

„MEINE AZUBIS SOLLEN SCHEITERN“

WIE DER NACHWUCHS DEN UMGANG MIT FEHLERN BEWUSST LERNT



Foto: iStock / stock_colors

„Jeder junge Mensch muss mal hinfallen“, sagt Ausbildungsprofi Christian Förster. Und setzt das als Konzept konsequent um: Er lässt jeden seine Fehler machen – und wenn es sein muss, initiiert er die Hürden sogar höchstpersönlich.



Ideen mit kleinen Fehlern

Er hatte das Problem früh erkannt, eigentlich schon auf den ersten Blick. Ja, die Ideen der beiden jungen Männer waren hervorragend, die Konstruktionspläne auch. Der Knackpunkt jedoch war ihr Zeitplan. „Sie sind davon ausgegangen, dass nichts dazwischenkommt, dass alles problemlos funktionieren wird. Ein Plan funktioniert nach Meinung von Schülern immer“, weiß Christian Förster aus Erfahrung. Er leitet die Talent Academy der „Schwedischen Kugellager Fabrik“ SKF in Schweinfurt und ist unter anderem verantwortlich für derzeit 36 Duale Studenten. Zwei von ihnen hatten sich in der unternehmenseigenen Studentenwerkstatt den 3D-Drucker vorgenommen: „Sie kamen zu mir und sagten: ‘Die Druck-Ergebnisse sind nicht gut. Wir könnten einen besseren Drucker bauen‘“, erzählt Christian Förster. „So viel Eigeninitiative fand ich schon mal super und ich habe ihnen gesagt: ‚Macht das! Ich brauche dafür von euch Zeit-, Budget- und Konstruktionspläne.‘“ Die bekam er – und sah es sofort: „Sie hatten überhaupt keinen Zeitpuffer eingeplant. Sie haben einfach nicht damit gerechnet, dass mal etwas kaputtgeht, dass eine Lieferung nicht ankommt, dass ein Teil falsch produziert wird. Oder dass sie selbst einen Gedankenfehler machen.“

„Ohne Scheitern kein Erfolg“

Es kam, wie es kommen musste: Ein Teil wurde tatsächlich nicht rechtzeitig geliefert. „Die beiden sind ganz schön ins Rudern gekommen, konnten ihren Zeitplan am Ende nicht einhalten. Sie hatten das Gefühl, dass sie gescheitert sind.“ Natürlich hätte Christian Förster das verhindern können, hätte die Studenten in einem Halbsatz frühzeitig auf die fehlenden Zeitpuffer hinweisen können. Aber genau so etwas macht er ganz bewusst nicht, im Gegenteil: „Wenn alles glatt gelaufen wäre, hätte ich selbst dafür gesorgt, dass ein Teil nicht ankommt.“ Dabei schmunzelt er zwar, meint die Aussage aber grundsätzlich völlig ernst. Immer wieder provoziert der Ausbildungsprofi ganz bewusst Probleme, damit seine Studenten Lösungen finden müssen – um am Ende selbstbewusster, besser, erfolgreicher zu werden. „Ich gehe soweit, dass ich sage: ‘Scheitern ist der wichtigste Weg zum Erfolg. Ohne Scheitern kein Erfolg!’“

Jeder soll selbstständig denken

Dabei ist das Scheitern kein Selbstzweck – für Christian Förster ist es Teil eines Gesamtkonzeptes. „Mein Ziel ist es, die Studenten dazu zu bringen, eigenständig zu denken, zu entscheiden und Verantwortung zu tragen. Dazu gehört im Kern auch der Umgang mit Problemen.“ Bereits am ersten Tag ihres Dualen Studiums überträgt er den Studenten deshalb die Verantwortung für mehrere Projekte, unter anderem soll sich jeder von ihnen in der Umgebung von Schweinfurt sozial engagieren. „Dann kommen immer dieselben Fragen: ‘Was genau sollen wir tun? Wo sollen wir hingehen? Wie gehen wir da am besten ran?’ Ich sage immer: ‘Das überlasse ich euch. Denkt nach! Macht Pläne! Informiert euch! Fragt euch durch, knüpft Kontakte im Unternehmen!’“ All das allerdings kennen viele Jugendliche, die direkt von der Schule kommen, nicht: „Man muss ihnen erstmal Hemmungen und Ängste nehmen und Vertrauen schenken, damit sie sich etwas zutrauen. Viele kommen auch mit einer Konsumentenhaltung: ‘Gebt mir, sonst kann ich nicht.’ Arbeitsaufträge wollen sie ganz genau haben, am besten soll man ihnen schritt-



FEHLER SIND KEINE KATASTROPHE, SONDERN EINE AUFFORDERUNG ZUM UMDENKEN, ZUM RICHTUNGSWECHSEL.

