem Prozess« (ibid., S. 66 ff.) und vor allem »Vertraue den Menschen« (ibid., S. 79) wurden zentrale Leitsätze des Managements. Durch den gezielten Einbezug erhöht sich nicht nur die Arbeitsmotivation, sondern auch der Output deutlich. Das Grundprinzip hierbei: »Um Verantwortung zu übernehmen, musst du nicht um Erlaubnis fragen.« (ibid., S. 51)

### »Bewahre dir den »Beginner's Mind und erweitere deinen Blick«

Mit jeder Erfahrung und jedem dazugewonnenen Wissen bauen sich Menschen innere Modelle der Welt auf. Dies prägt die Herangehensweise an neue Themen und bestimmt das professionelle Handeln (ibid., S. 96 ff.). Während dies in vielen Berufen durchaus (auch) hilfreich ist, versperrt ein erstarrtes Weltbild beim kreativen Schaffen den Blick auf das Neue und Wesentliche. Entsprechend wichtig ist es, die eigenen bestehenden Weltbilder und Konzepte (»Preconceptions«) ständig zu reflektieren und infrage zu stellen und Offenheit und Neugier zu befördern: »Bewahre dir dein offenes Beginner's Mind.« (ibid., S. 222)

## DIE PRODUKTIONS- UND ARBEITSPRINZIPIEN

Über die Jahre haben sich bei Pixar spezifische Prinzipien und Arbeitsabläufe bewährt.

### Dailies

Der Arbeitstag in den Animationsabteilungen beginnt normalerweise mit den »Dailies«, dem Zeigen des Arbeitsstandes. Hierbei geht es nicht darum,



© Picture Alliance/Abaca

Abb. 2: Ed Catmull, Präsident der Walt Disney und Pixar Animation Studios: »Unser Handwerk zu beherrschen, wird von uns erwartet; Kunst ist der unerwartete Einsatz unseres Handwerks.«

dass Perfektion vorgeführt oder der Status unter den MitarbeiterInnen ausgehandelt wird, sondern darum, die Bilder im Zusammenhang zu sehen und Feedback zu bekommen. Es ist eine Art Masterclass, um sich und die eigene Arbeit in größeren Zusammenhängen zu sehen. Es geht um Offenheit und vor allem um eine Wertschätzung der Arbeit, denn alle Beteiligten können sich des Applauses durch die KollegInnen sicher sein. Was entsteht, ist ein energetischer Tagesbeginn, der durch Wohlwollen und Teamgeist geprägt ist (ibid., S. 192 ff.).

### Forschungstrips

Gezielt werden Beobachtungs- und Forschungseinheiten durchgeführt. Das kreative Team sucht sich die für den aktuellen Film bedeutsame Referenzrealität. Für *Die Monster Uni*, einen Film, der in der führenden Ausbildungsstätte für Alpträumen spielt, war dies zum Beispiel der Campus von MIT, Harvard und Princeton. Teilnehmend beobachtend entdeckten die Kreativen vor Ort Details des Alltagslebens in Eliteuniversitäten, was dann die Qualität im Detail der Animation ausmacht (ibid., S. 195 ff.).

### »Story is king«

Die Zielsetzung bei Pixar ist klar formuliert: Das Endprodukt, der Film, ist das Ziel, und das in der höchstmöglichen Qualität und Ausgereiftheit. Hierbei gilt: »Story is king.« Das bedeutet: Weder Möglichkeiten noch Grenzen der Technik oder etwa Lizenzüberlegungen dürfen die Geschichte an sich grundlegend beeinflussen. Alle Abteilungen und Menschen ordnen sich und ihr Handeln dem größeren Ziel unter: eine großartige Geschichte herzustellen (ibid., S. 66).

### Qualität im Ganzen und im Detail

Implizite Qualitätskriterien einer guten Geschichte bei Pixar sind u. a., wenn es gelingt, den/die ZuschauerIn so miteinzubeziehen, dass er/sie das Dilemma, in dem die Hauptfigur steckt, nachfühlen kann (ibid., S. 72). Um dies zu erreichen, wird die »line of tension«, jeder einzelne Storybeat, jeder »emotionale Punch« mit Inbrunst ausgefeilt.

### Überarbeiten, überarbeiten und nochmals überarbeiten

»Am Anfang sind alle unsere Filme Mist« (ibid., S. 90), formuliert Catmull. Das hat den großen Vorteil, dass weder der/die Einzelne noch ein Team so tun müssten, als hätten sie von Anfang an das perfekte Produkt. Der Film wird immer »von Mist zu Unmist« (from suck – to unsuck) (ibid., S. 90) geführt, was nur durch konsequentes und unermüdliches Überarbeiten erreicht werden kann.

### »Kreativität ist eher ein Marathon als ein Sprint«

### »Braintrust«

Alle paar Monate wird das Storytelling des jeweils aktuellen Filmprojekts schon im frühen Stadium im Braintrust schon im frühen Stadium im Braintrust besprochen. Dies ist eine Gruppe erfahrener, engagierter MitarbeiterInnen, die gezielt Problembereiche (zum Beispiel im Grundkonzept, den Storybeats etc.) identifizieren und Lösungsvorschläge



anbieten. Gesetzte Grundhaltung in diesen Reflexionsrunden ist das ehrliche («candor»), aber immer konstruktive Feedback («languages of a good note», *ibid.*, S. 104). Fokussiert wird der Film und nicht die persönliche Agenda (*ibid.*, S. 85 ff.). Die Menschen, die für diesen Feedbackprozess ausgewählt werden, müssen Profis sein, die selbst an entsprechenden kreativen Produktionen beteiligt waren. Vor allem aber müssen es Menschen sein, die »a) einen auf intelligentere Gedanken bringen und b) in kürzester Zeit viele konkrete Lösungsvorschläge auf den Tisch bringen können« (*ibid.*, S. 105).

### Investition in MitarbeiterInnen und Arbeitsklima

Pixars Ware sind kreative Produkte, die sich am Markt stets in den ersten Reihen der Erfolgfilme platzieren und viele Millionen Umsatz erzielen. *Die Monster Uni*, Pixars vierzehnter Film, hat bereits bis 2013 mehr als 740 Millionen US-Dollar eingebracht (*ibid.*, S. 276).

Hierfür werden gezielt nur die besten Kreativen ausgewählt, Teams sorgsam zusammengestellt und Menschen in ihrer Entwicklung auch über verschiedene Lebensphasen hinweg durch Mentoring-Programme, die Förderung von neuen Ideen (*ibid.*, S. 131 ff.) oder Praktikantenprogramme gefördert. Um dies dauerhaft zu ermöglichen, wird gezielt an der Arbeitsatmosphäre, diversen Fortbildungsmöglichkeiten

und Chancen gearbeitet, um den MitarbeiterInnen trotz eines intensiven, zeit- und kraftaufwendigen Arbeitens in einem Medienproduktionsbetrieb ein gesundes und erfülltes Leben zu gewährleisten. Neben diversen Sportmöglichkeiten auf dem Betriebsgelände, Fortbildungskursen in Wahrnehmung oder Yoga wurde zum Beispiel der »Personal Project Day« eingeführt: 2 Tage im Monat, an dem sich jedeR mit dem beschäftigen kann, was ihn/sie gerade interessiert (*ibid.*, S. 281). Solche Investitionen zahlen sich auf lange Sicht aus (*ibid.*, S. 78).

### Gedanken zum Management

Am Ende des Buches fasst Ed Catmull seine Orientierungssätze für das Management kreativer Kulturen bei Pixar noch einmal in 33 Punkten zusammen, z. B.:

- Versuche immer Leute einzustellen, die klüger sind als du. Sieh das als Chance, nicht als potenzielle Bedrohung.
- Es gibt viele gute Gründe, warum Menschen im Arbeitsalltag nicht ehrlich miteinander umgehen. Deine Aufgabe ist es, solche Gründe zu suchen und ihnen entgegenzuwirken.
- Andersherum gibt es auch Gründe, warum jemand dir nicht zustimmt. Unsere erste Aufgabe ist, die Hintergründe zu erkennen.
- Es ist nicht Aufgabe eines Managers, Risiken zu verhindern. Die Aufgabe

ist vielmehr, es für MitarbeiterInnen sicher zu machen, sie einzugehen.

- Der Wunsch, dass alles ruhig läuft, ist irreführend. Es führt dazu, dass die Menschen an den gemachten Fehlern gemessen werden, anstatt an ihren Fähigkeiten, Probleme zu lösen (*ibid.*, S. 318).

Mit seinem Buch gibt Ed Catmull mehr als nur spannende, anekdotisch erzählte Einblicke in die Produktionswelt von großen Animationsfilmen. Er formuliert Gedanken und Grundsätze, die – sicherlich auch in der Selbstwahrnehmung idealisiert – beschreiben, wie es gelingen kann, durch positive Wertschätzung der MitarbeiterInnen, Mut, aber auch kluge Reflexion dauerhaft sehr erfolgreiche Kreativität auf der Managementebene zu ermöglichen. Ein Buch, das jedem in den Medien Arbeitenden wärmstens zum Lesen empfohlen sei.

Dr. Maya Götz (IZI)

## ANMERKUNG

<sup>1</sup> Zitate jeweils aus dem Englischen übersetzt.

## LITERATUR

Catmull, Ed (2014). *Creativity, Inc. Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration*. New York: Random House.

## IMPRESSUM

Herausgeber: Internationales Zentralinstitut für das Jugend- und Bildungsfernsehen (IZI) beim Bayerischen Rundfunk

Redaktion: Dr. Maya Götz, Dr. Elke Schlote  
Redaktionsassistentin: Birgit Kinateter M. A.  
Übersetzungen: Birgit Kinateter

Satz: Text+Design Jutta Cram,  
Spicherer Straße 26, 86157 Augsburg,  
www.textplusdesign.de  
Druck: Druckerei Joh. Walch GmbH & Co. KG,  
Im Gries 6, D-86179 Augsburg  
ISSN 0943-4755

Anschrift der Redaktion:  
Internationales Zentralinstitut für das Jugend- und Bildungsfernsehen (IZI)  
Rundfunkplatz 1, D-80335 München  
Telefon: 089/5900-42991, Fax: 089/5900-42379  
Internet: <http://www.izi.de>  
E-Mail: [IZI@br.de](mailto:IZI@br.de)

»TelevIZion« erscheint zweimal jährlich in deutscher und einmal jährlich in englischer Sprache im Selbstverlag des IZI. Der Bezug ist kostenfrei. Bitte richten Sie Ihre Bestellung an die Redaktionsadresse. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Erlaubnis des Herausgebers.