weise die Lösung vorkauen. Das bekommen sie von mir aber nicht. Mein Ziel ist es, selbstverantwortliche Ingenieure auszubilden, die Entscheidungen treffen und dazu stehen.“ Wenn sie Fragen haben, können die Studenten jederzeit zu ihm kommen – jeden Tag, rund um die Uhr. Und das ist keine bloße Phrase, sondern Realität. „Ich bin immer für sie da. Ich diskutiere mit ihnen ihre Probleme, manchmal ergeben sich dadurch schon Lösungswege. Es ist mir aber grundsätzlich wichtig, dass sie selbst schon Vorstellungen haben, wie sie ein Problem lösen können.“

Wege, die nicht funktionieren

Dass er heute so engagiert Ideen und Lösungen fordert, hängt mit Christian Försters eigener Laufbahn zusammen. Er hat selbst oft erlebt, wie eng Risiko, Erfolg und Niederlage zusammenhängen. Zu seinem Glück hatte er immer wieder mit Menschen zu

tun, die an ihn geglaubt und ihm etwas zugetraut haben. Während seiner Ausbildung zum Bauzeichner war es sein Chef: „Vom ersten Tag an hat er mir reale Projekte gegeben und gesagt: ‘Probiere es einfach aus!’“ Das habe ihn mutig gemacht, auch wenn längst nicht alles geklappt hat. Später hat Förster dann Physik studiert und im Bereich Kerntechnik und Strahlenschutz seinen Abschluss gemacht. Und sagt: „In der Forschung hatten wir viele Ideen. Die hörten sich alle gut an, allerdings war der Großteil davon nicht umsetzbar. Es ist einfach so: Manchmal geht man den falschen Weg, verrennt sich in eine Theorie, stellt erst später fest: ‘Da hättest du was anderes machen müssen.’“ Wichtig sei dann, wie man damit umgeht: dass man sofort wieder „aufsteht“, andere Wege ausprobiert. „Mein Credo ist: Es gibt keine Fehler, sondern nur Wege, die nicht funktionieren. Dümmer wird man dadurch jedenfalls nicht, und vielleicht findet man auch einen Weg, an den man noch gar nicht gedacht hat. Im Fall des 3D-Druckers haben die beiden Studenten selbst erlebt, welche Probleme entstehen, wenn man zu wenig Zeit einplant. Das war nicht schön, aber das wird ihnen so schnell nicht mehr passieren.“

Endlose Diskussionen

Ein anderes Projekt beispielsweise wäre beinahe vollständig gescheitert, weil die Absprachen im Team einfach nicht funktionierten. Am Anfang hatte sich alles so schön angehört: Elf SKF-Studenten wollten in einem Kindergarten einen Barfußpfad anlegen, gemeinsam mit den Kindern, waren Feuer und Flamme. „Dann haben sie aber unheimlich viel diskutiert, Pläne gemacht

und sie wieder über den Haufen geworfen, neue Pläne gemacht – so ging es wochenlang“, erinnert sich Christian Förster. Er hat die Hängepartie beobachtet, die Studenten taten ihm leid, eingegriffen hat er aber nicht. „Ich habe nur mal gesagt, sie sollen daran denken, dass der Eröffnungstermin steht, der wird nicht verschoben.“ Nur wenige Tage vor dem Termin hatten sie noch immer keinen Plan, geschweige denn mit dem Bau angefangen. „Sie waren alle sehr unglücklich darüber, haben sich völlig zerstritten – bis sie sich irgendwann zusammengerauft und alles in Ruhe besprochen haben.“ Das Team hatte verstanden: Ständige Diskussionen bringen nichts, wir brauchen einen Projektverantwortlichen. Ab diesem Zeitpunkt ging alles ganz schnell: Innerhalb von zwei Tagen war der Barfußpfad fertig, die Eröffnung konnte pünktlich stattfinden, die Kinder waren glücklich. „Endlose Diskussionen: Das ist auch ein typischer Fehler in der Projektarbeit“, weiß Christian Förster. „Aus dieser eigenen Erfahrung, die zum Teil sehr emotional war, haben unsere Studenten viel mitgenommen. Heute ist es offensichtlich, dass sie in Projekten deutlich zielgerichteter und entscheidungsfreudiger handeln.“

Selbst gespannte Fallstricke

Sei es beim 3D-Drucker oder beim Barfußpfad: Oft muss Christian Förster gar nicht aktiv eingreifen, um ein Projekt an den Rand des Scheiterns zu bringen, weil die Studenten ihre eigenen Fehler machen. Läuft jedoch alles zu glatt, dann spannt er ganz bewusst kleinere oder größere Fallstricke: „Dann begrenze ich zum Beispiel die Zeit oder das Budget, dann kommen viele ins Schlingern und machen Fehler.“ Interessant ist es für ihn, die unterschiedlichen Reaktionen zu beobachten. Manche blühen unter hohem Druck geradezu auf: „Bei einem Projekt hatte ich das Budget so sehr zusammengestrichen, dass es nicht mehr funktionieren konnte. Daraufhin haben die Studenten eigenständig ein Crowdfunding in unserer Firma aufgezogen. Das fand ich großartig!“ Andere dagegen sind schnell frustriert: „Studenten, die gerade ein Projekt an die Wand gefahren haben, sind erst zutiefst unzufrieden und sehen mich als Schuldigen an. Du bist ja schuld daran, du hättest vorher eingreifen müssen – einige versuchen es immer wieder so. Ich frage sie dann, welche Möglichkeiten sie gehabt hätten, das Scheitern zu verhindern. Dann kommt oft: ‚Wir hätten aktiv auf dich zugehen sollen.‘“ Nach den ersten begleitenden Gesprächen kommt die Einsicht dann meistens doch noch. „Später höre ich oft, dass die jungen Leute für diese Erfahrung dankbar sind, weil sie dieselben Fehler im Arbeitsalltag nicht mehr machen und selbstbewusster geworden sind. Darüber freue ich mich immer wieder.“ Das sehen auch seine Studenten so, etwa die mit dem 3D-Drucker: „Wir finden, dass diese Art des Lernens – Learning by Doing – die beste ist, denn die Fehler, die man selbst macht, sind es, die den größten Lerneffekt hervorrufen“.

Aus Fehlern lernen

Fehler sind keine Katastrophe, sondern eine Aufforderung zum Umdenken, zum Richtungswechsel: Wo habe ich mich verfahren? Von welchem Punkt aus muss ich anders weitergehen? „Hier in der Ausbildung kann ich ihnen beibringen, wie man mit solchen Situationen umgeht, hier können sie das im geschützten Rahmen lernen“, sagt Christian Förster. „Wenn nicht hier, wo dann? Nachher müssen sie das allein können.“ Damit alle daraus

lernen, gehört eine genaue Nacharbeitung der Probleme zum Konzept. Im Detail wird besprochen, wo und warum es gehakt hat, und jedes Team muss genau dokumentieren, was funktioniert hat und was nicht. „Es muss ja nicht jeder dieselben Fehler machen. Ich verlange von meinen Studenten immer, dass sie analysieren, was wo warum schiefgelaufen ist, und es den anderen mitteilen. So können alle davon profitieren.“

Selbst gescheitert

Das systematische Scheitern bei SKF: Für Christian Förster ein Erfolgsrezept, an dem er selbst allerdings auch schon einmal gescheitert ist. „Ich habe da einen Überflieger, der Student kann einfach alles. Egal welche Maßnahmen ich auch getroffen habe, ob ich Budget oder Zeit gekürzt habe – er hat es immer irgendwie geschafft, sogar drei Projekte gleichzeitig hat er hingekriegt.“ Bei einem der Auslandsaufenthalte, die für alle Studenten des Unternehmens möglich sind, dachte Christian Förster dann, dass ein Scheitern endlich kurz bevorstehen würde – hatte sich der Student doch einen Standort ausgesucht, der als besonders schwierig und unattraktiv galt. „Das war in Amerika, irgendwo auf dem Land. Dort war er tatsächlich zuerst sehr unglücklich, fühlte sich abgekapselt, hatte zu kämpfen. Und auch die Aufgaben entsprachen überhaupt nicht seinen Wünschen. Aber nach kurzer Zeit hat er selbst dort eine Lösung für sich gefunden: Er hat mit seinem Betreuer vor Ort gesprochen und ihn gebeten, dass er auch andere Standorte in den USA besuchen darf.“ Wirkliches Scheitern war das also wieder nicht – zufrieden ist Christian Förster aber trotzdem: „Der junge Mann hat zunächst eine negative Erfahrung gemacht, das war auch mal wichtig für ihn – und dann eine Lösung gefunden, eigenständig und initiativ. Und genau das ist es ja, was ich will: Dass jeder selbstständig denkt, handelt, Entscheidungen trifft. Und wenn das so geht – bestens!“

FAZIT

Junge Menschen müssen lernen, selbstständig zu werden. Dazu gehört es auch, zu scheitern und danach neu anzufangen, sagt Christian Förster. Für ihn ist die Ausbildung dazu genau der geeignete Rahmen: ein geschützter Raum, in dem die jungen Menschen am Ende wieder aufgefangen werden.

📌 *Dieses Interview führte Miriam Elmers.*



CHRISTIAN FÖRSTER

ist bei der „Schwedischen Kugellager Fabrik“ SKF in Schweinfurt verantwortlich für die Talent Academy. Zu seinen Aufgaben gehören das Schülermarketing und die Betreuung von insgesamt 60 Studenten, davon sind 36 Duale Studenten und 24 ehemalige Mitarbeiter, die ins Studium gegangen sind.